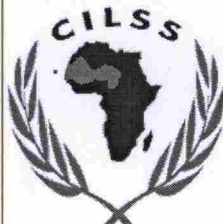


5132

COMITÉ PERMANENT INTER- ÉTATS DE LUTTE
CONTRE LA SÉCHERESSE DANS LE SAHEL



PERMANENT INTERSTATES COMMITTEE
FOR DROUGHT CONTROL IN THE SAHEL

SECRETARIAT EXECUTIF



MANUEL DE SUIVI-EVALUATION

*Guide de Suivi-Evaluation et
Manuel des Procédures*

Décembre 2002

SECRETARIAT EXECUTIF : 03 BP. 7049 Ouagadougou 03 BURKINA FASO - tél. (226) 50 37 41 25/26 – Fax (226) 50 37 41 32 – E-mail : cilss.se@cilss.bf ; web : www.cilssnet.org
CENTRE REGIONAL AGRHYMET : BP. 11011 Niamey, NIGER – tél. (227) 73 31 16/73 24 36 – Fax (227) 73 24 35 – E-mail : admin@sahel.agrhymet.ne – Web : www.agrhymet.ne
INSTITUT DU SAHEL : BP. 1530 Bamako MALI – tél. (223) 222 21 48/223 02 37 – Fax (223) 222 23 37/222 59 80 – E-mail : dginsah@agrosoc.insah.ml ; web : www.insah.org

TABLE DES MATIERES

I. INTRODUCTION	5
III. ACRONYMES	9
IV. GUIDE DE SUIVI-EVALUATION	10
A. Qu'est-ce que c'est que le suivi-évaluation (S-E)?	10
1. Applications du suivi-évaluation	11
2. Niveaux de suivi-évaluation	12
A. Suivi-évaluation des <i>intrants</i>	12
B. Suivi-évaluation des <i>activités</i> et des <i>extrants</i>	12
C. Suivi-évaluation des <i>objectifs, résultats</i> et <i>sous-résultats</i>	13
B. Un système de suivi-évaluation comment fonctionne-t-il?	13
C. Composantes du système	14
1. Planification du suivi-évaluation	14
A. Comment élaborer les indicateurs	14
B. Le Plan de Mesure de la Performance	18
2. Collecte et gestion de données	19
A. Les méthodes de collecte de données	20
B. La qualité des données	21
C. Enregistrement des données	21
3. Analyse des données et formulation des conclusions	22
4. Diffusion des informations	23
A. Ventilation de l'information du suivi-évaluation	23
5. Evaluation	25
A. Planification de l'évaluation	25
B. Les questions clés de l'évaluation	26
C. Conception de l'évaluation	27
D. Gestion de l'évaluation	28
6. Utilisation de l'information du suivi-évaluation	29
A. Au moment de la découverte des informations	29
B. Au moment de la planification	29
C. Outils pour assurer l'utilisation des informations	30
IV. MANUEL DES PROCEDURES	31
Introduction	31
Cycles du suivi-évaluation	31
Répartition des responsabilités du suivi-évaluation	31
Résumé des tâches du suivi-évaluation	34
Section 1: Planification du suivi-évaluation	35
Plan pluriannuel de suivi-évaluation	37
Plan annuel de suivi-évaluation	37

Budgétisation du suivi-évaluation	37
Section 2: Collecte et gestion des données	38
Données sur les intrants (dépenses).....	38
Données sur les activités.....	38
Données sur les objectifs, les résultats et les sous-résultats	39
Section 3: Analyse des données et formulation des conclusions.....	39
Analyse des activités	39
Analyse des objectifs, résultats et sous-résultats.....	39
Section 4 : Diffusion des informations	40
Établissement des rapports	40
Rapports d'activité	40
Rapports des résultats.....	41
Rapports financiers.....	41
Groupes de discussion thématiques et ateliers de « meilleurs pratiques »	41
Rapportage par pays	42
Résumé des documents à soumettre et leur diffusion	43
Retraite annuelle.....	48
Système de <i>FEEDBACK</i>	48
Section 5: Evaluations	49
Planification des évaluations	49
Evaluations exigées par les bailleurs	49
Evaluation de l'exécution et des résultats du Plan Pluriannuel.....	49
Evaluations circonstanciées.....	50
Rapports d'évaluation	50
Section 6: Utilisation de l'information.....	50
Section 7: Gestion et supervision du système de suivi-évaluation.....	51
Rôle de l'expert en S-E.....	51
Rôle du conseiller en planification	51
Rôle des instances	52
Rôle du contrôle interne.....	53

ANNEXES.....	53
REFERENCES POUR LE GUIDE DE SUIVI-EVALUATION	54
Annexe A : Présentation du CILSS	54
Annexe B : Organigramme du CILSS	57
Annexe C : Arbre des Objectifs du CILSS (basé sur le Plan Triennal 2002-2004)	58
Annexe D : Sources de références en matière de suivi-évaluation.....	59
Annexe E : Techniques de rassemblement de données.....	62
REFERENCES POUR LE MANUEL DE PROCEDURES	65
Annexe F : Résumé des responsabilités en suivi-évaluation par cellule	65
Annexe G: Calendrier Annuel de Suivi-Evaluation	75
Annexe H : Calendrier Pluriannuel de Suivi-Evaluation	76
Annexe I : Tableau de Planification	77
Annexe J : Plan de Mesure de la Performance (PMP)	78
Annexe K: Programme d'Evaluation.....	80
Annexe L : Programme d'Activités	82
Annexe M : Tableau de l'Etat de Réalisation des Activités.....	83
Annexe N : Tableau des Données des Indicateurs	84
Annexe O : Rubriques suggérées pour budgétiser le suivi-évaluation.....	86
Annexe P: Quand faut-il une évaluation ?	87
Annexe Q: Exemple d'un terme de référence pour une évaluation	88
Annexe R : Fiche de FEEDBACK.....	89
Annexe S : Rapport d'Evaluation.....	90
Annexe T : Rapport d'Activité, programmatique, cellules (trimestriel)	93
Annexe U : Rapport d'Activité, programmatique, équipes (trimestriel).....	96
Annexe V: Rapport d'Activité, fonctions de l'administration et de soutien, cellules (semestriel).....	99
Annexe W : Rapport d'Activités, fonctions de l'administration et de soutien, équipe (semestriel)	102
Annexe X : Rapport des Résultats, programmatiques, équipes (annuel)	105
Annexe Y : Rapport des Résultats, fonctions de l' administrative et de soutien, équipes (annuel)	109
Annexe Z : Rapport des Résultats, programmatique, tout le CILSS (annuel)	112

Annexe AA : (annuel)	Rapport des Résultats, fonctions de l'administration et de soutien, tout le CILSS	117
Annexe BB :	Rapport Annuel de CONACILSS	120
Annexe CC:	Inventaire Nationale des Activités du CILSS	122

I. INTRODUCTION

Ce manuel a été préparé par Management Systems International pour le CILSS avec une subvention de l'USAID par l'intermédiaire de son programme régional pour l'Afrique de l'Ouest (WARP). Le manuel présente les règles et les procédures du système de Suivi-Evaluation du CILSS destinées à l'application conforme à tous les niveaux de l'organisation. Le contexte théorique et pédagogique du suivi-évaluation est présenté aussi.¹ A la fin du manuel se trouvent des annexes qui exposent en plus de détails les thèmes présentés dans le manuel, y compris des formulaires de rapports et des outils d'exécution. Le staff du CILSS aura besoin d'un appui technique pour appliquer le système durant les premières années d'exécution.

La première partie du manuel, le *Guide en Suivi-Evaluation*, répond à la question : Comment faire le suivi-évaluation ? Afin de ne pas surcharger le personnel, le guide pédagogique n'est pas trop détaillé. Les justifications exposées pour chaque étape sont minimales, avec la supposition que le staff acceptera l'importance des étapes. Pour des informations plus détaillées sur la partie théorique, il existe de nombreux guides, livres et documents techniques qui décrivent comment faire les étapes du suivi-évaluation. L'Annexe D fait référence à plusieurs de ces ressources. Nous avons limité la liste à celles qui sont disponibles à titre gratuit sur l'Internet.

La deuxième partie, le *Manuel des Procédures*, porte sur les responsabilités d'exécution du système. Elle décrit les règlements intérieurs et les rôles et responsabilités des acteurs au sein du CILSS pour la gestion et l'exécution du système.

Un bon système doit être souple et réalisable. Qu'il soit basé sur le *Cadre Logique*, le *ZOPP* ou tout autre instrument est moins important que sa compréhensibilité et sa simplicité. La création de systèmes complexes mène à l'obsolescence. Une fois compris, l'utilité du système repose sur le fait qu'il soit accepté et exécuté. Une fois choisi, la fidélité au système encourage une bonne implantation et évite les équivoques. Ici nous présentons un système adapté à la structure et aux besoins du CILSS tels que nous les avons compris en consultation.

Le staff du CILSS demande un système qui :

- Est pour le CILSS et accepté par tous les programmes du CILSS
- Augmente la visibilité du CILSS
- Est réaliste et peut être inséré dans le système actuel
- Fournit des informations qu'on peut utiliser pour améliorer l'exécution des programmes
- Montre l'impact des programmes
- Améliore la gestion de la diffusion des informations
- Répond aux besoins des partenaires

Le CILSS doit servir des acteurs divers (Annexe A). Répondre aux besoins de chaque partenaire aux dépens du système intégré n'est pas souhaitable. En premier lieu le système doit répondre aux besoins internes du CILSS tout en produisant des informations fiables pour

¹ Les exemples utilisés dans ce manuel pour faciliter la compréhension ne doivent pas être considérés comme des objectifs et des indicateurs officiellement arrêtés par le CILSS. Ces exemples devraient être remplacés par des exemples réels dans la première révision du guide et du manuel.

les partenaires. Une fois qu'ils ont confiance en le système, ceux-ci suivront le CILSS dans l'exécution.

Les Principes sur lesquels le système de suivi-évaluation du CILSS est basé sont :

- **Le CILSS d'abord.** Le système répond aux besoins du CILSS et de ses programmes en premier lieu.
- **Le suivi-évaluation vise une meilleure prise de décisions.** Le but du suivi-évaluation est d'aider les responsables à tous les niveaux du CILSS à prendre des décisions basées sur des données réelles et fiables. Un système opérationnel permettra une prise de décisions mieux informée qui conduira à l'amélioration du travail et des résultats.
- **Moins d'indicateurs pour mieux gérer.** Un système qui a moins d'indicateurs permettra une collecte de données plus efficace et une analyse plus substantielle des résultats.
- **Le suivi-évaluation est le travail de tout le monde.** Le suivi-évaluation est une fonction de base de la gestion technique et de l'administration qui doit faire partie du travail régulier de tout cadre. Tous les niveaux de l'organisation sont impliqués.
- **La gestion des ressources fait partie du système.** Les données de suivi et les évaluations doivent être liées de façon intégrée pour permettre une gestion plus efficace des ressources.
- **Tout le monde n'a pas besoin des mêmes informations en matière de suivi-évaluation.** Et les différentes cellules au sein du CILSS ne font pas leur suivi-évaluation de la même façon. Les données du suivi-évaluation doivent être traitées et présentées pour répondre aux besoins de chaque niveau d'utilisateurs. Ce qui intéresse le gestionnaire n'est pas nécessairement ce qui intéresse le Secrétaire Exécutif. Pour cette raison, les procédures de suivi-évaluation sont adaptées à chaque cellule du CILSS.
- **Le guide et le manuel sont des documents « vivants ».** Chaque cadre dispose du guide et du manuel et peut les utiliser rapidement comme source de référence. Le guide et le manuel doivent être mis à jour périodiquement pour les rendre encore plus utiles. Une révision annuelle pendant plusieurs années de suite est souhaitable. Cela permettra des ajustements qui correspondent le mieux aux réalités d'exécution du CILSS en tenant compte de la diversité de ses partenaires.
- **Plus simple, plus efficace.** Un système souple et simple répondra mieux aux besoins du CILSS. La complexité ne mène pas à l'utilité.
- **Éliminer les rapports qui ne sont pas utilisés.** Une diminution de préparation de rapports permettra une meilleure distribution de ressources humaines.

II. GLOSSAIRE DES TERMES CLES DU SUIVI-EVALUATION²

ACTIVITE	Les activités sont des séries d'actions au moyen desquelles les exécuteurs transforment les INTRANTS en des EXTRANTS et produisent des résultats observables. Plusieurs activités sont normalement nécessaires pour atteindre un sous-résultat donné et, dans bien des cas, ces activités doivent se produire par ordre. Souvent on confond les activités avec les résultats. Les activités représentent ce que le programme <i>fait</i> , alors que les résultats sont les <i>changements</i> que le programme espère provoquer suite aux actions engagées et aux changements de capacités, de comportements, de connaissances, de pratiques, etc.
EVALUATION	Etude approfondie et aussi systématique et objective que possible d'un programme, projet, organisation ou autre entité afin de mieux comprendre le fonctionnement ou un autre aspect de cette entité. Le plus souvent, le but de l'évaluation est de voir si la stratégie est bonne, si les résultats sont obtenus et si les ressources sont bien utilisées en vue d'atteindre les objectifs.
EXTRANT	Les produits ou conséquences voulus, immédiats et tangibles des activités du programme. Il faut que les extrants soient produits pour que les résultats soient atteints. Souvent, il est presque impossible de distinguer entre les extrants et les activités. Par exemple, si l'activité consiste à former des personnes, l'extrant consiste en les individus ayant reçu la formation.
HIERARCHIE STRATEGIQUE	Le structure des objectifs et des résultats d'un programme. Ils sont liés les uns aux autres par les hypothèses et ils sont graphiquement exposés dans l'Arbre des Objectifs. La hiérarchie CILSS est composée de : <ul style="list-style-type: none"> • Objectif stratégique • Objectif opérationnel • Résultats majeurs • Résultats • Sous-résultats • Activités (Voir l'Annexe C, <i>l'Arbre des Objectifs du CILSS</i> .)
HYPOTHESE	L'hypothèse est la théorie derrière la logique de la stratégie-- la causalité qui mène des activités aux résultats et à l'objectif. Si on fait X , Y en résultera. Ne pas confondre avec les SUPPOSITIONS.
INTRANTS	Les apports que les programmes du CILSS fournissent au projet. Il s'agit des ressources telles que les financements directs, les formations, les matériaux physiques, la main-d'œuvre et l'assistance technique.
INDICATEUR	Une mesure quantitative ou qualitative qui permet de voir si les progrès vers un résultat ou un objectif avancent ou non. L'indicateur est une caractéristique observable ou mesurable qui montre, ou "indique", à quel point un résultat visé est en train d'être atteint.

² Voir aussi *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats*. OCDE. <http://www.oecd.org/pdf/M00030000/M00030075.pdf> ou *Glossaire des Termes de Suivi et d'Evaluation*. FNUAP. <http://www.unfpa.org/oeo/toolkit/french/outillglossaire.pdf>

NIVEAU DE L'INDICATEUR	Le niveau de l'indicateur identifie le degré de réalisation ou de progrès que le programme espère atteindre en termes temporels, quantitatifs et qualitatifs. Il précise l'indicateur en montrant <i>qui, combien, à quel point, avant quelle date et où</i> .
OBJECTIF	<p>Un objectif est un but visé par un programme ou un projet. Plusieurs niveaux d'objectifs sont possibles. Au CILSS l'objectif global de l'organisation s'appelle l'OBJECTIF STRATEGIQUE. C'est le but principal des programmes du CILSS. Son succès définit le succès de l'ensemble des actions. L'OBJECTIF STRATEGIQUE représente le plus important résultat voulu pour lequel le CILSS fait une contribution. Souvent, l'objectif du plus haut niveau est explicité en termes de <i>l'impact attendu sur la population</i> qu'une organisation cherche à aider. L'organisation n'est pas tenue <i>responsable</i> d'atteindre l'objectif stratégique mais il lui faut mesurer l'impact sur la population spécifique visée par ses activités.</p> <p>Il existe aussi des objectifs plus spécifiques. Au CILSS, l'OBJECTIF OPERATIONNEL constitue le plus haut niveau d'objectif que l'organisation est <i>responsable</i> d'atteindre. C'est le niveau suivant après l'objectif stratégique et ce niveau contribue à l'atteindre l'objectif stratégique.</p>
PLANIFICATION STRATEGIQUE	Elaboration d'un plan à moyen ou à long terme qui définit les grands objectifs, les priorités et les stratégies d'une organisation, y compris les moyens d'arriver à ces objectifs.
RESULTAT	« Résultat » est une autre manière de dire « objectif ». Il s'agit des objectifs à un niveau inférieur. Les résultats sont les changements que nous espérons provoquer, souvent au niveau du comportement du pays, de l'organisation ou des individus. Ils définissent en quel sens nous nous attendons à ce que l'organisation ou les individus agissent différemment ou mieux pour des raisons directement liées au projet. Il faut atteindre des résultats pour pouvoir atteindre les objectifs au niveau supérieur suivant. Comme les objectifs, les résultats peuvent se présenter à divers niveaux. Dans le système du CILSS, il existe des résultats et pareillement des sous-résultats.
SUIVI	L'observation continue d'un groupe d'activités, de résultats ou d'objectifs. Les indicateurs avec les données opérationnelles permettent de constater le déroulement de l'ensemble des activités d'un projet et les progrès réalisés vers l'accomplissement des résultats et des objectifs.
SUPPOSITION	Les facteurs extérieurs « fatals » qui peuvent avoir un impact sur l'exécution d'un projet. Ils peuvent bloquer les progrès du programme alors que le programme ne peut pas jouer sur ces facteurs. Par exemple, la pluviométrie, la stabilité politique et l'infrastructure en télécommunications. Souvent on confond les <i>hypothèses</i> avec les <i>suppositions</i> . Voir HYPOTHESE pour la clarification.
VALEURS DE DEPART (données de base)	Les valeurs des indicateurs actuels avant l'exécution du programme. Elles deviennent la règle en fonction de laquelle le succès de l'activité sera jugé.

III. ACRONYMES

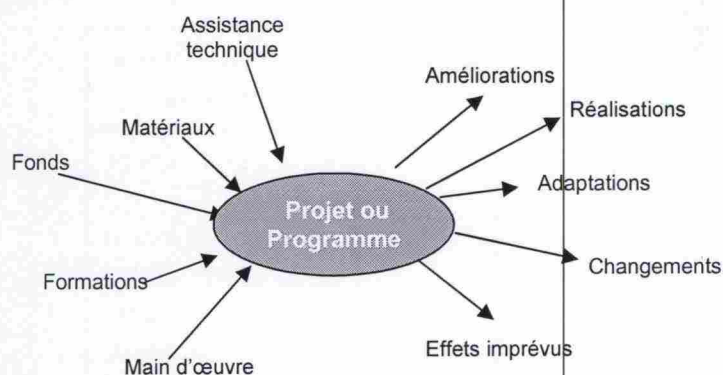
AGRHYMET	Centre Régional de Formation et d'Application en Agrometeorologie et Hydrologie Opérationnelle
CD	Conseil de Direction
CG	Centre de Gestion
CILSS	Comite Permanent Inter-Etats de Lutte Contre la Sécheresse Dans le Sahel
CNA	Composant National de AGRHYMET
CONACILSS	Comite Nationale du CILSS
CRPS	Comite Régional de Programmation et de Suivi
CTG	Comite Technique et de Gestion
DG	Directeur Générale
INSAH	Institut du Sahel
MARP	Méthodes Accélérées de Recherche Participatives
PM	Programme Majeur
PMP	Programme Majeur Politiques ou Plan de Mesure de la Performance
R/PM	Responsable du Programme Majeur
RAF	Responsable Administration et Finance
SE	Secrétaire Exécutif
S-E	Suivi-Evaluation
SRGBD	Système Régional de Gestion des Banques de Données
WARP	West Africa Regional Program (USAID)

IV. GUIDE DE SUIVI-EVALUATION

A. Qu'est-ce que c'est que le suivi-évaluation (S-E)?

L'objet du suivi-évaluation est d'améliorer la performance et donc l'aptitude d'un programme à atteindre ses objectifs. Un système de suivi-évaluation fournit des informations qui peuvent aider les exécutants d'un programme à prendre les décisions les plus performantes pour la réussite des programmes et des activités. Ces informations sur la performance jouent un rôle clé dans la planification et la gestion des programmes ainsi que dans les fonctions administratives et de soutien. En plus, une organisation de niveau international doit pouvoir montrer au monde entier sa pertinence à travers sa performance. Il est essentiel que l'institution soit capable de changer, de s'améliorer et de s'adapter en fonction des leçons apprises à partir d'un système de suivi-évaluation.

Figure 1: Les intrants et les extrants d'un



attentivement aux *ressources* (y compris les activités) investies dans le programme et aux *effets et résultats* qui découlent de ce programme.

L'utilisation prioritaire des informations venant d'un système Suivi-Evaluation est d'apprécier et de modifier les activités ou la stratégie même du programme. En second lieu les informations Suivi-Evaluation aident à communiquer avec l'extérieur, soit pour rendre compte aux bailleurs soit pour partager les expériences avec d'autres partenaires.

Les termes "suivi" et "évaluation" sont souvent employés ensemble mais il est important de comprendre la différence entre ces deux activités distinctes. Le suivi est une activité continue qui indique *si oui ou non* l'activité est sur la bonne voie, alors que l'évaluation est une étude ponctuelle qu'on mène quand on a besoin de savoir le *pourquoi* et le *comment* des résultats obtenus en plus profond détail. La plupart des activités de suivi-évaluation constituent en effet le suivi. Les évaluations sont des études approfondies de certains aspects d'un programme ou d'une organisation. Elles

Le suivi-évaluation est un processus régulier et un instrument de pilotage dans la gestion des projets, des programmes et des activités administratives ou de soutien. Il vous met sur la bonne voie et vous aide à tirer des leçons de vos expériences dans le but d'améliorer votre performance. Spécifiquement, le suivi-évaluation est le fait de suivre de près tout ce qui *entre* et tout ce qui *sort* d'un projet ou programme (Figure 1). C'est-à-dire qu'il s'agit de veiller

Les préoccupations d'un système de suivi-évaluation sont:

- ✓ D'une part de veiller à ce que les objectifs stratégiques et opérationnels soient atteints et que les problèmes d'exécution soient identifiés et résolus à temps;
- ✓ D'autre part de tirer profit de l'expérience acquise lors de l'exécution des programmes en vue de mieux concevoir et préparer de nouveaux projets et de procéder à des réformes de politiques et à des orientations stratégiques.

prennent beaucoup de temps et coûtent cher et, en conséquence, on y recourt avec modération mais elles demeurent néanmoins un élément essentiel d'un système de mesure de performance.

1. Applications du suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est un outil de gestion qui est souple et qui peut être appliqué à plusieurs fonctions d'une organisation suivant les besoins. Par exemple, il peut être appliqué aux programmes et projets d'une organisation comme il peut être appliqué aux fonctions administratives. Au CILSS, le système est utilisé pour toutes les deux fonctions : les activités programmatiques et les fonctions d'administration et de soutien.

Bien entendu, les activités de suivi-évaluation ne sont pas les mêmes pour ces deux fonctions différentes. Par rapport aux cellules administratives et de soutien, les cellules programmatiques ont des responsabilités plus détaillées et complexes en matière de suivi et évaluation. (Tableau 1.) Mais les deux types de cellules devraient néanmoins suivre leurs progrès, quelle que soit leur fonction organisationnelle.

Tableau 1 : Deux types du suivi-évaluation

Application	Fonctions organisationnelles	Responsabilités en matière de suivi-évaluation
1. Suivi-évaluation programmatique	Les objectifs et les activités stratégiques d'une organisation, qui représentent ensemble la raison d'être de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Accent sur les objectifs et les résultats • Suivi de plusieurs niveaux d'objectifs et de résultats • Suivi de la logique et des hypothèses de la stratégie • Rapports fréquents • Evaluations
2. Suivi-évaluation des fonctions d'administration et de soutien	Les activités de soutien d'une organisation telles que le pilotage, la direction, l'administration et la finance, la logistique, le soutien en informatique, en matériaux et fournitures, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Accent sur les activités • Suivi de quelques objectifs clés seulement • Rapports moins fréquents • Evaluations en cas extraordinaire seulement

Le suivi-évaluation est la responsabilité de tout le monde, non seulement les experts techniques et les gérants des programmes et projets, mais aussi les informaticiens, les comptables, les documentalistes, les communicateurs, les secrétaires, les chauffeurs, les plantons et le Secrétaire Exécutif et ses conseillers. Tout le monde peut utiliser le suivi-évaluation pour améliorer son travail qui peut être un projet de développement comme il peut être un service régulier que l'on rend aux collègues ou aux partenaires.

Le suivi-évaluation n'est ni un contrôle ni une sanction. Un résultat négatif est un résultat important qui permet d'avancer, de redresser ou de reculer. Un système de suivi-évaluation est différent d'un système d'évaluation du personnel. Le système d'évaluation du personnel, cependant, peut emprunter des éléments du système de suivi-évaluation.

Le S/E ne cherche pas des coupables, mais des possibilités d'amélioration!

2. Niveaux de suivi-évaluation

Il existe de nombreuses activités organisationnelles que l'on peut suivre et évaluer, depuis les tâches minimales et insignifiantes jusqu'aux incidences les plus complexes en matière de développement. Afin de comprendre un système de suivi-évaluation, il importe de définir les différents niveaux de suivi-évaluation et le type de suivi-évaluation qui convient à chaque niveau. Le système de suivi-évaluation au CILSS reconnaît trois niveaux de suivi-évaluation : le suivi-évaluation des intrants, le suivi-évaluation des activités et des extrants et le suivi-évaluation des objectifs et des résultats.

A. Suivi-évaluation des intrants

Les intrants sont les ressources apportées qui sont utilisées pour atteindre l'objectif. Les intrants comprennent les fonds, l'assistance technique, la formation, les équipements, la main-d'œuvre et les activités. Le suivi des intrants se fait d'une manière relativement directe. Essentiellement, c'est le suivi financier. On doit périodiquement vérifier les dépenses en relation avec le budget et constater si les investissements s'avancent comme prévu, dépassent les prévisions ou ne répondent pas aux attentes. Ce genre de suivi ne nécessite pas l'utilisation des indicateurs.

B. Suivi-évaluation des activités et des extrants

Les activités se situent au niveau le plus bas d'un arbre d'objectifs – les actions physiques engagées pour avancer vers un sous-résultat. Rappelons-nous que les activités sont ce qu'on FAIT, alors que les résultats sont les CHANGEMENTS qu'on espère atteindre. Le suivi-évaluation des activités est presque indifférenciable du suivi-évaluation des extrants. Les extrants sont les produits tangibles et immédiats d'une activité. A ce niveau il s'agit de suivre les résultats et les effets immédiats et à court terme des efforts et des intrants investis dans le programme, par exemple les connaissances que les autorités ont acquises à un atelier, l'installation d'instruments météorologiques modernes à un service national ou la publication d'une étude sur la population et le développement. Le suivi-évaluation des activités et des extrants ne nécessite pas l'utilisation des indicateurs. Il se fait à travers un calendrier d'établissement de rapports assez fréquents, souvent trimestriels,

Encadré 1 : La question de l'impact

L'impact est souvent défini comme étant les "changements durables à long terme" engendrés par une intervention donnée. Il peut comprendre des objectifs attendus du programme ou des conséquences imprévues.

Certains estiment que l'impact concerne uniquement l'effet sur la population. Mais cette définition est trop restreinte pour des programmes complexes comme ceux du CILSS. L'impact est relatif et dépend du but identifié.

Pour suivre et évaluer l'impact, on définit d'abord le groupe cible ou le phénomène sur lequel on espère avoir un effet. Quel est votre point de mire: des individus? des ménages? des communautés? des institutions? l'environnement? la situation socio-économique et politique?

L'impact se mesure de deux façons :

- Suivre des indicateurs sur les *objectifs de haut niveau* dans le cadre du suivi-évaluation régulier.
- Conduire des études d'impact rigoureuses qui examinent les résultats attendus aussi bien qu'inattendus et qui tentent de déterminer à qui ou à quoi les changements sont dus. De telles études exigent un grand investissement pour la conception, la collecte de données et l'analyse.

sur le déroulement des activités et leurs effets immédiats (extrants). Le moyen le plus simple est de noter régulièrement sur le Programme de Travail Annuel l'état de réalisation de l'activité:

- a) En bonne voie (la réalisation avance comme prévu),
- b) En retard (la réalisation n'a pas encore commencé ou est en retard par rapport au programme),
- c) Achevée (l'activité est finie), ou
- d) Modifiée (l'activité a été changée à cause de circonstances optionnelles).

C. Suivi-évaluation des *objectifs*, *résultats* et *sous-résultats*

Les *objectifs* sont le niveau le plus important et le plus difficile du suivi-évaluation. Le but, est-il atteint ? Quel est l'impact du programme ? (Encadré 1.) Les *résultats* ne représentent pas les objectifs à long terme de la stratégie mais ils font partie de la chaîne de cause à effet conduisant au but final. Les objectifs et les résultats nécessitent tous les deux des indicateurs pour suivre et évaluer vos progrès. La majorité de l'activité de suivi-évaluation est concentrée à ce niveau. Plusieurs outils pour ce type de suivi-évaluation sont présentés dans ce guide et dans les annexes. Les indicateurs d'impact et des études d'impact seront nécessaires pour suivre et évaluer le progrès par rapport aux objectifs à ce niveau.

B. Un système de suivi-évaluation comment fonctionne-t-il?

Un système de suivi-évaluation a pour objet de fournir des informations limitées qui permettront au personnel de comprendre les résultats obtenus avec le temps (suivi) et le *pourquoi* et le *comment* de ces résultats (évaluation). La stratégie et les activités produisent-elles réellement les résultats voulus? Pourquoi oui ou pourquoi non?

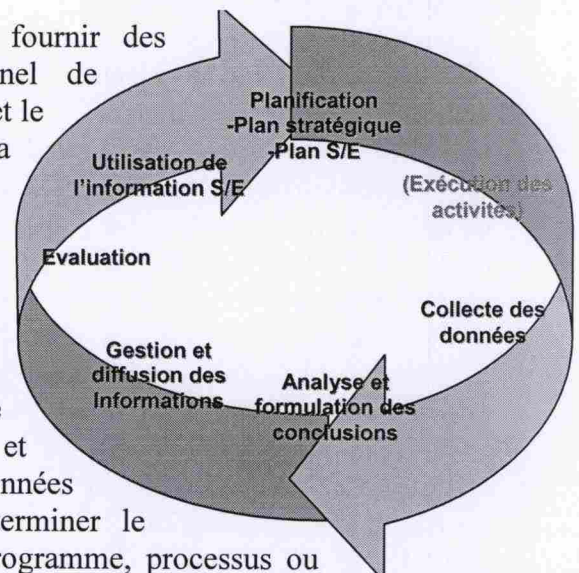
Le suivi commence toujours à partir de la planification stratégique qui est faite au début d'un projet ou d'une année opérationnelle. La mesure de performance est un

Le suivi-évaluation n'est pas la même chose que l'établissement de rapports. Les rapports ne sont qu'un petit aspect du système de suivi-évaluation.

processus de collecte et d'analyse de données en vue de déterminer le progrès d'un programme, processus ou activité par rapport aux résultats attendus. La mesure de performance repose sur des objectifs

définis dans le plan stratégique. Sans ce plan, sans les objectifs, on ne peut pas savoir ce qu'il faut mesurer. Vos objectifs (objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, résultats et sous-résultats) doivent être clairs et compréhensibles. Si les objectifs sont trop complexes ou trop généraux, ils seront trop difficiles à mesurer. Donc il est normal que le succès du système S-E repose largement sur un processus de planification qui est attentivement fait en vue de créer un plan réalisable, logique et non ambigu.³

Figure 2: Le cycle de suivi-évaluation



³ La planification stratégique ne figure pas dans ce manuel. Ces éléments: Comment fait-on un bon arbre d'objectifs où les objectifs sont liés par les hypothèses de cause à effet; Comment assurer que les objectifs sont formulés comme des résultats et non comme des processus, qu'ils sont unidimensionnels et mesurables seront traités ailleurs. Le travail de planification se fait à travers plusieurs outils qui seront décrits dans le futur Manuel de Planification du CILSS.

Un système de suivi-évaluation est composé de six fonctions.

- | | |
|---|--|
| 1. Planification du suivi-évaluation | <i>Planifier comment mesurer la performance au cours de l'année ou de la période pluriannuelle</i> |
| 2. Collecte de données | <i>Recueillir les données nécessaires</i> |
| 3. Analyse des données et formulation des conclusions | <i>Analyser les données pour pouvoir tirer des leçons</i> |
| 4. Gestion et diffusion des informations | <i>Garder et communiquer les informations</i> |
| 5. Evaluation | <i>Etudier les questions plus profondément</i> |
| 6. Utilisation de l'information de suivi-évaluation | <i>Assurer que les informations sortant du système de S-E servent à améliorer les activités</i> |

C. Composantes du système

1. Planification du suivi-évaluation

Comment savoir si on est sur la bonne voie? Si on a atteint les objectifs? Comment mesurer nos résultats? On utilise un *Plan de Suivi-Evaluation* pour guider le processus.

La création d'un Plan de Suivi-Evaluation se déroule au même moment que la planification stratégique durant un travail itératif entre l'élaboration des mesures (indicateurs) et des objectifs eux-mêmes. Quand les objectifs ont été élaborés en brouillon vient le moment de choisir les indicateurs pour les mesurer.

Qu'est-ce que c'est qu'un indicateur? Les *indicateurs* sont des outils clés que nous utilisons pour suivre l'avancement d'un projet. Un indicateur est une caractéristique observable ou mesurable qui montre ou "indique" à quel point un résultat visé est en train d'être atteint.

A. Comment élaborer les indicateurs

Les étapes suivantes peuvent conduire à l'élaboration des indicateurs bien fondés:

1. Définir avec précision les objectifs du plan stratégique. Veiller à ce que tous les termes clés soient bien définis et sans ambiguïté (Tableau 2).

Tableau 2 : Exemple de la définition d'un objectif

Objectif	Définition
Une infrastructure opérationnelle est disponible aux utilisateurs d'AGRHYMET.	<p><u>Infrastructure</u>: ordinateurs, imprimantes, réseau informatique, bâtiments et pièces, meubles, parking, climatiseurs, électricité, eau, clôtures et télécommunications.</p> <p><u>Opérationnelle</u>: l'infrastructure fonctionne normalement au moment où l'utilisateur en a besoin.</p> <p><u>Disponibilité</u>: présent et accessible, c'est-à-dire que l'utilisateur peut satisfaire ses besoins en infrastructure sur demande, sans attendre.</p> <p><u>Utilisateurs</u>: le staff entier d'AGRHYMET, les étudiants et les visiteurs officiels.</p>

2. Etablir une liste d'indicateurs potentiels, en utilisant le « brainstorming ». Posez-vous les questions suivantes pour commencer l'exercice de brainstorming.

- Quel signe montre que le résultat a été obtenu?
- Qu'est-ce qu'on verra concrètement quand on a réussi à atteindre cet objectif?
- Quel phénomène mesurable indiquera qu'un changement a eu lieu?

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Tous les deux sont acceptables. On peut les différencier comme suit:

- ☞ Un indicateur *quantitatif* démontre un numéro, un montant, un pourcentage, une proportion, un moyen de taux, un index numéroté, etc.
- ☞ Un indicateur *qualitatif* représente une description d'un résultat attendu, une analyse de documents, des opinions, des observations documentées, des descriptions de cas représentatifs, etc.

Notez bien que beaucoup d'autres institutions de développement ont déjà travaillé sur des indicateurs pour les sujets traités par le CILSS. Il est souhaitable que vous vous informiez sur les indicateurs déjà en utilisation à travers une recherche sur l'Internet. On peut ajouter ces indicateurs à votre liste d'indicateurs potentiels.

3. Evaluer les indicateurs potentiels en fonction des critères d'un bon indicateur: direct, objectif, pratique, fiable et suffisant pour mesurer tous les aspects de l'objectif.

Direct : L'indicateur doit mesurer le résultat aussi directement que possible.

Objectif : L'indicateur ne doit pas être ambigu. Il doit être unidimensionnel et bien précis. Ainsi, deux personnes différentes vont comprendre de la même manière le sens de l'indicateur.

Pratique : Voir si des données existent pour les indicateurs ou s'il faudra en trouver. Si elles n'existent pas déjà, il faut considérer le coût nécessaire pour les produire. Ne jamais accepter un indicateur à moins que l'on ne dispose d'un plan réalisable pour obtenir des données sur ledit indicateur.

Fiable : Les indicateurs doivent être définis avec assez de précision pour être utilisés de la même façon au cours du temps. Cette comparabilité permet une évaluation utile des résultats au fil du temps. Prenez bien note, cependant, que les données qu'un directeur de programme a besoin pour prendre des décisions avec confiance ne répondent pas forcément aux critères rigoureux exigés par les spécialistes des sciences humaines. Le plus souvent, une mini-enquête peu coûteuse pourra satisfaire les besoins du CILSS, sans recourir à un questionnaire statistiquement significatif à échantillon aléatoire.

Suffisant : Plusieurs indicateurs peuvent être nécessaires pour répondre aux divers attributs de l'objectif mais il est souhaitable de choisir le nombre d'indicateurs le plus restreint que possible. On se pose la question: Est-ce qu'on a assez d'indicateurs pour voir si l'on a fait du progrès dans toutes les dimensions de l'objectif? Parfois il faut examiner chaque partie de la phrase décrivant l'objectif pour voir si elle est bien mesurée.

MAIS une liste trop longue d'indicateurs nous signale que l'objectif est peut-être trop complexe et devrait être divisé afin de mieux mesurer le phénomène. On ne peut pas mesurer le projet entier. Il serait inutile de suivre tous les détails et résultats de vos activités. Il convient de choisir les caractéristiques les plus importantes et les plus représentatives comme indicateurs de ce qui s'est passé.



Prenons comme hypothèse théorique qu'avec un seul indicateur, l'on peut suivre et évaluer de façon pertinente 90% de la performance d'un projet ou programme, et si, en ajoutant un ou deux indicateurs, on n'a pas plus de 3% d'informations additionnelles, il vaut mieux dans ce cas gérer bien le seul indicateur qui donne 90% des informations que d'ajouter les 3%.

4. Choisir une liste limitée d'indicateurs pour chaque objectif (Tableau 3).

Tableau 3 : Exemple d'indicateurs illustratifs pour un objectif

Objectif	Définition	Indicateurs illustratifs
Une infrastructure opérationnelle est disponible aux utilisateurs d'AGRHYMET.	<p><u>Infrastructure</u>: ordinateurs, imprimantes, réseau informatique, bâtiments et pièces, meubles, parking, climatiseurs, électricité, eau, clôtures.</p> <p><u>Opérationnelle</u>: l'infrastructure fonctionne normalement au moment où l'utilisateur en a besoin.</p> <p><u>Disponibilité</u>: présent et accessible, c'est-à-dire que l'utilisateur peut satisfaire ses besoins en infrastructure sur demande, sans attendre.</p> <p><u>Utilisateurs</u>: le staff entier d'AGRHYMET, les étudiants et les visiteurs officiels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de pièces informatiques installées (<i>niveau extrant</i>) • Etat d'avancement de l'installation de la clôture (<i>niveau extrant</i>) • Taux de satisfaction des utilisateurs (<i>niveau objectif</i>) • Nombre de jours dans l'année que le réseau ne fonctionnait pas (<i>niveau objectif</i>)

Un indicateur clarifie ce que l'on veut mesurer mais il ne nous signale pas *le niveau de succès* à atteindre. Pour cela il faut élaborer le niveau de l'indicateur. Le **niveau de l'indicateur** montre les éléments de la quantité, de la qualité, du délai, des bénéficiaires et de l'endroit de réalisation que nous espérons atteindre (Tableau 4). Le niveau de l'indicateur approfondit l'objectif en nous décrivant *jusqu'où* on veut arriver. Les questions suivantes peuvent aider à établir le niveau:

- Quel est la valeur de départ (données de base) de l'indicateur ? (Par exemple: le rendement actuel de production céréalière dans une région avant l'intervention du projet.) Ceci représente la valeur de départ.
- Le programme prend-il une action déjà en cours ou démarre-t-il une action?
- Qu'est-ce que les bénéficiaires attendent du programme? En combien de temps?
- D'après les experts, quel serait un niveau progressif mais aussi réalisable dans le délai indiqué?

- Y a-t-il eu des recherches sur le taux de progrès potentiel? Qu'est-ce qu'on a pu atteindre ailleurs avec des programmes semblables?

Tableau 4 : Exemple des niveaux d'indicateurs

Objectif	Définition	Indicateur	Niveau de l'indicateur
Une infrastructure opérationnelle est disponible aux utilisateurs d'AGRHYMET.	<p><u>Infrastructure</u>: ordinateurs, imprimantes, réseau informatique, bâtiments et pièces, meubles, parking, climatiseurs, électricité, eau, clôtures.</p> <p><u>Opérationnelle</u>: l'infrastructure fonctionne normalement au moment où l'utilisateur en a besoin.</p> <p><u>Disponibilité</u>: présent et accessible, c'est-à-dire que l'utilisateur peut satisfaire ses besoins en infrastructure sur demande, sans attendre.</p> <p><u>Utilisateurs</u>: le staff entier d'AGRHYMET, les étudiants et les visiteurs officiels.</p>	Taux de satisfaction des utilisateurs	90% de satisfaction en 2004
La croissance de la production intérieure est accélérée.	<p><u>Production intérieure</u>: Céréales produites dans le pays</p> <p><u>Accéléré</u>: Une augmentation exponentielle</p>	Le taux moyen de croissance de la production intérieure	3.1% en 2004
Des stratégies et des politiques qui soutiennent une gestion rationnelle des ressources naturelles sont élaborées et mises en œuvre au Sahel.	<p><u>Stratégies et politiques</u>: Le PAN et le PASR</p> <p><u>Gestion rationnelle</u>: Utilisation efficiente des ressources naturelles</p> <p><u>Mise en œuvre</u>: Devenu la stratégie ou politique officielle du pays. Un plan d'exécution existe et les premières étapes sont en cours.</p>	Pourcentage des pays membres qui ont mis en place leur PAN	100% en 2004
Les systèmes d'information sur la sécurité alimentaire sont performants dans tous les pays membres du CILSS et au niveau sous-régional.	<p><u>Systèmes d'information</u>: Bulletins et bilans céréaliers sur la campagne agricole y compris les prix des céréales et du bétail</p> <p><u>Performant</u>: Produit des données de bonne qualité à temps</p>	Pourcentage des bulletins disponibles sur l'Internet tous les 10 jours (avril-novembre)	80% des bulletins dans chacun des 9 pays en 2004
La législation phytosanitaire au Sahel est homogénéisée.	<p><u>Législation phytosanitaire</u>: Les lois réglementant l'utilisation des pesticides</p> <p><u>Homogénéisé</u>: Tous les pays contrôlent les mêmes produits avec</p>	Pourcentage des pays sahéliens ayant contrôlé les applications de produit x et de produit y	100% des pays en 2004

	la même rigueur.		
Les pays sahéliens ont mis en œuvre le suivi-évaluation des programmes et politiques de population et développement durable.	<u>Suivi-évaluation</u> : Système d'objectifs et d'indicateurs qui sont régulièrement évalués. <u>Programmes et politiques de population et développement</u> : Programmes et politiques nationaux concernant la croissance démographique et la qualité de vie de la population.	Nombre de pays membres du CILSS qui ont intégré les options du PAO dans les politiques et programmes de population qu'ils exécutent	Au moins 6 pays membres du CILSS en 2004

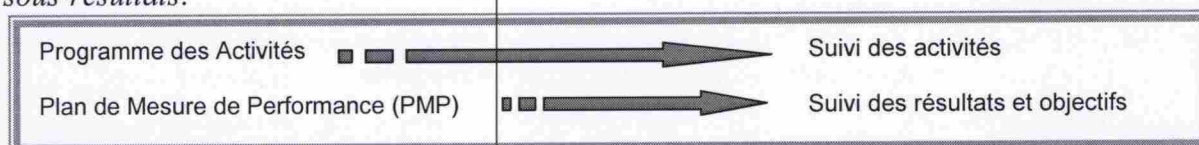
B. Le Plan de Mesure de la Performance

Trop souvent les organisations se mettent à créer des objectifs avec des indicateurs, en prenant beaucoup de temps et en faisant beaucoup d'effort, mais après ils n'utilisent pas ces indicateurs. Les indicateurs ne sont utiles que lorsque le personnel collecte les données correspondantes à l'indicateur. Dans le but de comparer nos *niveaux de l'indicateur* programmés avec les résultats réels des indicateurs, nous avons besoin de *données*. On doit déterminer:

Une fois créés, qu'est-ce qu'on fait avec les indicateurs?

- *Quelles données* doivent être collectées
- *Où et comment* les obtenir
- *Quand* les obtenir
- *Qui* est chargé de les obtenir

Le *Plan de Mesure de la Performance* (PMP) est un outil qui aide le CILSS à planifier et à gérer la collecte des données pour tous les indicateurs retenus. Notez bien que le Plan de Mesure de Performance porte sur les *résultats* et les *objectifs* et non pas sur les *intrants*, *extrants* et *activités*. Le suivi des *intrants*, *extrants* et *activités* ne nécessite ni des indicateurs ni un PMP. Votre Programme des Activités est le document de base pour le suivi des *activités* tandis que le PMP est le document de base pour le suivi des *objectifs*, des *résultats* et des *sous-résultats*.



Plus le PMP est bien défini, plus la prochaine étape – collecte de données – sera facile. Le PMP se présente sous forme de tableau dans lequel on inscrit les informations suivantes pour chaque indicateur.

Définition de l'indicateur. Il s'agit de prendre tous les mots clés dans l'indicateur et d'écrire ce que vous voulez dire par ce mot en termes de votre programme. Il est important de clarifier exactement ce qu'on veut mesurer. Cet exercice permet d'éviter sans exception que les membres d'une équipe peuvent comprendre différemment les indicateurs. Il est important que tout le monde partage une vision commune.

Sources de données. Où est-ce que l'équipe obtiendra les données pour pouvoir répondre à cet indicateur? Les données viennent de qui? De quel rapport? De quelle organisation? Sont-elles déjà disponibles chez vous? Ou faut-il les demander à quelqu'un d'autre? Soyez aussi spécifique que possible. Vous pouvez collecter les données vous-mêmes ou vous pouvez compter sur quelqu'un d'autre pour vous transmettre les données. Chaque programme ou projet peut avoir des sources multiples de données.

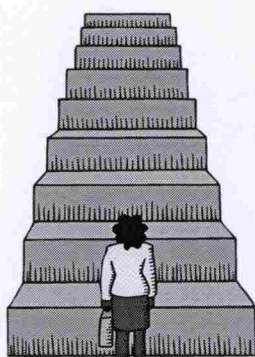
Figure 3: Plan de Mesure de Performance

Indicateurs	Définition de l'Indicateur	Sources des données	Méthode de la collecte et du traitement des données	Périodicité de la collecte	La personne charge d'acquérir ces données
Objectif Opérationnel :					
Résultat 1:					
Résultat 1.1:					

Méthode de collecte et de traitement des données. Il s'agit de collecter les données de la même manière chaque fois qu'on le fait. Même si ce n'est pas la même personne d'une année à l'autre, elle va savoir exactement comment obtenir les données pour qu'elles soient comparables à celles d'autres années. La méthode de collecte et de traitement peut être très simple (les états hebdomadaires du programme, sans traitement) comme elle peut être très compliquée (une enquête sophistiquée et statistiquement traitée).

Périodicité de la collecte. Quand l'équipe obtiendra-t-elle ces données? Avec quelle fréquence et en quel moment (quel mois) ces données doivent-elles être dans vos mains?

Personne chargée d'acquérir ces données. Qui dans votre équipe est responsabilisé avec la tâche d'obtenir ces données?



2. Collecte et gestion de données

Vous avez identifié vos indicateurs et rempli le PMP.

Encadré 2 : la collecte de données

Dans ce guide on parle de la collecte de données en général, qu'elle soit pour le suivi ou pour l'évaluation. La collecte de données au niveau du suivi doit être plus légère par rapport à la collecte de données pour l'évaluation. Rappelons-nous que les données du *suivi* nous indiquent si quelque chose s'est passé ou non. Elles n'expliquent pas le sens de ces événements. Elles ne nous proposent pas la façon d'interpréter ou de juger la performance actuelle. En comparaison, les données d'une *évaluation* nous expliquent d'une manière beaucoup plus détaillée le *pourquoi* et le *comment* des

Jusqu'ici vous n'avez fait que la planification. Mais les fonds sont rentrés dans les coffres et les activités ont commencé à se dérouler. Il est temps de commencer le suivi des résultats et des objectifs à travers la collecte de données.

La collecte de données risque de devenir trop complexe et donc irréalisable si on n'as pas été vigilant au moment de la planification. En se demandant si des données existent déjà lorsqu'on choisit l'indicateur, on peut éviter une collecte de données inappropriée ou trop coûteuse. L'analyse des dimensions de la collecte, effectuée en remplissant le PMP, permet de choisir des indicateurs pour lesquels les données ne seront pas impossibles à obtenir.

A. Les méthodes de collecte de données

La règle d'or c'est de simplifier les choses autant que possible. A-t-on vraiment besoin d'une étude statistiquement sophistiquée? Ou peut-on trouver les informations nécessaires à travers les statistiques existantes? des enquêtes non formelles? des interviews? des groupes de discussions dirigées?

Suivant le contenu de votre PMP, la collecte de données peut se limiter à un simple coup de téléphone ou aller jusqu'à exiger une enquête statistiquement complexe. Déterminez tout d'abord s'il existe déjà des données suffisantes, puis utilisez-les si elles sont de bonne qualité.

Encadré 3 : Si vous dépendez des partenaires pour les données...

...vos options seront de :

- embaucher un responsable du S-E dans tous vos pays
- désigner un responsable du S-E chez les partenaires et le former ensuite
- chercher les données vous-même
- établir un système formel de S-E avec des fiches pour faciliter la collecte de données et clarifier vos besoins aux partenaires

On aura peut-être besoin d'engager un chercheur de l'extérieur, de former des énumérateurs ou de concevoir des instruments de collecte. On aura peut-être besoin de poursuivre régulièrement un service national pour obtenir les statistiques nécessaires. Il conviendra de changer votre plan de collecte de données ou même votre indicateur s'il s'avère que les données dont on a besoin sont impossibles ou trop difficiles à obtenir.

Les méthodes de collecte de données de base sont : l'Observation (regarder, écouter, noter) ; les Instruments (thermomètre, échelle, barème, etc.) ; et les Questions (interviews ou réponses écrites). La collecte de données peut être non formelle (rapide, participative) ou formelle (enquêtes, tests, mesures étalon).

On peut engager quelqu'un de l'extérieur pour conduire des études rigoureuses et statistiquement significatives. Ces études formelles produisent des données quantitatives qui peuvent être statistiquement analysées par un expert. Une analyse de ce genre est puissante dans la mesure où elle permet d'établir la corrélation entre des variables.

Les petites études rapides, moins coûteuses et participatives produisent des données qualitatives aussi bien que quantitatives. Elles coûtent moins cher et peuvent souvent être menées par le staff lui-même après une légère formation. Les Méthodes Accélérées de Recherche Participatives (MARP) sont bien reconnues et acceptées pour la collecte des données du suivi-évaluation (Annexe D).

Vous pouvez prendre certaines précautions pour assurer que la collecte de données avance normalement.

- N'attendez pas le moment de la préparation du rapport annuel pour les obtenir.

- Préparez des instruments de collecte de données dès que vous avez rempli le PMP, y compris au besoin l'élaboration des enquêtes, la conception d'une MARP ou la rédaction des termes de référence pour un évaluateur. Voir l'Annexe E pour davantage d'information sur les instruments de collecte de données.
- Assurez-vous, bien avant la date où vous en aurez besoin, que les données seront prêtes quand vous les voulez.

B. La qualité des données

Les données de bonne qualité sont valables, fiables et disponibles à temps.

Valables. Les indicateurs seront peu utiles si les données collectées ne mesurent pas correctement la caractéristique représentée par l'indicateur. Les mesures erronées peuvent compromettre l'exactitude des données. Pour minimiser de telles erreurs, assurez-vous que l'échantillonnage est représentatif, que les instruments de collecte de données sont bien conçus, que les énumérateurs sont bien formés et que les questions ne sont pas tendancieuses.

Fiables. Il s'agit d'assurer la stabilité ou la cohérence des données. Il convient d'utiliser d'une année à l'autre un processus cohérent de collecte de données pour déterminer si les changements enregistrés au niveau de l'indicateur peuvent être attribués à de vrais changements au niveau du groupe cible plutôt qu'à des variations dans les méthodes de collecte de données.

Disponibles à temps. Pour être utiles, les données doivent être disponibles assez fréquemment pour satisfaire les besoins du programme et doivent être suffisamment à jour.

Si vous menez la collecte primaire vous-même, vous pouvez assurer que votre méthodologie est suffisamment rigoureuse pour répondre à vos besoins. Si les données viennent d'ailleurs, informez-vous de leur méthodologie afin d'avoir confiance en la qualité de ces données.

C. Enregistrement des données

Pour gérer et diffuser vos informations S-E, il faut: 1) un système d'enregistrement et de manipulation des données où les données seront accessibles en permanence, et 2) un système pour communiquer et ventiler les informations aux autres. (Voir section C.4)

Les données S-E doivent être documentées et rangées. Un bon système de documentation facilite la collecte de données comparables d'une période à l'autre et protège contre la perte d'informations. Il assure que les données seront disponibles pour des analyses et il aide le CILSS à expliquer ses procédures de suivi-évaluation aux parties intéressées. Le Plan de Mesure de la Performance (PMP) identifie les données à collecter et de quelle manière.

Il convient de conserver électroniquement, dans un format approprié, les données non traitées. On peut conserver vos données dans une base de données, une fiche Excel ou un autre logiciel convenable pour ce qui est des données quantitatives, et dans les fichiers de MS Word ou d'un autre logiciel spécialement conçu pour traiter les données qualitatives.

Le Tableau des Données des Indicateurs, Figure 4, est l'un des outils les plus faciles pour enregistrer et aussi pour communiquer les informations dans un format concis.

Pour chaque indicateur inscrivez la valeur de départ, c'est-à-dire la valeur de l'indicateur au début de la période de performance. On peut utiliser cette valeur de départ à titre de comparaison afin de mesurer les progrès vers un résultat spécifique. Chaque année indiquer le

niveau de l'indicateur (tel que déterminé dans le PMP) et la valeur actuelle de l'indicateur. Puis indiquer si le niveau de l'indicateur a été atteint (oui, non ou partiellement). On peut ajouter des explications sous le titre « commentaires ».

3. Analyse des données et formulation des conclusions

Les indicateurs montrent l'état d'avancement du programme. Supposons qu'on a trouvé qu'on n'a pas atteint les résultats attendus. Une analyse des données de performance peut expliquer au directeur d'un programme *ce qui s'est passé* au niveau des résultats attendus et elle peut l'aider à déterminer *pourquoi* le programme avance bien ou non. Par exemple, regardez l'arbre d'objectifs pour voir si les résultats et les activités du niveau inférieur ont été atteints. Est-ce l'exécution du programme qui n'a pas réussi? L'hypothèse de base était-elle fausse? Manquait-il une supposition clé? L'objectif est-il trop ambitieux pour le temps donné?

Encadré 4 : Exemples de comparaisons possibles

Résultats actuels	par rapport à	Résultats attendus
Résultats actuels	par rapport à	Situation de référence
Résultats de cette année	<i>par rapport à</i>	Résultats de l'année dernière
Résultats d'une région	<i>par rapport à</i>	Situation comparable dans une autre région

L'analyse se fait à partir des comparaisons. Elle peut identifier des relations ou des tendances à plusieurs niveaux. Par exemple, on doit décider comment désagréger les données pour l'analyse—par genre, par pays, par groupe ethnique, etc.—afin de comparer ces groupes ou de tirer des conclusions sur les effets différents ressentis par eux.

Pour commencer votre analyse, répondez aux questions suivantes. Vos propres observations en dehors de ces questions se manifesteront aussi.

- Quelle a été la performance en comparaison avec les attentes au niveau des activités et des extrants et au niveau des résultats et des objectifs?
- Qu'est-ce qui s'est passé ou qu'est-ce qui ne s'est pas passé?
- A votre avis, quelle est la cause de la différence (s'il y en a une) entre les prévisions et la réalité?

Encadré 5 : La question de l'ATTRIBUTION

Supposons que notre suivi nous montre qu'il y a effectivement eu un changement vers l'objectif souhaité. Comment savoir si ce changement est dû aux activités du CILSS plutôt qu'à un autre acteur ou même à des circonstances extérieures?

Il est très difficile, voire impossible d'isoler définitivement les effets des programmes du CILSS et ceux d'autres forces. En sciences humaines, on utilise les concepts de « corrélation » et de « probabilité » pour s'approcher de la causalité en l'absence d'une étude scientifique qui compare un groupe de traitement à un groupe de contrôle.

Vous pouvez démontrer un lien crédible entre vos activités et les résultats acquis en répondant aux questions suivantes:

- Le changement a-t-il commencé dans un délai raisonnable après le début des activités du CILSS?
- Pouvez-vous identifier des événements ou des interventions importants auxiliaires qui pourraient expliquer le changement?
- Si le niveau d'activité du programme du CILSS a augmenté ou diminué avec le temps, y a-t-il eu un changement correspondant (une baisse ou une augmentation) au niveau de l'indicateur?
- Y a-t-il un groupe ou une situation comparable qui ne démontre pas les mêmes changements que le groupe ayant bénéficié des activités du

- Qu'est-ce que les résultats vous apprennent concernant l'exécution de votre activité?
- Qu'est-ce que les résultats vous apprennent concernant votre stratégie?
- Quels sont les facteurs externes qui ont influencé les résultats?

Une conclusion est une interprétation des données non traitées. Que croyez-vous à cause des données ? Compte tenu des résultats de votre analyse, quelles sont vos conclusions concernant votre programme ? Quelles tendances avez-vous observées ? Quelles explications avez-vous pu identifier ? Quelles sont les leçons importantes qui vous aideront à améliorer votre performance dans l'avenir ?

4. Diffusion des informations

Maintenant vous avez analysé les données et appris les leçons importantes. Rappelons-nous que la raison de faire le suivi-évaluation est de vous informer des progrès de vos activités en vue de les améliorer. Pourquoi voudrait-on partager ces informations avec d'autres personnes en dehors de l'équipe d'exécution et du superviseur direct?

- Pour contribuer au savoir et à l'avancement du développement
- Pour répondre à l'obligation légale de fournir des rapports aux bailleurs et aux Etats membres
- Pour tenir au courant le reste de l'institution et les collègues
- Pour aider les autres organismes d'exécution à tirer des leçons de votre expérience plutôt que de « réinventer la roue »

A chaque niveau d'une organisation, seulement une partie des données analysées sont envoyées au niveau supérieur dans les rapports. La plus grande partie restent là où elles sont analysées et utilisées. Au cas où un complément d'informations est nécessaire, les données seront fournies à ce moment. Ceci permet un système plus souple qui correspond mieux à une gestion ciblée et à un respect de l'emploi du temps des responsables.

**Quelles informations
doivent être envoyées
à qui?**

A. Ventilation de l'information du suivi-évaluation

La ventilation de l'information du suivi-évaluation est directement liée à l'utilisation de ces informations. Réfléchissez à vos besoins en matière de ventilation : Il faut envoyer QUOI à QUI, QUAND et COMMENT. Les réponses dépendent des besoins de vos collègues, de vos partenaires et d'autres parties prenantes.

Quoi et Qui. Identifiez les types d'information à partager. Le progrès des *activités* intéresse, pour la plupart, seulement les exécutants, le superviseur immédiat et les partenaires sur le terrain. Parfois il y a des bailleurs de fonds qui veulent également recevoir ce niveau d'information pour jeter un coup d'œil sur le progrès des activités mais, en général, les bailleurs s'intéressent plutôt aux résultats et aux objectifs.

Figure 4: Tableau des Données des Indicateurs

Indicators	Valeur de référence	Année 1		Année 2		Année 3		a) Accompli (100%) b) Partiellement accompli (75%) c) Sous-Accompli (moins de 75%)
		Niveau visé	Réel	Niveau visé	Réel	Niveau visé	Réel	
Objectif1 :								
Commentaires:								
Résultat 1:								
Commentaires:								
Résultat 1.1:								
Commentaires:								

Les informations sur les *dépenses* sont souvent partagées entre les comptables et les programmes à l'intérieur de l'organisation pour une meilleure gestion financière. Les rapports financiers sommaires sont également envoyés aux bailleurs et aux directeurs d'après un calendrier préalablement retenu.

Normalement les informations sur les *objectifs* et les *résultats* ont la plus grande diffusion.

- Superviseur
- Directeurs
- Collègues parallèles dans le même programme
- Collègues parallèles dans d'autres programmes
- Cellules d'administration et de soutien
- Bailleurs de fonds
- Organisations et institutions partenaires
- Partenaires d'exécution sur le terrain
- Chercheurs et étudiants.
- Etc.

Quand. Déterminez les besoins en termes de périodicité pour la ventilation de l'information.

Comment. Quels sont le format de présentation et le moyen de transmission ?

Un schéma de diffusion des informations aidera à programmer et à organiser les activités de ventilation. Le schéma montre de façon sommaire mais suffisamment détaillée le genre d'information qu'il faut envoyer à qui, à quel moment et dans quel format.

5. Evaluation

Une évaluation sera-t-elle nécessaire pour mieux comprendre les résultats du suivi? On utilise les évaluations pour répondre à des questions complexes que le système de suivi est incapable d'aborder :

- Qu'est-ce qui entrave le succès du programme ?
- Les résultats prévus sont-ils les seuls résultats produits par le programme ?
- Le programme a-t-il réellement provoqué les résultats observés ou existe-t-il d'autres facteurs qui en sont responsables ?
- Existe-t-il des indications qui suggèrent que les résultats obtenus par le projet seront durables ?

L'évaluation est une étude approfondie et aussi systématique et objective que possible d'un programme, projet, organisation ou autre entité afin de mieux comprendre le fonctionnement ou un autre aspect de cette entité. Le plus souvent, le but de l'évaluation est de voir si la stratégie est bonne, si les résultats sont obtenus et si les ressources sont bien utilisées en vue d'atteindre les objectifs. Une *évaluation externe* est conduite par les services ou les personnes extérieures à l'organisation responsable de la mise en œuvre de l'action sous évaluation. Une *évaluation interne* est conduite par un service et/ou des personnes au sein de l'organisation chargée de la mise en œuvre de l'action sous évaluation.

Il convient de mener une évaluation à la fin d'un projet ou d'une période stratégique. Les évaluations sont aussi conduites parce que la source de financement les exige. A part les évaluations régulièrement planifiées, il convient de conduire une évaluation quand:

- Le suivi a enregistré un résultat inattendu (positif ou négatif) que nous devons expliquer.
- Nous avons besoin de prendre une décision clé, mais il nous faut un complément d'informations.
- Des questions se sont posées au sujet de l'exécution, des coûts, des besoins des bénéficiaires, de la justification du programme, etc.
- On soupçonne que l'hypothèse ou les suppositions de la stratégie ne sont pas valables.
- Une étude approfondie peut contribuer aux activités des partenaires ou autres.

**Le « E » du S/E, c'est
l'évaluation externe et aussi
l'auto-évaluation des
exécuteurs.**

A. Planification de l'évaluation

Un Programme Annuel d'Evaluation pourra aider à vous organiser pour les évaluations au début de l'année ou d'un plan pluriannuel. Pour préparer un programme d'évaluation :

- 1- Parcourir toutes les conventions de financement qui touchent votre programme. Souvent dans ces conventions, des évaluations à mi-parcours ou des évaluations finales sont exigées. Le bailleur peut exiger des évaluations internes ou des évaluations externes. Notez tous ces détails. Mettez ces évaluations sur votre programme.

- 2- Réfléchir à vos programmes actuels : avez-vous déjà remarqué un besoin de faire une évaluation? Si vous trouvez qu'une évaluation est justifiée, mettez-le sur le programme.
- 3- Finalement, ajouter au moins une évaluation imprévue pendant le cours du programme. Bien sûr que vous ne pouvez pas fixer la date, ni savoir avec certitude que l'évaluation aura lieu, mais il est important de la prévoir pour pouvoir l'inscrire au budget.

Pour comprendre les besoins en matière d'évaluation il faut déterminer le but de l'évaluation, la distribution des résultats et l'utilisation définitive des données et des recommandations. L'évaluation contribuera-t-elle à la prise de décisions spécifiques? Quelles sont les attentes des clients et des utilisateurs concernant l'évaluation? Quelles sont les questions prioritaires à examiner dans l'évaluation?

Questions à se poser pour faire la planification d'une évaluation:

- Pourquoi entreprenons-nous une évaluation?
- Qui a besoin d'informations et que veulent-ils savoir?
- Pourquoi veulent-ils le savoir?
- Quand auront-ils besoin des résultats?
- A quel degré de précision veulent-ils des informations?
- Quand et comment faut-il collecter et analyser les données?
- Qui est responsable de quelle action?
- Combien de temps et d'argent avons-nous pour faire une évaluation?
- Quelles sont les questions clés de l'évaluation?

B. Les questions clés de l'évaluation

Les questions clés de l'évaluation constituent le « cœur » des termes de référence de l'évaluation. Elaborer de bonnes questions peut être difficile mais c'est un élément indispensable d'une évaluation utile. Il importe que l'organisation réfléchisse bien à ces questions en fonction de leur utilité pour la prise de décisions futures. Sinon, l'évaluation risque de devenir un objet archéologique dans un bureau!

Les listes de questions pour guider l'évaluation sont souvent trop longues et insuffisamment ciblées. Elles sont rarement organisées par priorité. Les caractéristiques des réponses considérées comme acceptables ne sont pas précisées. Souvent les questions sont trop vastes (comment le monde a-t-il changé?) ou trop éparpillées (trop de questions détaillées avec peu

de cohérence entre elles) ou dépassent les paramètres du programme (par exemple, la politique du programme est-elle valable?). Une méthode de tri qui permet d'améliorer la liste de questions est de les regrouper sous des rubriques (impact, planification, coûts, etc.). Une autre méthode consiste à élaborer une description courte de l'utilisation des réponses, c'est-à-dire les actions que l'on pourrait prendre sur la base des réponses spécifiques aux questions.

Les ressources en temps et en financement conditionnent les listes de questions pour la conduite d'une évaluation. En principe, les questions doivent être taillées au temps disponible pour obtenir les réponses et aux ressources financières de l'évaluation. En pratique, trop souvent les évaluations essaient d'examiner trop de questions vues les ressources dont on dispose pour traiter les résultats.

C. Conception de l'évaluation

La conception de l'évaluation commande l'approche proposée pour répondre aux questions

Encadré 6 : Les questions clés de l'évaluation

Pour une évaluation à mi-parcours, les questions portent sur les facteurs suivants:

- Est-ce que la phase de démarrage a fourni les systèmes et les contacts nécessaires pour atteindre les objectifs?
- Est-ce que les problèmes de fourniture de ressources ont été résolus pour permettre au programme de respecter son calendrier des résultats attendus?
- Est-ce que les attentes des bénéficiaires sont bien prises en compte?
- Est-ce que les présuppositions concernant le programme et ses interactions avec l'environnement sont toujours valables?
- Est-ce que les objectifs planifiés semblent être en voie de réalisation efficace?

Pour une évaluation vers la fin du cycle de financement, on pose les questions suivantes:

- Est-ce que les avantages attendus sont les mêmes que ceux qui ont été planifiés?
- Quels facteurs ont été les plus importants pour assurer la réalisation des avantages? Est-ce qu'il y a eu des blocages à résoudre? Existe-t-il des blocages non résolus? Pourquoi?
- Y a-t-il eu des résultats inattendus? Positifs? Négatifs?
- Est-ce que les coûts sont les mêmes qu'à la planification? Plus haut? Plus bas?
- Serait-il possible de reproduire le projet ailleurs? Dans quelles conditions?

Après la fin du financement, les questions d'impact deviennent importantes et visibles:

- Les activités continuent-elles après la période de financement?
- Le programme a-t-il été reproduit? A-t-il servi de modèle à d'autres programmes?

clés de l'évaluation. La conception doit déterminer les méthodes qui seront utilisées pour la collecte et l'analyse des données et préciser la manière dont seront présentées les informations. Voir les Sections C.2 et C.3 et l'Annexe E pour plus de détails sur la collecte et l'analyse des données.

La phase de rédaction du rapport ne doit commencer que lorsque l'équipe peut exprimer ce qu'elle sait, ce que les données signifient et ce qu'on devrait faire sur la base de ses conclusions. Le rapport sera alors clair pour le lecteur. La structure des rapports d'évaluation comporte normalement les rubriques suivantes:

- Introduction avec description du programme, y compris ses objectifs
- Explication brève des raisons de l'évaluation (synthèse des termes de référence)
- Explication des méthodes utilisées dans l'évaluation
- Présentation des constatations (faits)
- Présentation des conclusions basées sur les constatations (interprétations)
- Présentation des recommandations basées sur les conclusions (actions proposées)

Les plus grands problèmes au niveau des rapports d'évaluation sont les suivants:

- Aucune différenciation entre les constatations et les conclusions
- Constatations sans conclusions ni recommandations
- Recommandations sans constatations

Quand vous constatez une évaluation il faut vous poser la question "sur quels faits cette recommandation est-elle basée? et quelles conclusions peut-on tirer de ces faits?"

D. Gestion de l'évaluation

La première étape est la préparation des termes de référence. Les termes de référence définissent les paramètres d'une évaluation future. Ils devraient comporter tous les éléments clés suivants :

- Description du projet ou programme à évaluer (1 page)
- Les objectifs de l'évaluation et pourquoi on la veut (1 page)
- Etat du programme actuel (est-ce la première évaluation ? quelles données sont disponibles par l'intermédiaire du système de suivi ?) (2 pages)
- Une liste de questions à poser (2 pages)
- Des idées sur la méthodologie, les déplacements, l'analyse des données (1 page)
- Quels sont les profils nécessaires pour les membres de l'équipe – niveau d'expérience, niveau d'études, capacités linguistiques, expérience internationale (pays ou sous-région ? qui sera le chef de l'équipe – quel niveau de poste ?)(1 page)
- Formulaire d'établissement de rapport pour l'évaluation (décrire les rubriques du rapport final) (2 pages)
- Emploi du temps/niveau d'effort (combien de jours par personne y compris déplacements, rédaction du rapport, réunions préalables) (1 page)
- Nombre de copies du rapport voulu avec langue précisée (1 paragraphe)
- Budget (niveau d'effort pour tous les membres de l'équipe, nombre de billets d'avion avec coût, nombre de jours de per diem cumulatif pour l'équipe, frais de déplacement pour le voyage et les sites d'évaluation, frais de documentation, courrier, tirages de questionnaires, rapports finals, etc.)

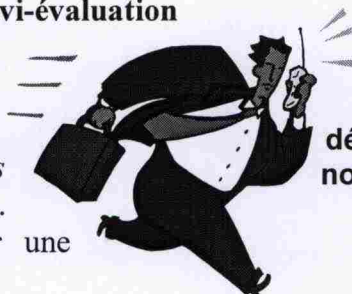
Après la préparation des termes de référence, le processus de gestion d'une évaluation peut être organisé comme suit :

1. Sélection du personnel
2. Engagement du personnel
3. Orientation de l'équipe

4. Attentes individuelles de l'équipe
5. Approche à suivre pour la collecte et l'analyse de données
6. Plan de travail pour l'équipe (Qui fait quoi, quand et en quel ordre?)
7. Synergie entre les membres (Qui peut contribuer au travail de l'autre? Comment mettre ensemble les perspectives?)

6. Utilisation de l'information du suivi-évaluation

Dans un système de suivi, l'essentiel n'est pas le nombre de rapports produits ni même le contenu de ces rapports mais les *décisions qui sont appuyées* par les analyses de données. Un bon système de suivi aide à assurer une planification informée.



Le S/E doit aboutir à des décisions et à des actions (et non seulement à des rapports ou réunions!).

Les informations collectées sont les plus utiles au niveau où elles sont captées. Si les données sont perçues comme étant seulement pour les niveaux supérieurs, le système peut facilement devenir stérile.

Pour assurer que les acquis seront utilisés, il faut faire attention à deux niveaux.

A. Au moment de la découverte des informations

Pendant le cycle d'exécution des programmes et le suivi-évaluation de ces programmes, faites régulièrement pour vous-même un bilan des acquis et des leçons apprises jusque-là. Notez les constatations clés qui semblent importantes et réfléchissez à l'utilité de ces constatations et conclusions sur les plans suivants:

- Modification des activités actuelles
- Modification du prochain programme opérationnel
- Modification de la prochaine stratégie (plan pluriannuel)
- Meilleure collaboration avec les autres programmes

Ce travail se fera plus facilement s'il est systématiquement intégré dans le format des rapports.

B. Au moment de la planification

Pendant l'exercice sur l'élaboration de plans stratégiques et de plans annuels n'oubliez pas ce qui a été appris. Voici un exercice assez simple pour aider à utiliser les leçons apprises à travers le suivi-évaluation. Posez-vous les questions suivantes:

- Quelles sont les 3 leçons apprises les plus importantes ?
- Quelles sont les conséquences pour l'année prochaine ?
- Qu'est-ce que nous avons appris concernant :
 - Notre exécution
 - Nos capacités
 - Les hypothèses et suppositions
 - L'utilité de nos indicateurs
 - La faisabilité de nos objectifs

C. Outils pour assurer l'utilisation des informations

Il convient d'élaborer et de respecter un calendrier simple pour l'utilisation des informations de performance. Ce calendrier devrait indiquer tous les événements prévus auxquels seront présentées, examinées et discutées les informations S-E et auxquels seront prises des décisions importantes sur la base des informations de performance. De tels événements pourraient inclure :

- Des ateliers ou des retraites organisés pour examiner les progrès du programme ou pour prendre des décisions concernant des changements de stratégie
- Un examen périodique, conduit en collaboration avec les partenaires d'exécution, de l'efficacité et de l'efficacité des activités
- Préparation et soumission du rapport
- Présentation aux directeurs
- Publication ou diffusion des résultats intéressants
- Un atelier avec les partenaires sur les leçons apprises

Quelques autres façons d'assurer la collecte et l'utilisation des informations de performance:

- Créer des INCITATIONS individuelles et au niveau de la cellule pour encourager l'utilisation des informations de performance
- Organiser des RETRAITES et des REUNIONS régulières pour examiner les informations de performance et agir en conséquence
- Assurer la VISIBILITE permanente des résultats
- Intégrer le Suivi-Evaluation comme élément clé dans les LETTRES DE MISSION des individus

IV. MANUEL DES PROCEDURES

Introduction

Le Manuel des Procédures comporte sept (7) sections de règlements pour le suivi-évaluation (S-E). La compréhension de ce manuel exige une étude antérieure du Guide de Suivi-Evaluation où se trouvent les explications pédagogiques des théories et des outils.

Le personnel du CILSS doit utiliser les outils et les formats précisés dans le manuel et les annexes.

Cycles du suivi-évaluation

Le suivi-évaluation suit les mêmes cycles que la planification stratégique, c'est-à-dire un Cycle Pluriannuel et un Cycle Annuel. Les calendriers des cycles de suivi-évaluation se trouvent aux Annexes G et H.

Répartition des responsabilités du suivi-évaluation

- 0.1 Il convient de suivre tous les programmes et projets du CILSS, ainsi que ses activités administratives et de soutien.
- 0.2 La responsabilité du suivi incombe 1) aux cellules, 2) aux équipes, 3) à CONACILSS.
- 0.3 Les CONACILSS, dans leur rôle d'assurer « la coordination/suivi des activités du CILSS dans les pays⁴ sont responsables pour le suivi de leurs propres activités et pour maintenir un inventaire des activités du CILSS ayant lieu chaque année dans leur pays. Voir Annexe BB.
- 0.4 Au niveau du CILSS, le suivi-évaluation est supervisé et contrôlé par l'expert en suivi-évaluation, le conseiller en planification, le contrôle interne et les instances concernées, à savoir le Conseil de Direction (CD), les Comités Techniques et de Gestion des Programmes Majeurs (CTG) et le Comité Régional de Programmation et de Suivi (CRPS).
- 0.5 Il convient d'évaluer certains programmes et projets (voir la Section 5).
- 0.6 Chaque membre du personnel appartient à une *cellule* spécifique du CILSS. Ces cellules ont des fonctions S-E différentes. Le rôle de votre cellule détermine le *type* de tâches S-E que vous devrez accomplir. Les cellules dans les Programmes Majeurs font le *suivi-évaluation programmatique*, alors que toutes les autres cellules effectuent le *suivi-évaluation de l'administration et des fonctions de soutien*.
- 0.7 Les cellules et les équipes administratives et de soutien poursuivent un suivi et évaluation plus légère que celui des équipes et cellules programmatiques. Les cellules administratives et de soutien doivent seulement identifier un niveau d'objectifs avec indicateurs. Les cellules programmatiques par contre doivent identifier les résultats et créer des indicateurs pour plusieurs niveaux d'objectifs/ résultats/sous-résultats, tout

⁴ Plan Triennal du CILSS 1995-1997

en suivant la logique de l'arbre d'objectif jusqu'à ce qu'ils arrivent au niveau d'activités.

- 0.8 Le suivi-évaluation des cellules financier implique non seulement le suivi des activités de la cellule mais aussi le suivi des données financières qui doivent être communiquer aux autres cellules du CILSS.
- 0.9 Chaque membre du personnel appartient également à une *Equipe de Planification et Suivi-Evaluation*. Une équipe est un groupe plus grand qui réunit plusieurs cellules qui doivent collaborer ensemble sur la planification stratégique et sur certains aspects du suivi-évaluation. Certaines tâches S-E se font au niveau de la cellule alors que d'autres se font au niveau de l'équipe. Chaque équipe a un chef d'équipe qui est chargé de la coordination des tâches S-E au niveau de l'équipe.
- 0.10 Chaque équipe doit assurer que son personnel de soutien (secrétaires, chauffeurs, plantons, etc.) sont engagés dans un système simplifié de suivi-évaluation. Tout le personnel de soutien doit être conscient des ses propres objectifs primaires de travail et doit avoir un système de auto-regulation de performance.
- 0.11 Dans le but de se conformer aux procédures S-E, chaque personne doit être consciente de sa CELLULE, de son TYPE de suivi-évaluation et de son EQUIPE. Ces informations sont présentées ci-dessous au Tableau 1.

Tableau 5 : Cellules, Equipes et Types de Suivi-Evaluation

TYPE DE S-E	EQUIPES DE S-E	CELLULE DU CILSS ⁵
-------------	----------------	-------------------------------

1. S-E Programmatique	PM Politique de Sécurité Alimentaire (Chef d'équipe=Resp. PM)	<ul style="list-style-type: none"> • PROCELOS • PREGEC • USPA-FERAP • PADS
	PM Politique de Gestion des Ressources Naturelles et de Lutte Contre la Désertification (Chef d'équipe=Resp. PM)	<ul style="list-style-type: none"> • CTR/FFEM • PRS • PREDAS • UASP • UDL • USE
	PM Information (Chef d'équipe=Resp. PM)	<ul style="list-style-type: none"> • Unité Méthodes & Applications • Information en Sécurité Alimentaire • Information en Gestion des Ressources Naturelles
	PM Formation (Chef d'équipe=Resp. PM)	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de Base • Formation Continue
	PM Recherche Agro-Socio-Economique (Chef d'équipe=Resp. PM)	<ul style="list-style-type: none"> • AGROSOC Sécurité Alimentaire • AGROSOC Gestion des Ressources Naturelles
	PM Population et Développement (Chef d'équipe=Resp. PM)	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche en Population et Développement • Politique de Population
	2. S-E des fonctions de l'administration et de soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de PM Recherche Agro-Socio-Economique • Responsable de PM Population et Développement • Direction Générale de INSAH • Centre de Gestion de INSAH • Cellule d'Informatique* • Cellule de Documentation*
		<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de PM Information • Responsable de PM Formation • Direction Générale de AGRHYMET • Centre de Gestion de AGRHYMET • SRGBD* • Unité Information, Maintenance, Infrastructure*
		<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de PM Politique de Sécurité Alimentaire • Responsable de PM Politique de Gestion des Ressources Naturelles et de Lutte contre la Désertification • Coordinateur Général des PM Politiques

⁵ Les appellations actuelles sont sujettes à être modifiées.

* Appelés "services communs" dans ce manuel

les partenaires. Une fois qu'ils ont confiance en le système, ceux-ci suivront le CILSS dans l'exécution.

Les Principes sur lesquels le système de suivi-évaluation du CILSS est basé sont :

- **Le CILSS d'abord.** Le système répond aux besoins du CILSS et de ses programmes en premier lieu.
- **Le suivi-évaluation vise une meilleure prise de décisions.** Le but du suivi-évaluation est d'aider les responsables à tous les niveaux du CILSS à prendre des décisions basées sur des données réelles et fiables. Un système opérationnel permettra une prise de décisions mieux informée qui conduira à l'amélioration du travail et des résultats.
- **Moins d'indicateurs pour mieux gérer.** Un système qui a moins d'indicateurs permettra une collecte de données plus efficace et une analyse plus substantielle des résultats.
- **Le suivi-évaluation est le travail de tout le monde.** Le suivi-évaluation est une fonction de base de la gestion technique et de l'administration qui doit faire partie du travail régulier de tout cadre. Tous les niveaux de l'organisation sont impliqués.
- **La gestion des ressources fait partie du système.** Les données de suivi et les évaluations doivent être liées de façon intégrée pour permettre une gestion plus efficace des ressources.
- **Tout le monde n'a pas besoin des mêmes informations en matière de suivi-évaluation.** Et les différentes cellules au sein du CILSS ne font pas leur suivi-évaluation de la même façon. Les données du suivi-évaluation doivent être traitées et présentées pour répondre aux besoins de chaque niveau d'utilisateurs. Ce qui intéresse le gestionnaire n'est pas nécessairement ce qui intéresse le Secrétaire Exécutif. Pour cette raison, les procédures de suivi-évaluation sont adaptées à chaque cellule du CILSS.
- **Le guide et le manuel sont des documents « vivants ».** Chaque cadre dispose du guide et du manuel et peut les utiliser rapidement comme source de référence. Le guide et le manuel doivent être mis à jour périodiquement pour les rendre encore plus utiles. Une révision annuelle pendant plusieurs années de suite est souhaitable. Cela permettra des ajustements qui correspondent le mieux aux réalités d'exécution du CILSS en tenant compte de la diversité de ses partenaires.
- **Plus simple, plus efficace.** Un système souple et simple répondra mieux aux besoins du CILSS. La complexité ne mène pas à l'utilité.
- **Éliminer les rapports qui ne sont pas utilisés.** Une diminution de préparation de rapports permettra une meilleure distribution de ressources humaines.

Coordination
Générale
et Pilotage du CILSS
(Chef d'équipe=Secrétaire
Exécutif et Coordinateur
Général)

- Centre de Gestion des PM Politiques
- Cellule d'Informatique*

- Secrétaire Exécutif et Coordinateur Général
- Conseillers
- Administration/ Finance (RAF)
- Contrôle Interne
- Expert en S-E
- Cellule Communication*
- Approche Genre*

Résumé des tâches du suivi-évaluation

Tout le personnel professionnel du CILSS doit effectuer les tâches S-E suivantes qui sont décrites en détail dans ce manuel. Les outils et les formats à utiliser sont également précisés.

Tableau 6 : Les taches du suivi-evaluation

	Outils/Canevas	Description de l'outil
Planification du suivi-évaluation		
1. Définir des objectifs, résultats et sous-résultats	Plan de Mesure de Performance (PMP)	Ce tableau identifie l'indicateur pour chaque objectif ou résultat, ainsi que la source de données et le plan de collecte de données pour chaque indicateur.
2. Elaborer et définir des indicateurs		
3. Identifier des sources de données, la méthode de collecte et de traitement, la périodicité et la personne chargée de chaque indicateur		
4. Programmer les évaluations	Programme d'Evaluation	Un tableau qui indique le type d'évaluation qu'il faut conduire et à quel moment de l'année ou de la période pluriannuelle
5. Budgétiser le suivi-évaluation	Voir Annexe O ; Se référer au logiciel de la comptabilité « Sun System ».	
Exécution du suivi-évaluation		
1. Elaborer des instruments et des mécanismes pour la collecte de données	Néant. Se référer au Guide, Section C.2.A et à l'Annexe E.	
2. Collecter et gérer des données sur le niveau de réalisation des activités	Tableau de l'Etat de Réalisation des Activités	Ce tableau indique le niveau de réalisation de chaque activité : 1) en bonne voie ; 2) en retard ; 3) achevée ; 4) modifiée.
3. Collecter et gérer des données sur la réalisation des objectifs, résultats et sous-résultats	Tableau des Données des Indicateurs	Un tableau qui indique si les niveaux d'indicateur ont été atteints ou non. Il montre la valeur de référence (données de base) et les valeurs d'indicateur prévues et réelles pour chaque année du programme.

4. Contrôler la qualité des données	Néant. Se référer au Guide, Section C.2.B	
5. Analyser les informations du suivi-évaluation	Canevas du Rapport des Résultats ; aussi, se référer au Guide, Section C.3	Ce sont des directives concernant le format et le contenu des différents types de rapport de suivi.
6. Tirer des conclusions et identifier les leçons apprises	Canevas du Rapport des Résultats ; aussi, se référer au Guide, Section C.3	
7. Partager, distribuer, communiquer, ventiler les informations du suivi-évaluation	Canevas des Rapports ; aussi le schéma de diffusion de l'information, Procédures Section 4.	
	Fiche de Feedback	Il convient de joindre cette fiche aux rapports et autres documents où l'auteur veut recevoir du feedback du destinataire. Elle demande au destinataire de donner des commentaires sur les informations fournies.
8. Planifier et conduire des évaluations au besoin	Fiche « Quand faut-il une évaluation »	Il s'agit d'une liste de questions pour vous aider à déterminer si vous devez conduire une évaluation.
	Canevas d'un Rapport d'Evaluation	Ce sont des directives concernant le format et le contenu d'un rapport d'évaluation.
9. Utiliser les informations S-E pour améliorer les activités et les stratégies	Canevas des rapports ; aussi, se référer aux Procédures Section 6.	Ce sont des directives concernant le format et le contenu des différents types de rapport de suivi.

Section 1: Planification du suivi-évaluation

- 1.1 Chaque cellule et chaque équipe doivent élaborer un Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation et un Plan Annuel de Suivi-Evaluation. Le Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation accompagne le Plan Stratégique Pluriannuel, tout comme le Plan Annuel de Suivi-Evaluation accompagne le Plan Annuel d'Opérations.
- 1.2 La planification du suivi-évaluation doit être faite par les cadres qui sont directement responsables de l'accomplissement des résultats dans leur cellule. Dans une cellule qui regroupe plusieurs personnes, les membres de la cellule travaillent sur le suivi-évaluation tous ensemble.
- 1.3 L'élaboration du Plan de Suivi-Evaluation, comme celle du Plan Stratégique, doit être faite avec l'assistance d'un animateur externe, durant plusieurs années, jusqu'à ce que le CILSS perfectionne ses capacités internes.⁶

⁶ L'idéal serait que l'animateur du processus d'élaboration des Plans de Suivi-Evaluation soit la même personne qui anime le processus de Planification Stratégique, à condition que cette personne soit qualifiée à la fois en planification et en suivi-évaluation. Il importe que l'animateur respecte l'approche du CILSS en Suivi-Evaluation plutôt que d'introduire un nouveau système.

- 1.4 Chaque objectif stratégique, objectif opérationnel, résultat et sous-résultat du CILSS doit avoir au moins un (1) indicateur au niveau des *extrants* et un (1) indicateur au niveau des *résultats*. Il convient d'engager le processus décrit dans le Guide de Suivi-Evaluation pour créer les indicateurs.
- 1.5 Les activités n'ont pas d'indicateurs. Elles sont contrôlées par le biais du Tableau de l'Etat de Réalisation des Activités. Voir la Section 4, Rapports d'Activité.
- 1.6 Chaque indicateur aura une *valeur de référence* (donnée de base) et un *niveau d'indicateur*.
- 1.7 Chaque cellule ou équipe doit se mettre d'accord sur la manière d'obtenir et d'utiliser les données du suivi-évaluation.
- 1.8 Les objectifs et les résultats ne peuvent pas être changés pendant le Plan Annuel ou Pluriannuel car ils sont établis pour la période entière du Plan. Cependant, les activités peuvent et doivent être ajustées en fonction des circonstances. Les indicateurs peuvent être changés seulement si c'est justifié et qu'on a reçu l'accord de l'expert en suivi-évaluation ou du conseiller en planification.
- 1.9 La planification du suivi-évaluation doit respecter un processus de consultation latéral et vertical. Cela veut dire que la planification du suivi-évaluation est conduite en consultation avec des individus et des organismes aux niveaux supérieurs, inférieurs et parallèles.
- 1.10 Pendant la planification, il y a lieu d'assurer la participation des services communs lorsqu'ils sont impliqués dans le programme.

Plan pluriannuel de suivi-évaluation

- 1.11 Le Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation est élaboré au même moment que le Plan Stratégique Pluriannuel, c'est-à-dire pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent. Voir Annexe H.
- 1.12 L'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation commence en premier lieu au niveau de l'équipe. Ensuite les cellules continuent à travailler indépendamment sur leur propre Plan.
- 1.13 Le Plan Stratégique Pluriannuel inclut des outils de planification tels que l'Arbre des Objectifs et le Tableau de Planification.⁷ Sur cette base, le Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation doit contenir :

1ère partie : Plan de Mesure de Performance (PMP)

2ème partie : Programme Pluriannuel d'Evaluation

3ème partie : Les réponses à la question suivante : Comment proposez-vous de mesurer l'impact de ce plan triennal à la fin des trois (3) ans?

Plan annuel de suivi-évaluation

- 1.14 Le Plan Annuel de Suivi-Evaluation est élaboré au même moment que le Plan Annuel d'Opérations, c'est-à-dire pendant le dernier trimestre de l'année précédente.
- 1.15 L'élaboration du Plan Annuel de Suivi-Evaluation commence en premier lieu au niveau de l'équipe. Ensuite les cellules continuent à travailler indépendamment sur leur propre Plan.
- 1.16 Le Plan Annuel d'Opérations inclut des outils de planification tels que l'Arbre des Objectifs du Plan Pluriannuel, le Tableau de Planification et le Programme des Activités.⁸ Sur cette base, le Plan Annuel de Suivi-Evaluation doit contenir :

1ère partie : Plan de Mesure de Performance (PMP)

2ème partie : Programme Annuel d'Evaluation

3ème partie : Canevas du Tableau des Données des Indicateurs

Budgétisation du suivi-évaluation

- 1.17 Les tâches S-E doivent figurer dans les budgets et les plans de travail internes et dans les demandes de financement auprès des bailleurs de fonds.
- 1.18 Il est raisonnable de dévouer 3% à 10% d'un budget couvrir les activités de suivi-évaluation, y compris la main-d'œuvre, les déplacements, les communications et les autres coûts directs et indirects liés aux activités de suivi-évaluation.
- 1.19 Il convient d'utiliser les rubriques suggérées à l'Annexe O pour aider à planifier les dépenses en matière de suivi-évaluation.

⁷ Les outils exacts seront déterminés à l'aide du manuel de planification stratégique du CILSS.

⁸ Les outils exacts seront déterminés à l'aide du manuel de planification stratégique du CILSS.

Section 2: Collecte et gestion des données

- 2.1 Il s'impose de collecter des données chaque année en vue de déterminer la valeur des indicateurs.
- 2.2 Chaque cellule est responsable de la production de données sur ses indicateurs, qu'elle collecte les données elle-même ou qu'elle les obtienne d'une source secondaire.
- 2.3 La collecte de données doit se faire durant toute l'année. Dès le début du cycle annuel, on dispose du PMP et doit commencer à préparer la collecte de données.
- 2.4 Les Unités Opérationnelles et toute cellule qui dépend des données venant des pays doivent fournir aux partenaires sur le terrain (points focaux, CNA, etc.) un système de collecte de données : des fiches à remplir et un programme à suivre pour la collecte et la transmission de données.

Données sur les intrants (dépenses)

- 2.5 Le Centre de Gestion fournira à toutes les cellules un Bilan Financier Trimestriel. Les cellules qui sont impliquées dans la gestion financière de leurs activités doivent suivre ces dernières avec un outil électronique venant du système de comptabilité.⁹
- 2.6 Quand le Bilan Financier Trimestriel a été dressé, on doit le comparer à son propre dossier afin de vérifier les informations et de se mettre en accord avec le Centre de Gestion.
- 2.7 Les cellules remettent au Centre de Gestion une Fiche de Feedback (Voir la Section 4) pour communiquer leur accord (ou désaccord) vis-à-vis du bilan financier.

Données sur les activités

- 2.8 Suivre les activités exige un minimum de collecte de données ou n'en exige aucune. Les informations sur le déroulement des activités doivent être facilement disponibles à partir des expériences et des notes du personnel de programme chargé d'exécuter les activités.
- 2.9 Voir la Section 4, Rapports d'Activité. Les informations S-E consistent en une colonne ajoutée au Programme d'Activités¹⁰ dans lequel on indique l'état de réalisation de l'activité. Sous cette forme, le tableau s'appelle maintenant « Etat de Réalisation des Activités » :
 - a) En bonne voie (la réalisation avance comme prévu),
 - b) En retard (la réalisation n'a pas encore commencé ou est en retard par rapport au programme),
 - c) Achevée (l'activité est finie), ou
 - d) Modifiée (l'activité a été changée à cause de circonstances optionnelles).
- 2.10 Des explications supplémentaires doivent être fournies pour toutes les activités indiquées comme étant « en retard » ou « modifiées ».

⁹ Le logiciel "Sun System" devrait fournir le format nécessaire.

¹⁰ Le canevas exact de ce tableau sera déterminé à l'aide du manuel de planification du CILSS.

- 2.11 Le Tableau de l'Etat de Réalisation des Activités doit être fait en MicroSoft Word.
- 2.12 Toutes les cellules doivent tenir un fichier (électronique et papier) net, organisé et à jour des Rapports d'Activité pour pouvoir les consulter facilement.

Données sur les objectifs, les résultats et les sous-résultats

- 2.13 Ces données et leur méthode de collecte dépendent entièrement du sujet de chaque programme ou cellule.
- 2.14 Créer les instruments de collecte de données pendant le premier mois du cycle. Les nouveaux instruments doivent être testés avant d'en mettre au point les derniers détails.
- 2.15 Demander conseil à un chercheur en sciences humaines en vue d'assurer l'élaboration d'instruments de collecte de données de haute qualité jusqu'à ce que cette capacité soit perfectionnée au sein de la cellule.
- 2.16 Il incombe à la cellule d'assurer que les données sont de haute qualité : valables, fiables et disponibles à temps.
- 2.17 Une fois collectées, ces données doivent être :
 - a) Sauvegardées en format électronique convenable (fichier en MicroSoft Word, tableur en Excel, base de données, etc.) ;
 - b) Enregistrées, sous forme d'un fichier en MicroSoft Word, dans le Tableau des Données des Indicateurs.

Section 3: Analyse des données et formulation des conclusions

Analyse des activités

- 3.1 Il faut procéder à des analyses sur :
 - a) les activités qui sont en retard par rapport au calendrier
 - b) les activités qui ont été modifiées
- 3.2 De telles analyses s'effectuent au niveau des cellules.
- 3.3 L'analyse doit aboutir à des conclusions (c'est-à-dire des leçons apprises) et examiner les incidences de ces leçons en relation avec les activités actuelles, les activités de l'année suivante, le prochain plan stratégique pluriannuel et la collaboration avec les autres cellules et programmes.
- 3.4 Les analyses figureront dans les rapports d'activité. Voir la Section 4.

Analyse des objectifs, résultats et sous-résultats

- 3.5 Ce type d'analyse se fait aux niveaux de la cellule et pareillement de l'équipe.
- 3.6 Il convient d'effectuer une analyse de tous les indicateurs d'objectifs, de résultats et de sous-résultats afin de pouvoir exposer succinctement le niveau de succès global en

atteignant les résultats (entièrement obtenus, partiellement obtenus, insuffisamment obtenus).

- 3.7 Il convient d'effectuer une analyse pour pouvoir avancer des théories, accompagnées de justifications de tous les indicateurs d'objectifs, de résultats et de sous-résultats, en vue d'expliquer la performance du programme.
- 3.8 Il convient d'effectuer une analyse de tous les indicateurs d'objectifs, de résultats et de sous-résultats afin d'explorer les questions de l'impact et de l'attribution.
- 3.9 Les leçons apprises et leurs conséquences doivent être identifiées.
- 3.10 Ces analyses figureront dans les Rapports des Résultats et les évaluations. Voir la Section 4.

Section 4 : Diffusion des informations

Établissement des rapports

- 4.1 Tous les cadres du CILSS ont des responsabilités relatives à l'établissement des rapports de suivi-évaluation
- 4.2 Certains rapports sont préparés au niveau de la cellule alors que d'autres sont préparés au niveau de l'équipe.
- 4.3 Le langage des rapports doit être bref et clair. On doit éviter les embellissements, le jargon bureaucratique et le vocabulaire excessivement académique. C'est toujours une bonne idée de supposer que le lecteur ne sera pas un initié.
- 4.4 Sur le réseau local de chaque site, les rapports seront accessibles à tous les utilisateurs dans un délai de trente (30) jours à partir de la date de soumission du rapport.

Rapports d'activité

Les rapports d'activité visent à donner un bref et rapide aperçu des réalisations accomplies pendant la période en question par rapport aux activités prévues pour cette période. Le rapport est superficiel et ne doit pas prendre beaucoup de temps pour être rédigé. Il est conçu de manière à être facile et rapide à préparer. Ce rapport ne doit pas être un fardeau administratif qui pèse sur les cellules, mais plutôt une occasion de se rendre compte du niveau de réalisation par rapport au plan annuel et, au besoin, de dialoguer avec leur équipe sur les modifications nécessaires.

- 4.5 Toutes les cellules rédigent un rapport d'activité. Les cellules soumettent leur rapport d'activité à l'équipe ou, sinon, on prépare un rapport d'activité synthétique pour l'équipe. (Voir le Tableau 7.)
- 4.6 Le rapport d'activité est un rapport trimestriel dans le cas des cellules et des équipes programmatiques.
- 4.7 Le rapport d'activité est un rapport semestriel dans le cas des cellules et des équipes chargées des fonctions administratives et de soutien.

- 4.8 Les cellules et les équipes doivent suivre les canevas en Annexes T, U, V, et W pour ces rapports.

Rapports des résultats

Ce rapport est le rapport le plus important du système de suivi-évaluation. Il exige un certain investissement de temps et d'effort pour sa préparation. Le rapport est qualitativement différent des rapports d'activité. Ce n'est pas un amalgame des rapports d'activité mais plutôt une analyse des progrès enregistrés par rapport aux objectifs. Il a un caractère analytique et critique. Dans ce rapport, on utilise les indicateurs pour comparer les résultats de l'année aux niveaux de l'indicateur visé et aux objectifs. L'utilisation principale de ce rapport est de contribuer à la planification des activités de l'année prochaine.

- 4.9 Le Rapport des résultats est préparé au niveau de l'équipe. Toutes les cellules participent à sa rédaction.
- 4.10 Pour toutes les équipes, le Rapport des résultats est un rapport annuel.
- 4.11 Les cellules et les équipes doivent suivre les canevas en Annexes X, Y, Z, et AA pour ces rapports.

Rapports financiers

Bilans financiers internes

Ces rapports ont deux (2) objectifs principaux. Ils donnent au centre de gestion et aux cellules la possibilité de s'entretenir et de se mettre d'accord sur la situation financière. Ensuite, ces rapports donnent aux cellules et au centre de gestion une meilleure idée des coûts réels de leurs activités en vue d'une planification budgétaire future.

- 4.12 Les Bilans financiers internes sont présentés chaque trimestre à toutes les cellules par les Centres de Gestion.
- 4.13 Le format est à déterminer à l'aide du logiciel de comptabilité.
- 4.14 Les cellules doivent examiner le bilan financier puis soumettre au Centre de Gestion la Fiche de Feedback.

Rapports financiers externes

- 4.15 Les Centres de Gestion préparent chaque trimestre un rapport financier type et l'envoient aux bailleurs. Ces rapports sont également transmis aux cellules.
- 4.16 Le format est à déterminer à l'aide du logiciel de comptabilité et le Groupe de Ouaga (bailleurs de fonds)

Groupes de discussion thématiques et ateliers de « meilleurs pratiques »

- 4.17 Le but des groupes de discussion est de partager les leçons acquises et d'améliorer la collaboration à travers les programmes du CILSS. Les groupes fournissent aux cadres du CILSS un forum intellectuel pour engager un débat et pour dissimuler l'expertise du CILSS aux audiences extérieures.

- 4.18 Chaque cadre doit adhérer à au moins un groupe thématique de discussion.
- 4.19 Les sujets de discussion des groupes seront ceux qui traversent les programmes majeurs, la sécurité alimentaire et la gestion des ressources naturelles. Les groupements peuvent changer et seront déterminés au commencement de chaque année par l'expert en suivi-évaluation ou le conseiller en planification. Des sujets à considérer :
- L'exécution des changements de politiques
 - La durabilité de la sécurité alimentaire et la gestion des ressources naturelles
 - La gestion du CILSS
 - L'utilisation des informations techniques et celles des recherches
 - Le genre dans la sécurité alimentaire et la gestion des ressources naturelles
 - La coopération inter-etats
 - Le rôle du secteur privé dans la sécurité alimentaire et la gestion des ressources naturelles
- 4.20 Chaque groupe de discussion doit incorporer au moins une personne de chaque programme majeur.
- 4.21 Un site de « bulletin électronique » sera établi pour chaque groupe de discussion.
- 4.22 Chaque membre du groupe doit poster une leçon acquise chaque trimestre sur le site. Les leçons acquises doivent être postées 7 jours après la soumission des rapports trimestriels.
- 4.23 La leçon acquise est une conclusion ou une observation du cadre sur le sujet de discussion. Les leçons acquises sont sur les avancées valables et non-valables sur le progrès du Sahel.
- 4.24 Les groupes thématiques organiseront des ateliers de meilleures pratiques (au moins une fois tous les deux ans) dans la quelle les leçons acquises sont discutées et analysées. L'atelier doit dissimuler les conclusions et les théories des intellectuels du CILSS et d'autres experts avec les partenaires techniques en dehors du CILSS et de développer avec ces partenaires une liste de meilleures pratiques qui seront largement distribuée. Des experts extérieurs seront invités à présenter aux ateliers.

Rapportage par pays

- 4.25 Les Comités Nationales du CILSS (CONACILSS) sont chargés de fournir à la fin de chaque année un inventaire de toutes les activités du CILSS dans le pays, organisé par Programme Majeur. L'inventaire est soumis au Secrétaire Exécutif qui le dissimule immédiatement à l'équipe programmatique (programmes majeurs) et l'expert en suivi-évaluation.
- 4.26 Les équipes programmatiques (programmes majeurs) exploitent les inventaires pour la section Résultats Par Pays de leur Rapport de Résultats d'équipe
- 4.27 L'expert en suivi-évaluation utilise les inventaires pour la section Résultats Par Pays du Rapport de Résultats du CILSS.

Résumé des documents à soumettre et leur diffusion

Tableau 7: Documents à soumettre et circuit de ventilation

Point de Responsabilité	Document	Périodicité	Dates de Soumission	Soumettre les rapports à...	..Qui les enverra à :
Les Unités des Programmes Majeurs	Plan de Suivi-Evaluation pour la cellule	Pluriannuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent	1. Responsable de PM	1. Expert en S-E, 2. Cellule de Communication,
	Rapport d'Activité pour la cellule	Annuelle	pendant le dernier trimestre de l'année précédente		
		Trimestrielle ¹¹	15 avril, 15 juillet, 15 octobre, 22 janvier		
Les 6 Responsables des Programmes Majeurs	Plan de Suivi-Evaluation pour la cellule	Pluriannuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent	1. DG (pour Niamey et Bamako) ou Coordinateur des PM Politiques (pour Ouaga)	1. Secrétaire Exécutif et Coordinateur Générale 2. Cellule de Communication 3. Expert en S-E 4. Conseillers et RAF
		Annuelle	pendant le dernier trimestre de l'année précédente		
	Plan de Suivi-Evaluation pour l'équipe (programme majeur)	Pluriannuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent		
		Annuelle	pendant le dernier trimestre de l'année précédente		
	Rapport d'Activité pour la cellule	Semestrielle	15 juillet, 15 janvier		
	Rapport d'Activité pour l'équipe (programme majeur)	Trimestrielle	30 avril, 31 juillet, 31 octobre, 31 janvier		
Les Services	Rapport des Résultats pour l'équipe (programme majeur)	Annuelle	31 janvier	1. DG (pour Niamey et Bamako) ou	1. Cellule de Communication
	Plan de Suivi-Evaluation pour la cellule	Pluriannuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent		

¹¹ Les rapports semestriels seront préparés seulement en cas d'exigence d'un bailleur

Communs Cellule d'Informatique (INSAH) ; Cellule de Documentation (INSAH) ; SRGBD (AGRHYMET) ; Unité Information, Maintenance, Infrastr. (AGRHYMET) ; Cellule d'Informatique (Ouaga); Cellule Communication (Ouaga); Approche Genre (Ouaga)	Rapport d'Activité pour la cellule	Annuelle Semestrielle	pendant le dernier trimestre de l'année précédente 15 juillet, 15 janvier	Coordinateur des PM Politiques (pour Ouaga) ; 2. Responsables des PM	2. Expert en S-E
Services Administratifs et Financiers Centre de Gestion de INSAH ; Centre de Gestion de AGRHYMET ; Centre de Gestion des PM Politiques ; Administration/ Finance (RAF)	Plan de Suivi-Evaluation pour la cellule	Pluriannuelle Annuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent pendant le dernier trimestre de l'année précédente 15 juillet, 15 janvier	1. DG (pour Niamey et Bamako) ou Coordinateur des PM Politiques (pour Ouaga) ou Secrétaire Exécutif (pour le RAF)	1. Expert en S-E
	Rapport d'Activité pour la cellule	Semestrielle	15 juillet, 15 janvier		
	Bilans Financiers Internes	Trimestriel	7 avril, 7 juillet, 7 octobre, 7 janvier	Toutes les cellules au site	
	Rapports Financiers Externe	Trimestriel	15 avril, 15 juillet, 15 octobre, 31 mars	Bailleurs de fonds	
	Plan de Suivi-Evaluation pour la cellule	Pluriannuelle Annuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent pendant le dernier trimestre de l'année précédente	1. Secrétaire Exécutif et Coordinateur Générale	1. Secrétaire Exécutif et Coordinateur Générale 2. Expert en S-E 3. R/PM et services
Les 2 Directions Générales et la Coordination des PM Politiques					

	Plan de Suivi-Evaluation pour l'équipe (la Coordination Générale du Site)	Pluriannuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent	communs 4. Conseillers et RAF
	Rapport d'Activité pour la cellule	Annuelle	pendant le dernier trimestre de l'année précédente	
	Rapport d'Activité pour l'équipe (la Coordination Générale du Site)	Semestrielle	15 juillet, 15 janvier	
	Rapport des Résultats pour l'équipe (la Coordination du Site)	Semestrielle	31 juillet, 22 janvier	
	Rapport des Résultats pour l'équipe (la Coordination du Site)	Annuelle	31 janvier	
L'Expert en Suivi-Evaluation	Plan de Suivi-Evaluation pour la cellule	Pluriannuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent	1. Secrétaire Exécutif et Coordinateur Générale 1. Cellule de Communication 2. Expert en S-E 3. R/PM et services communs DG (pour Niamey et Bamako) ou Coordinateur des PM Politiques (pour Ouaga) 4. Conseillers et RAF
		Annuelle	pendant le dernier trimestre de l'année précédente	
	Plan de Suivi-Evaluation pour les objectifs prioritaires du CILSS	Pluriannuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent	
		Annuelle	pendant le dernier trimestre de l'année précédente	
	Rapport d'Activité pour la cellule	Semestrielle	15 juillet, 15 janvier	
	Rapport des Résultats pour tout le CILSS	Annuelle	28 février	
	Evaluation de l'exécution et des résultats du Plan Pluriannuel	Pluriannuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent	
Conseillers	Plan de Suivi-Evaluation pour la cellule	Pluriannuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent	1. Secrétaire Exécutif et Coordinateur Générale 1. Expert en S-E 2. R/PM et services communs 3. DG (pour Niamey et Bamako) ou
		Annuelle	pendant le dernier trimestre de l'année précédente	

	Rapport d'Activité pour la cellule	Semestrielle	15 juillet, 15 janvier		Coordinateur des PM Politiques (pour Ouaga)
Secrétaire Exécutif et Coordinateur Général	Plan de Suivi-Evaluation pour la cellule	Pluriannuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent	1. Ministre Coordinateur Ampliation a 2. Cellule de Communication 3. Expert en S-E 4. R/PM et services communs 5. DG (pour Niamey et Bamako) ou Coordinateur des PM Politiques (pour Ouaga) 6. Conseillers et RAF	
		Annuelle	pendant le dernier trimestre de l'année précédente		
	Plan de Suivi-Evaluation pour l'équipe (Coordination Générale et Pilotage du CILSS)	Pluriannuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent		
		Annuelle	pendant le dernier trimestre de l'année précédente		
	Rapport d'Activité pour la cellule	Semestrielle	15 juillet, 15 janvier		
	Rapport d'Activité pour l'équipe (Coordination Générale et Pilotage du CILSS)	Semestrielle	31 juillet, 22 janvier		
Contrôle Interne	Rapport des Résultats pour l'équipe (Coordination Générale et Pilotage du CILSS)	Annuelle	31 janvier	1. Ministre Coordinateur	
	Plan de Suivi-Evaluation pour la cellule	Pluriannuelle	pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent		
		Annuelle	pendant le dernier trimestre de l'année précédente		
	Rapport d'Activité pour la cellule	Semestrielle	15 juillet, 15 janvier		

Comité National du CILSS	Rapport Annuel	Annuelle	31 décembre	1. Secrétaire Exécutif	1. R/PM et services communs 2. Expert en S- E 3. DG (pour Niamey et Bamako) ou Coordinateur des PM Politiques (pour Ouaga) 4. Conseillers et RAF
-----------------------------	----------------	----------	-------------	------------------------	---

Retraite annuelle

- 4.28 A chaque site, une retraite annuelle du personnel sera organisée à l'occasion de la Journée du CILSS, le 12 septembre de chaque année. Les activités régulières s'arrêteront pour la journée de sorte que tous les membres du personnel puissent participer à la retraite. L'objet de cette réunion informelle est de :
- a) Donner à tous les membres du personnel une occasion de discuter les orientations stratégiques du CILSS
 - b) Discuter les questions d'impact
 - c) Discuter les améliorations organisationnelles
- 4.29 Une question ou un thème différent sera abordé chaque année. Les trois sites s'attaqueront au même thème chaque année mais les autres questions peuvent être spécifiques au site.
- 4.30 Un comité retraite, composé d'une gamme de différents membres du personnel, sera chargé de planifier la retraite chaque année.

Système de *FEEDBACK*

- 4.31 La fiche de *FEEDBACK* (Voir l'Annexe R) identifie le document, donne le nom du contact qui a soumis le rapport et laisse de l'espace pour les commentaires du destinataire, sa signature et la date.
- 4.32 Si on reçoit une fiche de *FEEDBACK* il faut la remplir et la remettre à l'expéditeur dans les dix (10) jours qui suivent la réception du rapport.
- 4.33 La fiche de *FEEDBACK* est obligatoire dans le cas des rapports de suivi-évaluation, version finale.
- 4.34 La fiche de *FEEDBACK* est obligatoire dans le cas des bilans financiers trimestriels.
- 4.35 La fiche peut être utilisée dans tout autre cas où on a besoin de feedback.

Section 5: Evaluations

Des évaluations seront conduites par les cellules et les équipes des Programmes Majeurs seulement. Dans le cas d'autres cellules et équipes, on ne conduit des évaluations que dans des circonstances extraordinaires et elles sont plutôt des « audits » ou des « études institutionnelles ».

5.1 Evaluations obligatoires :

- Evaluation exigée par le bailleur
- Fin du Plan Pluriannuel

5.2 Une cellule, une équipe, une instance ou l'Expert en Suivi-Evaluation peut réclamer une évaluation circonstancielle.

Planification des évaluations

5.3 Les unités opérationnelles en collaboration avec le Responsable de PM doivent élaborer un Programme Pluriannuel d'Evaluation faisant partie du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation (Section 1). Voir l'Annexe K pour le format de ce programme.

5.4 Les unités opérationnelles doivent élaborer un Programme Annuel d'Evaluation faisant partie du Plan Annuel de Suivi-Evaluation (Section 1). Voir l'Annexe K pour le format de ce programme.

5.5 Dans le cadre du processus de planification, il s'impose de budgétiser les évaluations à l'avance.

Evaluations exigées par les bailleurs

5.6 Les évaluations externes des bailleurs seront conduites par les bailleurs en conformité avec leur réglementation.

Evaluation de l'exécution et des résultats du Plan Pluriannuel

5.7 Le CILSS doit conduire une évaluation élargie à la fin de chaque Plan Pluriannuel avant la reformulation des objectifs pour le prochain cycle. Toutes les cellules sont impliquées.

5.8 Il s'agit d'une évaluation interne-- conduite par le CILSS et pour le CILSS.

5.9 La méthodologie des évaluations doit être conçue par un spécialiste des sciences humaines ou par une autre personne ayant de l'expérience en matière d'évaluation.

5.10 L'expert en suivi-évaluation est le coordinateur mais tous les cadres participent à la conception, au collecte et à l'analyse des données et à la rédaction du rapport.

5.11 Il faut que cette évaluation soit terminée suffisamment tôt pour influencer la planification du cycle suivant.

Evaluations circonstancielles

5.12 D'autres évaluations du CILSS (qui ne sont pas initiées par des bailleurs de fonds) peuvent être conduites au besoin à n'importe quel moment de l'année. Utiliser le questionnaire « Quand faut-il une Evaluation ? » (Annexe P) pour déterminer le besoin de conduire une évaluation.

Rapports d'évaluation

5.13 Les rapports d'évaluation du CILSS doivent se conformer au modèle du rapport d'évaluation (Annexe S).

5.14 Les rapports d'évaluation doivent faire une distinction entre les « constatations », les « conclusions » et les « recommandations ».

Section 6: Utilisation de l'information

6.1 Il convient d'utiliser les conclusions du suivi-évaluation pour améliorer la performance du CILSS.

6.2 Les données du suivi-évaluation seront utilisées pour :

- a) Modifier les programmes et les activités en cours
- b) Modifier les Plans Opérationnels des Activités
- c) Modifier les Plans Stratégiques Pluriannuels
- d) Améliorer la collaboration entre les programmes

- 6.3 Les conclusions du suivi-évaluation doivent être rédigées chaque année avant la fin de novembre.
- 6.4 Les conclusions du suivi-évaluation doivent être présentées aux réunions des Comités Techniques et de Gestion des Programmes Majeurs (CTG) et du Comité Régional de Programmation et de Suivi (CRPS).
- 6.5 Les conclusions du suivi-évaluation doivent être prises en considération pendant le processus de planification annuel.
- 6.6 Chaque nouveau Plan Pluriannuel doit réagir ou répondre aux conclusions et aux recommandations de l'Évaluation de l'exécution et des résultats du Plan Pluriannuel.

Section 7: Gestion et supervision du système de suivi-évaluation

Rôle de l'expert en S-E

- 7.1 Ce cadre remplit trois fonctions:
 - a) Gestion du système de suivi-évaluation du CILSS
 - b) Suivi-évaluation annuel des objectifs prioritaires de la stratégie du CILSS
 - c) Conduite des évaluations du Plan Pluriannuel
- 7.2 Les responsabilités spécifiques sont stipulées dans les termes de référence de ce poste.

Rôle du conseiller en planification

- 7.3 Outre ses responsabilités en matière de planification, ce cadre remplit les fonctions suivantes :

- a) Synthèse des rapports annuels des équipes administratives et de soutien
- b) Assure la liaison entre le système de planification et le système de suivi-évaluation
- c) Assure la supervision globale du système de suivi-évaluation

Rôle des instances

Chacune des instances du CILSS joue un rôle particulier dans le suivi-évaluation.

- 7.4 *Conseil de Direction (CD)*. Le CD est une instance interne parmi les sites et le noyau central. Puisqu'il est chargé d'analyser la performance de la dernière année au niveau des sites, son rôle en suivi-évaluation est de veiller à l'application du suivi-évaluation comme outil et de résumer les leçons apprises tirées du suivi-évaluation.

Le Programme de Travail de la réunion inclut une séance sur le suivi-évaluation qui examine son utilisation au niveau des sites du CILSS. Les Directeurs Généraux et le Coordinateur des PM Politiques sont priés de répondre aux questions suivantes pour ce qui est de leur site:

- a) Le suivi-évaluation est-il conduit comme il doit l'être (d'après les procédures du manuel) dans les Programmes Majeurs? Et dans les autres cellules (services communs, responsables de PM, services administratifs et financiers et direction générale)?
- b) Parmi les leçons apprises tirées du suivi-évaluation (elles sont énumérées dans les rapports trimestriels des PM), lesquelles impliquent des changements à apporter aux activités et aux plans? Quels changements?

- 7.5 *Comités Techniques et de Gestion des Programmes Majeurs (CTG)*. Leur rôle, leurs activités et leur fonction en matière de suivi-évaluation sont à l'étude au moment de la rédaction de ce manuel. Il serait souhaitable de donner un rôle de suivi-évaluation plus important aux CTGs.

- 7.6 *Comité Régional de Programmation et de Suivi (CRPS)*. Rôle : Le CRPS, étant l'instance globale qui examine les rapports de l'année passée et la planification de l'année prochaine, est bien placé pour poser des questions sur les résultats au niveau du CILSS. Les réponses à ces questions doivent être incluses dans le rapport de réunion.

Les membres du comité posent les questions suivantes au Secrétaire Exécutif :

- a) Le CILSS a-t-il atteint ses objectifs (de l'année en question)? Comment le savez-vous? Sinon, pourquoi pas? Et qu'est-ce qui va être changé?
- b) Est-ce que les objectifs du Plan Pluriannuel ont été atteints?

Rôle du contrôle interne

- 7.7 Conformément à sa fonction normale de vérification de la bonne application des règlements du CILSS, le Contrôle Interne veillera à la bonne application des procédures et des responsabilités en matière de suivi-évaluation.

ANNEXES

REFERENCES POUR LE GUIDE DE SUIVI-EVALUATION

Annexe A : Présentation du CILSS

Introduction

Le CILSS (*Comité Permanent Inter Etats de Lutte Contre la Sécheresse dans le Sahel*) est une organisation intergouvernementale, créé en 1973 et qui regroupe neuf (9) pays sahéliens : Burkina Faso, Cap-Vert, la Gambie, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad. Son mandat s'est adapté constamment aux réalités sahéliennes et aux contextes régional et international. Le CILSS alors inscrit ses actions dans la dynamique de développement durable et d'intégration régionale. C'est dans cette optique que les hautes instances du CILSS ont adopté, en 1993, un Plan de Redressement et de Relance Durable (PRRD) et ont décidé de mettre en œuvre une nouvelle structure comprenant un Noyau Central et des Programmes Majeurs ainsi que l'élaboration d'un Schéma Directeur Décennal. Cette nouvelle approche découle du mandat général révisé du CILSS qui est de « *s'investir dans la recherche de la sécurité alimentaire et dans la lutte contre les effets de la sécheresse et de la désertification pour un nouvel équilibre écologique* » au Sahel. Mandaté au départ pour une situation d'urgence, le CILSS s'est aperçu par la suite que pour atteindre ses objectifs et répondre à l'attente des Etats membres, il lui fallait de plus en plus orienter ses efforts vers les questions structurelles de développement. Cet accroissement d'attributions et la compréhension de la complexité des problèmes de développement du Sahel ont mené aux objectifs suivants :

- Etudier les obstacles à la réalisation de la sécurité alimentaire et à une meilleure gestion des ressources naturelles du Sahel, afin de mieux définir des stratégies adéquates et des politiques efficaces pour un développement durable de la région ;
- Coordonner, aux niveaux sous-régional et régional, l'ensemble des réflexions et actions menées pour maîtriser les contraintes alimentaires, écologiques et démographiques qui entravent la croissance économique durable ;
- Procéder à la collecte, au traitement et à la diffusion des informations quantitatives et qualitatives afin d'informer et de sensibiliser les Etats membres et la Communauté Internationale sur les problèmes écologiques et humains liés au développement de la région ;
- Contribuer à la coordination des politiques de développement, de recherche et de formation menées contre les effets de la sécheresse et de la désertification ;
- Promouvoir la réalisation d'actions d'intérêt sous-régional, interétatique et régional contribuant, d'une part, à renforcer la coopération entre les Etats membres dans leurs efforts communs de lutte contre les effets de la sécheresse et de la désertification et, d'autre part, à assurer le suivi de ces actions qui devraient contribuer à l'intégration régionale ;

- Contribuer à la coordination des aides d'urgence obtenues dans le cadre régional et sous-régional afin de promouvoir leur utilisation comme facteur de développement.

Structure du CILSS

La tutelle de l'organisation CILSS est assurée au plus haut niveau de décision et d'orientation par les organes d'expression de la volonté des Etats membres (Conférence des Chefs d'Etats et Conseil des Ministres). La fonction technique de programmation, de suivi et de mise en cohérence des activités au niveau régional est assurée par le Comité Régional de Programmation et de Suivi (CRPS) qui a un rôle consultatif pour le Conseil des Ministres.

Au niveau politique et technique, l'Institution est coordonnée par des Instances Statutaires :

- Conférence des Chefs d'Etat et/ou de Gouvernement
 - Conseil des Ministres
 - Comité Régional de Suivi et de Programmation
 - Conseil de Direction
- Au plan organisationnel, le CILSS est structuré en trois (3) sites :
- Secrétariat Exécutif (Siège de l'organisation, basé à Ouagadougou, Burkina Faso)
 - Centre Régional Agrhymet (institution spécialisée basée à Niamey, Niger)
 - Institut du Sahel (institution spécialisée basée à Bamako, Mali)

Le CILSS intervient à travers six (6) Programmes Majeurs repartis entre les trois sites :

- Politique et Stratégies de Sécurité Alimentaire
- Politique et Stratégies de GRN et Lutte contre la Désertification
- Information Agro HydroMétéorologique
- Formation Agro HydroMétéorologique
- Recherche Agro socio économique
- Recherche en Population et Développement

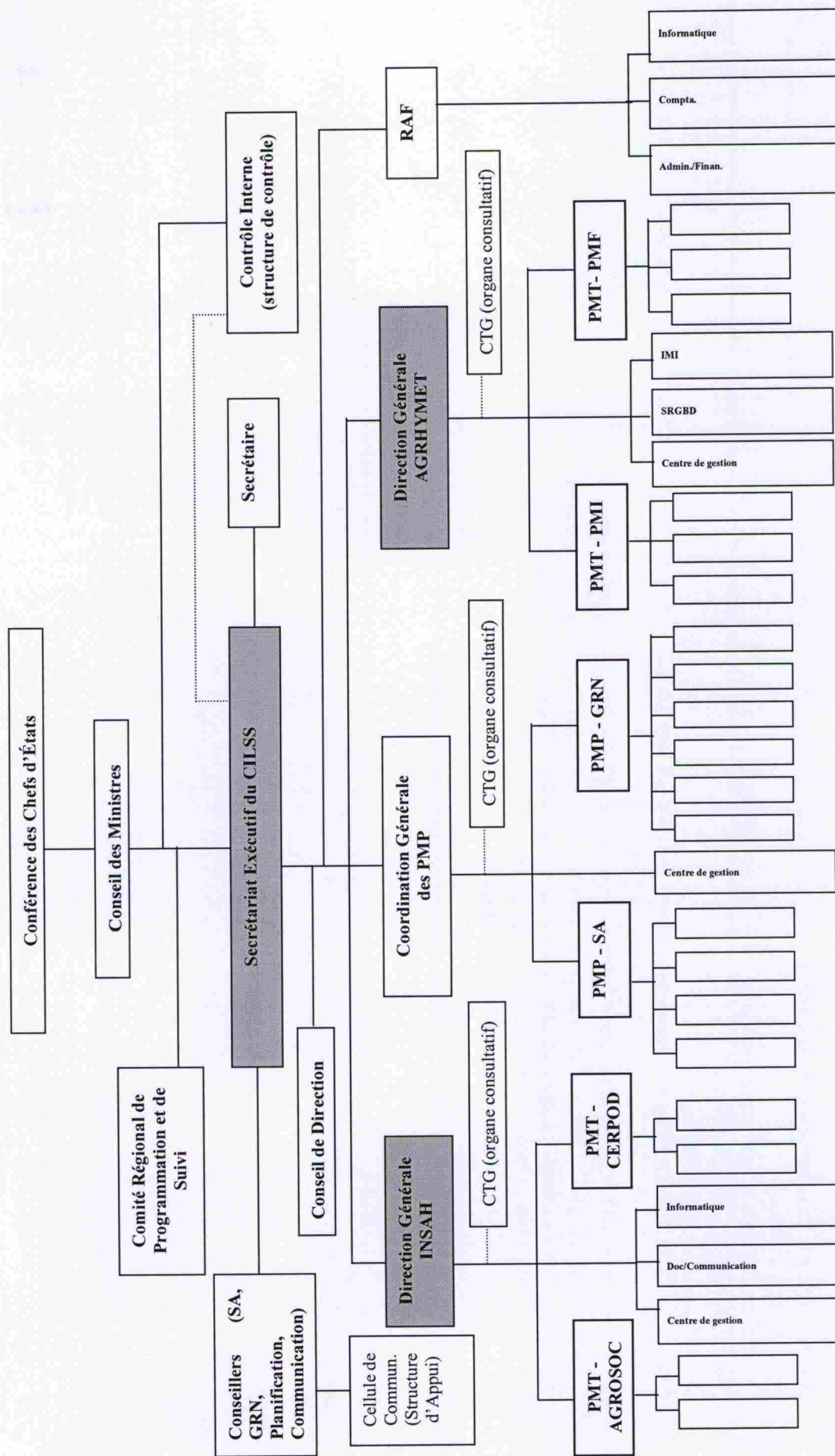
Au sein de chaque Programme Majeur, des Unités Opérationnelles travaillent pour réaliser les objectifs opérationnels du CILSS.

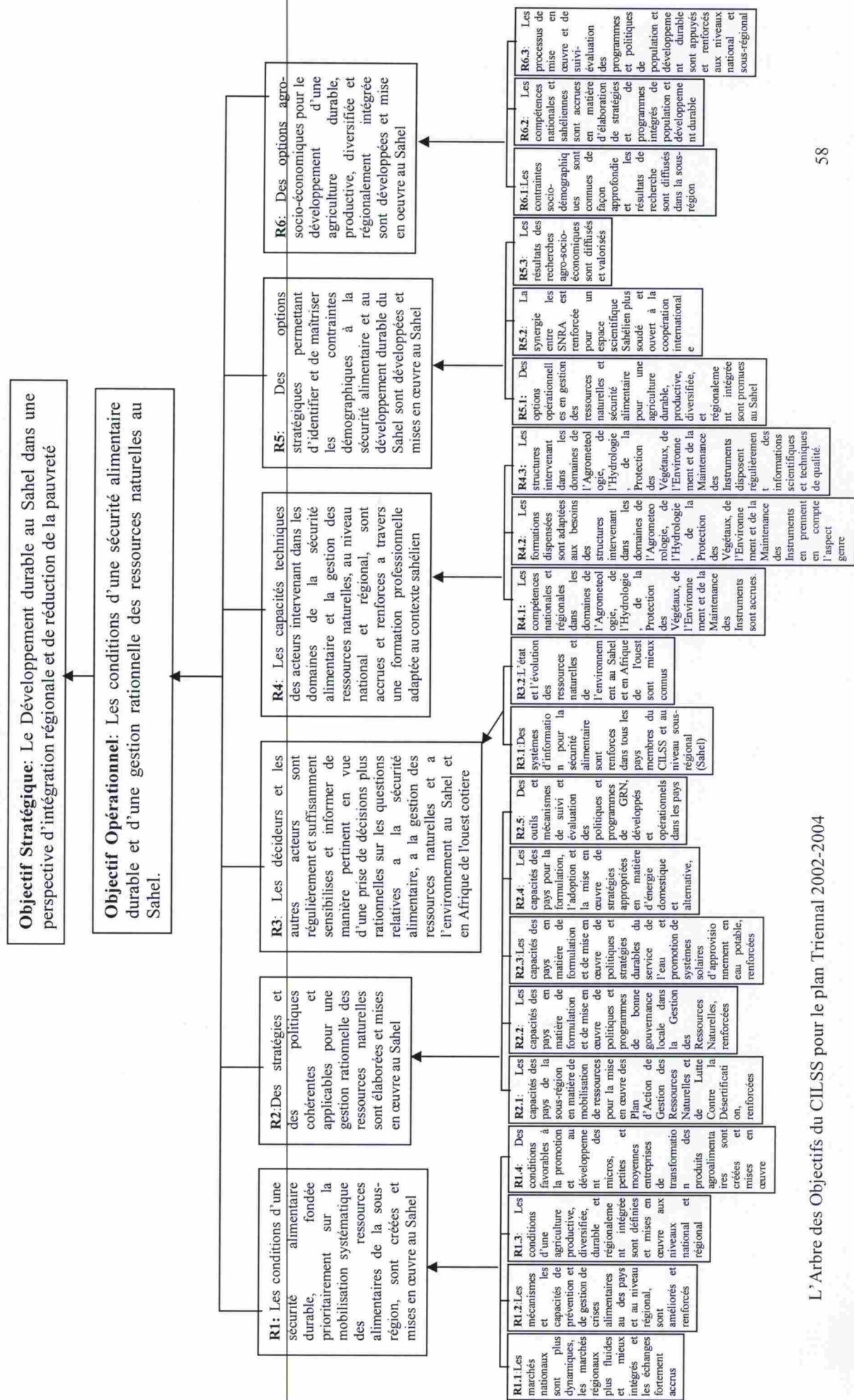
Au niveau national, l'organisation a créé, dans chaque pays membre, un Comité National CILSS (appelé CONACILSS) qui regroupe les composantes nationales des Programmes Majeurs, les représentants des services techniques et de la société civile (ONG, animateurs, plates-formes, parlementaires et élus locaux). Le CONACILSS dispose d'un Secrétariat Permanent qui coordonne les actions du CILSS au niveau national et sert de liaison entre le national et le régional.

Partenaires au Développement du CILSS

- Le Club du Sahel
- Partenaires bilatéraux à travers les agences de coopération de USA, France, Canada, Allemagne, Pays Bas, Danemark, Italie, Suisse, Japon, Union Européenne
- Organisations multilatérales
 - UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
 - OMM : Organisation Météorologique Mondiale
 - FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
 - IGADD : Autorité Intergouvernementale sur la Sécheresse et le Développement
 - CEDEAO : Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
 - OSS : Observatoire du Sahel et du Sahara
 - PAM : Programme Alimentaire Mondial
 - USGS : U. S. Geological Survey
- FEWS NET : Programme de collecte de données alimentaires
- NOAA : Organisation Nationale pour l'Atmosphère et les Océans
- FNUAP : Fond des Nations Unis pour la Population

Annexe B : Organigramme du CILSS





Annexe D : Sources de références en matière de suivi-évaluation

Cette annexe regroupe des ressources suivi-évaluation gratuits disponibles actuellement (décembre 2002) sur Internet. Le lecteur est prié de noter que les pages-web cités changent fréquemment. (Les références sont cités dans la langue utilisée)

Planification stratégique

Titre	Adresse Internet
Cadre Logique	http://www.fao.org/WAIRdocs/x5405f/x5405f0o.htm
Le Cadre Logique: L'orienter vers le succès	http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/C8F03F90F11813C185256A18004F1578?OpenDocument
Le processus de planification – étape par étape.	http://www.unesco.org/csi/pub/info/seacam34.htm
ZOPP: Planification des Projets par Objectifs.	http://www.gtz.de/pcm/download/franz/zopp_f.pdf

Suivi-Evaluation en générale

Titre	Adresse Internet
Guidelines for Impact Monitoring	http://www.cde.unibe.ch/programmes/mandates/man21_1.html#English
Politique de l'ACDI portant sur l'examen du rendement, Juillet 1994	http://w3.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/85256290006554b18525624c0055bafb/52760a0d212227578525644a0069da7b?OpenDocument
UNDP Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats.	http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/french/
Performance Monitoring and Evaluation TIPS	http://www.dec.org/usaideval/#004
The Program Manager's Monitoring and Evaluation Toolkit	http://www.unfpa.org/ooe/toolkit.htm

Evaluation

Titre	Adresse Internet
Basic Guide to Program Evaluation	http://www.mapnp.org/library/evaluation/fnl_eval.htm
Evaluating Community Programs and Initiatives	http://ctb.ukans.edu/tools/EN/part_1010.htm
UNDP Evaluation Office	http://www.undp.org/eo/
USAID Evaluation Publications	http://www.info.usaid.gov/pubs/usaideval/index.html#02
Quelques principes pour mener une démarche d'évaluation de projet	http://www.cirffi.org/europe/actualites/evaluation01.doc
Guide: Evaluation ex poste et intermédiaire	http://europa.eu.int/comm/budget/evaluation/guide/guide01_fr.htm

Indicateurs

Titre	Adresse Internet
IISD Measurements and Indicators for Sustainable Development	http://iisd.ca/measure/default.htm
Sustainable Measures	http://www.sustainablemeasures.com
Handbook of Democracy and Governance Program Indicators. Part III: Appendix A: Criteria for Developing and Adapting Performance Indicators	http://www.usaid.gov/democracy/pdfs/pnacc390.pdf

Recherche / collecte des données

Titre	Adresse Internet
Méthode Active de Recherche et de Planification Participatives (MARP)	http://www.ruaf.org/conference/methods/papers/background/Paper%20Ly.doc
La Méthode d'analyse Rapide et de Planification participative (MARP)	http://globalstudyparticipation.urd.org/francais/methodo/marp.htm
Les méthodes de recherche	http://www.scinf.umontreal.ca/eri/2/diagmod2.html
Notions élémentaires sur les méthodes de recherche en Sciences sociales.	http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/sigs/demographic_analysis/dafps_wplan_toc_f.html
Handbook of Democracy and Governance Program Indicators. Part III: Appendices. Appendix B: Assessing Data Collection Approaches and Costs; Appendix C: Using Scales, Indexes, and Scorecards for performance Measurement.	http://www.usaid.gov/democracy/pdfs/pnacc390.pdf

Annexe E : Techniques de rassemblement de données

TECHNIQUES DE RASSEMBLEMENT DE DONNEES POUR LA CONDUITE D'ETUDES RAPIDES ET PEU COUTEUSES

Les techniques de rassemblement de données employées le plus souvent pour conduire des études rapides et peu coûteuses sont les entretiens avec des informateurs clés, les interviews de groupe, les interviews guidées, l'observation directe, les enquêtes informelles et, enfin, les enquêtes rapides à échantillon non aléatoire. Ces techniques sont décrites ci-dessous en plus grand détail.

1. **Informateurs clés:** Le chercheur qui utilise cette méthode cherche à obtenir les renseignements voulus auprès de quelques individus dans une communauté ou une organisation qui, en raison de leur poste et leur rôle, connaissent bien le phénomène à étudier. Les informateurs clés sont en général des personnes relativement instruites et puissantes (par exemple, un chef de village, des instituteurs locaux ou la présidente d'une organisation de femmes locale). Bien qu'il existe le risque de rencontrer des préjugés ou des partis pris (qui peuvent être compensés par des entretiens avec des membres défavorisés ou moins puissants de la communauté), ces personnes peuvent apporter des perspectives utiles. Cette technique peut être très utile, par exemple, pour obtenir les renseignements suivants:
 - les effets attendus et inattendus des activités du programme
 - les contraintes s'opposant à la bonne exécution au niveau de la communauté
2. **Interviews de groupe:** Cette technique des sciences humaines consiste à réunir un petit groupe de personnes pour une discussion approfondie provoquée par une série de questions ou de thèmes avancés par l'enquêteur. On appelle cette méthode également la "technique d'interview pour un groupe de discussions dirigées". Les discussions durent normalement de 30 minutes à une heure. On impose une certaine rigueur en conduisant des interviews de groupe avec des participants au projet et pareillement avec des non-participants. L'un des avantages des interviews de groupe réside dans le fait qu'il existe une tendance en faveur de la vérification mutuelle, c'est-à-dire que, au cas où un membre du groupe donne une impression incorrecte de certains thèmes, les autres membres ont tendance à répondre en vue de rectifier cette impression. L'un des désavantages, par contre, est qu'il arrive parfois qu'un petit nombre de personnes ou d'intérêts spéciaux dominant la discussion. La technique des interviews de groupe peut être utile pour obtenir des renseignements sur:
 - les impressions des participants relatives aux avantages et à l'équité du programme
 - la mesure dans laquelle certains volets du programme avancent comme prévu
 - la participation de la communauté aux activités du programme et son niveau de compréhension de ces activités
3. **Interviews guidées:** En conduisant une interview guidée, l'intervieweur utilise une liste de contrôle qui comporte un certain nombre de questions à titre de guide flexible plutôt que de questionnaire formel. L'intervieweur ne posera pas forcément toutes les questions au cours de chacune des interviews, mais une image composite se présentera normalement après plusieurs interviews. La liste de contrôle est un outil efficace qui

permet de diagnostiquer rapidement les problèmes et les possibilités agricoles. Il s'agit d'une technique très utile pour les enquêteurs qui ont une formation professionnelle mais qui n'ont pas beaucoup d'expérience sur le terrain. Un inconvénient de cette technique réside dans la difficulté à organiser les données issues de ces discussions. Les interviews guidées peuvent être utiles pour obtenir des renseignements tels que:

- les impressions des cultivateurs relatives aux nouvelles technologies, leur utilisation de ces technologies et leurs problèmes dans ce domaine
- l'utilisation et l'acceptation des méthodes de planning familial par les familles
- l'utilisation des services de santé par les familles
- l'acceptation et l'utilisation des installations d'eau potable par le village ou par les ménages

4. **Observation directe:** L'observation directe constitue un élément indispensable de tout examen de presque n'importe quel phénomène. Il s'agit d'observer les activités. Le fait d'observer les résultats ou les activités du programme peut être évident (au cas où tout le monde sait pourquoi l'évaluateur est présent) ou discret (lorsque les vraies raisons de la visite ne sont pas exposées). Pour les besoins de l'évaluation, l'observation doit tenter systématiquement de répondre à des questions spécifiques. Les évaluateurs doivent se mettre d'accord sur la durée (combien de temps va-t-on consacrer à chaque site?) et sur l'objectif (qu'est-ce qu'on va observer?).

L'observation directe permet de mieux comprendre les comportements. Pour obtenir des renseignements sur les pratiques sanitaires des villageois, par exemple, il sera peut-être plus utile d'observer de manière discrète si le savon est disponible ou non aux aires de lavage, plutôt que de poser la question ouvertement. Une variation de cette méthode d'approche s'appelle "l'observation par des participants". Les observateurs participent aux activités du programme et préparent des rapports réguliers sur leurs impressions. Les avantages de l'observation directe sont multiples: elle est facile à faire, elle exige peu de préparation et elle est utile pour identifier non seulement les résultats attendus mais aussi les résultats inattendus des activités. Un désavantage est que l'analyse dépend dans une large mesure de la perspicacité des observateurs et peut être influencée par leurs préjugés. Il est possible de compenser cet inconvénient en partie en sélectionnant avec soin une équipe d'observateurs bien équilibrée.

L'observation directe peut être utile pour obtenir des renseignements sur:

- la nature et l'efficacité du processus d'exécution
- la participation des villageois aux activités du programme
- la contribution des cultivateurs au fonctionnement et à l'entretien

5. **Enquêtes informelles:** Les enquêtes informelles de conception innovatrice permettent de rassembler des données quantitatives aussi bien que qualitatives. Il existe deux principaux types d'enquête informelle. Le premier type est basé sur l'utilisation d'indicateurs représentatifs. Dans le but d'évaluer la qualité de vie, par exemple, un chercheur peut rassembler des données sur la qualité et les matériaux de toiture et de plancher au niveau des ménages, plutôt que de tenter de collecter des données exactes sur les revenus des ménages. A l'aide d'indicateurs innovateurs, l'enquêteur essaie de se faire une idée générale de la situation sans conduire des enquêtes détaillées qui mesurent les indicateurs ordinaires.

Une autre approche prometteuse qui s'est déjà révélée utile à la recherche sur les systèmes d'exploitation se reflète dans les "enquêtes informelles multidisciplinaires". En menant une telle enquête, une équipe multidisciplinaire (par exemple, agronomes, économistes, anthropologues, etc.) passe normalement une à deux semaines dans la zone du projet pour interviewer des cultivateurs et des responsables de la communauté. Les membres de l'équipe se consultent, échangent des idées et rédigent leur rapport. Cette vérification mutuelle par toutes les disciplines encourage l'exactitude des efforts et contribue à une perspective large mais intégrée. Dans les programmes de recherche sur les systèmes d'exploitation, par exemple, ce type d'enquête a été utilisé pour orienter le programme de recherches, mais il peut servir aussi à identifier les changements qui se sont produits au niveau des exploitations.

6. **Enquêtes rapides à échantillon non aléatoire:** Ces enquêtes se distinguent des enquêtes à échantillon aléatoire de deux manières. Premièrement, le nombre de variables est réduit au minimum. L'enquêteur ne pose que quelques questions et peut normalement finir l'interview en cinq ou dix minutes. Deuxièmement, on abandonne la norme de l'échantillonnage aléatoire en faveur d'un échantillon prémédité et intentionnellement petit. Du fait que le nombre de variables est limité et que la taille de l'échantillon est restreinte, il est possible de classer les données manuellement en peu de temps, ce qui facilite l'analyse rapide.

Le fait que ces enquêtes peuvent produire des données quantitatives et donc permettre des manipulations statistiques est un avantage particulier. C'est seulement l'erreur d'échantillonnage qui est difficile à estimer. A cause de la petite taille des échantillons, les erreurs non liées à l'échantillonnage restent rares, ce qui renforce la validité des résultats. Les enquêtes à échantillon non aléatoire sont autrement conduites comme les autres enquêtes.

Les enquêtes rapides à échantillon non aléatoire peuvent être utiles pour obtenir des renseignements sur:

- les niveaux de production agricole et l'adoption de nouvelles technologies
- l'utilisation et l'accessibilité des services de santé
- le fonctionnement et l'entretien des systèmes d'irrigation

REFERENCES POUR LE MANUEL DE PROCEDURES

Annexe F : Résumé des responsabilités en suivi-évaluation par cellule

1. Les Unités Opérationnelles des Programmes Majeurs

Tous les niveaux des cadres dans la cellule travaillent ensemble avec la participation des Assistantes Techniques et les Services Communs qui sont impliqués dans le programme.

Responsabilités en Suivi-Evaluation		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Cycle Annuel													
1. Participer à l'élaboration du Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour l'équipe (Programme Majeur) en concertation avec toutes les unités et le Responsable du PM											X	X	X
2. Elaborer le Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour la cellule											X	X	X
3. Développer les instruments de collecte des données		X											
4. Fournir aux partenaires sur le terrain (points focaux) un système de collecte de données		X	X										
5. Exécuter la collecte des données			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6. Maintenir les données de suivi-évaluation			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7. Suivre les dépenses et vérifier avec les bilans financiers du CG		X			X			X			X		
8. Rédiger et soumettre 4 Rapports Trimestriels des Activités. Rapport du 4eme trimestre est attaché comme annexe au Rapport Annuel des Résultats		X	X										
9. Contribuer à la conception et à la rédaction du Rapport Annuel des Résultats pour l'équipe (Programme Majeur)		X									X	X	X
10. Exécuter les évaluations internes pour le PM		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cycle Pluriannuel													
Les activités ont lieu dans les derniers six mois du cycle précédent													
1. Participer à l'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour l'équipe Programme Majeur en concertation avec tous les unités et le Responsable du PM									X	X	X	X	X
2. Elaborer le Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour la cellule											X	X	X
3. Participer à l'évaluation de l'exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel en concertation avec tout le CILSS								X	X	X	X	X	X

2. Les six (6) Responsables des Programmes Majeurs (Chefs d'équipe)

Travailler indépendamment dans la cellule.

Responsabilités en Suivi-Evaluation											
Cycle Annuel	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N D
1. Coordonner et participer à l'élaboration du Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour équipe (Programme Majeur) en concertation avec tous les unités.										X	X X
2. Elaborer un Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour la cellule (activités de coordination)										X	X X
3. Développer les instruments de collecte des données (activités de coordination)	X										
4. Communiquer vos besoins en données (SE du PM) aux Unités	X										
5. Suivre les dépenses et vérifier avec les bilans financiers du CG (coordination et PM)	X			X				X		X	
6. Rédiger et soumettre 2 Rapports Semestriels d'Activités (activités de coordination)	X							X			
7. Disséminer les rapports des cellules	X			X				X		X	
8. Participer aux instances	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X X
9. Coordonner et contribuer à la conception et à la rédaction du Rapport Annuel des Résultats pour équipe (Programme Majeur)	X									X	X X
10. Participer à l'exécution des évaluations pour le PM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X X
Les activités ont lieu dans les derniers six mois du cycle précédent											
1. Coordonner et participer à l'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour équipe (Programme Majeur) en concertation avec tous les unités et le Responsable du PM								X	X	X	X X
2. Elaborer le Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour la cellule (activités de coordination)										X	X X
3. Participer à l'évaluation de l'Exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel en concertation avec tout le CILSS								X	X	X	X X

3. Les Services Communs

Cellule d'Informatique (INSAH); Cellule de Documentation (INSAH); Système Régionale de Gestion des Banques de Données (AGRHYMET) ; Unité Information, Maintenance, Infrastructure(AGRHYMET); Cellule d'Informatique (Ouaga); Cellule Communication (Ouaga); Approche Genre (Ouaga)

TOUS LES NIVEAUX DE CADRES DANS LA CELLULE TRAVAILLENT ENSEMBLE

Responsabilités en Suivi-Evaluation		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Cycle Annuel													
1.	Participer à l'élaboration du Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale du Site ou Coordination et Pilotage dans le cas de Ouaga)										X	X	X
2.	Elaborer un Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour la cellule										X	X	X
3.	Développer les instruments de collecte des données	X											
4.	Exécuter la collecte des données		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5.	Maintenir les données de suivi-evaluation		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6.	Suivre les dépenses et vérifier avec les bilans financiers du CG	X			X			X			X		
7.	Rédiger et soumettre 2 Rapports Semestriels des Activités	X						X					
8.	Rédiger et soumettre 1 Rapport Annuel des Résultats pour la cellule	X											
9.	Contribuer à la conception et à la rédaction du Rapport Annuel des Résultats pour équipe ((la Coordination Générale du Site ou Coordination et Pilotage dans le cas de Ouaga)	X									X	X	X
Cycle Pluriannuel		Les activités ont lieu dans les derniers six mois du cycle précédent											
1.	Participer à l'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale du Site ou Coordination et Pilotage dans le cas de Ouaga)								X	X	X	X	X
2.	Elaborer le Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour la cellule										X	X	X
3.	Participer à l'Evaluation de Exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel en concertation avec tout le CILSS							X	X	X	X	X	X

4. Les Services Administratives et Financiers

Tous les niveaux de cadres dans la cellule travaillent ensemble

Responsabilités en Suivi-Evaluation												
Cycle Annuel												
1. Participer à l'élaboration du Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale du Site ou la Coordination et Pilotage dans le cas du RAF)											X	X
2. Elaborer le Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour la cellule												X
3. Développer les instruments de collecte des données	X											
4. Exécuter la collecte des données		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5. Maintenir les données de suivi-evaluation												
6. Rédiger et soumettre 2 Rapports Semestriels d'Activités		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7. Contribuer à la conception et à la rédaction du Rapport Annuel des Résultats pour équipe (la Coordination Générale du Site ou la Coordination et Pilotage dans le cas du RAF)	X											
Les activités ont lieu dans les derniers six mois du cycle précédent												
Cycle Pluriannuel												
1. Participer à l'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale du Site ou la Coordination et Pilotage dans le cas du RAF)										X	X	X
2. Elaborer le Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour la cellule												
3. Participer à l'évaluation de l'exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel en concertation avec tout le CILSS										X	X	X

5. Les Directions Générales y compris la Coordination des PMs Politiques (Chefs équipe)

Tous les niveaux de cadres dans la cellule travaillent ensemble

Responsabilités en Suivi-Evaluation												
Cycle Annuel												
1. Participer à l'élaboration du Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour équipe (Coordination Générale du Site)												
2. Elaborer le Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour la cellule												
3. Développer les instruments de collecte des données	x											
4. Exécuter la collecte des données		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5. Maintenir les données de suivi-evaluation		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6. Rédiger et soumettre 2 Rapports Semestriels des Activités.	x											
7. Disséminer les rapports des Programmes Majeurs, Services Communs, Services Administratifs et Financiers						x						
9. Coordonner et contribuer à la conception et à la rédaction du Rapport Annuel des Résultats pour équipe (Coordination Générale du Site)	x											
Cycle Pluriannuel												
Les activités ont lieu dans les derniers six mois du cycle précédent												
1. Participer à l'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour équipe (Coordination Générale du Site)										x	x	x
2. Elaborer le Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour la cellule												
3. Participer à l'Evaluation de Exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel en concertation avec tout le CILSS										x	x	x

6. L'Expert en Suivi-Evaluation

Travailler indépendamment dans la cellule.

Responsabilités en Suivi-Evaluation		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Cycle Annuel													
1.	Participer à l'élaboration du Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)										X	X	X
2.	Elaborer le Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour la cellule (coordination)										X	X	X
3.	Elaborer le Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour les plus hauts niveaux du CILSS (programmatique)												
4.	Développer les instruments de collecte des données (coordination)	X											
5.	Communiquer vos besoins en données aux PMs (programmatique)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6.	Maintenir les données de suivi-evaluation (coordination et programmation)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7.	Rédiger et soumettre 2 Rapports Semestriels des Activités (coordination)	X						X					
8.	Participer aux instances	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9.	Coordonner la rédaction de Rapport Annuel des Résultats pour le CILSS	X									X	X	X
Cycle Pluriannuel		Les activités ont lieu dans les derniers six mois du cycle précédent											
1.	Participer à l'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)							X	X	X	X	X	X
2.	Elaborer le Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour la cellule											X	X
3.	Coordonner et participer à et l'Evaluation de Exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel en concertation avec tout le CILSS							X	X	X	X	X	X

7. Les Conseillers

Travailler indépendamment

Responsabilités en Suivi-Evaluation											
Cycle Annuel											
1. Participer à l'élaboration du Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)										X	X
2. Elaborer un Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour la cellule											X
3. Développer les instruments de collecte des données	X										
4. Exécuter la collecte des données		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5. Maintenir les données de suivi-evaluation		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6. Rédiger et soumettre 2 Rapports Semestriels des Activités								X			
7. Contribuer à la conception et à la rédaction du Rapport Annuel des Résultats pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)	X									X	X
Cycle Pluriannuel											
Les activités ont lieu dans les derniers six mois du cycle précédent											
1. Participer à l'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)								X	X	X	X
2. Elaborer le Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour la cellule										X	X
3. Participer à l'Evaluation de Exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel en concertation avec tout le CILSS								X	X	X	X

8. Le Secrétaire Exécutif et Coordinateur Générales des Programmes (Chefs d'équipe)

Travailler en équipe de deux

Responsabilités en Suivi-Evaluation											
Cycle Annuel											
1. Participer à l'élaboration du Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)										X	X
2. Elaborer le Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour la cellule											
3. Développer les instruments de collecte des données	X										
4. Exécuter la collecte des données											
5. Maintenir les données de suivi-evaluation		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6. Rédiger et soumettre 2 Rapports Semestriels des Activités.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7. Disséminer les rapports des Directeurs Générales (et Coordinateur des PMP), l'Expert en suivi-evaluation, conseiller, et CONACILSS	X							X			
8. Contribuer à la conception et à la rédaction du Rapport Annuel des Résultats pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)	X									X	X
Cycle Pluriannuel											
Les activités ont lieu dans les derniers six mois du cycle précédent											
1. Participer à l'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)									X	X	X
2. Elaborer le Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour la cellule											
3. Participer à l'Evaluation de Exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel en concertation avec tout le CILSS									X	X	X

9. Les Comités Nationales du CILSS (CONACILSS)

Tous les membres du comité travail ensemble.



Responsabilités en Suivi-Evaluation		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Cycle Annuel													
8. Participer à l'élaboration du Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)											X	X	X
1. Elaborer le Plan Annuel de Travail en coordination avec les PMs											X	X	X
2. Rédiger un rapport annuel activités (activités du CONACILSS)		X											
3. Fournir un inventaire annuel des activités CILSS dans le pays			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9. Contribuer à la conception et à la rédaction du Rapport Annuel des Résultats pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)		X									X	X	X
Cycle Pluriannuel													
9. Participer à l'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)									X	X	X	X	X
4. Participer à l'Evaluation de Exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel en concertation avec tout le CILSS									X	X	X	X	X

10. Contrôle Interne

Tous les niveaux de cadres dans la cellule travaillent ensemble

Responsabilités en Suivi-Evaluation		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Cycle Annuel													
4. Participer à l'élaboration du Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)											X	X	X
5. Elaborer le Plan Annuel de Suivi-Evaluation pour la cellule											X	X	X
6. Développer les instruments de collecte des données		X											
7. Exécuter la collecte des données			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8. Maintenir les données de suivi-evaluation			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9. Rédiger et soumettre 2 Rapports Semestriels des Activités.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10. Contribuer à la conception et à la rédaction du Rapport Annuel des Résultats pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)		X						X					
11. Remplir sa fonction normale en tant que contrôler le respect des textes du CILSS y compris le manuel de suivi-evaluation		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cycle Pluriannuel													
Les activités ont lieu dans les derniers six mois du cycle précédent													
5. Participer à l'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour équipe (la Coordination Générale et le Pilotage du CILSS)								X	X	X	X	X	X
6. Elaborer le Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour la cellule											X	X	X
7. Participer à l'évaluation de Exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel en concertation avec tout le CILSS								X	X	X	X	X	X

Annexe G: Calendrier Annuel de Suivi-Evaluation

Rapports d'Activités Trimestriels (Cellules UO)

Rapports d'Activités Trimestriels (Equipes PM)

Rapports d'Activités Semestriels (Cellules Admin./soutien)

Rapports Semestriels (Equipes Admin./Soutien)

Rapports Annuels des Résultats (Toutes les Equipes)

Rapports Annuels des Résultats Tout le CHSS

Bilan Financier Trimestriel

Rapport Financier Annuel

Janvier							Février							Mars						
LU	MA	ME	JE	VE	SA	DI	LU	MA	ME	JE	VE	SA	DI	LU	MA	ME	JE	VE	SA	DI
		1	2	3	4	5						1	2							1
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	9	10	11	12	13	14	15
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	16	17	18	19	20	21	22
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28			23	24	25	26	27	28	29
														30	31					
Avril							Mai							Juin						
LU	MA	ME	JE	VE	SA	DI	LU	MA	ME	JE	VE	SA	DI	LU	MA	ME	JE	VE	SA	DI
	1	2	3	4	5	6				1	2	3	4							1
7	8	9	10	11	12	13	5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8
14	15	16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15
21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22
28	29	30					26	27	28	29	30	31		23	24	25	26	27	28	29
														30						
Juillet							Août							Septembre						
LU	MA	ME	JE	VE	SA	DI	LU	MA	ME	JE	VE	SA	DI	LU	MA	ME	JE	VE	SA	DI
	1	2	3	4	5	6					1	2	3	1	2	3	4	5	6	7
7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14
14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21
21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28
28	29	30	31				25	26	27	28	29	30	31	29	30					
Octobre							Novembre							Décembre						
LU	MA	ME	JE	VE	SA	DI	LU	MA	ME	JE	VE	SA	DI	LU	MA	ME	JE	VE	SA	DI
		1	2	3	4	5						1	2							1
6	7	8	9	10	11	12	3					8	9	2	3	4	5	6	7	8
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	9	10	11	12	13	14	15
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	16	17	18	19	20	21	22
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28			23	24	25	26	27	28	29
														30	31					

Annexe H : Calendrier Pluriannuel de Suivi-Evaluation

A N N E E 1

Janvier		Février		Mars
Avril		Mai		Juin
Juillet		Août		Septembre
Octobre		Novembre		Décembre

A N N E X E 2

Janvier		Février		Mars
Avril		Mai		Juin
Juillet		Août		Septembre
Octobre		Novembre		Décembre

A N N E E 3

Janvier		Février		Mars
Avril		Mai		Juin
Juillet		Août		Septembre
Evaluation de l'Exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel				
Elaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-Evaluation pour le prochain cycle				

Annexe I : Tableau de Planification

Tableau de Planification¹²

-Pays implique et -Niveau d'impact (Sur quoi/qui voit-on l'impact?)	OBJECTIF/RESULTAT →	→	Définition →	Indicateur(s) →	Niveau de l'indicateur →	Activités

¹² Formulaire est illustrative. Outil finale à déterminer par le Manuel de Planification Stratégique

Annexe J : Plan de Mesure de la Performance (PMP)

Indicateur	Définition de l'indicateur	Sources des données	Méthode de la collecte et du traitement des données	Périodicité de la collecte	La Personne charge d'acquies ces donnees
Objectif Opérationnel:					
Résultat 1 :					
Résultat 1.1 :					

Mode d'Emploi

Définition de l'indicateur. Il s'agit de prendre tous les mots clés dans l'indicateur et d'écrire ce que vous voulez dire par ce mot en termes de votre programme. Il est important de clarifier exactement ce qu'on veut mesurer. Cet exercice révèle sans exception que les membres de l'équipe comprenaient différemment les indicateurs. Il est important que tout le monde partage une vision commune.

Sources de données. Où est-ce que l'équipe obtiendra les données pour pouvoir répondre à cet indicateur? Les données viennent de qui? De quel rapport? De quelle organisation? Sont-elles déjà disponibles chez vous? Ou faut-il les demander à quelqu'un d'autre? Soyez aussi spécifique que possible. Vous pouvez collecter les données vous-mêmes ou vous pouvez compter sur quelqu'un d'autre pour vous transmettre les données. Chaque programme ou projet peut avoir des sources multiples de données.

Méthode de collecte et de traitement des données. Il s'agit de collecter les données de la même manière chaque fois qu'on le fait. Même si ce n'est pas la même personne d'une année à l'autre, elle doit savoir comment exactement obtenir les données pour qu'elles soient comparables à celles d'autres années. La méthode de collecte et de traitement peut être très simple (les états hebdomadaires du programme, sans traitement) comme elle peut être très compliquée (une enquête sophistiquée et statistiquement traitée).

Périodicité de la collecte. Quand l'équipe obtiendra-t-elle ces données? Avec quelle fréquence et en quel moment (quel mois) ces données doivent-elles être entre vos mains?

Personne chargée d'acquérir ces données. Qui dans votre équipe est responsabilisé avec la tâche d'obtenir ces données?

Annexe K:

Programme d'Evaluation

Programme d'Evaluation

Ce formulaire peut être utilisé pour le Programme Pluriannuel d'Evaluation comme dans le Programme Annuel d'Evaluation

Programme ou projet à évaluer	Raison pour l'évaluation	Type d'évaluation ¹³	Audience et usage de l'évaluation	Période	Activités à entreprendre pour préparer l'évaluation	Budget FCFA
EVALUATIONS EXTERNES						
EVALUATIONS INTERNE						

¹³ Donner une notion de la méthodologie, du niveau de rigueur et de la grandeur, etc.

Mode d'Emploi

- 1- Parcourir toutes les conventions de financement qui ont rapport avec votre programme. Souvent dans ces conventions, les évaluations à mi-parcours ou les évaluations finales sont exigées. Le bailleur peut exiger aussi bien les évaluations internes que les évaluations externes. Notez tous ces détails. Mettre ces évaluations sur le programme des évaluations.
- 2- En réfléchissant à vos programmes actuels, avez-vous déjà remarqué un besoin de faire une évaluation? En utilisant l'outil « Quand faut-il une évaluation ? », si vous trouvez qu'une évaluation est nécessaire, inscrivez-le sur le programme.
- 3- Finalement, ajouter au moins une évaluation imprévue pendant l'année. Evidemment, vous ne pouvez pas fixer une date, ni savoir avec certitude si l'évaluation aura lieu, mais il est important de la prévoir pour pouvoir la budgétiser.

Annexe L : Programme d'Activités

Programme d'Activités¹⁴

Programme Majeur : _____

Période couvert: _____

Date d'élaboration: _____

Objectif, Résultat ou Sous-Résultat : _____

N°	Activités	Cadre temporel												Res- pon- sable	Acteurs associés à la mise en oeuvre	Fonds Budgétisé FCFA
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			

¹⁴ Formulaire est illustrative. Outil finale à déterminer dans le Manuel de Planification Stratégique

Annexe N : Tableau des Données des Indicateurs

Tableau des Données des Indicateurs

Indicateur	Valeur de référence	Année 1		Année 2		Année 3		a) Accompli (100%) b) Partiellement accompli (75%) c) Sous-Accompli (moins de 75%)
		Niveau visé	Niveau Réel	Niveau visé	Niveau Réel	Niveau visé	Niveau Réel	
Objectif 1:								
<u>Commentaires:</u>								
Résulte 1.1:								
<u>Commentaires:</u>								
Résultat 1.1.1 :								
<u>Commentaires:</u>								

Mode d'Emploi

Pour chaque indicateur inscrire la valeur de référence, c'est-à-dire la valeur de l'indicateur au début de la période de performance. Vous pouvez utiliser cette valeur de référence à titre de comparaison afin de mesurer les progrès vers un résultat spécifique, marqué par le niveau planifié de l'indicateur. Chaque année vous indiquez le niveau de l'indicateur (telle que déterminée dans le PMP) et la valeur actuelle de l'indicateur puis vous indiquez si le niveau planifié a été atteint (a) Accompli (100%) b) Partiellement accompli (75%) c) Sous-Accompli (moins de 75%). Faites des commentaires en dessous de chaque indicateur

Annexe O : Rubriques suggérées pour budgétiser le suivi-évaluation

	quantité	unité	coût par unité	Montant
1.Main d'œuvre				
Staff permanent				
Planification de suivi-évaluation annuel		jours		
Développement des instrument de collecte		jours		
Rapports d'activité		jours		
Collecte de donnés		jours		
Rapports de résultats		jours		
Evaluation pluriannuel		jours		
Consultants				
Facilitation des ateliers de planification		jours		
Expertise pour la collecte de données		jours		
Evalueurs		jours		
Formateurs en suivi-évaluation		jours		
Total Main d'œuvre				
2. TRANSPORTS, PER DIEM				
<u>Transport aérien</u>				
		voyages		
		voyages		
<u>Transport sur le terrain</u>				
		voyages		
		voyages		
<u>Per Diem</u>				
		jours		
		jours		
Total Transports, Per Diem				
3. Coûts directs divers				
Communications		unités		
Courrier		paquets		
Copies, imprimerie		pages		
Fournitures ateliers				
Services d'interprètes		jours		
Total Coûts directs divers				
Total coûts directs (1,2,3)				
4. Coûts indirects(X%)				
5. TOTAL cumulatifs (1,2,3,4)				

Annexe P: Quand faut-il une évaluation ?

Quand faut-il une évaluation ?

Pour déterminer si vous devez conduire une évaluation ou pas, posez-vous les questions suivantes. Une seule réponse positif demande une évaluation.

Question	Oui	Non
Avons-nous la capacité financière de conduire une évaluation?		
Avons-nous besoin de plus d'informations pour pouvoir prendre une décision?		
Est-ce que quelque chose d'inhabituel est arrivé que nous devons expliquer?		
Est-ce qu'un partenaire suggère qu'il y a quelques problèmes (et que nous devons en apprendre plus sur ces derniers)?		
Avons-nous besoin de plus d'informations (au-delà des données de suivi) pour déterminer si le projet est couronné de succès ou pas?		
Nous concevons un nouveau projet : avons-nous assez de leçons apprises de l'ancien projet?		
Nous ne savons pas pourquoi le projet a échoué (pas évident à partir du suivi)		

Annexe Q: Exemple d'un terme de référence pour une évaluation

- Description du projet ou programme à évaluer (1 page)
- Les objectifs de l'évaluation et pourquoi on le demande (1 page)
- Etat du programme actuel (est-ce que c'est la première évaluation ? quelles données sont disponibles par le système de suivi ? (2 pages)
- Une liste de questions à adresser (2 pages)
- Les idées sur la méthodologie , les déplacements , l'analyse de données (1 page)
- Quels sont les profils nécessaires pour les membres de l'équipe (niveau d'expérience, niveau académique, besoins linguistique, expérience international (pays ou sous région ? qui sera le chef de l'équipe (quelle position ?)(1 page)
- Formule de reportage pour l'évaluation (décrire les rubriques du rapport final) (2 pages)
- Emploi de temps/ niveau d'effort (Combien de jours par personnes y compris voyages, rédaction de rapport, réunions préalables) (1 page)
- Nombre de copies de rapport voulu avec langue précisée. (1 paragraphe)
- Budget (Niveau d'effort pour tous les membres de l'équipe, nombre de billets d'avion ou voyage en véhicule avec coût, nombre de jours de per diem cumulatif pour l'équipe, frais de déplacement pour le voyage et les sites d'évaluation, frais de documentation, courrier, tirages de questionnaires, rapport finales, etc.)

Annexe R : Fiche de FEEDBACK

Fiche de FEEDBACK

Titre du Rapport: _____

Date de soumission: _____

Nom du contact: _____

Commentaires:

Le rapport contient-il tous les éléments et le contenu requis? (Décrire les éléments manquants)

Qu'est-ce qui a été bien fait?

Qu'est-ce qui peut être amélioré?

Quelles questions voulez-vous poser au (x) auteur (s)?

Annexe S : Rapport d'Evaluation

PROGRAMME MAJEURE [AJOUTER NOM DU PM]

Rapport d'Evaluation de

[nom de Programme]

[date de production]

Table des Matières

Identification du Programme

Nom du Programme	
Siège d'exécution	
Secteurs et problématiques touchés par le Programme	
Période	
Statut actuel d'exécution	
Budget global	
Sources de financement externes	
Partenaires d'exécution	
Type d'Evaluation	
Dates de l'évaluation	
Noms des évaluateurs	
Lieux visités	

1. Résumé Exécutif

Pas plus de trois (3) pages. C'est la partie du rapport qui sera le plus utile aux lecteurs qui n'ont pas le temps de tout lire. Faites un résumé du But et de la Méthodologie de l'évaluation et de la description du programme. Parlez des trois (3) constats, des trois (3) conclusions, et des trois (3) recommandations les plus importants de l'étude.

2. Introduction

3. But et Méthodologie de l'Evaluation

Quelle est la raison pour laquelle cette évaluation a été faite? Quelle type d'évaluation est-elle? Quelle est sa méthodologie?

4. Description du Programme

Quels sont les objectifs de ce programme? Insérer l'arbre des objectifs. Qu'est ce qui l'exécute? Qui sont les bénéficiaires? Où se trouve le programme? Qui le finance? Décrire l'histoire de ce programme. D'où venait l'initiative de le faire? Quel est le problème que le programme essaie de résoudre? Quel est la logique hiérarchique des objectifs? Quel est l'hypothèse?

5. Les Succès et les Echecs les Plus Importants du Programme

5.1 Constats

5.2 Conclusions

5. Conception du Programme

6.1 Constats

6.2 Conclusions

7. Gestion du Programme

7.1 Constats

7.2 Conclusions

8. L'Impact du Programme

8.1 Constats

8.2 Conclusions

9. Conclusions Globales

10. Recommandations

Annexe T : Rapport d'Activité, programmatique, cellules (trimestriel)

[*logo du CILSS*]

[*NOM DE LA CELLULE*]

Rapport d'Activité

[Période couverte]

[date de production]

Table des Matières

1. Rappel:

A. Objectifs de la Cellule

[Insérer l'arbre des objectifs]

2. Etat de Réalisation des Activités

A. Tableau de l'Etat de Réalisation des Activités

[insérer Tableau de l'Etat de Réalisation des Activités]

B. Commentaires

[Explications de tous les cas « en retard » et « modifié »]

C Bilan Financier

Est-ce que les dépenses se déroulent comme vise ? expliquer

[Insérer en annexe le bilan financier trimestriel de l'équipe]

D. Indications préliminaires des résultats

Résultats observés

Contraintes vécues ce trimestre et comment les résoudre

3. Leçons apprises

Lister au moins 3 leçons apprises (positive et négative)

Expliquez les implications, s'il y en a, des leçons apprises, pour les actions suivantes

Actions	Implication Possible
1. MODIFICATIONS DES ACTIVITES ACTUELLES	
2. Modifications au prochain Plan Opérationnel des Activités	
3. Modification au prochain Plan Stratégique (Triennal)	
4. Collaboration avec les autres PMs	

4. Les activités non-planifiées

[remplir le tableau]

Activité	Délai d'exécution

5. Les visites et les voyages

[remplir les tableaux]

A. Voyages exécutés par le personnel de la cellule

Nom du personnel	Dates et lieu du voyage	Contribution du voyage aux objectifs de la cellule

B. Visites rendus à la cellule

Nom et service du visiteur	Dates et lieu du voyage	Nature du voyage

Annexe U : Rapport d'Activité, programmatique, equipes (trimestriel)

[logo du CILSS]

[NOM DE L'EQUIPE]

Rapport d'Activité

[Période couverte]

[date de production]

Table des Matières

1. Rappel:

A. Objectifs du Programme Majeur

[Insérer l'arbre des objectifs]

2. Etat de Réalisation des Activités

A. Résumé de l'Etat de Réalisation des Activités

Faites un sommaire quantitatif du niveau de réalisation des activités dans le PM. Donnez le pourcentage des activités listées dans les Programmes d'Activités qui se trouve dans chaque catégorie : (Achevé, en bonne voie, en retard, modifié)

Etat de Réalisation	Pourcentage des Activités
En Bonne voie	
En retard	
Achevée	
Modifiée	

B. Commentaires

[DONNEZ UNE EXPLICATION NARRATIVE DE CES CHIFFRES]

C. Bilan Financier

Est-ce que les dépenses se déroulent comme visé ? expliquer

[Insérer en annexe le bilan financier trimestriel de l'équipe]

D. Indications préliminaires des résultats

Résultats observés

Contraintes observées et résolution

Pensez-vous que le PM réalisera ses objectifs à la fin de l'année ? Et pourquoi ?

Pensez-vous que le PM réalisera ses objectifs à la fin du plan triennal ? Et pourquoi ?]

3. Leçons apprises

Tirer les 2 ou 3 leçons apprises (positive et négative) les plus importants pour le Programme Majeur

Expliquez les implications, s'il y en a, des leçons apprises, pour les actions suivantes

Actions		Implication Possible
1. MODIFICATIONS DES ACTIVITES ACTUELLES		
2. Modifications au prochain Opérationnel des Activités	Plan	
3. Modification au prochain Stratégique (Triennal)	Plan	
4. Collaboration avec les autres PMs		

4. Commentaires sur les activités non-planifiées, les visites et les voyages du trimestre

**Annexe V: Rapport d'Activité, fonctions de l'administration et de soutien,
cellules (semestriel)**

[*logo du CILSS*]

[*NOM DE LA CELLULE*]

Rapport d'Activité

[Période couverte]

[date de production]

Table des Matières

1. Rappel:

A. Objectifs de la Cellule

[Insérer l'arbre des objectifs]

2. Etat de Réalisation des Activités

A. Tableau de l'Etat de Réalisation des Activités

[insérer Tableau de l'Etat de Réalisation des Activités]

B. Commentaires

[Explications de tous les cas « en retard » et « modifié »]

C. Indications préliminaires des résultats

Résultats observés

Contraintes vécues et résolution

3. Leçons apprises

Lister au moins 3 leçons apprises (positive et négative)

Expliquez les implications, s'il y en a, des leçons apprises, pour les actions suivantes

Actions	Implication Possible
1. MODIFICATIONS DES ACTIVITES ACTUELLES	
2. Collaboration avec les autres PMs	

4. Les activités non-planifiées

[remplir le tableau]

Activité	Délai d'exécution

5. Les visites et les voyages

[remplir les tableaux]

A. Voyages exécutés par le personnel de la cellule

Nom du personnel	Dates et lieu du voyage	Contribution du voyage aux objectifs de la cellule

B. Visites rendus à la cellule

Nom et service du visiteur	Dates et lieu du voyage	Nature du voyage

Annexe W : Rapport d'Activités, fonctions de l'administration et de soutien, équipe (semestriel)

[logo du CILSS]

[NOM DE L'EQUIPE]

Rapport d'Activité

[Période couverte]

[date de production]

Table des Matières

1. Rappel:

A. Objectifs de l'Equipe

[Insérer l'arbre des objectifs]

2. Etat de Réalisation des Activités

A. Résumé de l'Etat de Réalisation des Activités

Faites un sommaire quantitatif du niveau de réalisation des activités dans équipe. Donnez le pourcentage des activités listées dans les Programmes d'Activités qui se trouve dans chaque catégorie : (Achevé, en bonne voie, en retard, modifié)

Etat de Réalisation	Pourcentage des Activités
En Bonne voie	
En retard	
Achevée	
Modifiée	

[insérer les Tableaux de l'Etat de Réalisation des Activités en annexe]

B. Commentaires

[DONNEZ UNE EXPLICATION NARRATIVE DE CES CHIFFRES]

C. Indications préliminaires des résultats

Avez-vous remarqué des réalisations, les défis ou les contraintes particuliers ce semestre en tenant compte des objectifs annuels. (Si oui, expliquez-les)

3. Leçons apprises

Tirer les 2 ou 3 leçons apprises (positive et négative) les plus importants pour équipe

Expliquez les implications, s'il y en a, des leçons apprises, pour les actions suivantes

Actions	Implication Possible
1. MODIFICATIONS DES ACTIVITES ACTUELLES	
2. Collaboration avec les autres PMs	

4. Commentaires sur les activités non-planifiés, les visites et les voyages du trimestre

[s'il y en a]

Annexe X : Rapport des Résultats, programmatiques, équipes (annuel)

[logo du CILSS]

Rapport des Résultats du [NOM DE L'équipe]

[Période couverte]

[date de production]

Table des Matières

Sommaire Exécutif

Identification du programme ; bilan du niveau de réalisation des objectifs pour l'année (accompli, partiellement accompli, sous-accompli) ; les 3 réalisations les plus importants dans l'année ; résumé des leçons apprises et des perspectives.

I. Introduction

- i. Période couverte et fonction de ce rapport
- ii. Rappel des objectifs du Programme Majeur
- iii. Résumé des activités d'équipe [remplir tableau en dessous]

Activités	Bailleur	Convention				Partenaires d'exécution	Pays d'exécution des projets
		Numéro ref.	Montant en FCFA	Début	Fin		

- iv. La liaison entre les activités d'équipe et les objectifs du Plan Pluriannuel du CILSS. Démontrer la contribution de l'équipe à l'objectif du CILSS.

II. Etat de Réalisation des Résultats

A. Le Déroulement des Activités.

- i. Faites une sommaire quantitatif du niveau de réalisation des activités des unités pendant l'année. Prendre le moyen des chiffres que vous avez faits pour les rapports trimestriel.

[insérer en annexe les Tableau de Réalisation des Activités]

ii. Donnez le pourcentage des activités listées dans les Programmes d'Activités qui se trouve dans chaque catégorie : (Achevé, en bonne voie, en retard, modifié).

Etat de Réalisation	Pourcentage des Activités
En Bonne voie	
En retard	
Achevée	
Modifiée	

iii. Commentaires. Donner une explication narrative de ces chiffres.

B. Les Résultats

i. Donner le bilan: quel était le niveau de succès globales pour le PM dans l'atteinte de vos *niveaux d'indicateur* ? (accompli (100%), partiellement accompli (au moins 75%), sous-accompli (moins de 75%))

[Insérer en annexe les Tableaux des Données des Indicateurs des unités et pour le niveau du Programme Majeur PAR PAYS)

ii. Donner le bilan des résultats pour chaque pays membre du CILSS (avec une section sur les pays non-membres, si nécessaires) Quel était le niveau de succès des objectifs/résultats du programme majeur dans chaque pays ? (accompli (100%), partiellement accompli (au moins 75%), sous-accompli (moins de 75%))

(Insérer en annexe un Tableau de Données des Indicateurs pour le niveau du Programme Majeur PAR PAYS)

C. Collaboration entre les Programmes

i. Discuter la collaboration du PM avec les autres Programmes du CILSS au cours de l'année ? Quel est l'effet du niveau de la collaboration sur les résultats PAR PAYS ?

ii. Discuter la collaboration entre les unités du PM. Leurs activités comment ils se soutenaient ? Quel est l'effet du niveau de la collaboration sur les résultats PAR PAYS ?

D. Déroulement Financiers

[insérer en annexe le bilan financier annuel pour le PM]

i. Quel était le rapport entre les intrants (niveaux des fonds dépenses) et les résultats atteints? [c'est à dire, est-ce que le financement et la réalisation courent au même rythme ?]

III. Analyse et Leçons Apprises

- i. Identifier 3 réalisations (niveau résultat, pas les activités) les plus importants dans l'année
- ii. Pourriez-vous dire que vous avez atteint les Objectifs et Résultats et de l'année ? Expliquer
- iii. Lister les défis les plus importants pour tout le PM et comment ils ont été ou vont être résolus
- iv. Comment expliquez-vous le niveau d'avancement du programme ?
- v. Qu'est-ce que les résultats vous apprennent concernant l'exécution du programme ?
- vi. Quelles observations pourriez-vous faire par rapport à l'impact du programme ? Le programme a eu quel effet sur qui ? Quels sont les changements observés et qu'est-ce qui explique ces changements ? Quels sont les facteurs externes qui ont influencé les résultats ?

IV. Perspectives

- i. Discuter votre progrès continu vers l'Objectif du plan triennal. Comment allez-vous atteindre cet Objectif ? Comment allez-vous l'atteindre étant donné la performance de cette année ?
- ii. Qu'est-ce que vous allez changer, au niveau PM, l'année prochaine grâce aux renseignements constatés de l'expérience de cette année ?
- iii. Qu'est-ce que vous allez changer, au niveau PM, dans le prochain plan pluriannuel grâce aux enseignements tirés de l'expérience de cette année ?
- iv. Y'a-t-il des informations manquantes ? (une évaluation ou des évaluations ?) Expliquer.

Annexes:

- Arbre des objectifs
- Tableaux des données des indicateurs
- Tableaux de Réalisation des Activités
- Rapport Financier
- autres

Annexe Y : Rapport des Résultats, fonctions de l' administrative et de soutien, équipes (annuel)

[logo du CILSS]

Rapport des Résultats du [NOM DU l'équipe]

[Période couverte]

[date de production]

Table des Matières

Sommaire Exécutif

Identification des activités administratif et de soutien et leur objectif; bilan du niveau de réalisation des objectifs pour année (accompli, partiellement accompli, sous-accompli) ; les 3 réalisations les plus importants dans année ; resume des leçons apprises et des perspectives.

I. Introduction

- i. Période couverte et fonction de ce rapport
- ii. Rappel des objectifs du Programme Majeur

II. Etat de Réalisation des Résultats

A. Le Déroulement des Activités

- i. Préparez une sommaire quantitatif du niveau de réalisation des activités des unités pendant l'année Prendre le moyen des chiffres que vous avez constatés pour les rapports trimestriel.

[insérer en annexe les Tableau de Réalisation des Activités]

- ii. Donnez le pourcentage des activités listées dans les Programmes d'Activités qui se trouve dans chaque catégorie : (Achevé, en bonne voie, en retard, modifié).

Etat de Réalisation		Pourcentage des Activités
En Bonne voie		
En retard		
Achevée		
Modifiée		

- iii. Commentaires. Donner une explication narrative de ces chiffres.

B. Les Résultats

i. Donner le bilan: quel était le niveau de succès globales pour le PM dans l'atteint de vos *niveaux d'indicateur* ? (accompli (100%), partiellement accompli (au moins 75%), sous-accomplis (moins de 75%))

[Insérer en annexe les Tableaux des Données des Indicateurs des unités et pour le niveau du Programme Majeur]

III. Analyse et Leçons Apprises

- i. Identifier 3 réalisations (niveau résultat, pas les activités) les plus importants dans l'année
- ii. Pourriez vous dire que vous avez atteint les Objectifs et Résultats cette année ? Expliquer
- iii. Lister les défis les plus importants pour tout le PM et comment ils ont été ou vont être résolus.
- iv. Comment expliquez-vous le niveau d'avancement du programme ?
- v. Qu'est-ce que les résultats vous apprennent concernant l'exécution du programme ?

IV. Perspectives

- ii. Qu'est ce que vous allez changer, l'année prochaine grâce aux enseignements tirés de l'expérience de cette année ?
- iv. Y'a-t-il des informations manquantes ? (une évaluation ou des évaluations ?) Expliquer.

Annexes:

- Arbre des objectifs
- Tableaux des données des indicateurs
- Les Tableaux de Réalisation des Activités
- Etc.

**Annexe Z :
(annuel)**

Rapport des Résultats, programmatique, tout le CILSS

[*logo du CILSS*]

Rapport de Résultats des Programmes Majeurs du CILSS

[Période couverte]

[date de production]

Table des Matières

Sommaire Exécutif

Identification des programmes ; bilan du niveau de réalisation des objectifs pour l'année (accompli, partiellement accompli, sous-accompli) ; les 5 réalisations les plus importants dans l'année ; résumé des leçons apprises et des perspectives.

I. Introduction

- i. Période couverte et fonction de ce rapport
- ii. Rappel des objectifs du CILSS
- iii. Résumé des activités du CILSS [remplir tableau en dessous]

Activités	Bailleur	Convention				Partenaires d'exécution	Pays d'exécution des projets
		Numéro ref.	Montant en FCFA	Début	Fin		

- iv. La liaison entre les activités des programmes majeurs et l'objectif opérationnel et l'objectif stratégique du CILSS.

II. Etat de Réalisation des Résultats

A. Le Déroulement des activités

- i. Faites une sommaire quantitatif du niveau de réalisation des activités des Programmes Majeurs pendant l'année

[INSERER EN ANNEXE LES TABLEAUX DE REALISATION DES ACTIVITES]

ii. Donnez le pourcentage des activités listées dans les Programmes d'Activités qui se trouve dans chaque catégorie : (Achevé, en bonne voie, en retard, modifié).

Etat de Réalisation	Pourcentage des Activités
En Bonne voie	
En retard	
Achevée	
Modifiée	

iii. Commentaires. Donner une explication narrative de ces chiffres.

B. Les Résultats

i. Donner le bilan: quel était le niveau de succès globales pour le CILSS dans l'atteint de vos objectifs ? (accompli (100%), partiellement accompli (au moins 75%), sous-accompli (moins de 75%)) Parler des résultats des PM et l'objectif opérationnel et l'objectif stratégique du CILSS.

[Insérer en annexe les Tableaux des Données des Indicateurs des Programmes Majeur et pour le niveau de l'objectif opérationnel et l'objectif stratégique du CILSS]

ii. Donner le bilan des résultats *pour chaque* pays membre du CILSS (avec une section sur les pays non-membres, s'il y en a) Quel était le niveau de succès des objectifs/résultats du CILSS dans chaque pays (accompli (100%), partiellement accompli (au moins 75%), sous-accompli (moins de 75%)

(Insérer en annexe un Tableaux des Données des Indicateurs pour le niveau des objectifs du CILSS PAR PAYS)

C. Collaboration entre les Programmes

- Discuter la collaboration entre les différentes programmes du CILSS. Quels suggestions pour l'améliorer ?
- Quel est l'effet du niveau de la collaboration sur les résultats PAR PAYS ?

D. Déroulement Financiers

[insérer en annexe le rapport financier annuel pour le CILSS]

- Quel était le rapport entre les intrants et les résultats atteints? [c'est à dire, est-ce que le financement et la réalisation courent au même rythme ?]

III. Analyse et Leçons Apprises

- i. Identifier 5 réalisations (niveau résultats, objectif opérationnel, objectif stratégique, pas les activités) les plus importants dans l'année
- ii. Pour chaque pays membre, identifier 1 ou 2 réalisations les plus importants dans l'année. Discuter
- iii. Pourriez-vous dire que vous avez atteint les Objectifs et Résultats de l'année ? Expliquer
- iv. Lister les défis les plus importants pour tout le CILSS et comment ils ont été ou vont être résolus
- v. Comment expliquez-vous le niveau d'avancement des objectifs ?
- vi. Qu'est-ce que les résultats vous apprennent concernant l'exécution des programmes ?
- vii. Quelles observations pourriez-vous faire par rapport à l'impact du programme ? Le programme a eu quel effet sur qui ? Quels sont les changements observés et qu'est-ce qui explique ces changements ? Quels sont les facteurs externes qui ont influencé les résultats ?

IV. Perspectives

- i. Discuter votre progrès continu vers les Objectifs du plan triennal. Comment allez-vous atteindre cet Objectif ? Comment allez-vous l'atteindre étant donné la performance de cette année ?
- ii. Qu'est-ce que vous allez changer l'année prochaine grâce aux enseignements tirés de l'expérience de cette année ?
- iii. Qu'est-ce que vous allez changer dans le prochain plan pluriannuel grâce aux renseignements tirés de l'expérience de cette année ?
- iv. Y'a-t-il des informations manquantes ? (une évaluation ou des évaluations ?) Expliquer.

Annexes

- Arbre des objectifs
- Tableaux des données des indicateurs
- Tableaux de Réalisation des Activités
- Rapport Financier
- Etc.

Annexe AA : Rapport des Résultats, fonctions de l'administration et de soutien, tout le CILSS (annuel)

[logo du CILSS]

Rapport des Résultats Fonctions de l'administration et de soutien du CILSS

[Période couverte]

[date de production]

Table des Matières

Sommaire Exécutif

Identification des activités administratives et de soutien et leur objectif; bilan du niveau de réalisation des objectifs pour l'année (accompli, partiellement accompli, sous-accompli) ; les 3 réalisations les plus importants dans l'année ; résumé des leçons apprises et des perspectives.

I. Introduction

- i. Période couverte et fonction de ce rapport
- ii. Rappel des objectifs de l'équipe

II. Etat de Réalisation des Résultats

A. Le Déroulement des Activités.

- i. Faites un sommaire quantitatif du niveau de réalisation des activités des cellules pendant l'année.

[insérer en annexe les Tableaux de Réalisation des Activités]

- ii. Donnez le pourcentage des activités listées dans les Programmes d'Activités qui se trouve dans chaque catégorie : (Achevé, en bonne voie, en retard, modifié).

Etat de Réalisation	Pourcentage des Activités
En Bonne voie	
En retard	
Achevée	
Modifiée	

- iii. Commentaires. Donner une explication narrative de ces chiffres.

B. Les Résultats

i. Donner le bilan: quel était le niveau de succès global pour équipe dans l'atteint de vos résultats (accompli (100%), partiellement accompli (au moins 75%), sous-accompli (moins de 75%))

[Insérer en annexe les Tableaux des Données des Indicateurs des Sites et la Coordination et Pilotage]

III. Analyse et Leçons Apprises

i. Identifier 3 réalisations (niveau résultat, pas les activités) les plus importants dans l'année

ii. Pourriez vous dire que le CILSS a atteint les Objectifs et Résultats en matière d'administration et soutien pour l'année ? Expliquer

iii. Lister les défis les plus importants pour les fonctions administratives et de soutien et comment ils ont été ou vont être résolus

iv. Comment expliquez-vous le niveau d'avancement des projets d'objectif opérationnel et l'objectif stratégique du CILSS ?

v. Qu'est-ce que les résultats vous apprennent concernant l'exécution des activités?

IV. Perspectives

ii. Qu'est ce que le CILSS changera année prochaine grâce aux enseignements tire de l'expérience de cette année ?

iv. Y a t'il des informations manquantes? (une évaluation ou des évaluations ?) Expliquer.

Annexes:

- Arbre des objectifs
- Tableaux des données des indicateurs
- Les Tableaux de Réalisation des Activités
- Etc.

Annexe BB : Rapport Annuel de CONACILSS

[logo du CILSS]

**Comite Nationale du CILSS de
[Pays]**

**Rapport Annuel
[Période couverte]**

[date de production]

Table des Matières

1. Rappel : Les Objectifs du CONACILSS

2. Etat de Réalisation des Activités

A. Résumé de l'Etat de Réalisation des Activités

Le bilan des activités du Comité Nationale et son Secrétaire Permanent. [insérer *Tableau de l'Etat de Réalisation des Activités*]

B. Commentaires

DONNEZ UNE EXPLICATION NARRATIVE DU NIVEAU DE REALISATION. QUELS SONT LES RESULTATS/REALISATIONS LES PLUS IMPORTANTS ?

C. Inventaire de toutes les activités du CILSS dans le pays

[insérer le tableau *Inventaire Nationale des Activités du CILSS*]

3. Situation Financier

[Insérer le rapport financier pour l'année d'après les procédures des centres de gestion du CILSS]

3. Résultats et Leçons Apprises

Discuter l'impact des activités du CILSS dans votre pays cette année. Quelles sont les leçons apprises ?

Annexe CC: Inventaire Nationale des Activités du CILSS

Inventaire Nationale des Activités du CILSS

Pays : _____

	Description de l'activité	Programme ou Unité du CILSS responsable pour l'activité	Commentaires brefs du CONACILSS sur l'exécution et la gestion de cette activité	Commentaires brefs du CONACILSS sur les résultats/ effets de cette activité
1				
2				
3				
4				
etc				

