



SUIVI ET ÉVALUATION

Directives pour le TSIP

**Directives et outils pour la
préparation et l'utilisation des
tableaux de suivi des indicateurs
de performance (TSIP)**

de Della E. McMillan
Guy Sharrock
Alice Willard



Depuis 1943, Catholic Relief Services (CRS) a le privilège de servir les pauvres et les personnes défavorisées dans le monde. Sans distinction de race, de religion ou de nationalité, CRS apporte une assistance d'urgence à la suite de catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Par le biais de projets de développement dans des domaines de l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH/Sida, CRS travaille à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. CRS travaille aussi aux États-Unis pour mieux faire connaître aux catholiques et autres personnes intéressées les problèmes de paix et de justice internationales afin qu'ils agissent en ce sens. Ses programmes et ses ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis qui demandent de vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans et les différences de langues, de cultures et de conditions économiques.

Par des initiatives mondiales et des programmes au niveau des communautés, la Croix Rouge Américaine aide les personnes vulnérables partout dans le monde à prévenir les catastrophes, les urgences humanitaires complexes et les conditions sanitaires dangereuses, à s'y préparer et à y répondre. En se concentrant sur la santé au niveau mondial, la préparation et la réaction aux catastrophes, la restauration des liens familiaux et la dissémination de la loi humanitaire internationale, la Croix Rouge Américaine offre une assistance humanitaire rapide, efficace et de grande ampleur aux personnes dans le besoin. Pour réaliser ses buts, la Croix Rouge Américaine travaille avec ses partenaires dans le mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant Rouge et avec d'autres organisations internationales d'assistance et de développement pour développer les capacités locales, mobiliser et habiliter les communautés et établir des partenariats. Son programme le plus important est actuellement le Programme de Reconstruction après le Tsunami, qui améliore la santé communautaire et prévient les épidémies, appuie les communautés pour reconstruire leur vie et rétablir leurs moyens d'existence, et aide les sociétés concernées de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, ainsi que leurs communautés, à développer des capacités de préparation aux catastrophes.

Publié en 2008 par :

Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

American Red Cross
2025 E Street, NW
Washington, DC 20006 USA

Auteurs : Della E. McMillan, Guy Sharrock, and Alice Willard

Éditeur de la série : Guy Sharrock (CRS)

Lecteurs/correcteurs : Cynthia Green, Joe Schultz (CRS), and Dina Towbin

Traductrice : Odile Adjavon

Revu par : Alexandre Diouf

Concepteur graphique : Jeanne Ivy

Photo de couverture : Sean Sprague

Ce module a été produit par CRS et la Croix Rouge Américaine avec un appui financier des subventions Food for Peace (FFP) de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) : Subvention de développement des capacités institutionnelles du CRS (AFP A-00-03-00015-00) et Subvention de développement des capacités institutionnelles de la Croix Rouge Américaine (AFP A-00-00007-00). Les points de vue exprimés dans ce documents sont ceux de ses auteurs et ne représentent pas nécessairement ceux de l'USAID ou de FFP.

Pour voir la série complète, veuillez aller sur le site : www.crs.org ou www.redcross.org.

Table des matières

- v Préface
- vi Remerciements
- vii Sigles
- 1 Résumé exécutif

Préparation et utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance (TSIP)

- 4 Objectif du module
- 6 Comprendre le TSIP
 - 6 Qu'est-ce que le TSIP
 - 9 Le rôle central du TSIP dans la documentation de projets du Titre II
 - 10 TSIP : perspectives du projet
 - 11 TSIP : perspectives du bailleur de fonds
- 13 Concevoir le TSIP
 - 13 1e étape : Expliquer les directives du bailleur de fonds et de l'OVP
 - 14 2e étape : Préparer une première version du TSIP pour le document de projet
 - 18 3e étape : Réviser le TSIP après l'étude de base
 - 19 4e étape : Mettre à jour le TSIP pour les rapports annuels
 - 21 5e étape : Réviser le TSIP pendant et après l'évaluation à mi-parcours
 - 23 6e étape : Mettre à jour le TSIP final à la suite de l'étude finale du projet et de l'évaluation finale
- 25 Règles pratiques

Annexes : outils et ressources

- 27 Annexe I.A. Bibliographie
- 29 Annexe I.B. Résumé des choses à faire ou à essayer d'éviter dans l'utilisation et la gestion du TSIP
- 33 Annexe II Liste annotée de références, guides et autres lectures sur la conception, l'utilisation et la gestion d'un tableau de suivi des indicateurs de performance pour le Titre II

- 41** Annexe III Modèle de tableau de méthodologie pour les indicateurs ou de fiche des méthodes de mesures/sources de données pour le TSIP
- 43** Annexe IV Fiche des méthodes de mesure/sources de données de CRS
- 44** Annexe V Modèle de TSIP pour un projet du Titre II réalisé par un seul sponsor coopérant sur quatre sites
- 45** Annexe VI Modèle de TSIP pour un projet réalisé par un consortium : Initiative de sécurité alimentaire d'Africare/CRS/KHI/Care au Niger
- 46** Annexe VII Questionnaire standardisé pour les rapports annuels à l'USAID/FFP
- 47** Annexe VIII Considérations particulières pour l'élaboration de TSIP pour les consortiums

Préface

Le suivi et l'évaluation (S&E) sont des responsabilités centrales des gestionnaires de programmes de la Croix Rouge Américaine et de CRS, qui permettent de garantir la qualité de la programmation. Le module *Directives TSIP* fait partie d'une série de modules de formation et de renforcement des capacités sur laquelle la Croix Rouge Américaine et CRS ont décidé de collaborer dans le cadre de leurs subventions respectives de développement des capacités institutionnelles. Ces modules sont conçus pour répondre à des besoins identifiés sur le terrain de directives et d'outils particuliers qui ne semblaient pas pouvoir être trouvés dans des publications existantes. Bien que les exemples des modules concernent principalement les programmes du Titre II, les directives et les outils fournis sont valables en dehors du domaine de la sécurité alimentaire.

Notre intention, en écrivant le module *Directives TSIP* était d'aider le lecteur à tirer le maximum de leurs données de S&E de routine en les présentant dans un tableau de suivi des indicateurs. De nombreux bailleurs de fonds recommandent, ou exigent, maintenant que ces données soient présentées sous forme de tableau. Cependant, il n'y a que peu de directives sur le format à utiliser pour ces tableaux ou sur le moment où ceux-ci doivent être mis à jour ou modifiés. Ce module est une ressource facile à utiliser qui permettra aux équipes sur le terrain de mieux comprendre la préparation et l'utilisation d'un TSIP tout au long du cycle du projet. Il oriente le personnel sur des directives de base et donne des conseils sur la manière d'éviter et de résoudre des problèmes courants auxquels on peut être confronté lors de la conception d'un projet et de la rédaction de comptes-rendus de routine ainsi que pendant les évaluations à mi-parcours et finales.

Différentes agences ont des noms différents pour les tableaux de suivi. Ce module particulier se concentre sur la conception et l'utilisation du tableau de suivi que l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) demande pour ses projets de sécurité alimentaire du Titre II, le tableau de suivi des indicateurs de performance, ou TSIP. Bien que ce module soit consacré spécifiquement au TSIP du Titre II, ses principes généraux peuvent être appliqués à d'autres types de programmes financés par des bailleurs de fonds.

Veillez envoyer vos commentaires et vos suggestions sur ce module à m&efeedback@crs.org.

Citation recommandée : McMillan, Della E. Guy Sharrock et Alice Willard. 2008. « Directives TSIP, Directives et outils pour la préparation et l'utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance (TSIP) », Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, MD.

Remerciements

Nous voudrions remercier pour leur contribution Gilles Bergeron et Victoria Michener du Projet d'assistance technique d'alimentation et de nutrition (FANTA) qui nous ont fait connaître des ressources centrales de FANTA que les praticiens peuvent consulter lors de la conception de leurs TSIP. Ils ont aussi corrigé plusieurs versions successives de ce module. Nous voulons aussi remercier Bill Feibig (Save the Children/USA), Jim Rugh (qui travaillait auparavant pour CARE), et Harold Tarver (Africare) qui ont corrigé les versions initiales du module et ont fourni des informations sur des références importantes qui ont été incorporées dans ce module. Enfin, nous voudrions reconnaître le rôle de Dina Towbin (consultante) et Tracy Hightower (qui travaillait auparavant pour la Croix rouge américaine/Washington) dont le travail éditorial a aidé à guider le document dans ses dernières phases et Joe Schultz et Jeanne Ivy qui étaient responsables du travail de présentation graphique.

Sigles

CRS	Catholic Relief Services
CS	Sponsor coopérant (OVP partenaire du Titre II)
CSHGP	Programme de subventions de survie de l'enfant et de santé
CSR2	Demande de résultat d'un sponsor coopérant ou Demande de ressources d'un sponsor coopérant <i>(quand l'USAID/FFP demandait une soumission combinée, ce document était connu sous le nom de CSR4 ou Rapport de résultat et demande de ressources d'un sponsor coopérant)</i>
DAP	Programme d'assistance de développement
DIP	Plan détaillé de mise en œuvre
EM	Équipe de gestion de l'évaluation ou chargé d'évaluation
FANTA	Food and Nutrition Technical Assistance Project (Projet d'assistance technique d'alimentation et de nutrition)
FFP	Food for Peace (Nourriture pour la paix)
FSCCI	Index de capacité de sécurité alimentaire des communautés
FSIN	Food Security Initiative in Niger (Initiative de sécurité alimentaire au Niger)
HDSD	Score de diversité diététique des ménages
MAHFP	Mois d'approvisionnement adéquat des ménages en nourriture
OS	Objectif stratégique
PMP	Plan de gestion de la performance
RI	Résultat intermédiaire
S&E	Suivi et évaluation
SAVE USA	Save the Children
Sida	Syndrome d'immunodéficience acquise
TSIP	Tableau de suivi des indicateurs de performance
USAID	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)

Résumé exécutif

Le TSIP peut être utilisé pour aider les employés et les partenaires à mieux comprendre la manière d'utiliser les données de S&E du projet pour guider la gestion du projet et les rapports.

Comprendre le TSIP

Comme l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) est passée aux rapports basés sur les résultats, les programmes du Titre II doivent maintenant rendre compte des indicateurs de performance. Les directives officielles du Titre II pour les programmes d'aide alimentaire d'urgence et hors-urgence demandent que les impacts du projet soient présentés sous forme de tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP). Pour faciliter les comparaisons d'une année à l'autre et d'un projet à l'autre, le bureau de Food for Peace (FFP) de l'USAID demande que les projets utilisent un format standard qui est décrit dans les directives pour les documents de projets du Titre II. Un modèle similaire est recommandé pour le Programme de subventions de survie et de santé de l'enfant (CSHGP) de l'USAID et par de nombreux autres bailleurs de fonds.

Le TSIP n'est qu'un élément, important il est vrai, d'un système de suivi et d'évaluation (S&E). Le TSIP présente les informations du projet sous forme de tableau bref et concis. Il montre où se trouve le projet par rapport à ses indicateurs originels et révisés et montre les progrès faits en direction des cibles des indicateurs. Le TSIP peut être utilisé pour aider les employés et les partenaires à mieux comprendre comment les données de S&E du projet sont utilisées pour guider la gestion du projet et les rapports. Ceci facilite donc la supervision du bailleur de fonds et ses propres rapports. Le TSIP est un document vivant, mis à jour régulièrement.

Élaborer le TSIP

Selon le format standard recommandé par l'USAID/FFP dans la mise à jour annuelle de ses directives pour le Programme pluriannuel d'assistance (MYAP), on élabore une première version de TSIP qui sera soumise avec le document de projet. Ce même document de projet est joint au contrat signé par l'USAID/FFP et le sponsor coopérant (CS) de l'organisation volontaire privée (OVP), puisqu'il précise ce que l'OVP est tenue par contrat d'accomplir. Pour faciliter les rapports comparatifs, l'USAID recommande que les bénéficiaires de subventions incluent un certain nombre d'indicateurs standardisés dans les tableaux de suivi.

Ce module présente un processus en 7 étapes qui aidera les employés à découvrir diverses possibilités d'utiliser plus efficacement le TSIP tout au long du cycle du projet en leur faisant comprendre les points suivants (cf. tableau 1 ci-dessous) :

- Pourquoi le TSIP est important à chaque étape du cycle de la mise en œuvre du projet et des rapports
- Quels types de directives et d'exemples de meilleures pratiques doivent être consultés quand on utilise le TSIP à des phases particulières du cycle du projet
- **1** Qui a l'autorité de mettre à jour et de réviser le TSIP. Quand et où le TSIP doit être révisé

Chaque étape se conclut par une série de recommandations sur la façon dont le personnel du projet peut prévenir des difficultés particulières et y réagir.

Bien qu'il soit souvent essentiel de faire des modifications au TSIP du projet, étant donné le grand nombre de documents standards pour le projet, il est important que chaque révision soit approuvée et documentée en détail.¹ Le programme du Titre II comprend un processus intégré pour la revue des indicateurs et des cibles et leur révision après la fin de l'étude de base et de l'évaluation à mi-parcours du projet.

Règles pratiques

Cette section présente une brève liste de directives informelles pour la préparation et l'utilisation d'un TSIP que les coauteurs ont tiré de leur pratique de conception et d'utilisation du TSIP dans divers projets.

Outils

Des outils et références utiles sont décrits dans les annexes, avec une section sur les difficultés particulières associées aux consortiums (cf. [annexe VIII](#)).

¹ Pour éviter de devoir trop souvent changer le TSIP d'un projet, il faut avoir une très bonne conception dès le début.

Tableau 1. Étapes recommandées et responsabilités pour la préparation et l'utilisation du TSIP du Titre II

Étape	Activité	Appui au personnel dans le pays			Appui technique externe		
		Personnel technique/équipe de conception du projet	Spécialiste S&E	Concepteur ou Gestionnaire de projet	Siège de CRS	FANTA ²	Consultant
1	Directives de base spécifiques au bailleur et au CS expliquées		X	X	X	X	
2	Première version de TSIP préparée et incluse dans le document de projet (sur la base de l'évaluation des besoins et des directives standards rassemblées à la 1e étape)	X	X	X	X	X	
3	TSIP, tableau du plan d'indicateurs et plan de S&E révisés sur la base des résultats de l'étude de base	X	X	X	X	X	
4	TSIP mis à jour dans le cadre des rapports de routine au bailleur de fonds et aux partenaires (années fiscales 1 et 2)	X	X	X			
5	TSIP mis à jour, revu et révisé en lien avec l'évaluation à mi-parcours et, le cas échéant, l'étude	X	X	X		X	
6	TSIP et réponse du projet aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours mis à jour dans le cadre des rapports de routine au bailleur de fonds et aux partenaires	X	X	X			
7	Mise à jour finale du TSIP sur la base des résultats de l'étude finale et utilisation des données du TSIP pour évaluer les résultats et l'impact du projet durant l'évaluation finale	X	X	X			X

² Le bureau du projet FANTA, financé par l'USAID/FFP, fournit un appui technique aux OVP sponsors coopérants du Titre II pour la conception et l'exécution de leurs systèmes de S&E.

Objectif du module

Ce module est une ressource facile à utiliser pour aider les équipes sur le terrain à mieux comprendre la manière de préparer, d'utiliser et de mettre à jour le TSIP durant tout le cycle du projet.

Les directives officielles du Titre II pour les programmes d'urgence et hors-urgence demandent que l'impact de ces programmes soit présenté dans un tableau de suivi des indicateurs de performance (le TSIP). Le TSIP est crucial pour toute la conception, le S&E et les rapports des programmes du Titre II. Mais jusqu'à maintenant, il n'existe que peu de directives formelles sur la formulation du tableau du TSIP ou sur son utilité transversale comme outil de gestion. Certaines des règles concernant la modification et la mise à jour du format générique de TSIP que l'USAID/FFP recommande ne peuvent être apprises qu'en communiquant directement avec le bailleur de fonds ou des équipes expérimentées de mise en œuvre. Il est donc très facile pour les projets de faire des erreurs sur le TSIP. Si ces erreurs se répètent sur tout le cycle du projet, les coûts peuvent être énormes, car le financement dépend des résultats présentés dans le TSIP.

Ce module est une ressource facile à utiliser, destinée à aider les équipes sur le terrain à mieux comprendre comment préparer, utiliser et mettre à jour le TSIP durant tout le cycle du projet. Comme l'utilisation et le suivi d'indicateurs formels sont très courants, ce module sera aussi utile pour des personnes qui conçoivent, gèrent et évaluent d'autres types de projets financés par des bailleurs de fonds ou par des fonds privés. Ce module est divisé en trois sections qui donnent un bref aperçu de certaines des questions clés pour les employés du projet et les personnes qui supervisent ces projets, au siège et au niveau régional.

Section 1

Elle explique la structure et le format de base du TSIP et pourquoi l'USAID veut que les OVP incluent ce type de format standard de compte rendu dans leur conception de projets et dans leur système de S&E.

Section 2

Elle présente une approche en 7 étapes pour la conception et l'utilisation d'un TSIP au cours du cycle du projet et explique quand et comment un TSIP peut être modifié.

Section 3

Elle donne un bref résumé des directives ou conseils pratiques tirées de l'expérience des coauteurs dans la conception et l'utilisation d'un TSIP. Elle présente aussi certaines alertes que des superviseurs et consultants expérimentés et des officiels de l'USAID utilisent souvent pour les prévenir de problèmes potentiels.

Annexe I

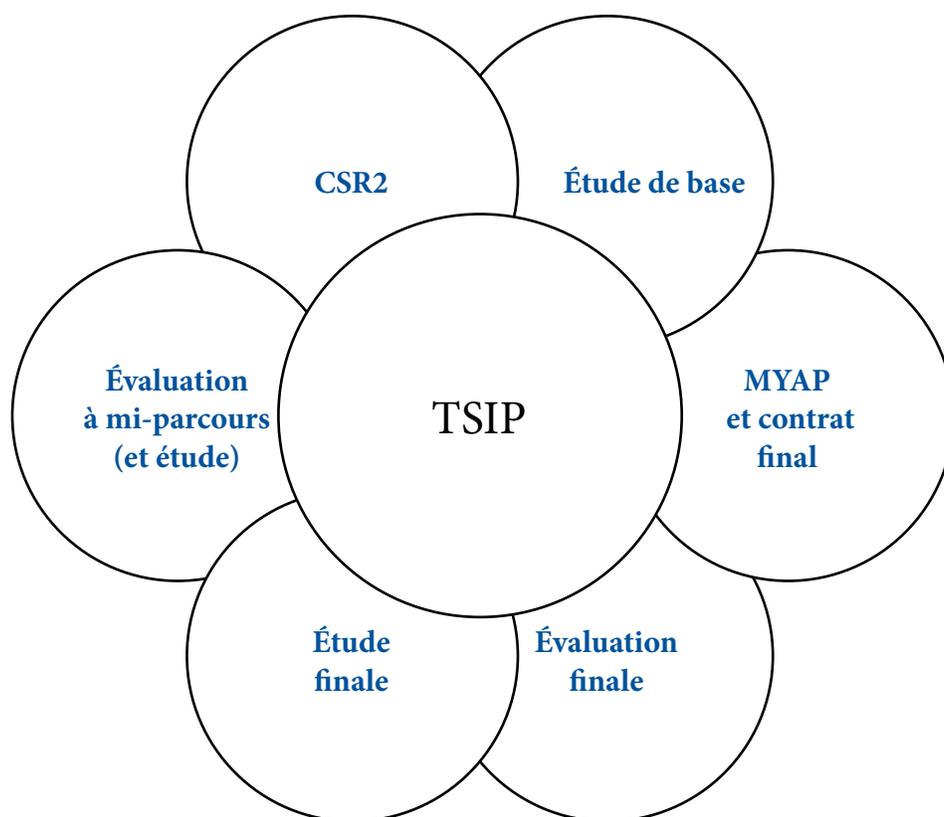
Elle décrit les références citées dans le texte et donne une liste de ce qu'il faut faire ou éviter de faire quand on prépare et qu'on utilise un TSIP.

Annexe II

Elle présente une liste annotée de sites Internet et de références que peuvent consulter les projets s'ils ont besoin de plus d'assistance.

Annexes III-VIII

Elle présente des outils pour aider à la conception et à l'utilisation du TSIP.



Comprendre le TSIP

Le TSIP peut être utilisé pour aider les employés et les partenaires à mieux comprendre la manière d'utiliser les données de S&E du projet pour guider la gestion du projet et les rapports.

Qu'est-ce que le TSIP ?

Le TSIP est un élément, important il est vrai, d'un système de suivi et d'évaluation (S&E). Comme l'USAID est passée aux rapports basés sur les résultats, les programmes du Titre II doivent maintenant rendre des comptes sur l'impact des projets et sur la progression dans la mise en œuvre des activités de leur plan de travail. Chaque projet doit trouver des indicateurs de performance qui pourront être utilisés pour évaluer les progrès par rapport à une cible spécifique (cf. [annexe II](#) pour les directives actuelles du Titre II).

L'USAID définit deux types d'indicateurs de performance, qui sont :

- **1 Un indicateur d'impact** mesure la réalisation par le projet de l'impact recherché d'une sous-composante du projet – comme le pourcentage d'enfants classés en sous-poids ou émaciés.³
- **1 Un indicateur de suivi** mesure la progression de la mise en œuvre d'une activité – comme le nombre de personnes inscrites à un programme de suivi de la croissance. En général, les indicateurs de suivi sont mesurés plus fréquemment que les indicateurs d'impact. Beaucoup d'indicateurs d'impact ne se trouvent maintenant que lors des études faites au début (étude de base) et à la fin du cycle du projet.

Un TSIP est une manière simple et standardisée de présenter les données de S&E des projets. Le TSIP est le tableau utilisé pour suivre, documenter et présenter les données sur la performance des indicateurs. Certains bailleurs de fonds peuvent préciser le format que les projets doivent utiliser, mais la plupart des tableaux de suivi comprennent tout ou partie des éléments cruciaux qui se trouvent dans le TSIP d'un projet du Titre II. Comme le montre le tableau 2 ci-dessous, ces éléments comprennent :

- Une liste des indicateurs officiels d'impact et de suivi du projet dans la colonne 1
- **1** Les mesures de base de ces indicateurs (c'est-à-dire les mesures de ces indicateurs avant le démarrage du projet ou durant la première année) dans la colonne 2

³ 1 Les directives de l'USAID/FFP pour les MYAP contiennent une très bonne explication concise (deux paragraphes) des résultats, indicateurs de performance et cibles que chaque membre du personnel du Titre II devrait absolument lire. Une fois que les employés comprennent les directives officielles, le superviseur de S&E peut consulter d'autres ressources pour trouver des conseils sur la formation du personnel à l'élaboration d'objectifs et d'indicateurs qui soient SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, pertinents et limités dans le Temps). Parmi les ressources générales, on peut citer : Mercy Corps (2005, PP. 14-24) ; Stetson, Sharrock et Hahn (2004, pp. 108-116) ; et Gosling et Edwards (1995, pp. 80-87, 338).



- Et pour chaque année du projet (colonnes pour les années 1 à 5) :
 - La première colonne (« pr ») présente les cibles que le projet prévoit de réaliser pour des indicateurs particuliers sur la durée du projet (par ex. années 1-5)
 - La deuxième colonne (« ré ») présente les réalisations montrant la progression réelle en direction des cibles (mesuré chaque année pour les indicateurs de suivi et à mi-parcours ou la dernière année du projet pour les indicateurs d'impact)
 - La colonne finale (« ratio ») compare le pourcentage de réalisation pour une année donnée avec la cible (par ex. 100% si la cible du projet a été pleinement réalisée, 75% si seulement les trois quarts de la cible ont été atteints ou 125% si le projet a dépassé de 25% ce qui était prévu à l'origine).

Notes sur le TSIP

1. Calculer les rapports : si vous prévoyez une diminution dans l'indicateur (par ex. le pourcentage d'enfants ayant un rapport poids/taille bas), la colonne montrera prévu/réalisé (P/R). Si vous prévoyez une augmentation (par ex. le pourcentage de femmes nourrissant leur enfant exclusivement au sein), la colonne montrera R/P. Notez que cela ne prend pas en compte les données de base et ne donne donc pas d'informations sur les progrès faits en direction de la cible d'un indicateur. Cependant, l'USAID demande seulement actuellement de rendre compte de P/R ou de R/P selon la direction du changement prévu.
2. Chaque année, le projet doit rendre compte des indicateurs annuels de suivi, tandis qu'il ne faudra rendre compte des indicateurs d'impact ou d'effets que pour certaines années, qui auront été choisies par le sponsor coopérant (CS), dans le cadre de ses plans de S&E. Si le CS ajuste ses indicateurs ou ses cibles (par exemple si les cibles ont été fixées trop haut ou trop bas), il faudra donner une explication claire. Quand on veut baisser les cibles, il faut une approbation explicite de FFP. Le CS devra donner des explications dans son rapport annuel sur les résultats et préciser clairement dans le texte du rapport et sur la page de couverture quels sont les ajustements aux indicateurs et aux cibles qui sont prévus.
3. Précisez clairement quelle est l'année fiscale pour laquelle vous rendez compte (par ex. année fiscale 09), ainsi que le nom du CS, le pays et les numéros de page sur chaque page du TSIP.
4. Les programmes qui mettent en œuvre des activités pour améliorer les comportements de santé, de nutrition et d'hygiène doivent définir les comportements qui sont mesurés, comme amélioration de l'hygiène personnelle, de l'hygiène pour l'eau, l'alimentation et l'environnement.

Tableau 2 : Format de TSIP recommandé par l'USAID/FFP

INDICATEUR	Données de base	Année 1			Année 2 Évaluation à mi-parcours			Année 3			Année 4 Évaluation finale			Année 5		
		Pré	Ré	Ratio	Pré	Ré	Ratio	Pré	Ré	Ratio	Pré	Ré	Ratio	Pré	Ré	Ratio
Impacts (données disponibles seulement pour les années de l'étude de base et des évaluations à mi-parcours et finale)																
Rendement du maïs (kg/ha)	850				1275	900	71%				1.700	1.400	88%			
Effets (données disponibles seulement pour les années de l'étude de base et des évaluations à mi-parcours et finale)																
% de producteurs ayant au moins 3 sur l'indice des scores des pratiques	12%				60%	15%	25%				80%	82%	102%			
% des terres des producteurs où les pratiques améliorées pour le maïs ont été adoptées	7%				60%	65%	108%				75%	60%	80%			
Taux de remboursement parmi les producteurs emprunteurs	75%				85%	91%	107%				95%	97%	102%			
Produits (données disponibles chaque année)																
Nombre de producteurs formés aux techniques améliorées pour le maïs	0	400	485	121%	500	620	124%	600	630	105%	600	591	98%	600	650	108%
Nombre de producteurs modèles achevant le cours	0	25	25	100%	20	25	125%	20	20	100%	20	20	100%	20	20	100%
Nombre de producteurs remplissant des demandes de crédit	0	400	185	46%	500	210	42%	600	430	72%	600	520	67%	600	550	92%

Sources : Atelier de S&E USAID, bureau de Food for Peace (FFP)/FANTA, août 2007 ; Communication personnelle avec Alison Tamilowicz Torrez, projet FANTA, août 2008.

Note : Pré = prévu, Ré = réalisé

Le rôle central du TSIP dans la documentation de projets du Titre II

Le rôle central joué par le TSIP dans la conception, les rapports et l'évaluation de projets du Titre II devrait aider toutes les personnes impliquées – gestion du projet, partenaires, ainsi que les agences de financement – à réaliser leurs objectifs.

La première étape pour élaborer le TSIP est d'étudier ce que l'USAID/FFP demande comme documents pour chaque projet. Ces documents contiennent tous un TSIP. Chaque document a un objectif légèrement différent et contient une copie du TSIP ou fournit des données pour réviser le TSIP. Plus précisément :

- 1 **Une première version de TSIP** est présentée dans le document de projet ou MYAP
- 1 **L'étude de base** a pour objectif de fournir des mesures de base et de contribuer à l'élaboration de cibles pour les indicateurs choisis pour le projet
- 1 Sur la base des résultats de l'étude de base, **le plan de S&E** montre comment le projet prévoit de calculer les différents indicateurs présentés dans le TSIP (comme les méthodes de collecte et d'analyse des données).
- 1 **Les rapports de résultats du sponsor coopérant la première et la deuxième année (CSR2)** montrent comment le projet progresse, sur la base des indicateurs de suivi du TSIP et d'autres preuves qualitatives d'effets au niveau des projets.
- 1 Quand une **étude à mi-parcours** est faite,⁴ on l'utilise pour déterminer si les méthodes utilisées pour mesurer l'impact du projet et les indicateurs de suivi sont appropriés et pour déterminer la probabilité que le projet réalise ses cibles originelles et le besoin d'ajuster les cibles fixées au départ vers le haut ou vers le bas.
- 1 Bien que les **CSR2 de troisième et de quatrième année** utilisent les mêmes directives que les CSR2 de première et de deuxième année, il est prévu qu'ils rendent aussi compte dans la section S&E de la façon dont le projet répond aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours sur des problèmes dans les valeurs ou les méthodes de calcul des indicateurs de suivi ou d'impact du projet.
- 1 **L'étude finale quantitative** est utilisée pour déterminer les mesures finales des indicateurs d'impact qui sont ensuite ajoutés au TSIP, fournissant une base pour :
 - 1 L'évaluation finale du projet
 - 1 Le rapport annuel final (CSR2) à l'USAID/FFP.

Le rôle central joué par le TSIP dans la conception, les rapports et l'évaluation de projets du Titre II devrait aider toutes les personnes impliquées – gestion du projet, partenaires, ainsi que les agences de financement – à réaliser leurs objectifs.

⁴ Bien que cela ne soit plus exigé, beaucoup de programmes du Titre II font encore une petite étude quantitative ciblée à mi-parcours pour déterminer les mesures à mi-parcours des principaux indicateurs d'impact du projet. Ceci est particulièrement important quand les projets sont exécutés par un consortium.

TSIP : Perspectives du projet

Le TSIP est un moyen simple pour gérer et suivre les indicateurs.

L'OVP bénéficie du TSIP de différentes manières :

- 1 C'est un moyen simple pour gérer et suivre les indicateurs
- 1 Il montre clairement aux principaux partenaires du gouvernement et aux organisations communautaires les objectifs du projet et les moyens d'évaluer leurs réalisations. Cela leur permet de mieux comprendre la structure du projet et pourquoi il ne peut pas répondre à de nouveaux problèmes ni intervenir dans des domaines différents de ses domaines officiels (cf. Cadre 1)
- Il concentre l'évaluation sur les indicateurs d'impact plutôt que sur la mise en œuvre de catégories ou d'activités particulières de sorte que les gestionnaires de projet peuvent ajuster les activités si elles ne semblent pas mener à l'impact désiré
- 1 Il explique au bailleur de fonds et aux partenaires locaux, OVP et gouvernement, les obligations contractuelles de l'OVP et les rapports qu'elle doit produire. Ceci facilite la collaboration à l'intérieur d'une zone de projet
- 1 Il donne un moyen de résister aux demandes du gouvernement local ou du bailleur de fonds (USAID/FFP) qui voudraient qu'on ait plus de résultats en utilisant les mêmes ressources.

Cadre 1. Rôle du TSIP pour préciser les obligations de l'ONG vis-à-vis du bailleur

Pour préparer son personnel à une évaluation à mi-parcours et développer sa capacité générale en S&E, le bureau du siège d'Africare a envoyé un consultant à Goundam, au Mali. Les réunions du personnel pour la préparation à l'évaluation ont été interrompues par plusieurs notes appelant la gestionnaire du projet dans le bureau du préfet (principal administrateur provincial) pour une réunion. Comme Africare était le seul programme d'OVP encore actif dans la région à cette époque, le préfet comptait sur Africare dès qu'il y avait une urgence. Son souci à l'époque était d'améliorer l'une des routes dans la ville de Goundam qui était souvent inondée. L'urgence des appels et le ton ont monté, jusqu'à ce que la gestionnaire du projet et son administrateur soient convoqués officiellement au bureau du préfet. Le consultant les a accompagnés à la réunion pour mieux comprendre ce qui se passait. L'équipe est arrivée à la réunion avec deux exemplaires supplémentaires du TSIP. Quand ils ont compris que le préfet pensait que le personnel ne comprenait pas le problème de la route ou qu'il le bloquait intentionnellement, la gestionnaire de projet et le consultant ont utilisé le TSIP pour illustrer les trois importants points suivants :

Africare avait signé un accord avec le Gouvernement des États-Unis pour mener un projet qui avait trois objectifs principaux et tout un ensemble d'indicateurs spécifiques pour guider les activités du projet.

Si Africare essayait d'ajouter les routes à son contrat, il ne serait plus capable de réaliser les trois objectifs prévus selon les spécifications du contrat (c'est-à-dire le TSIP)

Si les trois objectifs du contrat n'étaient pas bien réalisés parce qu'il avait entrepris une activité supplémentaire sur les routes, l'évaluateur externe représentant l'USAID déclarerait que le projet était un échec et il n'aurait peut-être plus de subventions dans l'avenir.

Le préfet admit qu'ajouter les routes ne serait pas dans l'intérêt du projet ni dans l'intérêt de futures activités de développement dans la région. Le lendemain, le préfet et l'un de ses assistants sont arrivés sans prévenir au bureau d'Africare pour remercier la gestionnaire du projet et le consultant. L'évaluateur externe, qui est arrivé un mois plus tard, a été surpris de voir que le préfet pouvait discuter comme un spécialiste de ce qu'il voyait comme les points forts et les faiblesses du projet, sur la base des données de S&E dans le TSIP.

Source : Mission de planification pour l'évaluation de l'Initiative de sécurité alimentaire d'Africare à Goundam, 2000

TSIP : Perspective des bailleurs de fonds

L'USAID demande que les projets utilisent un TSIP pour plusieurs raisons :

- **1 Supervision de chaque projet** : Les tableaux de suivi, comme le TSIP, sont un moyen simple, efficace et standardisé permettant au sponsor coopérant de gérer et de suivre les indicateurs du tableau et de faire

Les tableaux de suivi, comme le TSIP, sont un moyen simple, efficace et standardisé permettant au sponsor coopérant de gérer et de suivre les indicateurs du tableau et de faire d'année en année des rapports sur l'état du projet.

d'année en année des rapports sur l'état du projet (cf. Cadre 2). Le TSIP montre aussi précisément ce que l'OVP doit réaliser en échange d'un financement donné ou d'une quantité donnée de vivres.

- **1 Supervision comparative des projets :** L'utilisation des mêmes tableaux de suivi standardisés facilite les comparaisons entre les projets pour ce qui est de leur impact comme de la rapidité de leurs interventions.
- **1 Coordination des partenaires locaux et nationaux (avec les partenaires dans le pays) :** En standardisant les comparaisons entre les années et entre les projets, les tableaux de suivi facilitent les rapports annuels aux gouvernements hôtes ainsi qu'aux partenaires locaux et nationaux.
- **1 Rapports verticaux et comptes-rendus :** Les mêmes tableaux de suivi aident l'USAID/FFP à consolider les informations sur des indicateurs standardisés qu'elle utilise pour les rapports qu'elle fait au Congrès des États Unis sur les réalisations mondiales du programme du Titre II. Ces rapports précis, rapides et complets sur des indicateurs importants sont essentiels pour que les projets de développement continuent à être financés parce qu'ils justifient, au niveau du Congrès, l'investissement des ressources dans le passé.
- **Contribution au paradigme général sur les initiatives de sécurité alimentaire et de développement :** Les informations de S&E sur les projets du Titre II, comme les données du TSIP, contribuent aux débats sur le développement qui ont lieu à l'intérieur de l'USAID et de la communauté des bailleurs de fonds impliqués dans l'assistance alimentaire.

L'important, c'est que les employés comprennent que l'un des meilleurs moyens d'obtenir plus de financement et de ressources pour un projet est d'être capable de montrer clairement les réussites du projet et son impact.

Cadre 2. Le rôle du TSIP pour faciliter la supervision de l'USAID/ FFP

L'importance cruciale du TSIP pour faciliter la supervision de l'USAID/FFP a été montrée par la mission de pré-évaluation d'un projet d'Africare au Burkina Faso. En préparation à la mission de supervision, l'équipe a élaboré, avant la supervision, un livre d'instructions qui pouvait aussi être utilisé pour diriger l'évaluation à mi-parcours prévue peu de temps après la mission de supervision. Le document de supervision comprenait un TSIP mis à jour et cinq chapitres de texte: une introduction à l'activité, une description de la structure de direction du projet et trois chapitres qui expliquaient l'état du projet pour ce qui était des activités et des impacts pour chaque objectif stratégique. Le texte écrit faisait à peu près 100 pages. La mission de supervision comprenait à la fois un cadre de l'USAID/FFP et un employé national de l'USAID du bureau régional de l'Afrique de l'Ouest qui était alors basé à Bamako.

L'équipe fut choquée de voir que les deux superviseurs s'intéressaient presque exclusivement au TSIP et non au texte écrit. Au lieu de lire le texte, les superviseurs suivaient du doigt la colonne du TSIP qui donnait les pourcentages des résultats par rapport aux cibles avant et pendant les présentations de la sous-équipe. Il était clair que les superviseurs trouvaient le TSIP utile pour se rendre rapidement compte de l'évolution du projet.

Source : Pre-evaluation Planning to the Africare Zondoma Food Security Initiative 2001.

Concevoir le TSIP

1^e étape : Expliquer les directives du bailleur de fonds et de l'ONG

La première étape répond à un problème courant parmi les équipes sur le terrain et les employés de S&E dans les régions et au siège, leur manque de familiarité avec les directives du Titre II sur le TSIP, les indicateurs standards de l'USAID et les indicateurs. Pour répondre à cette difficulté, les employés du projet doivent préparer un dossier de synthèse sur le S&E du projet, un classeur ou un dossier.⁵ Pour mieux pouvoir s'y référer plus tard, le dossier de synthèse sur le S&E du projet devra être rangé avec d'autres ressources importantes sur la conception de projet, dont les suivantes :

La première étape répond à un problème courant parmi les équipes sur le terrain et les employés de S&E dans les régions et au siège, leur manque de familiarité avec les directives du Titre II sur le TSIP, les indicateurs standards de l'USAID et les indicateurs. Pour répondre à cette difficulté, les employés du projet doivent préparer un dossier de synthèse sur le S&E du projet, un classeur ou un dossier.⁵ Pour mieux pouvoir s'y référer plus tard, le dossier de synthèse sur le S&E du projet devra être rangé avec d'autres ressources importantes sur la conception de projet, dont les suivantes :

1. Directives du MYAP de l'USAID/FANTA sur le format du TSIP
2. Directives et listes d'indicateurs du projet FANTA
3. Directives spécifiques au sponsor coopérant, indicateurs standards et exemples de bonnes pratiques pour le TSIP

Directives de l'USAID/FANTA sur le TSIP : Dans le cadre de la mise à jour annuelle des directives officielles pour la conception de documents de projets du Titre II, l'USAID/FANTA donne un modèle de tableau de TSIP que doivent utiliser tous les CS du Titre II dans les demandes de subvention et les rapports (cf. le tableau 2, ci-dessus). Ces références renvoient les CS à l'annexe A des directives du MYAP de l'USAID/FANTA. La section F de cette annexe contient des informations plus détaillées sur les indicateurs standards et elle est remise à jour chaque année. Faites attention que vous utilisez bien les dernières directives du MYAP de l'USAID/FANTA.

Directives et listes d'indicateurs du projet FANTA : Il existe une importante littérature sur les indicateurs pour différentes composantes des programmes de sécurité alimentaire du Titre II et sur leurs méthodes de mesure. On peut la trouver sur le site Internet de FANTA (cf. [Annexe II](#)). Actuellement, les indicateurs minimums demandés pour les nouveaux documents de projets du Titre II sont⁶

⁵ Le dossier de synthèse compléterait le Manuel opérationnel de S&E du projet (Stetson et al., 2007 ou son équivalent).

⁶ Si l'OVP n'inclut pas l'un de ces indicateurs – soit parce qu'elle n'a pas d'activités dans la santé et la nutrition ou l'accès à la nourriture soit parce que cette composante du programme commence plus tard que les autres – il vaut mieux l'expliquer dans une note jointe et garder une copie de la correspondance qui l'autorise à ne pas inclure les indicateurs afin de pouvoir s'y référer durant les évaluations et les supervisions de l'USAID.

De nombreuses ONG préconisent qu'au cours de la conception, l'on identifie les principaux indicateurs pour chacune des principales fonctions du projet.

- 1 L'indicateur standardisé pour l'utilisation de la nourriture (« pourcentage d'enfants en sous-poids) et, chaque fois que possible, le précédent indicateur standardisé pour l'utilisation de la nourriture (« pourcentage d'enfants en retard de croissance »)
- 1 Au moins un des indicateurs standardisés pour l'accès à la nourriture (« mois d'approvisionnement adéquat en nourriture » ou « score de diversité alimentaire des ménages »)
- 1 Adoption des recommandations de FANTA pour chacun des indicateurs.⁷

Fanta vient de publier un questionnaire annuel standardisé pour les rapports (31 août 2006) qui montre comment les OVP doivent transmettre des informations pour ces indicateurs standardisés à l'USAID pour leurs rapports annuels (cf. [Annexe VII](#)).

Directives spécifiques au CS, indicateurs standards et exemples de « bonnes pratiques » pour le TSIP : De nombreux programmes du Titre II ont élaboré, ou sont en train d'élaborer, un groupe central d'indicateurs spécifiques au CS avec des directives internes pour aider les équipes à collecter et analyser des données de manière standard. Les équipes de conception de projets doivent communiquer avec leurs sièges sur les indicateurs qui sont recommandés pour des sous-composantes particulières de sécurité alimentaire. C'est aussi une bonne idée de demander au bureau siège de trouver quelques exemples de TSIP qu'il considère comme des modèles de bonne pratique pour leurs programmes. Ces TSIP de bonne qualité aideront l'équipe de conception à mieux comprendre comment d'autres projets ont incorporé les indicateurs recommandés dans leurs TSIP.

Catalogue, directives et communication : Les employés qui font la conception d'un projet ne seront peut-être plus là pour former le personnel du projet. Il est donc utile de conserver les principaux documents qui ont servi à la conception du TSIP et du système de S&E du projet. L'accès à ces documents permettra de former le personnel à utiliser les données de S&E pour améliorer la gestion et l'impact du projet.

2e étape : Préparer une première version du TSIP pour le document de projet

Les résultats de la 2e étape seront :

- Une première version de TSIP qui suit le format recommandé par le bailleur de fonds⁸
- 1 Un ensemble approprié d'indicateurs de suivi et d'impact

⁷ L'utilisation des directives de FANTA est nécessaire pour permettre de faire des comparaisons entre les programmes.

⁸ Pour les subventions qui n'ont pas de format recommandé pour le TSIP, le modèle de l'USAID/FFP est un bon prototype. Tout CS travaillant dans le Titre II doit se référer aux directives les plus récentes pour le type de subvention spécifique (par ex. MYAP, Survie de l'enfant, etc.) pour laquelle il fait une demande.

- 1 Un simple tableau de méthodologie des indicateurs du TSIP⁹ ou fiche des méthodes de mesures/sources de données du TSIP¹⁰ qui résume la méthodologie et sera utilisé pour mesurer chaque indicateur et savoir qui collectera les données et quand (cf. [annexe IV](#) pour un modèle de format), même si le bailleur de fonds n'en demande pas.

De nombreuses OVP préconisent qu'au cours de la conception, l'on identifie les principaux indicateurs pour chacune des principales fonctions du projet. L'un des meilleurs exemples de ceci est le ProPack de CRS (Stetson, Sharrock et Hahn, 2004, chapitre IV). Plusieurs guides de S&E d'OVP donnent des directives de base sur le choix du bon nombre d'indicateurs (cf. cadre 3 ci-dessous). Mais ces directives concernent le système de S&E dans son ensemble, pas le TSIP.

Même si un indicateur est suivi par le système de S&E du projet, il n'est peut-être pas nécessaire de l'inclure dans le TSIP officiel qui est transmis chaque année à l'USAID/FFP. Il vaut mieux que les employés du projet choisissent un plus petit nombre d'indicateurs qui devraient comprendre :

- 1 Les indicateurs essentiels pour faire le suivi des réalisations du projet et
- 1 Les indicateurs standards FANTA (identifiés dans la 1e étape) qui correspondent aux activités prévues pour le projet.

Si l'on met trop d'indicateurs dans un TSIP, cela peut complètement détruire sa valeur ajoutée comme outil de comptes-rendus et de gestion. D'un autre côté, si l'on inclut trop peu d'indicateurs, cela peut rendre le projet vulnérable si l'un des indicateurs se révèle difficile à mesurer ou si on abandonne une sous-composante d'un programme. Il est utile de ce point de vue d'examiner des exemples de bonnes pratiques. Dans le doute, choisissez ce qui est « nécessaire et suffisant » pour déterminer ce que le projet va suivre dans son TSIP officiel.¹¹ Ce qui est important est le lien entre les indicateurs et la conception du projet (cf. cadre 3).

Il est préférable que la préparation initiale d'une liste provisoire d'indicateurs soit faite par le spécialiste de S&E de l'équipe de conception en collaboration avec le gestionnaire de la conception ou celui du projet. Les projets (ou les consortia) qui essaient d'inclure toute l'équipe depuis le début se retrouvent généralement avec une longue liste ingérable d'indicateurs. Mais une fois que la version initiale est prête, toute l'équipe devra aider à préciser les indicateurs et à établir des cibles. Le bureau du siège de l'OVP devra superviser activement le côté technique pour que le TSIP puisse être comparé avec d'autres programmes et suivre les directives les plus récentes.

9 Ce terme est utilisé par Mercy Corps (Mercy Corps, 2005, appendice C).

10 Ce terme est utilisé par CRS pour le même tableau (Stetson, Sharrock et Hahn, 2004, pp. 138-140). 1

11 Trop d'indicateurs auront aussi un impact négatif sur le système de S&E dans son ensemble, ce commentaire s'applique donc non seulement à l'élément IPTT du système mais aussi au niveau général.



Outils et ressources :

Liste annotée de références, guides et autres lectures.

Fiche des méthodes de mesures/ sources de données de CRS.

Questionnaire standardisés pour les rapports de l'USAID/FFP

Préparer une structure provisoire pour le TSIP (sans valeurs de base ni de cibles) : Le spécialiste de S&E travaillant avec l'équipe de conception ou le gestionnaire de projet doit préparer la structure provisoire du TSIP sur la base des recommandations de l'équipe de conception et :

- 1 les contributions de conseillers techniques principaux de l'équipe de conception
- 1 la connaissance des normes recommandées pour les indicateurs (cf. 1e étape ci-dessus)
- 1 des exemples de meilleures ou de bonnes pratiques tirées d'autres projets du Titre II exécutés par l'OVP.

Cadre 3. Conseils pour choisir un nombre approprié d'indicateurs

... le projet commence par mobiliser un ensemble d'intrants (ressources humaines et financières, équipement, etc.) qu'il soumet à des processus (sessions de formation, développement d'infrastructures) qui génèrent des produits (par ex. nombre de personnes formées, kilomètres de routes construits). Ceux-ci se traduisent ensuite en effets (par ex. augmentation de la connaissance, meilleures pratiques) au niveau des bénéficiaires – effets qui, une fois étendus au reste de la population résultent en des impacts au niveau de la population (réduction de la malnutrition, amélioration des revenus, meilleurs rendements agricoles, etc.). Le système de S&E doit refléter précisément cette séquence, en utilisant des indicateurs vérifiables. De plus, le système de S&E doit suivre les facteurs extérieurs, comme les précipitations, les politiques et les prix du marché pour se prémunir de l'influence négative possible de ces facteurs sur les conditions locales et pour atténuer cette influence. En ayant des données sur ces facteurs externes, on pourra aussi mettre le projet en contexte quand on expliquera les résultats... Un tel cadre, tout en étant simple, est un excellent moyen, non seulement d'évaluer les progrès mais aussi de détecter là où bloque la performance et d'indiquer où regarder quand on découvre des obstacles. (Bergeron, Deitchler, Bilinsky et Swindale, 2006, pp. 1-2).

Pour éviter de se retrouver avec une trop longue liste d'indicateurs (pour le plan de S&E du projet) qui ne servent à rien, retournez aux quatre questions présentées dans « Ce que nous avons vraiment besoin de savoir – S&E tourné vers l'évaluation :

- Qu'est-ce que le gestionnaire de projet a besoin de savoir pour juger que le projet est en train de réaliser (ou a réalisé) ses objectifs ;
- Qu'est-ce que les autres parties prenantes auront besoin de savoir, et pourquoi ;
- Quand les différentes parties prenantes ont-elles besoin des données ;
- Quelle est la méthode la plus économique de collecter et analyser ce que nous avons vraiment besoin de savoir ? (Stetson, Sharrock et Hahn, 2004, pp. 118, 135).

Le choix des bons objectifs et indicateurs peut être difficile. D'abord, nous n'en voulons pas trop (parce qu'il faut du temps, de l'argent et d'autres ressources pour les mesurer) mais nous ne voulons pas en avoir si peu que nous ne pourrions pas vraiment dire si nous avons progressé ou non. Pour chaque indicateur possible, demandez-vous si les informations seront difficiles à collecter et si la difficulté (et la dépense) se justifie étant donnée l'importance des données. Ce que nous voulons, c'est avoir un système de S&E « élégant » qui collecte suffisamment de données pour répondre à nos besoins mais qui ne perd pas de temps à collecter des informations inutiles (Mercy Corps, 2005, pp. 20).

Pour aider le personnel à comprendre le TSIP et son importance pour les rapports du projet, la première version devra suivre le format recommandé par le bailleur de fonds. Même les catégories de subventions qui n'ont pas besoin d'un TSIP officiel gagneraient à utiliser le format de TSIP recommandé par l'USAID/FFP (cf. tableau 2).

Préparez une première version de tableau de méthodologie pour les indicateurs ou fiche des méthodes de mesures/sources de données pour le TSIP:¹² L'équipe préparera une première version de tableau de méthodologie pour les indicateurs du TSIP (ou une fiche des méthodes de mesures/sources de données pour le TSIP) qui décrira le plan du projet sur la manière dont chaque indicateur sera mesuré. Un prototype de tableau est joint ([annexe IV](#)). De nombreux guides d'OVP contiennent de nombreux conseils sur la sélection de méthodes de mesures et de sources de données et sur l'identification d'hypothèses clés qui peuvent être utilisées pour former les équipes de conception à la préparation d'un tableau de méthodologie pour les indicateurs du TSIP. Ce tableau est souvent inclus en annexe au document de projet et cité dans la portion du texte du document de projet qui résume le plan de S&E proposé pour le projet. Bien que le plan de S&E du projet comprenne un TSIP, il est de beaucoup plus grande envergure. Il est donc l'objet d'un module séparé de cette série, ainsi que de nombreux autres documents plus spécialisés d'OVP et de FANTA.

Organiser une revue complète, interne et externe : Une fois que la liste provisoire des indicateurs a été préparée par le responsable de l'équipe de conception et le spécialiste de S&E, toute l'équipe de conception et le personnel du siège doivent revoir la première version du plan de S&E, le TSIP et le tableau de méthodologie pour les indicateurs du TSIP. Pour que cette revue puisse être faite en connaissance de cause, il faut que l'équipe de conception explique pourquoi elle a recommandé certains indicateurs plutôt que d'autres. Pour faciliter ce travail, l'équipe de conception peut suggérer que chaque équipe technique utilise la fiche des méthodes de mesure/sources de données que CRS a élaborée dans le cadre de la planification dans le ProPack (cf. [annexe IV](#)).

Estimer les valeurs de base et les cibles : La plupart des bailleurs de fonds ne s'attendent pas à ce que les OVP fasse une recherche approfondie des données de base pour obtenir des chiffres précis pour le document de projet. Il est cependant important de donner dans le document de projet des estimations des données de base et des cibles pour les indicateurs du projet. Ces estimations sont généralement basées sur :

- des évaluations menées durant la conception du projet et

¹² Cette activité se fera dans le cadre de la préparation du plan de S&E du projet, durant la première année du projet.

- 1 des données collectées pour un autre projet dans un contexte similaire à la zone prévue pour l'intervention ou d'une autre source (par ex. des chiffres du gouvernement).

La plupart des bailleurs de fonds ne demandent pas que l'OVP dise sur quoi étaient basées les estimations du TSIP. Mais pour usage interne, il est toujours utile d'indiquer ces sources dans une note de bas de page ou une note à la fin du document du TSIP officiel qui est soumis avec le document de projet. Ces informations font ainsi partie des documents officiels. Si le projet est financé, il faudra faire une étude de base pour obtenir des mesures plus précises des données de base.

Négociations de contrat : Il n'est pas rare que les bailleurs de fonds étudient les indicateurs du TSIP et proposent des indicateurs révisés. L'ensemble final d'indicateurs est généralement un compromis savamment négocié et qui répond aux besoins de toutes les parties responsables. Il peut s'agir du bureau de l'USAID/FFP, du bureau national ou régional de l'USAID qui fait la supervision, de l'OVP internationale qui exécute le projet et des partenaires avec lesquels l'OVP collabore. L'objectif est que tout le monde soit d'accord que les indicateurs proposés et leurs méthodes de mesures donnent de façon adéquate et juste les impacts qui sont prévus.

3^e étape : Réviser le TSIP après avoir fait l'étude de base

Une fois que le projet est officiellement lancé, le personnel du projet pourra faire une étude de base quantitative qui devrait donner une image plus précise de la situation de base qui était présentée par les mesures fournies dans le TSIP du document de projet.

Les résultats de la 3^e étape devraient donc être :

- 1 un TSIP révisé
- 1 un tableau révisé de méthodologie pour les indicateurs du TSIP (cf. annexe III)
- 1 un plan révisé de S&E pour collecter les informations nécessaires pour mettre à jour le TSIP ainsi que les indicateurs du projet et autres indicateurs internes et pour les besoins des rapports.

À la fois le TSIP révisé et le plan de S&E (y compris le tableau révisé méthodologie pour les indicateurs pour le TSIP) devront être soumis à l'USAID/FFP à la fin de la première année fiscale.

Préparer un cahier des charges détaillé : L'une des meilleures façons d'éviter certains des problèmes les plus courants des études de base est de préparer un cahier des charges très détaillé. Comme la plupart des OVP préparent de

nombreux documents de projets de la même catégorie chaque année, l'OVP qui supervise doit faire certaines économies d'échelle en préparant des cahiers des charges qui :

- 1 déterminent les références FANTA les plus appropriées pour des conseils d'échantillonnage
- 1 comprennent un TSIP dès le départ
- 1 expliquent clairement aux consultants et aux employés le rôle de l'étude pour donner les mesures des données de base des indicateurs d'impact.

Réviser le plan de S&E : Une fois que l'étude de base est terminée, le projet doit revoir le projet de plan de S&E qui a été soumis avec le document de projet initial. Le plan de S&E révisé doit contenir un tableau de méthodologie pour les indicateurs du TSIP (voir [Annexe III](#)). Souvent, à ce moment, le personnel prépare un plan de S&E trop détaillé où les liens avec le TSIP ne sont pas clairs. L'autre extrême est de préparer un plan de S&E très vague qui fait qu'il est difficile pour les nouveaux employés de comprendre comment on calcule un indicateur particulier. Pour éviter ce genre de problèmes, on fera les choses suivantes :

- 1 **Élaborer un plan de S&E simple, centré sur le TSIP :** pendant la première année, le plan de S&E devra se concentrer sur :
 - 1 La collecte des données dont le projet a besoin pour le TSIP
 - 1 La collecte des données sur d'éventuels indicateurs internes que le projet décide de suivre en plus du TSIP.
- 1 **S'assurer que les employés et partenaires clés comprennent le lien entre le plan de S&E et le TSIP :** Tout le personnel technique, le personnel sur le terrain, le cas échéant, et les partenaires doivent connaître le plan révisé de S&E (y compris le tableau de méthodologie pour les indicateurs et la fiche des méthodes de mesures/sources de données du TSIP) et ses liens avec les directives de base sur le TSIP.

4^e étape : Mettre le TSIP à jour pour les rapports annuels

Chaque année, l'USAID/FFP publie des directives révisées pour le rapport annuel des résultats des CS (CSR2) financés. En pratique, ces directives ne changent pas beaucoup d'une année à l'autre. Les directives de base demandent toujours une explication succincte des résultats du projet jusqu'à présent, avec un renvoi au TSIP. Les directives de base précisent aussi quels titres de sections et quels tableaux de base doivent être inclus. Ces dernières années, les directives ont aussi recommandé aux CS d'envisager d'insérer des zones de texte illustrant des histoires de réussites ou d'apprentissage ou des difficultés particulières (cf. les *Shortcuts* intitulés *Rédaction d'une histoire de vie quotidienne en suivi évaluation* et les modules *Histoires de réussites et d'apprentissage* et *Histoires de vie quotidienne* pour plus d'informations). Bien

L'une des meilleures façons d'éviter certains des problèmes les plus courants des études de base est de préparer un cahier des charges très détaillé.

que ce ne soit pas écrit formellement dans les directives, divers employés régionaux de *Food for Peace* recommandent que les projets envisagent aussi d'ajouter des annexes qui donnent des informations plus détaillées sur les différentes sous-composantes du projet.

Un problème courant est que le personnel du projet ou les administrateurs de l'OVP – et les employés basés au siège qui supervisent les programmes plus larges – ne sont peut-être pas très au courant du format standard que l'USAID/FFP demande pour les rapports annuels des projets. Ce format est décrit dans les directives du MYAP et dans la plupart des cas, on y fait juste allusion dans les directives sur les rapports annuels. Quand cela arrive, cela mène souvent à des réinventions créatives du format (par exemple, en ajoutant ou supprimant des lignes, en changeant des titres) et des chiffres (par exemple en changeant la manière de calculer certains pourcentages) du TSIP de sorte qu'il devien très difficile de comparer les chiffres d'un TSIP d'une année à l'autre.

Un autre problème est que la rédaction de rapports est souvent excessivement centralisée. Généralement, les administrateurs du projet ou les spécialistes de S&E du projet dans la capitale demandent au personnel sur le terrain de leur envoyer les données dont ils ont besoin pour des indicateurs particuliers puis ils écrivent les rapports eux-mêmes. Il est de ce fait virtuellement impossible pour les employés du projet de comprendre tous les indicateurs qui sont suivis et la manière dont ces informations seront utilisées pour orienter les activités du projet.

Enfin, il est important de distribuer des copies des mises à jour annuelles du CSR2 et du TSIP au personnel du projet et aux partenaires locaux. Il est crucial de communiquer dans cette direction pour développer les capacités des employés du projet et des partenaires locaux à utiliser le S&E comme outil de compte-rendu et de gestion.

Préparer des directives pour la rédaction de rapport de CSR2 : Préparer une explication simple et facile à utiliser du format que le bureau principal de l'OVP demande à son personnel de projet d'utiliser pour préparer ses rapports annuels de CSR2. On se basera sur les directives annuelles de l'USAID/FFP. Ces directives seront de préférence dans la langue locale.

Faire une première version du rapport de CSR2 et de la mise à jour du TSIP dans la langue locale : Encourager les employés sur le terrain à écrire la toute première version du rapport et de la mise à jour du TSIP pour le rapport dans leur langue locale, en suivant les directives simples.

Finaliser le rapport : Le personnel du siège prépare le CSR2 en anglais et l'édite pour le faire correspondre au format de l'USAID/FFP puis le soumet à

l'USAID/FFP.

Redistribuer le rapport CSR2 final au personnel du projet et aux partenaires sur le terrain : L'une des meilleures façons d'aider les employés à comprendre l'importance du TSIP c'est que les bureaux du siège de l'OVP distribuent l'exemplaire final approuvé de ces rapports aux bureaux sur le terrain. Même si l'anglais n'est pas la langue de travail des programmes sur le terrain, il est bon pour les employés et les partenaires de voir la partie texte (sans les tableaux financiers) de la version anglaise officielle.¹³

Utiliser les données de S&E pour prendre des décisions de gestion : Il est crucial de donner le rapport final de CSR2 aux employés du projet et aux partenaires. Cela leur donne l'occasion de revoir leurs données de S&E et de discuter des changements programmatiques qui doivent être faits pour améliorer les résultats.

Il est important de distribuer des copies des mises à jour annuelles du CSR2 et du TSIP au personnel du projet et aux partenaires locaux.

5^e étape : Réviser le TSIP pendant et après l'évaluation à mi-parcours

Le bureau de l'USAID/FFP ne demande plus d'études quantitatives à mi-parcours pour les projets de trois ou cinq ans. Mais il demande toujours une évaluation externe à mi-parcours pour évaluer les résultats du projet. De nombreux projets font encore une étude à mi-parcours pour avoir une mesure indépendante d'indicateurs clés à mi-parcours.

L'une des principales fonctions d'une évaluation à mi-parcours du Titre II est une évaluation cruciale du TSIP – ainsi que des indicateurs d'impact et de suivi et des cibles présentées dans le TSIP. Une étude à mi-parcours doit aussi montrer les raisons qui expliquent pourquoi certaines cibles importantes ont été dépassées ou n'ont pas été atteintes. À partir de cette analyse, des cibles révisées pourront être proposées et le projet pourra ajouter ou supprimer certains indicateurs sur la base de leur performance au cours des deux premières années.

L'évaluation à mi-parcours devra relier les réalisations des produits par le projet (par exemple, les ressources pour la formation, l'assistance technique et la capacité) aux réussites probables des résultats prévus du projet décrits dans le TSIP. En faisant cela, les employés du projet peuvent voir plus clairement le lien entre l'impact ultime du projet et leurs activités de tous les jours.

Les directives suivantes peuvent être utilisées pour revoir le TSIP durant

¹³ Quand un projet a plus d'un site, les chiffres cités dans le TSIP seront souvent une « moyenne » basée sur les chiffres venant des différents sites. Les employés doivent voir le rapport final pour comprendre comment les données du S&E sont utilisées et comment leurs données sont utilisées pour le rapport et le système de S&E.

l'évaluation à mi-parcours :

- **1 Utiliser le format du TSIP comme modèle pour la structure de l'évaluation à mi-parcours** : Faire suivre aux chapitres de l'évaluation une structure formelle qui corresponde au TSIP.
- **1 Consacrer explicitement une partie de l'évaluation au S&E** : Faire une revue approfondie :
 - **1** Des indicateurs et des méthodes de collecte des données des indicateurs
 - **1** De la probabilité pour que les cibles des indicateurs soient réalisées et de la nécessité de réviser ces cibles vers le haut ou vers le bas.
- **1 Documenter l'utilisation de précédents TSIP** : Inclure la version mise à jour la plus récente du TSIP sur laquelle l'évaluation était basée.
- **1 Inclure une version provisoire de TSIP révisé avec les changements proposés** : Joindre une version provisoire du TSIP révisé comprenant des révisions (suggérées par l'évaluateur) pour reformuler des indicateurs¹⁴ ou des cibles.¹⁵

La version finale de l'évaluation à mi-parcours est généralement soumise par le bureau de l'administration du Titre II FFP au siège de l'OVP avec un mémo d'introduction résumant les principales constatations (sur l'impact ou la probabilité d'un impact) et d'éventuelles recommandations de révisions pour les indicateurs ou les cibles. L'accusé de réception officiel de l'USAID pour l'évaluation à mi-parcours contiendra généralement un accord écrit pour les éventuels changements proposés pour le TSIP qui auront été présentés dans le mémo d'introduction accompagnant le rapport.

Les rapports à l'USAID des troisième et quatrième années fiscales sont différents dans le sens où ils doivent :

- **1** documenter la manière dont le projet suit les recommandations du rapport de l'évaluation à mi-parcours (dans la section B des directives CSR2 que l'USAID/FFP remet régulièrement à jour)
- **1** comprendre un TSIP révisé dans le CSR2 de la troisième année fiscale.

Deux des problèmes les plus courants pour les rapports CSR2 de la 3e et de la 4e année fiscale sont qu'ils :

14 Bien sûr, la modification des indicateurs affecte la capacité du projet à suivre les changements dans le temps mais cette option existe. Les changements devront être documentés et inclus dans le TSIP. Tout changement d'indicateur devra être approuvé par FFP. FFP doit être prévenu de changements dans les cibles.

15 L'équipe d'évaluation à mi-parcours ne doit pas réviser le TSIP. Un TSIP révisé pourrait être créé pour le rapport de la troisième année fiscale, sur la base des recommandations de l'équipe. Étant donnée la forte participation à une évaluation à mi-parcours, il n'est pas rare que l'équipe présente un autre modèle de TSIP dans le cadre des produits de l'évaluation. Mais, comme cela n'est pas demandé, certaines équipes du Titre II ou OVP peuvent quelquefois mal l'accepter.

1. ne mentionnent pas l'éventuel suivi qui a été fait pour répondre aux questions soulevées durant l'évaluation à mi-parcours (y compris celles qui sont en lien direct avec le TSIP)
2. ne documentent pas quand et pourquoi des changements ont été faits au TSIP après l'évaluation à mi-parcours.

À cause du manque de documentations, les futurs employés (qui n'étaient peut-être pas présents au moment de l'évaluation à mi-parcours) auront du mal à comprendre pourquoi on a fait un changement particulier.

Les directives suivantes peuvent être utilisées pour mettre le TSIP à jour après l'évaluation à mi-parcours.

L'une des principales fonctions d'une évaluation à mi-parcours du Titre II est une évaluation cruciale du TSIP - ainsi que des indicateurs d'impact et de suivi et des cibles présentées dans le TSIP.

- **Documenter les recommandations de l'évaluation à mi-parcours et les chiffres qui en résultent pour le projet :** Créer un simple tableau à deux colonnes pour énumérer les principales recommandations de l'évaluation à mi-parcours, dont les recommandations pour les révisions au TSIP. Ceci devra être inclus dans les deux CSR2, pour la 3e et la 4e année fiscale.
- **Finaliser les révisions au TSIP sur la base des recommandations de l'évaluation à mi-parcours :** Sur la base des recommandations à mi-parcours qui auront été acceptées par l'équipe, préparer un TSIP révisé, avec des notes de bas de page expliquant quand et pourquoi on a fait des changements. Les notes de bas de pages ne sont pas exigées, mais elles sont utiles. Ces changements devraient être limités. Mais si des changements sont nécessaires, il vaut mieux les faire à mi-parcours pour que l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale puissent toutes deux les prendre en compte. La lettre d'introduction qui accompagne le CSR2 de la 3e année fiscale à l'USAID/FFP devra expliquer brièvement les changements recommandés aux cibles et indicateurs du projet. Dans des circonstances normales, il ne faudra pas faire d'autres changements au TSIP une fois que les recommandations à mi-parcours auront été incorporées dans le CSR2 de la 3e année fiscale. Si des changements sont faits aux indicateurs (mais pas aux cibles), le projet doit faire une demande officielle à l'USAID/FFP pour qu'elle approuve les changements et attendre un accord écrit stipulant que les changements ont été acceptés.
- **Une revue attentive par le gestionnaire de projet et le bureau national du CS d'éventuels changements au CSR2 de la 3e année fiscale et au TSIP avant de l'envoyer à l'USAID/FFP :** Il est très important que les employés du siège travaillent avec le personnel du projet avant de faire des changements au TSIP pour éviter de faire des changements qui empêchent les comparaisons entre les TSIP d'une année à l'autre.

6^e étape : Mettre à jour le TSIP final à la suite de l'étude finale du projet et de l'évaluation finale

Comme l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale doit utiliser le TSIP comme point de départ. La plupart des évaluations finales comprennent le TSIP original (tiré du document de projet ou du plan de S&E) et les versions mises à jour du TSIP (avec les changements basés sur l'évaluation



Outils et ressources :

Liste annotée de références, guides et autres lectures

Modèle de tableau de méthodologie pour les indicateurs du TSIP

L'évaluation finale se concentre sur l'impact du projet.

à mi-parcours).¹⁶ Tandis que l'évaluation à mi-parcours fait une revue complète d'indicateurs particuliers du projet, dans l'intention de faire des recommandations sur la façon d'améliorer la performance et l'impact du projet, l'évaluation finale se concentre sur l'impact du projet. Les indicateurs d'impact du TSIP sont donc le principal objet d'attention.

Un problème souvent découvert à ce niveau est que les outils statistiques approuvés par FANTA pour le choix d'une taille d'échantillon n'ont pas été utilisés pour l'étude de base (cf. 3e étape, ci-dessus, sur l'importance de préparer un cahier des charges détaillé). Il devient donc difficile de tirer des conclusions utiles, précises, et statistiquement valables sur l'impact du projet. Si l'évaluation à mi-parcours ne comprenait pas de revue approfondie du TSIP, l'équipe faisant l'étude finale trouvera peut-être d'autres problèmes dans la manière dont certains indicateurs ont été calculés. À cette phase, l'équipe d'évaluation doit faire de son mieux pour faire des comparaisons et, quand les informations manquent dans le TSIP, expliquer la situation dans une note de bas de page.

À la fin d'un projet, la plupart des employés devraient connaître les principales directives sur la conception, de suivi et d'évaluation de projets du Titre II (dont certaines sont présentées dans l'annexe II). Cependant, il est possible que beaucoup des employés les plus expérimentés soient partis. Il n'est donc pas rare que l'OVP doive répéter la même formation de base sur le TSIP pour le personnel.

Les directives ci-dessous peuvent être utilisées pour mettre le TSIP à jour après l'étude finale et l'évaluation finale :

- **Inclure dans le cahier des charges pour l'étude finale des informations sur les directives d'échantillonnage, les liens avec le TSIP, et une suggestion de table des matières :** Inclure dans le cahier des charges une table des matières pour le rapport sur l'étude finale. Celle-ci se concentrera sur les réalisations du projet (c'est-à-dire les cibles dépassées ou qui n'ont pas été atteintes selon ce qui a été mesuré par les indicateurs dans le TSIP). Les directives de FANTA recommandent de préparer une table des matières qui reflète le TSIP.
- **Mettre le TSIP à jour durant la préparation de la pré-évaluation :** Faire une pré-évaluation méticuleuse comprenant une mise à jour du TSIP avec les données collectées lors de l'étude quantitative finale. S'il y avait de problèmes avec certains des TSIP antérieurs (par ex. des cibles qui avaient été changées de manière inappropriée ou des indicateurs abandonnés), il vaut mieux les résoudre à ce moment.¹⁷

¹⁶ Dans la section qui traite du S&E du projet, il est utile d'inclure le TSIP d'origine et le TSIP final et d'expliquer les principales révisions qui ont été faites au cours du projet et pourquoi elles ont été faites. Garder des traces à la fois des versions du TSIP et des réponses de l'USAID/FFP aux soumissions de CSR2 peut aider les futurs employés et évaluateurs à mieux comprendre les changements au TSIP.

¹⁷ Le principal travail à faire est généralement de corriger le format, d'essayer de voir quand les cibles ou les chiffres présentés ont été changés, de voir si ces changements étaient délibérés ou involontaires, et de calculer les chiffres corrects. Si on n'a pas soumis des chiffres au bureau de l'USAID/FFP sur la version la plus récente du TSIP, il faudra l'expliquer dans une note de bas de page.

Règles pratiques

Cette section donne un résumé de règles pratiques ou de directives généralement acceptés pour la préparation, la modification et l'utilisation d'un TSIP.

Quand vous doutez lors de la conception du projet, demandez à votre bureau au siège et/ou au projet FANTA des exemples de meilleures ou de bonnes pratiques.

- **1 Emprunter à d'autres :** Quand vous avez des doutes lors de la conception du projet, demandez à votre bureau au siège et/ou au projet FANTA des exemples de meilleures ou de bonnes pratiques. Le projet FANTA est spécifique au Titre II, mais il y a des unités d'appui technique similaires pour d'autres catégories de subventions.
- **1 Comparez vos indicateurs avec des indicateurs similaires :** Utilisez à chaque fois que c'est possible des indicateurs standards, parce qu'ils
 - 1 vous feront gagner du temps
 - 1 correspondent à une méthodologie spécifique de projet
 - 1 rendent les résultats du suivi plus légitimes ou plus objectifs
 - 1 permettent aux résultats d'être regroupés (ou comparés) avec d'autres projets travaillant à un but commun et utilisant les mêmes indicateurs (Mercy Corps 2005, p. 22).
- **1 Profitez de l'aide d'experts, surtout du projet FANTA :**
 - 1 Faites une étude approfondie des articles les plus récents sur le site Internet de FANTA
 - 1 Discutez des questions avec FANTA par e-mail avant d'organiser un appel téléphonique
 - 1 Documentez formellement toute communication par e-mail ou par téléphone avec FANTA pour être sûr d'avoir saisi tous les points dans un dossier S&E bien tenu pour le projet
 - 1 Classez ces informations, ainsi que d'autres contributions éventuellement reçues de FANTA, dans un dossier de S&E sécurisé.
- **1 Qu'est-ce qu'il ne faut pas mettre dans un document de projet :**
 - Des TSIP qui n'ont pas de valeurs de base estimées, ou de cibles ou de stratégies claires pour mesurer tout indicateur marqué « à déterminer » dans le plan de S&E
 - Des TSIP qui ne suivent pas le format recommandé du Titre II
 - Des TSIP qui ne contiennent aucun des indicateurs centraux de FANTA
 - 1 Des TSIP qui ne contiennent pas de notes de bas de page expliquant les données atypiques (comme zéro dans la colonne des données de base)

- 1 **Qu'est-ce qu'il ne faut pas mettre dans un rapport annuel CSR2 :**
 - 1 Un TSIP qui ne suit pas le format standard
 - 1 Des chiffres dans le texte qui ne correspondent pas aux chiffres présentés dans le TSIP
 - 1 Un TSIP soumis les années 3 à 5 qui ne contient pas de notes de bas de page expliquant comment les cibles et les indicateurs ont été modifiés sur la base des résultats de l'évaluation à mi-parcours
 - 1 Un TSIP où la plupart des indicateurs réalisent généralement plus de 100% de leurs cibles
 - 1 Un grand nombre d'indicateurs qui ont des mesures de 0 ou moins de 50% de la cible

- 1 **Qu'est-ce qu'il faut inclure dans une évaluation à mi parcours ou une évaluation finale :**
 - 1 Les rôles des partenaires locaux de l'OVP et du personnel technique du projet dans le TSIP du projet et leur compréhension de son contenu et de son rôle
 - 1 Les superviseurs responsables d'un secteur technique qui ont calculé leurs propres indicateurs d'impact ou de suivi et qui peuvent expliquer (et documenter) les méthodes utilisées pour calculer ces indicateurs
 - 1 Les employés plaçant dans leur centre de documentation de projet les versions finales des rapports annuels CSR2 (y compris le TSIP officiel) qui ont été soumis à l'USAID/FFP
 - 1 Les communications entre le personnel et les gestionnaires du S&E du projet et le projet FANTA sur les publications de FANTA qui sont intéressantes pour le TSIP du projet
 - 1 Le format ou les chiffres du TSIP qui varient d'une année à l'autre avec des notes de bas de page expliquant ces changements.

- 1 **Changer les cibles dans un TSIP**
 - 1 L'opinion communément admise (pas la politique officielle) est que tout TSIP dont 75% ou plus des indicateurs ont atteint 75% ou plus de leurs cibles pour l'année en question est généralement considéré comme une réussite
 - 1 Si un projet dépasse régulièrement 100% dans la réalisation de ses cibles, les cibles qui restent doivent être révisées à la hausse à mi-parcours. Le fait que ces cibles sont révisées à la hausse devra être noté dans une note de bas de page sur le TSIP officiel soumis avec le rapport annuel à l'USAID pour éviter des confusions plus tard.
 - 1 Les bailleurs de fonds acceptent généralement que, sur une sous-composante du projet ou sur la réalisation d'un résultat intermédiaire (RI) particulier, un indicateur de suivi ou d'impact note que les cibles ne sont pas atteintes, à condition qu'on fasse ce qu'il faut pour remédier à cette situation. Il est inacceptable de cacher cette situation en supprimant un indicateur, en trafiquant les données ou en n'en parlant pas dans le texte.
 - 1 Si une cible n'est plus réaliste, l'USAID autorisera presque toujours des changements raisonnables dans la formulation des indicateurs ou des cibles si la révision semble justifiée et que l'OVP demande la permission de faire ce changement.

Annexe I.A.

Bibliographie

- Africare. 2005a. « Food Security Community Capacity Index (FSCCI) For Title II Programs : Updated and Revised. » Africare/FFP, Washington, DC. Février 2005.
- . 2005b. « How to Measure the Months of Adequate Household Food Provisioning (MAHFP) in Food Security Interventions : Updated and Revised. » Février 2005. Africare/FFP, Washington, DC. Février 2005.
- Bergeron, Gilles, Anne Swindale, Megan Deitchler, et Paul Bilinsky. 2006. « Evaluating Title II Multi-Year Assistance Projects. FANTA Technical Note No. 11. » Food Aid and Nutrition Technical Assistance Project, Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Bergeron, Gilles, Megan Deitchler, Paul Bilinsky, et Anne Swindale. 2006. « Monitoring and Evaluation Framework for Title II Development-Oriented Projects. FANTA Technical Note No. 10. » Food Aid and Nutrition Technical Assistance Project, Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Bonnard, Patricia. 2002. « Title II Evaluation Scopes of Work. FANTA Technical Paper 2. » Food Aid and Nutrition Technical Assistance Project, Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Bryson, Judy. 2005. « Comparative Research/Analysis – Months of Adequate Household Food Provisioning in Africare’s Title II Food Security Programs. » Africare, Washington, DC.
- Gervais, Suzanne, Judy C. Bryson, et Karen Schoonmaker Freudenberger. 2003. *Africare Manual on the Design, Implementation, Monitoring and Evaluation of Food Security Activities*. Washington, DC : Africare.
- Gosling, Louisa, avec Mike Edwards. 1995. *Toolkits : A Practical Guide to Planning, Monitoring, Evaluation and Impact Assessment*. Londres : Save the Children.
- McMillan, Della E. 2006. « Monitoring and Evaluation Risk and Vulnerability : Lessons Learned from Applied Research on Africare’s Title II Programs in Southwest Uganda and Upper Guinea.e Africare, Washington, DC.
- McMillan, Della E., Florence Tushemerirwe, Enock Musinguzi, Joseph Mudiope, Julius Tayebwa, Henry Ahimbisibwe, Nora Twenda, et Michaela Jacova. 2006. « Risk Management Case Study: Uganda Food Security Initiative. » Africare/Office of Food for Development (OFFD), Washington, DC.
- McMillan, Della E., Bonaventure B. Traore, Sidikiba Sidibe, Mohamed Lamine Kaba, Tadiba Kourouma, Sekou II Conde, Mamadou Conte, Prospere Pogba, Christine Davachi, et Moussa Cisse. 2006. « Risk Management Case Study: Guinea Food Security Initiative Project. » Africare/Office of Food for Development (OFFD), Washington, DC.
- McMillan, Della E., et Alice Willard. 2006. « Préparer une Évaluation : Directives et outils pour la planification avant l’évaluation. Version 1.0. » American Red Cross/CRS Série de suivi et évaluation. Volume 5. American Red Cross, Washington, DC.

Mercy Corps. 2005. « Design, Monitoring and Evaluation Guidebook. » Mercy Corps, Portland, Oregon. Août.

Stetson, Valerie, Susan Hahn, David Leege, Debbie Reynolds et Guy Sharrock. 2007. « ProPack II : le dossier projet de CRS. Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets pour les gestionnaires de projets et de programmes de CRS. » Catholic Relief Services (CRS), Baltimore, Maryland.

Stetson, Valerie, Guy Sharrock, and Susan Hahn. 2004. « ProPack : Le dossier projet de CRS. Guide pour la conception des projets et la rédaction des documents de projets à l'intention des gestionnaires de projets de CRS. » Catholic Relief Services (CRS), Baltimore, Maryland.

United States Agency for International Development (USAID). 2005. « Strategic Plan for 2006-2010. » USAID/Food for Peace/Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance (DCHA), Washington, DC. May.

Annexe I.B.

Résumé des choses à faire ou à essayer d'éviter dans l'utilisation et la gestion du TSIP

Activité/sujet	À faire	À essayer d'éviter
Préparation et conception du TSIP		
Normes et directives du secteur pour les indicateurs du TSIP	Trouver et archiver les directives de bases pour les différentes sous-composantes de sécurité alimentaire	Préparer un TSIP sans consulter les directives Ne pas garder de copie des directives utilisées
Directives mises à jour	Vérifier avec le bureau du siège	Supposer qu'on sait tout
Format des colonnes du TSIP	Utiliser le format recommandé et éviter de faire des changements « créatifs »	Faire des changements « créatifs » parce que « c'est plus joli »
Numérotation des indicateurs du TSIP	Élaborer un système clair pour la numérotation des indicateurs pour tous les tableaux de suivi des indicateurs du CS ou au moins pour le projet, reflétant leur connexion avec des objectifs stratégiques particuliers ¹⁸	Numéroter les indicateurs Indicateur d'impact 1, Indicateur d'impact 2, etc., parce qu'on ne verra pas clairement quels indicateurs correspondent à quels objectifs stratégiques du TSIP
Chiffres pour les villages « d'origine » et les « nouveaux » villages pour différents sites du projet dans le TSIP	Présenter les informations sur les différentes catégories de villages dans un projet – par exemple les villages « d'origine » et les « nouveaux » villages – sur des lignes différentes Si l'on fusionne les réalisations enregistrées pour les deux sites dans le tableau de suivi, cela peut masquer les réalisations sur un site et les problèmes sur l'autre. Si l'USAID/FFP veut un seul chiffre de « moyenne » (et que cela semble raisonnable), il pourra être calculé plus tard	Calculer une seule moyenne d'indicateur dans le TSIP pour « tous » les villages alors qu'il y a des différences importantes, dans la durée de l'intervention (par ex. « d'origine » et « nouveaux ») ou dans d'autres caractéristiques, qui demanderaient une stratification de l'échantillon
Indicateurs standards de l'USAID/FFP qui existent au moment de la conception	Inclure tout indicateur standard créé et recommandé par FANTA quand il est approprié pour que les résultats puissent plus facilement être comparés avec ceux d'autres projets	Ne pas inclure les indicateurs standards pour lesquels FANTA a fait des directives spéciales ou divers indicateurs recommandés par FANTA, comme les indicateurs de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qui sont référencés sur son site Internet
Indicateurs standards USAID/FFP introduits après la première année du projet	Discuter de la possibilité de faire le suivi de ces indicateurs avec le bureau FFP du siège, mais ne pas envisager de les ajouter au tableau de suivi officiel sauf si l'on peut préparer des données de base de façon rétroactive	Ajouter les nouveaux indicateurs au tableau de suivi officiel sans bien réfléchir aux conséquences (bonnes ou mauvaises)

¹⁸ **Première alternative :** Une alternative est de numéroter tous les indicateurs d'impact pour le premier objectif stratégique Indicateur d'impact 1.1, 1.2, etc. Puis on numérote les indicateurs de suivi séparément, Indicateur de suivi 1.1, 1.2, etc. L'un des avantages de ce système de numérotation est qu'il crée plus de flexibilité pour ajouter ou supprimer des indicateurs à mi-parcours. **Deuxième alternative :** Un autre système pratique est d'inclure le numéro de l'objectif stratégique dans le numéro des indicateurs d'impact (Indicateur d'impact 1.1, 1.2, 1.3, etc.) et d'inclure aussi bien le numéro de l'objectif stratégique que celui du RI dans le numéro des indicateurs de suivi (Indicateur de suivi 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, etc.)

Activité/sujet	À faire	À essayer d'éviter
Demandes de l'ambassade locale et de l'USAID d'inclure certains des indicateurs qu'elles doivent suivre dans le TSIP	Proposer de donner les informations à partir du système de S&E du projet, si ce n'est pas trop difficile	Revoir le TSIP officiel pour y inclure les indicateurs ou informations demandées (qui changent souvent chaque année)
Mesures des données de base dans la première version du TSIP soumise avec un document de projet	Essayer d'estimer les valeurs des données de base à partir de la collecte des données durant les missions d'évaluation initiale des besoins et d'éventuels rapports publiés dans la région et, si possible, documenter la source de ces informations	Mettre « à déterminer » ou zéro
Étude des données de bases utilisée pour mesurer les données de base pour les indicateurs du TSIP		
Études de base, à mi-parcours ou finale	Insister pour que des informations sur les directives de base ainsi qu'une copie du TSIP soient incluses dans tout cahier des charges	Supposer que le personnel sur le terrain ou les consultants connaissent bien les directives les plus récentes ou les « meilleures pratiques »
Mesures de base des indicateurs d'impact du TSIP	Faire des références claires dans le texte aux mesures de base des indicateurs du TSIP et à la manière dont elles ont été calculées Tout indicateur d'impact du TSIP non inclus dans l'étude des données de base devra être discuté dans l'étude de base avec un renvoi à un rapport qui résume la méthodologie proposée (ou utilisée) pour mesurer l'indicateur. ¹⁹	Ne pas mentionner les principaux indicateurs d'impact dans les données de base de sorte que les équipes qui font l'étude finale ne comprennent pas comment et quand les mesures des données ont été faites
Plan de S&E		
Plan de S&E	Préparer un plan de S&E concis dans lequel on donne nettement la priorité à la collecte et à l'analyse des données contenues dans le TSIP	Préparer un plan de S&E exagérément détaillé avec des tas de formulaires sans lien clair avec le TSIP
Plan de S&E	Redistribuer le plan de S&E (une fois qu'il a été adopté) et le plan révisé des indicateurs à tous les employés et le refaire régulièrement	Le plan de S&E est conservé dans une armoire, n'est pas révisé ni consulté par le personnel du projet. Si on le consulte, peu de spécialistes techniques collectent et analysent les données nécessaires pour mesurer les indicateurs qui sont utilisés pour suivre l'impact des sous-composantes du projet qu'ils supervisent
Plan d'indicateurs	Mettre à jour et réviser le plan d'indicateurs qui a été soumis avec le document de projet et vérifier que tout le personnel technique et de terrain le connaît	Continuer à utiliser le plan d'indicateurs du document de projet sans prendre en compte certains des changements recommandés dans les méthodes des indicateurs
Mise à jour et révision annuelles du TSIP		
Cibles des indicateurs du TSIP	Vérifier le dernier TSIP officiel soumis à l'USAID/FFP pour vérifier qu'il n'y avait pas d'erreurs dans les cibles ; s'il y avait des erreurs, les corriger et expliquer dans une note de bas de page ce qui s'est passé	Ne pas corriger les cibles pour les indicateurs du TSIP, sauf aux trois périodes acceptées (pendant les négociations pour le document de projet, durant le plan de S&E de la première année et après l'évaluation de mi-parcours)

19 Cela arrive le plus souvent quand la mesure de base est faite durant une MARP au cours de la première année du projet et non durant l'étude quantitative des données de base. Les équipes oublient quelquefois d'archiver les résultats des MARP de base et cela peut créer des problèmes quand les résultats doivent être comparés.

Activité/sujet	À faire	À essayer d'éviter
Révisions autorisées du TSIP	Écrire une lettre d'introduction expliquant les éventuels changements dans la formulation d'indicateurs ou de cibles et conserver la réponse officielle du bureau de l'USAID/FFP à cette lettre	Faire des changements à la formulation d'indicateurs ou de cibles sans demander l'autorisation écrite du siège ou du bureau régional de l'USAID/FFP
Notes de bas de page ou notes de fin	Utiliser des notes de bas de page pour expliquer tout changement au TSIP ou toute information qui n'est pas évidente	Supposer que « personne n'aime les notes de bas de page » et qu'on peut toujours les effacer
Méthodologie de la collecte et de l'analyse pour les indicateurs du TSIP	Vérifier que chaque superviseur technique d'un projet du Titre II a suffisamment de formation et de directives pour collecter et analyser les données nécessaires pour suivre les indicateurs utilisés pour le suivi de sa sous-composante du programme	Le spécialiste de S&E du projet centralise toutes les connaissances sur les indicateurs et la manière dont ils doivent être mesurés
Formulaires de collecte de données	Utiliser un formulaire imprimé pour la collecte et l'analyse des données nécessaires pour mesure les indicateurs du TSIP afin de standardiser la collecte de données d'un site à l'autre et d'un moment à l'autre	Compter sur les agents de vulgarisation pour envoyer les informations nécessaires sur la base de leurs notes de travail
Soumission de rapports		
Table des matières	Préparez une table des matières standard pour les rapports, suivant la logique du TSIP	Préparer une table des matières qui se concentre sur les contributions du projet (par ex. la formation et l'assistance technique) plutôt que sur les résultats du TSIP
Participation des employés aux rapports	S'assurer que les superviseurs techniques comprennent les directives des rapports CSR2 et donnent au directeur du projet des sections qui décrivent les raisons de la réalisation ou de la non réalisation des cibles pour des indicateurs en lien avec les activités qu'ils supervisent La rédaction des rapports est dirigé par « l'offre », c'est-à-dire que les superviseurs comprennent pourquoi ils donnent des informations sur le TSIP et comment l'utiliser pour les rapports	Demander aux superviseurs techniques de fournir des informations dont les gestionnaires de projets ont besoin pour mettre à jour le TSIP sans qu'ils comprennent très bien pourquoi on en a besoin La rédaction des rapports est donc dirigée par la « demande », c'est-à-dire que les superviseurs ne répondent qu'à des demandes d'informations spécifiques
Zones de texte	Encourager les superviseurs à soumettre les zones de texte et les photos utilisées pour illustrer les indicateurs du TSIP ou le texte les entourant	Ne jamais utiliser de zones de texte ni de photos dans les rapports annuels ou les évaluations
Rapports annuels à l'USAID/FFP	S'assurer que le gestionnaire de projet et le représentant national de l'ONG reçoivent un exemplaire final du CSR2 et du TSIP soumis officiellement à l'USAID, et les éventuelles réponses de l'USAID/FFP à ce sujet Redistribuer le texte anglais final (12 pages) et le TSIP aux superviseurs pour qu'ils comprennent le lien entre le TSIP et les rapports officiels	Garder seulement les exemplaires provisoires dans les bureaux de terrain de sorte que les gestionnaires de projets, les représentants de l'ONG et les superviseurs techniques ne voient pas la version officielle qui est envoyée à l'USAID
Partenariats		

Activité/sujet	À faire	À essayer d'éviter
Collaboration avec les partenaires	Partager le TSIP et les méthodes des indicateurs pour tout le projet (et pas seulement pour un site unique) avec les principaux partenaires locaux, ONG et gouvernement	Collecter des données auprès des principaux partenaires locaux, ONG et gouvernement, sans leur montrer comment les informations qu'ils ont fournies servent au système global de S&E du projet
Supervision		
Contrôle de la qualité des TSIP des projets	<p>Comparer le TSIP de n'importe quel document avec les directives du bailleur de fonds et avec le TSIP précédent soumis à l'USAID/FFP pour voir s'il y a eu des changements majeurs, et, si oui, lesquels</p> <p>Si c'est après l'évaluation à mi-parcours, comparer aussi le TSIP avec les recommandations de l'évaluation à mi-parcours</p>	<p>Autoriser la transmission d'un rapport annuel ou d'une évaluation à l'USAID/FFP sans vérifier que le TSIP est conforme au format recommandé par le bailleur de fonds</p> <p>Autoriser la transmission d'un rapport annuel ou d'une évaluation à l'USAID/FFP sans comparer le CSR2 actuel avec le précédent et, si c'est après l'évaluation à mi-parcours, avec le résumé des résultats à mi-parcours</p>

Annexe II

Liste annotée de références, guides et autres lectures sur la conception, l'utilisation et la gestion d'un tableau de suivi des indicateurs de performance pour le Titre II

Leah A.J. Cohen et Della E. McMillan

Introduction

Le module *Directives pour le TSIP : Directives et outils pour la préparation et l'utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance (TSIP)* a été conçu dans le cadre de la série sur le suivi et l'évaluation produite par la Croix Rouge américaine et Catholic Relief Services. Beaucoup des ressources et guides qui aident à la conception et à l'utilisation des TSIP sont continuellement mis à jour à cause des recherches qui sont faites et de l'amélioration des méthodes pour faire le suivi et l'évaluation des programmes de sécurité alimentaire du Titre II. Cette annexe est conçue comme un document indépendant et vivant. C'est pourquoi les suggestions des lecteurs pour mettre à jour et améliorer ce document sont les bienvenues. Veuillez envoyer tout commentaire ou suggestion à m&efeedback@crs.org.

Site Internet de l'USAID (Agence des États-Unis pour le développement international)

1. Food for Peace, « Food Aid and Food Security Policy Paper, » USAID, Washington, DC, février 1995. Disponible sur : http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fspolicy.htm; <http://www.usaid.gov/policy/ads/200/foodsec/foodsec.pdf>.

Ce document présente le climat international et intérieur de l'assistance à la sécurité alimentaire. Il est prévu comme une ressource générale pour aider les organisations volontaires privées (OVP) et les gestionnaires de l'USAID sur le terrain à mettre en œuvre des programmes d'aide alimentaire et d'aide à la sécurité alimentaire permettant finalement de réduire l'insécurité alimentaire. Il présente une discussion générale de la définition de la sécurité alimentaire, des causes de l'insécurité alimentaire, des mesures pour améliorer la sécurité alimentaire, du rôle des programmes d'assistance alimentaire et des implications pour les politiques d'assistance alimentaire et de sécurité alimentaire de l'USAID. Il insiste sur des résultats, en visant spécifiquement à l'augmentation de la productivité agricole et à l'amélioration de la nutrition au niveau des ménages. Il présente aussi les objectifs de gestion de l'assistance alimentaire à la lumière de la nouvelle stratégie de l'USAID.

L'USAID demande que les programmes d'assistance alimentaire et de sécurité alimentaire soient mis en œuvre en conjonction avec des programmes complémentaires (par ex. autre programme USAID/OVP, programme d'un autre bailleur de fonds ou autre programme du pays bénéficiaire) qui visent à maintenir et à continuer à améliorer la sécurité alimentaire après la fin de ces programmes. Les fonds du Titre II sont prévus pour des programmes qui améliorent la nutrition des ménages et réduisent les causes profondes de la faim. L'USAID encourage le développement de partenariats avec d'autres OVP, ONG et

le Programme alimentaire mondial. L'USAID prévoit aussi une flexibilité budgétaire pour améliorer la réponse aux urgences. Enfin, les programmes d'assistance alimentaire et de sécurité alimentaire doivent mettre en lien les questions de sécurité alimentaire en situation d'urgence et hors urgence en aidant les populations vulnérables à faire face aux menaces récurrentes à la sécurité alimentaire et en facilitant leur retour à des moyens d'existence sûrs.

2. Global Health, « Child Survival & Health Grants Program : Guidelines, Publications and Technical Reference Materials, » USAID, Washington, DC, n.d. Disponible sur : http://www.usaid.gov/our_work/global_health/home/Funding/cs_grants/guidelines.html.

Ce site Internet fournit les principaux documents publiés par le Programme de subventions pour la survie et la santé de l'enfant sur les plans détaillés de mise en œuvre (cf. le lien ci-dessous), les évaluations à mi-parcours et évaluations finales, les rapports annuels et d'autres matériels techniques de référence. Le groupe CORE a reçu un contrat de cinq ans en 2005 pour gérer ce programme pour l'USAID.

3. Food for Peace, Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance (DCHA), « Strategic Plan 2006-2010, » USAID, Washington, DC, mai 2005. Disponible sur : http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/ffp_strategy.2006_2010.pdf.

Le Plan stratégique 2006-2010, publié en version PDF, présente le plan stratégique de FFP/DCHA tel que rédigé en mai 2005 et le contexte politique dans lequel il opère. Le nouvel objectif stratégique de FFP pour cette période est « la réduction de l'insécurité alimentaire chez les populations vulnérables » (p. 23) ; Le document présente la « théorie » de la sécurité alimentaire mondiale que tous les programmes du Titre II doivent aborder dans la section de leur MYAP sur l'évaluation initiale des besoins. Le fait que l'USAID se concentre maintenant sur les populations vulnérables et le risque ainsi que la création d'un seul objectif stratégique à appliquer aussi bien aux programmes d'urgence qu'aux programmes hors urgence sont les signes distinctifs de cette nouvelle période politique.

Ce document inclut, en annexe V, les « Fiches de référence des indicateurs de performance pour les objectifs stratégiques, » qui présentent les mesures que l'USAID/FFP utilise pour évaluer la progression en direction des objectifs stratégiques particuliers de DCHA. Les CS doivent décrire comment les programmes prévus aideront l'USAID/FFP à réaliser ces objectifs. La même section donne des critères pour définir la maintenance et l'amélioration. Elle précise aussi le raisonnement qui sous-tend la sélection d'indicateurs particuliers, dont certains sont assez généraux pour que les CS les utilisent dans leurs tableaux de suivi.

Ce document déclare qu'un Plan de gestion de la performance (PMP) sera élaboré dans l'année suivant l'approbation du plan stratégique. Le PMP présente les données que FFP attend de ses partenaires de mise en œuvre. Le PMP ne reflète pas tous les indicateurs sur lesquels FFP peut avoir à rendre des comptes dans le Cadre de la réforme de l'assistance internationale. Les indicateurs exigés pour ce Cadre n'ont pas été finalisés ni distribués. Quand ils l'auront été, le PMP de FFP, et/ou le Questionnaire standardisé de performance annuelle (cf. Annexe III, outil 5 du rapport principal) devra peut-être être modifié pour incorporer les nouveaux indicateurs demandés.

4. Food for Peace, « P.L. 480 Title II Program Policies and Proposal Guidelines, » USAID, Washington, DC, octobre 2007. Disponible sur :
http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fy08_final_guidelines.html.

Ce document présente le processus du document de projet (soumission et revue), les types d'activités des projets du Titre II, le calendrier pour la soumission de documents de projets et les critères de rédaction de documents de projets (comme la taille de la police et la longueur des pages). Il donne des directives spécifiques sur l'élaboration des mesures des indicateurs et le tableau de suivi dans l'annexe A (énumérées ci-dessous).

5. USAID/FFP. 2007. « USAID/FFP Food for Peace, Annex A : Multi-Year Assistance Program Proposal Application Format, » P. L. 480 Title II Country/Cooperating Sponsor, USAID, Washington, DC, octobre 2007. Disponible sur :
http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fy08_final_guidelines.html.

Cette annexe au document P.L. 480 de politiques pour les programmes du Titre II et de directives pour les documents de projets, présente les sections nécessaires d'un document de projet de MYAP, dont une section de quatre pages sur le S&E. la section de S&E (section F, pp. 7-11) comprend une description des critères de base pour le plan de S&E d'un projet. Elle comprend aussi un modèle de tableau de suivi des indicateurs et donne une liste des indicateurs qui doivent absolument faire partie du plan de S&E pour certaines composantes particulières du projet (par ex. si le projet a une composante de santé, il doit « rendre compte de l'impact sur l'état nutritionnel des enfants en utilisant des indicateurs de taille pour âge (retard de croissance) et/ ou de poids pour âge, en plus d'indicateurs qu'ils auront choisis eux-mêmes pour les changements dans les comportements d'alimentation des enfants. »)

6. Food for Peace, Annex D : Environmental Review and Compliance Information, USAID, Washington DC, octobre 2007. Disponible sur :
http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/fy08_final_guidelines.html.

Cette annexe au document P.L. 480 de politiques pour les programmes du Titre II et de directives pour les documents de projets comporte une section très courte sur l'inclusion de considérations environnementales dans le projet et le plan de S&E. Il peut être demandé que dans des Examens environnementaux initiaux (IEE) « toutes les activités dans l'agriculture, la gestion des ressources naturelles et l'aménagement des bassins versants, l'eau et l'assainissement et/ou de développement des infrastructures physiques, décrivent comment l'impact sur l'environnement sera suivi et des indicateurs viables suggérés » (p. 5). Cependant, cette annexe ne donne pas d'exemples spécifiques ni d'outils pour créer des indicateurs pour évaluer l'impact des activités du projet sur l'environnement.

Food and Nutrition Technical Assistance (FANTA), site Internet

1. Arimond, Mary, et Marie T. Ruel, « Generating Indicators of Appropriate Feeding of Children 6 through 23 Months from the KPC 2000+, » FANTA Project, Washington, DC, novembre 2003. Disponible sur :
<http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/indicatorsKPC.pdf>.

Ce rapport donne des directives mises à jour sur le module KPC 2000+ pour mesurer, interpréter et analyser des pratiques clés pour l'alimentation des nourrissons et jeunes enfants pour des enfants de 6 à 23 mois. Celles-ci comprennent une amélioration du plan de classification des indicateurs. Le rapport contient aussi une explication des changements suggérés par KPC 2000+ à des indicateurs clés, parle de l'élaboration de questionnaires et du choix de taille des échantillons et dit comment présenter les résultats. Pour faciliter le téléchargement, on peut aussi trouver des sections choisies de ce rapport sur : <http://www.fantaproject.org/publications/kpc.shtml>.

2. Bergeron, Gilles, et Joy Miller Del Rosso, « Food for Education Indicator Guide, » projet FANTA, Washington, DC, septembre 2001. Disponible sur : <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/FFE.pdf>.

Ce guide présente le cadre conceptuel et la collecte et l'analyse de données pour divers indicateurs utilisés pour évaluer les améliorations dans l'éducation.

3. Bergeron, Giles, Megan Deitchler, Paula Bilinsky, et Anne Swindale. « Monitoring and Evaluation Framework for Title II Development-oriented Projects, Technical Note 10, » projet FANTA, Washington, DC, février 2006. Disponible sur : http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/TN10_MEFramework.pdf.

Cette note technique décrit les éléments de base des plans de S&E et comment classer chaque indicateur comme intrant, processus, produit, effet ou impact.

4. Bilinsky, Paula, et Anne Swindale, « Months of Inadequate Household Food Provisioning (MIHFP) for Measurement of Household Food Access : Indicator Guide, » projet FANTA, Washington, DC, mars 2005. Disponible sur : http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/MIHFP_Mar05.pdf.

Ce guide explique l'indicateur au niveau stratégique élaboré pour évaluer l'accès des ménages à la nourriture. Il explique l'indicateur et dit « comment faire » la collecte des données, le format du questionnaire, la classification de l'indicateur et le choix des cibles. 1

5. Billing, Patricia, Diane Bendahmane, et Anne Swindale, « Water and Sanitation Indicators Measurement Guide, » projet FANTA, Washington, DC, juin 1999. Disponible sur : <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/watsan.pdf>.

Ce guide présente des indicateurs d'impact et de suivi pour mesurer la performance des programmes au niveau de l'eau et de l'assainissement. Il donne des informations détaillées sur les sources de données, le calcul des indicateurs et le choix de cibles.

6. Coates, Jennifer, Anne Swindale, et Paula Bilinsky, « Household Food Insecurity Access Scale (HFIAS) for Measurement of Food Access : Indicator Guide, Version 2, » projet FANTA, Washington, DC, juillet 2006. Disponible sur : http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/HFIAS%20Guide_v2.pdf.

Il s'agit d'un guide sur un indicateur qui peut être utilisé pour évaluer l'accès à la nourriture au niveau des ménages. Ce guide explique l'indicateur et donne des informations sur des façons d'adapter le questionnaire,

les instructions pour les enquêteurs, le format du questionnaire et la classification de l'indicateur.

7. Cogill, Bruce, « Anthropometric Indicators Measurement Guide, rev. ed., » projet FANTA, Washington, DC, mars 2003. Disponible sur : http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/anthro_2003.pdf.

Ce guide donne des informations sur divers indicateurs anthropométriques, y compris ce que ces indicateurs nous disent sur l'état nutritionnel des nourrissons et des enfants, la manière de faire l'enquête, l'équipement nécessaire, comment prendre les mesures, la comparaison entre les données et des normes de référence et la manière d'analyser les données. Ce rapport est aussi disponible par sections sur : <http://www.fantaproject.org/publications/anthropom.shtml>. Le rapport complet est disponible en français sur : http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/anthro_2003_french.pdf.

8. Diskin, Patrick, « Agricultural Productivity Indicators Measurement Guide, » projet FANTA, Washington, DC, décembre 1997. Disponible sur : <http://www.fantaproject.org/publications/agrind.shtml>.

Ce guide aborde la façon de mesurer et d'interpréter l'impact d'activités agricoles, la collecte de données et des détails sur la façon de calculer des indicateurs particuliers de productivité agricole. L'appendice 2 est un tableau d'indicateurs génériques pour le Titre II (à l'époque) pour toutes les catégories d'activités (santé, eau et assainissement, consommation de nourriture, etc.)

9. Hoddinott, John, et Yisehac Yohannes, « Dietary Diversity as a Household Food Security Indicator, » projet FANTA, Washington, DC, mai 2002. Disponible sur : <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/DietaryDiversity02.pdf>.

Sur la base de l'ancien modèle de sécurité alimentaire de l'USAID comprenant la disponibilité, l'accès et l'utilisation de la nourriture, ce document présente et discute l'utilisation de la mesure de substitution de la diversité du régime alimentaire pour l'accès à la nourriture. Il présente des données qui ont été utilisées pour évaluer l'avantage d'utiliser cet indicateur de l'accès à la nourriture dans 10 pays différents (dont certains en Afrique) plutôt que de passer du temps à demander aux gens de se souvenir de ce qu'ils ont mangé sur 24 heures.

La page Internet <http://www.fantaproject.org/publications/dietdiversity1.shtml> donne deux liens supplémentaires vers une annexe technique et une note technique pour l'indicateur de diversité du régime alimentaire. La note technique résume aussi les résultats de l'étude décrite plus haut et comprend un paragraphe présentant des options pour choisir des cibles pour l'indicateur de diversité du régime alimentaire. L'appendice technique comprend des tableaux présentant les données utilisées dans l'étude.

10. Swindale, Anne, et Paula Bilinsky, « Household Dietary Diversity Score (HDDS) for Measurement of Household Food Access : Indicator Guide, ver. 2, » projet FANTA, Washington, DC, septembre 2006. Disponible sur : http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/HDDS_v2_Sep06.pdf.

Cet indicateur au niveau stratégique a été élaboré pour évaluer l'accès des ménages à la nourriture. Le guide explique l'indicateur et dit « comment faire » la collecte des données, le format du questionnaire, la classification de l'indicateur et le choix des cibles.

11. Swindale, Anne, et Punam Ohri-Vachaspati, « Measuring Household Food Consumption : A Technical Guide, revised ed., » FANTA Project, Washington, DC, August 2005. Disponible sur : <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/foodcons.pdf>.

Ce guide présente des indicateurs d'impact pour les activités de nutrition pour les ménages et détaille la collecte et l'analyse des données.

12. Tumilowica, Allison, et Megan Deitchler, « Out with the Old: In With the New – Implications of the New 12. WHO 2006 Child Growth Standards, » projet FANTA, Washington, DC, juillet 2006. Disponible sur : http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/WHO_growth_July2006.pdf.

Le site FANTA a à la fois une version PDF et une version PowerPoint (http://www.fantaproject.org/downloads/ppt/WHO_growth_July2006.ppt) de la présentation des nouvelles normes 2006 de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) pour la croissance des enfants qui ont remplacé les anciennes normes de référence sur la croissance des enfants de NCHS de 1978. Ces normes sont souvent les mesures adoptées pour faire le suivi et l'évaluation de la santé des enfants (par exemple poids pour l'âge, longueur/taille pour l'âge, poids pour la longueur, poids pour la taille). De nouveaux indicateurs ont aussi été élaborés pour servir dans des projets qui ciblent l'obésité (par ex. l'indice de Quételet (IQ) pour l'âge). La présentation sur le site Internet de FANTA montre les similarités et les différences entre les deux groupes de standards et contient une étude de cas au Malawi sur des enfants de zéro à 59 mois. La présentation recommande que les projets mesurent les indicateurs correspondants en utilisant à la fois les normes NCHS de 1978 et les nouvelles normes de l'OMS de 2006 jusqu'à ce que l'utilisation de ces nouvelles normes soit plus répandue.

Food Aid Management (FAM), site Internet : Programme international d'appui à l'assistance

1. FANTA Project, « Food Access Indicator Review, » projet FANTA, Washington, DC, juillet 2003. Disponible sur : <http://www.foodaid.org/worddocs/moneval/AccessIndicatorPhaseI.pdf>.

Ce guide présente des stratégies et interventions des programmes d'accès à la nourriture du Titre II. Il comprend une série d'indicateurs génériques d'accès à la nourriture du Titre II pour FFP et les OVP, des approches innovantes à l'évaluation initiale, différents types de mesures utilisés et les limites de ces mesures.

2. Food Aid Management, « Guide for Measuring Food Access, » Food Aid Management, Washington, DC, mai 2004. Disponible sur : http://www.foodaid.org/worddocs/moneval/Food_Access_Indicators_Guidelines_Final.pdf.

Ce guide explique la nécessité de mesurer l'accès à la nourriture dans les programmes du Titre II, il décrit des indicateurs (dont, de manière non limitative, des indicateurs de revenu et de capitaux, des indicateurs de diversité du régime alimentaire, des stratégies de survie et de l'indice de sécurité alimentaire) et des méthodes de mesure.

3. Food Aid Management, « Summary of Title II Generic Indicators, » Food Aid Management, Washington, DC, n.d. Disponible sur : <http://www.foodaid.org/worddocs/usaiddoc/GENINDIC.DOC>.

Ce tableau énumère des indicateurs du Titre II subdivisés par secteurs, santé, nutrition et santé maternelle et infantile ; eau et assainissement ; consommation alimentaire des ménages ; productivité agricole ; gestion des ressources naturelles et routes construites grâce au FFW (vivres en échange de travail) ou au CFW (argent en échange de travail).

4. Rechcigl, Mike, et Margie Ferris-Morris, « Memorandum : Performance Indicators for Food Security, » USAID, Washington DC, avril 1996. Disponible sur : <http://www.foodaid.org/worddocs/cdieind.doc>.

Ce mémo est le résumé du résultat d'un atelier de l'USAID de décembre 2005 sur la mesure de performance en sécurité alimentaire. Il donne une liste d'indicateurs courants pour la disponibilité, l'accès et l'utilisation de la nourriture et leur explication. La liste comporte aussi deux indicateurs sur l'assainissement.

5. World Vision, « Indicators to Monitor Impact of Nutrition Programmes, » Federal Way, Washington, n.d. Disponible sur : <http://www.foodaid.org/worddocs/nutrition/IndicatorstoMonitorImpact2.doc>.

Ce document donne des extraits du « MICAH Guide : A Practical Handbook for Micronutrient and Health Programmes » préparé par World Vision Canada. Il comprend une explication des indicateurs de processus, d'effets et d'impact ; il présente une liste d'indicateurs principaux ; il donne des directives pour choisir les indicateurs de programmes particuliers ; et il donne des détails sur l'utilisation de sources existantes ou de nouvelles sources de données.

Autres sites Internet

1. Projet Child Survival Technical Support et groupe de travail de S&E CORE, « KPC Module 2 : Breastfeeding and Infant/Child Nutrition : Interviewer Instructions, » groupe CORE, Washington, DC, janvier 2005. Disponible sur : http://www.childsurvival.com/kpc2000/mod2_01_18_05.pdf.

Ce module présente des questions détaillées pour des enquêtes et une classification des indicateurs clés pour les projets s'intéressant à l'allaitement maternel et la nutrition des nourrissons et des enfants.

2. Groupe CORE, « Knowledge, Practices, and Coverage (KPC) Survey : Module 7 : HIV/AIDS/STI, » CORE Group, Washington, DC, janvier 2005. Disponible sur : http://www.childsurvival.com/kpc2000/mod7_1_18_05.pdf.

Ce module présente des questions d'enquêtes, des méthodes de collecte de données et des considérations sur le calcul d'indicateurs clés sur les activités de projets de VIH/sida/MST. Il donne des détails sur la classification des indicateurs ainsi que des directives sur la recherche quantitative.

3. Groupe CORE, « Rapid Knowledge, Practices, and Coverage (KPC) Survey : Revised Module 1A for Cycle 21 Grantees : Household Water Supply, Sanitation and Hygiene, » CORE Group, Washington, DC, avril 2006. Disponible sur : http://www.coregroup.org/working_groups/mod1a_cycle21.pdf.

Ce module de formation présente le format de questionnaire pour étudier des questions d'eau et

d'assainissement. Il présente aussi une description des indicateurs KPC et des classifications d'indicateurs.

4. Gage, Anastasia J., Disha Ali, et Chiho Suzuki, « A Guide for Monitoring and Evaluating Child Health Programs, » CORE Group, Washington, DC, septembre 2005. Disponible sur : http://www.coregroup.org/working_groups/ms-05-15.pdf.

Ce guide explique le processus pour choisir des indicateurs et des sources et des méthodes de collecte de données pour des programmes de santé de l'enfant. Il donne une liste complète d'indicateurs qui ont été testés et utilisés par le CDC, l'UNICEF, l'OMS et l'USAID et précise l'objectif, la signification, le calcul et les limites de chacun de ces indicateurs.

5. Maxwell, Simon, et Timothy R. Frankenberger, « Household Food Security Concepts, Indicators, and Measurements : A Technical Review, » International Fund for Agricultural Development (IFAD) et UNICEF, Rome et New York, 1992. Disponible sur : <http://www.ifad.org/hfs/tools/hfs/hfspub/hfs.pdf>.

Ce document est une revue de l'évaluation initiale, des indicateurs et des méthodes de collecte de données sur la sécurité alimentaire des ménages. Il comprend aussi une bibliographie annotée. Certaines sections de ce document peuvent aussi être téléchargées séparément sur <http://www.ifad.org/hfs/tools/hfs/hfspub/index.htm>.

6. United States Global AIDS Coordinator, « The President's Emergency Plan for AIDS Relief Indicators, Reporting Requirements, and Guidelines, » U. S. Department of State, Office of the United States Global AIDS Coordinator, Washington, DC, avril 2004. Disponible sur : http://www.coregroup.org/working_groups/PEPFAR_Indicators_041404.pdf.

Ce plan donne des directives sur la collecte de données et les comptes-rendus sur les données pour les activités d'assistance VIH/sida. Il explique ce que le Département d'état des États-Unis/Bureau du Coordinateur mondial pour le sida demande comme rapports sur les programmes et les méthodes de collecte de données pour les indicateurs d'effets et d'impact. Il différencie aussi entre les indicateurs centraux et les indicateurs recommandés pour ce sous-secteur.

7. Organisation mondiale de la santé (OMS), Normes de croissance de l'enfant, Rome: WHO, n.d. disponible sur : <http://www.who.int/childgrowth/en/>.

Ce site internet présente les nouvelles normes de croissance de l'enfant, l'étude sur laquelle elles ont été basées (étude multicentrique de l'OMS sur les valeurs de référence pour la croissance [EMRC] – <http://www.who.int/childgrowth/mgrs/fnu/en/index.html>), les normes elles-mêmes (<http://www.who.int/childgrowth/standards/en/>), les cours et les outils de formation disponibles en anglais, français et espagnol (<http://www.who.int/childgrowth/training/en/>), les liens de téléchargement du logiciel Anthro 2005 de l'OMS (<http://www.who.int/childgrowth/software/en/>), et les questions posées fréquemment sur ces nouvelles normes, (<http://www.who.int/childgrowth/faqs/en/>).

Annexe IV

Fiche des méthodes de mesure/sources de données de CRS²⁰

L'objectif de cette fiche est d'aider les équipes sur le terrain à générer le type d'informations détaillées sur les indicateurs de performance dont ont besoin les spécialistes de S&E et le chef d'équipe pour concevoir un tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP).

Colonne des directives : La fiche contient une colonne de directives. Cette colonne résume les instructions dont les équipes sur le terrain ont besoin pour faire ce travail. Énoncé d'indicateur de performance : insérer simplement l'énoncé.

Définition de l'indicateur : Expliquez clairement les termes utilisés dans l'énoncé d'indicateur. Par exemple, si l'indicateur fait référence à des « enfants orphelins », de quels enfants orphelins s'agit-il ? D'enfants en dessous d'un certain âge ? Des enfants vivant dans une famille proche ? Des enfants qui vivent dans la rue ? Des enfants en milieux ruraux ou urbains ? Exprimer clairement ce dont on parle permettra de déterminer les tâches nécessaires pour la collecte des données ainsi que les ressources nécessaires.

Méthode de collecte des données/source des données : Il existe de nombreuses méthodes de collecte de données. Parmi les méthodes couramment utilisées, on peut noter : les recensements ; les études sur le terrain ; les visites aléatoires ; les groupes focaux ; les entretiens avec des informateurs clés ; des techniques pour classer, noter ou indexer ; des visites périodiques sur le terrain ou des études périodiques de comptes-rendus ; des rapports mensuels ou trimestriels des bénéficiaires ou des formateurs, etc. Ou bien il s'agira d'indiquer la source de données secondaires utilisée.

Fréquence de la collecte des données : Déterminez à quels intervalles de temps la collecte des données devra s'effectuer, par ex. tous les mois, tous les ans, etc. Cela est important, car cela permet de déterminer quelles seront les ressources nécessaires.

Période de collecte des données : Il s'agira ici de préciser le moment précis de collecte des données afin d'éviter une collecte de données non comparables. Par exemple, considérons dans quelle mesure les éléments suivants peuvent affecter les données à collectées : les dates des semences et des récoltes ; les périodes préférées pour la transformation et la commercialisation ; l'année scolaire ; les campagnes annuelles de vaccinations ; l'allocation des budgets gouvernementaux, etc. Comme les autres facteurs, la saison ou le moment de la collecte des données peuvent avoir des implications pratiques sur les ressources, et il faudra les prendre en considération avant de décider d'un plan de S&E particulier.

Autres considérations : Cela peut inclure une indication de comment les données d'indicateurs seront calculées, par ex. les chiffres bruts, pourcentages, taux, score, index ou quelque chose qui montre que les questions d'échantillonnage ont été prises en compte. Cela peut inclure aussi l'adoption d'autres méthodes de mesures ou sources de données, pour vérifier les données de S&E. Bien que vous ne puissiez pas toujours connaître tous les détails précis, dans certains cas, l'avis technique de spécialistes sera nécessaire, remplir cette case permettra précis, dans certains cas, l'avis technique de spécialistes sera nécessaire, remplir cette case permettra de démontrer que toutes les questions de validité et de qualité des données qui affectent le plan de S&E ont été considérées.

²⁰ Extrait de « ProPack, le dossier projet de CRS, Guide pour la conception des projets et la rédaction des documents de projets à l'intention des gestionnaires de projets de CRS », 2004 de V.G. Stetson, G. Sharrock et S. Hahn, Catholic Relief Services, Baltimore, Maryland

En remplissant la *Fiche des méthodes de mesures/sources de données*, il apparaîtra peut-être qu'il faut ajuster l'idée initiale pour un indicateur donné. Peut-être sera-t-il tout simplement trop difficile de collecter les informations, et donc une alternative devra être envisagée.

On n'inclura pas mot pour mot dans le document de projet ce qui aura été décrit dans la *Fiche des méthodes de mesures/sources de données*, mais un résumé des principaux points pris en considération pourra aider à développer le plan de S&E.

Tableau 1 : Fiche des méthodes de mesure/sources de données

Considération	Directives	À remplir par l'équipe de conception du projet
1. Énoncé d'indicateur de performance		
2. Définition de l'indicateur	Définir tous les termes de l'indicateur qui ne pourraient ne pas être clairs	
3. Méthode de collecte de données/ source de données	Préciser la méthode ou source de données qui sera utilisée pour trouver les données de l'indicateur	
4. Fréquence de la collecte des données	Définir quand la collecte des données doit avoir lieu au cours de la durée du projet	
5. Calendrier de la collecte des données	Les données peuvent être collectées à des moments particuliers de la vie du projet Si des données doivent être comparées, il faut prendre en compte les problèmes potentiels	
6. Autres considérations	Par exemple : Préciser les formules qui seront utilisées pour calculer les données de l'indicateur ou expliquer où on pourra les trouver Noter toutes les questions d'échantillonnage qui devront être prises en compte Noter toutes les méthodes complémentaires ou de triangulation, les problèmes particuliers, etc. Autres...	

Source: Stetson, Sharrock et Hahn, 2004, p. 139

Annexe V

Modèle de TSIP pour un projet du Titre II exécuté par un seul sponsor coopérant sur quatre sites²¹

Indicator	Base-line	FY01 Tgt.	FY01 Achv.	FY01% Achv. versus Target	FY 02 Target	FY02 Achv.	FY02% Achv. vs Tgt.	FY03 Tgt.	FY03 Achv.	FY03% Achv. vs Tgt.	FY04 Tgt.	FY04 Achv.	FY04 % Achv. vs Tgt.	FY05 Tgt.	FY05 Achv.	FY05% Achv. vs Tgt.	FY06 Tgt.	FY06 Achv.	FY06 % Achv vs Tgt	LOA Achv. vs Tgt.
Objective 1- To improve the nutrition and health status of women and children under 3																				
Impact Indicator 1.1 % reduction in children stunted																				
-Dinguiraye Original	22%							21%	22%	97%				19%				17%	21%	73%
-Dinguiraye New	21%							20%	24%	82%				18%				16%	23%	59%
-Dabola Extreme P	38%													38%				38%	24%	136%
-Dabola Medium P	39%													39%				39%	23%	141%
Impact Indicator 1.2 % infants (0-23 mos) offered the same or more food during diarrhea																				
-Dinguiraye Original	34%							40%	44%	111%				55%				60%	53%	89%
-Dinguiraye New	23%							35%	35%	108%				50%				55%	41%	75%
-Dabola Extreme P	35%													39%				40%	63%	156%
-Dabola Medium P	29%													33%				36%	38%	60%
Monitoring Indicator 1.1 % eligible children in Growth Monitoring weighed in last 4 months																				
-Dinguiraye Original	90%							93%	92%	99%	94%	94%	100%	95%	94%	99%	96%	93%	97%	
-Dinguiraye New	9%							30%	85%	282%	82%	86%	105%	85%	86%	101%	90%	88%	98%	
-Dabola Extreme P	5%										15%	75%	500%	50%	89%	179%	60%	84%	140%	
-Dabola Medium P	9%													50%	82%	164%	60%	78%	130%	

21 Adapté de « Africare Guinea Food Security Initiative » et reproduit avec l'autorisation d'Africare/Washington. Pour plus d'informations, veuillez contacter le Bureau d'Africare « Office of Food for Development. »

Annexe VI

Modèle de TSIP pour un projet exécuté par un consortium : Initiative de sécurité alimentaire d'Africare/CRS/HKI/Care au Niger

TSIP officiel pour le projet de phase II soumis avec le rapport final des résultats l'année fiscale 05 (Africare)^{22 23}

Indicateur	Données de base	Réalisé/ cible mi- parcours	Année 04 cible	Année 04 réalisé	Année 04 réalisé/ cible	Année 05 cible	Année 05 réalisé	Année 05 réalisé/ cible
Indicateur d'impact 1.1. Nombre de communautés qui ont des plans de sécurité alimentaire conçu de façon démocratique et équitable pour les genres et qui sont mis en œuvre		46%	172	187	109%	182	191	105%
Africare Agadez	0	50%	20	32	160%	30	32	107%
CARE – Konni/Illela	0	60%	56	63	113%	56	66	118%
CARE – Matameye ²⁴ (COSAN)	0	23%						
CRS/HKI – Dogon Doutchi	0	54%	48	46	96%	48	46	96%
CRS/HKI – Tanout	0	46%	48	46	96%	48	47	98%
Indicateur d'impact 1.2. Indice de capacité alimentaire de la communauté	35	123%	47	50	106%	51	57	113%
Africare	27	169%	52	50	95%	61	56	93%
CARE – Konni/Illela ²⁵	18	219%	45	49	110%	46	49	107%
CARE – Matameye ²⁶	N/A	85%						
CRS/HKI – Dogon Doutchi	53 ²⁷	94%	49	49	100%	50	47	94%
CRS/HKI – Tanout	42 ²⁸	123%	41	51	123%	45	75	168%

22 Reproduit avec l'autorisation d'Africare/Washington

23 Ce TSIP a été soumis à l'USAID/FFP par le consortium avec le CSR2 annuel. Étant donné le grand nombre d'indicateurs et d'années, ce projet n'a inclus dans le rapport que les cibles par rapport aux réalisations pour mi-parcours, l'année 04, l'année 05 et la fin du projet comme le demandent les directives officielles. Ce type de compromis sur le format est sans doute nécessaire pour un consortium. Mais il devra être évité si possible dans les projets avec un seul CS pour ne pas déconcerter le personnel sur le terrain ni les partenaires.

24 Pour Matameye, cet indicateur a été calculé pour les comités de santé (COSAN) en utilisant la fiche d'évaluation de la performance des COSAN. Les évaluateurs à mi-parcours ont inclus le COSAN de Matameye dans le calcul des cibles et des réalisations à mi-parcours.

25 Ces données de base ont été calculées rétroactivement après que le programme a commencé à travailler avec 20 Unités Intervention

26 En l'absence de données de base pour cette zone, la cible correspond aux résultats FSCCI moyens pour le projet.

27 Pour les 20 nouveaux villages choisis la 3e année. Ces villages se trouvent dans la partie sud de la zone et ont montré qu'ils étaient plus développés du point de vue organisationnel que les villages sélectionnés la 1e année.

28 Pour les 20 nouveaux villages choisis la 3e année.

Annexe VII

Questionnaire standardisé pour les rapports annuels de l'USAID/FFP (31 août 2006, version provisoire)

1	Fill out the table below with the number of planned and actual direct beneficiaries by technical sector for FY06 and out years through FY10. Direct beneficiaries are those who come into direct contact with the goods or services provided by the program.										
	Emergency/ Non- emergency	Technical sector	FY06 planned	FY06 reached	FY07 planned	FY08 planned	FY09 planned	FY10 planned			
	1.1										
	1.2										
	1.3										
	1.4										
	1.5										
	1.6										
	1.7										
2	Does your program implement activities to benefit IDP or refugees?							Yes/No	If No, go to question #4		
3	What was the number of IDP/refugee beneficiaries in FY06?							FY06 #			
4	Does your program implement activities to maintain or improve nutritional status of program beneficiaries?							Yes/No	If No, go to question #10		
5	Fill out the table below with the indicators used by your program for <u>annual</u> reporting on the nutritional status of program beneficiaries. For each indicator, fill in the desired direction of change (increase or decrease), and data on achievement and num										
	Indicator				Desired direction (+ / -)	FY05 actual	FY06 actual		# beneficiaries		
	5.1										
	5.2										
	5.3										
	5.4										



Téléchargez ce document en ligne

Questionnaire standardisé pour les rapports annuels USAID/FFP
http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/

Annexe VIII

Considérations particulières pour l'élaboration de TSIP pour les consortiums

La question de l'élaboration d'un TSIP est particulièrement cruciale quand les projets sont exécutés par des consortiums. Cela est dû au fait que le TSIP est l'un des meilleurs mécanismes pour permettre aux partenaires de coordonner les activités et les rapports. Au contraire, si l'on ne fait pas de TSIP commun ou qu'on ne s'assure pas que le TSIP et son rôle dans la gestion et les rapports sont bien compris, on s'expose à de sérieux problèmes qui peuvent coûter cher à résoudre, que ce soit du point de vue du temps que cela prendra au personnel ou du point de vue de la bonne volonté et de la collaboration entre les ONG. Les sept principales étapes de l'utilisation d'un TSIP au cours de la vie d'un projet doivent tenir compte d'autres facteurs quand c'est un consortium qui met en œuvre un projet.

1^e étape. Expliquer les directives de base du bailleur de fonds et du CS

Chaque ONG du consortium doit connaître les directives de base présentées dans la 1^e étape de la section II des directives pour le TSIP. C'est particulièrement vrai pour les ONG chargées de diriger le suivi, l'évaluation et les rapports.

2^e étape. La première version du TSIP est préparée et incluse dans le document de projet ou le MYAP (sur la base de l'évaluation initiale des besoins et des directives standards réunies lors de la 1^e étape)

En général, il n'y a pas vraiment de collaboration sur la conception du TSIP d'un consortium jusqu'à ce que chaque CS ait terminé son évaluation initiale des besoins et sa conception de projet pour les sites où il se propose d'intervenir. Essayer de discuter ensemble des indicateurs centraux avant que chaque ONG ait fini son évaluation initiale des besoins et sa conception est généralement (au mieux) improductif et peut avoir pour résultats (au pire) une longue liste d'indicateurs et une mauvaise volonté des CS partenaires potentiels. Même quand les équipes de conception travaillent aux phases de suite, la préparation d'un TSIP trop tôt dans le processus peut être très frustrante pour l'équipe de conception car chaque ONG a généralement sa propre méthodologie pour l'évaluation initiale des risques et la conception.

Une fois que chaque partenaire a terminé son évaluation initiale des besoins et la conception de son document de projet, les partenaires doivent se mettre d'accord, pendant la dernière phase de la préparation du document de projet, sur un certain nombre d'indicateurs communs d'impact et de suivi, sur des mesures de base et des cibles. Comme les sites d'un consortium peuvent avoir des mesures des données de base pour les indicateurs et les cibles clés très différentes, la plupart des consortiums décident de continuer à dissocier ces chiffres (ainsi que le pourcentage de réalisation par rapport à la cible) par site. Un bon exemple de mise à jour de TSIP dans un CSR2 est celui que les consortiums de l'Initiative de sécurité alimentaire au Niger, Phase II, ont soumis avec le CSR2 de l'année fiscale 05 à l'USAID/FFP (cf. l'annexe VI, ci-dessus).²⁹

²⁹ Pour diverses raisons – en particulier le nombre de sites et le nombre d'indicateurs – le TSIP qui a été soumis avec le MYAP ne suivait pas le format recommandé par l'USAID/FFP. L'équipe a plutôt éliminé la plupart des colonnes pour les années fiscales 01-02, sauf pour les cibles. Un format plus pratique, comme celui qui a été utilisé durant la Phase I de FSIN sera adopté la première année.

3^e étape. TSIP, tableau de méthodologie des indicateurs du TSIP et plan de S&E révisés sur la base de l'étude des données de base :

Durant la première année fiscale de la subvention, les différents membres du consortium doivent préparer ensemble une étude des données de base, en utilisant des méthodes communes de mesure des indicateurs et collaborer à l'analyse des données de l'étude de base ainsi qu'à la révision des énoncés communs d'indicateurs et des cibles annuelles, pour mi-parcours et pour la durée du projet.

Le résultat de ces recommandations doit être un TSIP commun, mais c'est un TSIP un peu différent de celui qu'on voit généralement dans d'autres projets. Un TSIP de consortium – comme celui qui a été élaboré durant la Phase I de l'Initiative de sécurité alimentaire au Niger (FSIN) – comprend (cf. [Annex VI](#)):

- 1 Les mesures de base et les cibles de chaque indicateur central pour chaque site (comme les sites peuvent avoir des contraintes et possibilités physiques et institutionnelles très différentes) et
- 1 Une « moyenne » d'indicateur (pour tous les sites du consortium).

4^e étape. TSIP mis à jour dans le cadre des rapports de routine au bailleur de fonds et aux partenaires (Années fiscales 01 et 02) :

Une fois que le TSIP consolidé est révisé, la première année, il offre un cadre structuré pour que chaque ONG partenaire puisse rédiger son rapport annuel en suivant les directives recommandées pour le Titre II. Ces rapports individuels doivent rendre compte des résultats du sponsor coopérant aux sites qu'il supervise, sur la base du TSIP consolidé³⁰. Ces rapports individuels sont ensuite fusionnés en un seul rapport de synthèse par l'ONG chargée de superviser pour le consortium le suivi, l'évaluation et les rapports, sur la base du TSIP consolidé. L'une des meilleures pratiques, que de nombreux fonctionnaires de l'USAID/FFP apprécient, est que l'ONG chargée de coordonner le S&E combine les différents rapports annuels des ONG sous forme d'annexes au rapport principal. Si l'on adopte ce modèle, ce sera positif aussi bien pour les ONG membres que pour l'ONG chargée de la coordination du groupe. En effet :

- 1 Chaque ONG termine cette activité en ayant sa propre annexe qui décrit ses réalisations particulières (sur la base du TSIP consolidé).
- 1 L'USAID/FFP a un rapport consolidé qui résume les réalisations moyennes par rapport aux cibles pour toutes les ONG ainsi que des informations sur les variations éventuelles de ces réalisations selon les sites.
- 1 Chaque ONG et ses partenaires ont un bon outil, simple d'utilisation, pour faciliter la communication avec les autres ONG et avec leurs principaux partenaires locaux.

Si le TSIP est le « meilleur ami » d'un gestionnaire de projet, il est absolument indispensable dans la vie d'un gestionnaire de consortium.

5^e étape. TSIP mis à jour, revu et révisé suite à l'évaluation (et éventuellement l'étude) à mi-parcours :

Bien que l'étude à mi-parcours ne soit pas exigée, elle est particulièrement utile pour un projet géré par un consortium comme base pour l'évaluation externe à mi-parcours, qui est, elle, toujours demandée. En effet, elle permet de vérifier indépendamment la manière dont chaque ONG du consortium collecte les données sur les indicateurs d'impact utilisés pour évaluer l'impact du consortium. Les cahiers des charges pour l'étude de mi-

³⁰ Si tous OVP sponsors coopérants établissent des cibles communes pour une sous-région qui comprend un ou plusieurs sites où elles sont actives, elles collaboreront alors pour établir les rapports pour ces sites.

parcours (si on en fait une) et l'évaluation de mi-parcours doivent

- 1 Présenter un lien clair avec le TSIP
- 1 Montrer qu'il est important que chaque ONG CS utilise les mêmes méthodes pour mesures chacun des indicateurs communs pour qu'il soit possible de faire des comparaisons entre les sites.

6^e étape. Le TSIP et les réponses du projet aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours sont mis à jour dans le cadre des rapports de routine au bailleur de fonds et aux partenaires (années fiscales 03-05) :

La principale différence pour les rapports CSR2 du consortium entre les années 03 et 05 est que l'équipe doit aussi prendre en compte la façon dont elle répond aux recommandations de mi-parcours, aussi bien individuellement qu'en groupe. La formation pour les ONG partenaires doit aussi être mise à jour, le cas échéant, à ce moment.

7^e étape. Mise à jour finale du TSIP sur la base des résultats de l'étude finale et utilisation des données du TSIP durant l'évaluation finale pour évaluer les résultats et l'impact du projet.

L'USAID/FFP demande que tous les projets du Titre II comportent une étude quantitative finale et une évaluation finale externe. La principale différence entre un projet exécuté par un seul CS et un projet exécuté par un consortium est que, dans un projet de consortium, les partenaires doivent collaborer pour élaborer un seul cahier des charges harmonisé, non seulement pour l'étude de base et l'évaluation finale, mais aussi pour la conception, l'exécution et l'analyse de l'étude finale. Comme dans un projet exécuté par un seul CS, il est crucial que le TSIP commun guide la conception et la rédaction de l'étude et le rapport final d'évaluation.

Sur la base de leur expérience dans un certain nombre de projets gérés par des consortiums, les auteurs ont préparé une liste de suggestions pour éviter des problèmes courants (cf. Tableau VIII.A.1, ci-dessous). Ils y présentent aussi des options pour corriger les problèmes auxquels on n'aura pas répondu dès le début.

Comme le montre le tableau ci-dessous, une importante recommandation pour éviter des problèmes particuliers aux projets gérés par des consortia est de fournir une formation à des représentants de toutes les ONG partenaires formant le consortium et de mettre régulièrement cette formation à jour.

Tableau VIII.A.1. Problèmes courants concernant le TSIP et leurs solutions pour les projets gérés par des consortiums

Étape	Problèmes courants	Recommandations pour éviter le problème
1 ^e étape	Seule l'ONG qui a la tâche de superviser le suivi, l'évaluation et les rapports connaît les directives de base.	1.a. Des ateliers de formation devraient permettre une formation sur les directives de base pour les employés concernés de chacune des ONG partenaires. 1.b. La formation de base doit être mise à jour chaque année.
2 ^e étape	Les ONG ne se mettent pas d'accord sur un groupe d'indicateurs centraux d'impact et de suivi avant de soumettre le MYAP (la liste centrale n'est pas incluse dans le MYAP).	Organiser une réunion commune pendant la dernière phase de la conception du projet, quand le document de projet combiné du consortium est préparé. Durant cette réunion, 2.a. Les employés des CS sont au courant des directives et attentes de base de l'USAID/FFP pour les TSIP et de comment elles s'appliquent aux consortiums. 2.b. Un spécialiste formé en S&E (travaillant avec un sous-groupe de représentants des ONG partenaires sur les documents de projet provisoirement approuvés) présente une première version de modèle de TSIP harmonisé qui sera revu et révisé par les équipes techniques. 2.c. Les membres du consortium se mettent d'accord sur un tableau commun de méthodologie des indicateurs du TSIP et (le cas échéant) des directives standardisées pour la collecte et l'analyse des données dont on rendra compte dans le TSIP commun.
3 ^e étape	Certaines ONG du consortium utilisent des méthodes différentes pour les indicateurs centraux du TSIP commun.	Comme 2.c.
4 ^e étape	Chaque ONG du consortium rédige son rapport selon un format différent.	4.a. Les ONG se mettent d'accord sur un format commun pour les rapports annuels, suivant la structure du TSIP commun.
5 ^e étape	Certaines ONG utilisent des méthodes différentes pour des indicateurs centraux du TSIP commun et/ou l'étude de mi-parcours ne calcule que la moyenne de tous les sites, ce qui diminue la réalisation de certains cibles et masque les dépassements des cibles dans certains autres.	Comme 1.b. et 2.c. 5.a. Le cahier des charges pour l'étude à mi-parcours doit anticiper le besoin de moyennes spécifiques aux CS ainsi que de moyennes pour le consortium pour les indicateurs centraux du TSIP commun.
6 ^e étape	Comme pour la 4 ^e étape	Comme 4.a. et 1.b.
7 ^e étape	Comme pour la 5 ^e étape	Comme 1.b., 2.c. et 5.a.