



**MINISTERE DE DE L'HYDRAULIQUE URBAINE ET RURALE  
Fonds National de l'Eau**

---

***Projet de Renforcement de la Résilience des Communautés Locales face aux  
impacts des changements climatiques au Tchad (PRRCL)***

**Tchad – Renforcement des Mécanismes du Suivi et Evaluation des Ministères sectoriels clés**

**Livrable I**

**Conception et mise en place d'un  
Système de suivi-évaluation**

**Rapport final**

**Cherif ADIGUEL**

**[adiguelcherif@gmail.com](mailto:adiguelcherif@gmail.com)**

**Consultant individuel, spécialiste en Analyse et Evaluation de Projets - CAA**

**Janvier 2022**

## Table des matières

I.	Présentation générale de la conception et de la mise en place du système de S&E .....	6
1.	Envisager le S&E comme un système.....	6
2.	Lier le S&E à l'ensemble du projet .....	7
3.	Tâches essentielles de S&E au cours du cycle du projet .....	9
3.1.	<i>Au niveau de la phase de conception initiale (formulation et pré évaluation).....</i>	9
3.2.	<i>Au niveau du démarrage préalable à l'entrée en vigueur du prêt/Don.....</i>	9
3.3.	<i>Au niveau du démarrage après l'entrée en vigueur du prêt.....</i>	10
3.4.	<i>Au niveau de la phase principale de mise en œuvre .....</i>	10
3.5.	<i>Au niveau de l'examen à mi-parcours (EXMP) .....</i>	10
3.6.	<i>Au niveau du désengagement et achèvement.....</i>	10
	<b>Encadré 2.</b> <i>Fonctions de S&amp;E grâce auxquelles le projet a tiré des enseignements de son action et procédé aux adaptations nécessaires.....</i>	10
4.	Répondre aux besoins et aux demandes d'informations non prévus .....	11
II.	LES PRINCIPALES PHASES DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE S&E.....	11
2.1.	Objectif et champ d'action du système de S&E.....	14
	<b>Encadré 3.</b> <i>Exemples d'énoncé de l'objectif d'un système de S&amp;E .....</i>	14
2.2.	Questions relatives à la performance, besoins d'informations et indicateurs.....	15
	<b>Encadré 4.</b> <i>Exemples de questions relatives à la performance .....</i>	16
2.3.	Collecte et organisation de l'information .....	16
2.4.	Modalités de la réflexion critique.....	17
	<b>Tableau 2-2.</b> <i>Exemple de calendrier de la réflexion critique pour un projet .....</i>	18
2.5.	Communication et établissement des rapports .....	19
2.6.	Moyens et compétences nécessaires .....	20
	<b>Tableau 2-3.</b> <i>Questions destinées à guider la planification détaillée des moyens et compétences indispensables au bon fonctionnement du S&amp;E.....</i>	20
	<i>Encadré 4.</i> <i>Lignes de dépenses susceptibles de figurer dans le budget du S&amp;E .....</i>	21
III.	DECRIRE LES ELEMENTS DU PLAN OPERATIONNEL DE S&E.....	21
3.1.	Le S&E dans le manuel de mise en œuvre du projet .....	21
	<i>Encadré 5.</i> <i>Se servir d'un chronogramme des activités de S&amp;E .....</i>	22
3.2.	Contenu indicatif d'un plan opérationnel de S&E.....	23
IV.	QUALITE ET MISE A JOUR DU S&E .....	25
V.	LE CAS DU S&E DE L'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET INTEGRATION DE LA DIMENSION GENRE.....	27
5.1.	LE S&E DE L'ADAPTATIONS AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES .....	27
5.2.	Les indicateurs de l'adaptation aux changements climatiques .....	28
5.3.	Les Outils de suivi-évaluation de l'adaptation aux changements climatiques .....	36

5.4.	Les défis auxquels fait face S&E de l'adaptation aux changements climatiques.....	45
5.5.	Le S-E sensible au genre.....	46
VI.	REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....	53
VII.	ANNEXES.....	54

## SIGLES ET ACRONYMES

CL	Cadre Logique
EXMP	Examen à mi-parcours
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (SWOT en anglais)
FNE	Fonds National de l'Eau
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GCP	Gestion du Cycle de Projets
IOV	Indicateur Objectivement vérifiable
MDV	Moyens de Vérification
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme de Nations Unis pour le Développement
PRRCL	Projet de Renforcement de la Résilience des communautés Locales face aux impacts des changements climatiques
PTF	Partenaires Techniques et financiers
S&E	Suivi-évaluation
SSE	Système des Nations Unis
UE	Union Européenne
UGP	Unité de Gestion du Projet
UN	Nations-Unis
USAID	Agence Américaine d'Aide au Développement

### **Points de repère**

- *Le suivi-évaluation doit être envisagé comme un système intégré de réflexion et de communication qui doit être planifié, géré et doté de moyens adaptés, et non comme un simple travail de statistique ou seulement une obligation imposée de l'extérieur. Tout système de suivi-évaluation requiert de mettre en œuvre les tâches suivantes:*
  1. *Conception et mise en place;*
  2. *Collecte et gestion de l'information;*
  3. *Réflexion critique (sur les enseignements de l'expérience et sur l'information recueillie) pour améliorer l'intervention;*
  4. *Communication des résultats et production des rapports.*
- *Pour que le système de S&E fonctionne, il faut disposer de ressources suffisantes et mettre en place les moyens et les compétences appropriés. Il est souvent nécessaire d'engager des actions de renforcement des compétences.*
- *Un système de S&E qui fonctionne de manière satisfaisante contribue à orienter la stratégie d'intervention et à assurer l'efficacité des opérations pour l'ensemble des acteurs clés du projet. Il constitue l'un des éléments de la gestion d'ensemble du projet.*
- *Chaque étape du cycle du projet implique la réalisation de certaines tâches de S&E par des acteurs spécifiques.*
- *Un plan opérationnel détaillé de S&E doit être préparé lors de la phase de démarrage du projet; il doit être argumenté clairement et approprié par ceux qui seront chargés de sa mise en œuvre.*

*Le système de S&E devra lui-même être suivi et mis à jour régulièrement pendant toute la durée du projet.*

## I. Présentation générale de la conception et de la mise en place du système de S&E

### 1. Envisager le S&E comme un système

Un système de S&E qui fonctionne bien réussit à intégrer les aspects formels axés sur les données que l'on associe communément au travail de S&E et les éléments informels de suivi et de communication, comme le recueil par les responsables du projet, lors d'une pause-café, des impressions du personnel de terrain sur des expérimentations paysannes. Or, le S&E est souvent considéré comme un travail de statistique ou comme une obligation fastidieuse imposée de l'extérieur et présentant peu d'intérêt pour ceux qui mettent en œuvre le projet. Il est courant aussi que la fonction de suivi des projets soit séparée de celle de l'évaluation. En pareil cas, les évaluations portant sur l'impact des actions sont sous-traitées à l'extérieur, et le personnel du projet se concentre uniquement sur le suivi des activités à court terme, et n'a donc guère la possibilité de savoir si elles fournissent véritablement une contribution à la stratégie du projet.

Concevoir le S&E comme une composante intégrée en appui aux personnes impliquées dans la mise en œuvre des projets exige :

- de mettre en place des procédures de S&E qui permettent à tous les acteurs concernés par la stratégie et par les opérations du projet (voir encadré 1) de tirer régulièrement des enseignements clairs de l'action en cours;
- de bien maîtriser les relations qui existent entre le S&E et les fonctions de gestion du projet;
- d'utiliser les processus et les méthodes de réflexion, de communication et prise de décisions existant chez les acteurs concernés et les partenaires comme base de S&E du projet;
- de mettre en place les moyens et les compétences nécessaires à la mise en œuvre du S&E.

*Encadré 1. Éléments à envisager pour le système de S&E du Projet de Renforcement de la Résilience des communautés Locales face aux changements climatiques au Tchad(PRRCL)*

Le Projet de Renforcement de la Résilience des communautés Locales face aux changements climatiques au Tchad(PRRCL) a établi une grande gamme d'activités à intégrer dans son système de S&E. Celles-ci comprennent des pratiques habituelles en matière de programmation et bilans ainsi que des activités originales introduites par le projet :

- calendrier des événements importants ;
- ateliers réunissant les différents acteurs ;
- analyse participative du contexte ;
- programmation et préparation du budget ;
- suivi de la situation politique ;
- suivi de l'état d'avancement et de la performance ;
- suivi et contrôles financiers ;
- enquêtes auprès des acteurs à la base ;
- suivi participatif de l'impact et des bénéficiaires ;
- suivi des procédures ;
- évaluations externes.

La figure 1. Ci-dessous Représente le système de S&E et ses liens avec d'autres éléments clés d'un projet.

Pour que le S&E soit efficace, quatre tâches de base doivent être accomplies :

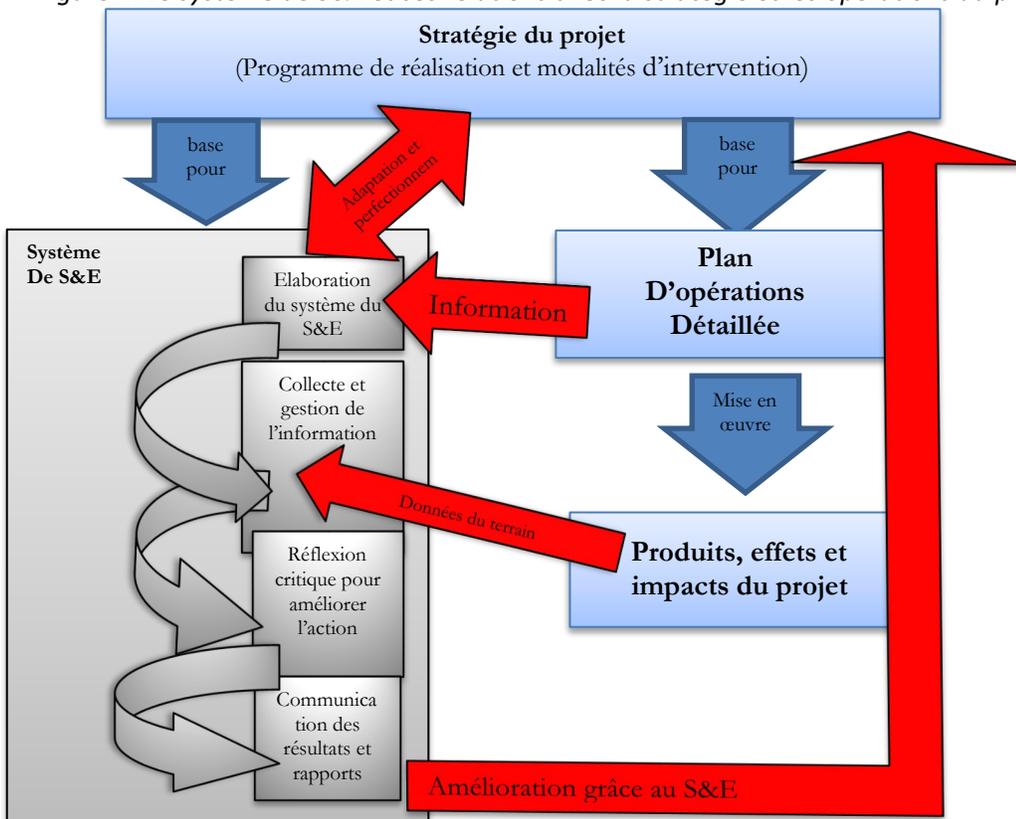
1. la conception et la mise en place du système;
2. la collecte et la gestion de l'information;
3. la réflexion critique (sur les enseignements de l'expérience et sur l'information recueillie) en vue d'améliorer l'action;
4. la communication des résultats et la production des rapports correspondants.

La figure 1. Ci-dessous représente ces quatre tâches comme des étapes successives, mais en réalité elles se chevauchent. Par exemple, le responsable d'un projet ou d'une composante discute des observations du terrain avec son personnel à la pause-café. À cette occasion, il ou elle rassemble les observations faites sur le terrain par différentes personnes. Ils en discutent ensemble et communiquent ensuite, dans la foulée, l'information à d'autres personnes. En revanche, l'établissement du rapport d'avancement annuel fait intervenir un processus plus structuré comportant des étapes distinctes – collecte de l'information au cours de l'année, - processus de bilan participatif du projet au cours duquel on discute et analyse les informations, et - rédaction du rapport.

## 2. Lier le S&E à l'ensemble du projet

La figure ci-dessous montre de quelle façon le système de S&E s'intègre dans le projet. le principe de la "gestion de projet orientée vers impact" est expliqué en fonction de quatre éléments : orienter la stratégie du projet de manière à ce qu'il ait un impact, assurer la gestion opérationnelle des actions, créer les conditions de la réflexion critique, et élaborer et mettre en œuvre un système de S&E. La figure 1 est centrée sur le S&E et montre comment il est relié à la stratégie et au plan d'opérations du projet. Le troisième élément (les conditions de la réflexion critique) est celui qui influencera la façon dont un projet et son système de S&E seront mis en œuvre.

Figure 1. Le système de S&E et ses relations avec la stratégie et les opérations du projet



1. *La stratégie du projet (hiérarchie des objectifs et modalités d'intervention) est le point de départ de la mise en œuvre du projet et de la mise en place du système de S&E.*

2. *La stratégie sert de base pour déterminer les opérations du projet nécessaires à la mise en œuvre efficace et efficiente des activités.*

3. *La mise en œuvre des activités du projet permet d'aboutir à une série de produits, d'effets et d'impacts déterminés. Une des fonctions essentielles du système de S&E est de comparer les produits, effets et impacts effectifs avec ce qui a été planifié dans la stratégie du projet, et de comprendre les différences relevées afin de définir les changements à apporter à la stratégie et aux opérations.*

4. *Le système de S&E se compose de quatre parties corrélées :*

*4a. La conception et la mise en place du système de S&E, pour laquelle il faut commencer par déterminer l'information nécessaire pour pouvoir guider la stratégie du projet, assurer l'efficacité des opérations et la préparation des rapports destinés aux instances externes. Vous devez ensuite décider comment sera rassemblée et analysée cette information et préparer un schéma du système de S&E. Le processus par lequel on détermine comment suivre et évaluer un projet suscite inévitablement des questions sur la stratégie même du projet, qui peuvent contribuer à améliorer la conception initiale. La mise en place du système de S&E dans le cadre d'une approche participative permet aux personnes impliquées de mieux comprendre le projet et amorce la création d'un environnement favorable à la réflexion critique et à la capitalisation.*

*4b. La mise en œuvre du système de S&E qui consiste à rassembler et à gérer l'information. On peut utiliser à cet effet des approches plus ou moins structurées. L'information provient du suivi des produits, effets et impacts, et du contrôle des opérations du projet (par exemple, réalisation des activités, gestion financière et utilisation des ressources). C'est lorsque la collecte et la gestion de l'information auront commencé que vous vous rendrez compte s'il y a des problèmes dans le schéma initial et que vous viendront de nouvelles idées pour l'améliorer.*

*4c. Intervention des acteurs et partenaires du projet dans la réflexion critique. Une fois l'information rassemblée, il faut qu'elle soit analysée et discutée par les personnes qui sont impliquées dans le projet. Cela peut se faire dans un cadre formel, par exemple lors de l'atelier consacré au bilan annuel du projet, ou de façon informelle comme lors de conversations avec les agriculteurs à l'occasion des visites hebdomadaires sur le terrain. Ces réflexions et discussions mettront probablement en évidence des lacunes dans l'information, ce qui rendra nécessaire une adaptation du schéma de S&E pour faire en sorte que les informations nécessaires soient bien recueillies.*

*4d. Communication des résultats du S&E à ceux qui doivent les utiliser. C'est alors seulement que le système de S&E aura rempli sa mission. L'établissement des rapports à l'intention des organismes de financement est un des éléments de la communication des résultats, mais elle en comprend beaucoup d'autres. Par exemple, les responsables de projet doivent pouvoir comprendre les problèmes que rencontre le personnel sur le terrain. L'état d'avancement du projet et les problèmes de mise en œuvre doivent être exposés aux différents acteurs concernés de manière à trouver conjointement des solutions. Les rapports destinés aux organismes de financement doivent rendre compte de façon équilibrée des bons et des mauvais résultats et, surtout, être analytiques et orientés vers l'action. Il faut prévoir différentes modalités de communication des résultats adaptées aux utilisateurs de l'information qui ont participé à la collecte des données et/ou à leur analyse partielle et à ceux dont ce n'est pas le cas.*

5. Enfin, les résultats du S&E – c'est-à-dire à la fois les processus de communication et l'information – amélioreront la stratégie et les opérations du projet. Cette tâche incombe aux responsables du projet, qui bénéficient pour cela de l'appui du personnel du S&E. Parfois l'amélioration peut être immédiate. Par exemple, il peut arriver que le personnel de vulgarisation se plaigne d'un problème d'entretien des véhicules, problème que le chef de projet peut résoudre directement. Ou encore il peut être nécessaire de modifier l'ordre de certaines activités, ce que le responsable d'unité a la latitude de faire. Mais parfois des négociations plus approfondies sont nécessaires entre le directeur du projet, le ministère de tutelle et l'institution coopérant. Si une mission de supervision décèle de graves problèmes affectant l'ensemble d'une composante, il peut s'avérer alors nécessaire d'apporter des modifications à l'accord initial (de prêt par exemple).

Par conséquent, pour que le S&E fonctionne comme un instrument efficace de gestion de projet orientée vers l'impact, la direction du projet et le personnel de S&E doivent avoir les idées claires sur la façon d'identifier les améliorations à apporter au projet, de se mettre d'accord sur celles-ci et de les réaliser. Si ce processus de pilotage n'est pas mis en place, un système de S&E même excellent ne sera guère utile au projet.

### **3. Tâches essentielles de S&E au cours du cycle du projet**

Considérer le S&E comme un système qui aide à comprendre l'éventail des tâches de S&E que des personnes différentes devront accomplir durant le cycle du projet. La liste ci-dessous est certes impressionnante, mais à y regarder de plus près, vous vous rendrez probablement compte que vous exécutez déjà un grand nombre de ces tâches dans le cadre de vos responsabilités liées au S&E. En outre, ces tâches sont spécifiques à chaque étape du projet et la plupart d'entre elles seront réparties entre différentes personnes.

Il est à noter que ces tâches de S&E n'incombent pas exclusivement au personnel ou à l'unité de S&E, s'il en existe une. Elles doivent au contraire être considérées comme des fonctions dont la responsabilité doit être partagée. Il est donc essentiel d'étudier soigneusement qui doit être impliqué dans chacune d'entre elles. Rendre le système et les processus de S&E participatifs implique le partage de ces fonctions qui, à son tour, rend possible la réflexion-capitalisation collective.

#### **3.1. Au niveau de la phase de conception initiale (formulation et pré évaluation)**

- Définir le champ d'action et l'objectif du système de S&E.
- Préciser les principales questions relatives à la performance et les indicateurs, ainsi que les mécanismes de suivi qui leur sont associés.
- Définir les modalités organisationnelles du S&E.
- Définir les attributions du personnel de S&E.
- Décrire le processus retenu pour la mise en place du S&E au cours de la phase de démarrage.
- Établir un budget indicatif pour le S&E.
- Documenter les points ci-dessus dans le cadre du S&E.

#### **3.2. Au niveau du démarrage préalable à l'entrée en vigueur du prêt/Don**

- Après révision de la stratégie du projet, adapter les questions relatives à la performance, les indicateurs et le suivi.
- Organiser la formation avec le personnel et les partenaires susceptibles de participer au S&E.
- Lancer les études de référence, selon les besoins.
- Établir avec le personnel compétent un manuel de mise en œuvre du projet.

### **3.3. Au niveau du démarrage après l'entrée en vigueur du prêt**

- Examiner avec les acteurs et partenaires clés la conception du projet du point de vue du S&E.
- Élaborer un plan détaillé de S&E, en prenant en considération les mécanismes existants avec les partenaires.
- Mettre en place les moyens et les compétences nécessaires à la mise en œuvre du S&E.

### **3.4. Au niveau de la phase principale de mise en œuvre**

- Veiller à ce que les informations nécessaires à la gestion soient fournies.
- Coordonner la collecte et la gestion des informations.
- Faciliter la collecte informelle de l'information et la communication. Apporter un appui aux ateliers et autres procédures régulières de bilan avec tous les participants à la mise en œuvre.
- Préparer les missions de supervision.
- Préparer et animer le bilan annuel du projet.
- Conduire des études spécifiques sur les nouveaux problèmes qui se posent.
- Communiquer les résultats aux différents acteurs et partenaires. Établir les rapports d'activité annuels.

### **3.5. Au niveau de l'examen à mi-parcours (EXMP)**

- Regrouper les informations pour l'examen à mi-parcours.
- Aider au processus de bilan interne en prévision du bilan externe.
- Contribuer à la prise en compte des résultats de l'examen à mi-parcours. Adapter, selon les besoins, le système de S&E.

### **3.6. Au niveau du désengagement et achèvement**

- Identifier ce que les responsables de la mise en œuvre peuvent faire pour assurer la durabilité de l'impact et maintenir le S&E après la clôture du projet – et mettre ces idées en application.
- Tenir des ateliers et conduire des études de terrain avec les acteurs à la base et les partenaires pour évaluer les impacts.
- Capitaliser les enseignements tirés de l'expérience pour la prochaine phase et/ou pour d'autres projets.

Chaque projet devra modifier cette liste pour l'adapter à son propre contexte. Un exemple de fonctions de S&E propres à un projet figure dans l'encadré 2.

**Encadré 2.** *Fonctions de S&E grâce auxquelles le projet a tiré des enseignements de son action et procédé aux adaptations nécessaires*

Établir des rapports mensuels et semestriels sur l'état d'avancement matériel et financier du projet, à partir d'une base de données de suivi automatisée • Établir des rapports mensuels sur l'état d'avancement du projet destinés au système national d'information et de planification du Ministère:

- Appliquer le système de suivi automatisé aux résultats des activités
- Mettre à jour en permanence la base de données sur les bénéficiaires
- Élaborer des normes et des règles concernant l'utilisation des informations issues du S&E (pour l'assurance qualité)
- Organiser des sessions annuelles d'auto-évaluation
- Tenir des ateliers annuels d'évaluation participative
- Réaliser des évaluations internes de l'unité de gestion du projet (UGP)
- Analyser les forces, faiblesses, possibilités et menaces du projet (FFPM) (voir annexe D),

de ses composantes, de ses mécanismes internes de fonctionnement, et des organismes de mise en œuvre

#### **4. Répondre aux besoins et aux demandes d'informations non prévus**

Jusqu'ici, le S&E a été envisagé comme s'il s'agissait d'un processus entièrement prévisible. Or, la plupart des unités de S&E reçoivent souvent des demandes imprévues émanant de directeurs de projets, de ministères, de comités de pilotage et d'organismes de financement qui souhaitent un rapport sur une question spécifique ou d'autres types d'information.

Lors de l'établissement du budget, il faut donc prévoir une ligne pour les dépenses imprévues, par exemple une provision de 10%. Les grandes organisations de recherche réservent généralement une partie de leur budget et du temps de recherche à des travaux qui n'entrent pas dans les catégories établies. C'est parfois jusqu'à 25% du budget de recherche qui est provisionné pour des initiatives qui n'entrent pas dans les catégories existantes. Une autre option consiste à prévoir des ressources supplémentaires pour les activités non prévues dans des lignes budgétaires spécifiques. Ainsi vous pouvez ajouter deux semaines par an pour des missions de consultants qui seront chargés d'évaluations spécifiques ou du suivi de questions susceptibles de prendre de l'importance en cours d'année. Prévoyez aussi du temps supplémentaire pour permettre au personnel de traiter des demandes non prévues portant sur le S&E. Trois jours par mois, par exemple, peuvent sembler beaucoup, mais en pratique ce chiffre est couramment dépassé.

L'unité de S&E peut mener ce qu'elle appelle des "évaluations émergentes", que le directeur de projet demande lorsqu'il a besoin d'informations supplémentaires sur certaines activités. L'unité de S&E établit alors des "rapports d'alerte" qui mettent en lumière le besoin d'informations supplémentaires. Des évaluations thématiques ou des études supplémentaires sont sous-traitées. Les évaluations émergentes réalisées jusqu'à présent ont porté sur des questions d'organisation, sur le programme des banques communales et sur l'impact environnemental.

Au stade de la conception du projet, ajoutez dans le rapport de réévaluation une catégorie intitulée, par exemple "imprévus de suivi-évaluation" et fixez un plafond de temps et de budget pour ces activités. Si les responsables de projet tiennent la comptabilité du temps et des fonds engagés pour les activités de S&E non prévues et constatent que le plafond est presque atteint, il leur est alors plus facile d'expliquer aux demandeurs de rapports ou d'informations supplémentaires pourquoi il n'est pas possible de répondre à toutes leurs demandes.

## **II. LES PRINCIPALES PHASES DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE S&E**

La conception d'un système de S&E comporte six phases :

1. La définition de l'objectif et du champ d'action du système – pourquoi
2. L'identification des questions relatives à la performance, des besoins d'information et des indicateurs – qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ?

3. La planification de la collecte et de l'organisation de l'information – comment sera collectée et organisée l'information nécessaire?
4. La planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique – comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet?
5. La planification pour une communication et des rapports de qualité – comment et à qui voulons-nous présenter les activités et méthodes du projet?
6. La planification des moyens et compétences nécessaires – de quoi avons-nous besoin pour que le système de S&E fonctionne véritablement?

Tout bon rapport de pré évaluation comportera une trame de suivi-évaluation qui répondra à ces questions de façon suffisamment détaillée pour permettre d'allouer des ressources et une expertise technique, de fournir aux organismes de financement une description générale du système et d'orienter l'activité du personnel du projet et du personnel des organisations partenaires au moment de la mise en route. Ces informations n'auront toutefois qu'une valeur indicative et devront être ajustées et précisées au cours de la phase de démarrage.

Vous trouverez ci-dessous les tâches correspondant à chacune des étapes qui permettent de passer de l'ébauche décrite dans le rapport de pré évaluation à un véritable système opérationnel (voir tableau 2.1). Des explications plus détaillées concernant chacune de ces étapes sont données dans les modules 5 à 8. Avons-nous besoin d'un système de S&E et quels domaines doit-il couvrir ?

**Tableau 2-1.** *Tâches à accomplir pour décrire en détail le système de S&E à partir du rapport de pré évaluation du projet*

<i>Phases d'élaboration du S&amp;E</i>	<i>Produits figurant dans le rapport de pré évaluation du projet (cadre général de S&amp;E)</i>	<i>Tâches à réaliser au moment du démarrage du projet pour mettre en place un schéma détaillé de S&amp;E</i>
1. Définir l'objectif et le champ d'action du S&E	Définir en termes généraux l'objectif spécifique, les domaines d'application et le degré de précision du suivi-évaluation pour le projet concerné	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de l'objectif et du champ d'action du S&amp;E avec les principaux partenaires.</li> </ul>
2. Identifier les questions relatives à la performance, les indicateurs et les besoins en matière	Liste des principales questions et indicateurs correspondant à l'objectif général, (le) les objectif(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des besoins en matière d'information et des intérêts de l'ensemble des principaux partenaires.</li> <li>• Définition précise de toutes les questions, des indicateurs et des besoins d'information à chacun des niveaux de la hiérarchie des</li> </ul>

d'information	spécifique(s) et aux réalisations	objectifs. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle de chaque élément d'information afin d'en déterminer la pertinence et l'utilisation finale.</li> </ul>
3. Planification de la collecte et de l'organisation de l'information	Description générale des méthodes de collecte et d'organisation de l'information afin de permettre l'allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification détaillée de la collecte et de l'organisation de l'information (qui utilisera quelle méthode pour rassembler/synthétiser quel type d'information, avec quelle fréquence, quand, où, avec qui, et dans le but d'obtenir quel produit).</li> <li>• Vérification de la possibilité effective, tant sur le plan technique que des ressources, de répondre aux besoins d'information ainsi que de la pertinence des indicateurs et de la faisabilité des méthodes.</li> <li>• Mise au point de tableaux pour la collecte et la synthèse des données.</li> </ul>
4. Planification de la communication et de l'établissement des rapports	Description générale des principaux destinataires et du type d'information à leur communiquer afin de permettre l'allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de la liste précise de tous les publics concernés, de leurs besoins en matière d'information, du moment auquel ils auront besoin de ces informations et sous quelle forme.</li> <li>• Définition de la façon dont les informations seront utilisées – diffusion simple, discussion et analyses préalables, recherche de validation, etc.</li> <li>• Établissement d'un calendrier détaillé pour la production de l'information, montrant qui doit faire quoi et quand de façon à ce que les informations soient disponibles à temps.</li> </ul>
5. Planification des mécanismes et activités pour mettre en œuvre la réflexion critique	Description générale des principaux mécanismes et des activités de support à la réflexion critique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description détaillée des méthodes/approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif.</li> <li>• Identification du responsable de chaque activité de réflexion critique</li> <li>• Établissement d'un calendrier sur lequel figurent les principales activités et les dates prévues pour l'établissement des rapports/la prise de décision.</li> </ul>
6. Planification des moyens et compétences nécessaires	Effectifs indicatifs en personnel (nombre et types), description précise de la structure organisationnelle du	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition précise du nombre d'agents du S&amp;E, de leurs responsabilités et de leurs liens avec les autres services, des incitations nécessaires pour que le S&amp;E fonctionne de manière satisfaisante, des relations avec les acteurs à la base et</li> </ul>

	S&E, budget indicatif	bénéficiaires, du type de système de gestion de l'information à installer et budget détaillé.
--	-----------------------	---

Il convient de déterminer avec soin qui participera au système de S&E. Il faut savoir que plus vous impliquerez d'acteurs différents dans le processus, plus vous saurez avec précision ce dont vous aurez besoin, de qui et quand, mais comme dans tout exercice participatif, cela vous prendra du temps.

### 2.1. Objectif et champ d'action du système de S&E

Une définition claire de l'objectif et du champ d'action du système de S&E envisagé permet de prendre plus facilement des décisions concernant des questions telles que le budget, le nombre d'indicateurs à suivre, le type de communication nécessaire, etc. Le rapport de pré évaluation contiendra une brève description de l'objectif du S&E (voir encadré 3), mais il sera nécessaire d'approfondir cette question au moment du démarrage du projet avec les représentants des partenaires de mise en œuvre et des acteurs à la base.

Lorsqu'il vous est difficile de décider s'il faut intensifier ou au contraire réduire le suivi, ou encore de choisir une option méthodologique plutôt qu'une autre, vous pourrez vous aider en vous référant à l'objectif du S&E.

Spécifier un objectif clair permet également de préciser ce que vous pouvez attendre du système de S&E, étant donné l'obligation que cela entraîne de réfléchir à la nature du projet et aux informations dont vous aurez besoin pour le gérer de manière satisfaisante.

#### *Encadré 3. Exemples d'énoncé de l'objectif d'un système de S&E*

Les objectifs de base du système de S&E du projet de développement de l'agriculture rurale dans le sud-ouest de l'Arménie sont - fournir les informations nécessaires pour assurer une gestion orientée vers l'impact - faire participer les acteurs à la base et bénéficiaires au mécanisme de réflexion critique destiné à améliorer la mise en œuvre du projet. Il fournit des rapports périodiques sur le déroulement du projet aux différents groupes d'acteurs sous une forme adaptée à leurs besoins.

Le projet de réduction de la pauvreté dans les hautes terres de l'ouest au Népal décrit dans ses grandes lignes l'objectif principal du système participatif de S&E et du système de gestion de l'information de la façon suivante : " contribuer à la gestion du programme afin d'assurer le respect de la stratégie et de l'approche définies, d'en améliorer la réactivité, l'efficacité et l'efficacité en recherchant constamment à obtenir des retours d'information de la part des bénéficiaires, du personnel du programme et d'autres acteurs impliqués, et d'encourager le dialogue afin que tous participent au processus de réflexion. L'objectif du système de gestion de l'information est de faciliter la prise de décision et d'adapter davantage le programme aux besoins des acteurs concernés en collectant, traitant et fournissant des informations fiables et actualisées".

S'agissant d'un projet qui met l'accent sur le renforcement des capacités de gestion des acteurs à la base, l'objectif du système de S&E pourrait être défini ainsi: "Le système de S&E a pour objectif central de renforcer la capacité des acteurs à la base et des bénéficiaires à gérer les ressources sur lesquelles ils ont un pouvoir décisionnel. Il leur fournira, sur la qualité de

l'opérateur qui les accompagne ainsi que sur le déroulement du projet, des informations et des analyses permettant d'identifier les progrès réalisés. Il produira également des rapports périodiques à l'intention des organismes de financement et des ministères concernés”.

Au moment de définir l'objectif du système de S&E lors de la pré-évaluation ou de la mise en route du projet, posez-vous la question suivante :

Quelles sont les principales raisons pour lesquelles il convient de mettre en place un système de S&E, en ce qui nous concerne – en tant que partenaires de mise en œuvre du projet et acteurs à la base – et en ce qui concerne les autres acteurs clés?

Une fois que l'ensemble des personnes concernées aura la même vision de l'objectif du système, l'étape suivante sera d'en préciser le champ, c'est-à-dire le domaine d'application et le degré de complexité. Les systèmes de S&E peuvent être extrêmement complexes, et nécessitent une expertise considérable en matière de méthodes de recherche qualitatives et quantitatives ainsi que de gestion de l'information. Ils peuvent également être très simples, reposer pour un large part sur des entretiens avec les différents acteurs sans chercher à rassembler de grandes quantités de données.

Chaque type de système présente des avantages et des inconvénients en termes, par exemple, de degré de précision et de compétence requise, de personnel nécessaire et de coût. Le degré de complexité du système adapté à votre situation sera fonction de l'objectif que vous aurez fixé au S&E ainsi que des ressources et de l'expertise disponibles. Pour définir le champ d'action du système, posez-vous les questions suivantes:

- Quelle est l'importance du financement potentiellement disponible?
- Quel est le degré de participation souhaitable et faisable des acteurs à la base et des organisations partenaires?
- Quel doit être le degré de détails des données quantitatives ou qualitatives?
- Quel est le type d'étude de référence souhaitable et faisable?
- Quelles sont les capacités actuelles des acteurs à la base et des organisations partenaires en matière de S&E?

## **2.2. Questions relatives à la performance, besoins d'informations et indicateurs**

L'approche la plus courante quand il s'agit de mettre en place un système de S&E consiste, pour le coordonnateur, à inscrire, pour chaque objectif, les indicateurs quantitatifs correspondant dans la deuxième colonne de la matrice de cadre logique. Cette approche crée souvent des problèmes, non pas liés aux indicateurs quantitatifs mais au passage direct des objectifs aux indicateurs. Les objectifs sont souvent complexes et ne peuvent donc être résumés à l'aide d'un ou de quelques indicateurs. En outre, s'il peut être possible de déterminer, à l'aide d'informations quantitatives, si les objectifs ont effectivement été atteints, ces informations n'expliquent pas nécessairement pourquoi, et si la raison en est le projet. Par conséquent, il est essentiel de disposer de plusieurs sources d'informations quantitatives et qualitatives pour expliquer ce qui se passe et d'examiner de près les liens qui existent entre différentes informations.

Le fait de se poser des questions relatives à la performance (voir encadré 4) permettra d'obtenir une image plus complète et plus claire des réalisations d'ensemble du projet. Pour répondre à ces questions, il est nécessaire de disposer d'informations analytiques et quantitatives descriptives. Une fois qu'elles auront été identifiées, il sera alors plus facile de repérer les indicateurs spécifiques qui sont

véritablement nécessaires. Il est parfois possible d'apporter la réponse au moyen d'un simple indicateur quantitatif. Cependant, dans la plupart des cas, de nombreuses informations qualitatives et quantitatives seront nécessaires

#### **Encadré 4. Exemples de questions relatives à la performance**

Les questions relatives à la performance ne consistent pas simplement à demander *ce qui* a été réalisé mais également *pourquoi* il y a eu succès ou échec, et *les leçons qui en ont été tirées* pour l'avenir. Ces questions peuvent être :

- De quelle façon a évolué le pouvoir d'achat des ménages ciblés par rapport à celui des groupes non ciblés ? Quels sont les facteurs extérieurs qui ont eu une influence ?
- Dans quelle mesure les ménages ciblés sont-ils mieux à même que les ménages non ciblés de répondre à leurs besoins en matière de logement, d'éducation et de santé ?
- Quelle a été l'incidence des activités entreprises dans le cadre du projet et des facteurs extérieurs sur la diversité, la production et la productivité de l'agriculture dans la zone cible ?

De telles questions sont nécessaires à chaque niveau de la hiérarchie des objectifs, mais elles le sont aussi pour l'ensemble du projet. Par exemple, il est extrêmement probable que vous souhaiterez poser certaines questions concernant le déroulement du projet, telles que la qualité des relations entre certains groupes cibles et les ONG participantes, ou demander "Comment, selon les partenaires de mise en œuvre du projet, améliorer les modalités d'intervention de l'unité chargée de la gestion du projet, afin qu'eux-mêmes soient mieux en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités ?". Il vous faudra également tenir compte des impacts non prévus en posant par exemple une question telle que "Les innovations du projet ont-elles été adoptées par les habitants des districts voisins qui ne constituent pas le principal groupe cible?".

Rappelez-vous que les besoins en matière d'information évoluent avec le temps. Si une liste indicative de questions relatives à la performance avait été mentionnée dans le rapport de pré évaluation, il vous faudra les revoir après avoir révisé la hiérarchie des objectifs avec les bénéficiaires lors du démarrage du projet. Les questions seront affinées en fonction des modifications apportées à la stratégie du projet.

Dans la plupart des projets, les questions relatives à la performance n'auront pas été définies au moment du pré évaluation. Pour poser les bonnes questions, il vous faudra d'abord bien maîtriser les grands objectifs du projet. Le processus de définition des questions relatives à la performance avec les différents acteurs concernés peut vous aider à le faire.

Dans les projets d'appui à la résilience, l'identification des questions relatives à la performance et le choix des indicateurs se font de plus en plus avec la participation des acteurs et bénéficiaires ciblés par le projet, ce qui donne lieu à un processus sensiblement différent de quand seule l'équipe du projet est concernée.

### **2.3. Collecte et organisation de l'information**

De nombreux rapports de pré évaluation comportent une longue liste d'indicateurs, mais l'organisation pratique de la collecte des informations et la façon dont celles-ci seront ensuite utilisées sont souvent ignorées. Au cours de la phase de démarrage, il est indispensable que tous les partenaires impliqués dans la mise en œuvre déterminent de façon réaliste, compte tenu des ressources humaines et financières disponibles, les informations à collecter.

Pour chaque information ou indicateur, il faut définir comment l'information sera recueillie et organisée. Par exemple, pour suivre les progrès réalisés dans le cadre d'un projet de développement des infrastructures d'irrigation, les bénéficiaires et le personnel du projet seront probablement amenés à vérifier la réalisation effective des travaux d'infrastructures et le bon fonctionnement de celles-ci, ce qui est relativement simple. Cela ne suffira pas cependant pour pouvoir suivre l'impact du projet – par exemple, sur le revenu des ménages. Il est possible de réaliser une enquête auprès des ménages. Mais cela prend du temps, est généralement coûteux, et n'est pas très participatif. Une autre possibilité consiste à organiser des enquêtes, dont la conduite est confiée aux villages, suivies d'un débat illustré par des diagrammes sur les changements au niveau de la vie quotidienne apportés par l'irrigation. Si le projet concerne la création d'un fonds expérimental de développement des micro-entreprises, vous pouvez aussi organiser des réunions périodiques avec les partenaires de mise en œuvre et les entrepreneurs.

Non seulement il faudra recourir à des méthodes différentes selon les indicateurs, mais au niveau de chaque indicateur ou information spécifique aussi il devrait y avoir le choix entre plusieurs possibilités. Le tableau (**du point d)** de la section **5. 3. outils de suivi-évaluation de l'adaptation**) décrit différentes méthodes de suivi et de collecte de l'information – qualitative et quantitative; concernant des individus/des groupes – qui vont de la simple fiche de relevés à l'analyse agronomique des évolutions de rendements, enquêtes auprès des ménages et ateliers participatifs. Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients en termes de coût, de fiabilité des données, de compétences nécessaires, de capacité à quantifier les résultats et de richesse de l'information produite.

Au moment de choisir la méthode, il est particulièrement important de savoir qui sera chargé de collecter, de compiler et d'analyser les données. Plus les utilisateurs prévus seront impliqués dans le choix et l'élaboration des méthodes, plus il y a des chances qu'ils les comprennent et les utiliseront correctement. Si les méthodes sont choisies par d'autres, il sera alors important de bien former les personnes qui les mettront en œuvre.

Recueillir des données est une chose mais chaque élément d'information doit aussi être classé, éventuellement synthétisé, et dans tous les cas analysé par les bonnes personnes. Cet aspect devra être abordé en détail au moment de la phase du démarrage. Il arrive fréquemment que le personnel de terrain ne fasse que recueillir les données et que les acteurs à la base ne fassent que les fournir. Si on accepte l'idée que le suivi est un processus de réflexion et d'acquisition de connaissances, l'analyse des données et la décision quant aux mesures à prendre doivent donc faire intervenir l'ensemble des niveaux de la hiérarchie du projet et des partenaires. Par exemple, les personnels de terrain doivent prendre la mesure des acquis du projet au niveau de la zone dont ils sont responsables alors que le directeur/coordonnateur de projet devra les analyser pour l'ensemble de l'aire d'intervention du projet.

#### **2.4. Modalités de la réflexion critique**

Comment faire en sorte que l'interprétation des données fournies par le système de S&E et l'appréciation de ce que cette analyse implique pour la stratégie et les opérations du projet s'inscrivent dans un cadre participatif? Cet aspect du suivi-évaluation n'est pas traité dans la matrice du cadre logique et ne reçoit que rarement l'attention nécessaire au moment de l'élaboration du projet.

Il peut arriver que la section du rapport de pré évaluation consacrée au S&E décrive brièvement les principales modalités de mise en œuvre de la réflexion critique, mais cela est rare. En règle générale vous devrez, au moment du démarrage, définir ces modalités en détail (sur quoi portera la réflexion, qui y participera, comment sera-t-elle organisée, quels types de rencontres et à quels moments, y aura-t-il intervention d'un animateur extérieur, etc.) (Voir tableau 2-2).

Les modalités de cette réflexion peuvent être formelles – à travers des réunions organisées dans le cadre du projet, des ateliers avec les partenaires et les bénéficiaires ou dans le cadre des évaluations externes – ou informelles – à l’occasion de discussions suivies entre les acteurs.

**Tableau 2-2.** Exemple de calendrier de la réflexion critique pour un projet

<b>Note :</b> La liste ci-dessous est celle du projet. Les acteurs à la base et bénéficiaires, de même que les partenaires de mise en œuvre, établiront leurs propres calendriers. L’enjeu d’un S&E participatif est de savoir organiser le lien entre ces différents calendriers pour que la réflexion et la capitalisation soient collectives.			
<i>Activités</i>	<i>Objectif et description</i>	<i>Personnes impliquées</i>	<i>Chronogramme</i>
<i>Examen participatif de la stratégie du projet</i>	Mise à jour de l'analyse de la situation, révision des problèmes/visions, ajustement de la hiérarchie des objectifs et des hypothèses	Représentants des acteurs à la base et bénéficiaires, personnel des organisations participantes, ensemble du personnel du projet, facilitateur	Atelier de trois jours au moment de la mise en route du projet
<i>Élaboration d'un schéma détaillé de S&amp;E avec les personnes concernées</i>	Évaluation des différents besoins d'information, détermination de qui fait quoi, accord au sujet des domaines d'information prioritaires, affinement des questions/indicateurs, choix des méthodes, attribution des responsabilités	Représentants des acteurs à la base et bénéficiaires, personnel des organisations participantes, ensemble du personnel du projet, facilitateur	Quatre ou cinq réunions d'un jour au cours des six premiers mois du projet
<i>Bilans trimestriels d'avancement par le personnel de l'unité de gestion du projet</i>	Examen des principaux résultats et problèmes	Les cadres de l'unité de gestion du projet et des organisations partenaires	Une réunion d'un jour tous les trois mois
<i>Visites sur le terrain</i>	Contrôle direct de ce qui se passe sur le terrain, entretiens informels sur les conditions de mise en œuvre des activités	Personnel de terrain, superviseurs du personnel de terrain, directeur du projet	Visite hebdomadaire du personnel de terrain et

			mensuelle du directeur du projet
<i>Bilan annuel du projet</i>	Synthèse des principaux résultats et problèmes, présentation d'idées pour modifier les activités/réalisations et les hypothèses du projet, examen des implications au niveau de la matrice du cadre logique, identification des enseignements tirés de la mise en œuvre du projet, ajustement du système de S&E	Représentants des acteurs à la base, personnel des partenaires de mise en œuvre, ensemble du personnel du projet, facilitateur	Une fois par an
<i>Ateliers périodiques de bilan des principales composantes du projet</i>	Débats ciblés sur la stratégie et les opérations des principales composantes de façon à ajuster la hiérarchie des objectifs, à résoudre les problèmes et à identifier les leçons tirées	Acteurs clés de la composante: bénéficiaires, partenaires de mise en œuvre, personnel de terrain et responsables du personnel de projet	Une fois par an au cours des deux premières années, puis une fois tous les deux ans
<i>Préparation des missions de supervision</i>	Explication de l'objectif de la mission, accord quant à ce que le personnel de projet et les personnes concernées souhaitent retirer de la mission, identification des besoins avant la mission, organisation de la logistique	Petit groupe de représentants des acteurs à la base et bénéficiaires, responsables des organisations participantes et du personnel de projet	Un mois avant la mission de supervision

## 2.5. Communication et établissement des rapports

Le rapport de pré-évaluation précise normalement la périodicité des rapports, à qui ceux-ci seront destinés et quand ils devront être soumis. Ces rapports seront généralement destinés aux bailleurs de fonds du projet pour respecter l'obligation de rendre compte. Toutefois, il vous faudra également communiquer les résultats du S&E aux nombreuses autres personnes et institutions impliquées et pour de nombreuses autres raisons. Par exemple, les implications des résultats du S&E pour les politiques sectorielles devront être communiquées aux services du gouvernement, l'information sur l'utilisation des fonds peut être notifiée aux partenaires et acteurs à la base, et les enseignements tirés par rapport à la stratégie du projet devraient être communiqués aux autres projets.

Au cours de la phase de démarrage, il vous faudra définir avec précision votre stratégie de communication. Pensez aux rapports formels mais aussi à des modes de communication qui puissent permettre de discuter des résultats provisoires et des éventuelles mesures d'ajustement à prendre.

- Élaborez avec des représentants des acteurs clés du projet une liste détaillée de tous les publics destinataires et de leurs besoins en matière d'information en précisant à quel moment ils auront besoin de celles-ci et sous quelle forme.
- Consacrez un certain temps à la discussion avec chacun de ces publics cibles afin de déterminer le pourquoi de ces besoins d'informations : - pour effectuer des vérifications ? - Pour analyser l'incidence des résultats du S&E sur la stratégie et les opérations du projet ? - Pour préciser leurs responsabilités ? - Parce qu'ils doivent rendre compte ? - Pour gagner de l'influence et obtenir des moyens supplémentaires pour les activités de terrain ?
- Indiquez clairement qui doit faire quoi et quand, de façon à ce que les informations nécessaires soient disponibles en temps voulu.
- Organisez les rencontres au cours desquelles les informations seront restituées et débattues.

## 2.6. Moyens et compétences nécessaires

Le rapport de pré évaluation contient un budget indicatif pour le S&E ainsi qu'une description de la façon dont celui-ci pourrait être organisé. Mais pour la mise en œuvre du S&E il faut également vous assurer que vous disposez d'un personnel suffisant et qualifié, réfléchir à des mécanismes d'incitation appropriés, et prévoir comment stocker et partager l'information. Le tableau 2-3 présente une liste de questions clés à laquelle il est indispensable de répondre pour s'assurer que le système est effectivement opérationnel.

**Tableau 2-3.** Questions destinées à guider la planification détaillée des moyens et compétences indispensables au bon fonctionnement du S&E

Moyens et compétences	Questions destinées à guider la planification détaillée
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les capacités dont disposent les partenaires du projet en matière de S&amp;E?</li> <li>• Quelle formation sera nécessaire?</li> <li>• Quels seront les besoins en consultants?</li> </ul>
Incitations pour la mise en œuvre du S&E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les responsabilités en matière de S&amp;E sont-elles précisées dans les profils de postes et dans les termes de référence des personnes concernées?</li> <li>• Comment seront encouragées la réflexion critique et la capitalisation chez le personnel, les partenaires et les acteurs à la base?</li> </ul>
Structures organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existera-t-il une unité spécifiquement chargée du S&amp;E ou bien la mise en œuvre de celui-ci sera-t-elle répartie entre toutes les unités? S'il y a une unité spécifique, quels en seront les effectifs, où sera-t-elle installée et quelle sera sa place dans l'organigramme?</li> <li>• Le personnel du S&amp;E aurait-il des liens étroits avec l'équipe responsable de la gestion du projet?</li> </ul>
Systèmes de gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les informations qui doivent être stockées et accessibles, quand, comment et pour qui?</li> <li>• Quel degré d'informatisation est-il nécessaire et approprié?</li> <li>• Quelles seront les compétences nécessaires pour mettre en place le système de gestion de l'information?</li> </ul>

Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une ligne budgétaire spécifique a-t-elle été prévue pour le S&amp;E, est-elle suffisamment dotée ?</li> <li>• La dotation en effectif du projet tient-elle compte du temps nécessaire pour que le personnel du S&amp;E s'acquitte de ses responsabilités?</li> </ul>
------------------------	---

Une fois précisée l'organisation du système de S&E, vous pouvez réétudier le budget. L'encadré 4. Contient une liste de postes probables de dépenses. Le coût du S&E ne sera pas le même selon que vous allouerez des ressources à des activités précises ou que vous ferez figurer des activités de S&E dans des catégories générales telles que "formation du personnel", "ateliers participatifs", etc.

*Encadré 4. Lignes de dépenses susceptibles de figurer dans le budget du S&E*

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le temps de travail du personnel pour, par exemple: - la planification, la mise en œuvre et l'amélioration de l'ensemble des procédures; - la rédaction et l'analyse des rapports; - la remise et la mise en forme des enseignements tirés; - l'animation des processus communautaires de S&amp;E.</li> <li>• Consultants/assistance technique (rémunération, frais de voyages) pour, par exemple: - l'élaboration d'un schéma détaillé de S&amp;E; - la mise en place de systèmes de gestion de l'information; - l'animation des ateliers de bilan, - la formation et le renforcement des capacités; - le contrôle des audits.</li> <li>• Rencontres/ateliers liés à l'évaluation (coût du local, frais de transport et de logement, matériel, indemnités journalières de subsistance, frais d'inscription) pour, par exemple: - la planification des ateliers de S&amp;E, - les ateliers annuels de bilan, - des activités spécifiques de suivi, - des évaluations ciblées sur des thèmes importants.</li> <li>• Matériel et équipement, tels que: - le matériel technique pour le suivi; - le matériel informatique en réseau et les logiciels; - les charges de mise en réseau de télétraitement, - le contrat d'entretien du réseau informatique.</li> <li>• Publication et documentation, telles que: - la reproduction et la distribution des documents; - l'affichage.</li> </ul> |
|--|

### III.            **DECRIRE LES ELEMENTS DU PLAN OPERATIONNEL DE S&E**

**Trois documents principaux servent de guide au S&E :**

1. Le cadre général du S&E présenté dans le rapport de pré évaluation ;
2. Le manuel de mise en œuvre du projet;
3. Le plan opérationnel ou manuel des opérations de S&E.

**3.1.    Le S&E dans le manuel de mise en œuvre du projet**

La plupart des projets prévoient du temps et des moyens pour la préparation de ce qu'on appelle le manuel de mise en œuvre du projet (ou manuel des procédures), c'est-à-dire un ensemble de directives concernant les procédures comptables, les procédures d'achat, les voyages du personnel, l'utilisation des

véhicules et des autres matériels ainsi que d'autres éléments nécessaires au bon déroulement des opérations du projet.

Le plan opérationnel de S&E peut être présenté comme une partie du manuel de mise en œuvre du projet, comme une annexe à ce manuel, ou constituer un document distinct. Quoi qu'il en soit, les directives concernant la mise en œuvre du projet et celles concernant le S&E doivent être étroitement liées et, surtout, coordonnées. Il faut absolument éviter toute contradiction ou ambiguïté entre les deux.

Étant donné que les plans d'opérations de S&E peuvent être très détaillés, il est utile d'en faire des résumés pour l'ensemble des participants au projet de façon à ce que chacun puisse se concentrer sur ce dont il est responsable. Un bon moyen de récapituler les apports de tous ceux qui jouent un rôle important dans le S&E est de les inscrire dans un chronogramme (voir encadré 5). Ces calendriers devraient être intégrés aux calendriers d'activités hebdomadaires et mensuels.

*Encadré 5. Se servir d'un chronogramme des activités de S&E*

<p>Il est essentiel de savoir quand les informations seront nécessaires. Lorsque vous arriverez au stade où il vous faudra préciser le plan opérationnel de S&amp;E, il vous sera peut-être difficile de vous rappeler de tous les moments importants du processus et de la façon dont ils sont liés les uns aux autres et à la planification.</p> <p>Un chronogramme du S&amp;E constitue donc un outil utile pour avoir une vue d'ensemble des diverses activités internes prévues, des principaux moments auxquels doivent être établis les rapports et des dates des missions extérieures. Un moyen simple d'aider à la coordination du S&amp;E consiste à afficher le chronogramme dans une salle de réunion centrale et à demander à chacun d'en faire une version personnalisée sur laquelle il inscrira les tâches qu'il doit entreprendre au cours de l'année.</p>		
<p>Exemple. Un projet consigne les grandes étapes du processus de S&amp;E de la façon indiquée ci-dessous. Il a également établi un calendrier distinct indiquant à quelles dates les rapports doivent être envoyés, à qui et sur quel sujet.</p>		
<p>Calendrier (annuel) de S&amp;E des activités</p>		
Année	Activité	Personnel et/ou unité responsables
1ère année, 3 <sup>e</sup> - 4 <sup>e</sup> trimestres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostic participatif de chaque périmètre irrigué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe de district/animateurs de la planification</li> </ul>
2e année, 1 <sup>er</sup> - 2 <sup>e</sup> trimestres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquête de référence par questionnaire au niveau des agriculteurs et au niveau des périmètres</li> <li>Étude sur le coût des aménagements</li> <li>Enquête de viabilité financière dans 24 périmètres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable du projet/consultant</li> <li>Responsable du projet/consultant</li> <li>Animateur de la planification</li> </ul>

2e année, 3 <sup>e</sup> - 4 <sup>e</sup> trimestres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic environnemental</li> <li>• Évaluation des besoins en matière de formation</li> <li>• Évaluation de la performance des services assurés par certains conseils de district ruraux et organismes d'appui</li> <li>• Relation entre les diverses institutions participantes et analyse FFPM</li> <li>• Évaluation du contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant</li> <li>• Coordonnateur de la formation</li> <li>• Consultant</li> <li>• Consultant</li> <li>• Spécialiste du suivi</li> </ul>
--	--	---

### 3.2. Contenu indicatif d'un plan opérationnel de S&E

Le plan opérationnel pour le S&E du projet offre une base conceptuelle et surtout pratique pour la planification, le suivi et l'évaluation du projet. Généralement, un document de base du S&E décrit en détail les objectifs, les stratégies, les méthodologies, le plan de travail et les activités ainsi que les outils techniques à utiliser. Il définit également les principaux concepts en rapport avec le S&E, la matrice de cadre logique révisée, ainsi que les ajustements apportés au système de collecte de l'information.

Le plan opérationnel de S&E servira de référence aux différents acteurs concernés pendant toute la durée du projet. De ce fait, il doit être suffisamment complet pour donner une vue d'ensemble claire des intentions du projet et de la façon dont le système de S&E va fonctionner. Il doit aussi présenter en détail les calendriers, les responsabilités, les budgets, etc., ce qui facilitera l'élaboration des PTBA. Si le suivi est assuré avec les acteurs locaux il pourra être nécessaire de traduire ces éléments dans leur langue.

**Tableau 3-1.** Contenu indicatif d'un plan opérationnel de S&E

Thème	Description
Objectif et champ d'action	Description générale du projet, objectifs et justification du S&E Comment le système de S&E contribuera à la gestion du projet, comment il permettra d'établir les rapports nécessaires et de répondre aux besoins d'informations des différents acteurs impliqués Résumé de l'expérience générale de S&E engagée avec les acteurs clés du projet Degré de participation, équilibre entre approche qualitative et quantitative, ressources nécessaires et orientation du S&E en faveur de la réduction de la pauvreté
Approche	Description générale du mode d'implication des acteurs concernés par le projet, des approches en matière de réflexion critique et, de manière générale, des méthodes de collecte et d'analyse de l'information qui seront utilisées. Par exemple, utilisation prévue des approches participatives, des systèmes d'information géographique, des systèmes informatisés ou des enquêtes de référence.
Cadre logique révisé, questions relatives à la	Définition précise de l'ensemble des questions relatives à la performance, des indicateurs et des besoins d'information à tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs : Évaluation des besoins d'information et des intérêts des différents acteurs ;

performance, indicateurs, besoins et sources d'information	Évaluation des indicateurs concernant les facteurs exogènes et les hypothèses (par exemple, données météorologiques, prix, attaques parasitaires et sanitaires, situation économique, mesures de politique générale) ; Évaluation des besoins d'information et des indicateurs du point de vue de leur pertinence et de leur utilisation finale, ainsi que de leur faisabilité en termes techniques et de moyens disponibles ; Choix des indicateurs et des questions relatives à la performance.
Système d'information pour la gestion du projet et établissement des rapports	Objectif du système d'information pour la gestion ; Organisation de la collecte et de synthèse de l'information : Pour produit d'information attendu- qui, quoi, quand, où ; Calendrier de la production de l'information – qui, quoi – quand, - pour qui, - pour servir à quoi ; Fonctionnement prévu des réseaux informatiques et des systèmes manuels d'archivage – avec qui – pour qui et types de données ; Description générale des besoins en matière de stockage de données ; Rapports et comptes rendus, par exemple : Moyens informels de communication et de restitution ; Rapports – dates de soumission et périodicité ; Description générale des PTBA – programmes et budgets de réalisations/activités, budgets consolidés, plan de formation, programme d'achats et de services ; Rapports d'activité semestriels/annuels pour l'ensemble du projet et pour chaque composante, bilans au niveau villageois ; Rapports financiers semestriels/annuels ; Missions de supervision périodiques
Le plan de travail du S&E (processus et événements) et le calendrier des activités	Définition précise des méthodes à utiliser avec les différents groupes d'acteurs en ce qui concerne deux aspects centraux: Suivi-évaluation des ressources, des activités et de leur mise en œuvre pour assurer l'efficacité des opérations du projet: Ressources du projet: moyens de déplacement, indemnités, inventaire, liste des prestations de services et d'assistance technique ; Activités du projet: formation (ateliers, voyages d'études, etc.), construction (infrastructure technique ou sociale), organisation, essais et démonstrations, lignes de crédit, etc. Autres activités de suivi. Suivi-évaluation des résultats et de l'impact en vue d'orienter la stratégie du projet, par exemple: Enquêtes prévues: enquête de référence auprès des ménages, composante, personnel Bilans annuels participatifs et ateliers de planification Autres évaluations et études d'impact annuelles, ateliers de bilan et de planification Examen à mi-parcours et rapport d'achèvement du projet Faisabilité des méthodes au plan technique et des moyens Plan de travail du S&E: calendrier intégré des principaux événements et des dates de soumission des rapports/prises de décision Calendrier des événements importants
Mise en place des moyens et	Organisation du S&E: Liens nécessaires entre les diverses institutions et acteurs concernés ;

compétences	Existence (ou non) d'une unité de S&E, et sa place au sein de la structure du projet et son degré d'autorité. Besoins en matière de ressources humaines: Effectifs, capacités et responsabilités en matière de S&E des différentes personnes concernées par le projet, notamment le personnel de projet et les acteurs à la base Mesures incitatives à l'intention des différents acteurs impliqués Besoins des différents acteurs et du personnel de projet en matière de formation Ressources nécessaires : Véhicules et matériel Assistance technique
Le budget du S&E	Allocation budgétaire détaillée
Annexes	Matrices du cadre logique initiales et révisées Liste des indicateurs proposés Description générale des documents utilisés pour la collecte des données, calendriers annuels et semestriels d'activités, etc. Indications générales pour la préparation: des rapports trimestriels, semestriels et annuels; d'un résumé d'avancement du projet; des rapports de situation sur les moyens et intrants, les réalisations et résultats du projet; des études d'évaluation – résumé des conclusions et recommandations Questionnaire pour l'enquête de référence Profils de poste des personnels de projet et éléments de rémunération Mandat de l'assistance technique Plan de travail du S&E Budget détaillé du S&E

#### IV. QUALITE ET MISE A JOUR DU S&E

Une fois que vous disposerez d'un système détaillé de S&E, il restera encore deux étapes à franchir : vous assurer de sa qualité générale, puis le tenir à jour afin de suivre l'évolution des besoins d'informations, des compétences et des contextes ainsi que des adaptations apportées à la stratégie et aux activités du projet.

Les critères de base pour évaluer la qualité de votre système de S&E sont :

- L'utilité – le système répond aux besoins d'information pratique des utilisateurs prévus;
- La faisabilité – les méthodes, l'enchaînement des activités, le calendrier et les procédures proposés sont réalistes, prudents et efficaces par rapport à leur coût;
- L'éthique – les activités de S&E seront conduites conformément à la législation, de manière éthique et en respectant ceux qui seront touchés par ses résultats;
- L'exactitude – les produits du S&E fourniront et transmettront des informations techniquement appropriées.

Ces critères peuvent également être utilisés lors de la mise à jour du système.

De même que le projet doit être adapté en permanence, le système de S&E devra être régulièrement ajusté et amélioré en fonction du déroulement du projet et de l'expérience acquise. Cela est particulièrement vrai pour les projets dont les activités sont basées sur la demande des acteurs locaux. Le mécanisme de mise en œuvre devant nécessairement être souple, l'approche adoptée pour le S&E doit l'être également. Le système est amené à répondre à de nouveaux besoins d'information en fonction de l'évolution de la vision de l'ensemble des acteurs impliqués et particulièrement le bénéficiaire.

#### **Encadré 6. Révision du système de S&E d'un projet**

*Quatre ans après la mise en route, l'équipe du projet a analysé, d'après le rapport de pré évaluation, aussi bien ce que le S&E devait fournir que les besoins d'information à différents stades de la gestion et de l'exécution du projet. Les résultats de cette analyse ont montré que les activités de S&E n'étaient pas très efficaces en ce qui concerne:*

- *La prise de décision par les responsables du projet;*
- *La détermination des progrès réalisés par les diverses composantes;*
- *L'analyse des modifications intervenues chez les bénéficiaires du fait du projet;*
- *La détermination du caractère approprié ou non des mécanismes institutionnels mis en place.*

*Les activités de S&E ont dégagé un grand nombre d'informations qui ne sont toutefois pas utilisées pour la planification du projet ni diffusées auprès des autres acteurs.*

*Les responsables du projet ont donc décidé de réorganiser l'unité de S&E et de réorienter son action, de reformuler le plan opérationnel et même de renouveler l'équipe de S&E afin "de garantir que les actions et la stratégie de l'unité de S&E permettent de parvenir plus facilement aux résultats attendus". Le nouveau système de S&E a été conçu spécifiquement pour:*

- *renforcer la capacité de l'unité de gestion du projet;*
- *renforcer les capacités des acteurs locaux en matière de S&E;*
- *capitaliser et utiliser les enseignements issus de l'expérience.*

*De ces révisions sont espérés notamment la mise en place d'un processus permanent de réflexion et de communication sur l'orientation du projet, une stratégie d'intervention plus appropriée et des progrès dans l'exécution des activités et la réalisation des objectifs. Une meilleure organisation et utilisation de l'information ainsi que le développement des capacités locales de S&E des différents acteurs participant à la gestion et à l'exécution du projet sont aussi des résultats visés.*

La discussion entre les acteurs concernés est essentielle pour faire ressortir les points faibles du système de S&E. Dans certains projets de développement participatif des communautés locales, les discussions avec les autorités de tutelle du projet au niveau de l'État ont montré la nécessité d'un processus capable de révéler les changements intervenant d'une localité à l'autre et de disposer de ressources adéquates pour faire face à l'évolution des priorités. Les responsables du projet souhaitaient également recevoir un appui pour faire la synthèse des enseignements tirés et présenter concrètement l'impact du projet. En outre, ils ont suggéré de revoir et de modifier la méthode de suivi de l'avancement du projet de façon à pouvoir enregistrer des informations qualitatives en plus des informations quantitatives. Enfin, ils ont suggéré de revoir le choix des données et de ne plus collecter celles qui n'avaient pas servi pendant les 10 dernières années de mise en œuvre.

## V. LE CAS DU S&E DE L'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET INTEGRATION DE LA DIMENSION GENRE

### 5.1. LE S&E DE L'ADAPTATIONS AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

#### 5.1.1. Le suivi de l'adaptation

Avant tout autre propos, il faut retenir que le S&E de l'adaptation n'est, en principe, pas différent du S&E commun.

Le Suivi et l'Evaluation de l'adaptation évaluent si les mesures d'adaptation ont atteint les résultats escomptés et si les ressources ont été utilisées de façon efficiente et efficace.

- La question centrale abordée par le S & E de l'adaptation est de savoir si l'adaptation a effectivement eu lieu, à savoir si la vulnérabilité a été réduite ou la capacité d'adaptation renforcée.

#### 5.1.2. Définition des concepts climatiques clés

Les termes et concepts suivants sont régulièrement utilisés dans les domaines du changement climatique et du développement.

#### Changements climatiques :

- **GIEC, 2007** : Changement dans l'état du climat sur une période de temps relativement longue, de l'ordre des décennies ou plus
- **CCNUCC, 1992**, article 1 : "Changement de climat attribué directement ou indirectement à l'activité humaine qui altère la composition de l'atmosphère et qui s'ajoute à la variabilité naturelle du climat observée sur des périodes de temps comparables"

**Risque climatique** ; Combinaison entre la probabilité que se produise un phénomène néfaste et ses conséquences (exemple : cyclone tropical, sécheresse, inondation). (PNUE 2011)

**Adaptation** : « L'adaptation aux changements climatiques indique l'ajustement des systèmes naturels ou humains en réponse à des stimuli climatiques présents ou futurs ou à leurs effets, afin d'atténuer les effets néfastes ou d'exploiter des opportunités bénéfiques. » (Source : GIEC 2001)

**Adaptation par anticipation** : Mesures prises pour se préparer aux changements climatiques

**Adaptation par réaction** : Mesures prises quand les effets des changements climatiques sont déjà connus.

**Résilience** ; « Capacité d'un système social ou écologique d'absorber des perturbations tout en conservant sa structure de base et ses modes de fonctionnement, la capacité de s'organiser et la capacité de s'adapter au stress et aux changements. » (GIEC 2007).

#### Vulnérabilité aux changements climatiques :

Degré de capacité d'un système de faire face ou non aux effets néfastes du changement climatique (y compris la variabilité climatique et les extrêmes). (GIEC 2007).

La vulnérabilité dépend du caractère, de l'ampleur et du rythme de l'évolution climatique, des variations auxquelles le système est exposé, de sa sensibilité et de sa capacité d'adaptation.

**Vulnérabilité = Exposition + Sensibilité – Capacité d'adaptation**

**Exposition** : Capacité d'un système social ou écologique d'absorber des perturbations tout en conservant sa structure de base et ses modes de fonctionnement, la capacité de s'organiser et la capacité de s'adapter au stress et aux changements (GIEC 2007).

**Sensibilité** : Degré auquel un système est affecté – de manière négative/bénéfique, directement/indirectement – par la variabilité et/ou le changement climatique (GIEC 2007). En d'autres termes, c'est le Degré de capacité d'un système de faire face ou non aux effets néfastes du changement climatique (y compris la variabilité climatique et les extrêmes) .

**Capacité d'adaptation** ; « Ensemble des capacités, des ressources et des institutions d'un pays ou d'une région lui permettant de mettre en œuvre des mesures d'adaptation efficaces. » (GIEC 2007).

**Capacités d'absorption** : capacité d'un système à développer des actions protectrices pour faire face aux chocs climatiques qui risquent de continuer du fait des CC.

**Capacités de transformations** : aptitude à réaliser des changements économiques, sociaux culturels, politiques, technologiques pour réduire la vulnérabilité face au CC.

## 5.2. Les indicateurs de l'adaptation aux changements climatiques

### 5.2.1. Définition

Un indicateur est un facteur ou une variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'une action. Il est donc utilisé pour évaluer **de façon fiable** les changements obtenus ou les progrès accomplis par un projet dans l'atteinte des résultats et des objectifs.

Si le résultat exprime le changement, l'indicateur quant à lui donne l'évidence et l'ampleur du changement.

De manière spécifique Les indicateurs pour l'adaptation Contrairement à l'**atténuation** qui peut se mesurer de manière quantitative par des indicateurs d'émissions de GES ou de tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>, en raison de la nature transversale de l'**adaptation** et de la diversité des réponses d'adaptation, il n'existe pas à ce jour d'unité de mesure universelle de l'adaptation au changement climatique.

Ils peuvent être classés en fonction de ce qu'ils mesurent :

- **Les indicateurs d'impact climatique** qui mesurent les effets du changement climatique (*par exemple les dommages causés par les catastrophes naturelles, les incidences sur la santé humaine ; les répercussions sur la production agricole et le revenu*).
- **Indicateurs de mesures d'adaptation** permettent de savoir si, et quel genre de mesures d'adaptation sont entreprises. Ces indicateurs peuvent évaluer l'efficacité, l'efficience et la durabilité des mesures.

Les indicateurs d'adaptation doivent être choisis en fonction de l'objectif de S & E et le contexte pertinent. Il repose sur des données à la fois quantitatives et qualitatives. L'objectif étant de pouvoir apprécier tant le processus d'adaptation que ses résultats. Il peut donc être distingué entre plusieurs indicateurs en matière de mesure de l'adaptation :

- **Les indicateurs axés sur les processus.** Ce sont les indicateurs qui mesurent le processus d'adaptation. **Exemples :** *la planification des risques de catastrophe est en place ; une stratégie d'adaptation a été mise au point ; la prise de conscience des impacts du changement climatique a été renforcée.*
- **Les indicateurs axés sur les résultats.** Ce sont les indicateurs qui mesurent si l'adaptation a effectivement eu lieu. **Exemples :** *la proportion d'agriculteurs ayant une assurance contre les mauvaises récoltes, le nombre de personnes moins menacées par les phénomènes météorologiques extrêmes, les rendements de certaines cultures se sont stabilisés malgré les inondations.*

### 5.2.2. Types des indicateurs

Types d'indicateurs par niveau de résultat.

Le suivi de l'adaptation nécessite l'emploi de différents types d'indicateurs aux différents niveaux de suivi-évaluation de la politique ou d'un projet. Il existe une tendance naturelle à vouloir définir des indicateurs d'activité. Ainsi, on pourra vouloir mesurer le succès d'un projet de renforcement des capacités à travers le nombre de personnes ayant suivi une formation. Mais quelle information nous donne vraiment ce chiffre sur le réel effet du projet ? Il faut aller plus loin, et mesurer par exemple le nombre de personnes ayant suivi une formation en apiculture qui créent leur activité (et qui la maintiennent après 6 mois), le nombre de ruches créées, etc. Ainsi, il est la plupart du temps inutile de définir des indicateurs à des niveaux inférieurs à ceux des résultats. Dans certains cas, on pourra même définir des indicateurs d'impact, c'est-à-dire sur les effets à long terme du projet après la fin de sa mise en œuvre.

Quel que soit le type d'indicateur, il peut être **QUANTITATIF** (c'est-à-dire chiffré : un nombre, un pourcentage) ou **QUALITATIF** (c'est alors une appréciation du type : oui/non, un peu/beaucoup/pas du tout, etc.).

Même s'il est plus facile de définir des indicateurs quantitatifs, il est important de ne pas s'y limiter. Ainsi, on pourrait mesurer l'atteinte d'un objectif à l'aide d'un indicateur quantitatif de la façon suivante : « à la fin du projet, 100% des habitants de la communauté disposent d'un point d'eau potable à moins de 150m de leur foyer ». Mais un indicateur qualitatif mesurera de façon plus approfondie le résultat obtenu : « à la fin du projet, 80% des personnes de la communauté, sur un échantillon minimum

de 200 personnes, considèrent que le point d'eau créé répond à leurs besoins en approvisionnement en eau potable ».

NIVEAU DE S&E		INDICATEURS PAR NIVEAU DE S&E	RÔLE DES INDICATEURS PAR NIVEAU DE S&E	EXEMPLES
STRATÉGIE	Finalité	Indicateurs d'effet (capacité d'adaptation / réduction de vulnérabilité)	Evaluer les effets directs et indirects de la politique sur les deux principales finalités de toute politique d'adaptation, à savoir renforcer la robustesse ( <i>indicateur d'adaptation</i> ) et réduire la vulnérabilité du territoire ( <i>indicateur de vulnérabilité</i> )	Nombre d'agents disposant de compétences en matière d'adaptation au changement climatique. Niveau de développement des systèmes d'alerte précoce Nombre de personnes sinistrées
	Objectifs stratégiques	Indicateurs d'impact stratégique	Mesurer les impacts concrets, les changements découlant directement de la politique ou du projet dans chacun de ses principaux domaines stratégiques (aspects socio-économiques, environnementaux, politiques ou institutionnels de l'adaptation.)	Nombre d'agriculteurs avec une assurance contre les événements climatiques extrêmes Existence de règlements ou d'arrêtés de prévention pris au niveau national Niveau de sensibilité des décideurs à la question du changement climatique
	Objectifs opérationnels	Indicateurs de résultat opérationnel	Dresser l'inventaire des productions et résultats immédiats, en mesurant leur degré d'achèvement. Ils sont généralement des éléments quantifiables, définis par une unité de mesure quantitative ou par son évolution. Des indicateurs qualitatifs ou de notation dans l'atteinte des résultats peuvent également être utilisés.	Nombre d'ouvrages de protections de crue Linéaire de digues rehaussées (km) Nombre d'agents ayant suivi une formation Nombre de politiques et plans territoriaux intégrant une analyse du CC
PLAN D'ACTION	Actions	Indicateurs de réalisation des actions	Ils renseignent sur les différentes actions mises en œuvre pour produire les résultats attendus des objectifs opérationnels et sur leur taux de réalisation.	Nombre d'études de vulnérabilité conduites Nombre d'ateliers organisés Nombre de plaquettes de communication produites Degré d'avancement des actions de sensibilisation (1- faible, 2-modéré, 3-

				<i>satisfaisante, 4-très satisfaisante)</i>
	Moyens	Indicateurs de moyens et de ressources	Il s'agit d'indicateurs transversaux ou sectoriels permettant de mesurer les ressources techniques, humaines, financières ou autres, utilisées dans le cadre de la politique d'adaptation	Montant des subventions perçues Coût des travaux engagés

### 5.2.3. Critères de qualité des indicateurs

Les indicateurs doivent répondre aux caractéristiques suivantes (Critères de qualité d'un indicateur) :

- ❖ **Fiables** : mesurables de manière constante dans le temps et de la même façon par différents observateurs (on parle aussi parfois d'IOV, Indicateurs Objectivement Vérifiables).
- ❖ **Précis** : ils doivent pouvoir être mesurés de façon claire par des données quantitatives ou qualitatives.
- ❖ **Opportuns** : les indicateurs doivent fournir une mesure des changements dont on peut raisonnablement penser qu'ils sont dus au projet.

Ils doivent pouvoir être vérifiés à travers des **sources variées**, comprenant autant que possible des sources externes (données gouvernementales, des Nations Unies, autres sources aussi fiables que possibles...)

Les indicateurs doivent SMART :

<b>Spécifiques</b>	<b>Ils décrivent une valeur-cible de performance pour un objectif précis.</b>
<b>Mesurables</b>	Ils doivent être explicites, fiables et non-contestables
<b>Atteignables</b>	A moindre coût dans l'horizon de temps du programme et des Rapports annuelles de performances
<b>Réalisables</b>	L'acteur chargé de collecter l'information doit pouvoir le faire et répondre aux besoins en information des gestionnaires (= pertinence)
<b>Temporel</b>	Limité dans le temps – on sait ainsi quand l'objectif, la cible a été atteint (e)

De manière générale, on admet que les indicateurs de performance doivent être SMART. Mais pour le cas de l'adaptation d'autres critères sont proposés :

## En plus des critères SMART, d'autres critères sont proposés pour le cas de l'adaptation

**Validité** : l'indicateur permet-il de mesurer un changement en termes de capacité d'adaptation, de réduction de vulnérabilité, de risques climatiques ou de tout autre élément clef de la stratégie d'adaptation ?

**Acceptabilité** : les différentes parties prenantes sont-elles d'accord sur la définition et la pertinence de l'indicateur et de ce qu'il est censé mesurer ?

**Fiabilité** : l'indicateur reflète-t-il de manière correcte les changements que nous souhaitons mesurer ?

**Sensibilité** : est-il suffisamment bien corrélé aux phénomènes à suivre dans le court, moyen et long terme ?

**Signification** : les variations de l'indicateur peuvent-elles faire l'objet d'interprétations contradictoires ?

**Attribution** : en quoi les variations de l'indicateur peuvent-elles être attribuées aux résultats de la politique ?

**Utilité** : l'information collectée sera-t-elle utile pour nourrir le processus de gestion adaptative et éclairer la décision ?

### 5.2.4. Utilité des indicateurs

Les indicateurs sont des outils de gestion qui jouent un rôle dans la planification, le suivi et l'évaluation des projets. Les indicateurs :

- ❖ définissent ce que l'on attend de la réalisation d'un objectif ou d'un résultat bien défini ;
- ❖ permettent de savoir si un objectif ou résultat est atteint ou dans quelle mesure il est atteint ;
- ❖ s'appuient sur les caractéristiques importantes des résultats et objectifs ;
- ❖ sont une base pour suivre et évaluer les réalisations.

### 5.2.5. Construction des indicateurs

## Comment construire un indicateur

- Dans la mesure du possible, un indicateur **QUANTITATIF** doit permettre de répondre à plusieurs questions :

- quantité : **combien ?**
- qualité : **quoi ?**
- groupe cible : **qui ?**
- localisation : **où ?**
- période : **à partir de quand et en combien de temps ?**

### 4 principales étapes pour construire un indicateur

- 1. Indicateur de base** : La productivité de riz des petits fermiers augmentent;
- 2. Quantité** : La productivité de riz des petits fermiers augmentent de 10t/ha à 30t/ha;
- 3. Qualité** : La productivité de riz (de même qualité qu'en 2008) des petits fermiers (possédant moins de 5ha) augmentent de 10t/ha à 30t/ha;
- 1. Timing** : La productivité de riz (de même qualité qu'en 2008) des petits fermiers (possédant moins de 5ha) augmentent de 10t/ha à 30t/ha, à partir de 2021;

### 5.2.5.1. Exemple de construction d'un indicateur pour l'objectif stratégique suivant :

« Renforcer les capacités d'expertise et d'action des services techniques dans le domaine de l'adaptation au changement climatique »

On cherche à définir un indicateur de résultat stratégique et sa valeur cible :

- Indicateur de base** : Le niveau de qualification...
- Quantité** : ...d'au moins 50% des équipes du service assainissement...
- Qualité** : ... en matière d'adaptation au changement climatique est amélioré...
- Timing** : ...dans les deux ans...
- Définir la couverture spatiale si possible** : ...au sein de l'ensemble des services décentralisés

Un indicateur de suivi renverra fréquemment à des échelles de progression, permettant d'apprécier la performance tout au long de la mise en œuvre du projet.  
Exemple : le taux de couverture du service d'eau potable sera d'au moins 35 % de la population la 1<sup>re</sup> année, 60 % la 2<sup>e</sup> année et 95 % à la fin de la 3<sup>e</sup> année.

### 5.2.6. Quelques indicateurs clés sur l'adaptation aux changements climatiques

## Exemples d'indicateurs sur les CC 1/3

### RISQUES CLIMATIQUES ET INDICATEURS DE VULNÉRABILITÉ

- ❖ Fréquence et intensité des catastrophes naturelles liées au climat;
- ❖ Proportion des terres agricoles exposées aux crues ou à la sécheresse;
- ❖ Proportion de la population vivant dans des zones côtières peu élevées;
- ❖ Population exposée à divers types d'événements climatiques extrêmes.

### INDICATEURS DE SUIVI DES CHANGEMENTS POLITIQUES ET INSTITUTIONNELS

- ❖ Nombre de politiques et stratégies nationales et sectorielles revues et mises à jour à la lumière des considérations d'adaptation et d'atténuation du changement climatique;
- ❖ Proportion des ressources allouées à des mesures d'adaptation et/ou d'atténuation dans le budget national;
- ❖ Nombre de personnes/Proportion du personnel formé(es) aux compétences spécifiques ou génériques nécessaires pour l'intégration de l'adaptation et/ou de l'atténuation du changement climatique dans leur travail.

## Exemples d'indicateurs sur les CC 2/3

### INDICATEURS DE SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE DES POLITIQUES

- ❖ Nombre de projets de recherche en cours et terminés centrés sur l'adaptation et/ou l'atténuation du changement climatique
- ❖ Nombre de réglementations adoptées pour favoriser l'adaptation (p. ex. codes relatifs à l'aménagement du territoire, à la construction)
- ❖ Nombre/Proportion d'exploitants agricoles formés à l'adaptation au changement climatique et à la gestion des risques climatiques
- ❖ Proportion d'habitations privées, de bâtiments publics, d'installations industrielles et d'autres infrastructures construits ou modernisés pour satisfaire à des normes de construction assurant une bonne protection contre les risques climatiques ;

## Exemples d'indicateurs sur les CC 3/3

### INDICATEURS DE SUIVI DES RÉSULTATS DES POLITIQUES

- ❖ Décès et blessures dus à des catastrophes liées au climat ;
- ❖ Pertes économiques et dommages dus à des catastrophes liées au climat (total annuel, en pourcentage du PIB) ;
- ❖ Proportion, et productivité, des terres agricoles exploitées en utilisant des variétés de semences, des technologies et/ou des pratiques agricoles choisies pour mieux faire face à la variabilité du climat et aux événements climatiques extrêmes ;
- ❖ Émissions de dioxyde de carbone et autres GES (total annuel, par habitant, changement exprimé en pourcentage par rapport à une année de référence) par source (déforestation, agriculture, ...)

38

#### 5.2.7. La mesure des indicateurs d'adaptation

Une fois les indicateurs définis, il est important de disposer des éléments qui vont permettre de situer l'état d'avancement de la politique d'adaptation par rapport aux objectifs fixés.

Aussi, un état de référence, correspondant au temps « 0 » de la politique ainsi qu'un objectif cible (avec des objectifs intermédiaires si nécessaires) attendu en fin de période d'implémentation devront être établis pour chaque indicateur retenu.

L'état final prendra la forme d'un objectif chiffré et/ou évaluable décrivant la situation future souhaitée pour l'indicateur en question.

Ainsi pour les indicateurs qualitatifs auxquels il est souvent fait recours, deux choix sont possibles.

□ **Une logique binaire :**  
 l'indicateur est réalisé ou non (ex : existence de scénarios climatiques, existence d'un plan de prévention des risques; l'ouvrage réalisé a-t-il été réceptionné par les services techniques du Ministère ? (oui/non)

□ **Une logique progressive :** il s'agit d'appliquer une logique de progression à l'indicateur qualitatif en fonction de son état d'avancement.

**Exemple 1:**

0	Aucun progrès réalisé
1	Peu de progrès réalisé
2	En voie de réalisation
3	Objectif réalisé
4	Objectif dépassé

**Exemple 2:** ... degré d'avancement dans l'implémentation de la politique d'adaptation

0	Pas de diagnostic	Faible
1	Diagnostic de vulnérabilité réalisé	Modéré
2	Stratégie et plan d'action validé	Satisfaisant
3	Mise en œuvre du plan d'action	Très satisfaisant

Compte tenu de l'absence d'unité de mesure spécifique aux politiques d'adaptation, les indicateurs qualitatifs permettant d'apprécier les progrès du processus d'adaptation sont actuellement la catégorie la plus utilisée d'indicateurs. Si les indicateurs quantitatifs sont en général facilement mesurables, il faut s'attacher à rendre évaluable ces indicateurs qualitatifs qui permettent de mesurer le progrès de la politique d'adaptation. Leur mesure peut être réalisée grâce à la mise en place d'échelles de progression, assorties d'une description de chacune des étapes d'avancement.

Un système d'indicateurs efficace doit être mis en place **dès la phase d'Identification**. Il pourra par la suite être amélioré. Cependant, il faut toujours garder en mémoire qu'un indicateur ne peut être très utile que si **l'on connaît sa valeur avant le début du projet**.

L'élaboration d'un **CADRE DE MESURE**, permet la **visualisation de la performance** du projet ou du programme. Il doit **faciliter la prise de décision** et **susciter les actions** en indiquant clairement **les sources et les raisons des problèmes** détectées.

Cadre de mesure des performances (CMP)

Pour suivre les indicateurs, on peut utiliser un outil appelé CMP. Il s'agit d'un instrument qui permet de faire le suivi et de rendre compte de l'obtention des résultats recherchés aux différents niveaux de la chaîne de résultats.

RESULTATS VISES					RESULTATS OBTENUS			
Enoncés des résultats du projet	Indicateurs de performances	Unités de mesure	Situation de référence	Cibles indicatives	Résultats obtenus	Ecart entre résultats visés et résultats obtenus	Analyse de l'écart et mesures correctives	Risques anticipés pour la prochaine période
EXTRANTS (PRODUITS OU OUTPUTS)								
Ext 1								

Ext 2								
Ext ...								
RESULTATS A COURT TERME (EFFETS IMMEDIATS OU DIRECTS)								
R 1								
R 2								
R 3								

Pour mesurer les indicateurs, idéalement les sources devraient être croisées, et il ne faudrait pas s'appuyer uniquement sur des ressources externes, par exemple publiées par le gouvernement, avec le risque que ces données soient manipulées à des fins politiques. De la même manière, il faudra éviter de s'appuyer uniquement sur des données internes, dont l'exactitude pourrait être remise en question. Il faudra donc dans la mesure du possible varier ses sources autant que possible.

**Attention :**

Les indicateurs ont tendance à simplifier les relations de cause à effet. Les réels changements sont toujours multifactoriels ; ainsi

Ils posent aussi le problème de l'effet «marketing» à destination des bailleurs : on va toujours vouloir valoriser et maximiser les succès obtenus, en occultant parfois les aspects moins positifs, voire négatifs de notre action. Cet effet ne favorisera donc pas l'analyse des erreurs, si importante pour en tirer un apprentissage et améliorer son action sur le long terme.

Enfin, l'accent important sur les indicateurs quantitatifs, plus faciles à mesurer, tend à simplifier des questions de société, complexes, pour lesquels on n'aura tendance à mesurer que les aspects qui « nous arrangent », sans avoir forcément une vision à plus long terme, au niveau de l'impact.

**5.3. Les Outils de suivi-évaluation de l'adaptation aux changements climatiques**

5.3.1. Les outils de suivi de l'adaptation

a) Le cadre logique de l'adaptation

La méthode proposée repose sur un système éprouvé de suivi-évaluation des politiques et projets, déjà couramment utilisé et approprié par les gestionnaires de projets. Il est par ailleurs de plus en plus recommandé à l'international en tant que cadre propice au suivi-évaluation des politiques et programmes d'adaptation. Il s'agit du Cadre logique, encore appelé cadre de résultats, cadre commun ou diagramme logique d'impacts.

Le cadre logique permet de formaliser et clarifier la finalité de son intervention, ses objectifs ou orientations tant stratégiques qu'opérationnels et son programme d'action attendant. Il offre une vision du souhaitable du territoire ou d'un secteur donné au regard de l'adaptation.

Le cadre logique la forme d'une matrice qui résume le plan général de la démarche en exposant logiquement les éléments clés de l'intervention ainsi que leurs relations de cause à effet.

Illustration

Brèves descriptions du contenu des colonnes intégrant l'adaptation au CC				
Niveau de Suivi-évaluation	LOGIQUE D'INTERVENTION	DESCRIPTION	INDICATEUR PAR NIVEAU DE S&E	FACTEURS DE RÉUSSITE
STRATEGIE	<b>Finalité/ Impact</b>	Décrit l'objectif d'adaptation à moyen ou long terme auquel la politique contribue D'autres projets ou activités contribuent également à la réalisation de cet objectif global. <i>Exemple : La sécurité alimentaire est améliorée</i>	Indicateur d'effet ultime <i>Exemple : Capacité d'expertise et d'action des acteurs en matière d'adaptation ;</i>	<i>Ex : Les acteurs sont convaincus de la réalité du CC</i>
	<b>Objectif stratégique/ Effets</b>	Décrit le(s) résultat(s) stratégique (s) visé(s) par la politique Objectif visé par l'intervention et qui doit être atteint pendant la durée de l'intervention Avantages que les bénéficiaires retireront des services du projet <i>Exemple : La production maraichère est améliorée</i> <i>Les capacités de production des populations cibles sont renforcées</i>	Indicateurs d'effets intermédiaires <i>Exemple : Nombre de personnes utilisant les techniques d'adaptation</i>	<i>Exemple Soutien des élus</i>
	<b>Objectif opérationnel / Extrants</b>	Décrit les éléments tangibles que le projet doit produire pour atteindre l'objectif stratégique <i>Exemple : Les espaces agricoles sont aménagés</i> <i>Les intrants agricoles de qualités sont disponibles à temps</i> <i>Les populations cibles sont formés aux techniques agricoles de contre saison</i>	Indicateur de résultat opérationnel <i>Exemple : Nombre de personnes formées</i>	<i>Ex.: Motivation et disponibilité des publics ciblés</i>
PLAN D'ACTION	<b>Activités/ Actions</b>	Décrit les différentes tâches à réaliser pour obtenir les résultats opérationnels attendus <i>Exemples : Réaliser des formations en technique de culture maraichère</i> <i>Organiser l'achat des intrants, Equiper les populations cibles en matériels agricoles ... Organiser la distribution des intrants .... Construire des forages</i> <i>Organiser les populations cibles en groupement</i>	Indicateur de réalisation des actions <i>Exemples : Nombre de formations réalisées ;</i> <i>Qualité des formations</i>	<i>Ex : Adéquation des contenus de formation aux besoins</i>

	<b>Moyens/ Intrants</b>	Décrit les ressources humaines, techniques et financières mobilisées pour la mise en œuvre des actions <i>Exemples : Budget disponible, Assistance technique externe</i>	Indicateurs de moyens et de ressources <i>Ex ; Montant des subventions obtenues ; Nombre de formateurs mobilisés</i>	<i>Ex : Approbation des demandes de financement ; Disponibilité des profils d'expertise requis</i>
--	-----------------------------	---	---	--

Questions pouvant permettre de renseigner le cadre logique

Logique d'intervention	Description	Indicateur par niveau	Facteurs de réussite
<b>Finalité/ Impact</b>	Quel est le but ultime de la politique à long terme en termes de « renforcement de la capacité d'adaptation » ou de « réduction de la vulnérabilité » ?	<i>Quels indicateurs d'effet permettent de mesurer la contribution de la politique à la finalité d'adaptation ?</i>	<i>Quels facteurs et conditions externes à la politique sont-ils nécessaires pour atteindre ce but ?</i>
<b>Objectif stratégique/ Effets</b>	Quels objectifs stratégiques la politique dit-elle atteindre afin de contribuer à la finalité ? <i>(Veuillez les énumérer en les numérotant – se limiter à 2 objectifs stratégiques maximum)</i>	<i>Quels indicateurs permettent de mesurer en détail le degré d'atteinte de chaque objectif stratégique ?</i>	<i>Quelles conditions externes doivent être prises en compte pour assurer la bonne atteinte des objectifs stratégiques dans le temps escompté ?</i>
<b>Objectif opérationnel/ Extrants</b>	Pour chaque objectif stratégique, les résultats sont les « produits » des actions mises en œuvre. L'ensemble des résultats contribue à la réalisation de l'objectif stratégique associé. Quels sont les résultats attendus ? <i>(Veuillez les énumérer en les numérotant – se limiter à 3 objectifs opérationnels pour chaque objectif stratégique)</i>	<i>Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que la politique a atteint les résultats attendus ?</i>	<i>Quelles conditions externes doivent être prises en compte pour assurer la bonne atteinte des résultats dans le temps escompté ?</i>
<b>Activités/ Actions</b>	Quelles sont les actions à mettre en œuvre et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? <i>(Grouper les actions par objectif opérationnel en les numérotant – se limiter à 3 actions par objectif opérationnel)</i>	<i>Quels indicateurs permettent d'apprécier l'état d'avancement des actions ?</i>	<i>Quelles conditions externes doivent être prises en compte pour mettre en œuvre les actions prévues dans le temps escompté ?</i>

<b>Moyens/ Intrants</b>	Quels sont les moyens humains, techniques et financiers à mobiliser afin de réaliser les actions ?	<i>Quels indicateurs permettent d'évaluer les moyens déployés ?</i>	<i>Quelles conditions externes doivent être prises en compte pour réunir les moyens prévus dans le temps escompté ?</i>
-----------------------------	--	---	---

b) Fiches de suivi des résultats

**1. Cadre de résultats/matrice de résultats**

C'est un cadre logique amélioré en mettant l'accent sur le lien de causalité et les différents niveaux de résultats d'une part et en affinant les hypothèses critiques sous formes d'analyse des risques d'autre part.

Résultats escomptés	Indicateurs de performance	Sources de vérification	Hypothèses/risques
<b>Impact</b> : la finalité du projet : pourquoi a-t-on réalisé ce projet ?			
<b>Effets</b> : les conséquences des extrants : qu'ont permis d'obtenir les extrants ?			
<b>Extrants</b> : produits immédiats des activités : qu'a-t-on produits ?			

**2. Cadre de mesure des performances/ rendements**

C'est un tableau retraçant les indicateurs de performances retenus assortis de leurs valeurs de références, de leur valeurs-cibles et de leurs valeurs-jalons.

Résultats escomptés	Bénéficiaires	Indicateur objectif et vérifiable	Source de vérification	Fréquence de collecte	Situation de référence	Cibles indicatives	Hypothèses/risques
<u>Impacts</u> Résultats à long terme Conséquence logique des effets du projet							
<u>Effets</u> Résultats à moyen terme Conséquence logique des extrants du projet							

Extrants Résultats à court terme Conséquence logique des activités du programme projet							
--	--	--	--	--	--	--	--

### 3. Tableau d'un plan de mesure du rendement

Résultats concrets	Indicateurs rendements	Sources données	Méthodes de collectes	Fréquence	Responsable
Reflètent les résultats concrets qui figurent dans l'enchaînement des résultats	Les indicateurs, qualitatif et quantitatif, qui correspondent aux 5 critères : 1. Valide 2. Pertinent 3. Fiable 4. Simple 5. Abordable	Utiliser dans la mesure du possible les ressources des données existantes suivies de : - Sondages - Entrevues - Statistiques	Les méthodes de collecte varieront selon les ressources de données. Ex : collecte de données existantes, sondages, entrevues, etc.	Décrire la fréquence de recueil des données sur le rendement	Désigner les personnes qui seront chargées de fournir ou de recueillir les données du rendement

### 4. Le cadre de mesure de rendement

Résultats	Indicateurs de rendement	Situation de références	Sources de données	Méthodes et outils de collecte	fréquence	Responsable (s)
Impact						
Effet 1						
Extrant 1.1						
Extrant 1.2						
Extrant 1.3						
Effet 2						
Extrant 2.1						
Extrant 2.2						
Extrant 2.3						

### 5. Cadre d'analyse des parties prenantes

C'est un outil permettant d'examiner et de visualiser l'influence relative que les différents groupes et individus exercent sur la prise de décision.

Parties prenantes	Rôles	Intérêts	Influences

## 6. Cadre d'analyse des risques

C'est un cadre formel de prise en compte et de gestion des facteurs de risque associés à l'atteinte des différents niveaux de résultats. Il permet d'identifier les risques majeurs, d'évaluer leur probabilité de survenance et de dégager des stratégies d'atténuation.

Résultats	Hypothèses	Risques	Niveau du risque			Stratégies d'atténuation du risque
			Faible	Moyen	Fort	
Impacts						
Effets						
Extrants						

- ❖ Les hypothèses et les risques doivent être analysés à chaque niveau de résultats obtenus au cours du processus de planification du projet.
- ❖ Il est possible d'atténuer les risques ou de réduire leurs effets, grâce à une gestion et une planification minutieuses.
- ❖ Les gestionnaires d'agences d'exécution ont généralement moins de contrôle sur les risques au niveau des résultats et de l'impact d'un projet.

## 7. Cadre de Dépenses à Moyen Terme

C'est un outil de programmation et de maîtrise de la dépense permettant de : (i) s'assurer de la viabilité des politiques budgétaires, (ii) définir un cheminement temporel pour atteindre les objectifs et procéder aux changements nécessaires pour tenir compte des priorités et des contraintes financières et (iii) donner de la prévisibilité aux gestionnaires.

### Modèle

	Annexe 1	Annexe 2	Annexe 3
Programme/ Projet 1	Budget	Budget	Budget
Programme/ projet 1			
.....			
TOTAL GENERAL			

## 8. Budget-programme

C'est un outil de programmation pluriannuelle décrivant les objectifs et résultats à atteindre à court et moyen terme (en général sur 3 ans)

Programmes	Crédits inscrits au budget (1)	Exécution budgétaire en engagement (2)	Taux d'exécution financière (3)=2/1	Ecarts (1)-(2)
Prog1				
Prog2				
....				
Prog(n)				
Total				

### c) Plan de travail annuel

C'est un outil de programmation annuel décrivant les extrants à produire au cours de l'année, les activités à mettre en œuvre, les moyens nécessaires (financiers, humains, matériels et temporels). Il identifie également les personnes et structures responsables de l'exécution des différents activités.

### d) Les méthodes de collecte

Il existe plusieurs options de collecte de données selon qu'il s'agit des données primaires ou des données secondaires.

OPTION	SOURCES ET METHODES
<b>Recherche de documents et de données existants</b>	Documents officiels relatifs aux politiques, plans de mise en œuvre du programme et rapports Statistiques officielles Données de suivi du projet/programme Dossiers de programme
<b>Collecte de données auprès de groupes d'individus</b>	Entretiens avec des individus, des groupes, groupes de discussion, méthodes projectives Questionnaires ou enquêtes : par courriel, sur internet, en face à face, données mobiles Méthodes spécialisées (ex : classement hiérarchique par carte, calendriers saisonniers, histoires, etc.)
<b>Observation</b>	Structurée ou non structurée Avec ou sans participants Participative ou non participative Enregistrée à l'aide de notes, photos ou vidéos

Mesures physiques	Mesures biophysiques Informatiques géographiques
-------------------	---

e) Modèle de rapport.

Chapitre		contenu
<b>Sommaire exécutif (1-2 pages)</b>		<p>Changement / évolution du contexte (politique, institutionnel, climatique) influant sur la marche du projet</p> <p>Synthèse / appréciation globale de l'avancement du projet vers chacun de ses objectifs / résultats</p> <p>Point d'exécution budgétaire / principales déviations</p> <p>Principaux problèmes rencontrés / à résoudre (par qui?)</p> <p>Principales recommandations (à qui?) et propositions de solution (par qui?)</p>
Liste d'acronymes et Table des matières		
1	<b>Introduction</b>	<p>Les aspects ayant marqué la période (semestre ou année)</p> <p>Comment s'est déroulée la période par rapport aux prévisions initiales</p>
2	<b>Rappel des objectifs</b>	<p>Rappel des objectifs du projet et appréciation de l'avancement global vers ces derniers</p> <p>Discuter si les objectifs peuvent être atteints avant la fin de la période</p>
3	<b>Rappel des Résultats</b>	<p>Rappel des résultats du projet et appréciation de l'avancement global vers ces derniers</p> <p>Discussion sur la pertinence de stratégies mises en œuvre par résultat (ou ensemble de résultats), si cette discussion est considérée utile (voir aussi 5)</p>
4	<b>Activités</b>	<p>Par rapport au plan de travail annuel: Point sur la réalisation des principales activités ou en cours et leur niveau de réalisation</p> <p>Discuter principaux changements opérés sur plan de travail justifiant l'avancement plus rapide / retard par rapport aux prévisions annuelles</p>
5	<b>Stratégie mise en œuvre</b>	<p>Discuter les stratégies mises en œuvre (genre, communication, implication partenaires, responsabilisation, appropriation locale, transfert de maîtrise d'ouvrage, etc) pour la bonne réalisation des activités et atteinte de résultats</p> <p>Proposer toute modification nécessaire et évaluer si elle aurait des implications (moyens humains, budgétaires)</p>

6	<b>Exécution budgétaire</b>	<p>Analyse du niveau d'exécution (par rapport au budget annuel) pour chaque grande ligne budgétaire: explication des écarts (sous-exécution ou dépassement), commentaires sur déviations possibles et effets sur équilibre budgétaire en fin d'année</p> <p>Bilan global de l'exécution budgétaire par rapport au bilan de l'exécution physique (technique)</p> <p>Tableau I / Exécution budgétaire pour la période, par ligne budgétaire: budget annuel, dépenses effectives pour la période rapportée, dépenses effectives pour les périodes précédentes, % d'exécution annuel cumulé, % d'engagement, solde budgétaire</p> <p>Tableau II / Exécution budgétaire depuis le démarrage de la composante, par ligne budgétaire: budget global, exécution annuelle, cumulé, solde disponible</p>
7	<b>Problèmes rencontrés</b>	<p>Par rapport au déroulement de la composante (à l'atteinte d'un objectif/ résultat /groupe d'activités, à un partenaire, aux moyens disponibles, à la coordination entre acteurs, à l'orientation stratégique de la composante, aux aspects administratifs, etc.) présenter les problèmes rencontrés pouvant freiner le bon avancement de la composante</p> <p>Tableau de présentation des contraintes</p>
8	<b>Principales Suggestions/recommandations</b>	<p>Par rapport aux problèmes rencontrés (ou prévisibles), énoncer des recommandations claires adressées à un /des partenaires précis (si possible: "il faudrait faire ceci, à tel délai et telle structure devrait assumer la responsabilité ....)</p>
9	<b>ANNEXES :</b> <b>Nombre de pages : 10 - 12</b>	<p>Tableau de suivi du plan de travail / activités annuelles</p> <p>Tableau de bord des indicateurs du SSE</p> <p>Liste de documents produits durant la période</p>

Les types de rapports et autres documents d'information à élaborer par niveau d'acteurs ainsi que leur périodicité sont les suivants. Il s'agit de :

Au niveau des coordinations de projets, deux types de rapport sont produits dont :

- le **rapport trimestriel** qui fait la synthèse d'exécution des projets de recherche.
- Un **rapport annuel** devra décrire dans une première partie, les résultats concrets quantitatifs et qualitatifs obtenus par rapport aux prévisions de l'année. Dans une seconde séquence, ce rapport montrera les effets / impacts induits par la mise en œuvre des activités et autres mesures du programme.

Toutes les coordinations nationales des projets élaborent les rapports annuels qui seront transmis à la coordination régionale du programme, le 15 janvier de l'année suivante au plus tard.

Au niveau de la coordination régionale, les rapports à élaborer sont les suivants :

- **Des rapports semestriel et annuel** pour les coordinations nationales et la Banque Mondiale sur l'évolution de l'exécution du projet aux plans technique, scientifique et financier.
- **Un rapport d'exécution financière** chaque trimestre
- **Des rapports de revue mi-parcours** et de fin de projet
- **Le tableau récapitulatif** qui décrit les différents types d'information à élaborer, les objectifs qui y sont liés, les responsabilités, les échéances et ceux qui en ont le plus besoin.

### 5.3.2. Les outils de l'évaluation de l'adaptation

*Principales interrogations relativement à chaque critère recherché par l'évaluation :*

<b>1</b>	<b>la gestion adaptative</b>	<b>la stratégie d'adaptation prend-elle en compte les grands principes de l'adaptation au changement climatique ?</b>
<b>2</b>	<b>la cohérence</b>	la politique d'adaptation est-elle en cohérence avec l'existant ?
<b>3</b>	<b>la pertinence</b>	les objectifs et les moyens de votre politique sont-ils en adéquation avec les enjeux du territoire ?
<b>4</b>	<b>la gouvernance</b>	
<b>5</b>	<b>l'efficacité</b>	dans quelle mesure la politique d'adaptation au changement climatique a-t-elle atteint ses objectifs ?
<b>6</b>	<b>l'utilité</b>	quels sont les impacts et perspectives d'effets de la politique sur le long terme ?
<b>7</b>	<b>la durabilité</b>	les fondements d'une politique durable d'adaptation au changement climatique ont-ils été posés ?

### 5.4. Les défis auxquels fait face S&E de l'adaptation aux changements climatiques

## Les défis auxquels fait face le S&E de l'adaptation aux effets du changement climatiques.

L'incertitude inhérente aux projections climatiques - en particulier au niveau local - et l'incertitude associée au niveau des incidences climatiques.

Le manque de retour d'expérience et l'absence d'une métrique universelle pour mesurer le succès (comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre en tant que métrique universelle d'atténuation).

Une étroite interconnexion entre les facteurs d'agression climatiques et non climatiques. Le risque accru de feux de brousse dans une zone, par exemple, peut être le résultat non seulement d'une plus grande aridité,

De longues échelles temporelles. Dans de nombreux cas, le succès final de l'adaptation ne peut être mesuré qu'à très long terme.

### 5.5. Le S-E sensible au genre

La promotion de l'égalité des genres et la prise en compte de la dimension genre est au cœur des interventions dans le domaine de l'adaptation aux effets du changement climatique. Il en est de même pour les systèmes de S&E en tant que garant de la bonne exécution et de l'atteinte des résultats d'adaptation visés.

#### 5.5.1. Le Genre

- Le genre est un concept abstrait qui appelle à une clarification, il est parfois source de conflit, car le genre n'est pas la femme. Utiliser les deux termes de manière interchangeable est conceptuellement erronée.
- Le Genre renvoie aux rapports socialement construits à partir de la différence sexuelle. Il définit les valeurs et les attitudes qu'une communauté ou une société juge comme approprié à un sexe ou à l'autre. Il est une variable socioéconomique au même titre que l'âge.
- Le concept sexe renvoie à un déterminisme biologique et génétique. Il fait référence à la différence qui existe entre l'homme et la femme, au plan biologique et anatomique, (physique, chromosomes, otages génitaux). Il relève du naturel. Il résulte donc du processus de socialisation des hommes et des femmes qui leur assigne des rôles et des responsabilités différents.

Dans les actions de développement, les questions de genre sont encore trop souvent ajoutées après coup ou considérées comme des catégories séparées, alors qu'il s'agit d'enjeux transversaux déterminants pour la réussite du projet.

#### 5.5.2. Intégration du genre dans la conception et le suivi-évaluation de projets

Les hommes et les femmes, les ménages et les communautés sont confrontés à des effets différents selon leur niveau de vulnérabilité, de préparation et de résilience aux risques climatiques. Les moyens de subsistance, le statut socio-économique, la situation géographique, la religion et le sexe d'une personne peuvent tous avoir une incidence sur sa vulnérabilité au changement climatique. Il est primordial que les interventions des acteurs comprennent et prennent en compte le fait que les rôles, des responsabilités et les capacités des femmes influencent leurs impacts sur les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble. C'est pourquoi, il est important d'intégrer le genre dans les interventions liées au changement climatiques et donc dans leurs systèmes de suivi-évaluation.

Intégrer le genre dans le cycle de projet signifie se poser des questions à chaque étape du projet, depuis les contacts et études préalables jusqu'à l'évaluation du projet :

- ✓ *sur l'implication, le rôle, la place des femmes et des hommes dans le projet et les interrelations entre femmes et hommes ;*
- ✓ *sur les effets et les impacts du projet sur la situation des femmes et des hommes et sur les inégalités entre femmes et hommes, ainsi que les processus de transformation des rapports sociaux femmes-hommes.*

L'intégration du genre ne doit pas être perçue comme un élément à «greffer» ou «annexer».

- Le Genre doit être pris en compte de manière cohérente, intégrale et transversale dans toute la politique, programme ou projet.
- La transversalité : Se soucier des questions de genre à toutes les étapes du processus d'élaboration : Identification, conception, mise en œuvre (gestion, évaluation, suivi), clôture.

**(Source : Blog / Par TolaData / février 10, 2022)**

*L'intégration d'une dimension de genre dans les structures de S&E est une étape importante pour parvenir à un développement large et inclusif. Notre article fournit des conseils étape par étape pour vous aider, vous et votre organisation, à intégrer le genre dans votre projet et dans les différentes composantes de votre système de S&E en tant que question transversale. Les acteurs du développement qui travaillent dans le domaine du S&E ou toute personne qui fournit un soutien en matière de S&E aux organisations ou encore ceux qui souhaitent en savoir plus sur le genre et le S&E peuvent grandement bénéficier de ce guide.*

Les nouveaux agendas de développement reconnaissent l'équité et l'égalité des genres comme des éléments essentiels pour combattre la pauvreté et stimuler le développement durable. Cependant, les femmes, les filles, les personnes non-confirmées et les autres groupes minoritaires continuent de souffrir de marginalisation, de discrimination et de violence dans la plupart des régions du monde, alors que des progrès constants et significatifs vers l'égalité des sexes restent insaisissables. Pour construire une société équitable et plus inclusive, les gouvernements, les organisations, les décideurs politiques et les chefs d'entreprise du monde entier doivent instaurer la parité entre les sexes dans tous les secteurs. Pour ce faire, il faut élaborer des politiques appropriées tenant compte du genre, des interventions ciblées et des systèmes de suivi-évaluation.

Nous vous expliquons ce que signifie le S&E sensible au genre et comment les organisations de développement et les autres acteurs du secteur peuvent bénéficier de l'intégration d'une dimension de genre dans leurs structures de S&E. En outre, nous explorons une approche en quatre étapes pour la mise en place d'un système de S&E sensible au genre.

### **Qu'est-ce que le suivi-évaluation sensible au genre ?**

Selon le manuel d'évaluation d'ONU Femme, « *le suivi et l'évaluation (S&E) sensibles au genre* » est un outil puissant pour l'apprentissage, la prise de décision, la budgétisation et la responsabilité qui soutient la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, des filles et des autres groupes minoritaires.

Le S&E sensible au genre utilise la méthode de l'intégration du genre pour incorporer consciemment les préoccupations et les expériences de tous les individus comme une dimension intégrale des objectifs, des approches, des méthodes et de l'utilisation de l'évaluation, ainsi que de la conception et de la mise en œuvre du projet, afin que tous les individus bénéficient également de l'intervention. Ainsi, le S&E sensible au genre n'est pas seulement un moteur de changement positif en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et d'autres groupes minoritaires, mais le processus lui-même renforce également l'autonomie des parties prenantes impliquées et peut prévenir d'autres discriminations et exclusions.

### **Les avantages de l'intégration du genre dans les systèmes de suivi et d'évaluation (S&E)**

Le développement d'un système de suivi-évaluation (S&E) approprié et sensible au genre, contenant des résultats et des indicateurs significatifs en matière d'égalité des sexes, peut apporter les avantages suivants à la communauté internationale du développement :

- Le S&E sensible au genre révèle la mesure dans laquelle une intervention répond aux différents besoins des différents genres, et a un impact sur leurs vies et leur bien-être social et économique global.
- Le S&E sensible au genre fournit des preuves aux gouvernements et aux décideurs politiques pour comprendre où se situent les politiques et les programmes gouvernementaux sur le continuum de l'égalité des sexes et dans quelle mesure leurs interventions sont pertinentes et efficaces pour atteindre les résultats souhaités en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes et de droits humains.
- Le S&E sensible au genre encourage la collecte de données inclusives, ventilées par sexe, âge et autres dimensions. Les données ventilées par sexe peuvent fournir des informations plus riches sur les différences entre les sexes en matière de connaissances, de comportements, d'accès aux services/ressources et de leur utilisation, ainsi que d'autres résultats.
- Elle améliore également les performances des projets pendant leur mise en œuvre, encourage les corrections à mi-parcours et permet aux acteurs du développement de tirer des leçons pour les projets futurs.
- Les évaluations sensibles au genre ont tendance à être inclusives, participatives et réfléchies, respectueuses, transparentes et responsables.

- Même lorsque les projets sont conçus sans tenir compte du genre, l'utilisation d'indicateurs tenant compte du genre et la réalisation d'un S&E sensible au genre peuvent aider à créer des résultats de projet équitables.
- Les preuves issues du S&E sensible au genre peuvent être utilisées pour préconiser le changement, aborder les dimensions de genre dans différents secteurs, recommander des actions pour améliorer l'efficacité des interventions en répondant aux différents besoins des différents genres et contribuer à une plus grande égalité des genres.

Ne pas intégrer la dimension de genre dans la planification, la conception, la mise en œuvre et le S&E d'un projet réduit considérablement la pertinence, l'efficacité et la durabilité d'une intervention. En fait, dans de nombreux cas, cela renforce encore les relations de pouvoir existantes et inégales entre les sexes et peut même les exacerber et diminuer le statut des femmes, des filles et des personnes non conformes au genre dans une société.

### **Rendre chaque composante du système de S&E sensible au genre**

Au niveau systémique, il est important que les donateurs et les gouvernements mettent en place des systèmes de responsabilité pour suivre leur respect des engagements en matière d'égalité des sexes. Ils doivent également nouer des alliances avec des entités locales et des organisations de la société civile pour soutenir la capacité des offices statistiques nationaux à produire des données sensibles au genre, tout en renforçant les cadres politiques et normatifs en matière de genre aux niveaux national et local. De plus, les gouvernements et les organisations de développement doivent également travailler ensemble pour garantir un financement adéquat des projets et programmes qui soutiennent l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des groupes minoritaires.

Au niveau des organisations, les ONG doivent s'aligner sur les programmes nationaux et ceux des donateurs en matière de genre pour concevoir des projets et des systèmes de suivi-évaluation sensibles au genre. Cela nécessite l'intégration de la dimension de genre tout au long du cycle de vie du projet ainsi qu'un mécanisme d'évaluation avec une optique de genre ciblée appliquée à toutes les composantes du système de S&E. Cela permet à l'équipe du projet d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés. Cela permet à l'équipe du projet d'évaluer les progrès de son intervention dans la réalisation d'un développement large et inclusif.

**Voici un processus en 4 étapes que nos experts internes en S&E recommandent pour rendre chaque composante de votre S&E sensible au genre.**

#### **Étape 1 - Réaliser une analyse de la situation en matière de genre**

L'une des conditions préalables à l'intégration de la dimension de genre dans un projet est de réaliser une évaluation approfondie de la situation en fonction du genre. D'une part, ce type d'évaluation permet d'approfondir la compréhension de la situation actuelle des groupes cibles, y compris les aspects sociaux, culturels, politiques et économiques, ainsi que les rôles de genre prédominants, les disparités, les préoccupations, les contraintes, les opportunités, les lacunes et les causes structurelles et systémiques de la discrimination et des inégalités de genre dans le contexte de l'intervention.

D'autre part, cette évaluation est utile pour estimer comment l'analyse de la situation se rapporte aux objectifs et aux buts du projet et si celui-ci prend en compte de manière adéquate les questions de genre

tout au long de sa planification et de sa mise en œuvre, indépendamment du fait que l'intervention vise explicitement l'autonomisation des femmes ou l'égalité des sexes. En outre, l'analyse de genre permet également de prévoir comment l'intervention est censée changer la situation existante ainsi que ses impacts potentiels sur les différents individus et communautés.

Les organisations doivent s'engager avec le plus grand nombre possible de parties prenantes locales, de membres du personnel, de bénéficiaires et d'experts en genre pour réaliser l'évaluation de la situation. L'apport et le retour d'information de multiples parties prenantes peuvent grandement éclairer la conception du projet et du S&E et améliorer son efficacité globale. Sur la base des résultats de l'évaluation issus de cette consultation étroite et de ce dialogue participatif, les organisations peuvent adapter leurs interventions afin de s'aligner sur les questions de genre sous-jacentes.

#### **Questions clés à poser :**

- Existe-t-il des capacités suffisantes pour identifier et traiter les questions de genre, recueillir des informations sensibles au genre et effectuer des analyses de genre ? Disposons-nous de membres de l'équipe possédant l'expertise appropriée ? Si non, quel type de renforcement des capacités sera nécessaire pour former les membres actuels ?
- Des fonds sont-ils alloués au renforcement des capacités en matière de genre ?
- Les enquêtes de référence ou les informations de base sont-elles sensibles au genre et prennent-elles en compte les préoccupations de genre pertinentes ?
- Y a-t-il un point focal genre ou un personnel chargé des questions de genre au sein de l'organisation ?
- Les principales parties prenantes ont-elles eu l'occasion de fournir des contributions liées au genre ?
- Le plan de projet a-t-il été distribué pour commentaires au spécialiste du genre ou au point focal genre responsable (s'il y en a un) ?

#### **Étape 2 - Intégration du genre dans la conception du projet et le système de S&E**

Sur la base de l'analyse de la situation de genre, l'équipe de projet peut commencer à définir le but et la portée de l'évaluation, à identifier les buts, les objectifs, les cibles et les indicateurs du projet sensibles au genre et à établir un système de suivi-évaluation (S&E) approprié. Il est important d'inclure la contribution des femmes, des hommes et des autres groupes minoritaires de l'équipe de projet, des parties prenantes locales, des spécialistes du genre (s'il y en a) dans la définition de ces buts et objectifs.

L'identification et la sélection d'indicateurs clés sensibles au genre pour l'entrée, la sortie, le résultat et l'impact est une étape clé dans la mise en place d'un S&E sensible au genre. Sur la base des indicateurs, l'équipe peut sélectionner les questions d'évaluation sensibles au genre les plus appropriées, les méthodologies de collecte de données, les outils, les techniques d'analyse des données et déterminer un calendrier et un budget adéquats. L'évaluation sensible au genre doit appliquer des méthodes mixtes de collecte de données et des approches analytiques afin de tenir compte de la complexité des relations entre les sexes et de garantir des processus participatifs et inclusifs qui soient culturellement appropriés.

Si les informations quantitatives aident à comparer, les informations qualitatives permettent de saisir les causes et les effets plus complexes et moins quantifiables de l'inégalité entre les sexes.

À ce stade, l'équipe doit également organiser des mécanismes de rapport et de retour d'information en identifiant clairement qui collectera et analysera les informations et quand, et qui recevra les informations et comment elles seront utilisées. L'équipe doit s'assurer qu'il y a une bonne représentation des femmes et des autres groupes minoritaires dans les équipes d'évaluation et de collecte des données.

#### **Questions clés à poser :**

- Les buts et objectifs de l'intervention sont-ils sensibles au genre ? Reflètent-ils adéquatement les besoins de tous les individus ? Ont-ils été intégrés dans le cadre logique du projet, le cadre des résultats ou la théorie du changement ?
- Qui doit être impliqué dans la définition de la vision du changement, la détermination des indicateurs et la collecte des données ?
- Les outils et les méthodes choisis pour la collecte des données reflètent-ils les résultats et les impacts liés au genre ?
- Y a-t-il des collecteurs de données masculins et féminins, et ont-ils reçu une formation de sensibilisation au genre ?
- Les méthodes de collecte et d'analyse quantitatives sont-elles complétées par des méthodes qualitatives ? L'analyse de genre est-elle intégrée dans ces méthodes ?
- Les indicateurs, les cibles et les étapes du projet, tant qualitatifs que quantitatifs, tiennent-ils compte du genre ? Doivent-ils être révisés pour mieux saisir l'impact du projet sur les relations de genre ?
- Comment pouvons-nous nous assurer que les petits changements seront mesurés ? Quels indicateurs pourraient saisir les petits changements nuancés en matière d'égalité des sexes qui ont tendance à se produire au fil du temps ?
- Quels sont les cadres juridiques existants qui peuvent favoriser ou entraver l'égalité des sexes ?
- Existe-t-il un plan pour protéger les droits des personnes interrogées, y compris leur vie privée et la confidentialité ?

#### **Étape 3 - Mise en œuvre du projet**

À ce stade, l'équipe peut commencer à collecter des données sensibles au genre sur la base des indicateurs sélectionnés. De plus, elle peut commencer à suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés pour la période évaluée et à faire remonter les résultats dans le système afin de permettre des corrections et des améliorations si nécessaire pour obtenir les résultats attendus en matière de genre.

#### **Questions clés à poser :**

- Quelles informations existent déjà, ou sont collectées, pour aider à suivre les changements ?
- Toutes les données collectées sont-elles ventilées par sexe, âge, handicap et autres diversités et indicateurs spécifiques au genre ?
- Quels sont les effets attendus de l'intervention sur les relations entre les sexes ? Ces effets sont-ils régulièrement analysés ? Une personne est-elle spécifiquement chargée de cette tâche ?
- Les activités et les résultats clés du projet sont-ils discutés avec les principaux partenaires du projet ?
- Comment la stratégie du projet doit-elle être adaptée pour accroître la sensibilité de l'intervention aux questions de genre ?

#### **Étape 4 - Analyse du projet, rapports et leçons apprises**

C'est le bon moment pour déterminer comment les données collectées seront analysées, diffusées et utilisées. Évaluez l'impact de l'intégration de la dimension de genre dans le contexte global du projet, puis l'impact des interventions sur les femmes, les hommes, les garçons, les filles et les personnes non conformes au genre. Les résultats peuvent également aider à déterminer si l'intervention a provoqué des changements dans les normes existantes, les valeurs culturelles, la structure de pouvoir et les racines des inégalités et de la discrimination de genre dans la communauté d'intérêt.

#### **Questions clés à poser :**

- Quels sont les principaux résultats et comment se comparent-ils aux objectifs ?
- Comment les résultats seront-ils communiqués aux parties prenantes ?
- Comment l'intervention a-t-elle affecté les hommes, les femmes, les garçons, les filles et les personnes non-conformes au genre dans la communauté cible ?
- Comment le genre ou la sexualité des personnes affecteront-ils la façon dont ils comprennent et vivent ces changements ?
- Les effets de l'intervention sur les différents genres et les relations de genre font-ils partie de chaque rapport d'avancement ?
- Les résultats, les conclusions et les recommandations reflètent-ils une analyse de genre et abordent-ils explicitement la sensibilité au genre et les performances du projet en matière de genre ?
- Quels sont les effets possibles à long terme sur l'égalité des sexes ? Les informations sont-elles suffisantes pour le savoir ?
- Les résultats positifs liés au genre sont-ils susceptibles d'être durables ?
- Quelles leçons l'équipe peut-elle tirer des principaux résultats et comment cela influencera-t-il la conception et la mise en œuvre des interventions actuelles et futures ?

- Le projet a-t-il établi des mécanismes pour partager les connaissances liées à l'égalité des sexes ?

*En résumé, le S&E sensible au genre peut être un outil extrêmement puissant pour l'autonomisation des femmes, des filles, des personnes non-conformes au genre et d'autres groupes minoritaires. Il est également bénéfique pour inverser la répartition inégale du pouvoir, des ressources et des opportunités, pour lutter contre les obstacles structurels et contester les lois discriminatoires, les normes sociales et les stéréotypes qui perpétuent les inégalités et les disparités dans nos sociétés. Par conséquent, l'élaboration de projets et le suivi-évaluation sensible au genre devraient être rendus obligatoires dans le secteur du développement international. Les donateurs, les gouvernements et les décideurs politiques, les agences gouvernementales, la société civile, les organisations de base et tous les acteurs du développement ont tous un rôle à jouer dans la réalisation de cet objectif commun.*

## **VI. REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE**

*NGODJO TAYO (2017). Etude de la mise en place d'un système de suivi-évaluation du service d'eau potable en milieu rural : cas de la commune de saponé au Burkina Faso.*

*CORAF (2009). Manuel de suivi-évaluation.*

*Fédération de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2012). Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes.*

*FIDA (2000). Guide pratique de suivi-évaluation des projets.*

*CEFORS(2012). Planification et gestion de projet.*

*Bnetd(2004). Suivi-évaluation de projets.*

*Commission Européenne (2001). Gestion du cycle de projet.*

*IDECA Afrique(2019). Processus d'élaboration d'un système de suivi-évaluation axée sur les résultats et mesure des performances*

*PRRCL- FNE(2019) Guide de Suivi-Evaluation des projets d'adaptation au changement climatique, « Projet de renforcement de la résilience des communautés locales face aux impacts des changements climatiques».*

*PRRCL-FNE(2020) Guide de formation pour l'intégration d'adaptation aux changements climatiques.*

## VII. ANNEXES

### ANNEXES 1 : PRINCIPAUX CONCEPTS UTILISES

#### 1.1 Définition et concepts utilisés

**Le Système de Suivi-Evaluation** est défini comme un ensemble intégré qui englobe les processus de planification, de collecte systématique de données, d'analyse, d'exploitation, de synthèse, et de circulation de l'information, et qui prévoit les moyens et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le système en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation de ses expériences.

Sur le plan opérationnel, le Manuel distingue deux volets : (i) le suivi technique, comptable et financier ; (ii) le suivi et l'évaluation d'impact.

**Le suivi technique, comptable et financier** relève de manière systématique et régulière les ressources utilisées (input) en fonction des prévisions, d'une part ; les réalisations (output), et les résultats du projet (results and output) par rapport aux objectifs et au calendrier, d'autre part. Il repose sur l'élaboration de programmes-budgés d'activités (PTBA) et est sanctionné par des rapports techniques, des rapports comptables et financiers, ainsi que des rapports d'activités.

**Le volet évaluation d'impact** cherche à mesurer ou à appréhender la portée des actions du Secrétariat sur le terrain, ainsi que les modifications et les effets induits par ces actions. Il comporte l'établissement de la situation de référence, les évaluations, les enquêtes et des études périodiques ou ponctuelles approfondies.

Parmi les enquêtes de type périodique, on y assimile les enquêtes à mi-parcours et l'enquête de fin de projet, dont le schéma ressemble à l'enquête de base.

L'objectif traduit un état souhaité que le projet se propose d'atteindre dans un délai déterminé. On distingue l'objectif général, qui se situe au plus haut niveau de l'état souhaité auquel le projet cherche à contribuer, de l'objectif spécifique qui traduit l'état souhaité auquel le projet est censé atteindre.

**Un indicateur objectivement vérifiable** est un paramètre quantifié et borné dans le temps, qui permet d'apprécier dans quelle mesure les actions menées se rapprochent ou s'écartent de l'objectif fixé et dans les délais prévus.

**Les réalisations** sont les états physiques ou non physiques qui résultent des biens et de services découlant directement de la mise en œuvre des activités des différents programmes du Secrétariat. Elles contribuent à l'atteinte des objectifs spécifiques.

**Le terme résultat** désigne les produits des réalisations qui étaient attendues (output) ou les effets obtenus à partir des réalisations au niveau des objectifs spécifiques du projet (out come).

**Le résultat intermédiaire** indique la phase par laquelle une action passe avant de déboucher à l'objectif recherché ou fixé (produit intermédiaire ou effet intermédiaire).

**Les effets (out come)** sont des changements, voulus ou non, résultant directement ou indirectement d'une intervention de développement.

**L'impact d'un projet** est défini comme l'ensemble de changements, positifs ou négatifs, voulus ou imprévus, dans les conditions de vie des bénéficiaires ou dans la zone d'action du projet, tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué.

**Extrants (produits):** biens, équipements ou services, qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

**Réalisations (effets directs):** ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme.

**Viabilité (pérennité, durabilité):** continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

**La situation de référence ou situation de départ** est la description de l'état dans lequel se trouvent, préalablement à l'intervention, la zone d'action du projet, les bénéficiaires, les principaux acteurs à la base, ainsi que l'ensemble des principaux paramètres pour les indicateurs de réalisation, de résultats et d'impact.

L'ensemble de ces informations servira de point de comparaison pour la mesure des progrès accomplis. L'enquête de base (**Baseline Survey**) ou **étude de base** (Baseline study) est une enquête ou étude réalisée au début d'un projet afin de relever les données permettant d'établir la situation de référence.

**L'évaluation participative** se réfère à la participation active des personnes et des institutions concernées (bénéficiaires et autres acteurs) dans un exercice de réflexion et d'évaluation.

**L'évaluation biannuelle** est une évaluation réalisée tous les deux ans afin de relever les performances et les résultats du projet par rapport à la situation de référence. Quelques éléments d'évaluation d'impact peuvent être également rassemblés.

**L'évaluation finale** est une évaluation réalisée à la fin du projet afin de relever les performances, les résultats et l'impact du projet par rapport à la situation de référence.

**Suivi** : c'est l'observation continue exercée par l'acteur responsable d'une activité, d'une composante, d'un projet.

**Evaluation** : c'est l'action de porter un jugement, faire le point, à un moment déterminé, plus ou moins fréquent selon la nature de l'activité, analyser les tendances qui se dessinent selon des critères de performance d'un projet : pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité.

**Suivi & Evaluation (S&E)** est un système d'information qui structure et organise la gestion des informations clefs nécessaires à une bonne gestion. Ce système est constitué d'une série d'outils d'information adaptés à chaque acteur, avec des indicateurs à leur portée, afin d'aider les acteurs à porter une attention continue sur leurs activités en cours et faire régulièrement le point en terme d'efficacité, efficience, impact, durabilité. C'est la combinaison du suivi et de l'évaluation sur l'exécution et l'impact des activités, afin d'aider les centres de responsabilité et les décideurs à piloter le projet vers l'atteinte des objectifs visés, d'une manière efficace et durable.

**Les outils d'un système de S&E** sont, par exemple : un plan analytique qui permet le tri des informations (par acteur, activité ou composante, zone géographique, etc.), des tableaux de bord (à l'échelle d'une association, d'une commune, d'une composante, du Projet) , des cahiers de terrain, des fiches relais, des analyses standards, des outils de communication et restitution (cartes, graphiques, canevas de rapport, etc.)

**S&E d'exécution** : Le S&E de l'Exécution n'a lieu d'en cours d'exécution et compare les réalisations physiques et financières effectives par rapport aux prévisions inscrites dans le plan annuel. Les difficultés rencontrées sont identifiées ainsi que les solutions à apporter au cours de l'année. L'analyse porte sur l'effectivité de la mise en œuvre et l'efficacité, à moindre coût et dans les délais prévus.

**S&E d'impact** : Le S&E d'impact peut se faire en cours d'exécution, en fin d'activité (par exemple, en fin d'une campagne agricole) et certainement en fin d'année. Les informations clefs portent sur la couverture des bénéficiaires (impact social), les changements induits dans le milieu par l'activité (impact). Les analyses réalisées avec les bénéficiaires permettent de voir si (i) l'action a permis de lever le problème de départ et donc d'atteindre l'objectif visé par l'action ( pertinence), (ii) les moyens investis pour réaliser l'action sont justifiés par rapport aux résultats atteints ( efficience) et (iii) si ces résultats seront durables ou à défaut, ce qu'il faut faire pour les consolider ( durabilité).Evaluation d'impact : c'est l'exercice systématique d'analyse de la préparation, la mise en œuvre et la fin du Projet. Généralement externe. Elle vise à répondre à des questions spécifiques du haut management et cherchent les leçons à tirer pour la planification d'opérations futures : leçons en termes stratégiques, approches, procédures opérationnelles, etc. Une évaluation d'impact doit fournir des informations crédibles et utiles pour aider les partenaires et les agences bailleurs de fonds à prendre les décisions.

**Efficacité** : Quantité physique et décaissement des produits réalisés par rapport aux prévisions inscrites dans le plan d'action, dans les délais et les budgets prévus.

**Efficience** : Appréciation qualitative avec les bénéficiaires du rapport entre les moyens investis par le projet et des résultats recherchés observés sur le terrain. Ex : route : ou éducation. ( Selon le guide S&E du FIDA : Mesure économique permettant de voir comment les inputs ( ressources ), sont convertis en output ( réalisations physiques)

**Objectifs / buts / valeurs-cibles.** Le terme objectif porte parfois à confusion quand il est utilisé pour indiquer l'objectif d'une action (20 ha de réhabilitation) et le but visé par cette réhabilitation. Niveau d'objectifs : global et spécifique Centre de responsabilité : Celui qui a la charge de programmer une activité, la suivre et rendre compte à ses partenaires.

**Bénéficiaires** : Dans le cadre du PADANE, les membres des associations et leurs dépendants directs sont systématiquement recensés et constituent les bénéficiaires directs du Projet. D'autres types de bénéficiaires sont aussi à prendre en compte, notamment pour évaluer les changements induits par le projet en matière d'environnement institutionnel, ou la mesure du renforcement des capacités des institutions privées et publiques en appui aux organisations des communautés rurales. Ces bénéficiaires sont les services privés et publics bénéficiant de :

- contrats
- apports en équipements ou matériel roulants
- formations données par le projet

**Bibliothèque électronique** : il s'agit de l'archivage sur disque dur des documents produits par le projet et des documents de référence : Rapport d'évaluation de Projet, Aide-mémoire de missions de supervision, rapports de consultants, Etudes, rapports d'Avancement trimestriel, Programme d'activités et budgets annuels, etc.

**Système de gestion de l'information : (SIG)** C'est la partie informatisée de la gestion de l'information, c'est la base de données. Au PADANE, il existe deux bases de données informatisées, le système de gestion de l'information financière (logiciel TOMPRO) et la base de données en cours de développement pour l'archivage des informations techniques du Projet et leur représentation cartographique. Attention de ne pas confondre l'abréviation avec le système d'information géographique (SIG)

**Tableau 1.** Caractéristiques du suivi et de l'évaluation

Le suivi	L'évaluation
<b>C'est un processus continu</b>	<b>C'est une activité périodique:</b>
Suit; contrôle; analyse les progrès et en fournit la preuve	Analyse en profondeur; compare les réalisations effectives avec ce qui était planifié
Met l'accent sur les intrants, les activités, les produits, les processus de mise en œuvre, la pertinence continue, les résultats probables au niveau des effets directs	Met l'accent sur les produits en relation avec les intrants; les résultats en relation avec le coût; les processus utilisés pour obtenir des résultats; la pertinence générale; l'impact; et la durabilité
Indique quelles activités ont été conduites et quels résultats, atteints	Indique pourquoi et comment les résultats ont été atteints. Contribue à édifier des théories et des modèles pour le changement
Avise les administrateurs de programme des problèmes qui se posent et offre plusieurs mesures correctives possibles	Offre aux administrateurs de programme plusieurs choix en matière de stratégies et de politiques

Auto-évaluation par les administrateurs de programme, les superviseurs, les parties prenantes au sein des communautés, et les donateurs	Analyse interne et/ou externe par les administrateurs de programme, les superviseurs, les parties prenantes au sein des communautés, les donateurs et/ou des évaluateurs externes
---	---

Sources: UNICEF, 1991; PAM, mai 2000.

Le suivi et l'évaluation axés aujourd'hui sur les résultats ont essentiellement pour objectif :

- D'améliorer l'apprentissage au niveau de l'organisation et du développement;
- De permettre la prise de décisions en connaissance de cause;
- D'appuyer la responsabilité fonctionnelle et le recentrage du PNUD;
- De renforcer les capacités des pays dans chacun de ces domaines ainsi que pour ce qui est des fonctions de suivi et d'évaluation en général.

### 1.3. Le cadre conceptuel de suivi-évaluation

D'une manière générale, un système de S&E efficace s'appuie sur un circuit de résultats clairs et logiques dans lequel les résultats d'un niveau puissent déboucher sur les résultats du niveau suivant jusqu'à la réalisation de l'objectif général visé. Par conséquent, toute lacune dans la logique pourrait entamer les résultats requis. Les principaux niveaux sont :

- Apports
- Produits finals, y compris les processus
- Résultats
- Impacts

<b>Apports</b>	Les apports sont constitués des personnes, la formation, les équipements et les ressources que nous investissons dans un projet
<b>Produits finals</b>	Ce sont les activités ou les services que nous livrons, y compris les services de prévention, de prise en charge et d'appui
<b>Processus</b>	Les procédés désignent la qualité, les coûts unitaires, l'accès et la couverture des activités ou services que fournissons
<b>Résultats</b>	Les résultats sont les changements de comportements ou d'aptitude
<b>Impacts</b>	L'impact d'une action de développement, est la situation issue de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action de développement

Chaque niveau est relié au suivant d'une manière claire et logique.

Le concept de S&E a évolué au fil des années vers un concept de gestion de l'information pour le développement. En structurant et organisant la gestion des informations clés nécessaires à une bonne gestion, le système de S&E agit comme une véritable courroie de transmission entre les activités, les acteurs et les objectifs visés.

Il vise trois objectifs à savoir: éclairer des décisions, faciliter les communications et tirer des leçons qui en découlent. En conséquence, le dispositif de suivi-évaluation constitue un système d'information qui répond aussi à trois types d'objectifs qui sont les suivants:

- des objectifs de **pilotage**: ils éclairent les décisions à prendre pour la bonne marche de l'intervention et ses éventuelles suites et prolongations aux niveaux national et régional.
- Des objectifs d'**information**: ils facilitent les communications au sein des projets et entre ceux-ci et leur environnement immédiat. Ils permettent de rendre compte de leur déroulement, de leurs résultats et de leur impact.
- Des objectifs d'**apprentissage**: ils permettent aux différents acteurs du projet d'en tirer les leçons.

#### 1.4. Les outils du système de suivi-évaluation

Pour répondre aux trois objectifs ci-dessus évoqués et satisfaire les différents utilisateurs - décideurs, le dispositif de suivi-évaluation combine généralement cinq types d'outils de la manière suivante:

- **Les outils de suivi** recueillent et traitent les informations « en continu » dans le courant de l'action. Ils sont, en général, adossés aux systèmes de gestion comptable et de *reporting* opérationnel mis en place pour l'exécution du projet. Ils en exploitent une partie des données.
- Le recueil et l'exploitation **des données statistiques produites par ailleurs**, s'efforcent de valoriser les outils statistiques mis en place par les différents acteurs et au niveau du PRRCL pour éclairer ses effets et suivre les évolutions de son environnement.
- **Des études ciblées**, sont commanditées ou mises en œuvre à l'échelle provinciale. Ces études permettent de répondre à des questions évaluatives particulières. Elles collectent et traitent des informations hors d'atteinte des outils de suivi. Elles peuvent prendre la forme d'études ponctuelles ou celles d'enquêtes plus systématiques, suivies ou répétées.
- **Des évaluations externes** *ex ante*, à mi-parcours, finales, ou *ex post*, sont commanditées par la coordination régionale et sont réalisées soit par des évaluateurs externes, indépendants ou par des membres qualifiés des ministères. Ces évaluations prennent généralement la forme de missions relativement courtes et ponctuelles.
- **Des études complémentaires d'impacts**: l'appréciation de l'impact, désormais reconnue comme indispensable, nécessite une démarche d'ensemble, qui s'appuie sur les outils précédents mais qui ne peut s'y limiter. Elle nécessite des outils spécifiques comme la matrice de suivi du projet, le suivi des indicateurs.

### ANNEXE 2: QUELQUES MODELES D'EVALUATION D'IMPACT

<i>Modèles</i>	<i>Méthode</i>	<i>Exemple</i>	<i>Coût indicatif</i>
----------------	----------------	----------------	-----------------------

<p><b>1. Modèle d'évaluation aléatoire</b></p>	<p>Les sujets (familles, écoles, communautés, etc..) sont affectés sur une base aléatoire au groupe du projet ou au groupe témoin. Des questionnaires et autres moyens de collecte de données (mesures anthropométriques, résultats aux tests d'aptitude scolaires, etc.) sont utilisés pour les deux groupes avant et après le projet. Des observations supplémentaires peuvent aussi être recueillies durant l'exécution du projet</p>	<p>Projets d'approvisionnement en eau et d'assainissement ou fourniture d'autres services tels que logements, équipements collectifs, lorsque la demande est supérieure à l'offre et que les bénéficiaires sont sélectionnés par une méthode d'échantillonnage par loterie. Exemple : Fonds social bolivien, confère données de la BM).</p>	<p>Un à cinq ans, selon le temps requis pour qu'un impact puisse être détecté. Coût pouvant aller de 50 000 à 1 million de dollars selon l'ampleur et la complexité du programme examiné (confère données de la BM).</p>
<p><b>2. Modèle quasi expérimental avec comparaison avant-après de la population touchée et d'un groupe témoin</b></p>	<p>Lorsqu'il n'est pas possible d'employer une méthode aléatoire, le groupe témoin est composé de manière à présenter des caractéristiques aussi similaires que possible à celles de la population concernée. Il arrive que les catégories de communautés d'où proviennent les participants sélectionnés soient retenues. Lorsque les projets sont exécutés en plusieurs étapes, les participants sélectionnés pour les phases ultérieures peuvent servir de groupe témoin pour la première phase.</p>	<p>Ce modèle a été utilisé par la Banque mondiale dans le cadre de ses projets de logements bon marché au Sénégal et d'autres pays comme les Philippines</p>	<p>Coût et durée similaires à ceux du modèle précédent.</p>

<p><b>3. Comparaison à posteriori d'un groupe touché par le projet et d'un groupe témoin non équivalent</b></p>	<p>Des données sont collectées a posteriori sur le groupe des participants au projet et un groupe témoin non équivalent est sélectionné comme dans le modèle 2. Les données ne sont recueillies qu'à l'issue de l'exécution du projet. On</p>	<p>Évaluation de l'impact du PSAOP du Sénégal. On a comparé, d'une part, les villages dans lesquels le programme était opérationnel et, d'autre part, les</p>	<p>Une étude réalisée par cette méthode coûte généralement entre un tiers et la moitié de ce qu'elle coûterait si le modèle un ou deux</p>
	<p>procède souvent à une analyse à plusieurs variables pour éliminer l'effet des différences entre les attributs des deux groupes dans l'analyse statistique.</p>	<p>villages ne bénéficiant pas dudit programmes.</p>	<p>était employé.</p>
<p><b>Évaluation rapide de l'impacta posteriori</b></p>	<p>Certaines évaluations ne donnent lieu qu'à l'examen des groupes touchés par le projet tandis que d'autres utilisent des groupes témoins correspondants. Il est possible d'employer des méthodes participatives pour permettre aux groupes d'identifier les changements associés au projet, ceux qui en ont bénéficié et les autres, et les points forts et faibles du projet. <b>La méthode de triangulation</b> permet de comparer les informations produites par le groupe aux opinions de sources d'information majeures et d'informations secondaires. Il est possible de réaliser des études de cas au niveau d'individus ou de groupes pour mieux comprendre le processus de changement.</p>	<p>Évaluation de projets d'approvisionnement en eau gérés par les communautés en Indonésie <b>(confère données de la BM)</b>.</p>	<p>25 000 dollars et plus (l'étude menée en Indonésie a coûté 150 000 dollars). Certaines études peuvent être achevées en un ou deux mois ; d'autres peuvent prendre un an ou plus. <b>(confère données de la BM)</b>.</p>

### ANNEXE 3: TABLEAU D'INDICATEURS DE SUIVI

Directions	Domaines	Indicateurs	Période	Responsable

### ANNEXE 4: Les critères qui devraient être utilisés au moment de la sélection des indicateurs de rendement:

- ❖ **Validité** - Mesure-t-elle le résultat?
- ❖ **Fiabilité** - S'agit-il d'une mesure consistante et si fournie extérieurement, sera-t-elle toujours disponible?
- ❖ **Sensibilité** - Lorsqu'un changement survient, sera-t-elle sensible à ces changements?
- ❖ **Simplicité** - Sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information?
- ❖ **Utilité** - L'information sera-t-elle utile pour la prise de décision et l'apprentissage ?
- ❖ **Abordable** - Le projet peut-il être en mesure de recueillir l'information?
- ❖ **Sûr** : la mesure et l'interprétation des résultats doivent être identiques s'ils sont faites par des personnes différentes.
- ❖ **Mesurable** et utilisable à un coût raisonnable ;
- ❖ **Spécifique** : relatif à l'objectif concerné et uniquement à cet objectif ;
- ❖ **Opportun** : l'information fournie par l'indicateur doit être exploitée à temps pour la bonne direction du projet.

Pour chacun des résultats, pour l'objectif spécifique et pour les objectifs globaux, les indicateurs doivent être formulés et rendus opérationnels. Ceux-ci reflètent ce que les différentes parties espèrent du projet en termes de réalisations. La formulation des indicateurs est faite de sorte qu'ils soient objectivement vérifiables et que le suivi et le contrôle soient facilités.

Pour définir les indicateurs, les étapes suivantes sont suivies :

- identifier pour chaque objectif et chaque résultat un ou plusieurs indicateurs qui répondent aux critères d'un bon indicateur (voir plus bas) ;
- définir pour chaque indicateur identifié les éléments suivants :
  - **La qualité** : nature de l'indicateur
  - **La Quantité** : combien, le montant ;

- **Le groupe cible** (le nombre, les caractéristiques sociales...)
- **La durée** nécessaire pour le réaliser.
- **La localisation**

La formulation des indicateurs n'est pas souvent une tâche facile. C'est le cas pour les projets de formation, de sensibilisation...