

F3E

Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations

Guide méthodologique

Le suivi

Le suivi d'un projet de développement

démarche, dispositif,
indicateurs

● Europact

SOMMAIRE

Introduction	5
I. Les enjeux d'une démarche de suivi pour le projet	7
1. Le suivi dans le cycle du projet	9
• Définition, rôles et objectifs du suivi • Construire le suivi dans l'optique d'une gestion intégrée du cycle de projet	
2. Le suivi et l'évaluation	15
• Liaison et différenciation • Le suivi-évaluation	
II. Construire une démarche de suivi	19
1. Les niveaux et acteurs du suivi	21
• Les différents niveaux possibles du suivi • Les acteurs du suivi	
2. Les composantes du suivi : dispositif, outils et indicateurs	23
• Le dispositif de suivi • L'importance de l'articulation des composantes et de la coordination d'ensemble • Les outils : quels sont-ils, que recherche-t-on ? • Les indicateurs de suivi de l'exécution d'une action	
III. Méthodologie de conception et de mise œuvre du suivi	31
1. Conception du dispositif et des indicateurs	33
• La mise en place du dispositif d'ensemble • Elaboration des indicateurs • Utilisation des outils et des indicateurs	
2. Mise en œuvre du suivi	38
Choisir, renseigner et actualiser les indicateurs • Méthodologie de collecte des informations de suivi	
IV. Synthèses : recommandations et fiches pratiques	43
1. Recommandations	45
4. Fiches pratiques	49
V. Annexes	55
1. Présentation d'un cas pratique	57
2. Démarches et contraintes du suivi	60
3. Identification et suivi	62
4. Programmation et suivi	65
5. Mise en œuvre et suivi	68
6. Évaluation, auto-évaluation, cadre logique	78
7. Références utiles	82
8. Participants aux différentes sessions	83

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Le suivi d'un projet de développement

démarche, dispositif,
indicateurs

Véronique Verrière

● **Europact**

septembre 2002



Introduction

Face à une exigence croissante d'amélioration du contenu des projets et à l'importance accordée à la mesure de leurs résultats et effets tant par les partenaires et les bénéficiaires que par les financeurs institutionnels, le suivi se présente aujourd'hui comme un outil d'évolution des projets au service des différents acteurs.

Le suivi, comme les programmes de développement, se situe dans un environnement constitué à 90 % de facteur humain, à 8 % de pratiques, et à 2 % de méthodes. La multiplicité des situations ne permet pas d'avoir un schéma unique à proposer, quels que soient les contextes. Il apparaît, de par nos propres expériences et celles partagées avec des opérateurs de projets, qu'en terme de suivi tout ce qui pourra être systématisé le sera à partir des pratiques d'acteurs reliés à des structures, et non d'une boîte à outils, même modulable.

Le suivi s'intègre au projet dès sa conception, il peut être :

- une démarche « légère » de collecte régulière d'informations clés permettant une information / connaissance du projet (mise en évidence et mesure des écarts) ;
- une « veille active » induisant des réactions à des temps définis du projet, sur une échelle temporelle située entre le court et le moyen terme (explication des écarts) ;
- une méthode plus évoluée de suivi-évaluation utilisée à moyen terme avec une fonction de « gestion pilotée » (ajustements pour éviter les écarts et pallier les risques de dérives).

Les dimensions suscitées mettent en évidence que le suivi constitue un enjeu pour l'évaluation et que les deux démarches, si elles s'avèrent étroitement corrélées, démultiplient leurs efficacités réciproques. Le suivi-évaluation, comme point de jonction de deux exercices spécifiques, suppose une prise de recul vis-à-vis des données recueillies de façon à en faire une analyse « à chaud » permettant un pilotage réel et qualitatif. Inséré dans le rythme de l'action, l'exercice peut être difficile à mener mais il constitue un véritable enjeu pour la qualité des actions.

Sans jusqu'ici « mettre en péril » la pratique d'évaluation (externe / mixte en cours de projet ou ex-post), la capacité du suivi-évaluation à diriger le programme dénote que les méthodes et formes d'évaluation pourraient avoir à évoluer. Et que des pratiques renforcées et efficaces de suivi-évaluation seront porteuses de nouveaux défis et d'approches renouvelées.

En ce qui concerne le suivi de programme, ce sera la finalité voulue ainsi que l'objet du suivi (variant en fonction de la complexité du projet, du jeu des acteurs, de la nature du projet et de son domaine d'intervention - entrée technique, programme intégré...) qui en délimitera les contours (dispositif mis en place) et les contenus attendus (utilisation / analyse plus ou moins affinée des outils et indicateurs).

¹ Ce guide a été finalisé en lien avec des exemples ou cas tirés d'expériences d'ONG, notamment à partir d'échanges lors de quatre sessions de formation organisées conjointement par le F3E et Coordination Sud (PAFI), animées par Europact. La bibliographie des ouvrages consultés et utilisés est reprise en annexe 7.

Néanmoins, intégrer le suivi et en créer les composantes, ne signifie pas non plus partir de rien. Ainsi, ce guide vise à proposer aux ONG (Sud et Nord) des pistes afin :

- de créer des dispositifs de suivi permettant de conduire et d'évaluer efficacement les projets ;
- de renforcer la coordination et les capacités d'action des divers intervenants lors de la mise en œuvre du suivi ;
- de démystifier le suivi, et de lui donner du sens par des illustrations pratiques ;
- de s'attacher au côté positif du « pouvoir de l'information » implicite au suivi, pour en faire ressortir la capacité à construire en transparence, sans occulter les jeux d'intérêts.

Par son contenu, ce guide a pour volonté de permettre aux OSI de s'appropriier et de comprendre la démarche de suivi dans la conduite de projets associatifs. Le dispositif et les outils du suivi doivent favoriser la compréhension sans cesse renouvelée des attentes, enjeux et modalités de fonctionnement ou de relation. Le présent document articulera différents aspects : une première partie plus conceptuelle et une seconde, située en annexe, à vocation illustrative qui reprendra des exercices et exemples pratiques (tirés d'ateliers de réflexion avec les représentants d'OSI).

Vouloir suivre serait se confronter à ses fantasmes et tendre vers une exigence souvent bien plus accentuée envers le partenaire ou l'extérieur qu'en interne sur le niveau du suivi, ses fréquences, son degré de précision... Ceci en passant du rien au tout, ou de l'insatisfaction à la pression, en désirant le maximum (même l'inutile...), car si l'on fait mine d'ignorer que c'est impossible, cela devrait être réalisable.

Pouvoir suivre serait affronter ses inhibitions envers des investissements, des moyens nécessaires, du temps, de la concertation et de nouvelles techniques à mettre en place, vus comme des contraintes pour les intervenants. Cela en se disant qu'à l'impossible nul n'est tenu, que le suivi est difficile, à faire évoluer sans cesse,... et donc qu'assurer une base crédible, sans approfondir, peut suffire en faisant le pari d'une issue favorable.

Savoir suivre pourrait être de construire avec réalisme et créativité les possibles instruments de pilotage, d'analyse et de développement du projet.

première partie



**Les enjeux d'une
démarche de suivi
pour le projet**

1. Définition, rôles et objectifs du suivi

DÉFINITION. Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement d'informations. C'est une activité interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation.

Au cours de la période de réalisation d'un programme ou d'une action, il est important de savoir à tout moment où en est l'exécution, afin de conduire le projet de manière effective et efficace, en tenant compte des évolutions de l'environnement global.

Lors de la mise en œuvre d'une action ou d'un projet, le suivi :

- est une activité systématique (quotidienne, hebdomadaire, trimestrielle...);
- compare l'évolution du projet aux prévisions afin d'identifier des mesures correctives ;

Les rôles du suivi pour une mise en œuvre contrôlée

Pour se pencher sur le rôle du suivi lorsqu'il est axé sur un projet (objectifs, actions, résultats et acteurs), il convient de préciser que son champ sera également fonction du ou des objets défini(s) pour le suivi. Le programme entendu dans son sens large va pouvoir être suivi en se focalisant sur différents facteurs, selon sa nature, ses stratégies, ses objectifs dominants...

- intervient à tous les niveaux de la mise en œuvre (administrative, financière ou opérationnelle) ;

- utilise rapports formels et communication informelle (dialogue...);

- met l'accent sur les ressources, activités, résultats et différents sujets de suivi.

Dans le suivi, il faut faire le pari d'un crédit supplémentaire donné aux programmes, par une réponse à des mises en questions construites et constructives, et non d'une remise en cause.

Le dispositif de suivi qui vise à « assurer » le programme peut apparaître comme « insécurisant » pour les personnes chargées de sa mise en place, de le faire fonctionner, et de l'alimenter. Or, le dispositif est à partager et à créer avec celui qui devra le piloter et qui devra notamment en assurer la transparence.

Les différents objets du suivi

Le contexte dans lequel évoluent les bénéficiaires ou partenaires est souvent incomplètement perçu dans sa complexité culturelle, environnementale et donc en partie méconnu... La mesure de l'évolution d'un partenariat, d'une équipe et d'un programme ou de l'atteinte des objectifs lorsqu'ils sont définis

et hiérarchisés est parfois insuffisamment reliée à une volonté de suivi qui contribue à couvrir l'ensemble des dimensions puis à les évaluer...

Dès lors, il est envisageable, et profitable en fonction des cas, de suivre également à partir d'outils spécifiques : un partenariat, un environnement, un processus (d'autonomisation par exemple), ou encore le fonctionnement du dispositif de suivi en lui-même, de préférence en relation avec l'action de développement.

Dans le cadre de la « conduite de projet », le suivi est un instrument de :

- **de contrôle** : il induit la possibilité d'un pilotage attentif s'il s'attache à vérifier que les données recueillies correspondent aux anticipations ;
- **de gestion avertie** : les informations recueillies et traitées doivent stimuler l'analyse des acteurs impliqués dans l'action. Le suivi permet de prendre des mesures pratiques, d'apporter des corrections à la mise en oeuvre d'une action et des réorientations

techniques afin d'adapter ou de corriger l'activité entreprise ;

- **de veille permanente et évolutive** : il favorise, sur la base de la situation de référence, l'actualisation de l'étude de données sur les acteurs, les niveaux d'intervention, le contexte et l'environnement, permettant ainsi de percevoir les évolutions et d'adapter si besoin les actions ou le projet ;
- **de préparation des temps d'évaluation participative et/ou externe**, qui interviendront aux stades importants de mise en oeuvre d'un projet ou à la fin de celui-ci, et il servira à en faciliter l'appropriation, la mesure des effets et l'impact.

Sans suivi, les contre coups à considérer concernent : les dérives et les dérapages possibles sans un contrôle effectif, le poids accordé au subjectif et à d'éventuelles « rumeurs », la perte d'efficacité et l'éloignement par rapport à l'objectif « qualité » du programme, et à moyen long terme, le risque très probable d'un investissement bien supérieur dans un projet sans suivi que dans un projet avec démarche de suivi vue comme « économie d'énergie ».

Les objectifs du suivi

Implicites souvent, explicités de plus en plus par recherche d'efficacité, les objectifs du suivi sont étroitement liés à des éléments de nature variée pouvant découler des structures et responsables investis, des financeurs, des intérêts, des « vocations » ou attentes individuelles, de groupes ou partagés entre « partenaires »...

On peut considérer que le suivi a pour objectifs principaux :

- l'objectif général du suivi va être de comparer les réalisations aux prévisions en rendant possible une mise en évidence des écarts (en référence aux objectifs et à leurs résultats). Au delà du pilotage, l'effet corrélé sera de réagir et de faire ressortir des ajustements à envisager et des orientations ;

• les objectifs spécifiques d'une démarche de suivi concernent tant le programme lui-même que les acteurs, le « partenariat », les stratégies définies, ou les bailleurs. Les effets dépendront de l'objet du suivi (une fonction, un poste, une activité, un mode opératoire...) mais peuvent être focalisés sur une volonté d'inscrire le suivi dans un processus d'apprentissage et de passage de relais au Sud pour le pilotage des actions.

Il est intéressant de se rappeler, y compris dans la conception du dispositif de suivi, la ponctualité de sa présence dans un espace temps réel (plus étendu que la vie du programme). La maîtrise de l'information, conférée par le suivi, nous place dans une position favorable à une recherche – action sur les modalités de suivi du fonctionnement et des réalisations. Sur la durée de vie du program-

me, celle-ci va contribuer à la création d'un cadre de références partagé et coordonné au sein du dispositif ; en aval du programme lui-même, cette connaissance assurera des bases de continuité.

Le suivi comme composante d'un système

Lorsque l'on souhaite positionner les projets dans le cadre d'une analyse systémique, on constate qu'ils manquent d'indications et de représentation en ce qui concerne les méthodes, les modes opératoires ou les activités qui ne permettent pas de les rattacher à leur environnement (contraignant ou catalysant). Ce manque de perspective peut entraîner des questionnements à répétition infertiles, décalés, inhibiteurs, souvent insatisfaisants pour les différentes parties. Et cela ne permet pas l'entière valorisation des forces, ni une réactivité sur les limites rencontrées, internes comme externes.

Partir d'une situation hétérogène, que l'on découpe en secteurs homogènes, permettra l'analyse avec une plus forte acuité, cohérence et capacité de recul. Arriver à des éléments de comparaison par rapport à des normes communément admises, à une mesure de la satisfaction par rapport aux outils, puis à une normalisation via l'observation dans le temps.

En sus, le cadre de références des structures du Nord est souvent implicite, voire même de l'ordre de l'intuitif... Il existe des perceptions différentes (et parfois divergentes) tant du corpus d'association ou d'organisation auxquelles l'on appartient, que d'une « mission » de structure, concrétisée par un programme, qui reste à relier à des positionnements personnels.

On constate ainsi des difficultés à communiquer autour d'éléments de projets, et de rôle puis d'objectifs de suivi qui, demeurant implicites, se repercutent mal en termes de messages, ou de méthodes

et de modes opératoires. Or c'est par rapport à ce que l'on est et ce que l'on se laisse réciproquement percevoir que l'on construit.

Enfin, projeter des modes d'organisation et de gestion (suivi-évaluation) dans des sociétés qui n'ont pas les mêmes interprétations, des régulations sociales et communautaires spécifiques, et leurs propres « rituels » est risqué. Un projet (même de développement) c'est souvent vouloir « aller vite » et « être efficace » pour défendre une « cause ». Mais c'est aussi de fait l'introduction d'un changement et d'une pression, face à une demande passive ou active, qui va déstabiliser des jeux sociaux et des enjeux d'intérêts (le projet en devenant un à part entière). D'où l'importance d'une expression transparente des acteurs impliqués, pour pouvoir suivre les changements (prévus ou non) et réguler les pressions...

Exemple dans une culture africaine. La famille est considérée comme le centre des amis, et par rapport à ses proches, il est moins grave d'être dans l'imposture sur sa capacité réelle à aider professionnellement un parent (pas de pouvoir de décision pour le recruter) que d'oser croire que l'on ne rend pas un service (refus d'embauche). Les procédures dans le projet et le suivi-évaluation, à partir de fiche de fonctions, de qualification précise et d'objectifs à atteindre, peuvent lever la contrainte sociale pesant sur les acteurs.

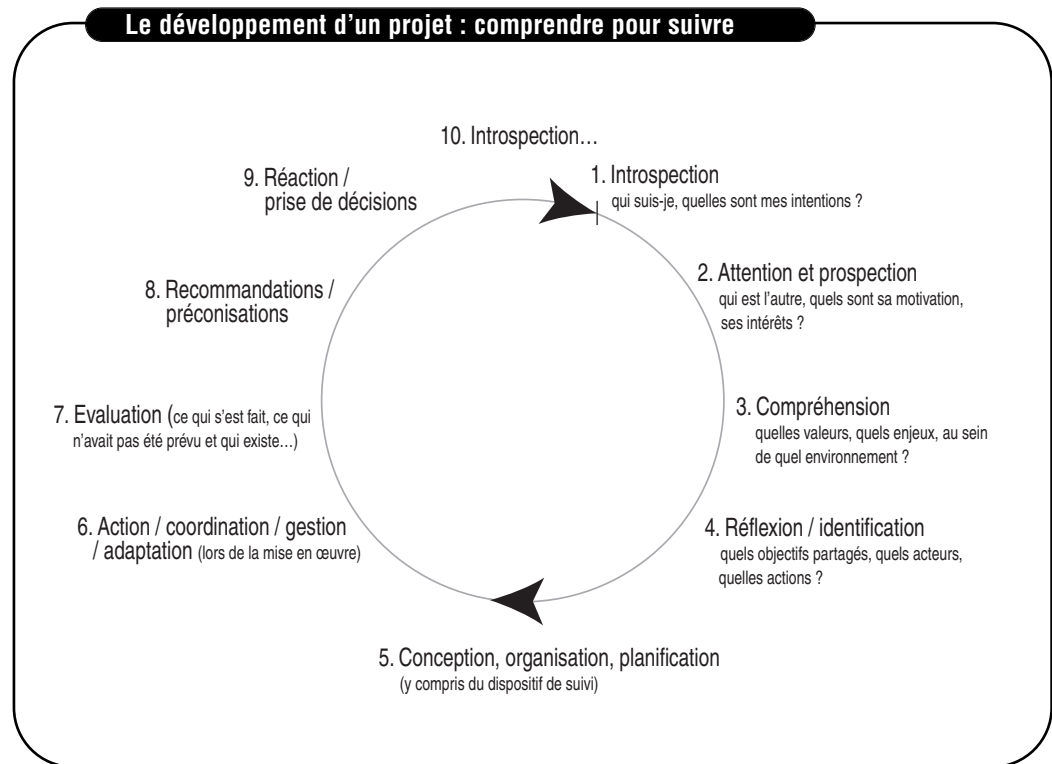
Le suivi, adopté comme démarche, pour une vision renouvelée du développement du projet

Pour avoir une vision globale et ne pas couper son projet et son dispositif de l'ensemble des éléments pouvant lui être relatifs ou à observer, l'appréhension de la situation de référence au point 0 du projet est primordiale. En cours de projet, continuer à exploiter les données existantes sur l'étude du territoire et envisager de produire ses propres données assure une utilisation large des informations accessibles auxquelles confronter ses propres données.

S'attacher à l'étude de la situation initiale et définir dès l'évaluation ex-ante ce que l'on sait, ce que l'on est et ce qu'il sera important de connaître (en validant l'accès ou non aux informations)² par rapport à ce que l'on veut faire (processus, stratégie, partenariat, pro-

jet...) revient à se positionner dans une démarche intellectuelle de recherche – découverte – apprentissage, préalable puis en continu, au fil du développement du projet.

² *Bien savoir ce que l'on ignore*, Jean David Naudet.



2. Construire le suivi dans l'optique d'une gestion intégrée du cycle de projet

Une démarche entamée dès la formalisation du projet

L'ensemble des dimensions (institutionnelle, opérationnelle, relationnelle) à prendre en compte dans la conception des projets de développement complexifie leur montage, leur suivi, leur gestion et leur évaluation. Concevoir le suivi dès l'identification en facilite l'efficacité.

La fiche d'action, de projet ou de programme comme formalisation d'éléments clés³

- Le dossier technique : caractéristiques, localisation...

- Le plan d'opération, dont l'ensemble des composantes pourra faire l'objet d'un suivi particulier, par la mise en éclairage des éléments significatifs ou prioritaires du projet :

- définir le public visé par l'action et les partenaires

³ Cf. Annexe 3 : Exemple de fiche d'action du programme.

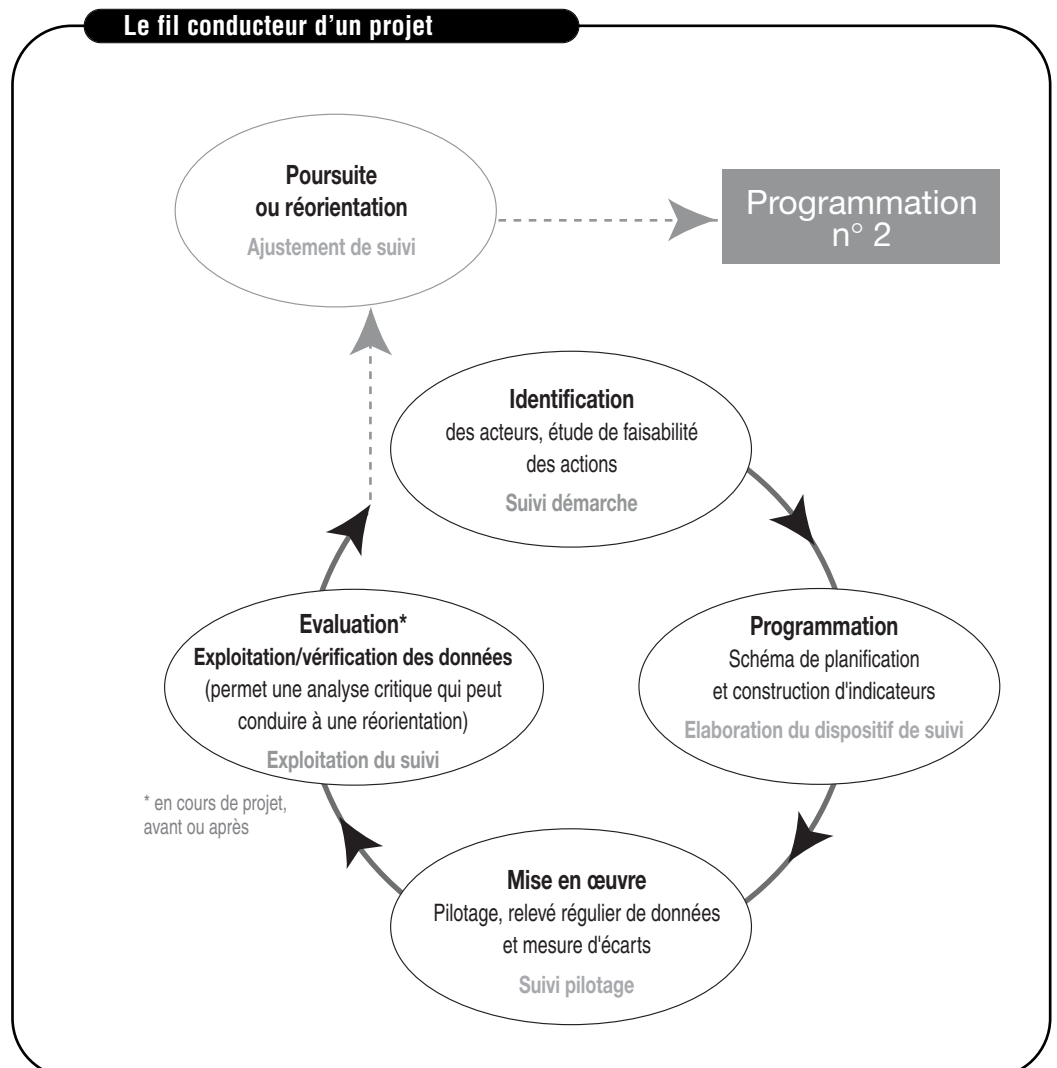
- préciser l'activité à programmer de manière réaliste et les objectifs auxquels l'action contribue ainsi que les résultats attendus ;
- préciser les moyens (technique, financiers et humains) d'accompagnement nécessaires, le système d'organisation et les règles de fonctionnement (critères de choix des bénéficiaires, modes de mobilisation...) ;
- préciser le planning de réalisation ;
- expliquer les modalités de réalisation et les outils de gestion ;

- envisager les conditions de retrait de l'aide.

Les indicateurs de suivi et les critères possibles d'évaluation s'avèrent indispensables à préciser dès l'origine du projet car ils en facilitent la mise en œuvre, l'efficacité et l'impact. Des indicateurs permettant de suivre le renforcement des capacités de gestion des partenaires, les acquis en vue d'une autonomisation et d'une structuration pour une pérennité des actions et projets mis en œuvre seront à définir.

Un fil conducteur dans le processus de déroulement d'un projet

Le dispositif de suivi permettra une gestion régulière, et la création d'un cadre de références favorisant la mise en relation des phases du projet.



Le suivi : une démarche constituant un enjeu tout au long du cycle du projet

Aux différents moments d'un projet, depuis son montage jusqu'à son évaluation⁴, la démarche de suivi et le dispositif mis en place revêtent des réalités et intérêts différents, et associent des typologies d'acteurs variables (les responsables d'OSI, les équipes opérationnelles, les bailleurs...) selon les étapes.

● **Lors de l'identification.** La discussion autour des objectifs et des indicateurs possibles aidera à identifier l'intérêt, le rôle et les enjeux des parties concernées et contribue à leur appropriation du projet.

● **Lors de la programmation.** Les indicateurs sectoriels indiquent les éléments de base pour le suivi de la performance et de l'exécution des projets entrepris.

● **Lors du financement.** Les indicateurs et le budget axés sur les résultats assurent une base pour apprécier ainsi que justifier l'allocation des ressources, et pour s'attacher à comparer les coûts réels aux dépenses prévues, aux résultats et bénéfices obtenus.

● **Lors de la mise en oeuvre.** Le suivi consiste à comparer le « prévu » (en matière de budget, coûts, activités, résultats...) au « réalisé » afin d'identifier les mesures ou actions correctives nécessaires.

● **Lors de l'évaluation.** Une évaluation qui peut s'appuyer sur les indicateurs renseignés tout au long du projet permet d'en apprécier le degré de réussite ainsi que les perspectives de viabilité de ses effets, et de tirer des leçons.

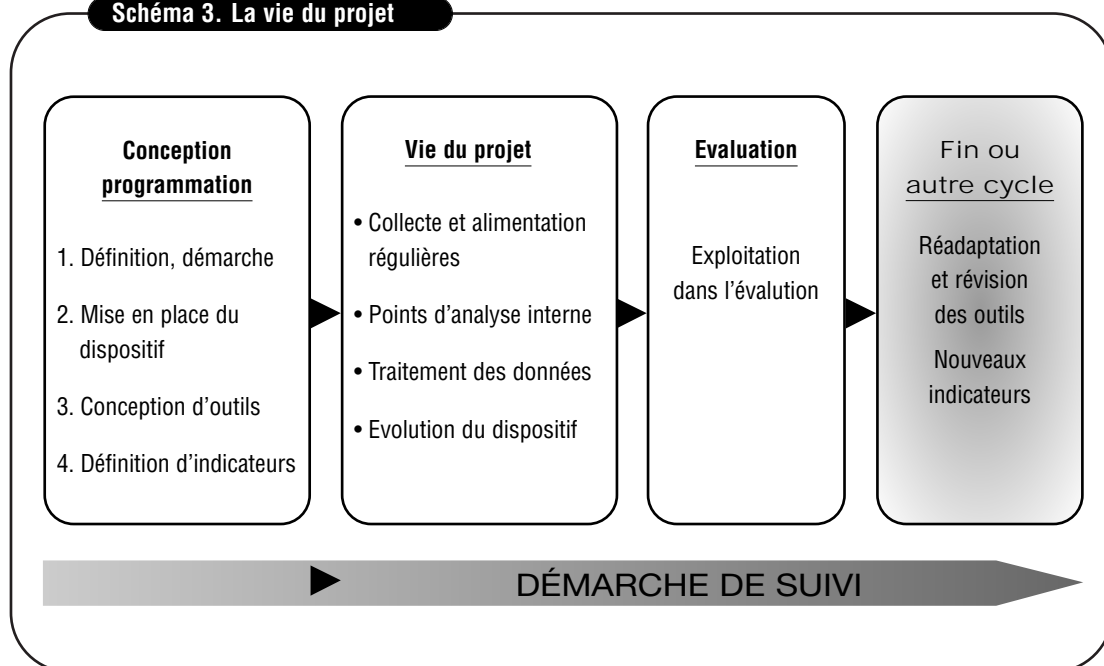
⁴ Cf. Annexes 3, 4 et 5 : Identification, Programmation, Mise en oeuvre et suivi.

1. Liaison et différenciation

Le suivi, notamment destiné à adapter l'action à son environnement et à ses évolutions, utilise des instruments de « gestion pilotée » permettant quant à eux d'assurer au projet un fonctionnement optimum (efficacité, efficience, viabilité, reproductibilité...).

Il est également un outil au service de l'évaluation, interne (auto-évaluation ou temps évaluatif programmé par les équipes lors de la réalisation), mixte, ou externe (en cours de projet, ex post...).

Schéma 3. La vie du projet



L'évaluation⁵ a pour objet de rechercher si les moyens humains, techniques, juridiques, administratifs et financiers mis en œuvre ont permis de produire les effets escomptés et d'atteindre les objectifs visés. L'évaluation s'intéresse plus à l'analyse des résultats et aux enseignements. Elle se concentre aussi sur la jonction entre les phases du projet : conception / mise en œuvre / effets, qui sont interdépendantes.

Par rapport au suivi, l'évaluation :

- est un processus plus complet d'analyse de l'action : sert à apprécier ponctuellement les objectifs fixés et la stratégie choisie, confirme / infirme les hypothèses, les actions...
- utilise les instruments mis en place pour le suivi des résultats et de l'impact : vise à recadrer et réorienter les activités ou modes opératoires.
- permet des jugements en profondeur sur l'action en cours ainsi que sur la phase d'identification initiale (qu'elle peut éventuellement remettre en cause) : arrête certaines actions s'il y a des différences trop importantes avec les objectifs et des problématiques insolubles au vu du contexte, des acteurs en présence et des erreurs diagnostiquées.

⁵ Cf. Annexe 6. Utilisation du cadre logique.

Dans les projets où le système de suivi est faible ou inexistant, l'analyse du projet lors de l'évaluation est limitée et partielle. L'évaluation est alors souvent l'occasion de démarrer la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation, basé (obligatoirement mais pas exclusivement) sur des critères et des indicateurs qui auront été utilisés dans le cadre de l'évaluation. Ceux-ci seront complétés par d'autres, conçus avec l'équipe de projet et les acteurs locaux, destinataires de l'action. Il est ainsi préjudiciable au projet de se poser la question du suivi-évaluation et des instruments permettant la conduite de l'action et la mesure de l'atteinte des objectifs lors de l'arrivée des évaluateurs externes.

Programmée dès l'origine, l'évaluation n'est pas un jugement de valeur ou une sanction. Elle est un outil d'aide à la décision.

Le suivi est :

- Une démarche
- Un dispositif outillé
- Une mesure continue
- Un outil de gestion au quotidien

L'évaluation est :

- Une photo
- Un diagnostic
- Une appréciation
- Une aide à la décision

2. Le suivi-évaluation

Le suivi-évaluation concerne la mise en évidence et l'analyse des écarts, ainsi que les ajustements périodiques à envisager dans le déroulement du programme. Le suivi-évaluation peut être caractérisé comme un passage du « statique » à un suivi plus « actif » comme processus continu d'évaluation (à distinguer de l'évaluation ex-post), de réflexion, d'étude et d'alimentation / création des outils et d'adaptation des méthodes.

Dans la construction du dispositif de suivi-évaluation (acteurs, niveaux, outils et indicateurs), ainsi que lors de sa mise en œuvre opérationnelle et concrète (utilisation des outils et indicateurs, traitement des données, et réactivité⁶ par rapport aux éléments recueillis), les conditions de réussites seront liées :

⁶ Pour ce qui n'a pas marché : comprendre pourquoi, trouver des alternatives pour une bonne compréhension des comportements ou facteurs limitants...

- à l'implication, l'articulation et la concertation d'une pluralité d'acteurs (principaux / « secondaires », émetteurs / récepteurs, opérationnels / institutionnels...)
- à une bonne définition, utilisation, exploitation et valorisation des outils et indicateurs du dispositif de suivi-évaluation.

De plus, dans le suivi-évaluation, de manière encore plus acérée que dans le suivi, la dissémination des informations collectées (et des constats qu'elles induisent) auprès des équipes, des destinataires / bénéficiaires doit être prévue dès l'origine. Le « feed back » et les échanges autour des données du suivi nous autorise à le voir comme un outil d'auto évaluation et de capitalisation systématique des procédures, des savoir-faire et des pratiques.

Certains font même le choix de partir de l'organisation de la diffusion des informations collectées en

suivi-évaluation pour revenir ensuite à leur traitement possible puis enfin à la construction des éléments permettant de les recueillir. Ils mettent ainsi comme priorité le partage, l'appropriation et la valorisation réelle du dispositif...

Quand utiliser la méthode du cadre logique⁷ ?

Le cadre logique est une méthode d'analyse qui permet de définir de manière systématique et logique les objectifs d'un projet, les facteurs conditionnant son succès et d'organiser les différentes étapes de son développement.

La méthode peut être utilisée aussi bien lors de l'identification, du suivi que de l'évaluation du projet de développement à entreprendre ou entrepris.

⁷ Cf. Annexe 6 : Utilisation du cadre logique.

deuxième partie



**Construire une démarche
de suivi**

1. Les différents niveaux possibles du suivi

Les outils de suivi qui seront utilisés seront d'autant mieux intégrés qu'un mode de suivi interne et spécifique aura été défini à chacun des niveaux d'intervention dans un projet et que chaque niveau aura été relié à l'ensemble.

Ainsi, on les intègre :

- **Au niveau de l'action.** Les partenaires et acteurs locaux doivent avoir une vision claire de ce qu'ils réalisent en vérifiant les résultats, les effets et l'impact de leurs actions ;

- **Au niveau des structures d'appui locales.** Pour les associations, il s'agit de suivre :

- le programme de travail (ayant pour base une fiche d'action comprenant un résumé de la phase d'identification, un plan d'opération et des modalités de suivi et d'évaluation) ;

- le calendrier et les méthodes de travail ;

- les procédures de financement et de mise en œuvre ;

- le niveau et la qualité d'utilisation des divers moyens mobilisés ou mis à disposition du programme ;

- **Au niveau des organisations d'aide du Nord.** Les structures concernées doivent s'assurer que les actions qu'elles financent font l'objet d'une procédure régulière de suivi par les institutions d'appui. Elles sont directe-

ment responsables de l'utilisation des fonds engagés dans la coopération, soit vis à vis de leurs bailleurs soit vis à vis de leurs donateurs ; et plus indirectement elles le sont aussi vis à vis des bénéficiaires des programmes.

- **Au niveau des bailleurs de fonds.** La mesure des écarts et la fiabilité du dispositif est primordiale puisqu'elle permet la mesure de l'atteinte des objectifs du projet et l'évaluation de leur choix d'affectation et de l'utilisation des financements. Le réalisme et le fonctionnement d'ensemble du dispositif de suivi (collecte, vérification, analyse, ajustements) est une garantie qui leur permet également de suivre les avancées du projets, d'en étudier les atouts et contraintes et de décider de poursuivre leur engagement pour le faire évoluer le cas échéant.

La coordination et la communication des acteurs sur leurs attentes respectives aux différents niveaux d'intervention permettent d'assurer la cohérence d'ensemble via le respect de procédures ou méthodes de suivi spécifiques à chacune d'elles : réunions, comités, rapports narratif et financier, ouverture sur l'extérieur et concertation, synergie et articulation avec d'autres opérateurs de la zone (OSI, instances, Etat).

2. Les acteurs du suivi

Lors du montage du projet, il faut préciser les informations de suivi considérées comme importantes pour chacun, et retenir celles qui le seront pour l'ensemble des acteurs.

Le niveau de connaissance mutuelle des différents acteurs d'une coopération est rarement idéal mais doit tendre vers l'idéal... Pour étayer la démarche de suivi et permettre l'élaboration d'un dispositif conforme aux besoins des intervenants et du programme, les différents opérateurs (Bailleurs, ONG au Nord, Structure projet au Sud, Destinataires) chercherons diverses informations.

Par le partenaire du Sud sur le partenaire du Nord :

- ses philosophie et méthodologie d'intervention ;
- ses autres réalisations ;
- ses objectifs, motivations pour travailler avec lui et dans ce pays, ses critères de choix des partenaires ;
- ses moyens financiers et humains ;
- les procédures et contraintes liées à son soutien
- les conditions imposées par les financeurs de ce partenaire...

Par le partenaire du Nord sur le partenaire du Sud :

- les besoins réels et les moyens disponibles, la mobilisation de ces moyens ;
- ses réalisations, ses modes opératoires ;

- les objectifs et stratégies des groupes ou des personnes au sein ou proches du partenaire, faisant apparaître les tensions et alliances possibles, les intérêts individuels...
- les processus de prise de décision, le niveau de représentation, de démocratie locale ;
- la capacité de gestion et les niveaux d'organisation en lien avec le projet : sont-ils adaptés ? Quelle formation prévoir ?
- le poids social des interlocuteurs, et les rapports avec la population ;
- son intégration dans le contexte local...

Et chacun cherchera des éléments complémentaires : la nature et la qualité des services techniques, administratifs et de gestion (échanges de savoir-faire), les potentialités et limites des réseaux locaux (activités économiques, associations), les activités (succès et limites, complémentarité, synergie) des autres opérateurs sur la zone. Les éléments comparatifs permettent de mesurer les résultats des activités qu'ils mènent conjointement.

Les intérêts et enjeux de la démarche de suivi et le poids donné aux informations recherchées pour alimenter les indicateurs et outils définis conjointement doivent être clarifiés dès le départ. Cela peut faire l'objet d'une réelle négociation. L'adhésion et la compréhension de l'utilité de la démarche et des instruments est essentielle, et commence par l'implication de chacun dans la réflexion initiale.

1. Le dispositif de suivi

Un dispositif de suivi est constitué d'une combinaison d'acteurs, d'outils et d'indicateurs. Différentes démarches, méthodes et outils de suivi peuvent permettre la mise en place d'un dispositif de suivi et servir les ONG engagées dans des programmes. L'ensemble des éléments obtenus dans le cadre de ce suivi vise à être utilisé en complément d'autres analyses et dynamiques du contexte.

Le dispositif de suivi n'a pas pour seule vocation de permettre d'administrer un projet.

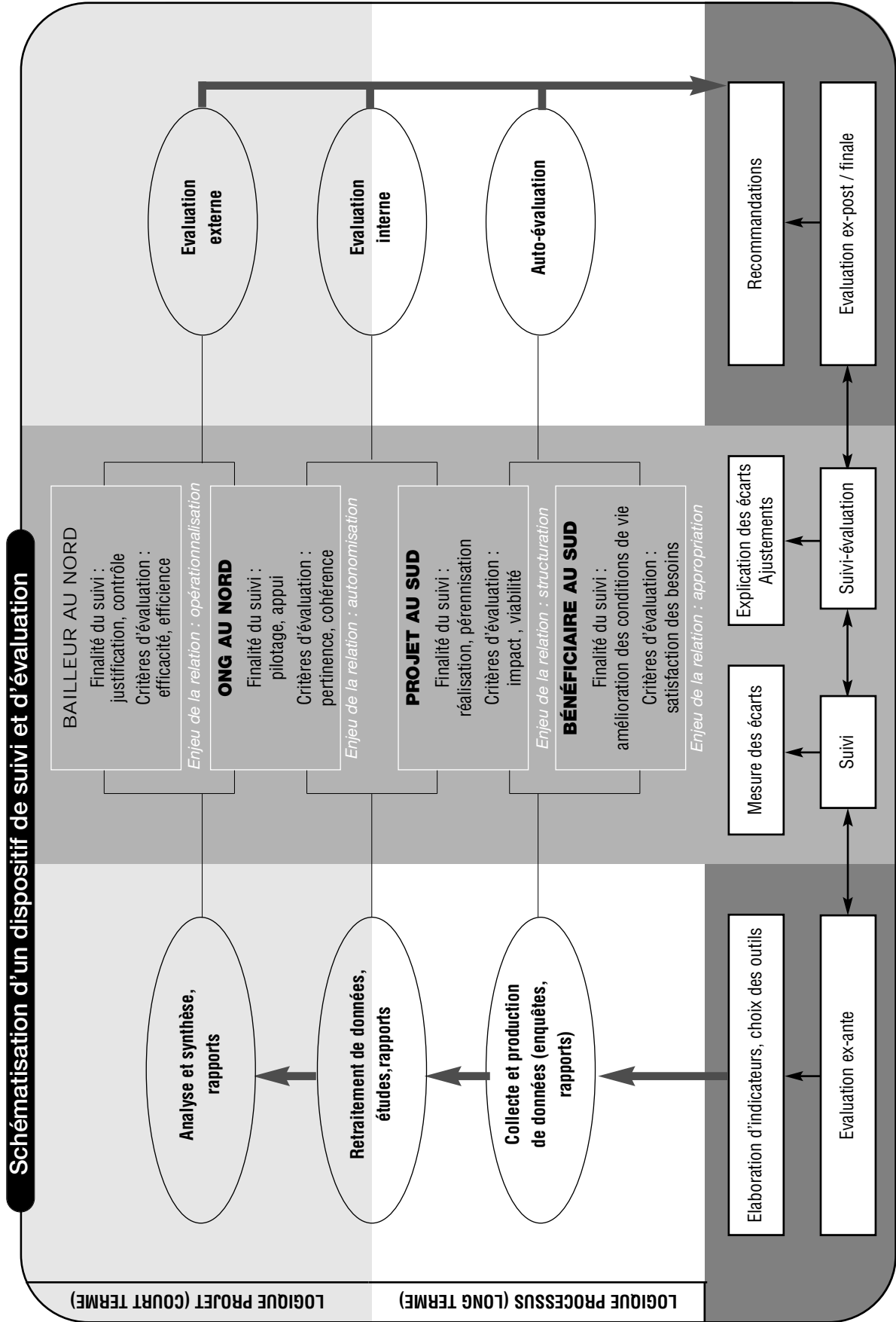
Il ne s'agit pas de réduire le suivi à un dispositif pour assurer la « gestion » des projets de développement, car ce serait lui enlever une dimension essentielle de démarche au service des acteurs. Le dispositif, les outils et les indicateurs sont destinés à permettre de mieux identifier et étudier les éléments de contexte et du programme, les potentialités à exploiter, les apports complémentaires issus de regards croisés sur les actions et projets, et ce afin d'accroître la lisibilité et la capacité d'analyse des actions, de leurs effets sur les populations concernées et la zone.

Une inertie au changement est parfois constatée dans les partenariats de long terme. Le suivi s'est parfois installé sur des bases informelles et orales,

entre interlocuteurs particuliers. Dans sa nouvelle forme il est perçu (tant au Nord qu'au Sud, et parfois plus au Nord) comme une pratique de contrôle risquant de nuire à la confiance, coûteuse et qui a « une utilité limitée au fond ». Le dialogue autour de la démarche et de la responsabilité des différents acteurs quant aux résultats obtenus pour les bénéficiaires ciblés permet néanmoins de lever les craintes ; ceci d'autant plus que les partenaires au Sud ont parfois mis en place des dispositifs de même nature avec d'autres structures...

Les destinataires d'un projet, les opérateurs chargés de sa mise en œuvre (équipe projet au Sud et ONG du Nord), et les bailleurs de fonds concourent à leurs niveaux respectifs à définir et utiliser le dispositif de suivi permanent du projet. Pouvant être simple ou plus complexe selon les cas de figure, il va permettre de suivre et d'ajuster régulièrement l'action en fonction des objectifs, contraintes ou écarts notés par la mesure des indicateurs et l'utilisation des outils.

La démarche de suivi découle des responsables du projet, des objectifs et des angles de vues ou critères retenus pour le suivre. La mise en œuvre et le fonctionnement du dispositif reposera sur les acteurs de cette démarche, la faisabilité, le réalisme des indicateurs (comment définit-on ce qui va servir



à suivre ?), la méthodologie de collecte des informations ainsi que ce qu'elle implique, le choix des outils...

Il s'agit de constituer un cadre de références commun, négocié, précis et coordonné.

Schématisation d'un dispositif de suivi et d'évaluation

Ce schéma (cf. page ci-contre) reprend un cas classique de projet de développement. Le pilotage du projet et du suivi est assuré par l'ONG du Nord en collaboration avec les responsables projet au Sud et de manière plus éloignée avec les bénéficiaires, ainsi qu'en coordination avec les bailleurs de fonds. Un autre type de projet, plus avancé, intégrerait une volonté de renforcer la structuration et la pérennité du projet et du dispositif de suivi par le recentrage de son pilotage au Sud. Il tiendrait notamment compte de la complexification des aspects institutionnels (acteurs, cadre de concertation, financements décentralisés...) et le dispositif de suivi-évaluation deviendrait lui-même enjeu et outil de transfert et d'autonomisation.

Le schéma entend souligner la complexité due à une superposition d'acteurs, d'étapes, de niveaux et d'enjeux tout au long des cycles dynamiques d'un projet. On peut souligner ici :

- quatre niveaux d'acteurs : le bailleur au Nord, l'ONG au Nord, le projet au Sud, les bénéficiaires au Sud ;
- des logiques et positions d'acteurs qui révèlent des attentes particulières vis-à-vis du suivi et de l'évaluation ;
- une dynamique d'élaboration d'indicateurs et de choix d'outils ;
- des allers-retours entre suivi, suivi-évaluation et évaluation (dans toutes ses dimensions possibles, elles-mêmes en interactions) au cours des différentes phases possibles du projet : la circulation des informations suggère une démarche d'animation du dispositif (et donc des acteurs) qui permettra une réelle valorisation et un enrichissement réciproque des différents exercices ;
- une progression dans la finalité même du projet (le but étant la pérennisation des actions) qui entend progressivement favoriser l'autonomisation et la structuration.

2. L'importance de l'articulation des composantes et de la coordination d'ensemble

Le dispositif mis en place recherchera une articulation cohérente d'outils, et d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs dont les principaux devront rester identiques lors du déroulement du programme. Ils seront alimentés par des informations que l'on pourra observer et comparer.

Au-delà de la complémentarité entre le suivi des « chiffres » et de la « qualité » permettant de vérifier que les activités se déroulent comme cela était prévu (et si non d'en expliquer, justifier les écarts), il est nécessaire d'associer à ce dispositif :

- l'existant et une exploitation/capitalisation/intégration de celui-ci ;
- les indicateurs d'appréciation d'impact des actions en cours de réalisation (définis a priori) ;
- la coordination effective entre les responsables du suivi, pilotés et articulés.

L'utilisation d'opérateurs extérieurs dans la conception et/ou l'appui à la mise en œuvre du dispositif de suivi peut donner aux acteurs du projet une certaine prise de recul et donc une marge de manœuvre plus grande. La

possession des données du suivi et le positionnement accordé par la maîtrise de l'information peut induire des attitudes déviantes nuisant à la démarche de suivi, quand bien même celle-ci aura favorisé la transparence et le dialogue initial.

La mise en place de verrous palliant les possibilités de comportements « néfastes » (individuels, de groupes ou de structures), étant entendu qu'aucun ne saurait être considéré comme neutre, sera à prendre en considération.

3. Les outils : quels sont-ils / que recherche-t-on ?

Il convient d'adapter les outils mis en place aux spécificités de l'action, du projet ou du programme ainsi qu'à ses intervenants (financeurs, partenaires, autorités locales et bénéficiaires). De même, ils seront différents (contenu, type) selon qu'ils visent à suivre l'exécution d'une action ou d'un projet ou bien le programme d'appui lui-même.

En général, ils peuvent être :

- **Des fiches de suivi** : bien conçues elles constituent une base de recueil de données et nécessitent ensuite un traitement de l'information pour permettre le suivi de l'exécution (performance) et l'analyse des indicateurs (évolution des coûts). Individuelle ou bien récapitulatives (pour un groupe, village, zone), elles peuvent concerner : prêts octroyés et remboursements, nombre de puits réalisés, évolution des membres de la banque de riz, état de la trésorerie (comité de gestion ou structures inter villageoise afin d'optimiser les ressources existantes en fonction de sa situation...), la présence des membres à diverses réunions, l'évolution de la situation des bénéficiaires par rapport à leurs objectifs...
- **Des tableaux de bord de gestion ou d'indicateurs** (tableau de bord constitué de signes pour comparer et mesurer dans le temps, par rapport à d'autres programmes similaires, par rapport à des données sem-

blables recueillies sur la zone) : ils doivent être simples, réalistes et facilement renseignables car il est nécessaire de leur faire « raconter » le projet en confrontation avec le passé, les normes sur la zone...

- **Des bulletins ou lettres d'information du terrain** (villages, groupements) vers l'ONG locale et le partenaire au Nord. Ils permettent de suivre l'activité dans son ensemble.
- **Des rapports mensuels ou trimestriels** : compilation des fiches de suivi ou autre format de rapport d'activité sur des modèles établis, consolidés ensuite par des notes de commentaires à différents niveaux d'intervention au Sud et au Nord. Ils sont ainsi complétés par tous les intervenants. L'ensemble des éléments de réflexion sont répercutés à nouveau vers les expéditeurs d'origine, puis vers les bailleurs de fonds.
- **Des diagnostics annuels** : état des lieux, liste de problèmes prioritaires, manière de les affronter, moyens et budgets nécessaires mis en lien avec les perspectives de financement.
- **Des prévisions mensuelles, trimestrielles ou annuelles** : sur la base de formulaires permettant des comparaisons entre les anticipations et les réalisations effectives.
- **Des documents de proposition d'actions** qui sont ensuite présentés lors de réunions de concertation : suggestions de thèmes de

formation, type d'assistance pour l'obtention de crédit ou de subvention par l'ONG ou par d'autres bailleurs, dont l'Etat... et qui peuvent être comparés entre eux et avec les objectifs et la programmation initiaux (évolution, richesse du contenu, au fil du temps).

- **Des bilans d'enquêtes légères ou de sondages** : ils peuvent permettre d'apprécier les résultats régulièrement et/ou à des moments charnières de l'action.
- **Des missions** de terrain, ateliers, tables rondes, colloques ou comités de pilotage...

4. Les indicateurs de suivi de l'exécution d'une action

DÉFINITION. Un indicateur est un signe objectivement vérifiable, que l'on peut mesurer ou observer pour comparer les objectifs aux réalisations effectives à divers niveaux. Il doit être :

- fiable : mesure et interprétation identiques pour tous les utilisateurs ;
- spécifique et indépendant des autres : une seule chose mesurée à la fois ;
- mesurable et disponible à des coûts et délais acceptables ;
- pertinent : se rapporte à l'objectif, et le couvre (temps, espace, contenu).

Les indicateurs mesurent la performance du projet, ce sont des outils pour un travail de suivi. Ils favorisent la transparence, les échanges et la valorisation de l'action.

Défini dès l'évaluation ex-ante, l'indicateur est utilisé pour suivre l'évolution d'une action dans le temps et peut être soit quantitatif soit qualitatif. En cours de projet, il pourra s'agir de définir d'autres indicateurs, alors que certains conçus à l'origine ne seront peut-être plus pertinents et seront supprimés. Chaque action entreprise sera examinée dans ses différentes dimensions afin de permettre la sélection des indicateurs, et il sera nécessaire d'identifier simultanément comment seront recueillies les informations destinées à les alimenter. Chaque aspect de l'activité, chaque type de projet (projet générateur d'activités économiques, programme à impact social, projet

technique), ou encore l'angle considéré de l'action (fonctionnement, organisation démocratique) nécessitera des indicateurs spécifiques.

Les indicateurs, adaptés au projet et à ce qu'ils veulent éclairer, peuvent ainsi être :

- **organisationnels** : par exemple, le mode de renouvellement et la qualité des membres des instances associatives, la formalisation puis le respect de règlements intérieurs pour les comités de gestion villageois... ;
- **sociaux** : par exemple, statut des demandeurs et bénéficiaires de crédit, proportion de chaque catégorie sociale, fréquence et diversité des activités proposées et niveau de fréquentation... ;
- **techniques** : par exemple, quantités vendues ou invendues, distance parcourue pour atteindre les lieux de vente, prix de commercialisation (fixation, variation saisonnière)... ;
- **économiques** : par exemple, avance de fonds sollicitées, chiffre d'affaires, coût des médicaments...

Au sein du dispositif de suivi, la fonction des indicateurs correspond à :

- une clarification des caractéristiques de l'objectif général, de l'objectif spécifique et de chacun des résultats attendus ;
- une gestion de l'intervention plus intégrée et globale, de manière plus objective ;

- une possibilité d'approche plus analytique en termes de suivi-évaluation, puis d'évaluation, sur des bases vérifiables et pondérées.

Une fois conçus, régulièrement renseignés et analysés, ils permettent de mesurer la performance du projet (quels changements ou résultats découlent de l'activité mise en œuvre ?) et doivent pouvoir évoluer en fonction de ce dernier et de son contexte. A chaque période, et analysés dans le temps, ils sont utiles pour communiquer à d'autres interlocuteurs ce que le projet a permis de réaliser en fonction des objectifs d'origine, en utilisant telle démarche et tels moyens. Ils favorisent la transparence, les échanges d'information et la valorisation sur une action donnée.

Perçus comme plus faciles à renseigner, la tendance serait parfois à la multiplication des outils et indicateurs de type quantitatif.

L'importance de constituer une base de données fiables sur la situation de référence au départ ainsi que de clairement délimiter le territoire et le champ du suivi est réelle. Néanmoins, les données chiffrées n'étant pas toujours aisément disponibles, il revient à l'opérateur terrain (ou consultant extérieur) de les chercher ou de les construire.

- **Les rechercher** signifie mettre en place des modes opératoires et des réseaux de relations, notamment auprès des administrations, instances, organisations locales.

En matière de collecte d'informations, les données à caractères ethniques, ou portant sur les ressources disponibles du pays comme les lignes à moyenne tension, les sources d'eau potable sont souvent considérées comme étant d'ordre stratégique par les autorités ou états.

Les informations statistiques ou grands ratios « pays » ou zones géographiques demandent parfois à être actualisés et les programmes ne disposant pas de moyens suffisants pour entreprendre des enquêtes nationales ou régionales, il s'agit de bien

délimiter la recherche et d'insérer / d'utiliser l'existant.

Par ailleurs, les groupes locaux (formels ou informels) peuvent également être producteurs de données. Ainsi leur propre système de suivi doit pouvoir être connu et intégré dans le dispositif d'ensemble.

Lorsque les programmes sont scindés en différents volets (développement communautaire et entrées techniques par exemple) la coordination des chargés de suivi de chaque volet est primordiale pour une bonne cohérence pour éviter les hiatus ou les doubles emplois, ainsi que pour une meilleure efficacité et lisibilité de l'ensemble.

- **Les construire** demande un investissement, des compétences et des techniques spécifiques.

Autorités locales, bureaux d'études, chercheurs, sociologues, anthropologues, statisticiens, géographes / cartographes... qualifiés peuvent être mobilisés et permettent d'affiner et de traiter les données utiles. L'importance donnée aux indicateurs collectés reposera sur :

- la mise en valeur de cette capacité à produire des données (dénombrement de population, enquête) auprès d'autres programmes, des autorités, des bailleurs... ;
- une certaine sérénité dans l'utilisation des informations par l'intégration dans un réseau plus vaste auquel on peut se confronter.

Mais bien souvent, les données qualitatives permettent d'éclairer les informations chiffrées en les rendant plus vivantes.

Or, les indicateurs de type qualitatifs sont délicats à construire et il convient généralement de les rapprocher d'éléments quantitatifs pour les estimer. Un savant équilibre sera à trouver pour mettre en lumière les facteurs clés que l'on désire suivre dans le projet. Le message qualitatif « amélioration des conditions de vie », « changement social » doit pouvoir se retrouver sur le terrain, et être visible.



Les sources de vérifications comme condition de pertinence des données

Les sources de vérification⁸ à identifier retraceront la localisation, la nature et la forme de l'information dont il faut disposer en ce qui concerne la réalisation des objectifs du projet. Il est important de considérer : leur existence externe ou interne s'il faut envisager de les concevoir / consolider / actualiser, leur caractère spécifique, leur accessibilité, leur fiabilité sans investissement à un coût usuaire pour le programme...

Il convient de prendre garde à la difficulté de la vérification des indicateurs, à la surestima-

⁸ Cf. Annexe 3 : Identification et suivi.

tion des besoins d'information (au détriment du traitement, de la mesure des écarts et de leur explication), au déséquilibre entre les données de type quantitatif par rapport à l'estimation qualitative des objectifs ou résultats (surconcentration d'indicateurs d'activités car les outils se constituent et se transposent plus aisément...).

L'un des bénéfices du dispositif de suivi est de pouvoir apporter une vision globale du programme : tout pourra être envisagé en même temps par une bonne articulation et les diverses facettes et volets pourront être incluses par une coordination efficiente.

troisième partie



**Méthodologie de
conception et de mise
en œuvre du suivi**

1. La mise en place du dispositif d'ensemble

Pour pouvoir être concrètement intégré au montage du projet le dispositif doit être :

- **léger** : il ne doit pas exiger trop de temps ou d'investissement (financier ou humain).
- **concerté** : il doit être conduit avec la participation de tous. Parmi les informations, seules celles qui seront reconnues comme pertinentes par l'ensemble des acteurs seront retenues. Cette participation est la meilleure garantie de voir les recommandations du suivi bien appliquées (néanmoins elle est loin d'être facile).
- **ciblé** : il s'agira de choisir très clairement les informations qu'il faut connaître et suivre et de déterminer les indicateurs significatifs dont le nombre sera volontairement limité.

Le suivi doit articuler les informations à caractère quantitatif (plus aisées à recueillir) et qualitatif (indispensables pour obtenir une appréciation réelle et dans toute la dimension de l'action). Les modèles de fiches de suivi ou de tableaux de bord d'indicateurs sont définis précisément lors de la phase de programmation, et peuvent ensuite être adaptés à chaque étape de la coopération et

être utilisés dans le cadre de l'évaluation. Il est important de rappeler que si le cœur de l'évaluation est bien l'appréciation du projet, l'amélioration du projet en constitue la finalité et ne peut être qu'appuyée par un dispositif permanent de suivi, conçu comme évolutif, adapté et adopté par les partenaires.

ATTENTION ! Les outils de suivi sont l'âme du dispositif et sont indispensables, mais :

- **négliger un investissement en concertation et l'appropriation par les différents acteurs concernés, tant de la démarche que du dispositif et de ses indicateurs, est un risque. La définition de modes de communication, de circulation de l'information, l'estimation du temps nécessaire à l'animation du dispositif sont tout aussi cruciaux.**
- **multiplier les fiches de suivi ou indicateurs risque d'entraîner le programme dans une dérive procédurière et bureaucratique.**
- **ne pas oublier les possibilités d'interprétation, de réutilisation ou de manipulation des informations (parce qu'il y a des objectifs à atteindre plus que par malhonnêteté)...**

2. Elaboration des indicateurs

Avant de concevoir et de faire fonctionner les outils et indicateurs, il s'agira de définir de manière conjointe les axes clés / angles de vue / critères de suivi sur lesquels tous s'accordent à considérer l'importance de la mesure et du suivi dans le cadre

du programme. Quels sont les points clés (exemple : quels axes clés pour suivre l'évolution de l'autonomie d'un comité de gestion dans une perspective de désengagement) ? Comment les décliner ? Comment les traduire en éléments mesurables ?

Exemples de construction d'indicateurs ⁹

Les indicateurs qualitatifs

L'action choisie peut être décrite grâce à une échelle de valeur (signes ou notation), à partir de mots ou de jugements choisis par les acteurs en fonction de leurs besoins d'analyse des résultats ou de l'impact de l'action considérée. Dans les exemples en annexe aucune notation n'a été volontairement spécifiée, la valeur des actions est à définir par l'ensemble des acteurs et une même action peut avoir une valeur différente en fonction du moment où elle est étudiée (l'assiduité aux réunions peut être suffisante au démarrage, la participation est essentielle ensuite).

Une même action peut avoir une "valeur" différente en fonction du moment où elle est étudiée (l'assiduité aux réunions peut être suffisante au démarrage, une réelle participation est essentielle ensuite).

Le poids ou la valeur donnée à l'action doivent être définis et validés par tous.

Les termes employés dans les échelles doivent être très précis ("asepsie", "hygiène"...).

Il s'agit au départ de bien connaître le terrain pour mettre en place des échelles de valeur, sinon les niveaux restent très difficiles à établir de manière pertinente à chaque niveau d'acteurs. La consultation des acteurs de base est très importante lors de la définition pour intégrer les dimensions interculturelles.

⁹ Cf. Annexe 5 : Présentation d'indicateurs, conçus lors de l'identification, exploités dans la mise en œuvre.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Sélectionner des indicateurs concrets pour chaque niveau d'évolution d'un même thème.
- Les présenter sous forme d'échelles de progression.
- L'indicateur permet de définir et de mesurer la progression de l'action, en posant des niveaux intermédiaires, l'objectif se situant au meilleur du résultat.

REMARQUE. Parfois la difficulté de définition d'une échelle, si on la veut partager, peut amener à rejeter certains outils de suivi ou indicateurs. Il faut pouvoir les reformuler. Ce travail n'est pas une mécanique de précision, il ne faut pas combler les manques à tout prix par des choses qui n'apporteront rien. Parfois lors de la mise en place d'autres fiches de suivi, les manques pourront être comblés. Un dispositif est évolutif.

Les indicateurs quantitatifs

- Préciser pour tel type de projet, tel résultat ou objectif spécifique un indicateur qui répond à des critères précis
- Définir à partir de l'indicateur, les buts précis attendus des résultats et objectifs :
 - quantité : combien ?
 - qualité : quoi ?
 - groupe cible : qui ?
 - période : à partir de quand et en combien de temps ?
 - localisation : où ?

Ils pourront ensuite être comparés à ce qui a été effectivement réalisé.

**Sélection de l'indicateur :
la fréquentation**

Définition des résultats vers lesquels tendre et informations à mesurer le plus précisément possible :

- la quantité : augmentation de la fréquentation de 30 à 50 % par mois avec 70 % d'activité de PMI ;
- la qualité : 80 % des patients pourront avoir un diagnostic et un traitement adapté à

leur maladie avec une possibilité de suivi thérapeutique à la fréquence requise ;

- le chiffre d'affaire du centre de santé doit augmenter de 50 % la première année et 10 % de plus les 2^e et 3^e années, à charges de structure égales ;
- le groupe cible : auprès de 60 % des villageois parmi les plus pauvres de la zone ;
- le délai : d'ici septembre 2003 ;
- la localisation : dans la province de Bat-tambang (4 districts, 26 villages).

Tableau de comparaison entre indicateurs

A partir de l'exemple d'une ferme séricicole en Inde du Sud spécialisée dans la production collective de mûrier et d'élevages familiaux.

Indicateur suivi	Récolte	Traitement	Commercialisation
Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité récoltée par personne par jour 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendement • Quantité nécessaire pour le traitement 	
Economique	<ul style="list-style-type: none"> • Temps de travail nécessaire par personne pour récolte et transport • Salaire journalier • Coût d'une licence d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût des matériaux pour le traitement • Charges 	<ul style="list-style-type: none"> • Cotation du produit
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personne • Délais de règlement des intrants 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jours d'utilisation • Organisation des producteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence des livraisons

3. Utilisation des outils et des indicateurs

Coordination aux divers niveaux d'acteurs

A chaque niveau d'acteurs, la maîtrise du dispositif de suivi (s'il est composé d'outils et d'indicateurs pertinents et réalistes) est une valeur ajoutée au projet : pour l'optimisation des résultats, pour l'impact du projet, pour la mobilisation de financements car il sert à communiquer sur les actions et à valoriser des démarches ou des partenaires.

Les outils de suivi concernent différents niveaux d'acteurs, à commencer par les acteurs de base. Un dispositif efficace de suivi repose sur la possibilité de réaction et d'expression donnée aux acteurs et bénéficiaires des actions, même si les avis ne sont pas toujours aisés à recueillir de prime abord et que les limites du participatif à outrance ont été démontrées.

Pour les bénéficiaires, et les partenaires, il s'agit de permettre une implication :

- dans la mise au point des outils (formulaires de suivi d'un crédit, listes d'achat ou de vente, cahier de répartition mentionnant les bénéficiaires des intrants et du matériel) et des indicateurs pour éclairer les préoccupations de chacun ;
- dans la pratique du suivi (cahier de présence, fiches de suivi). Si après la conception conjointe, la préparation et la mise à disposition des fiches de suivi s'effectue hors du groupe de bénéficiaires ou de la structure partenaire, ils peuvent toutefois être responsabilisés sur leur remplissage régulier ;
- dans l'analyse de la situation à partir du suivi lors des rencontres associant les groupes d'acteurs concernés (et l'encadrement puis les responsables lors de la prise de décision ou la réorientation).

Pour les partenaires et les financeurs

- L'éclairage apporté par le suivi sur le déroulement du programme, y compris sur les difficultés rencontrées, permet en sus de faire constater que le système de suivi interne fonctionne grâce aux outils qui le constituent et aux acteurs et instances qui l'animent.
- Ceci constitue l'un des points importants par les organismes de financement. On préférera poursuivre le financement d'un programme qui montre des limites correctement analysées grâce au suivi, et qu'il sera possible d'évaluer, que de renouveler un financement pour des programmes dont les résultats sont incertains par manque d'indicateurs de mesure et de dispositif de suivi. Une nouvelle utilité semble se développer qui vise à faire également des outils de suivi (compilés en rapports ou fiches d'expériences) des instruments de capitalisation/valorisation des actions.

Articulation aux différents niveaux d'action

L'ensemble des informations collectées sert de base à la compréhension des acteurs, à la vérification des cibles (passage avéré de « destinataire » à bénéficiaire) ou objectifs visés, à l'analyse en interne de chaque niveau d'action, puis à une prise de décision (secteur spécifique ou programme global). Par exemple, l'objectif visé lors d'une action de maraîchage est la hausse des revenus pour la population, et l'amélioration de l'équilibre alimentaire pour l'ONG d'appui du Nord. Sans vérification de la convergence des objectifs, les indicateurs de suivi peuvent se disperser et perdre de leur signification, ou n'éclairer que les aspects importants pour l'un des acteurs.

Comme souligné, le suivi est un enjeu en continu du cycle du programme, et il est important de considérer le suivi de l'exécution d'une action à différentes étapes :

- **Lors de la phase de lancement du projet**
 - Définition des objectifs prioritaires et activités corrélée à une réflexion sur le suivi.
 - "Axes prioritaires" considérés dans la per-

formance du projet, et qui sont rattachés au dispositif de suivi (indicateurs sectoriels de référence...).

- **Lors du déroulement du projet**
 - Evolution dans le temps, ou par rapport à des indicateurs similaires sur d'autres zones.
 - Evolution des aspects économiques, sociaux, culturels, techniques...
 - Evolution de l'organisation ou du fonctionnement de l'action.
 - Bilan lors des temps d'évaluation du projet et de réorientation des actions.

● **Lors des échéances internes du projet par rapport aux objectifs et aux financements**

La planification initiale prévoit des temps forts d'analyse du projet qui peuvent être liés

Selon l'envergure du programme, il peut être constitué de différents organes de gestion des outils de suivi qui garantissent leur prise en considération.

- **Cellule de suivi évaluation** : au Sud, service autonome du partenaire ou délégué à un bureau extérieur, généralement observé dans le cas de « grands » programmes.

- **Comité de suivi** : formule plus légère adaptée à de plus petits programmes composée de représentants des projets et groupes de bénéficiaires qui organisent des temps de concertation réguliers. Ils seront les garants du fait que les informations recherchées ont une utilité reconnue et comprise par tous. Le comité se voit généralement associé une cellule de suivi au Nord.

- **Chargé de suivi du programme** : une personne au Sud, généralement binôme d'un

homologue au sein de l'ONG d'appui du Nord, aura la responsabilité du recueil des outils de suivi, et des indicateurs en veillant à la qualité et la faisabilité de la collecte régulière des informations.

Un coordinateur de projet ou chef de secteur apportera son analyse des éléments recueillis. Une personne chargée de l'instruction et de la gestion des dossiers de financement au niveau du bailleur étant, de manière accentuée, également impliquée et informée (tant au Nord que localement).

- **Chaque acteur**, qui gère à son niveau le renseignement des outils de suivi.

1. Choisir, renseigner et actualiser les indicateurs

En liaison avec l'activité

L'importance de la sélection d'indicateurs réalistes et « renseignables »

Il convient d'insister sur la faisabilité et le réalisme des indicateurs ; s'ils doivent être pertinents et adaptés, il est important de prévoir dès l'origine que la recherche d'information qui permettra de les alimenter et d'en assurer la portée soit réalisable. "Réaliste et réalisable" signifie à la fois une validation au préalable de l'existence des informations, de leur possibilité de recueil régulier et sur une période significative à un coût humain, financier et en temps acceptables, sans pour autant omettre de vérifier leur aspect « éclairant » pour le projet.

La nécessité d'alimenter les indicateurs pour en faire des outils d'appréciation et de mesure

Un nombre d'informations, variable selon l'ampleur donnée au suivi, doit être collecté, qui servira à renseigner les indicateurs. La mesure des écarts, entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé, importe tout particulièrement aux financeurs et aux partenaires, mais aussi les bénéficiaires ciblés. A chaque niveau d'intérêt, elle permet le contrôle de l'atteinte des objectifs et la réorientation en fonction des contraintes ou

potentiels observés, tant sur le plan des structures que sur le plan des acteurs.

L'utilisation des indicateurs s'inscrit dans une analyse systémique et comparative

Le recueil organisé d'informations relatives aux indicateurs ne peut être la seule base de prise de décision. Ils constituent un éclairage important sur la base du traitement et de l'analyse de leur état ou évolutions et sont l'un des outils d'aide à des réajustements ou réorientations.

Par exemple, il sera important d'utiliser des tableaux de comparaison des indicateurs permettant un croisement des analyses, des ratios comparatifs (dans le temps et dans l'espace) qui permettent de comprendre les mouvements pour les angles de vue observés. On donnera des indications sur la motivation des acteurs, les potentiels à développer, les clés d'amélioration des services apportés en fonction des attentes...

Les indicateurs doivent pouvoir évoluer en fonction du programme

Un indicateur n'est en aucun cas immuable ou figé puisque le programme se développe, néanmoins il doit être constant dans ce qu'il mesure, afin de permettre de comparer. Il est

important de tenir compte du contexte de déroulement de l'action ou du fonctionnement du programme ; les indicateurs doivent être en permanence examinés dans leur capacité à appréhender les objectifs ou résultats à atteindre dans un environnement évolutif.

Comment enrichir et affiner les indicateurs par les indicateurs ?

Faire « vivre » le quantitatif par des données

qualitatives : il est intéressant de prévoir que chaque indicateur quantitatif soit assorti d'un commentaire qualitatif, qui l'éclaire ou le précise. L'indicateur « nombre de femmes participant à l'atelier » est enrichi d'un constat précisant que cet atelier était conçu à l'intention des jeunes filles de 15 à 20 ans et que plus des 2/3 des participantes de ces villages étaient âgées de 30 ans et plus, la plupart des jeunes filles étant employées dans des usines. De même, il faut objectiver le qualitatif par du quantitatif.

En liaison avec le programme

Il est parfois plus difficile pour les associations de réussir à suivre, par des critères et indicateurs, leur efficacité d'intervention (en termes de démarches ou d'actions et programme) ou celles de leurs partenaires (organisation, structuration, autonomie) que de suivre le déroulement des activités et projets qu'elles contribuent à mettre en œuvre.

Pourtant, les limites ou contraintes révélées au niveau des activités et réalisations peuvent avoir des causes pénalisantes au niveau de l'intervention de l'ONG. L'analyse du fonctionnement (cadre institutionnel, structurel, partenarial ou opérationnel) peut aboutir à définir des mesures correctives portant sur les approches (ascendantes / descendantes) ou les modalités d'organisation ou les modes de réalisations des actions.

Le suivi du programme peut en effet avoir pour objet d'apprécier les méthodes de travail ou de mise en œuvre des programmes qui peuvent avoir des dysfonctionnements (léthargie, concentration des décisions...) ou des effets négatifs. Il pourra conduire à une remise en cause de leur conception, à l'élaboration de nouvelles procédures (par exemple, le choix sur la base de critères objectifs définis par l'ONG des responsables de la prise de décision permet de libérer les acteurs locaux d'une pression sociale), à des actions de formations (visites croisées de programmes, échanges de savoir faire concrets...).

Le suivi direct au niveau du programme peut utiliser des fiches de suivi transversales à une zone ou concernant un ensemble de sites de projets donnés, plutôt qu'une mesure de l'atteinte des objectifs concentrée par secteur d'intervention ou type d'actions. Ainsi, sera mesurée l'efficacité d'un projet en termes de développement local, de capacité de désengagement progressif de l'appui, d'un ensemble d'actions dans un espace donné et des possibilités de reproduction de l'expérience... Des indicateurs spécifiques seront élaborés.

La participation des acteurs locaux (bénéficiaires et partenaires) à cette étude globale ou systémique au niveau de leur zone d'intervention est positive.

Les acteurs ne se cantonnent plus à leur seule activité ou à la mesure action par action, mais s'attachent à appréhender l'ensemble des effets ou impacts du programme global sur le développement de cette zone (mobilisation, évolution des compétences...).

Il sera important que les acteurs du programme se ménagent des temps en interne qui permettront d'améliorer la collecte des informations, leur vérification, leur analyse et leur comparaison. Ces « pauses » permettront des réajustements portant tant sur la capacité à alimenter les indicateurs retenus que sur la possibilité de gérer les outils mis en place ou sur les modalités de fonctionnement opérationnel du programme.

2. Méthodologie de collecte des informations de suivi

La faisabilité de la collecte des données destinées à alimenter les indicateurs et outils doit être vérifiée dès la phase d'identification, et tout au long du projet lors de l'actualisation ou de la détermination de nouveaux indicateurs.

L'utilisation des informations quantitatives ou plus qualitatives recueillies sur le projet, lors des temps de rencontre durant lesquels s'articulent les intervenants ou sur la base des rapports d'activités (pour lesquels il faut veiller à une homogénéité de contenu), permet une analyse globale du programme. Les données seront recueillies :

- aux différents niveaux d'acteurs et d'actions, qu'il convient d'identifier et de définir ;
- de manière régulière et à une fréquence significative, pour les exploiter ;
- à des coûts, temps et délais acceptables pour l'ensemble des parties.

Pour recueillir l'ensemble des informations de tout type nécessaire à alimenter et / ou suivre les indicateurs, on utilise :

● **Une gamme de fiches de suivi**

Ces fiches, tout en tenant compte des éléments à suivre prioritairement, utiliseront la créativité et les pratiques locales existantes. Les fiches permettront de faire vivre l'indicateur, en fonction des activités, des besoins ou des circonstances particulières au programme. Elles se situeront au niveau d'un groupe, d'une zone, d'une action, d'un volet de programme, et compilent des données structurelles, opérationnelles (activité, fonctionnement), financières (remboursement de crédits, recouvrement de coûts), comptables (% de ressources propres).

● **Des entretiens individuels**

Méthode la plus usitée, permettant de mener des investigations en profondeur et d'acqué-

rir des informations souvent difficilement accessibles par d'autres moyens, les entretiens individuels nécessitent cependant un temps conséquent. Ils seront toutefois privilégiés, notamment avec les responsables du programme, membres des bureaux des instances associatives ou groupements, les comités de jumelage, les autorités locales ou acteurs institutionnels, les agents des services techniques...

● **La réalisation d'enquêtes ou de sondages** auprès de bénéficiaires (sur la base de grilles d'entretiens, de questionnaires, de dénombrement de populations, de cartographie).

● **La collecte d'information significatives** sur la zone, le pays, des projets similaires (statistiques de ministères, un suivi de la législation, des cartes sanitaires / scolaires / agricoles ; à condition de conserver les mêmes sources pour comparer).

● **Des méthodes d'observation sur le terrain**

La méthodologie d'observation sur le terrain est intéressante en ce qu'elle permet à l'enquêteur d'appréhender par lui-même, sans la médiation du discours, un certain nombre de réalités, et de croiser ainsi les paroles recueillies par l'analyse des pratiques réelles. Dans le cas d'enquêtes orales sur le terrain, la possibilité de relancer l'interviewé à partir des éléments observés permet aussi qu'il s'exprime à propos de pratiques ou de faits très quotidiens ou très incorporés, qui n'auraient pas pu être abordés sans le support de l'observation en situation concrète. Enfin, l'observation permet également de compléter l'information obtenue par l'entretien ou l'animation de groupe par un échange plus informel. L'observation directe se déroule lors des visites des opérations et aménagements réalisés en accompagnement des bénéficiaires sur le lieu de leur activité.

• **Des cahiers de suivi et autres documents écrits**

Les rapports d'activité, précédemment cités, semblent de moins en moins perçus comme une perte de temps au détriment de l'action, et de plus en plus comme des outils de synthèse critique et de communication autour du programme. Ces outils de suivi ont une double utilisation, interne et externe, notamment avec (et entre) les ONG d'appui du Nord ainsi que les bailleurs de fonds.

• **Les réunions de suivi**

Elles s'effectuent aux divers niveaux d'intervention et permettent le recueil d'un grand nombre d'informations notamment qualitatives (participation aux réunions, représentativité des bénéficiaires lors des rencontres) Elles permettent une gestion déconcentrée et une participation réelle (gage de richesse en termes de concertation sur les idées, expériences et initiatives pour une bonne cohérence du programme). Les outils de suivi sur les réunions (fréquence, durée, assiduité, projets réellement entrepris ensuite) permet-

tent d'alimenter, mesurer et confronter les perceptions et les indicateurs et font état de « l'atmosphère » d'un programme (émulation collective, portage par un petit groupe d'individus). Les temps de concertation et de dialogue visent par ailleurs à garantir l'intérêt porté au dispositif et à la démarche de suivi.

• **L'animation de groupe**

Il peut être envisagé, à certaines étapes du projet dans le cadre du dispositif, de susciter une rencontre avec les différents acteurs impliqués afin de permettre une réflexion de groupe. De même, le recueil d'information, notamment auprès des bénéficiaires finaux, pourra être réalisé à partir d'animations de groupe ou d'entretiens collectifs. Ce type de méthodologie est pertinent pour créer une dynamique participative, il suscite et facilite la capacité créative des personnes pour imaginer des pistes de progrès dans les actions et l'adaptation du dispositif de suivi. En revanche, il permet peu l'expression d'opinions trop personnelles ou impliquantes, ou de critiques trop marquées, vu le poids de la norme de groupe.

quatrième partie



Synthèse :
recommandations et
fiches pratiques

1. Un processus conduit en tant que tel

Pré-requis

- ***L'importance de l'état d'esprit et du partage des objectifs du dispositif de suivi :***

- les règles, procédures et analyses liées au suivi n'excluent pas la confiance entre acteurs (voire l'induisent par cette considération mutuelle) ;

- le choix des outils, leur conception conjointe et leur appropriation est une condition sine qua non de leur utilisation ;

- la conduite du suivi, la démarche et le dispositif découlent d'un choix d'approches spécifiques de l'ensemble des acteurs, et pen-

dant la réalisation, les angles de vues prioritaires peuvent être observés en continu. Associée au suivi, la pratique d'auto évaluation est intéressante; elle servira, au même titre que les outils de suivi, de base lors des évaluations en cours ou en fin de programme.

- ***L'adhésion du partenaire et des bénéficiaires*** à la démarche de suivi (au Nord comme au Sud) et leur implication dans les différentes étapes de collecte, traitement, analyse et utilisation dans la prise de décision est fondamentale.

Contraintes

Citons :

- ***la relative difficulté d'élaboration des outils et le degré d'investissement*** (ressources humaines et financières) et de maîtrise nécessaire (les outils du suivi, objectifs, critères primordiaux, fréquence, temps et délais, rôle des partenaires dans le suivi, partage des conclusions), la surestimation du besoin d'information, leur vérification... ;

- ***la difficile harmonisation*** des objectifs, des attentes, du sens donné aux résultats,

aux indicateurs (notamment qualitatifs) et aux terminologies (maîtrise de l'interculturel)... ;

- ***la mise en œuvre du dispositif de suivi :*** sélection de ses animateurs, coût, motivation pour permettre l'utilisation des conclusions et recommandations (le suivi comme l'évaluation a une fonction d'aide à la décision et non de prise de décision) et l'accompagnement et la concertation nécessaires par et entre partenaires.

• **Les contraintes de participation des bénéficiaires** dans la mise en place et la gestion du suivi :

- *le rythme* : il est plus lent, ce qui explique qu'associer les populations ne se fait souvent que lors de l'étape d'exécution ;
- *l'expression* : utilisation de mots simples et clairs et qui traduisent fidèlement les motiva-

tions que l'on a à lancer le projet, les limites et potentiels dans l'action et le dispositif de suivi (conception et utilisation des outils de suivi des actions et du programme) ;

- *la pédagogie* et l'interprétation des données du suivi (utilisation de signes, normes sociales ou culturelles, langage et signification donnée aux mots).

Précautions à prendre

Planifier et estimer le suivi

Dès la demande de financement il est primordial de présenter la démarche, le dispositif de suivi et ses outils, avec sa capacité à être alimenté, analysé et à évoluer, en expliquant les indicateurs retenus en fonction des « angles de vue » prioritaires considérés pour le programme (tant par les équipes locales, les partenaires que les bailleurs de fonds eux-mêmes).

Il convient dans le même temps de présenter avec ce travail sur le dispositif une estimation et une valorisation des investissements nécessaires pour le mettre en place et le faire fonctionner.

• **Investissement en temps**

- Moyens humains nécessaires.
- Temps d'échange, avec un vocabulaire adapté pour faire passer les concepts.
- Collecte d'informations et réunions de concertation.

• **Investissement financier**

- Salaires, équipements et autres moyens matériels.
- Valorisation des participations non financières.

• **Investissement technique**

- Compétences requises et formations éventuelles nécessaires en France et localement.
- Conception de documents à produire à chaque phase et niveau d'acteurs.

Faire participer l'ensemble des acteurs et partenaires au Nord comme au Sud

C'est l'aide qui doit participer au projet des personnes et non l'inverse. Lors de l'identification puis de la mise en œuvre d'un projet ainsi que dans la définition, la pratique et l'analyse d'un dispositif de suivi, la participation des acteurs peut prendre différentes formes :

• **financière** : elle est de plus en plus demandée et favorise l'appropriation car on observe que le don est démobilisateur et déresponsabilisant.

• **matérielle** : il faut valoriser le temps consacré au suivi dans les budgets ainsi que des coûts d'investissement locaux : matériel, équipements, force de travail, ...

• **intellectuelle** : les populations et partenaires ont des idées, de la créativité et des pratiques ou expériences à valoriser et intégrer. Mais poser les bonnes questions et favoriser le bouillonnement d'idées nécessite un investissement.

Valider les possibilités de collecte des données et d'alimentation des indicateurs et outils

- Aux différents niveaux d'acteurs et d'actions.
- De manière régulière et selon une fréquence significative.
- A des coûts, temps et délais acceptables

S'assurer de l'actualisation du dispositif lui-même (outils, indicateurs, forme).

2. Points clés

• **Dans la démarche de suivi, il convient de tenir compte des différentes logiques d'acteurs** : quels rôles donnons nous à chacun et quels rôles se donnent-ils eux-mêmes dans le montage, la gestion et l'utilisation du dispositif ? Cela passe par la mise en évidence des points focaux, des consensus ou des confrontations et par un temps d'écoute mutuelle, d'échanges et de prise de connaissance sur cet aspect particulier du programme partenarial.

• **Dans l'élaboration du suivi, la cohérence entre les attentes des divers acteurs et le dispositif** sur les plans de son contexte, de ses modalités d'organisation et de son fonctionnement ainsi que de l'utilité attendue (conduite efficace du projet et évaluation) est à rechercher.

• **La symétrie du dispositif est également à prendre en compte.** De la même manière que les ONG au Nord ou leurs financeurs ont un besoin de renseignements et d'instruments d'analyse et d'aide à la prise de décision, les associations d'appui au Sud doivent mesurer en continu les activités et le fonctionnement des groupements, des acteurs de base et des bénéficiaires. De même, ces bénéficiaires et ONG du Sud doivent pouvoir appréhender clairement les stratégies et l'organisation des acteurs et bailleurs au Nord et les évolutions de leurs actions. Ce guide a été conçu comme un outil transversal pour les programmes, le dispositif de suivi étant principalement alimenté par des données et par l'analyse de terrain ; toutefois les mêmes principes sont valables pour accompagner la

démarche de création et d'utilisation d'instruments de pilotage et d'animation des équipes et des projets au Nord.

• **De fait, les besoins d'information ou les signes à observer restent à définir précisément et spécifiquement** pour l'élaboration et la mise en place des outils, pour le Nord comme pour le Sud, aux différents niveaux d'action et d'acteurs, à chaque étape...

• **La mise en place d'un dispositif découle d'une démarche et ses effets induits sont à valoriser.** D'une part, cette valorisation est « qualitative » : on fait le pari de la mobilisation autour d'un objectif de validation des approches, des avancements et des modalités de mise en œuvre du projet par la confrontation des données du suivi et leur utilisation dans une démarche évaluative. D'autre part, cette valorisation est « quantitative » : l'investissement financier des bailleurs en soutien (au Nord ou par leurs antennes au Sud), des intervenants extérieurs et du personnel interne est budgétisé et sa valeur ajoutée dans la conduite du projet et ses perspectives sera donc également soumise à une estimation.

Perçu comme un investissement - et cela en est un - le suivi doit pouvoir créer une dynamique. De la valeur donnée aux constats qui en découlent dépendra la réelle construction d'une démarche humainement et opérationnellement utile dans une optique de renforcement des capacités institutionnelle, de gestion et de conduite avisée de projets pérennes et potentiellement « autonomisables ».

3. Intégrer le suivi comme un atout lors de la recherche de financement

Il est important que les bailleurs voient qu'un système de pilotage existe et fonctionne ; ils peuvent d'ailleurs contribuer à l'enrichir par leurs exigences et perceptions spécifiques à leur niveau

d'intervention. La mise en place et la gestion d'un dispositif de suivi répond à un triple défi qu'il convient pour les partenaires de relever dans leur relation avec les financeurs.

Inform

L'ONG d'appui du Nord et son partenaire sont porteurs d'un mandat : des fonds leur ont été confiés au titre d'investissement dans la conduite et le développement du programme en fonction des objectifs formulés. La transparence et la capacité d'analyse permet de communiquer sur les résultats des actions, de montrer la compréhension et la maîtrise du processus et des dynamiques enclenchées. Pour les bailleurs, l'information portera sur l'allocation et l'utilisation optimale des financements (sur quoi ? combien ?

pour quels effets et impact ? avec quelle évolution dans le temps ?). L'information consiste également en l'apport d'un éclairage significatif au regard d'autres expériences de programme ou de partenariat. De plus en plus, les bailleurs implantent des structures déconcentrées localement pour un financement délégué, voire direct, des programmes ou partenaires Sud. Cela constitue un nouvel enjeu pour les partenaires du projet que de disposer d'une faculté d'information lisible et précise.

Se former

L'ensemble des acteurs et chacun individuellement doivent trouver leur place dans la conception et la conduite des programmes et ont un rôle à jouer dans son suivi : celui du déroulement des actions, celui du fonctionnement et celui de l'organisation du projet. La mise en œuvre effective et contrôlée du suivi, à divers niveaux décentralisés et en concertation, renforce la participation, l'appropriation et abouti à une plus value. Pour les finan-

ceurs, les aspects de renforcement des capacités et d'appui institutionnel (amélioration de la capacité de gestion de l'aide dans un premier temps, puis garantie d'autonomisation et de désengagement) sont importants tant pour aboutir à une maîtrise du projet par les bénéficiaires et acteurs, que pour avoir une perspective de désengagement de leur propre soutien car la finalité d'aboutir à des projets viables et pérennes sera plus visible.

Réformer

Les évolutions d'un programme ne sont pas toutes prévisibles et maîtrisées (tant en raison de facteurs exogènes qu'endogènes au programme). Le dispositif de suivi est rassurant au niveau des organismes de financement pour rattraper les dérapages éventuels, mais également pour expliquer les écarts et

permettre les réajustements ou les décisions d'orientations adaptés. L'objectif étant pour chacun l'adéquation aux besoins, la pertinence, la cohérence, l'efficience et l'efficacité maximale du programme pour les bénéficiaires, le bailleurs alloue des fonds publics d'aide au développement à optimiser.

Construire la démarche : un atout pour le suivi

Les clés de réussite

- L'implication des différents partenaires dans la démarche
- La définition des fonctions et attributions de chaque acteur
- L'harmonisation des attentes et intérêts des divers acteurs autour des objectifs du suivi
- L'existence des sources de vérification (avec un accès rapide et économique)
- La maîtrise des outils de suivi et l'observation de facteurs externes jouant sur les résultats
- L'explication du poids donné par chaque acteur aux différents signes observés dans le suivi
- L'interprétation, à la fois posée et pesée, des données du suivi sur des bases claires
- L'adaptation régulière du dispositif et des instruments de suivi
- L'utilisation du suivi comme outil de gestion et aide à la décision !

Exemple du poids donné par chaque acteur aux différents signes observés dans le suivi

Il est crucial de connaître et de confronter les intérêts des divers intervenants par rapport aux signes choisis puis observés, afin de définir quel poids leur sera accordé. Ainsi, selon les intervenants, la liberté d'expression :

- peut être jugée moyennement importante à court terme par les bénéficiaires qui seront plus attachés à la possibilité de réaliser vite des activités, en les faisant porter par les personnes « moteur » de l'action ;

- pour l'ONG d'appui du Nord, cette pluralité d'expression peut avoir été définie comme le fondement de toute initiative soutenue, qui valide la réponse aux besoins pour l'ensemble du public cible ;

- pour le bailleur ce peut être un signe à valider à plus long terme comme résultante des autres dynamiques ; l'important à moyen terme étant l'atteinte des objectifs en terme de visibilité du programme (nombre de bénéficiaires impliqués dans les activités, nombre de réalisations réalisées par rapport à ce qui avait été programmé).

Les grandes questions à se poser

Avant de mettre en place un dispositif de suivi, il est essentiel d'en définir l'objectif.

- **Suivre pour qui, pourquoi ?** Démarche sous tendant l'élaboration du dispositif pour le projet – mise à plat des intérêts, parfois divergents, des différents intervenants (entre court et long terme, entre le quantitatif et le qualitatif) – concertation sur un objectif convergent de ce suivi pour chacun en incluant les bénéficiaires...
- **Qui va suivre?** Importance du choix des acteurs du suivi et précision des rôles et responsabilités à chaque niveau. Quel appui extérieur serait nécessaire ?
- **Suivre quoi ?** Ciblage et sélection conjointe des aspects qu'il est significatif de suivre...
- **Suivre par rapport à quoi ?** Objectifs prévus et sources de vérification (interne, externe, existence et accès)
- **Suivre quand ?** Importance de la fréquence et de la planification par rapport au projet, aux actions, à l'environnement, aux acteurs. Mesure de ce que cela va impliquer d'un point de vue humain et financier.
- **Suivre comment ?** Mise en place des outils et d'indicateurs réalistes et réalisables en fonction du contexte et des moyens (temps, hommes, finance). Définir les moyens de collecte des informations, ce qui renvoie aussi au coût.

Etapes préalables avant d'élaborer les outils et indicateurs de suivi

Le bon fonctionnement du dispositif nécessite de préciser :

- La période de suivi en fonction des étapes et du calendrier du projet.
- La période d'activité, les domaines d'intervention et la zone géographique considérés.
- Les partenaires du suivi (qui l'encadreront ou dont l'action fera l'objet de l'observation).
- Les volets du programme ou les activités choisis comme représentatifs des approches des structures impliquées (Nord et Sud) et les critères de ces choix qui doivent être validés.
- Les relations entre partenaires du suivi (niveau local, chargé de mission, ONG d'appui).
- La valorisation des moyens à mettre en œuvre au Nord et au Sud : temps, déplacements, réunions, sessions de formation, supports pédagogiques, matériels de bureau et d'enquêtes (formulaire, calculatrices), personnel de support... indispensable pour le suivi des coûts en interne, mais aussi pour les intégrer aux demandes de financement.
- Les moments d'utilisation du suivi, son intégration à la prise de décision pour de nouvelles orientations éventuelles.
- Les procédures de collecte des informations, d'analyse et de restitution du suivi.
- L'utilité du suivi pour l'auto évaluation et l'évaluation (interne, externe, en cours, ex post).

Les rapports de suivi élaborés à partir des instruments de suivi sont basés sur la planification et les objectifs du projet (éventuellement le cadre logique), le calendrier d'activités et les calendriers budgétaires et des ressources. Ils rendent possible le suivi et l'analyse du projet, en examinant les réalisations réelles comparées aux prévisions afin d'identifier les écarts ou d'autres signes quantitatifs ou qualitatifs. Il s'agit aussi d'en cerner les causes, les conséquences, les effets, l'im-

pact... et d'identifier les actions correctives et solutions alternatives envisageables.

Ces rapports sont également un moyen de détecter les problèmes ou limites du dispositif de suivi (difficultés de vérification ou d'alimentation des indicateurs, surestimation des besoins ou des possibilités d'information, concentration trop forte sur certains indicateurs ou données « matériels » au détriment d'informations plus « immatérielles »...) et permettront de le réajuster.

Comment définir les signes à observer ?

Quelle forme pour un tableau de synthèse incluant les données du suivi ?

Pour choisir les signes (ou indicateurs) à observer, il convient de cibler des critères précis retenus comme prioritaires dans l'analyse du projet en fonction de ses objectifs propres.

• *Exemple. Un programme de développement rural intégré dans la région de Kayes au Mali a un double objectif de dynamisation / structuration des organisations paysannes.*

– Pour la dynamisation des OP (diversification des activités, hausse de la productivité), il sera important de retenir comme angle

d'analyse : la capacité à développer et maîtriser les activités productives, notamment par la formation (technique, santé animale pour le volet élevage), la mise en place de caisses de crédits villageoises et d'un magasin d'intrants géré sous forme coopérative.

– Pour la structuration, il est intéressant de suivre l'organisation institutionnelle du comité d'activité des OP et de chaque OP avec une analyse comparative, et ce en interne et en lien avec leur environnement, dans une perspective de désengagement du partenaire.

Quelques signes à observer par des données "matérielles"

Nous insistons sur l'importance de la précision des éléments de mesure des indicateurs quantitatifs (combien, dans quels délais, sur quelles zones et pour quelle catégorie de population, quel niveau de qualité par rapport à quelle norme ?).

Suivi du développement maîtrisé des activités productives

- *Comité d'activité* : nombre de membres, nombre de rencontres / mois / an ?
- *Représentation des OP* : nombre d'OP représentées, par combien de membres ?
- *Circulation de l'information* : durée des réunions de bilan, nombre de convocations,

Nombre d'intervenants extérieurs sollicités ?

- *Echanges d'expériences* et demandes de formation (marketing...) : nombre, sites ?
- *Nombre de formations suivies* puis appliquées concrètement, par combien d'OP ?
- *Conquérir le marché et organiser la vente* : nombre d'activités entreprises par type, et au total ? Mesure des perspectives de rentabilité (nombre d'activités bénéficiaires)
- *Comptabilité et tenue des documents* : nombre de fiches correctement remplies, par qui ? Nombre de résultats en conformité avec les objectifs définis. Nombre de statistiques ou données comparatives programmées réellement recueillies sur la zone / l'activité.

- *Stockage* : nombre de lieux de stock en respect des conditions, quantité stockée...
- *Remboursement* : somme remboursée en nature (blé, mil, riz) ou en argent ? dettes ?
- *Bénéfice* : montant des semences en nature ou des gains en FCFA.

Quelques signes à observer par des informations plus “immatérielles”

Les critères de fonctionnement, de gestion ou d’activités seront retenus dans les illustrations concrètes proposées.

Axe clé : le suivi de l’organisation institutionnelle

- *Structure formelle ou informelle* : reconnaissance à terme, collaborations locales ?
- *Entente et qualité des réunions* : diffusion des informations, liberté d’expression...
- *Partage des responsabilités* : selon les rôles, responsabilités et fonctions des divers membres, prise de décisions collégiale...
- *Autorégulation des résultats* : capacité de gestion et mode de répartition des sommes / semences / bénéfices, utilisation collective (comité ou OP) ou individuelle ?
- *Application du règlement intérieur* : envoi

des convocations au sein du comité et des OP, révision, évolution ?

- *Gestion* : acquis des formations en gestion, possibilité de transfert de la gestion ?

- *Activités* : capacité d’évolution et d’auto-nomisation, niveau d’intégration sur la zone, amélioration de l’efficacité par une meilleure organisation ?

- *Etre reconnu/apprécie* des autres villa-geois : insertion dans une dynamique ?

- *Recherches d’idées* ou de méthodes à l’ex-térieur : formulation de petits projets

Comment s’y prendre ?

- Sélectionner des indicateurs concrets pour chaque niveau d’évolution d’un même thème.
- Les présenter sous forme d’échelles de progression.

- L’indicateur permet de définir et de mesu-rer la progression de l’action, en posant des niveaux intermédiaires, l’objectif se situant au meilleur du résultat.

Tableau de sytnhèse du dispositif de suivi

Résultats attendus	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de vérification	Risques ou hypothèses	Résultats obtenus	Mesures correctives
--------------------	-------------	-----------------	--------	-------------------------	-----------------------	-------------------	---------------------

quatrième partie



Annexes

Présentation d'un cas pratique

Description du projet, historique

Depuis une dizaine d'année le programme de développement intégré en milieu rural au Cambodge a permis de développer l'ensemble des activités et projets identifiés avec les populations villageoises.

Celle-ci sont structurées en associations villageoises (Village Development Committee ; VDC) et ont conduit des actions qui ont assuré :

- l'amélioration de la productivité des exploitations rizicoles ;
- la réhabilitation des voies de communications et des systèmes d'irrigation ;
- la mise en place de centres de santé gérés par des comités de gestion villageois ;
- l'augmentation de la capacité des VDC à mener certaines activités de manière autonome.

L'ensemble du programme sur la zone est déléguée à un partenaire associatif local SAM BATH. Les résultats obtenus à moyen terme confirment les choix de stratégies basés sur l'organisation communautaire et le renforcement des capacités du partenaire local.

● **Coût et financement** : la dernière tranche de financement s'est montée à 5 millions de

francs dont des financements Union européenne (2,6 MF), ministère des Affaires étrangères (1,5,) SAM BATH (0,2 MF), et « Vive le Cambodge » association d'appui (0,7 MF).

● **L'Organisation** a été récemment modifiée par la délocalisation progressive des prises de décision au Cambodge et le retrait de la personne expatriée en appui au partenaire. C'est l'association khmère qui assumera en janvier 2002 la réalisation des projets sur le terrain soit trois programmes de santé communautaire dont un avec un volet formation / diffusion d'information des agents de santé, un programme agricole et un programme de mobilisation communautaire. L'association khmère a établi une fiche d'action de son programme intégré en milieu rural.

● **Statut de SAM BATH** : reconnue par le ministère des Affaires sociales, fondée en août 1995.

● **Zone d'intervention** : région de Battambang commune de Lovea. 26 villages répartis sur 4 districts.

● **Personnel** : 4 responsables khmers (1

médecin, 1 ingénieur agronome, 1 spécialiste du développement local encadrés par un coordinateur).

● **Fonctionnement** : le coordinateur et l'ingénieur agronome étaient d'anciens salariés de « Vive le Cambodge ». Les autres ont été directement recrutés par SAM BATH. SAM BATH a proposé dès janvier 2001 de prendre en charge la réalisation sur le terrain de l'ensemble des actions menées dans différents secteurs sur la zone de Lovea. Finalement, l'option d'un désengagement plus progressif a été retenue par les partenaires et en mars 2001, une convention a été signée prévoyant d'attribuer progressivement la responsabilité de la réalisation des actions à SAM BATH avec un accompagnement actif de « Vive le Cambodge ». Cette convention inclut des aspects opérationnels dont la formation progressive de SAM BATH à la gestion financiè-

re des programmes et l'aide à sa future autonomisation, ainsi qu'un soutien dans son travail de concertation des VDC et comité de gestion au niveau des districts puis de la commune. Ceci afin de renforcer leur représentation locale et d'appuyer les actions de santé villageoises en leur donnant une dimension communale. Dès septembre 2000, tout le personnel était directement salarié par SAM BATH.

● **Autres partenaires** :

- le ministère de la Santé ;
- l'Etat cambodgien ;
- l'hôpital communal et les centres de références du district ;

Les élections communales qui se préparent dans le pays créent de nouvelles dynamiques mais aussi une "politisation".

Actualité

Pour l'heure la structure khmère assume déjà une bonne partie des responsabilités de l'ensemble des réalisations sur le terrain. De son côté, « Vive le Cambodge » reste principalement chargé de la recherche et de la gestion des fonds et apporte un appui technique et financier à la structuration de SAM BATH, à celle des associations villageoises et encourage le projet de "health messenger" pour la formation des agents de santé.

Acteurs impliqués : après plusieurs années de présence active de « Vive le Cambodge » et le relais qui est progressivement assuré par SAM BATH, les villageois qu'ils soient ou non formellement organisés ont acquis la capacité de formuler, et dans une certaine mesure de gérer les activités agricoles, et ont organisé le fonctionnement des centres de santé par le biais des comités de gestion.

La "revue" médicale est publiée auprès de tous les agents de santé des 4 districts, de la commune et sur la région de Battambang dans tous les centres de références.

26 associations villageoises ont été créées et officiellement reconnues ; elles totalisent plus de 2 500 membres. Ces associations gèrent directement les comités de gestion des centres de santé.

Objectif du projet : améliorer de manière durable les conditions sanitaires des populations locales et des personnes réfugiées ou rapatriées de la zone

Objectifs spécifiques

- **Améliorer la qualité des soins délivrés par les agents de santé travaillant pour la population** :

– bénéficiaires directs : agents de santé, infirmiers, sages-femmes, travailleurs sociaux et instituteurs, comités de santé locaux ;

– bénéficiaires indirects : les familles ciblées et suivies dans le cadre du programme.

I Améliorer la situation sanitaire des familles :

– avec en bénéficiaires directs les populations réfugiées ou rapatriées et les populations locales ;

– par le renforcement de la gestion des centres de santé et leur fonctionnement optimal.

Après 4 années, les activités de santé ont été quasi intégralement prise en charge par l'association khmère et le désengagement de « Vive le Cambodge » est en cours, SAM BATH est donc en mesure :

– d'appuyer les comités locaux de santé, les actions de formation avec des intervenants extérieurs et le comité de rédaction du magazine de santé ;

– de susciter et de soutenir les initiatives des groupes de base tant en agriculture qu'en organisation communautaire autour d'activité de micro crédit, de banques de riz...

Description des activités et des moyens

- Formation médicale des agents de santé et publication de la revue, avec recouvrement des coûts progressifs.

- Appui à la structuration des VDC et comités de gestion par la formation des personnes ressources.

Pour mettre en place un dispositif de suivi de ce projet, différentes étapes seront décomposées dans les annexes 2 à 5, proposant des outils et indicateurs, intégrés dans leur contexte, sans volontairement finaliser un dispositif figé. Chaque dispositif devant être construit en fonction du cadre dans lequel il sera amené à évoluer, en fonction de son objet et de la finalité attendue.

Démarches et contraintes du suivi

Démarche

Il est intéressant de bien positionner le suivi comme une démarche tout au long du cycle de projet, laquelle démarche se concrétisera par des étapes différentes, de la mise en place du dispositif à son exploitation optimale et son adaptation au projet, au partenariat...

Il importe de considérer que cette démarche associe dès son démarrage la pluralité d'intervenants impliquée dans le projet, notamment au niveau local. Le suivi, comme moyen de renforcement des compétences et de la lisibilité / valorisation des actions, pose également la question de la répartition des rôles et des fonctions entre les acteurs.

Toutefois il est possible de souligner bon nombre de « contraintes » qui peuvent constituer des freins ou des blocages à la volonté de mettre en place une démarche de suivi.

Quelles contraintes dépasser par un dialogue entre acteurs et une adaptation du dispositif à leurs attentes et capacités ?

Les contraintes peuvent relever :

De la perception :

- Peur du changement
- Acceptation d'une nouveauté (par le partenaire ou les équipes Nord)
- Recueil des idées du partenaire

- Clarté dans la définition des objectifs du projet
- Partage d'une vision commune du projet
- Stratégie globale tenant compte des divergences d'intérêts aux différents niveaux d'acteurs
- Problème de communication : terminologie et concepts
- Fiabilité des données
- Peur du désengagement (pour le Nord comme pour le Sud)
- Fausse bienveillance du Nord peut conduire à avoir un certain niveau d'exigence
- Second degré : bailleurs, reproductibilité, autonomisation

De contraintes techniques fortes partagées au Nord et au Sud :

- Nature du partenariat
- Temps et distance
- Ecrit (la formalisation)
- Coût et financement par des bailleurs
- Compétences et ressources humaines au Nord et au Sud
- Capacité technique à recueillir des informations
- Planification opérationnelle
- Cohérence du dispositif
- Rythme et fréquence du suivi

- Adaptation des outils au projet versus calage de méthodes.
- Nécessité de se fixer un délai.

De contraintes extérieures au projet, devant être prises en compte

- Connaissance géographique, économique, politique du pays.
- Diagnostic de la zone ou région.
- Expériences d'autres intervenants.

De contraintes culturelles et interculturelles

- Connaissance de l'autre, fonctionnement du partenariat et de soi-même.
- Langue et communication orale.
- Définition des acteurs, leurs rôles et leurs responsabilités.
- Enjeu affectif, risque de rupture de la confiance.
- Conséquence selon le résultat : échec, réorganisation...

Par exemple, il sera important d'apprécier le plus clairement possible les attentes réelles de chacun, et de les distinguer des attentes supposées (cf. tableau ci-dessous).

Apprécier les attentes de chacun		
Activité	Attentes des bénéficiaires	Attentes de l'ONG d'appui
Activité de prévention pour améliorer la santé infantile.	Bénéficier de la distribution de vivres gratuites.	Suivi de la santé infantile. Baisse de la mortalité infantile.
Action de reboisement.	Satisfaire les attentes de l'ONG d'appui pour établir un climat de confiance et solliciter un appui pour la construction des puits.	Conserver les sols.
Activité de cultures maraîchères.	Accroître les revenus.	Améliorer l'équilibre alimentaire.

Identification et suivi

- *Disposer d'éléments de compréhension du contexte pour valider la pertinence d'intervention*

- Présentation du contexte du programme (quelle situation générale en lien avec la problématique ciblée : santé primaire, formation, structuration communautaire...).

- Description du rôle spécifique des divers acteurs (locaux, régionaux ou nationaux, du partenaire et d'autres organismes publics ou privés pouvant intervenir en synergie : qui sont-ils, quelle est leur mission spécifique, quelles sont effectivement leurs actions,

quelles seraient les possibilités de synergie ?

- *Présenter la problématique et les acteurs en présence*

- Identification des destinataires directs, indirects ou relais de l'action.

- Etude des opérateurs potentiels sur la zone dont l'intervention à une incidence.

- Problématique à considérer dans la logique d'intervention pour transformer les destinataires, dont on aura étudié précisément la situation, en bénéficiaires réels.

Pour ce cas concret (cf. fiche d'action du programme ci-contre), quelles sont, aux différentes étapes, les sources d'information et de vérification ?

- *Disposer de données pour pouvoir comparer la situation en cours et post projet à ce qu'elle était avant.*

Les sources d'information qui seront disponibles tant pour l'étude initiale de milieu¹ que tout au long du déroulement du projet seront intéressantes à lister et à valider sur le plan de leur fiabilité et de leur fréquence de mise à disposition.

¹ Diagnostic socio-économique et étude du contexte qui servira de référent et qui suppose de disposer de données précises et chiffrées)

Lorsqu'il n'existe pas d'information sur les populations ciblées comme destinataires de l'action, il est possible d'intégrer les coûts de réalisation d'une étude au budget du projet.

Les pratiques ont évolué pour permettre aujourd'hui de réaliser des états des lieux de manière plus efficiente, et qui visent à la mise en place d'une logique d'intervention plus pertinente et judicieuse. Si cela n'a pas été effectué au démarrage, chaque étape du projet reste propice !

Fiche d'action du programme

1) Identification de l'action

Recueil d'information, interview, diagnostic participatif (villages, sites), discussions sur les actions réalistes et réalisables.

● *Diagnostic de la situation*

- Population totale et caractéristiques (fonctionnement de la société, organisation, métiers...).
- Potentialités et contraintes physiques et économiques du village.
- Description des besoins identifiés.
- Nature des contraintes à lever pour l'action choisie.

● *Finalité de l'action*

- Objectifs poursuivis.
- Utilité pour la collectivité villageoise ou les individus concernés.
- Justification technique, sociale et environnementale de la solution retenue.

● *Contenu de l'opération*

- Description et localisation des actions à entreprendre.
- Organisation requise.
- Principes et modalités de participation des divers partenaires.

2) Constitution du dossier d'exécution technique financière

- Caractéristiques techniques de l'opération, identification de structures ou personnes ressources, de services techniques, d'opérateurs locaux.
- Liste détaillée et durée prévue des étapes d'exécution du programme avec indication des intervenants (rôles et responsabilités notamment en suivi et rapports) à chaque niveau. Ne pas oublier les actions d'accompagnement (formations...).
- Devis général et type de financement (subventions, crédit, fonds de roulement prêté ou donné) et nature des apports locaux.
- Projets de contrats de réalisation et de conventions de prise en charge.

3) Réflexion et détermination des modalités de contrôle et de suivi des actions

- Outils, Indicateurs, modalités concrètes d'intervention, rôles et fonctions des responsables du suivi aux différents niveaux, critères d'évaluation ou auto-évaluation.
- Etude de la faisabilité d'alimentation des outils de suivi, disponibilité et fiabilité des données nécessaires, moyens de collecte (investissement et mode)...

● *Outre les études réalisées directement, d'autres documents sont fort utiles :*

- Base de données sur la population, les bénéficiaires (élèves, famille...).
- Statistiques des ministères (santé,...) ou institutions : données de santé générale, connaissance des protocoles nationaux, de protection maternelle et infantile, d'éducation à la santé, hygiène-sanitation...
- Archives pour les données initiales comme articles récents sur l'actualité, la recherche.
- Enquêtes plus globales.
- Rapports d'activité des programmes (annuel, trimestriel, mensuel).
- Registres des centres ou agents de santé, information des hôpitaux de référence.
- Fiches, cahiers ou classeurs de suivi ou d'auto évaluation.

- Rapports financiers, bilans comptables.
- Comptes rendus de réunions (PV, Rapport des comités de gestion), rapport moral
- Carte sanitaire de la zone, carte scolaire, carte agricole (si existante)...
- Fiches d'enquêtes domiciliaires (initiale, en cours et post), interview, étude de cas.
- Fiches de référence.

- Bilan des formations.

- Enquêtes post-activité (portant sur un échantillon d'accoucheuses, le personnel...).

Dans le cadre du suivi, ces différents types de documents et outils constituent des sources de vérification des résultats ou effets prévus des activités :

Résultats attendus	Source de vérification
X malades en traitement année 1 et 2	Registre des centres de santé. Fiches de malades des hôpitaux de référence.
Effets escomptés	Source de vérification
Prévalence de la TB ramenée au seuil	Statistiques régionales et nationales

Programmation et suivi

Certains outils conçus lors de la programmation sont utiles au suivi (délais, identification des causes, contraintes climatiques habituelles ou exceptionnelles...).

Au niveau du programme global

La tableau ci-dessous est la programmation du projet. Le suivi et l'analyse des écarts permettront de s'éloigner le moins possible du schéma initial, d'en comprendre les raisons le cas échéant avec le partenaire et de l'expliquer aux financeurs. Des outils de suivi qui concernent les activités programmées par les partenaires peuvent également faire l'objet d'un suivi.

Création d'un réseau de centres de santé. Calendrier opérationnel initial sur 2 ans

Opérations	Première année												Deuxième année											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Etude du dossier																								
Elaboration du projet																								
Période de recherche de financement	■	■																						
Arrivée des fonds				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Commande de matériel																								
Aménagement locaux													■	■	■	■	■							
Achats de médicaments																								
Carburants, véhicules																								
Concertation, évaluation																		■	■	■	■			
Etc.																								

Planification des formations

Opérations	Première année												Deuxième année											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cadres et comité de gestion du partenaire					•												•							
Comité de gestion VDC			•			•			•		•							•					•	
Formation continue comités de gestion des centres de santé	•	•	•	•	•		•		•		•		•		•		•		•			•		
Formation animateur	•	•	•	•						•	•	•												
Formation continue agents de santé			•			•			•		•				•		•			•			•	
Formation accoucheuses					•			•		•		•					•						•	
Publication trimestrielle du magazine de santé "our health"	•			•			•			•			•		•				•			•		
Evaluation formations						•					•							•					•	

La formation initiale des accoucheuses (démarrage en juin)

	Coût en riels
Nombre d'accoucheuses concernées	
Battambang : 20	
Phnom Penh : 15	
Photocopies enquêtes initiales	890
Photocopies fiches d'évaluation	500
Formations	20 000
Per diem accoucheuses 25 riels / jours	
35 X 25 X 24 jours (6 sessions de 4 jours)	
Formateurs	5010
An 1 • Per diem plus déplacement 50 riels / jour	
• Participation aux supervisions	
An 2 • Actualisation des compétences	
Fiches de suivi des actes réalisés	500
Fiches de suivi des acquis de la formation	2 000
Evaluation et remise des diplômes	
1000 riels par zone	2000
Projection des dépenses	28 400

Au niveau de l'activité de formation

D'autres tableaux de planification (des vaccinations, des réalisations ou des constructions, de l'approvisionnement en équipement ou en médicaments) peuvent être réalisés. Cf. page précédente l'exemple de planifica-

tion des formations pour le cas étudié dans cette annexe.

Ce type de planification permet de mesurer les résultats par rapport à la conformité de leur atteinte dans le temps.

Prévision budgétaire à intégrer comme corollaire du suivi

Ecrire ici une phrase annonçant le tableau de la page précédente sur la formation des accoucheuses.

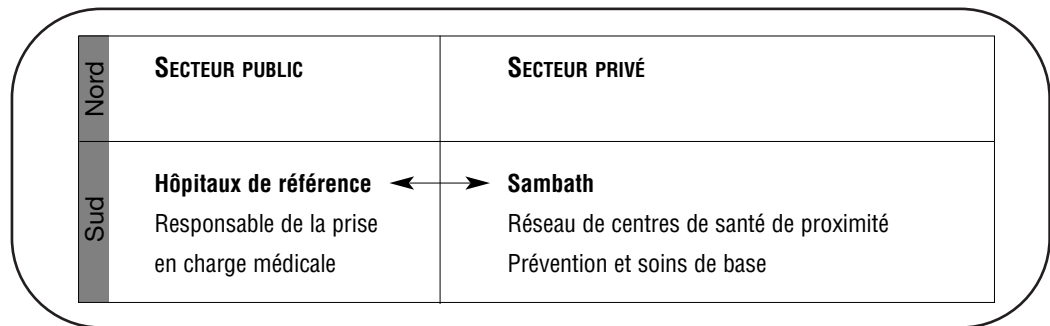
Quels sont les facteurs « externes » qui ont de l'importance pour la réalisation des objectifs programmés / planifiés / budgétés et la mesure des indicateurs ?

- Souhait de maintien ou d'installation des personnes formées sur la zone.
- Volonté d'implication des acteurs ciblés et possibilité de renforcement de leurs capacités (via le programme et via l'identification de personnes ou organisme ressource localement).
- Contexte socioculturel, économique et politique favorable à une dynamique communautaire.
- Autorisation d'intervention et accord de collaboration avec les autorités locales.
- Complémentarité avec les initiatives sur la zone et fonctionnalité des services publics / privés.
- Approvisionnement de la zone en produits de base nécessaires au programme (équipements, médicaments génériques, produits vétérinaires, fournitures scolaires...).
- Contrepartie locale ou autres appuis locaux en soutien aux initiatives, gage d'intérêt et viabilité.
- Volonté de reprise du programme exprimée par le partenaire, les structures constituées...
- S'assurer de la validité des comptes rendus et faire en sorte qu'ils soient les plus intéressants possibles pour les intervenants locaux, et étrangers.
- Capacité d'adaptation des messages techniques en fonction des acteurs, de la zone.

Mise en oeuvre et suivi

Le suivi comme instrument de mesure de l'efficacité du dispositif, les rôles et fonctions assumées par les divers acteurs

Le schéma suivant reprend les relations institutionnelles ou opérationnelles :



Cette présentation permet de relier les divers acteurs qui seront repris dans le tableau par des lignes fléchées dans le sens des apports (financements, appui technique, rapport...);

si les apports sont réciproques, la ligne sera fléchée dans les deux sens. La nature des relations peut également être qualifiée, en utilisant le tableau ci-dessous :

1	SAMBATH → Vive le Cambodge	Opérateur local puis partenaire indépendant / structure « autonome »
2	Bénéficiaires → VDC	Contributeurs, associés ? Participent-ils à la décision ?
3		

Les sessions de formation ont révélé que les attentes des participants portaient non seulement sur les besoins de suivi des programmes et des partenaires mais également de leurs équipes locales ou expatriées et des activités menées en parallèle au siège en

France. Des échanges ont été amorcés sur le suivi du fonctionnement France – terrain, par exemple dans des perspectives de désengagement ou d'autonomisation de structures locales partenaire, avec une volonté de mettre à jour des outils spéci-

fiques. Il apparaît que les plus grosses associations ont initié une logique de recherche des méthodes ou d'approches qui ont fait leurs preuves et souhaiteraient les réutiliser.

L'objet de ce guide était d'insister sur des moments clés de réflexion sur le suivi d'une action de développement, en proposant des outils destinés à faciliter la démarche, la mise en place d'un dispositif et d'outils et à en présenter les résultats en termes de plus qualitatif et de valeur ajoutée du programme et de ses acteurs. Certes, cela exige de l'attention, des efforts de réflexion et du temps de préparation.

Cette démarche d'analyse, de conception et d'utilisation d'outils au sein d'un dispositif

cohérent dont les dimensions sont déterminées par ce que l'on en attend, de relations ou de rapports écrits peut être perçue comme contraignante et exigeante par certains ; elle se révèle pourtant vite facteur de plus grande autonomie pour les acteurs du Sud et de renforcement du dialogue entre partenaires. S'il semble de plus en plus évident qu'on ne puisse faire l'économie d'une réflexion approfondie sur le contenu des projets et actions de développement au risque de déconvenues, dysfonctionnements et de coûts bien plus importants, il en est de même pour cette démarche de suivi qu'il nous revient de valoriser.

Quels sont les axes clés que les outils et les indicateurs de suivi mesureront ?

Les acteurs du projet vont choisir de mettre l'accent sur divers angles de vue considérés comme significatifs ou importants aux différentes étapes. Par exemple, il s'agira de mettre l'accent au fil du déroulement du projet sur :

- **Etape 1** : approvisionnement des médicaments et la fonctionnalité
- **Etape 2** : appréciation de la fréquentation du centre de santé
- **Etape 3** : ressources financières et fonds de roulement
 - comment le reversement de l'argent produit de la revente des médicaments est

réparti entre les comités de gestion ?

- la somme en caisse assure-t-elle les rémunérations et investissements ?
- qui fixe les prix ? Est-on très dépendant du marché ?
- collecter/vérifier les reçus, s'assurer que le comité a reversé l'argent aux membres ?

En parallèle il s'agit d'organiser le recueil d'informations auprès de la population, du personnel, des centres de référence, ...

Enquête auprès des villageois bénéficiaires sur le bien fondé de ce centre de santé, sur ces résultats, sur le fonctionnement et collecte des avis pour le futur...

Quels axes d'analyse définir ?

Pour suivre la viabilité opérationnelle d'un centre de santé

- Son approvisionnement (variation du stock par rapport à la demande, les quantités vendues ou invendues).
- Sa rentabilité (observation du bénéfice et évolution, adaptation des prix en fonction des coûts, et comparativement au marché), (distance parcourue pour atteindre les lieux de vente et coûts).

– Son "rendement" (nombre de patients, couverture de la zone; implication des villageois dans le comité de gestion ou l'entretien).

– La viabilité de ses actions : charges de fonctionnement, appropriation des équipements, rentabilisation des équipements.

Pour suivre la viabilité institutionnelle de son partenaire local

- Reconnaissance juridique et statuts adaptés aux activités menées.

- Sources locales d'appui (pouvoirs publics, institutions publiques et privées, autres associations), identifiées et exploitées.
- Partenariats diversifiés au niveau local et international (multiplication, diversification des sources de financement).

- Reconnaissance professionnelle pour accès, en tant que prestataire de services, à des sources de financement locales en vue d'une meilleure implantation localement.
- Mécanismes susceptibles de contribuer à une plus grande autonomie financière, technique...

Quels seraient les indicateurs quantitatifs et qualitatifs réalistes et réalisables ?

permettant de mesurer le degré de réalisation des objectifs de manière objectivement vérifiable (= mesurer les résultats, ou les activités, en fonction des objectifs prévus et de la réalité observée).

Les indicateurs quantitatifs

Les indicateurs sont des signes que l'on peut facilement observer (existence ou absence), mesurer (quantité, valeur...) et comparer car ils sont chiffrés, précisés, identifiés.

Par exemple : l'extension géographique sera précisée. On touchera tous les villages du district concerné. Les caractéristiques sociologiques et les problèmes vécus seront identifiés : toutes les filles de moins de 15 ans analphabètes...

Alimentation et source de vérification des indicateurs

Indicateurs de résultats

- Comité de gestion du centre de santé constitué
- Local fonctionnel comme centre / pharmacie
- Stocks de médicaments constitués
- Quatre journées de formation en gestion et organisations effectuées à destination des responsables des centres de santé
- Quatre nouveaux centres intégrés sur chacune des zones pour janvier 2002

Source de vérification

- Documentation de Sambath, PV de réunions, règlement intérieur
- Liste d'inventaire initial, registre de patients
- Liste de présence, compte rendu de formation
- Enregistrement des centres et localisation par rapport à la carte sanitaire

Indicateurs d'effets

- Stock de médicaments renouvelé et adapté (en quantité accrue, en type de médicament)
- Fréquentation régulière et en hausse du centre

Source de vérification

- Livre de gestion des stocks
- Fiches de consultations médicales des agents de santé, livre de référence

- **Objectiver le qualitatif en le rapprochant de données quantitatives.** L'appréciation de l'implication des femmes dans le projet peut être effectuée par exemple en recensant le nombre de projets adaptés et pertinents, proposés ou concrétisés (cf. tableau page suivante).

Autonomisation du centre de santé : comparaison du prévu et du réalisé

INDICATEURS	UNITES	PRÉVU	RÉALISÉ
Personnes qualifiées pour dispenser des soins.	Nombre pour le dispensaire	3	2. Le médecin est secondé par un infirmier et parfois par son épouse, gynécologue obstétricienne, qui vient d'Hyderabad en urgence pour les accouchements difficiles (80 km). Note : il serait bon que des agents de santé soient formés afin d'organiser des tournées dans les villages en cas d'indisponibilité du docteur.
Fréquence des visites du personnel de santé.	Nombre / village / mois	2 par mois par village	1 visite par trimestre. Elle reste faible et le niveau de formation du personnel reste à améliorer par des formations.
Malades traités gratuitement contre la tuberculose	Nombre / an	50 / an	Les prévisions devaient être maintenues par rapport aux deux années précédentes. En réalité, aucun traitement gratuit n'a été fourni en 1994 et au début 95. Note : le délai dans les transferts de fonds de l'ONG française a eu des incidences très graves sur le suivi des patients. Aucune réserve n'avait été prévue alors que les prévisions de recettes du projet économique corrélié au projet de santé étaient irréalistes. Les recherches de fonds locaux sont modestes.
Pourcentage de cas traités avec succès	Pourcentage	15	Aucun.
Personnes reçues en consultation.	Nombre / Jour	50	Entre 80 et 100. Le docteur consacre peu de temps à chaque malade, il est mal relayé par l'infirmier qui n'explique pas suffisamment les prescriptions, posologies et durées du traitement. Note : en France, un médecin généraliste, qui dépasse les normes OMS, reçoit entre 30 et 35 patients par jour.
Malades poursuivant correctement le traitement.	En % des patients reçus en consultation et à contrôler.	80 %	?? estimé à moins de 5 pour 100. NOTE : traitements souvent interrompus, y compris la tuberculose (ce qui conduit à des traitements inopérants lorsque le patient revient en consultation).
Accès à un approvisionnement régulier en médicaments de base	Fréquence et volume des approvisionnements / an	24 fois	10 fois/an au lieu de 2 fois/mois, peu de ressources et aucun accès à des médicaments génériques. Volume insuffisant pour les besoins.

Les indicateurs qualitatifs

Echelle de valeur qui décrit les différents niveaux d'un fait : bon (+), moyen (*), mauvais (-)

Exemple : centres de santé

Thème : salubrité du dispensaire

- (+) Bonne. Toutes les règles d'asepsie sont respectées.
- (*) Partielle : propreté relative des locaux mais les lits et instruments sont impeccables.
- (-) Nulle : Aucune règle d'hygiène ni d'asepsie¹.

Thème : gestion des équipements financés

- (+) Bonne : Tous les équipements nécessaires sont à disposition du dispensaire et les personnes sont formées à leur utilisation et maintenance.
- (*) Partielle : Seule la radio est disponible, elle fonctionne et est utilisée mais, en cas de panne, on ne trouve pas de pièces détachées sur le marché local.
- (-) Insuffisante : Les équipements à disposition sont déficients ou obsolètes.

Thème : participation des agents de santé aux réunions

- (+) Bonne : Présents et actifs.
- (*) Partielle : Présents et passifs.
- (-) Insuffisante : Pas de mobilisation, assiduité infime.

¹ Le terme d'asepsie recouvre un ensemble de règles de propreté, d'hygiène qui devront être définies précisément par les acteurs pour une bonne interprétation. Ce sera par exemple : désinfection systématique des instruments utilisés, les aiguilles sont jetées après utilisation...

Autres exemples :

● *Participation au sein des VDC : motivation et dynamisme des associations villageoises et des comités*

- Organisation de réunions régulières.
- Prise de parole et assiduité sans prise de décision.
- Prise de décision sans proposition adéquate de projets.
- Mobilisation de financements et concrétisation de projets.

● *Renforcement des compétences du partenaire : l'autonomisation de la gestion du volet crédit par la formation*

- Equipe ouverte mais passive à la formation
- Mobilisation active à la formation.

– Mauvaise ou non-utilisation des notions apprises en formation.

– Les formations acquises et appliquées permettent la réponse aux objectifs.

● *Etude du fonctionnement institutionnel : implication et respect des modes de prise de décision*

– Une personne ou un petit groupe de personnes ont le pouvoir de décision.

– Les décisions ne sont pas prises selon le règlement à l'écoute de la majorité.

– Chaque décision est prise alors que le quorum des participants est atteint, à la majorité et les comptes rendus sont transmis à tous les membres.

Exemple d'échelles

Objectifs	2000	2001	2002
Progresser en comptabilité			
Les soldes par activité sont connus et communiqué chaque mois			•
Tenue du cahier de compte au jour le jour	•	•	
Aucun cahier ou cahier inutilisable			
Reconnaissance au niveau du village			
(++) L'OP est le moteur de tout le village			•
(+) L'OP a mobilisé le village pour certaines activités		•	
(*) L'OP participe aux travaux de tout le village	•		
(-) L'OP ne s'occupe que de ses affaires			
(--) Il y a rivalité et désaccord entre l'OP et le reste du village			
Distribution des convocations			
+ Les convocations arrivent longtemps à l'avance			•
* Les convocations arrivent au dernier moment		•	
- Les convocations n'arrivent pas	•		
Diffusion des informations			
+ Les responsables rendent compte de tout à l'assemblée		•	•
* Les responsables informent certains seulement	•		
- Les responsables gardent l'information à leur niveau			
Procédures de décision			
+ On décide en assemblée générale			•
* Le bureau décide avec certains membres			
- Les bureaux décident sans demander les avis	•	•	
Liberté d'expression			
+ Tous les membres peuvent s'exprimer sans crainte			•
* Certains membres jeunes, femmes ou réservés ne parlent pas		•	
- Les responsables seuls disent ce qu'ils pensent	•		

L'utilisation des indicateurs dans le suivi

L'indicateur permet de définir et de mesurer la progression de l'action : la première année, l'objectif peut se situer au niveau du résultat intermédiaire (*), pour que l'objectif se situe au meilleur du résultat la troisième année (+). Dans la relation avec le bailleur, les indicateurs permettent de montrer que l'on est conscient des écarts entre prévu et réalisé ; dans l'évaluation il s'agira d'analyser l'atteinte des objectifs et les délais en raison des contraintes ou atouts spécifiques du projet, qui seront analysés.



Exemples de données à compiler dans un tableau de synthèse du dispositif de suivi

Résultats attendus	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de vérification	Risque ou hypothèses	Résultats obtenus	Mesures correctives
Des comités de suivi consolidés et autonomes	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de responsables des comités locaux de santé formés • Nombre de cadres formés par comité • Nombre d'auxiliaires de santé formés • Nombre de formations théoriques réalisées • Nombre de supervisions réalisées • Nombre d'utilisations pratiques constatées des formations (après 15 jours, après 1 mois, à 3 mois) 	Aucun réseau communautaire existant	<ul style="list-style-type: none"> • 10 responsables de comités • 20 cadres des comités + 3 membres du conseil de gestion • Auxiliaires • Personnel de santé • Partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Procès verbal de la réunion de constitution du Comité • Fiches d'auto-évaluation des formations • Rapports des formations • cahier de supervision du partenaire et fiches de suivi des centres 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de bénévolat des divers membres communautaires • Absentéisme • Respect des planning • Définition des étapes et objectifs du plan de formation • Respect des planning 		
Partenaire compétent, indépendant, et appui technique aux projets des comités et des organisations de base	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projets proposés et conformes • Nombre de projets soutenus • Taux d'autonomie financière : <ul style="list-style-type: none"> - le recouvrement des coûts de fonctionnement par les parents passe de 35 à 55% dans 10 centres de santé en 2 ans - le RdC passe de 55% à 75% les années 3 et 4 - le RdC passe de 75% à 100% la cinquième année 				<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activité et de suivi mensuels et trimestriels • Contrôle de gestion du projet • Comptes rendus d'évaluation 		

Quels autres outils de suivi utiliser ?

Exemples

PROJET DE CRÉDIT À DES AGRICULTEURS PRATIQUANT UNE NOUVELLE TECHNIQUE D'AGRICULTURE INTENSIVE

Fiche descriptive d'un crédit

Bénéficiaire : ... Crédit : moyen terme 3 ans, intérêt 10 %

Village : ... Objet : moulin à mil

Date / Crédit obtenu / Annuité y compris intérêt / Remboursé / Reste à rembourser

Fiche d'évolution d'un crédit

Crédit : à court terme, 8 mois à 8 % Cibles : agriculteurs

Nom du bénéficiaire / Montant prêté / Montant à rembourser / Date prévue du remboursement /

Remboursement : date, montant

PROJET DE CULTURE DE COTON PAR UNE COOPÉRATIVE AGRICOLE INDÉPENDANTE

Fiche de culture

Produit	Prévisions	Réalisation	Ecart	Explication
Coton	Superficie : 14 ha	7 ha	2,5 ha	Défrichement insuffisant
	Rendement : 1 t/ha	0,8 t/ha	0,2 t/ha	Fumure négligée
	Prix vente : 85 Fcfa/kg	80 Fcfa	aucun	
	Recette : 100 000 Fcfa	500 000 Fcfa	200 000 F	
Charges	Prévisions	Réalisation	Ecart	Explication
	Semences			
	Engrais, etc.			

Quels axes clés pour suivre l'évolution de l'autonomie d'une banque de riz collective dans une perspective de désengagement ?

Exemple : projet intégré, Nord-Ouest cambodgien, niveau chargé de suivi local.

- Au cours des différentes étapes, il s'agira de mettre l'accent sur :
- Quand ?
 - Dans quel village y a-t-il eu achat, quand par rapport au planning ?
 - Où a-t-on stocké et comment ?
 - Qui est chargé de la gestion des stocks, comment a-t-il/elle été choisi/e ?
 - Quel cahier de suivi et quelle tenue ?
- Etape 1 : possibilités d'achat de céréales**
- Quelle zone a reçu l'argent, combien, pour quel tonnage ?
 - Qui a acheté (personne physique ou comité ; membres ou non-membres) ?

Etape 2 : Capacité à assurer le transport des céréales à moindre coût

- Qui est venu enlever (convoyeur, mobilisation communautaire de membres) ?
- Avec quel moyens (fonds du projet, ressources propres du comité) ?
- Combien a-t-il enlevé ?
- Qui lui a livré, comment a-t-il livré (manutention) ?
- Quand et correspondance avec le calendrier ?

Etape 3 : Appréciation de la réception des céréales à la banque de riz

- Quand a-t-on réceptionné par rapport à la programmation ?
- Où a-t-on réceptionné (à la banque, chez le responsable du comité) ?
- Qui a déchargé (bénéficiaires, membres du comité de gestion, transporteur) ?
- Procédures de vérification du tonnage débarqué (par qui et comment ?).

Etape 4 : Qualité de la gestion des crédits de riz aux bénéficiaires cibles et vente du riz récolté

- Comment a-t-on fait le partage entre les villages bénéficiaires ? entre les membres ?

- Qui est nommé gérant dans chaque village (personne, groupe, élus ou nommés) ?

- Quels sont les règlements intérieurs (définis par le projet ou par les associations de gestion et revente du riz) ?

- Quelle application réelle ? Mentionner le rapport mensuel du bilan de la revente avec les gérants / comité de gestion de la banque de riz pour voir si les règlements sont appliqués et bien connus.

Etape 5 : Ressources financières et fonds de roulement

- Comment le reversement de l'argent produit de la revente est fait aux responsables du comité de gestion ?

- La somme en caisse assure-t-elle les rémunérations et investissements ?

- Qui fixe les prix, est-on très dépendant du marché ?

- Collecter/vérifier les reçus, s'assurer que le comité a reversé l'argent aux membres ?

Etape 6 : Recueil d'informations auprès de la population

Enquête auprès des villageois bénéficiaires sur le bien fondé de cette banque de céréales, sur ces résultats, sur le fonctionnement et collecter les avis pour le futur...

Exemple de fiches de suivi à différents niveaux d'acteurs

Cahier de suivi au niveau du comité de gestion villageois

N° de membre	Nom	Nombre de personnes dans la famille	Quantité de paddy disponible	Somme empruntée dans le grenier	Quantité apportée	
Date de réception	Dates de remboursement	Quantité remboursée en nature ou en argent	Intérêt	Argent remboursé	Signature emprunteur	Signature receveur

Cahier de suivi par village au niveau de l'association locale

N°	Nom	Nombre	Quantité de paddy					Autre
			Quantité totale de paddy emprunté	A rembourser		Déjà remboursé		
				Somme due	Intérêt	Somme due	Intérêt	
1								
2								

Rapport d'activités de la Banque de riz collective

VILLAGE :

COMMUNE :

2001	Somme totale de paddy due	Nombre de famille	Somme d'intérêt
	Somme déjà remboursée	Nombre de famille	Somme d'intérêt due
2002	Somme totale de paddy due	Nombre de famille	Somme d'intérêt
	Somme déjà remboursée	Nombre de famille	Somme d'intérêt due

Emprunteurs pour acheter des engrais

Nombre de familles	Somme de paddy	
Nombre de familles ayant déjà remboursé	Somme de paddy	
Rembourser pour diminuer la somme due	Familles	Somme de paddy
Nouvelles inscriptions :	Nombre de familles	Nombre de personnes
Somme due	Somme mise dans la grange	Somme à emprunter

Quantité totale du paddy dans la grange

Besoin annuel	Nombre de famille
---------------	-------------------

Quantité du paddy sortant de la grange

Somme distribuée aux membres	Nombre de famille
Le reste	est du à

Somme distribuée aux granges de riz des :

Village	Commune	Somme de paddy
Village	Commune	Somme de paddy
		Somme manquante

Somme empruntée par les villageois aux granges de riz des :

Village	Commune	Somme de paddy
Village	Commune	Somme de paddy

Fait à , le

Signé : Comité de gestion et Association locale

Evaluation, auto-évaluation, cadre logique

Evaluation (mixte ou externe)

Evaluer, c'est analyser les résultats par rapport aux objectifs en vue de porter un jugement objectif, et éventuellement de déterminer des orientations et donc de faire évoluer si besoin.

C'est également un outil pour guider la réflexion des responsables en vue de l'amélioration d'une action, d'un programme, d'un projet de développement. L'évaluation doit permettre de déterminer les acquis à consolider, les orientations à modifier et les moyens à mettre en œuvre.

Une évaluation utilise les outils et données du suivi. Elle sert :

- **à gérer** : pour les équipes projets et les bénéficiaires
 - en estimant la valeur des résultats et des effets
 - en analysant le passé pour programmer l'avenir
- **à informer** : chacun et tous (lisibilité et transparence), c'est-à-dire l'ensemble des acteurs du projet, ainsi que d'autres interlocuteurs, dont les populations
- **à contrôler** : pour les bailleurs de fonds
 - la réalisation des actions
 - l'utilisation des moyens

Les critères de l'évaluation

Différents « angles de vue » ou questionnements peuvent être retenus pour examiner une action, qui seront mesurables grâce aux indicateurs de suivi et aux critères d'analyse mis en place tout au long du projet et observés de manière objective.

Les grands critères définis généralement sont :

- **La cohérence** : analyse du projet entrepris ou à entreprendre en fonction du contexte, des moyens et des acteurs impliqués.
- **L'efficacité** : analyse des résultats obtenus en fonction des objectifs définis.
- **L'efficience** : analyse des résultats obtenus par rapport aux moyens matériels, financiers et humains (ou contribution valorisée) investis dans l'action.
- **La pertinence** : analyse de la solution retenue et de sa mise en œuvre comparativement aux problèmes posés ou besoins exprimés.
- **Pérennité/viabilité** : analyse des potentiels de poursuite (autonomisation, gestion déléguée...) de l'action après le désengagement de l'aide extérieure (conçu comme un objectif à part entière dès le départ).

L'auto évaluation

La consultation et l'avis des bénéficiaires ou partenaires est normalement à la base de toute démarche de développement, spécialement lorsque le projet est conçu pour leur être délégué à terme.

Néanmoins, il n'est pas toujours aisé à recueillir, à faire émerger, et la maîtrise de l'interculturel est ici primordiale.

Dès lors, il s'agit de se donner les moyens de les « faire participer » à la conception du dispositif de suivi, de ses outils et de les rendre acteurs et évaluateurs des actions par :

- des réunions de travail (éventuellement prévoir des réunions séparées par groupes d'acteurs afin de permettre l'expression de tous : femmes, jeunes...),
- des entretiens (utilisation de la langue des personnes, de signalétiques en cas de bénéficiaires non alphabétisés...),
- des formations.

● **Intérêt de l'auto évaluation dans le dispositif de suivi :**

- c'est un miroir : le regard des personnes sur elles-mêmes ;

- c'est un diagnostic des forces et faiblesses perçues par les acteurs eux-mêmes ;

- c'est un recentrage de l'appui sur la base d'une réflexion propre des bénéficiaires.

● **Les étapes :**

- situer l'auto évaluation dans le contexte global du partenaire local ou des bénéficiaires (organisations paysannes, groupements...);

- définir des critères et des indicateurs ;

- encadrer la recherche des résultats.

● **Grille d'analyse en auto évaluation**

Le partenaire "population", en particulier la population cible, doit contribuer au suivi et à l'évaluation en étudiant les activités qui la concernent et dans lesquelles elle est impliquée. L'utilisation du cadre logique

Des outils comme la grille d'analyse ci-après permettent à la population bénéficiaire d'auto-évaluer ses activités.

	OBJECTIFS	MÉTHODES	MOYENS	RÉSULTATS
PRÉVUS	1) Pourquoi avez vous commencé cette activité ?	2) Comment aviez-vous prévu faire cette activité ?	3) Avec quoi (matériel, fonds, personnes) aviez vous prévu de le faire ?	Quels résultats attendiez-vous ? pourquoi ?
RÉALISÉS	7) Aujourd'hui pourquoi continuez vous cette activité ?	4) Comment a-t-on fait en réalité, comme prévu ou autrement ?	5) Avec quoi a-t-on fait ? Comme prévu ou autrement ? Pourquoi ?	6) Quels résultats précis avez-vous obtenus ? Etes vous satisfaits ? Pourquoi ?
A PRÉVOIR		8) Aujourd'hui comment voulez vous faire ?	9) Maintenant avec quoi (matériel, fonds, personnes) prévoyez vous de continuer ?	Quels résultats voulez-vous obtenir ? pourquoi ?

Ils peuvent être utilisés aussi au niveau de l'équipe du projet

	OBJECTIFS	MÉTHODES	MOYENS	RÉSULTATS
PRÉVUS	1) Que voulions nous atteindre via cette activité ?	2) Comment voulions-nous y parvenir ?	3) Quels moyens voulions nous y consacrer (temps, déplacements, matériel, fonds) ?	Quels résultats voulions nous atteindre ? pourquoi ?
RÉALISÉS		4) Comment avons-nous fait en réalité ?	5) Quels moyens avons-nous consacré en réalité ?	6) Quels résultats précis avons nous obtenus ? Intégrer l'évaluation des populations !
A PRÉVOIR	7) Aujourd'hui que cherchons nous à atteindre en animant cette activité ?	8) Aujourd'hui comment allons-nous le faire ?	9) Maintenant quels moyens y consacrer, ou les trouver ?	Quels résultats voulons-nous obtenir, pourquoi ?

L'utilisation du cadre logique

Nous avons vu que cette méthode peut être utilisée aussi bien lors de l'identification, du suivi et de l'évaluation du projet.

Les 3 phases du cadre logique sont : l'analyse de la situation, la planification, l'application.

Le cadre logique dans l'identification et le suivi de projet

● *L'analyse de la situation*

– Analyse du contexte du projet : c'est-à-dire le cadre général dans lequel se situe le projet et l'analyse des problèmes qu'il doit résoudre.

– Analyse des objectifs : description de la situation future quand les problèmes seront résolus.

– Analyse des stratégies : identification puis choix d'une stratégie.

● *La planification*

Cf. tableau page suivante.

● *L'application*

Comme pour chaque dispositif de suivi évaluation, il s'agit de bien définir les différents acteurs et leurs rôles respectifs : qui fait quoi ? Quelles sont les responsabilités de chacun ?

Le cadre logique dans l'évaluation

Le cadre logique est utilisable soit après plusieurs années de mise en œuvre du projet (évaluation ex post), soit lorsque le projet est exécuté (évaluation de fin de projet).

L'évaluation de projet fondée sur la méthode du cadre logique comporte 4 volets :

– créer une structure de contrôle et d'évaluation : le cadre d'analyse logique doit être adopté par les participants au projet (au Nord comme au Sud), et dans une planification détaillée ;

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
OBJECTIFS GLOBAUX Pourquoi le projet est-il entrepris		Comment mesurer le degré de réalisation des objectifs ?	Où trouver les données requises pour mesurer les indicateurs ?	Quels sont les facteurs externes revêtant de l'importance pour la réalisation des objectifs ?
Objectif spécifique Quel effet particulier attend-on du projet ?				
Résultats Quels résultats le projet se propose d'atteindre ?				
Activités Comment le projet compte atteindre ces résultats ?			COÛTS : COMBIEN COÛTERA LE PROJET ?	

– organiser un système interne de collecte et de diffusion de l'information ;

– fonder le contrôle et l'évaluation sur la participation et la réflexion conjointes et appliquer les résultats au système de décision du projet ;

– communiquer ces résultats et autres renseignements utiles au personnel du projet et aux organismes extérieurs (de financements, homologues, partenaires publics ou autorités locales...).

Intérêts et inconvénients de la méthode

● **Intérêts**

– Favorise la réflexion au sein de l'organisme qui assure l'exécution du projet.

– Lance des avertissements avant que les choses commencent à mal tourner afin que des mesures correctives puissent être prises.

– Améliore les modalités de compte rendu et fait en sorte qu'ils présentent plus d'intérêt pour les responsables et le personnel local, l'organisme de financement et les autres structures intéressées.

– Facilite et améliore l'évaluation du projet, tant sur le plan interne que sur le plan externe.

● **Inconvénients**

– Nécessite du temps pour sa mise en œuvre ainsi que des équipes correctement formées.

– Approche parfois subjective...

Références utiles sur le web

Site www.worldbank.org/poverty

- Judy Baker 1999, *Evaluating the poverty impact of projects. A Handbook for practitioners.*
- G. Rubio, G. Prenzushi, et K. Subbarao, *Suivi et évaluation.*
- *Poverty tool kit collection.*
- Lucien Godin, *L'avenir des villes africaines.*

Site www.foodaid.org

Site www.dial.prd.fr

- Jean David Naudet, *Bien savoir ce que l'on ignore.*

Site www.socwatch.org

- Suivi de Copenhague V.

Site www.iiied.org.

- Exemples d'évaluations en ligne.

Site www.msi-inc.com

- *Assessing the impact of microenterprise Services. Draft manual.*

Participants aux différentes sessions

Session du 27/04/01

Odile MONNIN	Jeunesse et Solidarité Internationale
Marion CROUIGNEAU	Enfants Réfugiés du Monde
Elsa VANDEN BOSSCHE	Peuples Solidaires
Pierre JOBERT	Peuples Solidaires
Corinne PALLY	ADER
Julie BERGER	Secours Populaire Français
Fabienne KARHAT	Fondation Energies pour le Monde
Sandra THAMMAVONG	Peuples Solidaires
Laurène LECLERCQ	Action Mopti
Sophie LEWANDOWSKI	Vétérinaires Sans Frontières
Bénédicte PASIECZNIK	AFDI
Perry	Coordination Sud
Marie DORLEANS	Coordination Sud
Caroline BRANDT	F3E

Session du 04/10/01

Eric BERNARD	Accessit
Youssef ONGOIBA	AIVM / Sévaré
Bertrand QUINET	Bioforce
Walter PRYSTHON	CCFD
Andréas KORB	Cités Unies France
Martin PERICARD	Ecoliers du Monde
Harlem FRIGA	Enfants Réfugiés du Monde
Anne LEYMAT	Fondem
Bernard GAY	Gret
Lionel SCHUTZ	Handicap International
Anne CARPENTIER	Inter Aide
Ivan DEDESSUS LE MOUSTIER	Maison Internationale de la Ville de Rennes

Emmanuel SOUBIRAN	Office Montreuillois des Relations Internationales
Nathalie MOUZAY	Partage
Jean FREMONT	Secours Populaire Français
Annabel INSUA	F3E
Marie DORLEANS	Coordination Sud

Session du 19/10/01

Holly ROUGIER	Actions de Solidarité Internationale
Sandrine HOUSSAIS	Auteuil International
Nicolas VERCKEN	CCFD
Emmanuel COCHON	CICDA
Daniel AUCLAIR	EMDH
Walter PELEY	EMDH
Anne MEYER-VALE	FERT
Nicolas HEEREN	Handicap International
Geneviève GIRAUD	Memisa France
Christine PAVOT	Partenariat avec St Louis du Sénégal et sa Région
Nuno FERNANDES	SCD
Emmanuel VUILLIOD	SIDI
Emmanuel BAYLE	Vétérinaires Sans Frontière
Annabel INSUA	F3E
Marie DORLEANS	Coordination Sud

Sssion des 13 et 14/06/02

Cécile MINE	Actions de Solidarité Internationale
Frédérique SAME EKOBO	AFVP
Mathieu GUION	AFVP
Antoine BRICOUT	Aide Odontologique Internationale
Jocelyn RIO	Aide Odontologique Internationale
Marie FERRE	Clong Volontariat
Carine CAUDRON	Croix Rouge Française
Marie-Agnès BIAYS	DEFI
Stéphanie CAILLE	GRDR
Arlette CHICHA	GRAF
Stéphane MONTIER	Guilde Européenne du Raid
Kouassi KONAN	Médecins de Monde
Anaïs ALBRIEUX	SIDI
Yann CRESPEL	Ville de Romans
Aurélié GABON	F3E
Laurent DENIS	F3E
Marie DORLEANS	Coordination Sud

EUROPACT

Europact est une association de solidarité internationale dont l'objectif est de contribuer à améliorer la qualité technique et la gestion des actions de développement au bénéfice des populations du Sud. Elle intervient en réponse aux demandes d'associations, de comités de jumelage ou d'autres organisations de développement.

Elle agit à ce jour dans quatre domaines, sous la forme d'un relais de compétences, sans équipe permanente mais animé par 4 référents :

- appui aux actions de terrain ;
- appui aux structures ;
- appui au recrutement ;
- échanges de méthodes.

Lorsqu'une organisation souhaite recevoir un appui dans l'un de ces quatre domaines pour une opération déterminée, le référent concerné l'aidera à cadrer et préparer l'opération et à trouver le ou les intervenants adaptés pour la mener à bien.

EUROPACT

44, rue de la Paroisse 78 000 Versailles (France)

Tél. : 01 39 02 10 98 • Télécopie : 01 39 53 11 28

e.mail : europact@worldnet.fr

F3E

**Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations**

Constitué en avril 1994, le F3E est un outil créé et géré par des Organisations de Solidarité Internationale (OSI).

A la disposition de ses membres, il facilite la réalisation d'études préalables, d'évaluations et d'études transversales, au moyen de cofinancements et/ou d'appuis techniques. Pour chaque étude cofinancée, les fonds proviennent du ministère des Affaires étrangères, de l'OSI demandeuse et du fonds de péréquation du F3E.

L'ensemble des travaux soutenus constituent un capital de résultats pratiques et méthodologiques que le F3E diffuse et valorise auprès de ses membres, ainsi que d'autres acteurs de la coopération. Chaque année, il réalise une étude de capitalisation portant sur un enjeu de l'action non gouvernementale.

Le F3E organise également des formations et publie des guides méthodologiques sur les principaux thèmes des études préalables et des évaluations.

Le F3E est aussi un lieu d'échanges entre les différents acteurs non gouvernementaux et les pouvoirs publics, favorisant ainsi une réflexion commune sur les méthodes d'action.

Titres déjà parus dans la collection "Guide Méthodologique" :

- *L'évaluation, un outil au service de l'action*, Iram, décembre 1996.
- *Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact*, Ciedel, juin 1999.

32, rue Le Peletier
75009 Paris
T. 33 (0)1 44 83 03 55
F. 33 (0)1 44 83 03 25
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr