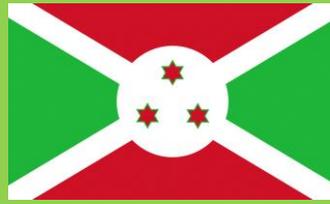


REPUBLIQUE DU BURUNDI



MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'AGRICULTURE ET DE L'ELEVAGE
OFFICE BURUNDAIS POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT



MANUEL DE SUIVI-EVALUATION

Gitega

Décembre 2019

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	i
LISTE DES FIGURES	iii
LISTE DES TABLEAUX	iii
ACRONYMES	iv
ELEMENTS INTRODUCTIFS	- 1 -
CHAPITRE 1 : L'OBPE : HISTOIRE, OBJET, STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT-	3 -
1. Création de l'OBPE	- 3 -
2. Missions de l'OBPE.....	- 3 -
3. Structuration de l'OPBE	- 4 -
3.1. Le Conseil d'Administration de l'OBPE.....	- 4 -
3.2. La Direction générale	- 5 -
CHAPITRE 2 : LE SUIVI-EVALUATION DANS LE CYCLE DE PROJET : ELEMENTS DE CONCEPT ET GENERALITES	- 6 -
1. Rappel sur le cycle de projet.....	- 6 -
1.1. L'étape d'identification	- 7 -
1.2. L'étape de Planification stratégique / Conception / Formulation.....	- 8 -
1.3. L'étape de Planification opérationnelle / Exécution / Mise en œuvre.....	- 9 -
1.4. L'étape de de suivi-évaluation.....	- 10 -
1.5. L'étape d'Evaluation finale / capitalisation / diffusion	- 10 -
2. Le suivi évaluation en détail	- 11 -
2.1. Les éléments de concept du suivi-évaluation	- 11 -
2.1.1. Le suivi.....	- 11 -
2.1.2. L'évaluation	- 12 -
2.1.3. La chaine des résultats en détails	- 14 -
2.1.4. Les indicateurs.....	- 16 -
2.2. Les tâches essentielles de suivi évaluation au cours du cycle de projet.....	- 18 -
CHAPITRE 3 : LA CADRE DE MISE EN ŒUVRE DU SUIVI EVALUATION AU SEIN DE L'OBPE.....	- 20 -
1. Aperçu global du système de suivi évaluation de l'Office	- 20 -
1.1. Organisation générale et fonctions du système	- 20 -
1.2. Les ressources budgétaires du suivi-évaluation.....	- 23 -
1.3. La pratique générale de suivi-évaluation.....	- 24 -
1.3.1. La définition du champ d'application	- 25 -
1.3.2. La définition des indicateurs objectivement vérifiables.....	- 25 -

1.3.3.	La collecte et le traitement des données	- 27 -
1.3.4.	La prise des mesures et le rapportage.....	- 28 -
2.	Le suivi dans le cycle de projet au sein de l'OBPE	- 29 -
2.1.	Le suivi de la planification	- 29 -
2.1.1.	Le suivi d'exécution ou suivi des activités.....	- 29 -
2.1.2.	Suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM).....	- 31 -
2.2.	Le suivi des ressources	- 31 -
2.2.1.	Le suivi des ressources humaines.....	- 32 -
2.2.2.	Le suivi des ressources financières	- 32 -
2.2.3.	Les ressources matérielles	- 33 -
2.3.	Le suivi des performances	- 34 -
2.4.	Les autres dimensions du suivi.....	- 35 -
3.	L'évaluation dans le cycle de projet au sein de l'OBPE.....	- 35 -
3.1.	L'évaluation selon l'objet.....	- 36 -
3.2.	L'évaluation selon le périmètre	- 36 -
3.3.	L'évaluation suivant la temporalité	- 36 -
3.3.1.	L'évaluation ex ante	- 36 -
3.3.2.	L'évaluation à mi-parcours	- 37 -
3.3.3.	L'évaluation Finale	- 38 -
3.3.4.	L'Evaluation ex post ou évaluation d'impact	- 39 -
CHAPITRE 4 : LA GESTION DE L'INFORMATION.....		- 42 -
1.	Le cycle de gestion de l'information	- 42 -
1.1.	Contenu de la notion de gestion de l'information	- 42 -
1.2.	Les principes de la gestion de l'information	- 42 -
1.3.	Le cycle de gestion de l'information	- 43 -
2.	Le système de rapportage au sein de l'OBPE	- 44 -
2.1.	Les rapports ponctuels	- 45 -
2.2.	Les rapports périodiques.....	- 45 -
CONCLUSION		- 47 -
BIBLIOGRAPHIE		- 48 -

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Composantes du suivi-évaluation de l'OBPE	- 1 -
Figure 2 : différence entre programme et projet	- 2 -
Figure 3 : philosophie d'intervention d'un projet ou d'un programme	- 6 -
Figure 4 : le cycle de projet.....	- 7 -
Figure 5 : le processus d'identification.....	- 8 -
Figure 6 : Le processus de planification stratégique	- 9 -
Figure 7 : évaluation finale.....	- 11 -
Figure 8 : la chaine de résultats	- 15 -
Figure 9 : exemple de chaine de résultat d'un projet d'eau potable	- 16 -
Figure 10 : l'organisation du suivi évaluation au sein de l'Office	- 21 -
Figure 11 : Niveaux des cadres et comités participant au suivi-évaluation	- 22 -
Figure 12 : Processus général de suivi évaluation.....	- 25 -
Figure 13 : la collecte des données.....	- 27 -
Figure 14 : les fonctions du suivi d'exécution	- 30 -
Figure 15 : exemple d'écart dans l'exécution budgétaire.....	- 33 -
Figure 16 : Cadre de suivi des performances	- 34 -
Figure 17 : suivi des performances	- 34 -
Figure 18 : Les composantes de l'évaluation.....	- 35 -
Figure 19 : l'évaluation d'impact et ses critères.....	- 40 -
Figure 20 : cycle de vie de la gestion de l'information.....	- 43 -

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : formulation d'indicateur et d'indicateur-cible	- 26 -
Tableau 2 : cadre d'évaluation de la qualité des données	- 28 -
Tableau 3 : Fiche de suivi des activités.....	- 31 -

ACRONYMES

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
DNGMP	Direction Nationale de Gestion des Marchés Publics
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
OBPE	Office Burundais pour le Protection de l'Environnement
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
PPM	Plan de Passation des Marchés
PTA	Plan de Travail Annuel
PTBA	Plan et Travail et Budget Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
S&E	Suivi-évaluation

ELEMENTS INTRODUCTIFS

Le présent manuel présente le suivi-évaluation tel qu'il est organisé au sein de l'Office Burundais pour la Protection de l'Environnement (OBPE). Il est un guide et un cadre de référence destiné à donner la méthodologie et l'approche pour une bonne conduite du suivi-évaluation des activités, des projets et programmes de l'Office.

Le document décrit la conception et la mise en place du système de suivi-évaluation, la mise en œuvre du système de suivi-évaluation, la communication et les rôles des parties prenantes.

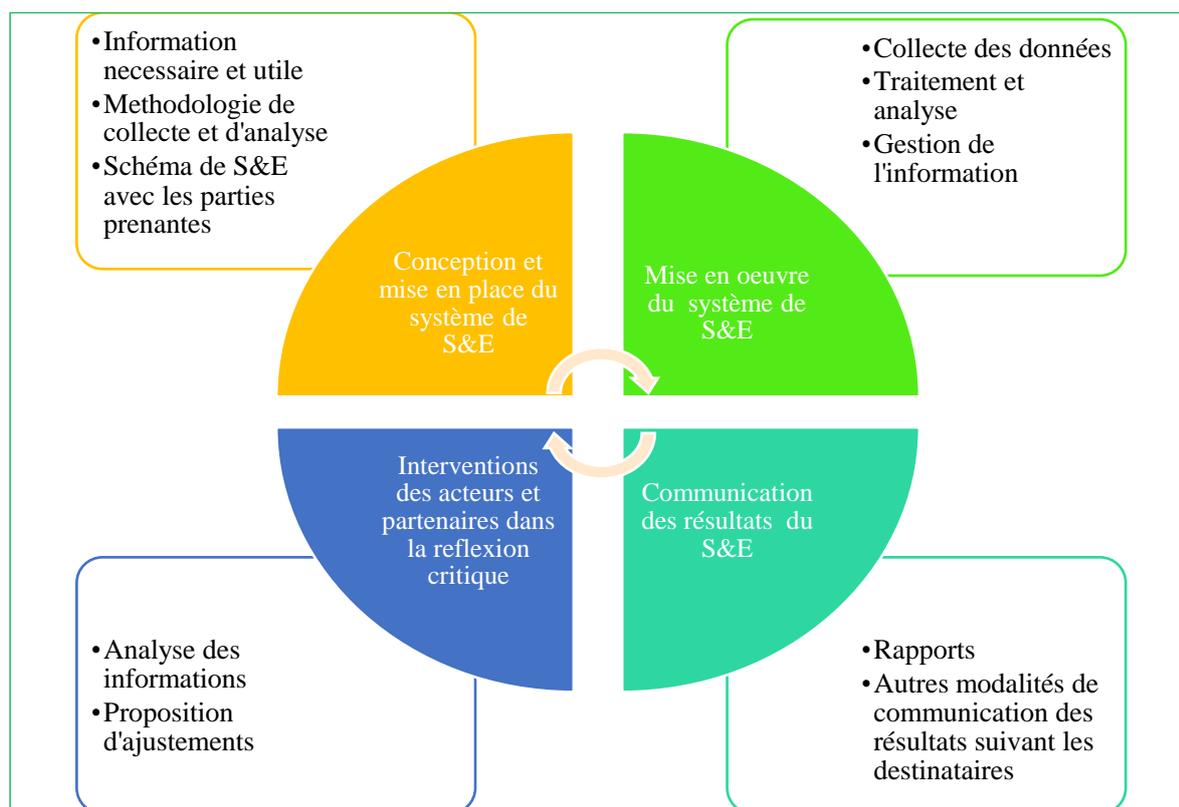


Figure 1 : Composantes du suivi-évaluation de l'OBPE

Pour l'OBPE, le suivi-évaluation permet d'améliorer l'apprentissage au niveau de l'organisation et du développement, de prendre les bonnes décisions en connaissance de cause, d'assurer la redevabilité et la responsabilité fonctionnelle. L'efficacité ou l'atteinte des résultats étant au centre des préoccupations de l'Office dans la démarche de gestion du cycle de projet, son approche de suivi-évaluation intègre les changements induits par la Gestion Axée sur les Résultats dans l'exécution des projets et programmes.

Le contenu de ce manuel s'applique à tous les projets et programmes mis en œuvre par l'OBPE, aussi bien au niveau national qu'au niveau des provinces ou des communes. L'on parlera beaucoup dans ce document de projet ou programme. Ces deux termes bien que considérés

généralement comme reflétant la même préoccupation, ne sont pas synonymes. Ils sont différents, de par leur spécificité. En gestion des projets, l'on appelle programme, un ensemble de projets concourant à un même objectif, gérés de manière coordonnée, pour obtenir des résultats concrets.

La différence entre un projet et un programme est schématisé comme suit.

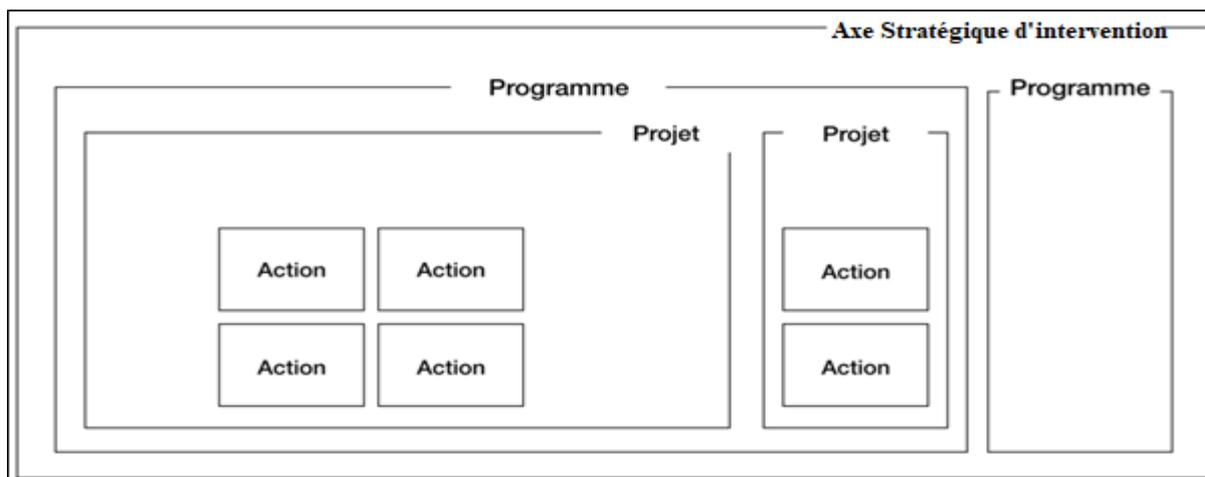


Figure 2 : Différence entre programme et projet

Cette différenciation faite, l'on considère dans ce manuel, un langage qui assimile le projet au programme, du point de vue de la technique de conduite et de gestion. Ainsi, l'on considère que gérer un projet ou gérer un programme, consiste à utiliser des connaissances, compétences et principes nécessaires pour atteindre les objectifs poursuivis.

Le manuel est structuré autour de quatre chapitres. Le premier chapitre fait la présentation de l'OBPE. Le deuxième chapitre étudie les généralités sur le suivi-évaluation dans le cycle de projet. Le troisième chapitre présente le cadre de mise en œuvre du suivi-évaluation au sein de l'OBPE. Enfin, le chapitre quatrième présente la gestion de l'information au sein de l'Office.

CHAPITRE 1 : L'OBPE : HISTOIRE, OBJET, STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT

1. Création de l'OBPE

La protection de l'environnement est, depuis longtemps, au centre des priorités de la République de Burundi, comme le met d'ailleurs en exergue la Loi n°1/010 du 18 mars 2005 à travers laquelle la Constitution par son article 159 point 4°, met la protection de l'environnement et la conservation des ressources naturelles parmi les matières du domaine de la loi. La constitution en vigueur depuis le 7 juin 2018 réaffirme cette position du pays en faveur de l'environnement. Cet engagement général et résolu de l'Etat dans la promotion du développement durable justifie d'ailleurs la création de l'Office Burundais pour la Protection de l'Environnement (OBPE).

L'OBPE a été créé par décret N° 100/240 du 29 Octobre 2014 portant création, missions, organisation et fonctionnement de l'Office. Ce décret lui offre un statut d'Etablissement Public doté de la personnalité juridique, d'un patrimoine propre et d'une autonomie financière et administrative. L'Office est ainsi une direction générale placée sous la tutelle du Ministère ayant l'environnement dans ses attributions.

2. Missions de l'OBPE

L'Office est chargé de contrôler, de faire le suivi et de s'assurer de la gestion durable de l'environnement en général, des ressources naturelles en particulier dans tous les programmes de développement national (article 7 du décret portant création de l'Office).

Les missions dévolues à l'OBPE sont présentées dans l'article 6 du décret portant Création, Mission, Organisation et Fonctionnement de l'Office. Dans ce décret, l'on note que l'OBPE a principalement 10 missions à savoir :

- Veiller au respect du Code de l'Eau, du Code forestier, du Code de l'environnement et autres textes en rapport avec la protection de l'environnement;
- Mettre en place et faire le suivi des mécanismes de commerce et d'échanges internationaux des espèces de faune et de flore;
- Faire respecter les normes environnementales et proposer toutes les mesures de sauvegarde et de protection de la nature;
- Assurer le suivi et l'évaluation des programmes de développement pour s'assurer du respect des normes environnementales dans la planification et l'exécution de tous les projets de développement, susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'environnement;

- Veiller à la mise en œuvre des obligations découlant des Conventions et Accords internationaux relatifs à l'environnement auxquels le Burundi est Partie;
- Identifier et proposer de nouvelles Aires à protéger et d'autres zones riches en biodiversité nécessitant des mesures spéciales de protection;
- Entreprendre et encourager les recherches et les mesures d'accompagnement pour le maintien de la diversité biologique;
- Etablir les normes de qualité des essences forestières;
- Mettre en place des mécanismes d'atténuation et adaptation aux changements climatiques;
- Préparer les dossiers techniques pour la Commission Nationale de l'Environnement.

Pour s'acquitter convenablement de ces missions, l'Office a les prérogatives suivantes.

- Demander à tout organe concerné de donner un rapport sur l'état de l'environnement
- Visiter sans préavis tout site de projet de construction, d'établissement industriel et commercial dans le cadre des inspections des activités contribuant à la dégradation de l'environnement
- Collaborer avec d'autres organes et organisations de l'intérieur et de l'extérieur du Pays
- Recevoir des aides, des subventions ou des dons,
- Octroyer des prix et des subventions éventuelles en vue de faciliter la recherche et le renforcement des capacités en matière de gestion intégrée de protection de l'environnement ;
- Faire payer les amendes conformément à la loi à tout contrevenant à la législation en vigueur en matière de l'environnement ;
- Traduire en justice tout contrevenant en matière environnementale.

3. Structuration de l'OPBE

L'Office est bâti autour d'une organisation présentant deux grandes structures : le Conseil d'Administration et la Direction Générale.

3.1. Le Conseil d'Administration de l'OBPE

L'OPBE est placé sous la supervision d'un Conseil d'Administration qui assure l'administration générale de l'Office dans le cadre de la politique définie par le Gouvernement. Il est composé de sept administrateurs nommés par décret sur proposition du ministère en charge de l'environnement, pour un mandat de quatre années renouvelable.



Les attributions du Conseil d'Administration sont les suivantes :

- Définir les orientations de l'activité de l'Office et prendre toutes les décisions nécessaires à la réalisation de ses missions.
- Approuver après examen les comptes de l'exercice écoulé et voter le budget prévisionnel de l'année suivante.
- Adopter le règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration et de l'office.
- Approuver l'organigramme de l'Office et le statut du personnel.
- Fixer la rémunération du personnel de l'Office et les avantages des commissaires aux comptes ainsi que des administrateurs, en tenant compte des besoins et des ressources.
- Prendre des décisions importantes d'investissement, de dépenses ou de recettes dans les limites des dispositions légales et réglementaires y relatives.
- Prendre toutes les initiatives nécessaires à la réalisation de ses missions.
- Adopter les contrats et projets importants qui engagent l'Office.
- Veiller à l'exécution de ses décisions.

3.2. La Direction générale

La Direction Générale de l'Office est son organe d'exécution. Elle s'occupe de la conduite des affaires courantes que lui attribuent les textes qui le créent, de la conception stratégique des projets et programmes, de leur mise en exécution, des activités de suivi évaluation, etc. Elle comprend trois directions :

- La Direction des Forêts,
- La Direction de l'Environnement et des Changements Climatiques,
- La Direction Administrative et Financière.

CHAPITRE 2 : LE SUIVI-EVALUATION DANS LE CYCLE DE PROJET : **ELEMENTS DE CONCEPT ET GENERALITES**

Un projet ou un programme est mis en œuvre dans une philosophie bien définie : intervenir pour prendre en charge une problématique, satisfaire un besoin ou régler un problème existant. En effet, sa mise en œuvre découle d'une situation d'insatisfaction observée. Le processus est schématisé comme suivant.

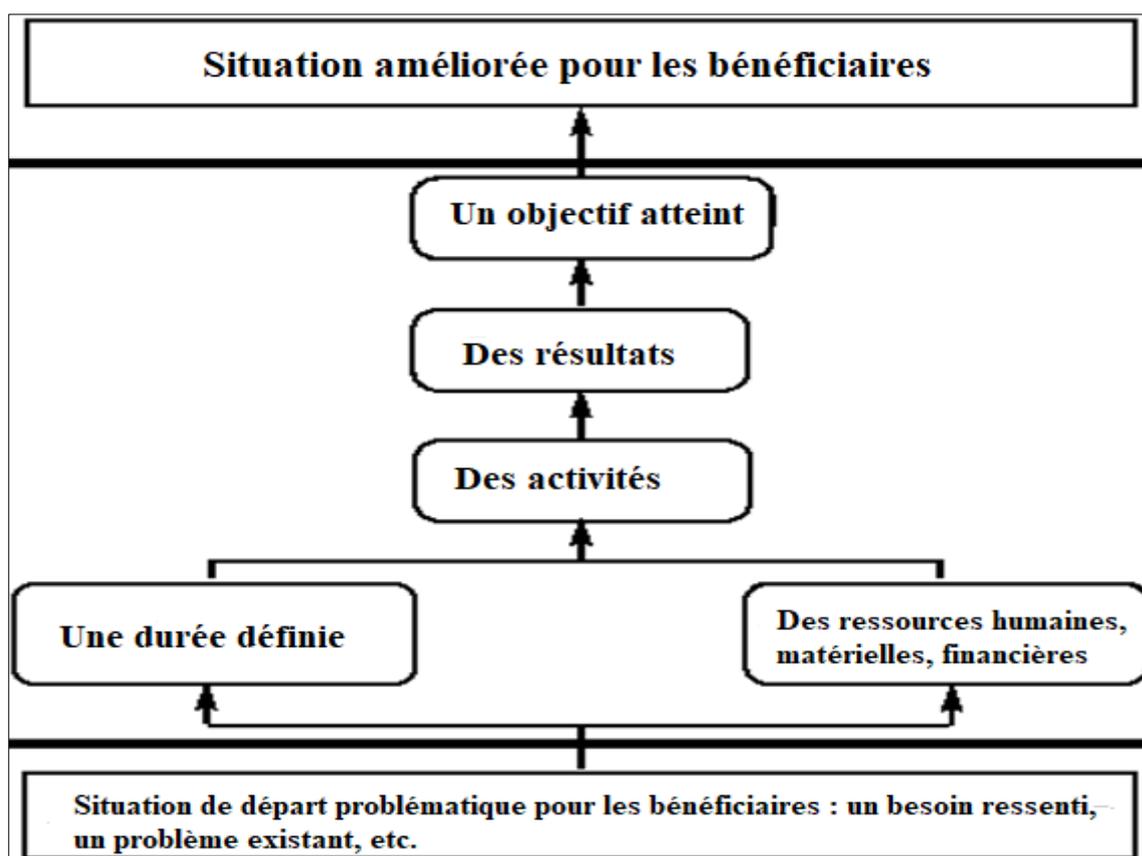


Figure 3 : Philosophie d'intervention d'un projet ou d'un programme

Ce processus qui va de la caractérisation de cette « situation de départ mal vécu par les bénéficiaires », à « une situation améliorée pour les bénéficiaires » est appelé le cycle de projet.

1. Rappel sur le cycle de projet

Par cycle de projet, l'on entend le cheminement logique retraçant l'exécution d'un projet ou d'un programme de sa conception à sa clôture, passant par sa mise en œuvre. Il est généralement défini comme un enchaînement, suivant un arrangement méthodique, cohérent et clair, des phases ou étapes d'exécution d'un projet ou programme depuis la caractérisation des problèmes à résoudre ou des besoins à satisfaire jusqu'à leur prise en charge effective, dans une logique de durabilité.

Le cycle de projet est donc composé de phases, chacune faisant l'objet d'un pilotage sérieux exigeant une méthodologie propre. Cela fait du cycle de projet, un processus continu au cours duquel chaque phase conditionne la phase suivante. La satisfaction des exigences de chaque phase garantit l'efficacité dans la conduite d'un projet ou programme.

Le cycle de projet est schématisé ci-dessous.

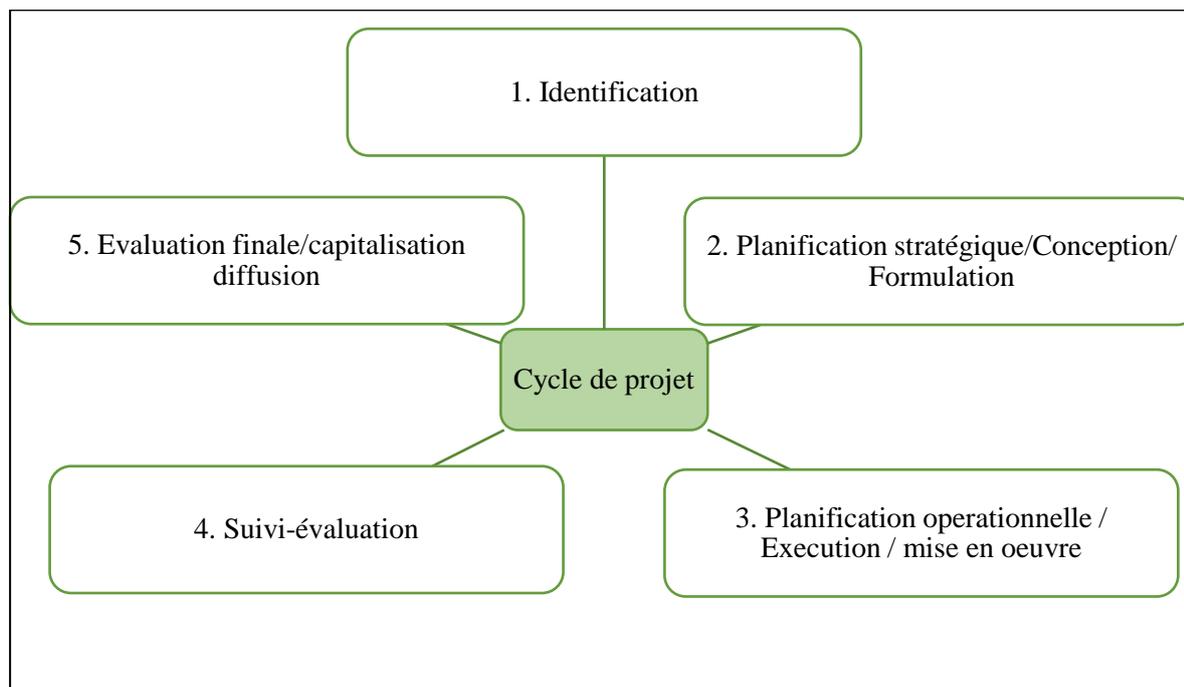


Figure 4 : Le cycle de projet

1.1. L'étape d'identification

La première phase du cycle de projet correspond à l'identification. C'est dans cette phase que le problème ou la problématique ou le besoin à la base de l'intervention est identifié, étudié et caractérisé. Pour arriver à cette caractérisation, un diagnostic approfondi de la situation de référence est fait, utilisant plusieurs outils. Cette phase est donc conduite dans un élan collaboratif, avec l'ensemble des parties prenantes intéressées par la problématique ou le problème ou le besoin à prendre en charge à travers le projet ou programme à mettre en œuvre.

Les résultats de la phase de l'identification permettent d'avoir l'énoncé de l'idée du projet ou du programme à mettre en œuvre, et donc de poser les bases de la conception ou de la formulation du projet.

C'est cette phase qui permet d'avoir les informations essentielles pour bien prévoir et planifier l'intervention par un projet ou programme. Ces informations sont obtenues avec une analyse

situationnelle, une analyse des parties prenantes et des groupes cibles, une analyse des problèmes ou des besoins. La phase d'identification est schématisée de la manière suivante.

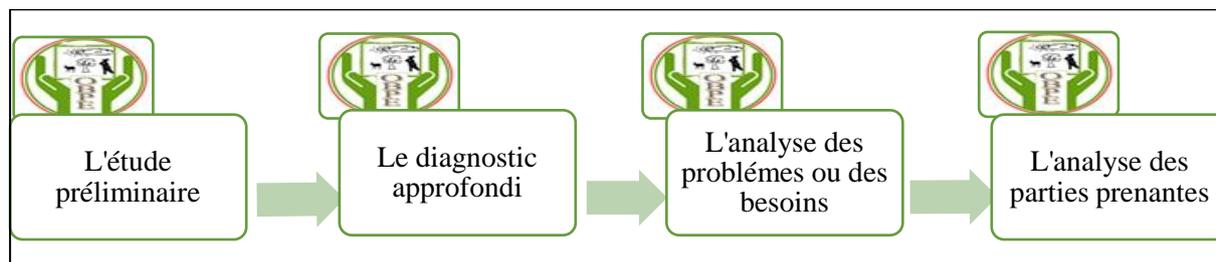


Figure 5 : Le processus d'identification

1.2. L'étape de Planification stratégique / Conception / Formulation

C'est dans cette phase que se fait la conception, l'élaboration et le développement d'une stratégie et d'une méthodologie pour la mise en œuvre d'un ensemble d'actions composant un projet ou un programme, dans l'optique de réaliser un changement voulu, sur la base des résultats d'un diagnostic et d'une analyse en profondeur de la situation de référence. La formulation du projet ou du programme à mettre en œuvre (pour prendre en charge la problématique, ou satisfaire le besoin ressenti ou résoudre le problème identifié) est ainsi possible.

La phase de planification stratégique est ainsi cette phase dans laquelle l'on conçoit l'intervention, en définissant la vision, les objectifs généraux, les objectifs spécifiques, les résultats attendus, sur la base d'interrogations de nature multidimensionnelle sur la situation présente et le futur voulu. La planification stratégique analyse les informations obtenues dans la phase d'identification, élabore et met en œuvre la stratégie la plus adaptée à la situation. Elle est schématisée de la manière suivante.



Figure 6 : Le processus de planification stratégique

1.3. L'étape de Planification opérationnelle / Exécution / Mise en œuvre

La planification opérationnelle est l'art de planifier un projet pour le rendre exécutable et pilotable. C'est le processus par lequel, périodiquement (le plan opérationnel peut couvrir la durée du projet ou se faire annuellement), sont transposés ses priorités et ses objectifs, en activités opérationnelles concrètes et efficaces. Elle précise les plans et les priorités de l'exercice, ainsi que les ressources nécessaires pour l'exécuter. Elle correspond à la planification de la mise en œuvre effective des activités du projet et prend en charge donc tout ce qui est nécessaire à la réalisation effective du planning. Plus concrètement, la planification opérationnelle correspond à la préparation de l'action, se basant sur les objectifs spécifiques. Il s'agit spécifiquement de la répartition des tâches, de la définition des délais de réalisation, des moyens de mise en œuvre et des mesures d'évaluation et de contrôle.

Faire la planification opérationnelle pour un projet ou un programme, c'est répondre aux questions suivantes.

- Quelles sont les activités à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs spécifiques ?
- Quand mettre en œuvre ces activités ?
- Avec qui mettre en œuvre ces activités ?
- Où mettre en œuvre ces activités ?
- Comment seront mesurées l'évolution des activités et l'atteinte des objectifs?
- Quelles sont les ressources nécessaires?

- Quelles activités vont être menées pour atteindre ces résultats ? Est-ce que ces résultats concourent réellement aux objectifs?

1.4. L'étape de de suivi-évaluation

Le suivi évaluation est un examen constant du projet ou programme tout au long de sa mise en œuvre, appréciant les résultats intermédiaires sur la base des objectifs à atteindre, des questions d'évaluation et des indicateurs. Il permet de s'assurer que le projet ou le programme qui est en train d'être exécuté est sur la bonne trajectoire pour l'atteinte de l'objectif ultime via l'atteinte des objectifs spécifiques et généraux. Il permet, au cas où le projet ou le programme se dévierait de la ligne des résultats, d'intégrer, pendant la mise en œuvre, les actions correctives nécessaires.

Le suivi-évaluation est assuré par un dispositif institutionnel qui permet :

- d'avoir une vue claire sur la conduite et le pilotage des actions,
- de faciliter la prise de décisions,
- de rendre compte de l'exécution des résultats et des effets des actions mises en œuvre,
- de voir le degré d'atteinte des objectifs fixés initialement,
- de capitaliser et diffuser les résultats et les effets.

1.5. L'étape d'Evaluation finale / capitalisation / diffusion

C'est la dernière étape du cycle de projet. Elle fait bilan de la mise en œuvre du projet ou du programme, apprécie les résultats obtenus, mesure l'atteinte ou non des objectifs et fait des recommandations. L'OCDE définit l'évaluation finale comme une appréciation systématique et objective, du début à la fin, d'un projet ou d'un programme totalement mis en œuvre, qui fournit des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience du projet ou programme dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

L'évaluation finale permet de se prononcer ainsi, après la mise en œuvre d'un projet ou programme, sur les performances obtenues, considérant l'efficacité (le degré d'atteinte des résultats), l'efficience (les ressources utilisées pour atteindre les résultats), la pertinence (les ressources utilisées par rapport aux objectifs fixés).

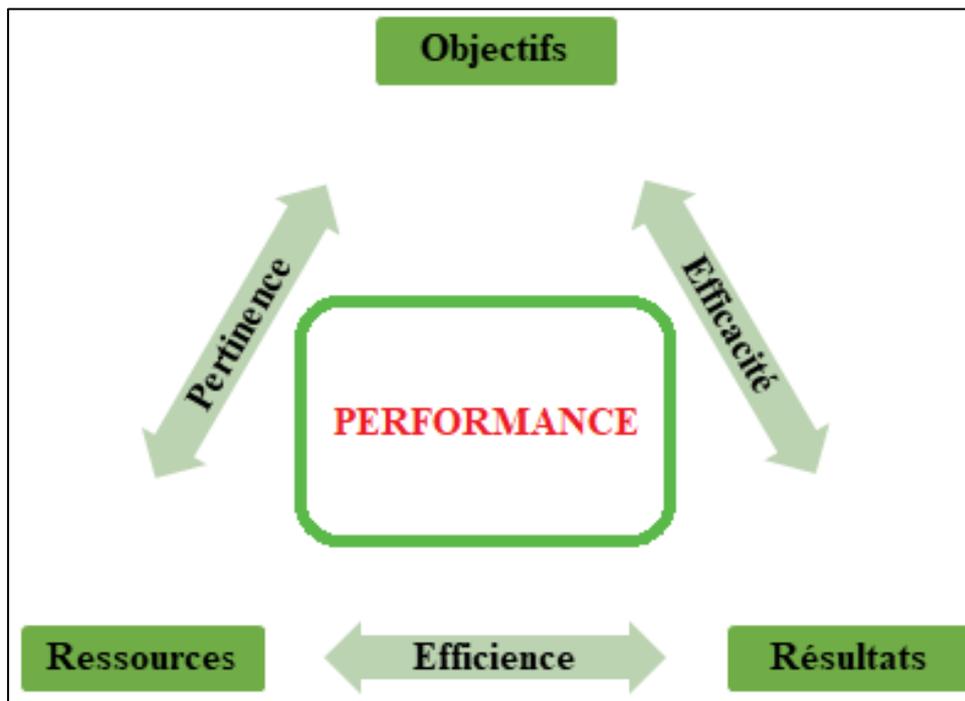


Figure 7 : Evaluation finale

La capitalisation/diffusion correspond à la documentation de l'expérience du projet ou programme, et à sa publication. Elle permet de tirer les enseignements et de rendre accessible l'information, de créer des références pour les projets et programmes futurs. Elle peut également s'appliquer à un ou des aspects bien définis du projet ou programme. Cette phase a l'avantage de permettre à toute la structure et à tous ses agents de profiter de l'expérience de chaque projet et programme, aussi bien dans la conception que dans la conduite, la gestion des risques, etc.

2. Le suivi évaluation en détail

Le suivi-évaluation est un concept technique dont la matérialisation appelle à une démarche ou une méthodologie bien propre. Pour cerner au maximum les composantes de cette phase du cycle de projet, sont d'abord présentés les concepts généralement utilisés dans le cycle de suivi-évaluation et les tâches essentielles du suivi-évaluation.

2.1. Les éléments de concept du suivi-évaluation

2.1.1. Le suivi

Le suivi est le premier élément du suivi-évaluation. Il est défini comme étant un processus continu de recueil des données et d'informations, et d'analyse, pour la détermination en continue des progrès réalisés dans le sens des objectifs.



Dans certains manuels, le suivi est aussi appelé « évaluation de processus » ou « évaluation formative ». Dans la pratique, les activités de suivi se font sur toute la période de mise en œuvre des activités du projet ou programme concerné.

En outre, le suivi peut revêtir plusieurs formes et objets : suivi des ressources à utiliser dans la mise en œuvre du projet, suivi de la structure organisationnelle globale du projet ou programme, le suivi des réalisations, le suivi de l'environnement global ou du contexte, etc. Chaque type de suivi a un objectif propre et une approche spécifique.

De manière générale, le suivi a trois grandes importances majeures :

La première grande importance correspond au fait que le suivi permette l'accès à l'information sur la conduite ou le pilotage du projet. En effet, tout au long de la mise en œuvre des activités du projet, le suivi permet de connaître la situation et de prévoir l'atteinte ou non des objectifs visés et ainsi d'envisager la prise de mesures nécessaires. Il permet également de voir si toutes les parties prenantes sont mobilisées et prennent part aux activités, si les ressources sont utilisées à bon escient, si les activités sont tenues dans de bonnes conditions, etc.

La deuxième grande importance correspond au fait que le suivi permette d'assurer le principe de redevabilité. Ce principe fait référence à la responsabilité de rendre compte aux partenaires qui incombe aux responsables de la mise en œuvre du projet ou du programme. Sous ce point de vue, le suivi permet le recueil d'informations servant à l'élaboration de rapports d'activités du projet mais aussi de rapport de performance en destination des partenaires (partenaires techniques et financiers, partenaires institutionnels, partenaires sociaux, etc.).

La troisième grande importance correspond au fait que le suivi permette de faciliter la capitalisation d'expérience.

2.1.2. L'évaluation

L'évaluation complète le suivi. C'est d'ailleurs l'appréciation des résultats du suivi. C'est l'évaluation qui permet de dire si oui ou non les résultats intermédiaires sont satisfaisants, si oui ou non les objectifs sont atteints, etc. L'évaluation examine la chaîne des résultats, les processus, les rapports de cause à effet, pour comprendre les réalisations ou l'absence de réalisations. Elle permet ainsi de déterminer l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la pérennisation des interventions. L'évaluation est multiforme, suivant la période dans laquelle elle est conduite, suivant les acteurs qui la conduisent, suivant sa finalité.

Ainsi, concernant la période, l'on note :

- **l'évaluation ex ante** ou évaluation préliminaire, qui intervient avant toute intervention, et qui donne la situation de référence, relativement au contexte global.
- **l'évaluation à mi-parcours** qui est faite en cours de mise en œuvre du projet ou programme, et qui permet de juger si le projet ou programme est sur la trajectoire d'attente des résultats finaux désirés.
- **l'évaluation finale** qui intervient après la clôture du projet. Elle permet d'observer les conséquences à court terme des interventions. L'évaluation finale permet de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs initialement fixés, et de faire ressortir, au cas échéant, les facteurs de succès, ou, au cas contraire, les facteurs d'échecs, et faire des recommandations nécessaires.
- **L'évaluation d'impact** : C'est généralement le dernier niveau d'évaluation qui est conduit pour un projet ou programme. Elle est dans certains manuels, assimilée à **l'évaluation ex-post**, qui est définie dans d'autres manuels comme une évaluation intervenant après l'arrêt du programme, se situant nettement après la clôture de l'action. Elle a pour objectif d'analyser l'impact sur les bénéficiaires et de mesurer l'ampleur de cet impact. En d'autres termes, elle permet d'établir les changements sur le long terme provoqués par la mise en œuvre d'un projet ou programme.

Selon les acteurs, on distingue :

- **l'évaluation interne** : elle est réalisée par les agents de l'OBPE non membres de l'unité de gestion du projet ou programme concerné,
- **l'évaluation externe** : elle est réalisée par des personnes indépendantes extérieures à l'OBPE,
- **l'autoévaluation** : elle est réalisée par les personnes responsables de la mise en œuvre du projet concerné.

Dans des cas particuliers, l'évaluation peut aussi être conjointe, c'est-à-dire réalisée de concert entre un prestataire indépendant et le personnel de l'Office. Elle peut aussi être participative, c'est-à-dire réalisée avec l'ensemble des parties prenantes à la mise en œuvre du projet ou programme.

Selon la finalité, on peut distinguer :

- **L'évaluation de processus** : elle porte sur l'étude du respect ou non des processus dans la mise en œuvre du projet ou programme.
- **L'évaluation des résultats** : elle porte uniquement sur l'étude de l'atteinte ou non des résultats.

D'un autre côté, l'on distingue l'audit technico-financier et les évaluations socio-environnementales.

- **L'audit externe technico-financier** : c'est une étude investigatrice périodique, conduite par des entités indépendantes, et qui vise à donner une opinion motivée sur la sincérité, la régularité des activités effectuées et des comptes financiers, mais aussi sur la cohérence entre les ressources financières utilisées et les réalisations effectuées dans la mise en œuvre des projets ou programmes.
- **L'évaluation d'impact socio-environnementale** : elle permet d'apprécier le niveau de prise en compte des préoccupations et exigences environnementales et sociales dans la mise en œuvre des projets et programmes. Cette évaluation permet en effet de voir si les activités effectuées ont des impacts sur l'environnement et si, au cas échéant, des mesures de gestion de ces impacts sont prises. Elle permet aussi de voir si la dimension sociale est respectée dans la mise en œuvre des activités.

2.1.3. La chaîne des résultats en détails

Le processus découlant de la mise en œuvre d'un projet ou programme et permettant d'apprécier le cheminement critique de l'exécution du projet vers l'atteinte des objectifs ultimes est appelé la chaîne de résultats. Ce processus permet de voir les normes d'efficacité et d'efficience dans la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme, allant des ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités, aux résultats ultimes recherchés. La chaîne de résultats montre ainsi le chemin optimal qui mène vers la réalisation du changement souhaité. Elle est ainsi schématisée.

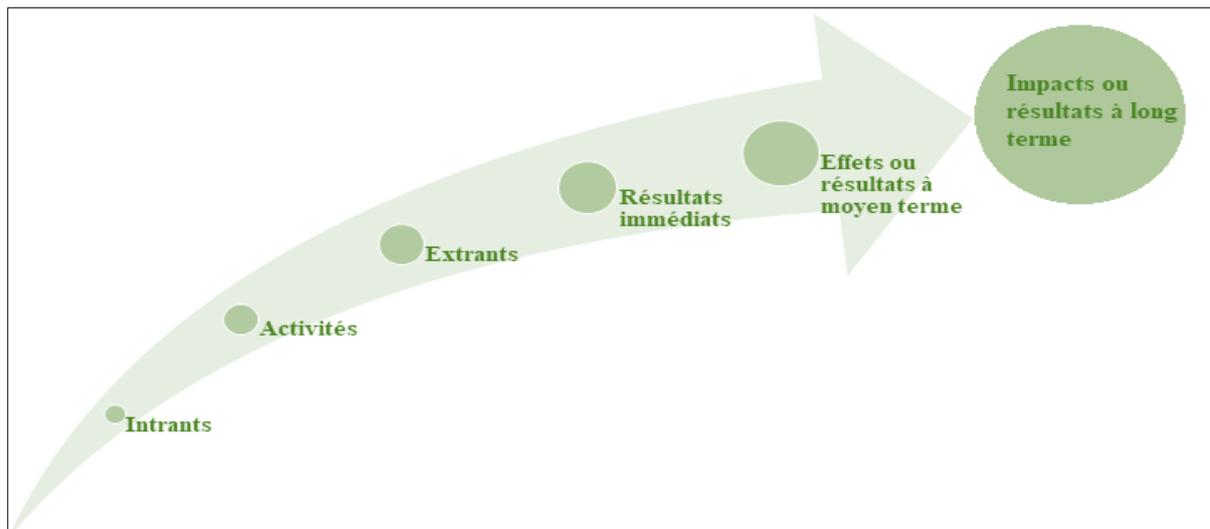


Figure 8 : La chaîne de résultats

Ainsi présenté, la chaîne de résultats trace le chemin critique vers la concrétisation de l'objectif général ou de la vision du projet ou programme. Elle est composée des intrants, des activités, des extrants, des résultats immédiats, des résultats à moyen terme ou effets et des résultats à long terme ou impacts.

Les intrants sont les ressources financières et non financières utilisées pour la mise en œuvre des projets ou programmes. Ces ressources sont principalement les éléments ou les matières premières qui doivent être mis en place, investis ou utilisés pour que les activités prévues puissent être réalisées. Elles comprennent les moyens financiers, les moyens matériels, les ressources humaines, etc. La tendance générale est de recourir aux moyens financiers comme ressource principale, puisque ceux-ci permettent de couvrir les coûts liés aux consultants, au personnel, au matériel, etc.

Les activités désignent les mesures et interventions nécessaires et opportunes pour obtenir les situations ou résultats voulus. Elles comprennent la coordination, l'assistance technique et les missions de formation organisées et mises en place par le personnel responsable du projet.

Les extrants sont les situations ou résultats obtenus à travers la mise en œuvre d'une activité. Ils sont donc obtenus immédiatement après l'exécution des activités.

Les résultats immédiats sont des résultats à court terme attribuables au changement donné par les extrants.

Les effets sont les changements qui se produisent dans un horizon de moyen terme après la mise en œuvre des activités. Il s'agit donc des résultats visibles dans un horizon généralement

compris entre un et cinq ans, selon le type de projet ou programme mis en œuvre. Les effets montrent ainsi ce qui a commencé à changer ou ce qui a changé ou ce qui va l'être dans un horizon de moyen terme, en matière d'efficacité et de performance, de changement de comportement, etc., selon ce que le projet ou programme mis en œuvre recherche.

Les impacts correspondent aux buts ultimes, c'est à dire la réalisation de l'objectif général recherché à travers la mise en œuvre du projet ou programme. C'est donc le grand changement effectivement attendu.

Dans d'autres cas, les extrants et les résultats immédiats peuvent être confondus. Dans le cas présent, il nous semble important de faire la différence, en considérant que les résultats commencent lorsque des changements positifs commenceront à apparaître. L'exemple suivant permet une meilleure compréhension de la situation.

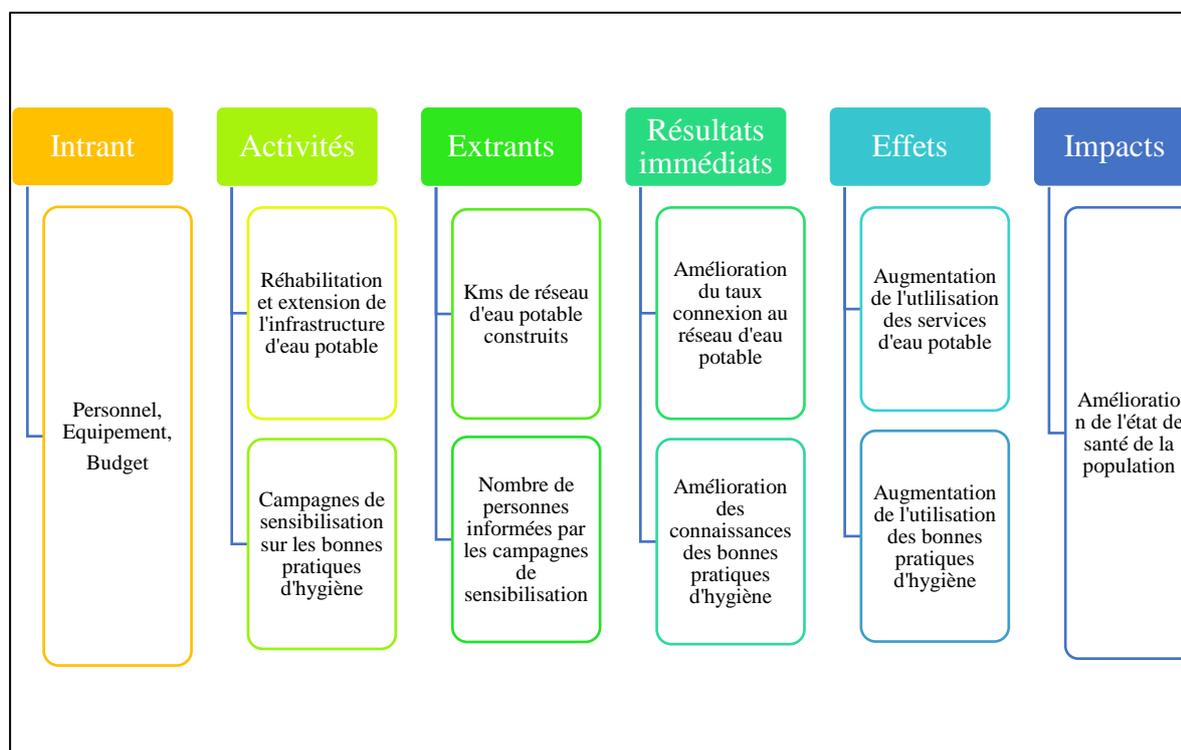


Figure 9 : Exemple de chaîne de résultat d'un projet d'eau potable

2.1.4. Les indicateurs

Un indicateur est un outil rendant possible l'appréciation objective des résultats, effets et impacts d'un projet ou d'un programme. C'est une variable ayant pour objet de mesurer, totalement ou partiellement l'évolution d'un état, d'une situation, d'une activité, d'un projet ou d'un programme. Ils permettent alors de se prononcer sur l'atteinte ou non des résultats, en caractérisant l'évolution dans le temps d'un phénomène.



De manière pratique, un indicateur permet de rendre simple et facile le suivi de l'évolution d'une grandeur quantitative ou qualitative et la comparaison de cette grandeur entre deux périodes différentes ou entre deux endroits différents. Il existe plusieurs types d'indicateurs.

- **Les indicateurs de ressources** : ils permettent de suivre les ressources ou moyens utilisés dans les activités pour produire des extrants afin de réaliser des effets ou impacts. Il s'agit par exemple des indicateurs de ressources humaines, des indicateurs de ressources financières ou budgétaires, des indicateurs de ressources matérielles, des indicateurs de qualité des intrants, etc. Les indicateurs de ressources sont généralement utilisés pour mesurer l'efficacité, c'est à dire l'atteinte des objectifs avec l'utilisation d'un minimum de ressources.
- **Les indicateurs d'activité** : ils permettent de suivre l'avancement des activités mises en œuvre. Ils permettent de cerner les progrès accomplis en attendant de connaître les résultats obtenus. Ils peuvent être de diverses natures. On peut citer les indicateurs de participation, les indicateurs de temps, etc.
- **Les indicateurs d'extrants** : ils permettent de mesurer et d'apprécier ce qui découle de la mise en œuvre des activités, c'est-à-dire le résultat direct des activités. Il s'agit d'indicateurs de quantité, d'indicateurs de couverture, d'indicateurs de qualité, etc.
- **Les indicateurs de résultat, de performance ou d'effet** : il s'agit d'indicateurs qui visent à permettre l'appréciation des résultats ou des performances permis par les extrants. Ils sont généralement suivis sur le court terme et sur le moyen terme.
- **Les indicateurs d'impact** : ils mesurent les résultats ultimes atteints, c'est-à-dire l'évolution positive ou négative sur le long terme des grandeurs ultimes influencées par les activités du projet ou du programme.

Les indicateurs peuvent être soit quantitatifs soit qualitatifs. Ils sont quantitatifs lorsque qu'ils sont des mesures statistiques qui évaluent les résultats en termes de nombre ; pourcentage, ratio, taux, etc. Ils sont qualitatifs lorsque qu'ils reflètent ce que les individus pensent, leurs opinions, leurs perceptions et leurs attitudes à l'égard d'une situation ou d'un sujet. Ils peuvent signaler des changements dans la sensibilité, la satisfaction, l'influence, la sensibilisation, la compréhension, les comportements, la qualité, la perception, le dialogue ou le sentiment de bien-être.

2.2. Les tâches essentielles de suivi évaluation au cours du cycle de projet

Le suivi évaluation est une phase essentiellement importante dans le cycle de projet. C'est en effet cette phase qui permet d'apprécier la trajectoire prise par l'exécution du projet ou programme, et de juger de l'atteinte ou non des résultats recherchés, si la même allure est conservée. Toutefois, les tâches essentielles du suivi-évaluation se font dans toutes les étapes du cycle de projet.

Dans la phase conception et formulation du projet ou programme déjà, est pensée la conception du système de suivi évaluation devant encadrer la mise en œuvre du projet ou programme. Dans cette phase du cycle de projet généralement des tâches importantes sont effectuées dont les suivantes :

- La définition de l'architecture et des modalités organisationnelles du système ou mécanisme de suivi évaluation ;
- La définition des attributions des agents et préposés au suivi-évaluation ;
- La définition du champ d'application du système ou mécanisme de suivi-évaluation ;
- La définition des objectifs du mécanisme ou système d'évaluation ;
- La définition des principales questions relatives à la performance
- La définition des indicateurs ;
- L'interrogation sur le budget indicatif pour le suivi-évaluation ;
- L'élaboration du plan de suivi-évaluation.

Pendant la conduite ou la mise en œuvre du projet ou du programme, les tâches essentielles du suivi-évaluation sont généralement les suivantes:

- Recueillir les informations nécessaires au suivi et à l'évaluation ;
- Coordonner et faciliter la collecte et la gestion des informations ;
- Organiser des missions de suivi et de supervision ;
- Organiser, préparer et animer des bilans périodiques (trimestriels, semestriels, annuels, etc.) ;
- Proposer éventuellement des études spécifiques pour approfondir certaines questions ou expliquer certains problèmes ;
- Communiquer les résultats aux différents acteurs et partenaires.
- Établir les rapports d'activité annuels.

Dans l'étape clôture de projet, les tâches sont les suivantes :

- 
- 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.

CHAPITRE 3 : LE CADRE DE MISE EN ŒUVRE DU SUIVI EVALUATION AU SEIN DE L'OBPE

Ce chapitre traite du mécanisme ou système opérationnel d'exécution du suivi-évaluation au sein de l'OBPE.

1. Aperçu global du système de suivi évaluation de l'Office

1.1. Organisation générale et fonctions du système

L'organisation structurelle de l'OBPE comprend une cellule chargée de la planification, du suivi-évaluation et de la communication, directement rattachée à la Direction Générale. Cette cellule est au centre des activités de suivi-évaluation de l'Office.

Toutefois, le suivi-évaluation des projets, actions et activités de l'Office est effectué à plusieurs niveaux, en fonction des spécificités de l'objet même du suivi évaluation. Il peut être effectué par les antennes dans les provinces, par les unités de gestion des projets et programmes de l'Office, par la cellule au niveau central, par les comités de pilotages et cadres de concertation mis en place dans le cadre de l'exécution de certains projets et programmes.

Dans tous les cas, la cellule chargée de la planification, du suivi-évaluation et de la communication assure le rôle de centralisation des résultats du suivi évaluation provenant de différents acteurs.

Globalement, le système de suivi-évaluation de l'Office repose sur trois niveaux de structures.

Le premier niveau est composé des instances ou structures opérationnelles dévolues directement au suivi-évaluation. Il s'agit généralement de la cellule en charge du suivi-évaluation elle-même, des antennes provinciales, des unités de gestion des projets et programmes et des comités de pilotage et de suivi. La finalité du suivi-évaluation dans ce premier niveau, c'est de s'assurer que le projet ou programme concerné est sur une bonne trajectoire.

Le deuxième niveau de suivi est plus stratégique et engage la Direction Générale et le Conseil d'Administration. Il peut aussi engager les autres niveaux du comité de pilotage plus stratégiques. La finalité du suivi-évaluation dans ce niveau correspond à l'appréciation des résultats atteints et de la durabilité des interventions.

Le troisième niveau de suivi-évaluation est le niveau le plus stratégique dans lequel on retrouve les partenaires techniques et financiers, les bailleurs de fonds, les plus hautes autorités (autorités ministérielles, etc.).

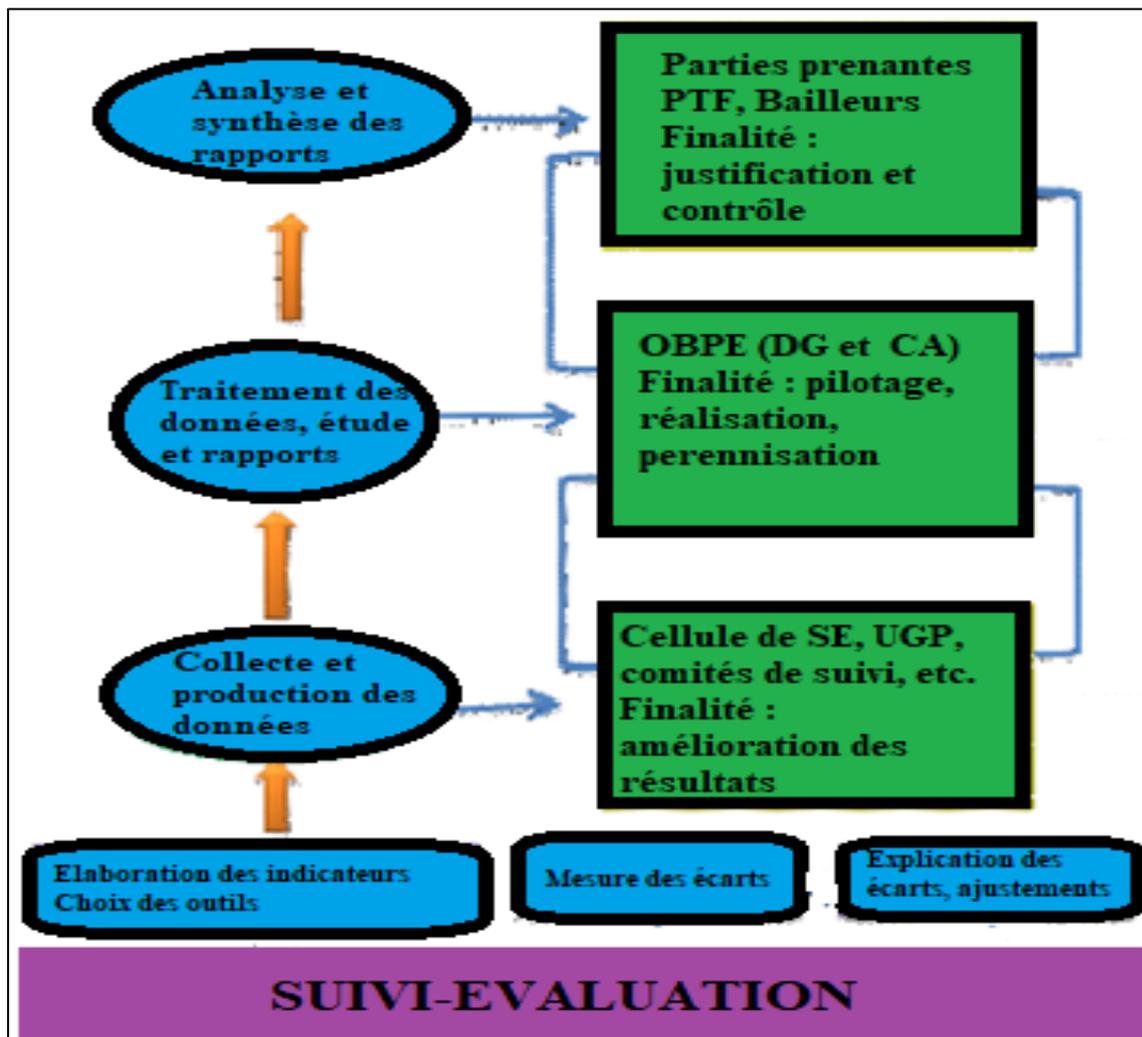


Figure 10 : L'organisation du suivi évaluation au sein de l'Office

Ce dispositif de suivi-évaluation a plusieurs fonctions, suivant l'ampleur et la spécificité des projets et programmes mis en œuvre. Ces fonctions peuvent être de différents ordres, utilisant différentes sources d'informations et différents outils. On peut ainsi distinguer :

- La fonction de suivi de la planification des activités qui suit généralement les Plans de Travail et de Budget Annuel (PTBA) et les Plans de Passation des Marchés (PPM).
- La fonction de suivi des performances qui fait une large documentation périodique et en temps réel des indicateurs de performance du Projet.
- La fonction de suivi budgétaire qui suit l'exécution du budget.
- La fonction de suivi des facteurs de risques qui se concentre sur l'évolution des facteurs risques.
- La fonction de suivi des facteurs qualité.
- Etc.

Comme présenté dans le schéma d'organisation du suivi-évaluation de l'Office, en plus des agents de l'Office mobilisés dans la mise en œuvre des projets et programmes, d'autres catégories d'acteurs prennent également part au mécanisme de suivi-évaluation, selon les projets ou programmes concernés et leur spécificité. Ces acteurs participent par le biais des comités de pilotage ou de suivi (à différents niveaux selon l'organisation administrative du Burundi), mis en place pour chaque projet ou programme. Pour rappel, l'organisation administrative du Burundi comprend trois principaux niveaux : la Province, la Commune et la Colline. La Province comprend des communes, la commune comprend des collines. Ainsi, selon le projet ou le programme concerné, différents niveaux de comités peuvent être mis en place, du niveau national au niveau local, passant par le niveau provincial, le niveau communal et le niveau des collines.

Cette approche de l'Office met en exergue son approche multi acteur et sa démarche participative et inclusive. Le schéma des différents niveaux de comité peut s'apparenter à la figure suivante.



Figure 11 : Niveaux des cadres et comités participant au suivi-évaluation

Le niveau national est le premier niveau stratégique. Les parties prenantes à ce niveau de comité sont généralement les autorités ministérielles, les partenaires techniques et financiers, les représentants des bénéficiaires et l'OBPE. Ce comité assurant la coordination globale du projet



ou programme concerné, a un rôle d'information et de validation définitive du programme d'action, mais aussi les résultats annuels.

Le niveau de la province est un autre niveau stratégique, regroupant les autorités administratives, les services techniques, les partenaires techniques et financiers et les représentants des bénéficiaires. Les antennes provinciales de l'OBPE sont également dans ce niveau de comité.

Le niveau de la commune est l'échelle de suivi qui concerne la commune d'intervention. A ce niveau, il s'agit de collecter les données relatives aux activités menées par les acteurs, et qui permettent de renseigner les indicateurs (indicateurs de performance et autres indicateurs). Il regroupe les autorités locales (les chefs de zone par exemple), les services techniques, les représentants des bénéficiaires. L'agrégation des données pertinentes issues des communes et le renseignement des indicateurs y seront faits avant leur transmission au niveau de la province.

Le niveau Colline regroupe autour du chef de Colline, les services techniques, les communautés à travers leurs représentants, et l'OBPE à travers ses agents ou son unité de gestion de projet.

Enfin, le niveau communautaire est le dernier niveau. C'est la plus petite échelle, et elle se met en place au niveau des villages d'intervention. Ce niveau comprend la participation des personnes ressources du village ou du quartier (religieux, curé, imam, chef de village, etc.), des associations de jeunes, des associations de femmes, etc.

A toutes les échelles, les acteurs ont des rôles très précis dans le dispositif global de suivi évaluation. L'opportunité de mettre en place tel ou tel comité, dépend du projet à mettre en œuvre. Pour certains projets par exemple, le comité communautaire n'est pas mis en place. Dans tous les cas, la mise en place des comités est importante car elle participe à la responsabilisation des différents acteurs et à un dispositif de suivi-évaluation plus efficace.

1.2.Les ressources budgétaires du suivi-évaluation

Les ressources budgétaires nécessaires au suivi-évaluation figurent de belle manière dans le document budgétaire global des projets et programmes. C'est en effet lors de l'étape de la planification stratégique et du cadrage budgétaire que l'OBPE prévoit l'allocation de ressources financières nécessaires pour assurer une bonne politique de suivi et d'évaluation. Il n'impute ainsi pas le budget du suivi et de l'évaluation aux coûts administratifs ou aux frais de gestion de la structure, cela pour éviter d'éventuels dysfonctionnements.

De fait, la définition des ressources budgétaires allouées au suivi et à l'évaluation, depuis l'élaboration des projets et programmes, fait remarquer toute l'importance de la composante suivi-évaluation au sein de l'Office, mais aussi la réduction ou l'amointrissement des risques budgétaires pour l'évaluation qui a généralement lieu en fin de mise en œuvre.

La budgétisation des activités de suivi-évaluation tient compte des différentes composantes du suivi-évaluation. Certaines activités courantes de suivi et d'évaluation, telles que le suivi, la prise en charge des réunions et des comités, etc., font parfois partie intégrante du projet/programme et donc trouvent financement dans le cadre des activités ordinaires du projet. Par contre, cela n'est pas valable pour d'autres activités comme les évaluations externes (évaluation à mi-parcours et évaluation finale). Pour ces activités, la définition des volumes de ressources financières allouées ne suit pas une formule déterminée mais obéit à une pratique généralement acceptée. La norme est d'affecter entre 3% et 10% du budget du projet ou programme à ces activités, ce qui permet d'avoir des ressources nécessaires pour ces activités avant même le début de la mise en œuvre des activités.

1.3. La pratique générale de suivi-évaluation

De façon pratique, l'exercice de suivi-évaluation au sein de l'Office suit un processus à six étapes. :

- La première étape correspond à la définition de l'objectif et du champ d'application du suivi-évaluation.
- La deuxième étape correspond à la définition de la chaîne de résultats et à l'identification des indicateurs objectivement vérifiables et des sources de vérification des informations entrant dans le processus de suivi.
- La troisième étape correspond à la planification, à l'organisation et à la collecte des données.
- La quatrième étape correspond au traitement et à l'analyse des données collectées pour apprécier réellement le projet ou programme.
- La cinquième étape correspond à la réflexion sur les mesures nécessaires à prendre, en considération des résultats issus du traitement et de l'analyse des données.
- la sixième étape correspond à l'élaboration et à la diffusion auprès des intéressés, des rapports documentant le processus de suivi évaluation.

Le processus est schématisé ci-dessous.

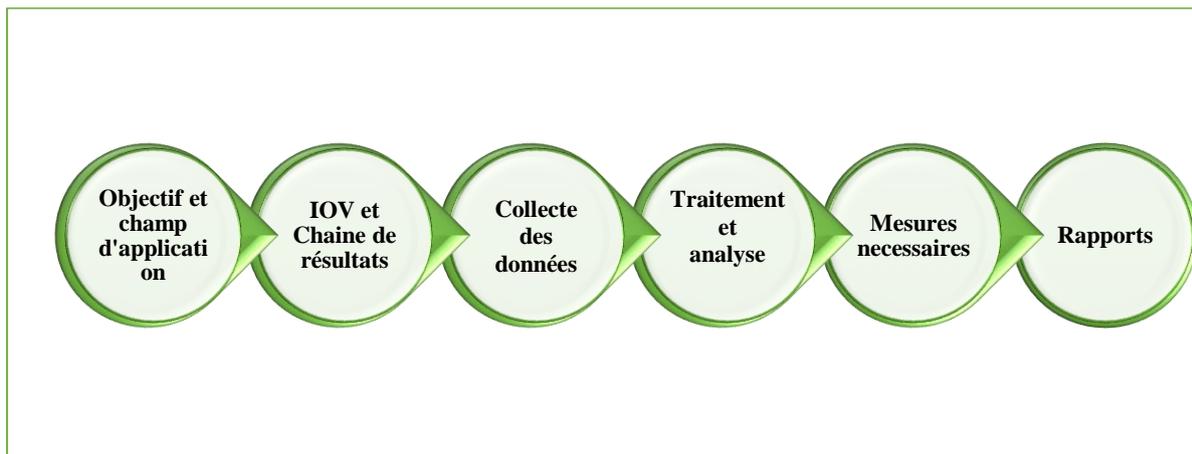


Figure 12 : Processus général de suivi-évaluation

1.3.1. La définition du champ d'application

Dans la définition de l'objectif et du champ d'application, la démarche qualité est assurée à travers la mise en conformité des objectifs généraux et spécifiques du projet ou programme avec les objectifs du dispositif de suivi-évaluation. De la même manière, le champ d'application du dispositif de suivi-évaluation couvre l'ensemble des thématiques qu'implique la mise en œuvre du projet ou du programme concerné.

1.3.2. La définition des indicateurs objectivement vérifiables

La définition de bons indicateurs objectivement vérifiables est une composante à part entière de la démarche qualité de l'OBPE. Les indicateurs facilitent la conduite d'une gestion orientée sur les résultats. Ils rendent le suivi et l'évaluation possibles et plus précis, en permettant d'éliminer au maximum l'arbitraire dans le jugement ainsi que la narration inutile. L'identification des indicateurs permet donc l'inscription d'un projet ou programme sur une ligne directrice relative aux résultats auxquels il doit parvenir.

Pour l'OBPE, un indicateur est retenu s'il est SMART, c'est-à-dire Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporal, et s'il obéit à un certain nombre de critères.

Un indicateur est spécifique quand il ne correspond qu'à une seule idée et donc ne permet d'apprécier qu'un objectif spécifique. Il est mesurable s'il peut être chiffré afin de permettre le suivi et l'évaluation. Il est acceptable s'il est ambitieux certes, mais pas trop. Il est enfin réaliste et l'atteinte de la cible s'inscrit dans le temps.

Les critères qui gouvernent le choix des indicateurs sont les suivants.

- **Critère d'adéquation et de pertinence** : il est important, de s'assurer dans un élan participatif, de la pertinence de l'indicateur à choisir ainsi que son adéquation avec les réalités du contexte.
- **Critère de disponibilité des données** : il est important de s'assurer que les données soient bien disponibles et accessibles. En effet, sans ces données, il est impossible de construire l'indicateur.
- **Critère de fiabilité et de vérification** : il est nécessaire que l'indicateur soit fiable et objectivement vérifiable, c'est-à-dire qu'il doit être sincère et exact et la source de vérification doit être accessible. La notion « objectivement vérifiable » ne laisse place à aucune manœuvre tendant à manipuler les résultats du suivi-évaluation. Cela permet ainsi de crédibiliser les résultats obtenus dans l'évaluation des performances du projet ou programme concerné.
- **Critère d'impartialité** : il est important d'opérer une neutralité dans la définition des indicateurs. C'est après le recueil des données que l'interprétation ou l'évaluation des données relatives à l'indicateur pourra se faire.

Par exemple, au lieu de formuler l'indicateur comme suivant « réduction des émissions de gaz à effet de serre », le formuler comme « niveau des émissions de gaz à effet de serre ».

- **Critère d'adéquation par rapport aux objectifs et aux résultats du projet** : Il est important de s'assurer que l'indicateur permette effectivement de juger de l'atteinte des résultats ou des objectifs du projet.

Un indicateur-cible correspond au résultat effectivement attendu ou recherché. Il est le point ou le degré d'accomplissement que l'intervention cherche effectivement à atteindre dans la période considérée, considérant le point de départ.

La formulation des indicateurs et des cibles obéit à une méthode conventionnelle qui aide à bâtir des indicateurs et cibles fiables.

Tableau 1 : Formulation d'indicateurs et d'indicateur-cibles

Indicateur	Règle	Mot variable	+	Objectif spécifique
	Exemple	Nombre de personnes	+	Bénéficiaire de la formation
Indicateur-Cible	Règle	Résultat attendu	+	Objectif spécifique
	Exemple	Au moins 125 personnes	+	Bénéficiaire de la formation

1.3.3. La collecte et le traitement des données

Le calcul et l'appréciation des indicateurs se font sur la base des données collectées. Dans le processus de collecte de données, l'OBPE tient particulièrement à la qualité des données recueillies. C'est pour cela que la collecte des données est, pour chaque activité de chaque projet ou programme, conduite avec précaution et objectivité, de façon périodique. Les données collectées permettent à la coordination du projet, de pouvoir apprécier l'état d'avancement des activités, mais aussi du projet ou programme plus généralement. La collecte des données est ainsi un facteur central du point de vue du rôle qu'elle joue. En effet, il faut collecter des données pour :

- Bien comprendre les problèmes que le projet ou programme cherche à résoudre ;
- Bien fixer les objectifs pour le projet ou programme et ses différentes composantes ;
- Bien définir la stratégie d'intervention et bien choisir les actions ;
- Bien définir les indicateurs objectivement vérifiables ;
- Assurer une mise en œuvre efficace du projet ou programme ;
- Bien suivre et bien évaluer le projet ou programme.

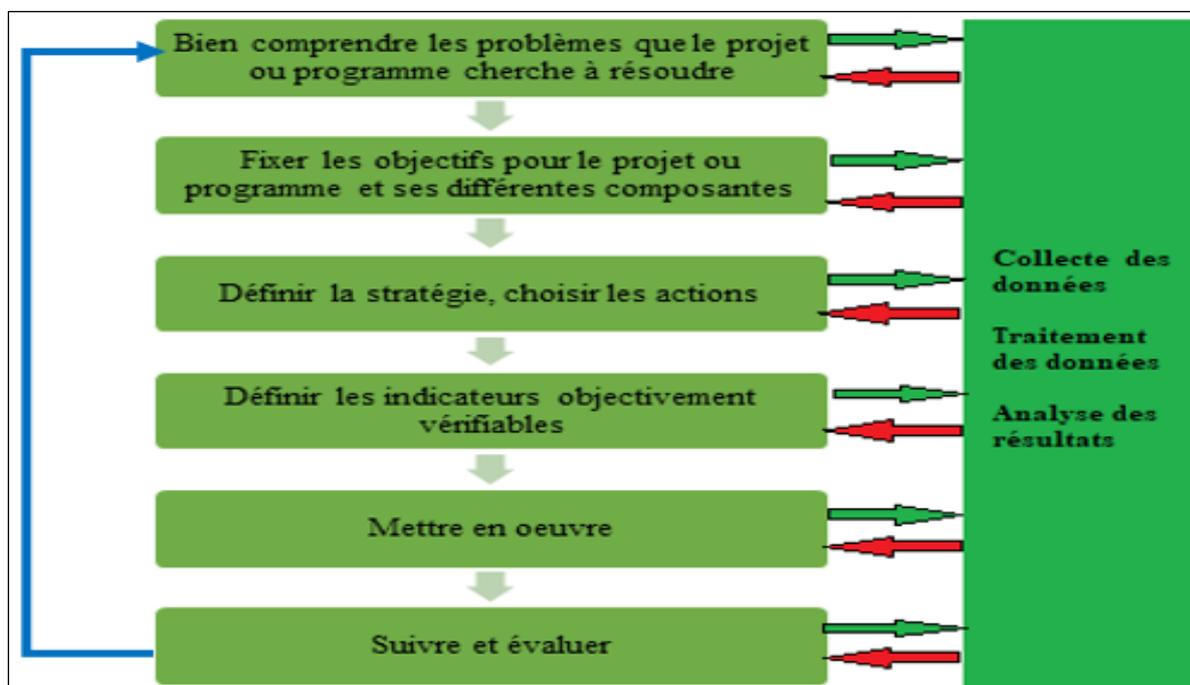


Figure 13 : La collecte des données

De manière pratique, pour chaque projet et chaque catégorie de données recherchées, l'OBPE peut élaborer un canevas adapté servant à collecter les données.

Avant toute collecte, la définition de la nature des données à collecter est faite. Elle constitue en réalité le préalable à toute collecte. Pour certains projets pour lesquels la collecte nécessite une démarche de grande envergure, une campagne de communication et l'implication des parties prenantes, en amont de toute activité, est indiquée pour une conduite efficace de la collecte.

Le traitement et l'analyse des données suivent l'étape de la collecte. Les données et informations collectées par les structures clés de mise en œuvre des activités sont centralisées par le responsable suivi-évaluation pour chaque projet ou programme. Ce responsable a ainsi la tâche de consolider les données et de les traiter pour produire des tableaux de bord et des rapports à partir de la base de données ainsi constituée, ce qui permettra d'avoir une nette vision sur l'état d'avancement des processus, sur les caractéristiques et sur les niveaux d'exploitation des principales réalisations, mais aussi de faire des propositions des mesures, pour conforter le projet ou programme sur la trajectoire de performance, ou suggérer des mesures correctives, au cas où le projet se dévierait de la trajectoire de résultats. Les rapports font ainsi la synthèse de tout le processus.

Le tableau ci-dessous présente le cadre général d'évaluation de la qualité des données nécessaires au suivi-évaluation.

Tableau 2 : Cadre d'évaluation de la qualité des données

Gestion des données : élément du processus de collecte et de traitement et de diffusion		Critères de qualité	Vérification
Source	Identifier la source de collecte des données	Adéquation	Pouvoir vérifier l'ensemble des données produites
Collecte	Bien collecter les données	Pertinence	
Compilation	Compiler les données sans perte	Disponibilité	
Analyse	Traiter et analyser parfaitement	Fiabilité	
Rapportage	Faire un bon rapport	Impartialité	
Utilisation	Diffuser pour une prise de mesures	Adéquation	

1.3.4. La prise des mesures et le rapportage

La prise des mesures suit la collecte des données et le traitement. Les résultats de l'analyse qui suit le traitement des données, conduisent à la proposition d'une conduite à tenir.

Par exemple, dans le cas d'un suivi d'une activité, la proposition d'actions découlant de l'analyse peut tourner autour des mesures correctives si les résultats obtenus ne sont pas satisfaisants. Elle peut aussi tourner autour des mesures de confirmation si les résultats sont appréciables.



Le rapportage est la consignation dans des rapports, des résultats du suivi-évaluation. Les rapports sont destinés aux décideurs, aux partenaires techniques et financiers, aux parties prenantes, etc.

L'application des propositions des rapports revient aux responsables de l'OBPE chargés de la mise en œuvre du projet ou programme, ou appartenant à la haute hiérarchie de la structure.

La pratique générale de suivi-évaluation est ainsi présentée. La section suivante présente le suivi dans le cycle de projet au sein de l'Office.

2. Le suivi dans le cycle de projet au sein de l'OBPE

Au sein de l'OBPE, le suivi est très important. Il est effectué suivant une approche multidimensionnelle et multi acteurs, sur toute la période d'exécution des activités. Il concerne la planification des activités, les ressources mobilisées, les performances réalisées, la structure organisationnelle, etc.

2.1. Le suivi de la planification

C'est une composante importante du système de suivi-évaluation de l'OBPE. La planification des activités consiste à prévoir la réalisation des tâches dans le cadre de la mise en œuvre des projets et programmes. Cette planification est souvent annuelle pour les projets et programmes et se fait à travers l'établissement d'un Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA). L'on note aussi le suivi des Plans de Passation des Marchés (PPM). Pour chaque suivi, il y a un responsable préposé.

2.1.1. Le suivi d'exécution ou suivi des activités

Il s'agit du suivi de la mise en œuvre des activités contenues dans le PTBA. Dans la programmation en effet, les activités sont programmées suivant une suite logique et en considération des parties prenantes, de la période de mise en œuvre et de l'espace de mise en œuvre. Ce suivi a différentes fonctions comme le montre le graphique suivant.

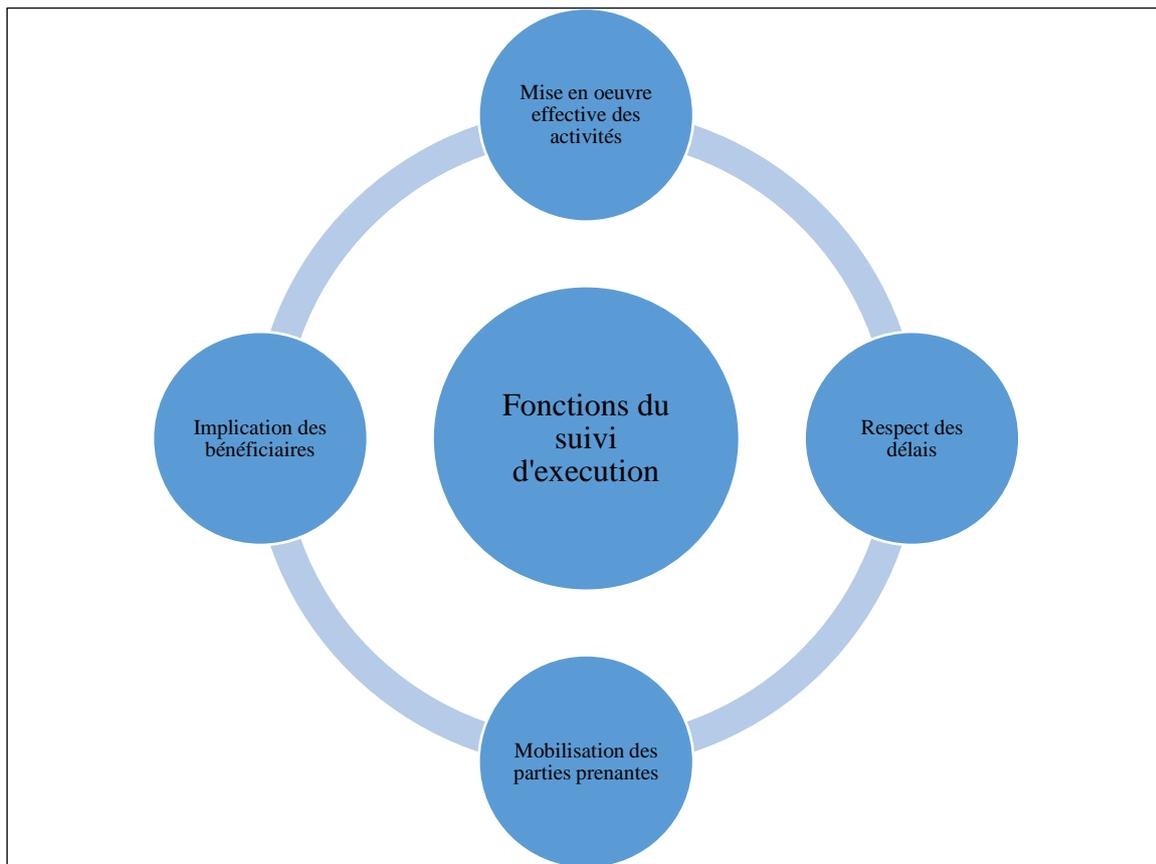


Figure 14 : Les fonctions du suivi d'exécution

Les fonctions de ce suivi sont principalement de quatre ordres.

- Mise en œuvre effective des activités : le suivi d'exécution permet à l'OBPE de s'assurer que toutes les activités programmées dans le PTBA sont mises en œuvre.
- Respect des délais : le suivi d'exécution permet à l'OBPE de s'assurer que les activités programmées dans le PTBA sont mises en œuvre dans le temps et dans les délais prévus.
- Mobilisation des parties prenantes : le suivi d'exécution permet à l'OBPE de s'assurer que les activités programmées sont mises en œuvre avec les parties prenantes.
- Implication des bénéficiaires : le suivi d'exécution permet à l'OBPE de s'assurer que les bénéficiaires sont mobilisés de façon optimale pendant la mise en œuvre des activités.

Différents outils peuvent être utilisés dans le suivi des activités. L'outil le plus utilisé est la fiche de suivi des activités. Elle permet, comme l'indique son nom, de suivre la réalisation des activités, de donner les informations pertinentes sur les conditions de réalisation et de formuler les recommandations nécessaires pour une meilleure mise en œuvre des activités.

Tableau 3 : Fiche de suivi des activités

Activités planifiées	Indicateur de l'activité	Date prévue	Date de réalisation	Etat de mise en œuvre	Commentaires

En outre, des missions de suivi des activités sont organisées périodiquement sur le terrain pour la vérification des données et le déroulement des activités. Ces missions sont conduites par les structures en charge de la mise en œuvre des activités. De la même manière des missions de suivi de terrain peuvent être organisées pour les comités de pilotage mis en place à différents niveaux.

2.1.2. Suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM)

Chaque année, sur la base du PTBA validé, les activités faisant objet de passation des marchés sont mises dans un Plan de Passation des Marchés. Le plan de passation est élaboré par le responsable en passation des marchés du projet et ensuite soumis à la validation par le comité de pilotage et de la Direction Nationale de Gestion des Marchés Publics (DNGMP). Le PPM est ensuite envoyée aux Partenaires Techniques et Financiers (PTF) pour l'avis de non objection.

Le suivi du PPM annuel est assuré par le responsable en Passation des Marchés du projet ou programme concerné. Il établit périodiquement la situation de l'exécution des marchés du projet ou programme. La DNGMP suit également le PPM pour s'assurer de la régularité des actions de passation des marchés de l'Office.

L'actualisation du plan de passation des marchés global par le responsable du projet ou programme concerné se fait selon la procédure décrite dans le manuel des procédures administratives et financières de l'Office.

2.2. Le suivi des ressources

La mise en œuvre des activités des projets et programmes nécessite, pour l'atteinte des résultats, des ressources de divers ordres. Dans une optique d'efficience, une gestion efficace de ces ressources est gage de performance dans le pilotage global. C'est pourquoi le suivi des ressources est important. Il concerne principalement les ressources humaines, les ressources budgétaires ou financières, les ressources matérielles.

2.2.1. Le suivi des ressources humaines

La compétence, la qualification et la motivation des agents, la mobilisation et l'engagement des partenaires sont des facteurs qualité déterminants. C'est pourquoi le suivi des ressources humaines a tout son sens dans le dispositif de suivi-évaluation mis en place. Ce sont les ressources de travail. Elles sont composées de toutes celles et de tous ceux qui ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre des projets et programmes. Il s'agit particulièrement :

- Des agents chargés de la mise en œuvre des activités des projets ou programmes,
- Des communautés intervenant dans la mise en œuvre des activités,
- Des membres des comités ou des cadres de concertation mis en place à différents niveaux,
- Des services techniques intervenants dans les activités.

Le suivi des ressources humaines a pour objectif général d'optimiser la qualification, l'affectation et la mobilisation des personnes engagées dans la mise en œuvre des activités du projet. Il intègre le suivi du climat général de travail et a différentes fonctions, dont l'aide à la décision d'affectation des tâches ou des activités, l'aide à l'élaboration d'un plan de formation et de renforcement des capacités, la mobilisation des partenaires intervenant dans les activités, l'assurance de la correspondance entre les ressources humaines disponibles et les exigences des activités et plus globalement du projet ou du programme, l'adaptation continue du besoin et des ressources humaines disponibles, etc.

2.2.2. Le suivi des ressources financières

Le suivi des ressources financières permet d'apprécier et de surveiller la consommation des ressources, mais aussi de s'assurer que les activités à mettre en œuvre sont conformes au budget alloué. Il permet de prévenir et d'informer sur les éventuels dépassements budgétaires. Il est différent de la gestion comptable et financière du projet qui est beaucoup plus globale, comprenant les aspects comptables (comptes) et opérationnels (activités).

Très étroitement lié au cadrage budgétaire du projet ou programme, le suivi financier peut comprendre différentes composantes dont le suivi des dépenses nécessaires à la mise en œuvre des activités, le suivi des charges de personnel, le suivi du paiement des prestataires, le suivi du budget d'achat de consommables, le suivi des frais de missions, etc.

Le suivi des ressources financières ou du budget permet de voir très régulièrement et très étroitement l'évolution des dépenses, par la prévision mais aussi la collecte des données relatives aux dépenses à faire ou déjà faites, pour fournir aux responsables et aux parties

prenantes intéressées, des éléments sur la situation d'utilisation des fonds alloués aux différentes activités du projet. Il permet aussi d'apprécier l'évolution des dépenses réelles cumulées ou au coût réel durant la période de mise en œuvre du projet, de déterminer et d'estimer à chaque fois que de besoin, d'éventuels écarts budgétaires entre la prévision et la réalisation.

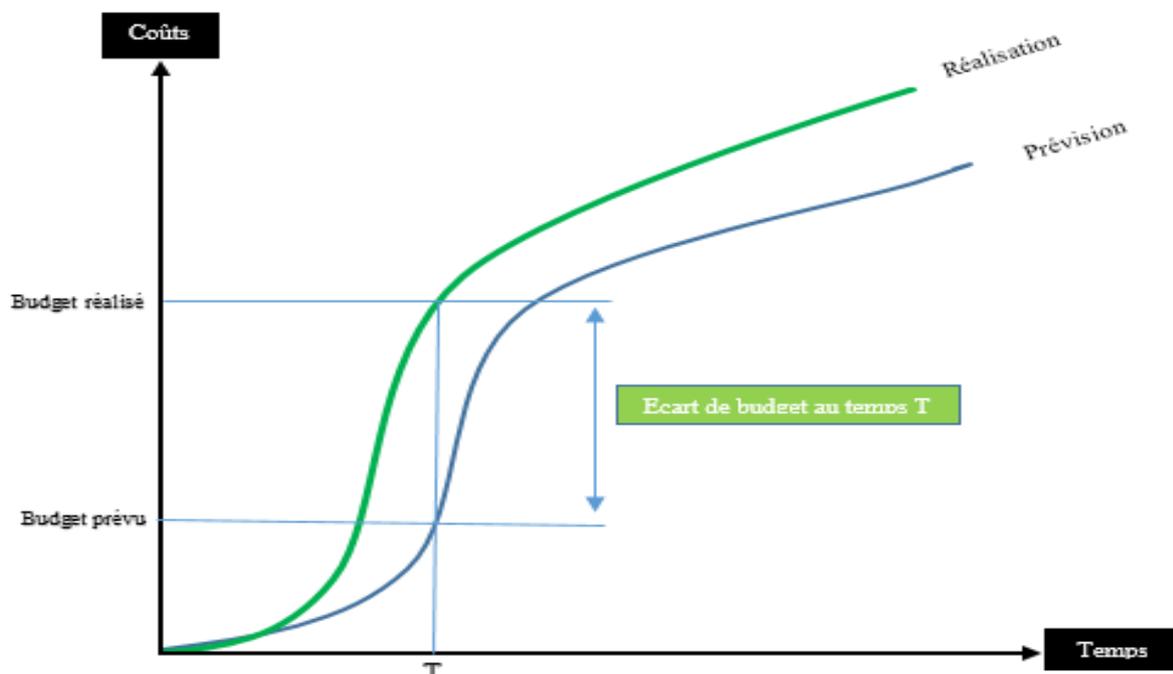


Figure 15 : Exemple d'écart dans l'exécution budgétaire

2.2.3. Les ressources matérielles

L'exécution des activités des projets et programmes nécessite également la mobilisation de ressources matérielles de divers ordres. Il s'agit de l'ensemble des biens et équipements matériels et corporels comptabilisés dans l'inventaire et utilisés pour mener les activités. Les ressources matérielles comprennent principalement :

- des équipements matériels informatiques,
- des biens et fournitures consommables,
- des matériels roulants,
- des mobiliers de bureau
- Etc.

Ce suivi, différent de la comptabilité des matières (qui est beaucoup plus globale), permet d'apprécier l'évolution des ressources matérielles, de s'assurer de l'utilisation judicieuse de ces ressources et de répondre à de nouveaux éventuels besoins. Il permet également de gérer les risques qui sont relatifs à d'éventuelles indisponibilités de matériels.

2.3. Le suivi des performances

Il s'agit du suivi des résultats découlant de la mise en œuvre des activités du projet ou programme, en fonction de l'avancement. Ce suivi permet de voir, de façon périodique, si oui ou non les activités exécutées ont permis d'atteindre les résultats escomptés.

Au cas où les activités n'ont pas atteint les objectifs préalablement fixés, ce suivi permet d'alerter et de faire des recommandations sur des mesures correctives nécessaires à prendre.

	Suivi et analyse de la performance	• Analyse systématique de la performance par rapport aux objectifs
	Evaluation	• Jugement positif ou négatif découlant de l'analyse des IOV
	IOV	• Appréciation de la réalisation des performances dans le sens des résultats

Figure 16 : Cadre de suivi des performances

Le suivi des performances met ainsi en parallèle périodiquement les activités et les résultats qu'ils ont produits, les objectifs spécifiques et les résultats concrètement attendus. Il permet à l'Office de s'assurer que tout au long de la mise en œuvre des projets ou programmes, les performances sont atteintes. La mesure des performances se fait sur la base des indicateurs objectivement vérifiables adoptés. Ainsi, ce suivi permet de voir si et à quel niveau chaque activité exécutée permet d'atteindre l'objectif spécifique qu'elle poursuit. Il met donc en exergue les performances obtenues après chaque activité.

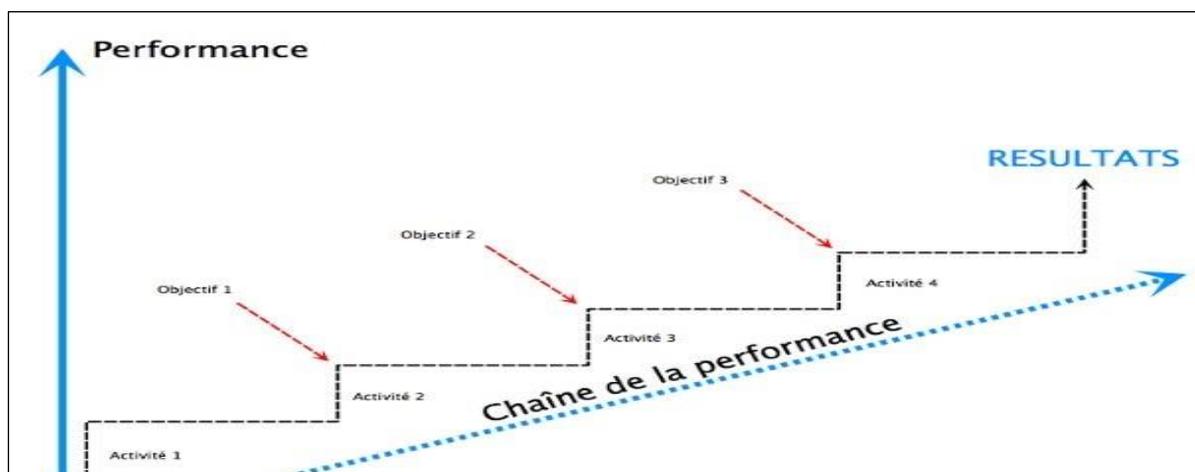


Figure 17 : Suivi des performances

2.4. Les autres dimensions du suivi

En outre, le dispositif comprend également le suivi technico-financier, le suivi de la structure organisationnelle du projet ou programme, le suivi du contexte, etc.

Le suivi technico-financier correspond à la mise en parallèle des activités mises en œuvre et des ressources financières nécessaires. Il nécessite l'harmonisation des actions entre les services techniques et les services financiers. C'est une démarche qui facilite l'analyse comparative des réalisations financières et techniques.

Le suivi de la structure organisationnelle correspond au suivi de l'organisation globale du projet ou programme. Il permet de renseigner sur la tenue des réunions de coordination périodique, la tenue des réunions du comité de pilotage, etc. Il permet aussi de faire, au besoin, des réajustements ou réorganisations.

Le suivi du contexte correspond au suivi de l'environnement global dans lequel le projet ou le programme est mis en œuvre. Il permet de voir l'évolution de l'environnement interne et de l'environnement externe dans lesquels est mis en œuvre le projet ou programme pour en déceler les forces, les faiblesses, les opportunités ou les menaces éventuelles et prendre les mesures nécessaires.

3. L'évaluation dans le cycle de projet au sein de l'OBPE

L'évaluation, au sein de l'OBPE, est à considérer sous différents angles, du point de vue l'objet, du point de vue du périmètre, du point de vue de la temporalité et du point de vue de l'auteur.

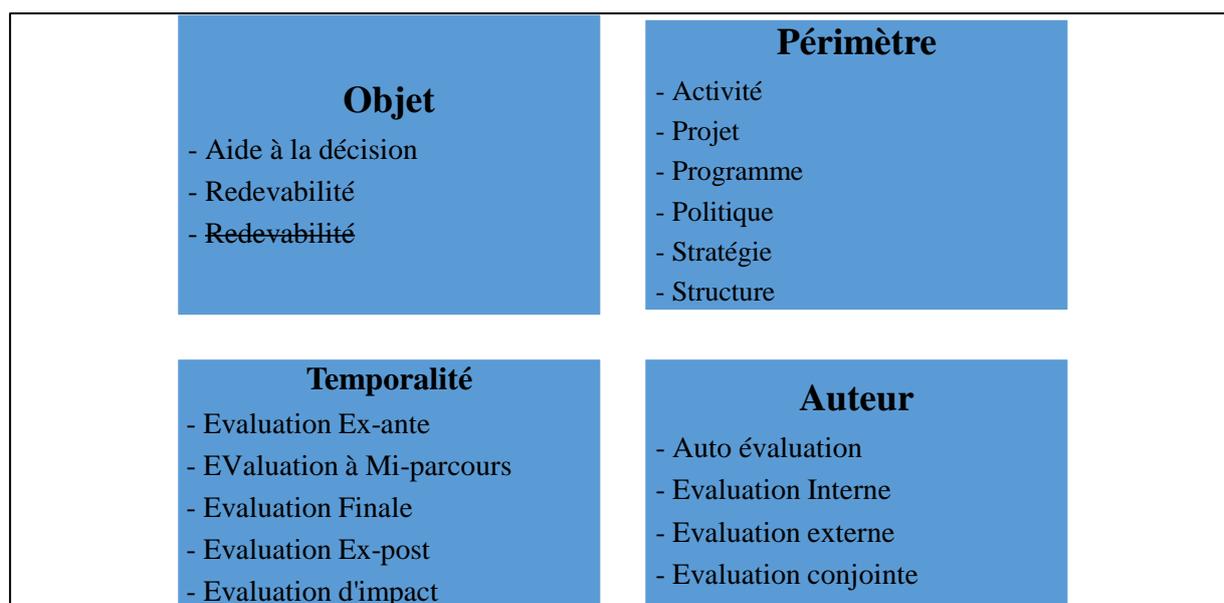


Figure 18 : Les composantes de l'évaluation

3.1.L'évaluation selon l'objet

Selon l'objet, l'évaluation, pour l'OBPE, est d'abord une aide à la prise de décision. Selon ses résultats en effet, l'OBPE adopte des mesures pour renforcer la gestion, le pilotage et l'exécution si les résultats sont positifs, ou alors il adopte des mesures correctives si les résultats ne sont pas bons.

L'évaluation a pour l'OBPE une vertu formative car étant orientée vers l'apprentissage, et une vertu sommative car permettant d'apprécier l'atteinte des objectifs. Ainsi, elle permet à l'OBPE d'assurer sa responsabilité de redevabilité.

3.2.L'évaluation selon le périmètre

Selon le périmètre, l'évaluation pour l'OBPE peut concerner les activités d'un projet ou d'un programme, une stratégie, une structure organisationnelle, etc.

Par exemple, l'évaluation concernant une activité de sensibilisation sur le développement durable pourrait voir le nombre de bénéficiaires touchés, le taux de pénétration des messages véhiculés, le niveau de connaissance acquise des bénéficiaires, etc.

L'évaluation des ressources humaines est également une composante à part entière du périmètre d'évaluation. Périodiquement, l'OBPE s'attèle à évaluer son personnel, pour s'assurer d'une efficacité dans l'exécution de ses activités.

3.3.L'évaluation suivant la temporalité

3.3.1. L'évaluation ex ante

L'évaluation ex ante correspond à l'analyse du contexte avant toute intervention. Elle permet d'avoir un cadre de référence permettant, à la fin de l'intervention, de pouvoir mesurer les performances à imputer au projet ou programme mis en œuvre. Elle constitue, sous ce rapport, un support essentiel pour le pilotage et les évaluations ultérieures.

En perspective d'une mise en œuvre efficace des projets et programmes pour une satisfaction des bénéficiaires, l'évaluation ex ante donne des garanties de réussite car contribuant à l'élaboration de propositions d'intervention pertinentes, découlant d'une connaissance exacte de la situation et des problèmes à régler ou des besoins à satisfaire. En effet, l'évaluation ex ante a pour objet de recueillir toutes les informations importantes sur la situation de référence pour effectuer des analyses permettant de dégager des perspectives claires d'intervention. Elle prépare dès lors l'évaluation ex post dont la fiabilité dépend en grande partie de la qualité de la préparation de l'intervention de départ.



Très liée à l'étape d'identification du cycle de projet, l'évaluation ex ante permet également d'améliorer grandement la planification stratégique et opérationnelle d'un projet ou programme en ce sens qu'elle donne les éléments pour une démarche centrée sur la qualité (considération de tous les facteurs qualité pour une réussite optimale de l'exécution), la pertinence (assurance que toutes les activités proposées sont pertinentes quant à la solution des problèmes ou à la satisfaction des besoins) et l'exhaustivité (les solutions proposées couvrent l'ensemble des problèmes) dans la formulation de la stratégie globale et dans la programmation.

L'évaluation ex ante peut être interne (effectuée par les agents de l'OBPE) ou externe (effectuée par des prestataires indépendants). Mais elle est toujours participative (c'est-à-dire implique toujours les communautés bénéficiaires). Elle est cependant dans la plupart des cas, interne et se réalise au moment de la première étape du cycle de projet.

L'évaluation ex ante utilise beaucoup d'outils comme l'arbre à problèmes, l'analyse FFOM, le transect, le diagramme des flux, etc. Elle permet d'avoir les informations suivantes :

- Ce qui va concrètement changer, par rapport à la situation de référence, après mise en œuvre du projet,
- Ce qui devra être fait comme actions pour arriver à ce changement voulu,
- Ce qui fera ressentir le changement effectivement,
- Les critères d'appréciation de ce changement voulu,
- Ce que sera la valeur ajoutée du projet ou programme à mettre en œuvre,
- Le niveau escompté des indicateurs de performance après la mise en œuvre des résultats,
- Etc.

3.3.2. L'évaluation à mi-parcours

L'évaluation à mi-parcours a pour objectif général d'étudier les résultats intermédiaires obtenus et de faire si nécessaire la revue et l'appréciation de la stratégie globale d'intervention, relativement à l'objectif de performance et d'impact du projet ou programme en cours de mise en œuvre. En d'autres termes, elle cherche à déterminer si le projet ou programme en cours de mise en œuvre pourra atteindre, les résultats escomptés, et, si non, quelles sont les actions à entreprendre pour corriger les problèmes existants. Ainsi, spécifiquement, elle permet :

- de repérer les prémices de succès ou d'échecs dans la mise en œuvre du projet ou programme,
- d'évaluer l'ensemble des progrès et performances permis par la mise en œuvre au temps de l'évaluation,

- de voir s'il y'a eu des changements intentionnels et non intentionnels,
- de recueillir les perceptions des communautés sur le projet ou programme,
- de soulever et de mesurer le défaut d'atteinte des résultats intermédiaires, si nécessaire,
- de mesurer le comportement des critères d'évaluation retenus (la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence, l'appropriation, la durabilité),
- si nécessaire, de réajuster la stratégie d'intervention avec une meilleure considération des facteurs de qualité,
- si nécessaire, de recadrer la mise en œuvre,
- d'évaluer le degré de satisfaction des communautés bénéficiaires et de l'ensemble des parties prenantes du projet selon les résultats atteints à mi-parcours ;
- d'identifier les problèmes et préoccupations qui sont en rapport avec le projet ou programme et qui ont été soulignés par les parties prenantes,
- renseigner sur le respect des spécifications du document de projet, de l'accord de financement avec les PTF.
- Etc.

Cette évaluation peut être interne ou externe. Elle est souvent externe cependant, pour une meilleure objectivité dans la caractérisation de l'intervention. Dans tous les cas, la méthodologie est coopérative, participative et itérative. Les communautés sont au centre de la procédure d'évaluation à mi-parcours.

Les activités de cette évaluation peuvent comprendre :

- des enquêtes quantitatives à grande échelle
- des enquêtes à petite échelle permettant d'apprécier les hypothèses, d'apprécier les perceptions, de faire des recoupements, etc.
- des entretiens non structurés ou semi-structurés
- la collecte des données secondaires,
- Etc.

3.3.3. L'évaluation Finale

L'OCDE définit l'évaluation finale comme étant une appréciation systématique et objective, du début à la fin, d'un projet ou d'un programme totalement mis en œuvre, qui fournit des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Elle est ainsi l'étape qui

clôture le cycle de projet. S'intéressant au court terme, elle a globalement deux objectifs majeurs :

- Mesurer le niveau d'atteinte des objectifs initialement fixés,
- Faire ressortir au cas échéant les facteurs de succès, ou au cas contraire, les facteurs d'échecs, et faire des recommandations.

L'évaluation finale peut se faire à l'interne, mais elle peut aussi être externalisée. Dans tous les cas, elle est participative, avec l'implication de tous les acteurs parties prenantes à la mise en œuvre du projet ou programme, et elle est réalisée sur la base d'un certain nombre de critères et tenant compte d'un certain nombre de principes.

L'évaluation finale se fait sur la base du respect d'un certain nombre de principes directeurs dont les suivants.

Le principe de participation des communautés bénéficiaires : qui veut que les bénéficiaires des projets et programme jouent un rôle actif dans l'évaluation, surtout de l'efficacité, du projet ou programme.

Le principe de contribution des parties prenantes : qui veut que l'ensemble des acteurs, parties prenantes (autorités administratives, autorités institutionnelles, autorités territoriales ou locales, services techniques, etc.) soient consultés dans l'évaluation. Cette démarche est importante, surtout pour évaluer le processus et le cadre de mise en œuvre du projet ou programme.

Le principe de sincérité : qui veut que l'évaluation soit conduite en toute sincérité, sans parti pris. L'évaluation doit ainsi faire sortir les résultats concrets du projet ou programme mis en œuvre.

3.3.4. L'Evaluation ex post ou évaluation d'impact

C'est le dernier niveau d'évaluation relativement à la conduite des projets ou programmes. Un impact correspond à un changement durable à la suite de la mise en œuvre d'un projet ou programme. Il se mesure dans le long terme, bien après la mise en œuvre du projet ou programme. C'est d'ailleurs pourquoi il est très difficile de le mesurer. De nombreux éléments extérieurs au projet ou programme peuvent en effet concourir au changement ultime attendu. L'évaluation d'impact sert à quantifier la part du changement observé, qui peut être attribuée au projet ou programme évalué. Elle tente ainsi de faire le lien causal entre le projet ou programme et un changement dans la vie des bénéficiaires concernés, et d'expliquer la présence ou l'absence d'effet. C'est là où elle est différente de l'évaluation simple de projet ou

programme qui généralement analyse les résultats et performances à court et moyen termes des interventions.

L'évaluation d'impact est souvent conduite par des prestataires indépendants, bien après la mise en œuvre du projet ou programme concerné, suivant une approche de type participatif, coopératif et itératif. Le prestataire propose une méthodologie sur la base de critères d'évaluation clairs.

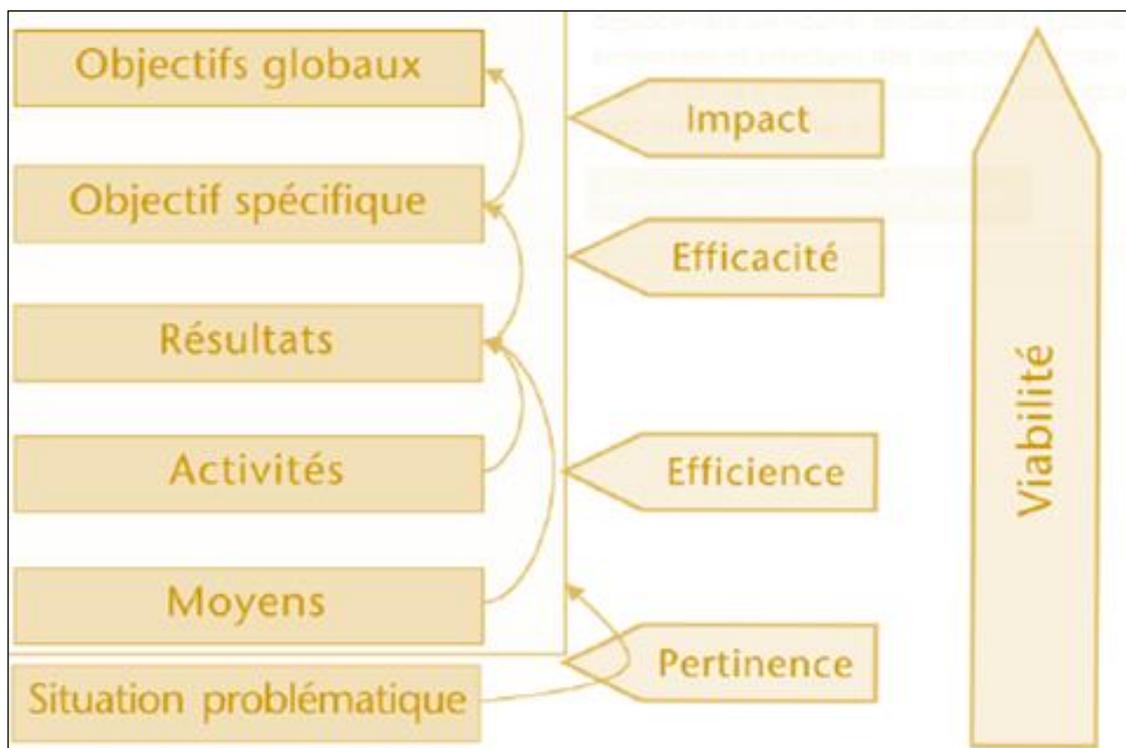


Figure 19 : L'évaluation d'impact et ses critères

Les critères principaux de cette évaluation sont ceux-ci-dessous listés.

- **Le critère de la pertinence** : il s'agit de se demander si le projet ou programme mis en œuvre est pertinent par rapport à la problématique ayant nécessité sa mise en œuvre, à la politique nationale de développement, aux priorités de développement des communautés, etc.
- **Le critère d'efficience** : il s'agit de se poser les questions suivantes : est-ce qu'il y a eu une utilisation judicieuse et optimale des ressources financières, techniques et humaines pour l'atteinte des résultats ? Quels sont les facteurs de gestion qui ont contribué ou réduit l'efficience de la mise en œuvre du projet ou programme ? Quels sont les obstacles qui ont entravé la mobilisation efficace des ressources financières ? L'utilisation des ressources a-t-elle été équitable ?

- **Le critère d'efficacité** : il s'agit de se poser les questions suivantes : quels sont les principales réalisations du projet ou programme ? Quels sont les principaux enseignements à tirer de l'expérience du projet ou du programme ? Quel est le niveau noté de réalisation ? Dans quelle mesure les résultats ont-ils contribué à la protection de l'environnement et à la réduction des inégalités de genre ? Quels sont les principales contraintes auxquelles le projet a fait face et qui ont entravé l'atteinte de certains résultats.
- **Le critère d'impact** : il s'agit de se poser les questions suivantes : quel est l'objectif ultime du projet ? Est-ce que les impacts du projet ou programme sont-ils importants ? Est-ce que le changement ultime recherché à travers la mise en œuvre du projet est obtenu ? Etc.

En outre d'autres critères sont également considérés comme la cohérence, l'appropriation et la durabilité.

Pour le critère de cohérence, il s'agit de se poser les questions suivantes : dans quelle mesure les moyens mobilisés par le projet ou programme sont-ils adéquats à ses objectifs et quel est le degré d'adéquation des objectifs aux actions du projet ou programme ainsi que la priorisation entre ces actions ?

Pour le critère d'appropriation, il s'agit de se poser les questions suivantes : quel est le niveau de leadership et d'appropriation du projet ou programme par les communautés bénéficiaires ? Quel est le niveau d'appropriation du projet par les autorités administratives et politiques ? Etc.

Pour le critère de durabilité, il s'agit de se poser les questions suivantes : dans quelle mesure et de quelle façon les capacités des communautés bénéficiaires sont-elles renforcées pour assurer la durabilité des acquis du projet ou programme ?

Globalement donc, les critères d'évaluation d'impacts se focalisent surtout sur les changements durables intervenus ou l'absence de changement et moins sur les activités mises en œuvre dans la conduite du projet ou programme.

CHAPITRE 4 : LA GESTION DE L'INFORMATION

Ce chapitre traite de la gestion de l'information produite principalement par les résultats du suivi-évaluation. Cette gestion de l'information va de la stratégie de communication (développée dans le plan de communication de l'OBPE) au système de rapportage.

1. Le cycle de gestion de l'information

1.1. Contenu de la notion de gestion de l'information

La gestion de l'information fait partie intégrante du suivi et de l'évaluation. Elle correspond à la façon de recueillir, de traiter, de communiquer et de conserver l'information, sous différentes formes (documents, supports électroniques, etc.). Le mot «gestion » met en exergue la capacité à organiser et contrôler la structure, le traitement et la mise à disposition de l'information. Gérer l'information, c'est donc collecter, traiter, stocker et distribuer la bonne information.

Ainsi, de manière globale, la gestion de l'information fait référence à l'ensemble des pratiques, méthodologies, processus et outils permettant d'ordonner des données non structurées et de les lier aux processus fondamentaux afin de mettre la bonne information à la disposition des bons destinataires au moment opportun.

Une bonne gestion de l'information permet ainsi à l'OBPE de mettre systématiquement à la disposition des intéressés, et en temps utile, les renseignements vitaux à intervalles réguliers. L'Office s'assure ainsi que l'information est accessible, uniforme, fiable et exacte.

Pour promouvoir cette efficacité dans la gestion de l'information, il s'attèle ainsi à veiller à ce que tous ses agents, toutes les parties prenantes mobilisées dans la mise en œuvre des activités, projets et programmes, comprennent et assument les responsabilités liées à la gestion de l'information. Il veille aussi à ce que l'information soit classée, conservée et entreposée convenablement, conformément aux lois et aux politiques, en vue d'un usage ultérieur.

1.2. Les principes de la gestion de l'information

Une bonne gestion de l'information encourage l'utilisation judicieuse et optimale de ressources institutionnelles et qui facilite la recherche, la diffusion et l'archivage des données, en respect aux lois et règlements en vigueur. Pour y arriver, des principes fondamentaux gouvernent cette gestion de l'information dans une perspective d'efficacité. Comme le note l'Agence Canadienne de Développement Internationale (ACDI), on distingue six principes de gestion de l'information.

- Principe 1 : éviter la collecte d'information en double.

- Principe 2 : échanger et réutiliser l'information, tout en respectant les restrictions légales.
- Principe 3 : veiller à ce que l'information soit complète, exacte, à jour, pertinente et compréhensible.
- Principe 4 : appuyer l'accès à l'information, tout en respectant les exigences en matière de lois, de politiques et de protection de la vie privée et des données personnelles.
- Principe 5 : protéger l'information des accès non autorisés, des pertes et des dommages.
- Principe 6 : conserver l'information en fonction de sa valeur opérationnelle, juridique, financière et historique.

1.3. Le cycle de gestion de l'information

La gestion de l'information s'inscrit dans un processus qui va de la planification de la collecte des données à l'archivage. La représentation de ce processus permet ainsi de voir se dessiner un cycle de vie de la gestion de l'information, comprenant différentes étapes, comme le montre la figure suivante.

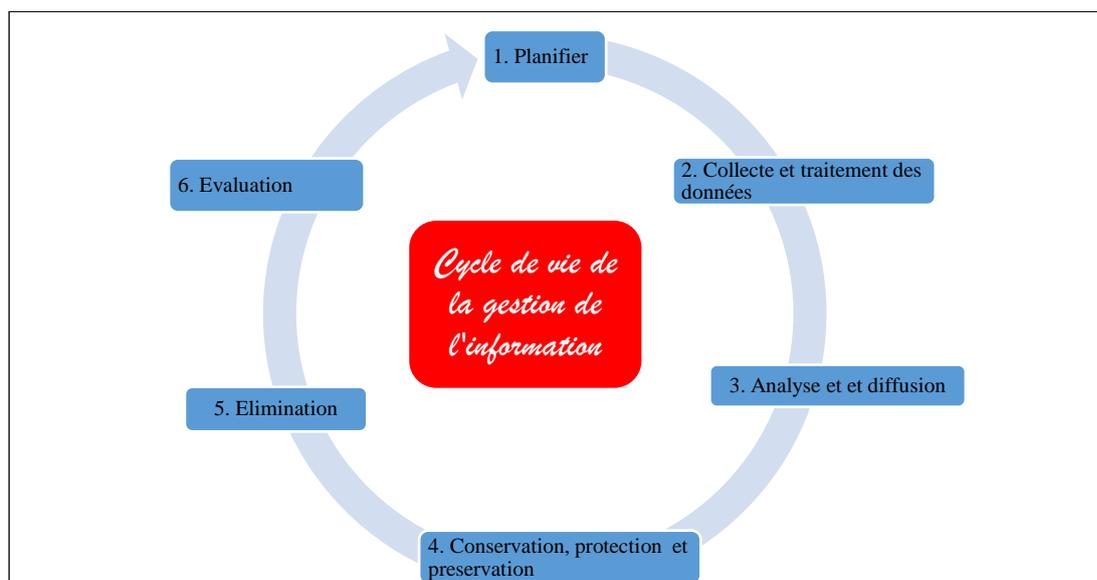


Figure 20 : Cycle de vie de la gestion de l'information

La première étape correspond à la planification. C'est l'étape préliminaire à toute recherche d'information. C'est dans cette étape que se fait l'expression des besoins, mais aussi la définition des moyens nécessaires et des parties prenantes dans la politique de communication, l'identification des sources d'information, la définition des supports et moyens de communication, la programmation de la politique de communication.



La deuxième étape correspond à l'étape de collecte et de traitement des données. Elle se fait en considération des sources d'information identifiées (enquête de terrain, focus group, recherche bibliographique, information orale, etc.).

La troisième étape correspond à l'analyse des résultats du traitement et la diffusion. L'analyse est faite en toute objectivité, compte tenu des éléments de contexte et d'autres déterminants importants. Il est essentiel de bien exécuter cette étape pour mieux traiter l'information et en sortir l'essence des résultats. La diffusion est la mise à disposition des résultats de l'analyse auprès des intéressés, par différents moyens. Elle nécessite l'identification des destinataires et des formats de diffusions (support papier, support numérique, intranet, etc.).

La quatrième étape correspond à la conservation, la protection et la préservation. Elle intègre l'archivage mais aussi la protection des données sensibles et des données de personnel. En effet, dans le cadre de l'exécution de certains projets ou programmes, l'OBPE peut être amené à recueillir des données sensibles qui ne doivent pas être communiquées n'importe comment ou qui ne doivent pas parvenir à n'importe qui. Pour ces données, la gestion de l'information assure la protection et la conservation.

La cinquième étape correspond à l'élimination de certaines données recueillies, et ce pour différentes raisons.

La sixième et dernière étape correspond à l'évaluation de la gestion de l'information, qui fait le bilan de l'expérience en gestion de l'information.

Une gestion de l'information en cycle ci-dessus présenté permet ainsi une conformité simplifiée, un traitement unifié de l'information, une prise de décision éclairée et améliorée, une meilleure rétention et une plus grande accessibilité des connaissances.

2. Le système de rapportage au sein de l'OBPE

Les rapports sont les principaux canaux de communication de l'OBPE, bien qu'il existe d'autres canaux de capitalisation comme les films vidéo, les supports imagés, etc. Ils sont en effet les supports de communication les plus courants de l'Office et sont élaborés périodiquement. Le système de rapportage de l'OBPE montre les différents types de rapports élaborés et leur périodicité. Le rapportage permet de synthétiser les résultats du suivi-évaluation des activités exécutées dans le cadre de la mise en œuvre des projets et programmes. Encore appelé reporting, il permet aux agents impliqués dans la mise en œuvre de projets et programmes, mais aussi à l'Office, de mieux suivre et assurer leurs responsabilités de redevabilité pour



mieux rendre compte de ce qu'ils font. A travers les rapports, l'OBPE rend compte de sa gestion à ses partenaires techniques et financiers, aux autorités ministérielles, et à toutes les parties prenantes à ses projets et programmes.

Les rapports donc, en plus des outils de redevabilité qu'ils constituent, sont des outils de communication importants qui permettent de présenter à la grande masse mais aussi à des cibles spécifiques et particulières, les activités mises en œuvres et les résultats obtenus. Généralement, deux catégories de rapports sont réalisées dans l'Office : les rapports ponctuels et les rapports périodiques.

2.1. Les rapports ponctuels

Ce sont des rapports élaborés à la suite d'activités ponctuelles. Ils intègrent les rapports d'activités, les comptes rendus, les procès-verbaux. Les activités ponctuelles renvoient ici à des activités comme des ateliers, des formations, des réunions, des études et résolutions de plaintes, des actions de mobilisation sociale ou communautaire, etc. Pour ces activités, des rapports doivent être produits dans les plus brefs délais, par le préposé ou responsable principal, et transmis au supérieur hiérarchique. Le délai n'excède généralement pas 72 heures. L'OBPE peut élaborer un canevas simple pour ces rapports, lequel canevas permet de faire ressortir les déterminants importants de l'activité concernée.

2.2. Les rapports périodiques

Bien que le nombre de rapports périodique peut être fixé en fonction des projets et programmes et de leurs spécificités, l'on distingue pour l'OBPE, cinq rapports périodiques : les rapports hebdomadaires, les rapports mensuels, les rapports trimestriels, les rapports semestriels et les rapports annuels.

- Les rapports hebdomadaires : ils sont élaborés toutes les semaines et présentent les activités réalisées dans la semaine ainsi que la prévision des activités de la semaine à venir. Ils facilitent le suivi des activités.
- Les rapports mensuels : ils sont des rapports de travail qui ne concernent généralement que les acteurs directs ou les agents du projet. Ils sont destinés à la hiérarchie, mais aussi aux autorités et aux PTF.
- Les rapports trimestriels : ils sont réalisés tous les trois mois. Ils peuvent présenter l'avancement technique et financier du projet ou programme. Ils permettent aussi ainsi de suivre les décaissements.

- Les rapports semestriels : ils sont produits tous les six mois et ont pour but de dresser un bilan à mi-parcours de l'exécution du plan annuel de travail au cours du semestre sous revu. Il présente l'état technique et financier du projet. Les rapports semestriels permettent de préparer l'autoévaluation à mi-parcours de l'année (à travers des ateliers et réunions), pour examiner l'état d'avancement du projet par l'analyse des indicateurs globaux et ceux des activités en cours, formuler des recommandations sous forme de mesures correctrices envers les activités où des problèmes sérieux ont été identifiés.
- Les rapports annuels : ils ont pour but de faire le bilan de l'exécution du Plan de Travail Annuel au cours de l'année. Il prépare et sanctionne les ateliers de planification et de suivi – évaluation de fin d'année dont le rôle est d'examiner l'état d'avancement du projet ou du programme par l'analyse des indicateurs globaux et ceux des activités en cours, et d'arrêter le PTBA de l'année suivante.

Ces rapports constituent des documents d'analyse et de réflexion qui présentent, pour un projet ou un programme, les activités mises en œuvre, les extrants, les résultats et effets. Ils montrent ainsi les changements d'état positifs, c'est-à-dire les améliorations des conditions d'être des bénéficiaires, relativement aux objectifs du projet ou programme concerné. Ils montrent également les contraintes rencontrées, ainsi que les réalités contextuelles. La périodicité des rapports dépend des types et spécificités des projets ou programmes concernés.

Pour bien élaborer les rapports, l'OBPE a des exigences aussi bien sur la forme que sur le contenu. Généralement, les rapports doivent être lisibles, bien structurés et bien présentés. Dans le fond, les rapports ne doivent pas seulement se limiter à relater des activités courantes, ils doivent procéder à une analyse et à une formulation de recommandations pour des activités futures. Ils ne doivent pas non plus être des copies des rapports passés, ils doivent rendre compte effectivement de l'exercice concerné, même s'il peut avoir des ressemblances avec les exercices passés. Il faut noter que chaque exercice a ses spécificités qui doivent apparaître clairement dans le rapport. Egalement, l'OBPE attache une grande importance à la sincérité dans les remontées d'informations. Sous ce rapport, il interdit formellement l'embellissement abusif et le « gonflement » artificiel des extrants et des résultats dans les rapports. Les rapports doivent présenter fidèlement les résultats concrètement obtenus sur le terrain. Enfin, il doit faire ressortir la participation des différents acteurs, parties prenantes à la mise en œuvre des activités.

CONCLUSION

Le suivi-évaluation est un déterminant très significatif des performances des projets et programmes, car suivant les activités étroitement et assurant leur exécution dans le sens de l'atteinte des résultats attendus. De ce point de vue, il doit être conduit avec efficacité et rigueur.

Toutefois, il ne saurait exister une démarche standard de suivi-évaluation. Chaque activité, ou chaque projet, ou chaque programme peut avoir ses spécificités. Ainsi, c'est en considération des spécificités que le système optimal de suivi-évaluation est défini et mis en place, et que les outils adaptés sont élaborés et adoptés.

D'un autre côté, il apparaît que le suivi et l'évaluation ne sont pas les seules et uniques solutions à une mise en œuvre efficace des projets et programmes. Par exemple, si l'identification n'est pas bien faite et si la planification stratégique n'est également pas bien faite, alors le suivi-évaluation ne peut pas assurer l'atteinte des résultats attendus. Aussi, si les préalables (c'est à dire les étapes du cycle de projet précédant le suivi-évaluation) sont bien exécutés, alors il convient de mettre en œuvre le suivi tout au long du cycle de vie du projet ou programme et de faire l'évaluation suivant une périodicité convenue à l'avance, à des périodes importantes au cours de l'exécution du projet ou programme, pour assurer l'efficacité.

Enfin, il demeure important de considérer que tous les agents mobilisés dans la mise en œuvre des projets et programmes, et, plus globalement toutes les parties prenantes, ont un rôle important à jouer dans la mise en œuvre du suivi-évaluation qui donc n'incombe pas uniquement aux spécialistes de suivi-évaluation.

Relativement à la gestion de l'information, pour l'OBPE, des défis majeurs sont à relever, comme la numérisation intégrale des informations par une informatisation du système de suivi-évaluation ; la capacitation continue du personnel d'exécution pour l'optimisation des processus avec des informations pertinentes ; la rationalisation de la gestion des dossiers, l'intégrité et la contrôlabilité de l'information ; et enfin, l'intelligence organisationnelle. Tous ces défis relevés, l'Office consolidera sa démarche d'efficacité dans l'exécution de ses activités.

BIBLIOGRAPHIE

1. ACIDI, 1997. Le Cadre Logique : L'orienter vers le succès. Agence Canadienne de Développement International
2. Comite Permanent Inter-Etats de Lutte Contre la Sècheresse dans le Sahel (2008). Manuel de suivi-évaluation. juillet 2008
3. Direction du Développement et de la Coopération (1996). Manuel de l'auto-évaluation : cahier de la série de planification, de suivi-évaluation et de réalisation. ISBN: 3- 905398-61-3. 46p.