

SUIVI & EVALUATION b

Short Cuts a

Conseils et Outils pour la
Préparation et l'Utilisation
des Tableaux de Suivi des
indicateurs de Performance

Utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance **Septembre 2008**

Introduction

Cette édition de *Short Cuts* est un guide pratique pour la conception et l'utilisation Tableaux de suivi des indicateurs de performance (TSIP). Le TSIP donne une image figée du projet, en donnant aux gestionnaires, partenaires, et bailleurs de l'information qu'ils peuvent utiliser pour faire les changements nécessaires aux stratégies adoptées. Cette édition se réfère au format utilisée dans les projets titre II de Food For Peace, dans la mesure où il y a plusieurs types de tableaux utilisés pour suivre les indicateurs et l'impact en fonction des bailleurs et des organisations mettant en œuvre les projets. D'autres outils qui détaillent la manière de construire un indicateur et un système de S&E sont aussi disponibles (voir les annexes dans le module complet pour une bibliographie détaillée). FFP demande aussi la définition des différents indicateurs et les méthodes à utiliser pour les avoir pour différents types d'activités.

Qui travaille sur le TSIP?

Il y a trois personnes- clé pour les différentes étapes dans un TSIP, et trois ressources additionnelles doivent être impliquées (voir tableau 1). Le personnel de terrain est très important dans l'exercice. Le TSIP ne doit pas être une exigence statique du

Tableau 1	
Personnel de Terrain	Ressources Additionnelles
Personnel Technique du Projet	Personnel du Siège de l'OPV
Personnel Technique du Projet	Personnel du projet FANTA
Gestionnaire du projet	Consultants

7 Etapes pour préparer et utiliser un TSIP



baillleur qui est mis à jour juste avant la date de submission, il doit plutôt être utilisé pour aider à informer les gestionnaires du projet tout au long de la vie de leurs projets.

Tout le personnel de terrain impliqué dans la programmation a besoin de comprendre comment:

1. Utiliser le TSIP pour déterminer rapidement le statut du projet.
2. Expliquer les composantes des données dans chaque indicateur
3. Collecter et analyser l'information
4. Communiquer l'information à différentes audiences (bénéficiaires, autres partenaires, etc.)
5. Réviser le TSIP au fur et à mesure que les exigences du donateur changent

Plus de personnel pourra toujours aider avec toutes ces tâches qui sont souvent exhaustives. Plus grand sera le personnel, plus facile il sera de répondre aux questions à propos de la collecte des données ou de l'interprétation des résultats, mais il doit être noté que généralement, ces personnes sont bien loin de la réalité, du projet et de son environnement.

Tableau 2																
INDICATEUR	Valeur DE BASE	ANNEE 1			ANNEE 2 EVALUATION A MI PARCOURS			ANNEE 3			ANNEE 4 EVALUATION FINALE			ANNEE 5		
		PI	Re	Va	PI	Re	Va	PI	Re	Va	PI	Re	Va	PI	Re	Va
Impacts (Données disponibles seulement pour les années de l'évaluation de base , 'évaluations à mi parcours et finale)																
Produits MAIS (KG/HA)	850				1275	900	71%				1.700	1,400	88%			
Résultats (Données disponibles seulement pour les années de l'évaluation de base , 'évaluations à mi parcours et finale)																
% des producteurs qui ont au moins 3 sur l'indice de score des pratiques Améliores	12%				60%	15%	25%				80%	82%	102%			
% champs sur lesquels les pratiques de maïs Améliores ont été adoptées	7%				60%	65%	108%				75%	60%	80%			
Taux de remboursement parmi les emprunteurs de crédit agricole	75%				85%	91%	107%				95%	97%	102%			

Sources: Bureau de l'USAID Food For Peace / FANTA, Ateliers S&E, Août 2007.

Communication personnelle avec Alison Tamilowicz Torres, projet FANTA, Août 2008

Note: PI = planifié; Re = réalisé; Va = Variance

Tableau 2

INDICATEUR	Valeur DE BASE	ANNEE 1			ANNEE 2 EVALUATION A MI PARCOURS			ANNEE 3			ANNEE 4 EVALUATION FINALE			ANNEE 5		
Indicateurs de sortie (Données disponibles annuellement)																
Nombre de producteurs formés aux pratiques de la culture améliorée de maïs	0	400	485	121%	500	620	124%	600	630	105%	600	591	98%	600	650	108%
Nombre de producteurs-modèles qui ont suivi tout le cours	0	25	25	100%	20	25	125%	20	20	100%	20	20	100%	20	20	100%
Nombre de producteurs qui ont terminé le processus de demande de crédit	0	400	185	46%	500	210	42%	600	430	72%	600	520	67%	600	550	92%

Notes sur le TSIP

1. Calcul des proportions: si vous escomptez une diminution au niveau des indicateurs (comme par exemple le pourcentage d'enfants avec un ratio poids/âge bas), la colonne variance sera (planifié/ réalisé) ; si vous escomptez une augmentation (par exemple le pourcentage des mères qui font l'allaitement exclusif), la colonne sera (réalisé/planifié). Il faut noter que cette situation ne prend pas en compte la valeur de base et pour cette raison, elle ne donne pas d'informations sur le niveau de progrès par rapport à l'indicateur cible. Cependant, les attentes actuelles de l'USAID sont d'établir seulement un rapport planifié/réalisé ou réalisé/planifié en fonction de la direction du changement attendu.
2. Le projet doit fournir un rapport sur les indicateurs de suivi annuel chaque année, alors que le rapport des indicateurs d'impact et d'effets ne peut être fait qu'au cours de certaines années comme déterminé par l'Agence exécutive (AE), selon son plan de S&E. Si l'AE ajuste les indicateurs ou les objectifs (par exemple, si les objectifs sont très haut ou trop bas), une explication claire devra être fournie à ce sujet. Une approbation explicite de Food For Peace est requise pour toute diminution des objectifs. L'AE doit prévoir des explications lors de la soumission de son rapport des résultats annuels et identifier clairement les indicateurs proposés et les ajustements faits dans les objectifs au niveau du rapport narratif et de la page de couverture.
3. Spécifier clairement l'année fiscale objet du rapport (ex. Année fiscale 2009) ainsi que le nom de l'AE, le Pays et le numéro sur chaque page du TSIP.
4. Les programmes qui mettent en place les activités afin d'améliorer la santé, la nutrition et les habitudes sanitaires doivent bien définir les habitudes mesurées, telles que l'amélioration de l'hygiène personnel, l'hygiène alimentaire, l'hygiène avec l'eau et l'environnement.

Commentaire final: Le TSIP tel qu'inclus dans les récentes versions proposées pour la demande au niveau du programme d'assistance Multi Annuelle (annexe A) est différent de celui présenté ci-dessus. Mais les deux sont restés valables.

Etape 1 Clarifier les conseils du bailleur et de l' OVP

Les directives du bailleur peuvent changer. L'assistance technique peut aussi changer mais toujours s'assurer d'utiliser les directives les plus récentes du bailleur et des conseillers lors de la conception du tableau.

Garder une copie de toute directive antécédante utilisée dans le projet (exple pour CRS, dans le manuel opérationnel de SuiviEvaluation).

Suivre les lignes directrices

La plupart des propositions de grands projets contiennent des directives détaillées pour le TSIP. Food For Peace ne fait pas exception à cette règle; il a plusieurs exigences pour chaque composante dans la proposition, il en va de même pour le système S & E. Les types d'indicateurs et le format exigé pour le rapport sont détaillés dans les directives annuelles de directives et qui donnent aussi les voies pour utiliser l'information.

Rassurez-vous que les directives les plus récentes sont utilisées pour que le TSIP soit à jour autant que possible.

Le projet FANTA a déjà produit une série très utile qui sert de guide pour les OPVs dans la définition, la fréquence de collecte et d'autres aspects de collecte des données sur les indicateurs; se référer à leur site www.fantaproject.org.

La plupart des OVPs ont des directives et normes pour le suivi évaluation y compris pour les indicateurs. Ces indicateurs sont souvent bien plus rigoureux que ceux requis par le bailleur ou bien ils peuvent simplement refléter un engagement spécifique de la part de l'OPV. Dans le tableau 2, le projet a fait un rapport sur la production de maïs. Le projet aurait aussi pu mettre l'accent sur la production des autres cultures, et faire une collecte de ces données, mais n'en a pas fait état dans ce format.

Déterminer le Nombre d'indicateurs

Le nombre d'indicateurs varie avec le projet, et l'équilibre entre les indicateurs d'impact et ceux de suivi. Quand on détermine le nombre d'indicateurs, il faut clarifier ce qui est nécessaire et ce qui est suffisant. Le TSIP peut inclure à la fois les indicateurs de Food For Peace et de l'OPV. Si le projet est financé en partenariat avec d'autres bailleurs, il peut y avoir aussi d'autres indicateurs.

Etape 2 Développer un TSIP provisoire pour la proposition de projet

Dans la proposition de projet, le TSIP constitue une image clé qui peut aider dans la conceptualisation du projet. Il y a plusieurs manières de conceptualiser une proposition (voir la bibliographie dans le module TSIP) et elles impliquent souvent des mois de discussions avec les bénéficiaires, le personnel de terrain et des Directions générales, et d'autres intervenants.

Développer le TSIP

Le TSIP a besoin d'évoluer avec la description des activités du projet. Avec un objectif stratégique, par exemple, établir une liste d'indicateurs qui capturent le plus efficacement les résultats anticipés du projet. Y a-t-il quelques exigences du bailleur ou de l'OPV pour les indicateurs dans ce secteur? Ajouter cela à la liste. Y a-t-il variations entre indicateurs requis parmi les différents intervenants (ex.

allaitement maternel exclusif jusqu'à quatre mois plutôt que six mois)? Faites ressortir cela comme faisant partie de l'étape 2. Chercher un consensus sur les indicateurs dès le début du projet.

A quelle fréquence les indicateurs doivent-ils être collectés? Certains indicateurs viennent avec des instructions, d'autres varient d'après les types d'activités que le projet va mettre en place. Organiser et établir un calendrier de collecte des données pour les indicateurs (début et fin seulement, ou annuellement). Grouper les indicateurs sous chaque objectif stratégique et résultat intermédiaire. Il doit y avoir des indicateurs d'impact et de suivi pour la plupart des résultats élevés, bien qu'il ne puisse exister pour les niveaux de résultats inférieurs que des indicateurs de suivi. S'efforcer de faire l'équilibre et déterminer quels sont les indicateurs les plus utiles à la gestion du projet.

Une fois que les indicateurs requis et la fréquence de leur collecte sont intégrés dans le TSIP, essayer d'estimer les cibles pour chaque indicateur proposé. Les Normes Nationales peuvent constituer un bon point de départ jusqu'à ce que la valeur de base soit établie; les données les plus robustes recueillies à partir des évaluations des besoins de base sur le terrain sont de loin les meilleures. Si c'est un projet qui se poursuit, il serait mieux de commencer avec les valeurs finales pour les indicateurs dans la phase antérieure.

Etape 3 Revoir le TSIP après l'enquête de base

La valeur de base

Premièrement, rassurez-vous que l'enquête de base va inclure tous les indicateurs à mesurer. Il y a différentes ressources qui peuvent être utilisées afin de commencer une enquête de base, cela va de l'échantillonnage, la conceptualisation de l'enquête à l'analyse des données. Il se peut qu'il y ait quelques activités dont le début n'est pas prévu avant plusieurs années dans la vie du projet, mais même ces indicateurs ont besoin d'être mesurés au cours de l'enquête initiale afin d'essayer de mesurer le changement au cours du temps.

Incorporer les résultats de la recherche initiale

Après avoir utilisé des estimations de différentes sources dans la proposition initiale, l'enquête de base va constituer une source sûre de données de base. Faire entrer les nouvelles données dans le TSIP, et, avec vos partenaires, déterminer les meilleures cibles pour chaque donnée dans le TSIP. Si les données sont collectées annuellement, évidemment on aura besoin de cibles annuelles. Si les données de l'enquête sont à collecter seulement au début et à la fin, alors les prochaines données d'enquête ne seront disponibles qu'à la fin du projet.

Que faut-il prendre en compte pour assurer le suivi de l'évaluation de base du TSIP

- Les valeurs au début des indicateurs de **l'impact** du projet
- Cibles pour les indicateurs de **l'impact**, basées sur les meilleures pratiques
- Les valeurs au début pour les indicateurs de **suivi** du projet
- Cibles pour les indicateurs de **suivi** basés sur les meilleures pratiques
- Notes concernant la collecte des données **définitions ou défis**

Fixer les cibles

Le défi le plus important est celui de savoir comment cibler? La bonne nouvelle, néanmoins, c'est qu'il y a beaucoup d'endroits où il faut aller pour obtenir conseils, notamment:

- Les recommandations du donateur pour les indicateurs exigés
- Les pratiques standards de l'OVP
- Le personnel avec une expérience antérieure dans le pays ou dans le rapportage de projets similaires

Une fois que les cibles sont fixées pour les nouvelles valeurs de base, le TSIP est complet. S'assurer d'incorporer ces valeurs dans le plan de S & E du projet et dans les systèmes S & E qui en découleront. Les rapports du projet doivent inclure des mises à jours sur les indicateurs sélectionnés. Avec cette information le rapport sur les indicateurs aura plus de sens pour les usagers du TSIP.

Etape 4 Mettre à jour le TSIP pour le Rapport Annuel

Mise à jour du TSIP

La mise à jour du TSIP est une exigence annuelle malgré qu'elle soit présentée comme étape 4. Dans certains cas, le TSIP peut être mis à jour en combinant les valeurs tirées des rapports trimestriels. Dans d'autres cas on peut avoir besoin d'un exercice séparé de collecte de données pour les indicateurs annuels. C'est souvent utile d'avoir un TSIP mis à jour disponible (avec explications) lors des réunions annuelles des intervenants. Dans beaucoup de cas, néanmoins, le TSIP est mis à jour à la dernière minute juste avant qu'un rapport annuel ne soit à soumettre. Cette approche fait rater l'occasion de mieux apprendre sur la performance annuelle du projet.

Cibles et Résultats

Que se passe-t-il quand les résultats du TSIP ne correspondent pas aux cibles? Même avec les meilleures intentions au monde, les projets commencent parfois plus lentement que prévu, ou il sont affectés par un événement extérieur tel qu'un cyclone ou une inondation, ou le Directeur du projet devient malade, ou des changements dans la politique du bailleur. Tout ceci peut se passer. Alors que faire?

Les cibles constituent un grand avantage au plan S&E à cause de leur flexibilité, elles peuvent être changées facilement ; alors que changer des indicateurs, particulièrement au niveau de l'impact et des résultats, signifie habituellement qu'on change le projet, ce qui exige souvent l'approbation du bailleur, et ceci peut signifier une faute de gestion. Changer les cibles, implique néanmoins un petit exercice de correction, et ceci peut et doit être ajusté. Si le projet est entrain d'atteindre plus que ses cibles, alors ces dernières doivent être augmentées. Si au contraire le projet n'atteint pas ses cibles, celles-ci doivent être revues à la baisse ou redéfinies.

Faites une investigation pour savoir ce qui a fait rater les cibles, écrivez-y un rapport, et assurez-vous que cette révision est discutée avec les intervenants. Ecrire les nouvelles cibles et justifiez-les lors de la soumission du rapport annuel.

Etape 5 Revoir le TSIP après l'évaluation à mi parcours

La Mise à jour à mi-parcours

Si le projet a scrupuleusement révisé et mis à jour le TSIP sur base annuelle, alors la mise à jour à mi parcours doit être simple. Néanmoins beaucoup d'organisations ne font pas la mise à jour du TSIP conséquemment.

L'évaluation à mi parcours est une grande occasion pour avoir une revue extérieure du projet, le personnel du projet peut constater ce qui se passe, qu'est-ce qui doit être changé, et qu'est-ce qui doit rester tel quel. Les réponses à ces questions vont avoir des implications sur les données. Le point de départ, pourtant, c'est la mise à jour du TSIP : ceci assure que l'équipe d'évaluation est en train de travailler avec les données disponibles les plus à jour.

Organiser les questions pour le personnel du projet

- Qui est responsable des mises à jour du TSIP?
- Quelles sont les définitions des données spécifiques pour chaque indicateur?
- Qui sont les différentes personnes responsables de secteurs pour des indicateurs donnés du TSIP, personnes avec qui les évaluateurs peuvent discuter des indicateurs?
- Où sont enregistrées les données qui sont dans le TSIP?
- Comment le projet a-t-il été affecté suite aux changements de performance dans le TSIP ?

Organisation des options pour l'équipe d'évaluation à mi parcours

- Utiliser la structure du TSIP, afin de construire le cadre du rapport d'évaluation.
- Déterminer la validité des cibles courantes et la probabilité de les atteindre, en se basant sur la performance du projet à jour.
- Discuter des résultats avec l'équipe du projet et d'autres intervenants.
- Recommander les changements à faire au niveau des cibles en se basant sur l'évidence et déterminer n'importe quel autre changement subséquent par rapport à d'autres parties du système S&E ou des objectifs du projet.
- Si le TSIP est négocié avec l'équipe du projet, l'inclure annoté avec le rapport d'évaluation.

Utilisation des résultats d'évaluation

Beaucoup d'agences font la promotion des évaluations tournées vers l'utilisation. Commissionner une évaluation et ensuite en ignorer le rapport constitue à la fois une perte de temps et d'argent. Ainsi, que doit-on faire d'un rapport d'évaluation avec beaucoup de recommandations?

Voilà les quatre points à retenir en rapport avec le TSIP dans le cycle du projet:

1. Les recommandations d'évaluation à mi parcours exigent une réponse. On peut toutes les adopter ou en prendre quelques unes ou même ne pas les utiliser ; quel que soit la décision prise, documenter la

procédure de décision.

2. Discuter des révisions proposées avec les intervenants clé afin de s'assurer qu'elles sont comprises et que les changements reflètent une perception partagée de ce dont on a besoin. Ne faites pas de changements sans cette discussion importante.
3. Mettre à jour le TSIP conformément à tout changement fait d'après les recommandations du rapport.
4. Et n'oubliez pas au même moment de mettre à jour le plan S&E (ce n'est pas bien d'avoir deux versions différentes qui se contredisent).

Tous ces changements peuvent être documentés comme partie du rapport annuel après l'évaluation à mi-parcours. Rassurez-vous que les changements sont réels et non pas juste théoriques.

Etape 6 Mettre à jour et Finaliser le TSIP après l'enquête finale

C'est très bien quand...

1. L'équipe de l'enquête finale peut trouver de la documentation concernant la valeur de base, les outils d'enquête, l'échantillonnage et les données de base. L'enquête finale doit mesurer le changement à travers le temps, des indicateurs d'impact. Dans la plupart de cas, les données provenant de l'enquête finale donnent le dernier changement dans le TSIP pour les indicateurs d'impact.
2. Les données les plus courantes se trouvent dans le TSIP qui est distribué à l'équipe d'évaluation. Bien que l'enquête finale puisse prendre en compte les indicateurs d'impact, il y a aussi souvent un besoin de temps additionnel pour la collecte des indicateurs de suivi même après une enquête finale. Ceci doit être mis à jour avant l'arrivée de l'équipe évaluation dans le pays.
3. Il y a une documentation disponible sur n'importe quel changement dans le TSIP (ex. indicateurs omis, objectifs changés, définitions des données, etc....). Il est très utile quand le personnel du projet peut expliquer le raisonnement derrière les changements.
4. Le personnel du projet discute de n'importe quel changement planifié dans le TSIP avec les intervenants pour qu'ils soient tenus informés (et puissent donner des informations sur les effets que ces changements ont pu avoir sur leurs membres).

Essayer d'éviter des situations dans lesquelles...

1. La méthodologie de l'enquête finale ne correspond pas celle de l'évaluation de base. C'est très dur, voire impossible, de comparer des pommes et des oranges. Les résultats ne peuvent pas être comparés au fil du temps à moins que le même indicateur ne soit mesuré.
 2. Personne dans l'équipe du projet n'avait jeté un coup d'oeil au TSIP jusqu'à l'arrivée de l'équipe d'évaluation. Alors personne ne peut expliquer ce que les données signifient.
-

3. Le projet fait des changements en se basant sur les recommandations à mi parcours, mais n'a jamais changé les données qu'il collecte, il en est de même si les indicateurs ne reflètent pas ce que le projet a actuellement fait.
4. Le projet fait des changements au TSIP, mais ne discute jamais de ces changements avec les intervenants, qui continuent à réunir des informations basées sur des anciens indicateurs.

Les Règles d'or avec le TSIP

1. Emprunter chez les autres. Pourquoi réinventer la roue?
2. Comparer votre projet avec d'autres projets similaires. Utiliser les indicateurs standardisés là où c'est possible, spécialement s'il est nécessaire de rassembler les données de plusieurs projets.
3. Prendre avantage de l'aide d'un expert, spécialement du projet FANTA. Les autres OPVs constituent aussi une bonne source, spécialement si elles ont travaillé (ou travaillent) dans votre zone du projet.
4. N'ignorez pas les directives de Food For Peace (ou des autres donateurs concernant les indicateurs ou leur format. Supposez juste que beaucoup de ces indicateurs peuvent être négociés si vous en faites un bon usage.
5. Soyez prudents concernant la dépassement ou la non atteinte des cibles. L'idée est d'être au niveau de la cible ou en être raisonnablement / proche.
6. Changer les indicateurs ou les objectifs sans permission ne constitue pas une bonne politique. Changer les objectifs en se basant sur un besoin démontrable n'est pas intelligent.
7. Les gestionnaires et le personnel du projet doivent comprendre et être capables d'utiliser le TSIP.
8. Si les méthodes de collecte de données changent, assurez-vous que ce soit documenté.

Le module complet de TSIP comprend les exemples de ce qui suit:

- Instructions étape par étape sur comment compléter le tableau
- L'historique de l'utilisation dans les projets Titre II
- Outils pour gérer et utiliser effectivement le TSIP
- Ressource détaillée de la bibliographie
- Exemples de directives de Food For Peace

Cette édition de Short Cut a été préparée en 2008. Pour plus d'informations ou des commentaires, veuillez-vous adresser à: m&efeedback@crs.org.

Cette publication est une partie des séries sur les aspects clé de S&E pour les programmes de développement socio-économique. La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries sous les subventions respectives de l'USAID/ Projets de Renforcement de la Capacité Institutionnelle pour Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour les directives et les outils spécifiques qui ne sont pas actuellement disponibles dans les publications. Les responsables des programmes ainsi que les spécialistes de S&E constituent l' audience visée par ces modules, les séries peuvent être aussi utilisées pour la formation de S&E et le renforcement de la capacité. Les séries de Raccourcis donnent un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules en entier, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient faire un avancement rapide avec des connaissances particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les sites Web ci-après:

- www.crs.org/publications
- www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html
- www.redcross.org

Auteur: Alice Willard

Basé sur le module complet écrit par: Della E. McMillan, Guy Sharrock and Alice Willard

Rédacteur des séries: Guy Sharrock

Lecteurs/Rédacteurs: Alex Diouf, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteur graphiques: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur : Louis Taguaba

La Croix Rouge Américaine et le “Catholic Relief Service” (CRS) ont produit ces séries avec les subventions de l’USAID/ Food for Peace : Projet de renforcement de la capacité institutionnelle de CRS (AFP-A-00-00007-00) et le projet de renforcement de la capacité de ARC (AFP-A-00-00007-00). Les points de vue donnés dans ce document ne sont que ceux de leurs auteurs et ne représentent pas forcément les points de vues de USAID ou de Food for Peace.

