



Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement  
des Capacités pour le Développement au Togo

---

# **GUIDE METHODOLOGIQUE DE SUIVI ET EVALUATION DES POLITIQUES SECTORIELLES**

## **GUIDE**

*Avril 2013*

SOMMAIRE.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
ACRONYMES ET SIGLES.....	iii
AVANT-PROPOS.....	iv
RESUME.....	v
1. CADRE INTRODUCTIF.....	1
1.1 Introduction.....	1
1.2 Contexte et justification.....	3
1.3 Objectifs.....	5
1.4 Structure du Guide.....	6
2. CADRE DE REFERENCE DE SUIVI ET EVALUATION.....	7
2.1 Fondement et principes directeurs.....	7
2.2 Cadre de suivi et évaluation des politiques sectorielles.....	7
2.3 Suivi et évaluation : définitions, distinctions et complémentarités.....	16
3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE SUIVI ET EVALUATION.....	23
3.1 Approches et outils méthodologiques.....	23
3.2 Mise en place d'un système de suivi et évaluation.....	32
3.3 Méthodologie de suivi et évaluation des politiques sectorielles.....	36
CONCLUSION.....	43
ANNEXES.....	44
Annexe 01 : Etat des lieux des politiques et documents stratégiques sectoriels.....	45
Annexe 02 : Mécanisme de suivi et évaluation de politiques sectorielles.....	47
Annexe 03 : Tableau de bord de suivi des indicateurs de performance.....	54
Annexe 04 : Fiche de suivi et évaluation détaillée des indicateurs de performance.....	55
Annexe 05 : Fiche de suivi et évaluation de la performance du programme (année n).....	57
Annexe 06 : Glossaire des principaux termes de suivi et évaluation.....	58
BIBLIOGRAPHIE.....	67

## ACRONYMES ET SIGLES

BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CADERDT	:	Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement du Togo
CDMT	:	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CED	:	Comité Etat-Donateurs
CNPPD	:	Comité National de Pilotage des Politiques de Développement
CRL	:	Comité Régional et Local
CS	:	Comité Sectoriel
DAF	:	Direction des Affaires Financières
DEP	:	Direction des Etudes et de la Planification
DIPD	:	Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et d'évaluation des Politiques de Développement
DSRP-C	:	Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
GAR	:	Gestion Axée sur les Résultats
IOV	:	Indicateurs Objectivement Vérifiables
MCL	:	Matrice de Cadre Logique
MEF	:	Ministère de l'Economie et des Finances
MPRPDAT	:	Ministère auprès de la Présidence de la République chargé de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
OMD	:	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAP	:	Programme d'Actions Prioritaires
PAPS	:	Plan d'Actions Prioritaires Sectoriel
PCC	:	Plan de Consommation de Crédits
PPM	:	Plan de Passation des Marchés
PPTE	:	Pays Pauvres Très Endettés
PTA	:	Plan de Travail Annuel
PTBA	:	Plan de Travail et Budget Annuel
S&E ou SE	:	Suivi et Evaluation
SCAPE	:	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SEPO	:	Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles
ST-DSRP	:	Secrétariat Technique - Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
SWOT	:	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces en français)
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## AVANT-PROPOS

La mise en œuvre de la Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi à travers le programme d'actions prioritaires nécessite aujourd'hui un système de suivi-évaluation efficace pouvant permettre de mesurer les efforts d'atteinte des objectifs de croissance et de promotion de l'emploi.

Un dispositif efficace de suivi-évaluation sous-entend un système de statistique fort qui peut fournir des données statistiques suffisantes et fiables. Le Togo notre pays est aujourd'hui confronté à un certain nombre de défis, à savoir i) la formulation des indicateurs à tous les niveaux, ii) l'inexistence de données de référence et iii) la faiblesse des mécanismes de suivi-évaluation.

Le présent guide est élaboré pour accompagner les acteurs des ministères à se familiariser aux outils de suivi-évaluation et développer la culture de suivi, de contrôle, d'évaluation et de rendre compte. Il permettra de bien gérer, suivre et évaluer les politiques, programmes et projets de développement.

A cet effet, une série de formations sera réalisée à l'attention des cadres du secteur public et non étatiques pour développer la capacité de ces derniers en matière de gestion de la chaîne planification, programmation, budgétisation, exécution, suivi et évaluation (PPBESE).

Le suivi-évaluation est en aval et en amont de la chaîne PPBESE car sans les indicateurs de référence il est difficile de bien planifier les actions de développement, sans des données à tous les niveaux il est difficile d'apprécier ou de mesurer les efforts, les avancées d'un processus de développement.

Pour cela, le Ministère à travers la mise en œuvre de la loi sur la statistique et l'exécution complète de la Stratégie Nationale du Développement de la Statistique apportera des solutions idoines au déficit de données de statistiques fiables, et la Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale ainsi que la Direction Générale de la Planification et du Développement apporteront pour chacune de leur part des appuis pointus aux ministères pour régler le problème de suivi-évaluation à tous les niveaux.

Tout en comptant sur la ferme volonté des sectoriels pour appliquer d'une manière complète la chaîne PPBESE, ce guide méthodologique deviendra désormais un instrument de gestion et de pilotage des stratégies, des politiques, des programmes et projets de développement dans le cadre de la réduction de la pauvreté.

Pour finir, je remercie le Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des capacités pour le Développement au Togo (CADERDT) qui a apporté son appui combien appréciable pour l'élaboration de cet instrument qui vient une fois encore combler un vide qui a longtemps duré.

Le Ministre

## RESUME

Le suivi et l'évaluation des politiques sectorielles offrent aux pouvoirs publics, aux gestionnaires du développement et à la société civile de meilleurs moyens leur permettant de tirer des leçons des expériences, d'améliorer l'efficacité des interventions publiques, de planifier et d'affecter les ressources, et de rendre compte aux parties prenantes des progrès réalisés et des résultats obtenus.

### Cadre de suivi et évaluation

Le cadre de suivi et évaluation de politiques et programmes/projets comprend un dispositif institutionnel et un système de suivi et évaluation des politiques de développement.

Le dispositif institutionnel de coordination, de suivi et d'évaluation comprend 05 organes : le Comité national de pilotage des politiques de développement, le Secrétariat Technique, les Comités Sectoriels, le Comité Etat-Donateurs et les Comités Régionaux et Locaux. A ces organes du dispositif institutionnel, s'ajoutent diverses structures pérennes ayant des missions essentielles dans le suivi et la coordination des politiques, programmes et projets : i) certaines directions centrales du MPRPDAT et du MEF et ii) les directions des études et de la planification et les directions des affaires financières des départements ministériels.

Le système de suivi et évaluation des politiques de développement s'articule autour de trois sous-systèmes : i) suivi des conditions de vie des ménages, ii) suivi d'exécution et iii) évaluation de l'impact des politiques et programmes.

### Suivi et évaluation : distinctions et complémentarités

Le suivi et l'évaluation sont deux opérations distinctes, mais complémentaires et indispensables pour le pilotage, la mise en œuvre et l'amélioration durable et permanente de la performance de toute action de développement (politique, programme et projet).

Le suivi est un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Le suivi indique si ce qui est prévu est réalisé et si les activités réalisées vont dans le bon sens et au rythme prévu. Il fournit aux gestionnaires et aux parties prenantes les informations nécessaires pour i) apprécier les réalisations et mesurer le niveau d'atteinte des résultats par rapport aux objectifs fixés et aux résultats escomptés ; ii) suivre l'affectation et l'utilisation des ressources ; iii) repérer les éventuels dysfonctionnements au cours de la mise en œuvre et

apporter les correctifs nécessaires ; iv) faciliter la prise de décision concernant la poursuite ou non de l'intervention (réorientations techniques, réallocation des fonds, ajustement des objectifs programmés) et v) renforcer la redevabilité (responsabilité de rendre compte).

L'évaluation est une appréciation systématique et objective, à un moment donné de son cycle, de la conception, de la mise en œuvre et des résultats. Elle indique dans quelle mesure et pourquoi une intervention a atteint ou non les objectifs et les impacts escomptés sur les bénéficiaires visés. L'évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant de i) réajuster l'intervention au cours de son déroulement et/ou d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision pour de futures interventions similaires, ii) déterminer l'efficacité de l'action, iii) démontrer les effets et l'impact de l'action de développement, iv) renforcer les décisions financières et la responsabilisation, v) faire la promotion d'une culture de l'apprentissage centrée sur l'amélioration des services, et vi) faire la promotion d'intervention réussie.

Deux catégories de typologie des évaluations sont généralement retenues : i) la première typologie est liée au moment de la réalisation de l'évaluation et ii) la seconde classe les évaluations selon les protagonistes

La typologie selon le moment de réalisation permet de distinguer i) l'évaluation ex-ante (préalable), ii) l'évaluation à mi-parcours (en cours d'exécution d'une action), iii) l'évaluation finale et iv) l'évaluation rétrospective. La typologie selon les protagonistes permet de distinguer l'évaluation interne, l'évaluation externe et l'évaluation mixte.

Le suivi et l'évaluation sont distincts en termes de fréquence, de l'horizon, du but, de finalité et de la structure. Cependant ils sont complémentaires car i) les données issues du suivi nourrissent pour partie le travail d'évaluation et ii) les conclusions de l'évaluation viennent enrichir les informations produites par le suivi.

Les principaux outils de suivi et évaluation sont :

- les tableaux de suivi des lettres de mission, du plan de travail annuel, du plan de passation de marchés, du plan de consommation de crédit et des indicateurs ;
- les rapports périodiques de suivi de la mise en œuvre de la SCAPE et des programmes d'actions prioritaires ;
- les rapports périodiques de suivi du programme des investissements publics
- les enquêtes, visites de terrains, entretiens ;
- les revues annuelles, à mi-parcours et finales ;
- les études d'impact des politiques sectorielles.

## Systeme de suivi et évaluation

Un système de suivi-évaluation est l'ensemble de procédures de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, auxquelles s'ajoutent les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du suivi et évaluation contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation. Il permet

La mise en place d'un système de suivi et évaluation comprend six phases : i) la définition de l'objectif et du champ d'intervention ; ii) l'identification des questions relatives à la performance, des indicateurs et des besoins en matière d'information, iii) la planification de la collecte et de l'organisation de l'information, iv) la planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique, v) la planification pour une communication et des rapports de qualité et vi) la planification des moyens et compétences nécessaires pour le bon fonctionnement du système de suivi et évaluation.

Les éléments fondamentaux d'un système de suivi et évaluation sont :

- un dispositif institutionnel et organisationnel approprié
- un mécanisme de reporting
- une situation de référence établie
- des indicateurs de résultats
- des évaluations périodiques
- un système d'informations
- un manuel de procédures de suivi et évaluation

## Evaluation des politiques sectorielles

Une évaluation de politiques sectorielles ou de programmes/projets comporte trois principales phases subdivisées en plusieurs étapes :

1. phase de conception de l'évaluation
  - motivation (bien fondé, justification),
  - définition du champ et des objectifs de l'évaluation,
  - établissement de la liste des questions clés d'évaluation,
  - choix du type d'évaluation et allocation du budget,
  - rédaction des termes de référence,
  - sélection du consultant
2. phase de conduite de l'évaluation
  - réunion de cadrage
  - déroulement de la mission d'évaluation
  - validation et finalisation du rapport d'évaluation
3. phase de communication des résultats et intégration des leçons apprises
  - communication des résultats de l'évaluation,
  - incorporation des recommandations et des leçons apprises.

Le but d'une évaluation est d'analyser les effets et l'impact d'une action et de porter un jugement au moyen des critères généralement retenus que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité (pérennité, viabilité).

## **1. CADRE INTRODUCTIF**

### **1.1 Introduction**

Après une décennie de programmes d'ajustement structurel et de réformes économiques, le Togo a, après le Sommet mondial pour le développement social, adhéré à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à l'horizon 2015. C'est ainsi que le gouvernement a élaboré et adopté en 2007 la Stratégie Nationale de Développement à long terme basée sur les OMD et couvrant la période de 2006 à 2015.

En 2008, le Togo a adopté le Document intérimaire de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP-I) qui constituait l'aboutissement d'un processus entamé depuis 2001 et dont la finalisation a été contrecarrée par la situation sociopolitique que le pays avait traversée. Sa préparation et sa mise en œuvre se sont déroulées dans un contexte de sortie de crise caractérisée sur le plan économique par une faible croissance, un niveau de pauvreté en forte hausse, un secteur public (finances, entreprises, banques) en difficulté et un cadre macroéconomique à assainir. Cette stratégie intérimaire a permis au Togo d'organiser à Bruxelles une table ronde des partenaires dont les résultats ont abouti à la reprise de la coopération avec les principaux partenaires financiers après une longue période de suspension (1992-2007).

Sur la base des leçons apprises de la mise en œuvre du DSRP-I, un autre processus participatif plus renforcé a conduit à l'élaboration du Document complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP-C) et à son adoption en juin 2009. Ce document a servi alors de cadre fédérateur aux différentes actions de développement sur la période allant de 2009 à 2011.

La mise en œuvre des politiques publiques (notamment du DSRP-I et du DSRP-C) a fait l'objet de bilans à travers les rapports d'avancement, le rapport spécial au titre de l'initiative Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) et le rapport global d'évaluation, indiquant des avancées notables aux plans politique, économique et social. Les réformes économiques menées dans ce cadre ont permis d'atteindre, en novembre 2010, le point de décision et en décembre de la même année, le point d'achèvement de l'initiative PPTE.

En dépit de ces évolutions encourageantes, le gouvernement togolais est conscient que des efforts doivent être poursuivis pour renforcer le dispositif de suivi et d'évaluation des politiques publiques mises en œuvre au plan national. Par ailleurs, l'économie togolaise demeure encore fragile et vulnérable aux aléas climatiques et aux chocs exogènes (détérioration des termes de l'échange, crise financière internationale, etc.) et l'incidence de la pauvreté est élevée. L'atteinte des OMD reste une préoccupation et un défi majeurs qui nécessitent des efforts soutenus. C'est dans ce contexte qu'il faut situer la Déclaration de politique générale (DPG) du gouvernement qui a décrété le

quinquennat 2010-2015 comme celui du développement en vue de répondre de manière plus satisfaisante aux attentes des Togolais, et particulièrement ceux touchés par la pauvreté.

Afin de réunir les conditions nécessaires pour une mise en œuvre efficace et efficiente des différentes politiques de développement élaborées dans ce contexte économique et social difficile et pallier l'absence d'un mécanisme cohérent de suivi et d'évaluation, le gouvernement a institué en décembre 2010 un dispositif institutionnel de coordination, de suivi et d'évaluation des politiques de développement (DIPD). A ce dispositif couvrant l'ensemble de la chaîne de décision publique, s'ajoutent diverses structures pérennes ayant des missions essentielles dans le suivi des politiques, programmes et projets notamment, certaines directions centrales des ministères en charge i) de la planification, du développement et de l'aménagement du territoire et ii) de l'économie et des finances ; ainsi que les directions des études et de la planification et les directions des affaires financières des autres départements ministériels.

Toutefois, force est de constater aujourd'hui que quand bien même l'ensemble des documents de politiques sectorielles relève la nécessité du suivi et de l'évaluation, certaines politiques ne déclinent pas clairement le dispositif ou le mécanisme à mettre en place pour sa réalisation. Aussi, est-il important de relever que certains départements ministériels ne disposent pas encore de structure adéquate de suivi et d'évaluation.

En dépit de tous ces manquements, la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) en cours de finalisation et qui sera mise en œuvre au cours de la période 2013-2017, vient comme une réponse au défi majeur que représente l'éradication de la pauvreté. Cette stratégie qui est dictée par la volonté du gouvernement non seulement de renforcer les acquis enregistrés ces dernières années dans les domaines politique, économique et social mais aussi d'assurer la consolidation des bases d'une croissance accélérée, inclusive, et génératrice d'emplois, mérite d'être accompagnée d'un mécanisme performant de suivi et d'évaluation sur l'ensemble de la chaîne de résultats des actions de développement inscrites dans le programme d'actions prioritaires qui orientera sa mise en œuvre.

C'est donc dans le but de compléter la chaîne planification, programmation, budgétisation, exécution, suivi et évaluation (PPBESE) des politiques sectorielles et d'orienter les différents départements sectoriels dans la mise en place de leur mécanisme de suivi-évaluation que s'effectue la présente étude qui réalisera dans un premier temps un diagnostic du système de suivi évaluation national actuel afin de tirer des leçons qui seront contenues dans un guide d'élaboration de dispositif de suivi-évaluation qui sera proposé in fine.

## 1.2 Contexte et justification

### 1.2.1 Contexte

Les directives de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) relatives au cadre harmonisé de gestion des finances publiques, adoptées en 2009, consacrent l'utilisation d'instruments de programmation pluriannuelle pour une gestion efficace et efficiente des ressources publiques.

Cette démarche sous-régionale s'inscrit dans un mouvement mondial de gestion plus efficiente des États. Les préoccupations des populations relatives à leur mieux-être, la mondialisation de l'économie, et les crises économiques et financières ont été autant de facteurs importants qui ont amené à ce processus. Ils ont contribué au développement de l'approche de la gestion axée sur les résultats de développement dans le secteur public. «Réinventer le gouvernement», «Faire plus avec moins», «Montrer des résultats souhaités par les populations ... » sont devenus des slogans populaires pour décrire la transition vers la nouvelle gestion du secteur public.

Au Togo, les progrès enregistrés dans l'opérationnalisation du DSRP-C ont favorisé l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTTE en décembre 2010. L'année 2011 marquant la fin de la mise en œuvre de la stratégie complète de réduction de pauvreté, le Togo a décidé de se doter dès 2012 de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE).

Dans cette perspective, une évaluation globale de la mise en œuvre de la stratégie complète de réduction de pauvreté a été entreprise en novembre 2011 et en visant, dans une première phase et en prélude au forum national d'orientation de décembre 2011 de : (i) faire l'état des lieux et identifier les axes stratégiques de la SCAPE, puis dans une deuxième phase après le forum à : (ii) affiner l'état des lieux en y intégrant les résultats de l'enquête QUIBB, (iii) vérifier la pertinence et la cohérence des axes stratégiques préliminaires et (iv) proposer les lignes directrices pour guider les contributions des différents groupes d'acteurs dans la formulation de la SCAPE.

En prélude à cet exercice qui répondait effectivement au défi majeur que s'est lancé le gouvernement d'évaluer l'ensemble des politiques de développement mises en œuvre sous sa houlette, il a été institué un dispositif institutionnel de coordination, de suivi et de l'évaluation des politiques de développement (DIPD).

Malgré l'existence de ce dispositif, qui a pour objectif entre autre de réaffirmer le leadership national en favorisant une appropriation du processus de coordination et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie du gouvernement, force est de constater qu'il n'existe pas actuellement un système de suivi-évaluation national cohérent et harmonisé qui sous-tend le processus de

planification et de mise en œuvre des projets/programmes aussi bien au niveau national, sectoriel que local.

C'est fort de ce constat que le Ministère de la planification, du développement et de l'aménagement du territoire (MPDAT), avec l'appui technique et financier du Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo (CADERDT), se propose de doter le système de planification d'un guide méthodologique de suivi évaluation.

Ce guide méthodologique harmonisé viendra en appui au suivi-évaluation des stratégies nationales, des politiques sectorielles et des projets et programmes de développement.

### 1.2.2 Justification

Malgré l'arsenal de dispositifs en suivi-évaluation pour le pilotage et la gestion des politiques, stratégies et programmes/projets de développement, force est de constater que beaucoup de ces dispositifs souvent mis en place sans articulation avec les dispositifs de collecte et d'analyse des données ne sont pas opérationnels en l'absence de ressources humaines, matérielles et financières requises pour faire ce travail.

Afin d'assurer l'amélioration effective des conditions de vie des populations et la réduction de la pauvreté en faisant la promotion des secteurs stratégiques de croissance, le Gouvernement s'attèle à la poursuite des réformes et à la mise en place d'un cadre de suivi-évaluation permettant aux programmes et projets de développement d'atteindre de meilleurs résultats en termes de capacité d'absorption et de taux d'exécution. A cet effet, bien qu'un certain niveau de performance ait été atteint avec des résultats remarquables, la gestion du processus de développement reste marquée par l'absence d'un cadre effectif de suivi-évaluation entre les différentes phases du cycle de planification.

Eu égard aux attributions du Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MPDAT) notamment celles qui concernent la coordination des politiques de développement et la mise en œuvre de l'approche sectorielle, l'élaboration d'un guide de suivi-évaluation s'avère indispensable pour la mise en œuvre de la chaîne PPBESE dans le processus de développement dans le pays. Ainsi, il apparaît indispensable de rendre le DIPD opérationnel à tous les niveaux et mettre en place un mécanisme souple et harmonisé de suivi-évaluation au niveau sectoriel afin de doter le pays d'un cadre permettant de lier les indicateurs de référence et ceux relatifs aux changements voulus.

L'existence d'un bon système de suivi-évaluation au Togo entraînera : (i) un taux d'exécution des projets élevés (au moins 80%) ; (ii) un processus de

décision rapide et efficace ; (iii) les projets exécutés avec des preuves de résultats tangibles et durables ; (iv) des résultats directs, convaincants que tout le monde peut constater ; (v) une certaine pérennité des projets ; (vi) une bonne justification des fonds utilisés ; (vii) une preuve que l'on a maximisé un retour d'investissement sur chaque projet ; (viii) la capitalisation à plusieurs niveaux des leçons apprises sur l'exécution des projets/programmes ; (ix) une responsabilisation des acteurs pour un succès des programmes ; (x) une meilleure communication avec l'ensemble des acteurs sur ce qui se passe dans le développement ; (xi) une meilleure priorisation des actions et des décisions pour accélérer et optimiser l'utilisation des ressources ; (xii) plus de facilité pour demander l'appui budgétaire aux bailleurs.

En posant les questions clés suivantes « qui a besoin de l'information du suivi ? » et « de quelle information a-t-on besoin ? », il sera aisé de déterminer : i) qui devrait participer à la conception ? ii) comment l'information sera collectée, analysée et présentée ? iii) quel est le degré de précision nécessaire ? iv) quelles seront la répartition dans le temps et la fréquence de collecte et d'analyse de l'information ?

C'est en ces termes que se justifie la présente étude qui vise à diagnostiquer le dispositif actuel de suivi-évaluation national afin de créer un cadre cohérent et harmonisé de mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation en proposant ce guide méthodologique qui sera partagé par l'ensemble des secteurs.

### **1.3 Objectifs**

#### **1.3.1 Objectif général**

L'objectif général du guide méthodologique de suivi et évaluation est d'aider les acteurs des départements ministériels et des différents organismes et institutions concernés à améliorer la qualité du suivi et évaluation de la mise en œuvre des politiques, programmes et projets. Le guide méthodologique contribuera à aligner les mécanismes de suivi et évaluation des politiques, programmes et projets sur la gestion axée sur les résultats de développement.

Les activités de suivi et d'évaluation peuvent faciliter le pilotage et la gestion des politiques sectorielles et des programmes/projets en associant les parties prenantes pour leur permettre de connaître et d'apprécier l'état d'avancement des actions de développement initiées, de prendre des décisions sur la base des enseignements tirés des résultats obtenus et des problèmes rencontrés et d'améliorer la performance des interventions futures et similaires.

#### **1.3.2 Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques du présent guide méthodologique sont les suivants :

- rappeler aux acteurs concernés les notions de suivi et évaluation ;

- mettre en exergue la chaîne "planification, programmation, budgétisation, exécution, suivi et évaluation" pour une gestion axée sur les résultats de développement ;
- indiquer le processus d'élaboration et de mise en place d'un système de suivi et évaluation.

#### **1.4 Structure du Guide**

Le présent guide méthodologique comprend trois (03) chapitres.

Le chapitre 1 présente le cadre introductif qui comprend i) l'introduction, ii) le contexte et la justification, iii) les objectifs et iv) la structure du guide.

Le chapitre 2 "Cadre de référence du suivi et évaluation" traite i) du fondement et des principes directeurs, ii) du cadre de suivi et évaluation des politiques sectorielles (dispositif institutionnel et mécanismes de suivi et évaluation) et iii) des définitions de suivi et évaluation, et leurs distinctions et complémentarités.

Le chapitre 3 décrit la démarche méthodologique d'élaboration et de mise en place d'un système de suivi et évaluation. Il présente i) les approches et outils méthodologiques de suivi et évaluation, ii) les phases et étapes de mise en place d'un système de suivi et évaluation, iii) les éléments fondamentaux d'un système de suivi et évaluation, et iv) la méthodologie de suivi et évaluation des politiques, programmes et projets.

## **2. CADRE DE REFERENCE DE SUIVI ET EVALUATION**

### **2.1 Fondement et principes directeurs**

#### 2.1.1 Fondement

L'implantation de la chaîne PPBESE pour une gestion axée sur les résultats de développement et l'amélioration permanente et durable de la performance des politiques sectorielles et des programmes et projets constituent le principal fondement de mise en place d'un dispositif de suivi et évaluation.

Les outils de suivi et évaluation permettent de mesurer les progrès réalisés et les résultats des politiques sectorielles, programmes et projets, de réorienter les interventions susceptibles de ne pas atteindre les résultats escomptés, de prendre des décisions en connaissance de cause et d'améliorer la planification et la programmation des actions futures sur la base des expériences acquises et des leçons apprises.

#### 2.1.2 Principes directeurs

Les principes directeurs qui sous-tendent l'appropriation du présent guide pour en faire un outil de renforcement des capacités des différents acteurs des départements ministériels et des organisations et institutions devant s'en servir pour améliorer la qualité du suivi et évaluation des politiques, programmes et projets sont notamment : le professionnalisme, la recherche de l'excellence, la responsabilité, le perfectionnement personnel continu et permanent par la formation et le développement des capacités, la promotion du partage des connaissances et des expériences, la flexibilité et la capacité d'adaptation aux évolutions d'un contexte en mutation, et la subsidiarité et la valorisation des intervenants.

### **2.2 Cadre de suivi et évaluation des politiques sectorielles**

#### 2.2.1 Dispositif institutionnel

Dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi et évaluation du DSRP-C, il est prévu un dispositif institutionnel de coordination, de suivi et d'évaluation des politiques de développement (DIPD) comprenant huit (08) organes. Après trois années de mise en œuvre du DSRP-C, le DIPD a été créé par décret n° 2010-170/PR du 13 déc. 2010 avec quelques modifications par rapport au dispositif prévu (suppression de certains organes et relèvement du niveau institutionnel des comités sectoriels). Il est le mécanisme de coordination et de supervision de la mise en œuvre de la SCAPE et des politiques sectorielles.

Le DIPD a pour missions de :

- réaffirmer le leadership national en favorisant une appropriation du processus de coordination et de suivi de la stratégie du gouvernement en l'opérationnalisant progressivement en cohérence avec le processus de décentralisation ;
- accélérer le respect des principes de développement durable et l'intégration des thèmes transversaux dans les politiques sectorielles et programmes de développement ;
- faire du budget de l'Etat l'instrument d'harmonisation, d'alignement, de financement annuel des activités contenues dans les plans sectoriels ;
- articuler le suivi-évaluation des politiques sectorielles à celui de la SCAPE ;
- fixer le calendrier de formulation et d'ajustement de la stratégie nationale de développement et de lutte contre la pauvreté ;
- développer le partenariat et améliorer la coordination des donateurs afin de rendre l'aide plus efficace ;
- améliorer l'implication des autres acteurs, du parlement, du secteur privé, de la société civile, des collectivités locales et des institutions de recherche dans la mise en œuvre des politiques de développement et de lutte contre la pauvreté ; et
- améliorer la production de données statistiques fiables et à bonne date pour alimenter les revues sectorielles et celles de la SCAPE.

Le DIPD comprend cinq (05) organes : i) le Comité national de pilotage des politiques de développement, ii) le Secrétariat Technique de la SCAPE, iii) les comités sectoriels, iv) le comité Etat-Donateurs et v) les comités régionaux et locaux. Il s'appuie sur deux niveaux :

- le premier niveau constitué par le Comité national de pilotage des politiques de développement qui est un organe de pilotage et d'orientation présidé par le Premier Ministre ;
- le second niveau regroupe l'ensemble du cadre opératoire et comprend (i) au niveau national un Secrétariat Technique, les comités sectoriels et le comité Etat-Donateurs, et (ii) au niveau régional les comités régionaux et locaux.

### Comité national de pilotage des politiques de développement

Le Comité national de pilotage des politiques de développement (CNPPD) est chargé de donner les orientations nécessaires pour l'élaboration de la vision à long terme, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie nationale de développement et d'assurer l'articulation entre le processus d'élaboration de la loi de finances et le programme d'actions prioritaires de la SCAPE (PAP-SCAPE).

Présidé par le Premier Ministre, le CNPPD est composé des membres du gouvernement, des partenaires techniques et financiers, du président du conseil économique et social, du directeur national de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et des représentants du Parlement, de la société civile et du secteur privé. Il se réunit en aval du dispositif pour la

revue globale et les orientations en matière de politiques de développement et des OMD.

### Secrétariat Technique de la SCAPE

Le Secrétariat Technique de la SCAPE (ST-SCAPE), cheville ouvrière de l'animation du dispositif institutionnel de coordination, de suivi et d'évaluation des politiques de développement, assure la coordination de l'ensemble des activités techniques d'élaboration, de suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation de la stratégie de développement. Il a pour attribution de :

- examiner et coordonner toute question technique relative à l'élaboration, au suivi de la mise en œuvre et à l'évaluation de la SCAPE ;
- préparer les sessions ordinaires du CNPPD ;
- élaborer les directives pour les travaux des comités sectoriels ;
- établir le programme de travail des comités sectoriels ;
- veiller à la disponibilité des outils tels que les tableaux de bord, les cadres de dépenses à moyen terme, les annuaires statistiques, de chaque comité sectoriel ;
- organiser les réunions techniques préparatoires du CNPPD ;
- veiller à la diffusion de l'information à l'ensemble des acteurs concernés.

Le ST-SCAPE est dirigé par un Secrétaire Technique et relève de la tutelle du ministère chargé de la planification, du développement et de l'aménagement du territoire.

### Comités sectoriels

Les comités sectoriels (CS) assurent le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la SCAPE au niveau sectoriel. Ils regroupent plusieurs ministères en un secteur et sont dirigés par le Ministre leader du secteur concerné. Ils comprennent en outre les partenaires techniques et financiers dont le chef de file sectoriel est le vice-président, la société civile, le secteur privé, les institutions de recherche et d'autres institutions nationales impliquées dans la mise en œuvre et le suivi sectoriel de la SCAPE. Les CS sont assistés par des secrétariats techniques qui animent les travaux et s'assurent de leur qualité et de leur disponibilité. Ils sont composés i) des DEP, des DAF et des directions techniques des ministères sectoriels, ii) des experts des donateurs et iii) de toute autre personne ressource sollicitée en cas de besoin.

Par Arrêté n° 2011-066/PMRT du 02 novembre 2011, onze comités sectoriels ont été créés, à savoir :

- Gouvernance politique et administrative
- Justice, droits de l'Homme et sécurité
- Défense
- Gouvernance économique et capacités institutionnelles
- Agriculture et sécurité alimentaire

- Secteur privé et compétitivité
- Infrastructures de soutien à la croissance
- Eau, assainissement, environnement et cadre de vie
- Education
- Santé et VIH/SIDA
- Promotion, protection sociale et emploi

Les ministres et donateurs désignés respectivement présidents et chefs de file des donateurs sont présentés dans le tableau ci-après.

<b>Comité sectoriel</b>	<b>Président</b>	<b>Donateur sectoriel</b>
Gouvernance politique et administrative	Fonction Publique et réforme administrative	PNUD/UE
Justice, Droits de l'homme et Sécurité	Justice	PNUD/UE
Défense	Défense	Non désigné
Gouvernance économique et capacités institutionnelles	Economie et Finance	BM/UE
Agriculture et sécurité alimentaire	Agriculture, Pêche et Elevage	BM
Secteur privé et compétitivité	Commerce et secteur privé	BM
Infrastructures de soutien à la croissance	Travaux Publics	BAD/BM
Eau, assainissement, environnement et cadre de vie	Eau, assainissement et hydraulique villageoise	AFD/UE
Education	Enseignements primaire, secondaire et alphabétisation	UNICEF
Santé et VIH/SIDA	Santé	OMS
Promotion et protection et emploi	Travail, Emploi et Sécurité Sociale	UNICEF

### Comité Etat-Donateurs

Le comité Etat-Donateurs (CED) est la structure qui assure l'interface entre l'Etat et ses partenaires au développement. Le CED œuvre, entre autres, à l'amélioration de l'efficacité de l'aide, intervient dans l'amélioration de la mise en œuvre de la SCAPE et joue un rôle de conseil pour l'adoption de bonnes pratiques. Il comporte deux (02) niveaux de coordination : i) la plateforme opérationnelle et ii) la plateforme de haut niveau.

La plateforme opérationnelle a pour mission de traiter les questions d'ordre technique et stratégique. Elle attire l'attention des acteurs sur l'atteinte des

résultats et fait des recommandations à l'endroit de la plateforme de haut niveau. Elle est présidée par le Ministre en charge de la planification.

La plateforme de haut niveau prend les décisions de nature politique et/ou stratégique suite aux recommandations du niveau opérationnel du CED. Elle est présidée par le Premier Ministre.

### Comités régionaux et locaux

Les comités régionaux et locaux (CRL) seront mis en place en cohérence avec le processus de décentralisation en cours et assureront le suivi participatif de la mise en œuvre des programmes et projets au niveau régional et local.

A ces organes du DIPD, s'ajoutent diverses structures pérennes ayant des missions essentielles dans le suivi des politiques, programmes et projets. Il s'agit notamment i) de certaines directions centrales du Ministère chargé de la planification, du développement et de l'aménagement du territoire et du Ministère de l'économie et des finances ainsi que des directions des études et de la planification (DEP) et directions des affaires financières (DAF) des départements ministériels.

Le DIPD présente certes des atouts indéniables, mais également quelques insuffisances.

### Forces

- un leadership national de haut niveau affirmé (présidence du CNPPD par le Premier Ministre) et clairement défini (le MPRPDAT est le département au cœur du dispositif institutionnel : première vice-présidence du CNPPD, tutelle du ST-SCAPE) ;
- le dispositif en place permet de garantir la participation de l'ensemble des acteurs aussi bien aux niveaux national, régional que local ;
- une structure technique pérenne, cheville ouvrière du dispositif, assure de manière permanente l'animation et la coordination technique du processus d'élaboration, de suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation de la stratégie de développement ;
- création en novembre 2011 de onze comités sectoriels qui constituent des cadres de concertation sectoriels au niveau opérationnel ; la vice-présidence confiée au chef de file sectoriel des donateurs sectoriels participe à la responsabilité mutuelle Etat-Donateurs affirmée dans la Déclaration de Paris.

### Faiblesses

- faible opérationnalisation du DIPD, notamment au niveau du comité national de pilotage, des comités sectoriels et des comités régionaux et locaux ;
- faiblesse dans la fluidité et la circulation de l'information entre les différents organes du DIPD eux-mêmes d'une part et d'autre part entre les organes du

DIPD et les structures pérennes centrales et sectorielles intervenant dans la chaîne PPBESE ;

## 2.2.2 Mécanismes de suivi et évaluation

Le présent guide se fonde également sur les mécanismes et dispositifs mis en place pour évaluer d'une manière séquentielle les stratégies et politiques sectorielles en ce qui concerne les revues, l'évaluation de processus et les évaluations finales. Il se fonde également sur l'exécution, le suivi permanent et conjoint et l'évaluation ex-ante, ex-post et les évaluations finales, d'effets et d'impacts qui sont souvent réalisés sans établir un plan intégré de suivi-évaluation.

### Systeme de suivi et évaluation

Le système de suivi et évaluation des politiques de développement s'articule autour de trois composantes ou sous-systèmes : i) suivi des conditions de vie des ménages, ii) suivi d'exécution des programmes et projets et iii) évaluation de l'impact des politiques et programmes.

### Suivi des conditions de vie des ménages

Le sous-système Suivi des conditions de vie des ménages a pour objectif la production systématique et la gestion d'indicateurs sur les conditions de vie des ménages et/ou d'informations de base pour le diagnostic de la pauvreté et le suivi de la SCAPE et des OMD. Il s'agit essentiellement d'indicateurs de résultats et d'indicateurs d'impact global fondés sur les approches de la pauvreté monétaire, de la pauvreté des conditions de vie, de la pauvreté des capacités ou opportunités et de la pauvreté par l'exclusion sociale. Ces indicateurs sont régulièrement actualisés à partir des comptes nationaux, des enquêtes statistiques et des relevés administratifs.

Points forts de ce sous-système :

- efforts entrepris pour la réorganisation du système statistique national : adoption (juillet 2008) de la stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) pour la période 2009-2013, adoption de la loi organisant l'activité statistique au Togo ou loi statistique (juin 2011), projet de transformation de la DGSCN en un Institut national des statistiques (INS), validation du programme pluriannuel des activités statistiques 2011-2013 ;
- actualisation de la situation de référence : résultats du 4<sup>ème</sup> Recensement général de la population et de l'habitat (RGPH4) et des enquêtes MICS4 (2010) et QUIBB (2011) ;
- développement d'une base de données fédératrice (TogoInfo) avec l'appui de l'UNICEF ;
- production de rapports de suivi sur les OMD (2003, 2008 et 2010)

### Faiblesses

- Insuffisance de financement pour la mise en œuvre de la SNDS (mise en place du Conseil national de la statistique, transformation de la DGSCN en INSEED)
- Insuffisance d'appuis financiers nécessaires pour un suivi rapproché de la pauvreté monétaire et la production des indicateurs indispensables au suivi-évaluation des politiques de développement (enquêtes QUIBB non réalisées entre 2006 et 2010)
- La DGSCN n'est pas suffisamment outillée pour la coordination du sous-système. De plus, les relations entre la DGSCN et les ministères sectoriels ne sont pas suffisamment fluides.
- La base de données TogolInfo mise en place n'est pas opérationnelle. De plus, elle est incomplète et ne joue pas son rôle d'outil dynamique fédérant les indicateurs de résultats et d'impact des politiques de développement.
- L'absence d'un plan de suivi-évaluation conduisant à planifier et définir responsabilités et échéances précises pour la production des différents indicateurs handicape fortement le développement du système de suivi-évaluation.

### Suivi d'exécution des programmes et projets

Il a pour objectif de suivre, à travers des indicateurs d'intrants et de produits, l'exécution financière et physique des programmes et projets contribuant à la réalisation des objectifs de la SCAPE. Le suivi des intrants se traduit par le suivi des ressources financières affectées aux programmes et projets, des ressources humaines et des ressources matérielles disponibles. Le suivi des produits engendrés par la réalisation des activités des programmes et projets passe par le suivi des prestations de services dans le cadre de la réduction de la pauvreté (ex. construction d'écoles, de centres sanitaires, d'infrastructures hydrauliques, routes, etc.). Ce suivi permet d'apprécier l'existence et l'état des investissements prévus dans les programmes et projets pour atteindre les objectifs de la SCAPE et réduire la pauvreté. Les données requises à cet effet, proviennent pour l'essentiel des dossiers administratifs des structures des programmes et projets et des statistiques internes des ministères de tutelle. Le fonctionnement de ce sous-système requiert au préalable la mise en place de cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) et des budgets-programmes qui serviront de cadre de programmation et d'exécution budgétaire.

Le suivi d'exécution des programmes et projets est réalisé à travers :

- le suivi des ressources financières (Tableaux de bord de suivi mensuel et trimestriel, Tableau de bord annuel) ;
- le suivi technique des actions prioritaires (Tableau de bord trimestriel de suivi des actions prioritaires) ;
- le rapport annuel d'avancement de la mise en œuvre de la SCAPE.

### Forces

- production de rapports d'avancement et d'évaluation finale du DSRP-C ;
- au niveau de la coordination gouvernementale, mise en place d'un système de suivi en lien avec les lettres de mission qui se traduit par un mécanisme de revue trimestrielle sous l'égide du Premier Ministre ;
- institution d'un secrétariat permanent pour le suivi des réformes permettant de centraliser l'information sur la mise en œuvre des principales réformes,
- développement des systèmes d'information dans certains secteurs (ex : mise en place d'une base de données routières) ;
- au niveau du suivi budgétaire : le système intégré de gestion des finances publiques (SIGFiP) permet de connaître en temps réel la situation des dépenses mandatées au Trésor (hors information sur les instances) et des comptes-rendus trimestriels sont produits par la Direction du Trésor ;
- suivi rapproché de l'exécution des investissements publics, y compris pour ceux financés sur ressources extérieures (DFCEP/MEF) ;

### Faiblesses

- Le suivi effectué en lien avec les lettres de mission se heurte au niveau des ministères aux contraintes de remontée de l'information (absence fréquente de mécanismes de collecte et de centralisation des données) ;
- Suivi des programmes : les revues annuelles du PAP sont effectuées trop tardivement, ce qui empêche une bonne utilisation de leurs résultats pour améliorer la programmation sectorielle avant la tenue des conférences budgétaires.
- Nécessité de clarification des responsabilités respectives du MPRPDAT, du MEF et des ministères sectoriels en matière de suivi des programmes et projets ;
- Au niveau des ministères, les structures de suivi-évaluation existantes sont assez rarement opérationnelles et ne disposent de ressources adéquates pour assurer leurs attributions.
- S'agissant du suivi financier, les ministères ne sont pas encore reliés avec le SIGFiP. ils doivent interroger le MEF pour connaître l'état d'exécution (mandatements) ;
- Le nombre de ministères concernés par les budgets programmes reste trop réduit pour avoir un fort effet d'entraînement en faveur du développement de la gestion axée sur les résultats.

### Evaluation de l'impact des politiques et programmes

L'évaluation d'impact permet d'identifier les changements intervenus dans le bien-être des individus appartenant à une population spécifique, et pouvant être attribués à un programme ou à une politique donnée. Il s'agit d'études portant sur un projet, un programme ou une politique spécifique et sur une population bien déterminée. Les résultats de ces évaluations serviront à orienter les décisions d'extension, d'amendement ou de suppression d'une

politique, d'un programme ou d'un projet donné et servir au classement des actions publiques par ordre de priorité.

L'évaluation de l'impact des actions de développement est une opération qui nécessite de disposer des situations de référence détaillées, des informations précises sur toute chaîne des résultats (ressources/intrants, activités, produits, résultats, impact), et de grandes capacités d'expertise technique au niveau des structures concernées.

#### Forces

- Volonté de développer progressivement et renforcer les capacités nationales en matière d'évaluation.
- Création du CADERDT, structure rattachée au MPRPDAT, qui constitue un levier important pour réaliser des analyses stratégiques et des évaluations de politiques, programmes et projets, et encourager la diffusion des résultats de développement et la concertation sur ceux-ci entre les différents groupes d'acteurs.

#### Faiblesses

- Les départements ministériels et les institutions parlementaires ne disposent pas des bases nécessaires leur permettant de constituer des pôles internes d'évaluation des politiques publiques.
- Aucune stratégie n'a pour l'instant été définie en vue de préciser les priorités, les modalités ainsi que les conditions dans lesquelles devront se réaliser les évaluations de l'impact des politiques, programmes et projet (sélection des politiques, programmes et projets pour lesquels il faut réaliser une évaluation d'impact, choix de la structure qui devra réaliser les évaluations d'impact ...).

#### Synthèse des mécanismes de suivi et évaluation des politiques sectorielles

Une étude des documents stratégiques sectoriels récemment validés montre qu'il est prévu dans la plupart des cas un mécanisme de suivi évaluation des programmes/projets découlant des actions prioritaires définies pour chacun des secteurs concernés. S'agissant de certains secteurs, il est noté que des dispositifs pour le suivi et évaluation sont clairement définis et les mécanismes pour leur mise en œuvre sont assez élaborés avec une identification des structures responsables. Il s'agit notamment des secteurs ci-après :

- Environnement à travers le Plan National d'Action pour l'Environnement (PNAE) 1999-2014 et le Programme National de Gestion de l'Environnement (PNGE 1) 2008-2013 ;
- Agriculture : Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA) 2010-2015 ;
- Education : Plan Sectoriel de l'Education (PSE) 2010-2020 ;
- Santé : Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) 2009-2013.

Toutefois, force est de constater qu'autant les mécanismes et les structures de suivi-évaluation sont définis dans les secteurs cités ci-dessus, autant aucun lien entre ces structures sectorielles de SE et les différents organes du DIPD n'a été identifié et établi. En réalité, lorsque le dispositif de suivi-évaluation est bien articulé dans un plan stratégique, il est destiné aux bailleurs de fonds qui en font une exigence de premier plan. Les mécanismes de suivi et évaluation répondant aux besoins internes sont généralement assez peu détaillés. En conséquence, il se pose la question de l'efficacité dans l'opérationnalisation des comités sectoriels prévus et installés pour servir de levier au DIPD.

Par ailleurs, l'analyse met en exergue la faible prise en compte du maillon suivi-évaluation de la chaîne PPBESE au niveau de nombre de documents et plans stratégiques notamment : la Politique Nationale de Protection des Personnes Agées et son plan stratégique au Togo (Septembre 2010) où le mécanisme de suivi-évaluation n'est pas décliné, le Plan stratégique de prise en charge des Orphelins et autres Enfants Vulnérables dans le contexte du VIH/Sida au Togo (2010-2015) où, le mécanisme de suivi-évaluation est également passé sous silence ; et la Politique Nationale des Sports (2011), où le mécanisme de suivi-évaluation est envisagé sans être fonctionnellement définie.

Ces constats traduisent en réalité la faiblesse des capacités, voire la non existence de cellule de suivi-évaluation au niveau de bon nombre de secteurs et départements ministériels. Cette situation étant elle-même la conséquence de l'inexistence de structure de planification dans ces départements. Aussi, la revue des différentes politiques sectorielles relève t- elle par endroit la non fixation de la périodicité de publication des rapports de suivi évaluation par les structures responsabilisées.

L'ensemble des constats révèle la nécessité de repenser le cadre de suivi-évaluation des différentes actions sectorielles afin d'asseoir une architecture homogène et cohérente pour l'opérationnalisation des différents organes du DIPD. C'est pourquoi, au delà d'un diagnostic simple, la présente étude s'est beaucoup plus appesantie sur l'élaboration d'un guide méthodologique de suivi et évaluation des politiques sectorielles.

### **2.3 Suivi et évaluation : définitions, distinctions et complémentarités**

Le suivi et l'évaluation sont deux opérations distinctes, mais complémentaires et indispensables pour le pilotage, la mise en œuvre et l'amélioration durable de la performance de toute action de développement.

#### **2.3.1 Définition, finalités et types d'activités de suivi**

L'OCDE définit le suivi comme "un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et

aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués".

Selon la Banque Mondiale, le suivi est "un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues".

Le suivi est un processus continu d'observation, de collecte systématique, d'analyse, d'utilisation et de communication des informations relatives à l'exécution d'une politique, d'un programme ou d'un projet.

Le suivi indique si ce qui est prévu est réalisé et si les activités réalisées vont dans le bon sens et au rythme prévu. Il fournit aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une politique, programme ou projet, les informations nécessaires et pertinentes pour :

- apprécier les réalisations et mesurer le niveau d'atteinte des résultats par rapport aux objectifs fixés et aux résultats escomptés ;
- suivre l'affectation et l'utilisation des ressources (physiques, matérielles, financières) ;
- repérer les éventuels dysfonctionnements au cours de la mise en œuvre et apporter des correctifs nécessaires ;
- faciliter la prise de décision concernant la poursuite ou non de la politique, du programme ou projet (réorientations techniques, réallocation des fonds, ajustement des objectifs programmés) ; et
- renforcer la responsabilité de rendre compte (redevabilité).

Les activités de suivi comprennent, entre autres :

- la centralisation de rapports périodiques (mensuels ou trimestriels) établis par les responsables de politique, programme ou projet et rendant compte de leur avancement ;
- la réalisation de missions de terrain destinées à constater les conditions de mise en œuvre des activités et les progrès immédiatement vérifiables ;
- la réalisation d'enquêtes de suivi (entretiens et discussions avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre et les bénéficiaires) ;
- la mise à jour régulière des bases de données centralisant l'information de suivi ;
- la production périodique de rapports de synthèse destinés aux décideurs ;
- des analyses spécifiques rapides (par exemple, une évaluation des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'intervention publique concernée et de la structure qui en a la charge).

### 2.3.2 Définition, typologie et finalités de l'évaluation

Selon la Banque Mondiale, l'évaluation est "la mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus".

L'évaluation est un instrument de pilotage de l'action publique qui occupe de nos jours une place croissante dans les outils de gouvernance. Elle se traduit par une appréciation systématique et objective, à un moment donné de son cycle, de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'une politique, d'un programme ou d'un projet.

L'évaluation indique dans quelle mesure et pourquoi une intervention publique a atteint ou non les objectifs et les impacts escomptés sur les bénéficiaires visés. Elle permet d'apprécier l'efficacité, l'impact, la pertinence et la durabilité des politiques, programmes et projets, et de les expliquer. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant de :

- réajuster l'intervention au cours de son déroulement et/ou d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision pour de futures interventions similaires ;
- déterminer l'efficacité de l'action ;
- démontrer les effets et l'impact de l'action de développement ;
- renforcer les décisions financières et la responsabilisation ;
- faire la promotion d'une culture de l'apprentissage centrée sur l'amélioration des services ; et
- faire la promotion d'intervention réussie.

L'évaluation doit être conduite dans une double perspective de modernisation du fonctionnement des administrations et d'amélioration des mécanismes de la décision publique. Destinée à éclairer les choix des décideurs, l'évaluation permet de décider en connaissance de cause sur la base des expériences et de soutenir la redevabilité (culture de rendre compte). Elle obéit à des critères qui permettent d'apprécier la qualité de la politique évaluée.

#### Typologie des évaluations

Deux catégories de typologie des évaluations sont généralement retenues : i) la première typologie est liée au moment de la réalisation de l'évaluation et ii) la seconde classe les évaluations selon les protagonistes

Typologie selon le moment de la réalisation

La typologie selon le moment de réalisation permet de distinguer i) l'évaluation ex-ante (préalable), ii) l'évaluation à mi-parcours (en cours d'exécution d'une action), iii) l'évaluation finale et iv) l'évaluation rétrospective.

L'évaluation ex ante peut être utilisée dans le cadre d'une étude de faisabilité d'une action (politique, programme ou projet). Elle doit être conduite avant la mise en œuvre d'une action et elle est nécessaire avant la décision de sa mise en œuvre. Il s'agit d'une "appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'une action de développement avant que la décision de financement ne soit prise". Elle vise à améliorer la conception de l'intervention dans la mesure où elle transpose les leçons des expériences passées dans le cadre de la nouvelle intervention.

L'évaluation à mi-parcours permet de suivre et de réorienter le cas échéant l'action. Connue sous le nom d'évaluation intermédiaire ou "on-going", elle se réalise pendant la mise en œuvre de l'action et vise à connaître :

- si les objectifs prévus sont en voie d'être atteints et s'il existe ou non des effets collatéraux, indésirables ou non prévus ;
- si les hypothèses utilisées lors de la formulation et la logique d'intervention sont toujours valides au fur et à mesure que le programme avance ;
- le résultat global de l'exécution de la politique ou du programme ;
- l'organisation et les moyens de gestion, les ressources humaines et matérielles, ainsi que les relations interinstitutionnelles ;
- l'obtention et le mode d'utilisation des ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la politique ou du programme ;
- les avancements réalisés en termes de services rendus aux bénéficiaires ;
- les progrès et la qualité des réalisations (infrastructures) ;
- les prévisions existantes sur l'évolution future de l'action.

L'évaluation finale prend place à la fin de l'action. Elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme. Elle permet d'examiner les différents éléments de la politique, du programme ou du projet, de vérifier les effets et l'impact possibles de la politique ou du programme en accordant une attention particulière à la durabilité (pérennité) des bénéfiques produits et à la rentabilité de l'intervention en termes aussi bien économiques que sociaux.

L'évaluation ex post (rétrospective) est réalisée après l'achèvement de l'action de développement et s'intéresse à ses effets (moyen terme) et impacts (long terme). Son but est i) d'identifier et de juger les facteurs de succès ou d'échec et les impacts inattendus, ii) d'apprécier la durabilité des effets et des impacts, et iii) de tirer des enseignements et conclusions pouvant être généralisées à d'autres actions futures et similaires. Elle permet d'observer les changements

réels sur le terrain et de les analyser pour estimer ceux qui sont attribuables à l'intervention.

### Typologie selon les protagonistes

La typologie selon les protagonistes permet de distinguer l'évaluation interne, l'évaluation externe et l'évaluation mixte.

L'évaluation interne est effectuée par la structure responsable de la gestion de l'action avec les personnes directement impliquées dans sa mise en œuvre et les parties prenantes. Elle est souvent conduite pendant la phase d'exécution de l'intervention et permet de renforcer les capacités des parties prenantes et de favoriser plus aisément les processus d'apprentissage.

L'évaluation externe d'une action de développement est conduite par des services et/ou des experts extérieurs à l'organisation responsable de la mise en œuvre directe de l'intervention. Elle est plus globale et favorise un regard neutre, neuf et objectif car elle est conduite par des consultants indépendants et des intervenants extérieurs. Ses principaux avantages sont i) son objectivité présumée et dérivée de son caractère indépendant et ii) la possibilité de faire recours à des compétences d'expertise de haut niveau et acquises dans des contextes différenciés. Elle est indispensable à la réorientation de la stratégie ou du programme ou projet et se fait à mi-parcours de la mise en œuvre ou en tant que de besoin.

L'évaluation mixte est réalisée conjointement par les responsables en charge de l'intervention (équipe interne) et une équipe externe sous la base de termes de référence communs afin d'obtenir une évaluation globale qui intègre les deux perspectives. Il s'agit de combiner les points de vue internes (mémoire de l'action) avec ceux plus objectifs et plus larges d'évaluateurs extérieurs. Cette approche contribue au renforcement des capacités institutionnelles.

### Fonctions et finalités de l'évaluation

L'évaluation couvre une pluralité de fonctions et il convient de préciser ses différentes finalités. Les fonctions et les finalités de l'évaluation sont résumées dans les tableaux ci-après.

#### Fonctions

Récapitulative	Aboutir à une appréciation globale et distanciée
Formative	Eclairer les acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'une politique, d'un programme ou d'un projet sur le contexte et les conséquences de leurs pratiques
Managériale	Améliorer et rendre plus efficiente la gestion publique
Démocratique	Accroître la qualité et la transparence du débat public

## Finalités

Déontologique (Redevabilité)	Rendre des comptes aux décideurs et aux citoyens sur la manière dont une politique ou un programme a été mis en œuvre et sur les résultats obtenus.
Gestionnaire	Répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services et organismes chargés de la mise en œuvre des politiques, programmes ou projets
Décisionnelle	Préparer des décisions concernant la poursuite, la réorientation ou l'arrêt d'une politique, d'un programme ou d'un projet
Apprentissage et mobilisation	Contribuer à la formation et à la motivation des agents des services publics et de leurs partenaires en les aidant à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs

### 2.3.3 Distinctions et complémentarités

Le suivi et l'évaluation sont deux fonctions distinctes, mais complémentaires et indispensables pour toute action de développement. Le suivi et l'évaluation sont distincts selon la fréquence, l'horizon, le but, la finalité, la structure chargée de la réalisation.

Les éléments de distinction sont synthétisés dans le tableau ci-après.

Suivi	Evaluation
Continu et permanent	Ponctuelle, périodique et approfondie
Court terme	Moyen/Long terme
Fournit des informations sur l'exécution d'une politique, d'un programme ou d'un projet (ressources utilisées, produits obtenus, respect des échéances ...)	Se concentre sur l'impact de l'action de développement
Améliore la mise en œuvre, la gestion et l'efficacité de l'action	Améliore la pertinence, l'efficacité, l'impact, la pérennité, la planification de futures interventions similaires
Souvent interne	Généralement externe et indépendante

Cependant, le suivi et l'évaluation sont fortement complémentaires :

- les données de suivi nourrissent, pour partie, le travail d'évaluation ;
- les conclusions de l'évaluation viennent enrichir les informations produites par le suivi.

L'évaluation, tout comme le suivi, peut être appliquée à différentes actions - activités, projets, stratégies, politiques, thèmes, secteurs, mesures, dispositifs, organisation ... - conçues et mises en œuvre sous la responsabilité d'une autorité en vue d'atteindre des objectifs spécifiques.

#### 2.3.4 Supervision

La supervision est le processus de contrôle et de surveillance de la mise en œuvre d'une action de développement qui permet de vérifier i) la conformité des interventions avec les orientations des politiques et stratégies nationales de développement et les stratégies d'intervention des partenaires financiers, ii) la mise en œuvre harmonieuse, efficace et efficiente des programmes/projets selon les calendriers prévisionnels d'exécution, les coûts estimés et les synergies de complémentarité entre les différents acteurs impliqués et iii) le respect de tous les engagements pris par les différentes parties prenantes.

Contrairement au suivi réalisé par la structure en charge de la mise en œuvre, la supervision est effectuée périodiquement (tous les 06 mois par exemple) par la structure de tutelle ou celle en charge de la coordination des politiques de développement (cas de financement sur ressources internes) et/ou par les partenaires financiers (cas de financement sur ressources externes).

#### 2.3.5 Autres termes utilisés

Le retour d'information est une opération par laquelle des informations et des connaissances sont diffusées et utilisées pour évaluer les progrès globaux sur la voie de la réalisation des résultats ou pour confirmer la réalisation des résultats. Il peut s'agir de constatations, de conclusions, de recommandations et d'enseignements tirés de l'expérience. Le retour d'information contribue à l'amélioration et l'efficacité de la performance et sert de base à la prise de décisions et à la promotion de l'apprentissage dans l'organisation.

Un enseignement tiré est un exemple instructif fondé sur l'expérience qui peut s'appliquer à une situation générale plutôt qu'à un cas particulier. Il s'agit de tirer les enseignements de l'expérience pour améliorer la formulation, la mise en œuvre et l'efficacité des futures actions de développement similaires.

### **3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE SUIVI ET EVALUATION**

#### **3.1 Approches et outils méthodologiques**

##### 3.1.1 Approches méthodologiques

###### Approche systémique

L'approche systémique privilégie la globalité et l'interaction d'un système qui est "un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but". Elle aborde et traite tous les aspects d'un ensemble d'éléments ou d'un problème dans leur globalité organisationnelle et interdépendante, à partir d'une vue générale pour approfondir les détails avec de nombreuses itérations et retours en arrière pour compléter ou revoir la vision de départ. Elle s'intéresse aussi à chaque relation entre les constituants du système pris deux à deux.

Appliquée à la planification et au suivi et évaluation de programmes et projets, l'approche systémique permet de faire une analyse transversale et causale de tous les aspects dans leur globale, d'avoir une vision plus large et d'identifier les éléments du secteur qui impactent sa promotion et son développement. Cette approche généralement qualifiée d'holistique est destinée à identifier les forces et les faiblesses, les succès et les échecs internes au département ministériel ou au secteur ainsi que les opportunités et les potentialités, les menaces et les obstacles qui lui sont externes.

Les outils d'analyse utilisés par l'approche systémique sont : l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces), l'analyse SEPO (succès, échecs, potentialités et obstacles), et l'analyse causale.

###### Approche sectorielle

Cette approche consiste à mettre en place tous les instruments de collecte, d'informations, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des résultats du pilotage d'une politique sectorielle.

###### Approche-Programme

L'approche programme utilise des instruments d'évaluation des budgets programmes et des outils de suivi de mise en œuvre des plans de passation des marchés et de consommation de crédits.

###### Approche-Projet

L'approche projet est une approche proche de l'approche sectorielle mais elle est plus exigeante que l'approche sectorielle. Les outils utilisés sont ceux utilisés par l'approche sectorielle pour la mesure des résultats de processus,

d'effets et d'impacts mais également la mesure et l'analyse de l'efficacité ; de l'efficacité de l'utilisation des ressources. Elle analyse également l'efficacité des objectifs et des stratégies des projets.

### Approche participative

L'approche participative est née d'un constat d'échecs de bon nombre de stratégies d'intervention préconisées par le passé et de la volonté des décideurs et des partenaires au développement d'intégrer la dimension "participation des populations" tout au long du processus de planification, mise en œuvre, et de suivi et évaluation des politiques, programmes et projets afin d'en assurer l'efficacité et la durabilité.

Basée sur l'instauration d'un dialogue permanent entre les différents acteurs et les populations bénéficiaires et fondée sur le concept de participation et de partenariat, l'approche participative a pour objectif d'associer et d'impliquer de manière active et responsable toutes les parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et la gestion de toute action de développement (politiques, programmes et projets). Cette implication de l'ensemble des parties prenantes dans le suivi et évaluation des politiques, programmes et projets permet de garantir l'appropriation et la prise en charge du processus de développement.

Elle se base dans la plupart des cas sur l'organisation d'un atelier regroupant les principaux acteurs du secteur et des enquêtes et entretiens individuels et en focus-group. L'approche participative donne lieu à une analyse des causes en vue de rechercher les causes immédiates, apparentes, sous-jacentes et fondamentales des problèmes qui seront soulevés et identifiés comme tels et à une analyse linéaire des conséquences des problèmes qui entravent la promotion et le développement du secteur.

#### 3.1.2 Matrice de cadre logique

Le cadre logique ou la matrice du cadre logique (MCL) permet de présenter de façon synthétique la logique d'intervention d'un programme/projet et la façon dont les résultats seront mesurés. La MCL résume les éléments clés suivants :

- la description du projet ou logique d'intervention (hiérarchie des objectifs),
- les facteurs clés externes susceptibles d'influencer la réussite du projet (hypothèses),
- la méthode de suivi et d'évaluation du programme/projet (indicateurs et sources de vérification)

#### Format classique du cadre logique

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global				
Objectif spécifique				
Produits				
Activités		Moyens	Coûts	

Le cadre logique se présente sous forme de tableau (matrice) qui rassemble les informations indispensables à l'opérationnalisation d'une intervention selon deux logiques d'intervention :

- la logique verticale identifie ce que l'intervention vise à réaliser, clarifie les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle du gestionnaire de l'intervention ;
- la logique horizontale concerne la mesure des effets de l'intervention et des ressources mobilisées, en identifiant des indicateurs clés (objectivement vérifiables) et leurs sources de vérification.

La logique d'intervention (hiérarchie des objectifs) indique la stratégie de base sous-jacente du programme ou projet :

- la mise en œuvre des activités prévues et la mobilisation dans les délais des moyens (intrants physiques et non physiques) permettent l'atteinte des résultats escomptés ;
- l'ensemble des résultats mène à la réalisation de l'objectif spécifique et ce dernier contribue à la réalisation des objectifs globaux de l'intervention

Lorsque la hiérarchie des objectifs se lit de bas en haut, elle peut s'exprimer comme suit :

- si les inputs sont suffisants, alors les activités peuvent être entreprises ;
- si les activités sont entreprises, alors les résultats peuvent être obtenus ;
- si les résultats sont obtenus, alors l'objectif spécifique sera atteint ; et
- si l'objectif spécifique est atteint, alors il contribuera à l'objectif global.

Dans le cas contraire (de haut en bas), elle peut se comprendre comme suit :

- si nous voulons contribuer à l'objectif global, alors nous devons atteindre l'objectif spécifique ;
- si nous voulons contribuer à l'objectif spécifique, alors nous devons obtenir certains résultats ;
- si nous voulons obtenir des résultats, alors certaines activités doivent être mises en œuvre ; et
- si nous voulons mettre en œuvre certaines activités, alors nous devons employer les moyens/ressources identifiés.

Les indicateurs sont des descriptions opérationnelles i) des objectifs globaux, ii) de l'objectif spécifique et iii) des résultats.

Les sources de vérification indiquent l'origine (lieu) et la forme sous laquelle sont disponibles les informations sur la réalisation des objectifs globaux, de l'objectif spécifique et des résultats.

Les hypothèses critiques sont les facteurs externes sur lesquels se reposent la réussite de l'intervention et qui influent sur sa mise en œuvre et sa viabilité à long terme. Ces conditions doivent être remplies

pour assurer la réussite de l'action, sinon elles pourraient compromettre la mise en œuvre et empêcher de ce fait l'atteinte des résultats attendus si elles ne se réalisent pas.

### Cadre logique global

Axe stratégique	Objectif général	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Actions prioritaires	Indicateurs	Hypothèses

### Cadre logique spécifique

Axe stratégique	Programme	Projets	Durée	Coût	Structure responsable	Hypothèses critiques

Le tableau de planification stratégique, le tableau de programmation pluriannuelle et le tableau de programmation opérationnelle constituent, avec la matrice du cadre logique, la base de la gestion axée sur les résultats (GAR). Ils permettent de présenter l'essentiel du plan stratégique de façon à ce qu'il puisse être appréhendé d'un seul coup d'œil dans ses différentes déclinaisons pluriannuelle, triennale et opérationnelle en même temps qu'ils fonctionnent comme des tableaux de bord, le plan stratégique devant être considéré comme la carte routière de la mise en œuvre de la politique sectorielle telle qu'elle est définie pour une période donnée.

### Exemple de tableau de planification stratégique

Axe stratégique :				
Orientations stratégiques	Objectif général	Objectif spécifique	Résultat stratégique	Actions stratégiques

### Exemple de tableau de planification pluriannuelle

Axe stratégique	Programme	Projet	Coût (FCFA)	Années			

### Exemple de tableau de planification annuelle

Axe stratégique	Orientation stratégique	Programme	Projets	Actions	Coût (FCFA)	Structure responsable

--	--	--	--	--	--	--

### 3.1.3 Choix des indicateurs de suivi et évaluation

Les indicateurs de performance sont des outils de gestion qui facilitent la conduite d'une gestion axée sur les résultats et l'utilisation efficace des ressources publiques. Ils rendent le suivi et l'évaluation plus précis et permettent de minimiser les jugements personnels et les descriptions narratives. Ils constituent le pilier central du cadre logique en ce qu'ils offrent comme outils de gestion de la performance et permettent d'évaluer rapidement la réalisation des buts et objectifs.

Le rôle des indicateurs ne se limite pas aux étapes du suivi et de l'évaluation. Ils jouent un rôle fondamental à toutes les étapes du cycle du programme. Les indicateurs de performance sont aussi utiles pour la planification stratégique et la conception de politiques, programmes ou projets. Ils permettent aux planificateurs centraux de prendre de bonnes décisions pour l'utilisation la plus efficace des ressources et servent également d'outils de diagnostic. En outre, ils peuvent constituer des outils précieux de pilotage et de gestion pour les autres parties prenantes.

Le rôle des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) est de décrire l'(es) objectif(s) global (aux), l'objectif spécifique, les résultats et les activités en termes mesurables. Les IOV sont des renseignements chiffrés, destinés à caractériser des programmes, à suivre leur exécution et à les gérer. Ils sont des instruments de mesure qui permettent d'évaluer les performances du ministère ou de l'institution publique et de ces programmes. Les indicateurs servent d'outils privilégiés dans la mise en place d'un système de suivi et évaluation.

#### Indicateurs SMART

- Spécifique : il doit être spécifique à l'objectif.
- Mesurable : il doit être mesurable à un coût raisonnable.
- Accepté : il doit être accepté et atteignable par le programme/projet.
- Réaliste : il doit être réaliste et être réajusté si le contexte change.
- Temporellement défini : il doit être inscrit dans le temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires.

Le concept "objectivement vérifiable" signifie que différentes personnes utilisant l'indicateur obtiendraient les mêmes mesures, ce qui s'avère plus facile à assurer pour les indicateurs quantitatifs que pour les indicateurs qualitatifs. Il est souvent utile d'inclure plus d'un indicateur, si un indicateur unique ne fournit pas un tableau complet de l'évolution souhaitée. Les IOV

doivent souvent être précisés au cours de la mise en œuvre, au vu des informations supplémentaires disponibles et pour permettre un suivi efficace.

### Critère de sélection d'un bon indicateur

Il est souvent nécessaire de recourir à plus d'un indicateur pour mesurer l'atteinte d'un objectif donné. Un bon indicateur doit être :

- valide : il doit réellement mesurer ce qu'il dit mesurer,
- fiable : être défini et mesuré de la même manière par tout le monde,
- pertinent : afin de mesurer le degré d'atteinte d'un objectif. Il faut qu'il existe une relation de cause à effet stable entre l'indicateur et l'objectif. Il doit garder la correspondance avec ce qu'il prétend mesurer.
- sensible : changer de manière proportionnée en réponse à des changements observés dans les conditions ou éléments mesurés.
- spécifique : il doit se baser sur des données disponibles.
- efficient : les résultats doivent compenser le temps et l'argent investit pour les obtenir.
- opportun : il doit être disponible (ou au moins pouvant être collecté) et être possible d'obtenir les données dans un temps raisonnable.

### Différentes catégories d'indicateurs

Les indicateurs couvrent une vaste variété de sujets de telle sorte qu'il existe de multiples types de classifications. A titre d'exemple et de forme non exhaustive, nous pouvons classer les indicateurs selon leur valeur, soit : indicateur qualitatif ou quantitatif, ou même les classer selon la variable retenue, soit :

- les indicateurs de ressources : les ressources humaines, les biens et services de fonctionnement, les flux financiers
- les indicateurs de production : les indicateurs de quantité et les indicateurs de qualité.
- les indicateurs d'impact : Ils caractérisent les effets d'un programme sur le milieu où se déroulent les activités et sur leur environnement.
- les indicateurs d'efficacité : Ils permettent d'évaluer dans quelle mesure les objectifs poursuivis par un programme ont été atteints. L'efficacité est mesurée par le rapport existant entre la réalité et la prévision.
- les indicateurs de productivité (d'efficience) : Il s'agit du ratio (produit/ressources). Son inverse est le coût unitaire. C'est aussi un indicateur pour évaluer la gestion et l'efficience du processus de production.

### Sources de vérification (SDV)

Lors de la formulation des indicateurs, il convient de spécifier la source d'information et les moyens de collecte. Ceci contribuera à vérifier si l'indicateur peut être mesuré de façon réaliste au prix d'un investissement raisonnable de temps, d'argent et d'efforts.

Les sources de vérification doivent préciser :

- la forme sous laquelle les informations doivent être fournies (rapports intérimaires, comptes du projet, rapports techniques, statistiques officielles etc.),
- qui doit fournir les informations,
- avec quelle périodicité elles doivent être fournies (mensuelle, trimestrielle, annuelle, etc.).

Les sources extérieures à l'intervention devront être évaluées en termes d'accessibilité, de fiabilité et de pertinence. Le travail et le coût de la collecte des informations que l'intervention doit fournir devront aussi faire l'objet d'une évaluation et les moyens appropriés devront être mis à disposition.

En effet, il existe une corrélation directe entre la complexité des sources de vérification (notamment la facilité de collecte et d'analyse des données) et leur coût. Il faudra donc substituer les indicateurs pour lesquels il n'est pas possible de trouver de SDV appropriées. Si un Indicateur objectivement vérifiable est jugé trop coûteux ou trop compliqué à collecter, il devra être remplacé par un IOV plus simple et moins cher.

#### 3.1.4 Outils de suivi et évaluation

Les outils méthodologiques utilisés pour le suivi-évaluation se rapportent aux outils de programmation réalisés avant l'exécution des politiques, programmes et projets. Les outils méthodologiques de suivi et évaluation doivent permettre d'évaluer périodiquement les outils de programmation définis. Il existe donc une relation évidente entre les outils de programmation et les outils de collecte de données pour le suivi que sont les tableaux de suivi périodique du plan de travail, du plan de consommation de crédit, du plan de passation des marchés, et des indicateurs de performance.

#### Tableau de suivi du plan de travail annuel

Le Plan de travail annuel (PTA) est la déclinaison du plan opérationnel annuel qui contient des programmes et projets en activités à réaliser au cours de l'année budgétaire. Le PTA va même souvent aux tâches et aux mesures, aux missions contenues dans la lettre de mission d'un ministère ou d'un secteur. Le PTA, associé au budget annuel, est appelé Plan de travail et budget annuel (PTBA). Le PTBA est un outil qui permet de planifier le programme ou le projet et de le rendre plus simple pour le suivi de sa mise en œuvre. Il décrit le bilan

de l'année précédente, les activités prévues, les modalités de mise en œuvre, le chronogramme et les ressources correspondantes.

Le tableau de suivi périodique du PTA permet de suivre le niveau d'exécution technique et financier des différents programmes, projets et actions inscrits tout au long d'une année.

Co de PT A	Acti ons/ Acti vités	Péριο de effecti ve de réalis ation de l'acti vité	Opérati ons physiq ues progra mmées	Opéra tions physiq ues réalis ées	Indic ateur de réalis ation physiq ue	Nive au exéc ution physiq ue (%)	Créd it allou é		Engage ment		Décaiss ement		Observati ons/Mesures préconisées
							Montant	Source	Montant	Taux (%)	Montant	Taux (%)	
	a	b	c	d	e	f=d/c	g	h	i	j=i/g	k	l=k/g	

Source : PNIASA 2010-2015

### Tableau de suivi du plan de passation des marchés

Le Plan de passation des marchés (PPM) permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des marchés à passer par le ministère ou l'ensemble du secteur au cours d'une année afin de mieux les gérer. Il indique pour chaque affectation ou rubrique budgétaire les marchés à réaliser et les étapes de leur passation en vue de l'opérationnalisation du PTA.

Le tableau de suivi périodique du PPM permet d'avoir la situation des marchés passés (nombre, montant, nature), les retards observés dans le processus de passation des marchés et les difficultés rencontrées. Il constitue un moyen de suivre l'indicateur relatif au délai de passation des marchés.

1	2	3	4	5	6	Période														
						7	8			12	13				18	19	20	21	22	
							9	10	11		14	15	16	17						
					Prévu															
					Réalisé															

Source : PNIASA 2010-2015

1 : Intitulé des réalisations envisagées/Titre du marché

2 : N° Appel d'offre

3 : Montant

4 : Type de marché

5 : Mode de passation



--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Source : PNIASA 2010-2015

### Tableau de suivi des indicateurs

Le tableau de suivi des indicateurs permet

Indicateurs	Unité de mesure	Valeur de référence	Valeur cible	Valeur réalisée	Structure responsable	Observations /Mesure préconisées

Source : PNIASA 2010-2015

### Tableaux de bord

Le tableau de bord est un élément important du suivi de la performance. Il permet au responsable de connaître l'état d'avancement du programme dont il a la charge et pour lequel il s'est engagé à atteindre un ou plusieurs objectifs annuels. Destiné à suivre les réalisations et à effectuer les adaptations nécessaires au fur et à mesure des événements, le tableau de bord est centré sur : i) l'atteinte des objectifs fixés et la réalisation des résultats escomptés; ii) les points critiques (goulets d'étranglement) susceptibles de perturber l'activité et, par là, la réalisation des résultats ; iii) l'état des leviers de commande disponibles pour, éventuellement, réorienter l'action ou faire face à une situation particulière.

## **3.2 Mise en place d'un système de suivi et évaluation**

### 3.2.1 Définition et valeur ajoutée d'un système de suivi et évaluation

Le système de suivi et évaluation (S&E) est "l'ensemble des procédures de collecte, traitement et d'analyse de l'information, et l'établissement des rapports auxquelles s'ajoutent l'ensemble des conditions et compétences nécessaires pour que les résultats du S&E contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation".

Ce système conduit, en premier lieu, à la collecte, l'enregistrement et le traitement des données clés permettant de suivre l'avancement physique (mise en place de moyens, activités menées et résultats obtenus) et financier (budget et dépenses) des budgets programmes. Les informations du système proviennent essentiellement des opérateurs. Il s'appuie pour cela, de préférence, sur une application informatique largement partagée par les principaux opérateurs. Le système d'information doit également permettre

d'apprécier la qualité du processus (participation des parties prenantes et construction des capacités locales).

Il est important de souligner que la valeur ajoutée d'un système de suivi et évaluation ne réside pas uniquement dans sa mise en place ou du fait qu'il permette de collecter de nombreuses données, mais dans ce qu'elle permet aussi dans l'interprétation des données et leur utilisation pour améliorer la performance des pouvoirs publics. Pour se faire, des mécanismes doivent être mis en place pour veiller à ce que les informations nécessaires soient produites et utilisées en temps utile et de façon efficace. Les informations collectées doivent être communiquées sous la forme appropriée, au destinataire concerné, et au bon moment.

Les informations sur les résultats transmises par les systèmes de S&E permettent aux autorités d'atteindre les objectifs suivants :

- Améliorer la gestion publique vers la performance
- Adopter une planification budgétaire orientée vers les résultats
- Responsabiliser les acteurs
- Fixer des objectifs réalistes prenant en compte un horizon pluriannuel
- Assurer une cohérence entre les objectifs recherchés et les activités planifiées
- Évaluer et ajuster les stratégies d'intervention.
- Rendre compte des progrès aux différentes parties prenantes concernées
- Identifier et échanger les bonnes pratiques et les leçons apprises
- Mieux programmer les nouvelles actions et stratégies.

### 3.2.2 Principales étapes de mise en place d'un système de S&E

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

1. Définition de l'objectif et du champ d'action du système de suivi-évaluation (pourquoi avons-nous besoin d'un système de S&E et quels domaines doit-il couvrir [étendue de ce que nous voulons suivre et évaluer] ?)
2. Identification des questions relatives à la performance, des indicateurs, et des besoins en matière d'information (qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ?)
3. Planification de la collecte et de l'organisation de l'information (comment sera collectée et organisée l'information nécessaire) ?
4. Planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique (comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet) ?
5. Planification pour une communication et des rapports de qualité (comment et à qui voulons-nous présenter les activités et méthodes du projet) ?

6. Planification des moyens et compétences nécessaires (de quoi avons-nous besoin pour que le système de S&E fonctionne véritablement ?)

Les tâches à réaliser pour chacune des six (06) phases sont résumées dans le tableau ci-après.

	Tâches
Phase 1	- Examen de l'objectif et du champ d'action du S&E avec les principaux partenaires.
Phase 2	- Évaluation des besoins en matière d'information et des intérêts de l'ensemble des principaux partenaires. - Définition précise de toutes les questions, des indicateurs et des besoins d'information à chacun des niveaux de la hiérarchie des objectifs. - Contrôle de chaque élément d'information afin d'en déterminer la pertinence et l'utilisation finale.
Phase 3	- Planification détaillée de la collecte et de l'organisation de l'information (qui utilisera quelle méthode pour rassembler/synthétiser quel type d'information, avec quelle fréquence, quand, où, avec qui, et dans le but d'obtenir quel produit). - Vérification de la possibilité effective, tant sur le plan technique que des ressources, de répondre aux besoins d'information ainsi que de la pertinence des indicateurs et de la faisabilité des méthodes. - Mise au point de tableaux pour la collecte et la synthèse des données.
Phase 4	- Établissement de la liste précise de tous les publics concernés, de leurs besoins en matière d'information, du moment auquel ils auront besoin de ces informations et sous quelle forme. - Définition de la façon dont les informations seront utilisées – diffusion simple, discussion et analyses préalables, recherche de validation, etc. - Établissement d'un calendrier détaillé pour la production de l'information, montrant qui doit faire quoi et quand de façon à ce que les informations soient disponibles à temps.
Phase 5	- Description détaillée des méthodes/approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif. - Identification du responsable de chaque activité de réflexion critique - Établissement d'un calendrier sur lequel figurent les principales activités et les dates prévues pour l'établissement des rapports/la prise de décision.
Phase 6	- Définition précise du nombre d'agents du S&E, de leurs responsabilités et de leurs liens avec les autres services, des incitations nécessaires pour que le S&E fonctionne de manière

	satisfaisante, des relations avec les acteurs et partenaires, du type de système de gestion de l'information à installer et budget détaillé.
--	--

### 3.2.3 Conditions de succès

Le succès de la mise en place d'un système de S&E est conditionné par les éléments suivants :

- un appui ferme du responsable de l'organisation ;
- un leadership exercé par l'équipe d'évaluation de la politique/programme à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique ;
- une compréhension partagée de la portée de l'évaluation entre le responsable de l'organisation, le coordonnateur de l'intervention, l'évaluateur et les gestionnaires, dès l'acceptation du mandat ;
- une démarche d'évaluation effectuée par du personnel possédant les capacités et l'expertise nécessaires;
- une détermination des ressources nécessaires à l'évaluation de programme
- une corrélation entre l'évaluation de programme et la démarche de gestion axée sur les résultats ;
- une définition d'objectifs clairs et d'indicateurs mesurables en fonction de l'atteinte des résultats escomptés dès l'élaboration d'un nouveau programme ;
- un cadre d'évaluation et un système d'information adéquats qui assureront la qualité de l'évaluation ;
- une stratégie et une méthode appropriées à l'environnement du programme.

Pour être efficace et répondre aux attentes, un système de S&E doit être :

- relativement léger (ciblé sur un nombre raisonnable de données à collecter et d'indicateurs) ;
- conçu de façon participative avec les principaux utilisateurs intéressés ;
- fondé sur une véritable volonté de partager l'information ;
- capable de produire une information utile, utilisée et produite en temps voulu ; et
- alliant des informations quantitatives et qualitatives.

### 3.2.4 Eléments fondamentaux d'un système de suivi et évaluation

Les éléments fondamentaux d'un système de suivi-évaluation sont :

- un dispositif institutionnel et organisationnel de suivi-évaluation approprié ;
- un mécanisme de reporting : nature des rapports à produire, canevas de présentation et contenu des rapports périodiques, périodicité de production des rapports, responsabilité dans la production des rapports ;

- des indicateurs de résultats (définition, valeurs de référence, valeurs cibles, mesure des progrès accomplis)
- des évaluations périodiques (rapport annuel de performance, mi-parcours, finale, impact)
- un système d'informations : base de données et informatisation
- un manuel de procédures de suivi-évaluation

Le manuel de procédures comporte les éléments importants ci-après :

- les acteurs et leurs relations en matière de suivi-évaluation
- les indicateurs (valeur de référence, valeurs cibles, variables et données requises, etc.)
- les outils en l'occurrence le mécanisme de reporting : les différents bilans et rapports, les formats de présentation, les périodicités de production et les responsabilités dans la production des rapports
- les procédures notamment les principaux éléments de la méthodologie à suivre, les sources des données à collecter, les procédures du suivi technique et financier global en prenant en compte l'existant notamment les spécificités du budget programme, les procédures de suivi des principaux résultats/ prestations, les effets et impacts des activités à chaque niveau
- les évaluations (annuelle, mi-parcours, finale, impact)
- les besoins en renforcement des capacités des acteurs du dispositif de suivi-évaluation.

### **3.3 Méthodologie de suivi et évaluation des politiques sectorielles**

#### **3.3.1 Suivi des politiques et programmes**

Le suivi participatif devrait permet aux différentes parties prenantes de se concerter régulièrement sur le niveau d'atteinte des objectifs et des résultats escomptés, le niveau de réalisation des actions programmées, l'évaluation de leurs résultats et de leurs impacts. Les activités de suivi sont relatives aux informations liées à l'exécution du programme d'actions prioritaires de la stratégie élaborée.

Les principales activités de suivi comprennent les opérations suivantes :

- l'élaboration d'un document de suivi conçu par l'organe de suivi de la mise en œuvre de la stratégie (Comité ou équipe programme) comprenant entre autres éléments les indicateurs de suivi retenus par les parties prenantes, le chronogramme et les acteurs de cette activité ;
- le recueil permanent des informations sur la mise en œuvre des politiques, programmes et projets ;
- l'analyse périodique des données recueillies et la production du rapport de suivi ;
- la diffusion du rapport de suivi à toutes les parties prenantes, notamment les acteurs du secteur privé et ceux de la société civile.

## Outils de suivi

Les outils utilisés pour le suivi d'une action sont entre autres :

- les fiches de suivi de réalisation des activités à raison d'une fiche par activité, elles doivent être régulièrement renseignées par le responsable de l'activité ou le principal interlocuteur et mentionner en titre la structure exécutant l'activité, le nom du programme et de l'action à laquelle l'activité est rattachée ;
- les tableaux de suivi des lettres de mission, des plans de travail, des plans de passation des marchés, des plans de consommation de crédits et des indicateurs de performance,
- les rapports trimestriels et semestriels de suivi de la mise en œuvre qui permettent d'apprécier le niveau de réalisation des actions et des programmes ; ils doivent mentionner la période considérée, les actions et activités prévues pour l'année, leur niveau de réalisation au cours de la période concernée, la structure responsable, le niveau de consommation du budget, les observations et les recommandations ;
- les rapports annuels d'activités qui permettent de mesurer le niveau de réalisation des résultats prévus dans le PAP et leur contribution à la réalisation des objectifs du programme ou du projet ; ils doivent utiliser les fiches de suivi de réalisation des activités et les rapports périodiques ;
- le tableau de bord des indicateurs figurant dans le programme d'actions prioritaires et les plans d'actions prioritaires sectoriels ;
- le manuel de procédures qui permettra la codification de toutes les interactions afin de régir de manière homogène les différentes structures ; il doit être élaboré avec la participation des partenaires impliqués dans la mise en œuvre des programmes ou actions, et consacré principalement à la gestion des ressources humaines, budgétaires et financières ;
- les outils juridiques légaux ou réglementaires (lois, décrets, arrêtés, décisions, circulaires, etc.), ou conventionnels (conventions et contrats, cahiers de charges, etc.) ;
- les rapports d'étape de la mise en œuvre de la stratégie ou du programme, grâce auxquels on peut savoir à quel niveau on se situe de façon à apprécier les efforts restant encore à faire pour atteindre les cibles.

## Rapports périodiques de suivi

Des rapports périodiques de suivi devront être élaborés. Ces rapports visent à i) apprécier l'état de l'exécution physique des programmes et actions, ii) suivre la mobilisation et l'utilisation des ressources financières, et iii) mesurer les résultats obtenus.

Ces rapports seront rédigés selon le canevas indicatif suivant :

- contexte (avec un rappel des objectifs de la stratégie) ;

- état de mobilisation et d'utilisation des ressources financières ;
- état de mise en œuvre des différents programmes, actions et activités ;
- problèmes et difficultés rencontrés ;
- ajustements éventuels recommandés ;
- perspectives envisagées.

### 3.3.2 Evaluation des politiques et programmes

Le processus d'une évaluation de politiques de développement comporte différentes phases et étapes. Dans la pratique, ces phases et étapes peuvent se recouvrir ou être abordées dans un ordre différent. Il n'existe donc pas une séquence exclusive pour décrire le processus de réalisation d'un exercice d'évaluation. Il est proposé un itinéraire standard qui pourrait être adapté selon les cas d'espèces.

#### Phases et étapes d'une évaluation

##### Phase 1 : Conception de l'évaluation

1. Motivation (contexte/bien fondé/justification)
2. Définition du champ et des objectifs

Définition de l'action à évaluer (ce qui va être évalué)

Constitution et mise en place du comité de suivi de l'évaluation

- Composition
- Responsabilités du comité
- Réunions

Délimitation du champ

3. Questions évaluatives (questions clés à traiter)
4. Choix du type d'évaluation à réaliser et allocation de budget
  - Choix du type d'évaluation
  - Estimation du budget prévisionnel et du calendrier d'exécution
5. Rédaction des termes de référence de l'évaluation
6. Sélection de l'évaluateur (experts ou bureaux d'études)
  - Profil de l'expertise sollicitée
  - Définition des critères de sélection (mieux disant)
  - Sélection (analyse des offres techniques et financières)
  - Attribution du marché

##### Phase 2 : Conduite de l'évaluation

7. Réunion de cadrage (évaluateur et comité de suivi)
8. Déroulement de la mission d'évaluation
 

Travail de terrain (revue documentaire, séances de travail, entretiens ...)

Rédaction et remise du rapport d'évaluation
9. Validation et finalisation du rapport d'évaluation
 

Validation du rapport d'évaluation

Prise en compte des observations et amendements

Remise du rapport d'évaluation

### Phase 3 : Communication des résultats et intégration des leçons apprises

10. Communication des résultats de l'évaluation

11. Incorporation des recommandations ou des leçons apprises

#### Outils d'évaluation

Les outils utilisés pour l'évaluation d'une action sont entre autres :

- le calendrier annuel des activités par activité (issu de la planification au niveau de chaque acteur d'exécution) ;
- le plan synoptique de suivi-évaluation qui indique les objectifs, les résultats attendus, les indicateurs, le niveau de base, le niveau cible ; les études à mener ou à consulter afin d'obtenir les informations nécessaires au suivi - évaluation, les réunions ou revues envisagées, leur rythme et les périodes ; et les principales échéances ou engagements, nationaux ou internationaux, qui concernent la stratégie ;
- les rapports et comptes rendus des réunions et revues présentés suivant un canevas standard défini par les responsables du suivi-évaluation de la mise en œuvre ;
- les canevas de rapport d'activités par acteur d'exécution ;
- les focus groupes ou groupes thématiques ;
- les réunions périodiques des parties prenantes à divers niveaux ;
- les enquêtes, visites de terrain et contrôle des réalisations ;
- les revues semestrielles, annuelles, ou à mi-parcours de la mise en œuvre de la stratégie ;
- le cadre logique ;
- les données sociodémographiques désagrégées par sexe ;
- l'analyse par la méthode succès-échecs-potentialités-obstacles (SEPO).

#### Rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation s'appuiera principalement sur les rapports périodiques de suivi et les fiches de rendement des programmes, qui présentent le cumul des résultats atteints chaque année et mesurent leurs contributions à l'atteinte des résultats du programme. Elles permettent en outre d'apprécier le niveau de réalisation des effets (résultats à moyen terme) et des impacts (résultats à long terme).

Le rapport d'évaluation doit contenir à titre indicatif les éléments suivants :

- le contexte (avec un accent particulier sur la situation de référence) ;
- les informations concernant tout ce qui a déjà été accompli par la stratégie ou le programme de développement ;
- les réalisations spécifiques enregistrées pendant l'année en cours ;

- les réalisations du secteur privé, des organisations non gouvernementales, de la société civile contribuant à l'atteinte des objectifs du programme ou de la stratégie ;
- les effets et impacts spécifiques du programme ou de la stratégie ;
- les difficultés rencontrées et les solutions apportées ou préconisées ;
- les recommandations permettant au besoin de réorienter le programme ou la stratégie.

### 3.3.3 Critères d'évaluation (selon les normes du CAD/OCDE)

Le but d'une évaluation est d'analyser les effets et d'apprécier la qualité d'une action. Il s'agit de porter un jugement au moyen de critères clés généralement retenus que sont la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

#### Pertinence

La pertinence examine le bien fondé de l'action au regard des objectifs et des enjeux. Elle est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du pays. La pertinence concerne la valeur ajoutée du programme ou du projet.

La pertinence d'une politique ou d'un programme repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le programme ou le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du programme ou du projet.

Les éléments qui peuvent être examinés sont les suivants :

- concordance avec les finalités des stratégies nationales de développement,
- correspondance avec les besoins et les attentes des populations,
- conformité avec les orientations générales du secteur concerné.

Dans l'hypothèse où des changements se produiraient aussi bien au niveau des problèmes identifiés que du contexte (physique, politique, économique, social, environnemental ou institutionnel), une mise au point ou une nouvelle orientation devrait être décidée. Une action sera dite pertinente si ses objectifs explicites sont en adéquation avec la nature des problèmes qu'elle est censée résoudre ou prendre en charge.

#### Efficacité

L'efficacité apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus positifs ou négatifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'importance de définir des objectifs clairs au départ avec des indicateurs opérationnels qui permettent d'évaluer la réussite de l'action. Il s'agit de mesurer et de pouvoir

analyser les écarts entre objectifs fixés et résultats obtenus.

Les éléments à examiner sont les suivants :

- résultats attendus et résultats effectifs de l'action,
- résultats imprévus (positifs ou négatifs) en distinguant ceux imputables à l'action et ceux qui ne le sont pas,
- analyse des écarts constatés entre réalisations et prévisions.

### Efficiences

L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs fixés ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). Elle étudie la relation entre les coûts et les avantages et entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées.

Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficience est "le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale ?". Il pose la question de la solution économique la plus avantageuse. Il s'agit de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

Les éléments à examiner sont les suivants :

- analyse de modalités alternatives pouvant permettre d'atteindre les mêmes résultats avec des moyens moins élevés ou des instruments différents ;
- modalités de mobilisation des ressources financières, organisationnelles, techniques et financières (en temps voulu et à moindre coût) ;
- comparaison des coûts avec des éléments de référence pertinents ;
- rapprochement des résultats obtenus avec les ressources utilisées ;
- explication des éventuels dépassements de coûts et retards constatés.

### Impact

L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets du projet sur son environnement (effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus), sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le programme ou le projet.

L'impact porte sur les relations entre le but (l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du programme ou du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. L'analyse devra être dans la mesure du possible aussi bien quantitative que qualitative.

Les éléments à examiner sont les suivants :

- description des bénéfices et conséquences globales pour la société,
- identification des catégories de groupes bénéficiaires directs ou indirects et estimation du nombre de personnes concernées par catégorie,
- description quantitative de l'impact de l'action,
- description qualitative de l'action (positif, négatif, attendu, imprévu) : prise en compte des questions genre, renforcement des capacités, visibilité de l'action, sensibilisation des groupes cibles, appropriation des bénéficiaires.

#### Durabilité (pérennité, viabilité)

La durabilité (pérennité ou viabilité) vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité permet de déterminer si les résultats positifs du programme ou projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer sans l'apport des financements externes.

## CONCLUSION

Ce guide méthodologique de suivi et évaluation de politiques sectorielles se veut un outil de référence destiné à la mise à niveau et au développement des capacités des acteurs des départements ministérielles et autres organismes concernés. Il participe à l'adoption et l'appropriation au niveau sectoriel de la chaîne planification, programmation, budgétisation et suivi et évaluation.

Le suivi et évaluation de politiques sectorielles constitue un élément clé de la stratégie de gestion des résultats des pouvoirs publics et autres différentes parties prenantes au processus de développement. Ceci se fait à travers l'existence d'un système de suivi évaluation indispensable au pilotage, à la mise en œuvre et à l'amélioration durable de la performance des actions de développement. Un système de suivi et évaluation efficace de politiques sectorielles requiert la mise en place et l'utilisation continue d'outils de suivi et évaluation performants et des ressources (humaines, financières, matérielles et logistiques) disponibles et nécessaires à son opérationnalisation.

Au regard du diagnostic du dispositif institutionnel et des mécanismes de suivi et évaluation des politiques sectorielles, des défis majeurs restent à relever, notamment :

- l'opérationnalisation du DIPD à tous les niveaux,
- le renforcement des structures pérennes sectorielles de programmation et de suivi et évaluation ;
- la production des données statistiques indispensables et nécessaires au suivi et évaluation de la SCAPE et des politiques sectorielles ;
- la généralisation l'établissement des cadres de programmation opérationnelle et budgétaire par tous les départements ministériels ;
- la définition et le développement progressif d'un cadre pour l'évaluation des politiques sectorielles.

# ANNEXES

### Annexe 01 : Etat des lieux des politiques et documents stratégiques sectoriels

Département Ministériel	Intitulé du document
Administration territoriale, Décentralisation et Collectivités locales	Lettre de Politique en matière de consolidation de la Décentralisation
Communication	Politique Nationale de la Communication
Economie et des Finances	Document de Stratégie des Réformes au Togo
	Stratégie Nationale de Micro-finance (SNMF) 2008-2012
Planification, Développement et Aménagement du Territoire	Politique Nationale de Population du Togo
	Politique Nationale d'Aménagement du Territoire
Agriculture, Elevage et Pêche	Note de Politique Agricole (2013)
	Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (2011)
Commerce et Promotion du secteur privé	Politique Nationale de Développement du Commerce
Industrie, Zone Franche et Innovations Technologiques	Politique Industrielle du Togo
Tourisme	Politique Nationale du Tourisme
Développement à la Base, Artisanat, Jeunesse et Emploi des Jeunes	Politique Nationale de développement de l'Artisanat au Togo
	Politique nationale du Développement à la Base (2012)
	Politique Nationale de Jeunesse
Arts et Culture	Politique Culturelle du Togo
Travaux Publics	Déclaration de Politique Sectorielle Routière du Togo
Urbanisme et Habitat	Stratégie Nationale du Logement
Postes et Télécommunications	Stratégie de promotion des technologies de l'information et de la communication
Eau, Assainissement et Hydraulique Villageoise	Politique Nationale d'Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement en milieu rural et semi-urbain au Togo
Environnement et Ressources Forestières	Politique Nationale de l'Environnement
Enseignements Primaire, Secondaire et Alphabétisation Enseignement Technique et Formation	Plan Sectoriel de l'Éducation

<b>Département Ministériel</b>	<b>Intitulé du document</b>
Professionnelle Enseignement Supérieur et Recherche	
Ministère de la Santé	Politique Nationale de la Santé
	Politique Nationale de lutte contre le VIH/SIDA au Togo
Action Sociale et Solidarité Nationale	Politique de Protection de l'Enfant
	Politique Nationale de Protection des Personnes âgées au Togo
	Politique Nationale pour l'Equité et l'Egalité de Genre du Togo
Travail, Emploi et Lois Sociales	Document Cadre de Politique de l'Emploi et de lutte contre la pauvreté
	Projet de politique nationale de travail
Sports et des Loisirs	Politique Nationale des Sports (2012)
	Politique nationale des Loisirs et son plan d'Action (2013)

## Annexe 02 : Mécanisme de suivi et évaluation de politiques sectorielles

Intitulé	Horizon de mise en œuvre	Documents de référence	Dispositif prévu pour le S&E	Mécanisme prévu	
				Suivi	Evaluation
Politique Nationale de l'Environnement	Adoptée en 1998	Constitution de la 4 <sup>ème</sup> République, Plan National d'Action pour l'Environnement	MERF, Commission interministérielle de l'environnement, comité national de l'environnement, Cellule de Coordination du processus du Plan National d'Action pour l'Environnement	Néant	Néant
Plan National d'Action pour l'Environnement (PNAE)	1999 - 2014	Code l'environnement (1988), code minier (1996), Législation agro-foncière et domaniale (1974) portant réforme agro foncière, Programme National d'Appui au Secteur Agricole	Cellule de coordination du PNAE	Programmation annuelle et système de suivi évaluation consolidé du PNAE à travers le suivi évaluation des Programmes nationaux de Gestion de l'Environnement I, II et III	
Plan d'Action National d'Adaptation au Changement Climatique (PANA)	2008	DSRP-I, Stratégie Nationale de Développement Axée sur les OMD 2007, Rapport PNUD sur le Développement humain durable 2007, Premier rapport de suivi des Objectifs du Millénaire pour le Développement au Togo- Octobre 2003 ;	Selon les procédures nationales	Effectué suivant les procédures nationales et du partenaire financier avec un accent particulier mis sur les résultats et leur durabilité	
Programme National de Gestion de l'Environnement (PNGE 1)	2008 - 2013	PANA et DSRP-I	Directions de l'ANGE et du Fond National de l'Environnement	Suivi technique interne: Indicateurs de suivi, Mécanisme interne de suivi, visites conjointes organisées par le gouvernement, les bailleurs de fonds et toute autre agence de coopération, rapport semestriel d'avancement préparé par le personnel de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• une évaluation externe, un an après le démarrage du PNGE1</li> <li>• une évaluation à mi-parcours, 2 ans et demi après le démarrage du programme,</li> <li>• une évaluation finale à la fin du programme</li> </ul> L'évaluation finale aura pour tâches :

Intitulé	Horizon de mise en œuvre	Documents de référence	Dispositif prévu pour le S&E	Mécanisme prévu	
				Suivi	Evaluation
				l'ANGE Suivi financier et comptable: Préparation de rapport selon les procédures des différents bailleurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• d'évaluer le degré de conformité du plan d'exécution actualisé du PNGE1 à sa conception ;</li> <li>• d'évaluer le développement institutionnel induit par le PNGE1 ;</li> <li>• d'analyser l'impact du PNGE1 sur les plans économique, social et environnemental ;</li> <li>• de tirer les enseignements pour la formulation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des futurs projets de développement, notamment le PNGE2</li> </ul>
Note de Politique Agricole	2007-2011	Déclaration de politique de développement agricole (DPDA) 1993-1997 puis réactualisé pour 1996-2000	Direction de la planification et des ressources humaines du Secrétariat général du MAEP	Le suivi interne se fera en collaboration avec toutes les institutions impliquées dans la mise en œuvre de la politique; toutefois, il sera fait recours aux consultants pour les évaluations externes en cas de besoin	Les différentes étapes du suivi-évaluation seraient les suivantes: (i) mise en place du dispositif institutionnel de suivi et d'évaluation; (ii) élaboration des procédures de suivi des actions stratégiques inscrites dans la Note de politique; (iii) élaboration des procédures d'évaluation des actions; (iv) définition de principaux indicateurs à suivre et organisation de leur collecte, du traitement et de l'analyse des données; et (v) analyse

Intitulé	Horizon de mise en œuvre	Documents de référence	Dispositif prévu pour le S&E	Mécanisme prévu	
				Suivi	Evaluation
					et publication des résultats
Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA)	2010 - 2015	Programme détaillé de développement agricole en Afrique (PDDAA), Politique Agricole de l'Afrique de l'Ouest (ECOWAP), DSRP-C, Programme national d'Investissement Agricole (PNIA) et Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA)	La fonction de suivi-évaluation est conduite, grâce à un cadre institutionnel de suivi-évaluation dont les composantes clés sont la division de suivi-évaluation de la DPCA, les sections de suivi-évaluation des institutions du département, la cellule de passation des marchés, le Secrétariat Général et le cabinet du ministre. Ces composantes sont reliés au système de SE du DSRP-C par la coordination technique du sous-système « Suivi des programmes et projets » assurée, au niveau central, par la Direction du Financement et du Contrôle de l'Exécution du Plan (DFCEP) en collaboration avec la Direction du Budget et la Direction de la Planification du Développement (DPD),	Système de SE assez élaboré, basé sur le Plan de Travail Annuel (PTA) assorti d'un Plan de Consommation de Crédit (PCC), d'un Plan de Passation des Marchés (PPM) et d'un Tableau de Bord des Indicateurs (TBI). Le suivi des inputs se traduit par le suivi des ressources financières affectées aux différents post de dépenses dans le secteur (aménagements, infrastructures rurales, intrants, mécanisation, recherche, vulgarisation etc.). Le suivi des extrants passe par le suivi des prestations de services dans le cadre de la réduction de la pauvreté. Il est prévu un tableau d'évaluation du PTA, un tableau de suivi du PCC, un tableau d'évaluation du PPM, un tableau de suivi des indicateurs, un système de collecte des données et des rapports de tournées de suivi-évaluation. Des outils de mesure de performance comme la lettre de mission, la lettre d'évaluation semestrielle de la lettre de mission et le rapport de performance sont prévus	
Politique National de développement de l'artisanat au Togo	2011 (Elaboré pour 20 ans au moins)	DSRP-C, Stratégie Nationale de développement basée sur les OMD, Programme de société du PR et la Déclaration de politique générale du PM	Ministère en charge de l'Artisanat, avec l'appui d'un comité intersectoriel, regroupant les représentants des ministères directement impliqués et/ou de leurs structures déconcentrées, les représentants des institutions du secteur privé et ceux des partenaires techniques et financiers, les représentants des chambres de métiers et des structures d'appui à la promotion du secteur.	Elaboration d'indicateurs envisagée. Système d'évaluation prévu pour chaque quinquennat (5, 10, 15 et 20ans).	
Politique Industrielle du Togo (Avant projet)	2011- 2030	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), la Politique Industrielle Commune (PIC) de l'UEMOA et la Politique Industrielle Commune	Le Ministère en charge de l'Industrie, devra coordonner le suivi-évaluation, sous la responsabilité d'un comité intersectoriel regroupant les représentants des ministères concernés par la mise en œuvre (agriculture, industrie, artisanat) et/ou de leurs	Cadre logique assez bien élaboré avec des indicateurs opérationnels bien formulés. Le mécanisme de suivi-évaluation devra, sur la base des indicateurs définis tels que le taux de matières premières consommées, la création d'emplois, la valeur ajoutée créée, le nombre de nouvelles entreprises créées, etc. mesurer l'évolution des	

Intitulé	Horizon de mise en œuvre	Documents de référence	Dispositif prévu pour le S&E	Mécanisme prévu	
				Suivi	Evaluation
		de l'Afrique de l'Ouest (PICAO)	structures déconcentrées, les représentants des institutions du secteur privé et ceux des partenaires techniques et financiers	performances réalisées, et le cas échéant, anticiper les dysfonctionnements en ajustant certains paramètres pour assurer un succès des activités planifiées. L'évaluation se fera chaque fois (3) ans et les livrables du suivi-évaluation sont entre autres, les rapports quinquennaux, le rapport à mi-parcours (12 ans) et le rapport final d'évaluation (20 ans).	
Plan sectoriel de l'éducation	2010-2020	Constitution de la 4 <sup>ème</sup> République, DSRP-C, Textes fondamentaux du ministère de l'éducation, Réforme de l'éducation de 1975	Conseil Supérieur de l'Education ; Comité de Coordination du PSE ; Secrétariat Technique Permanent ; Coordinations Ministérielles.	Le suivi/évaluation de la mise en œuvre du Plan Sectoriel de l'Education se fera à travers la collecte et l'analyse des informations sous forme d'études, d'enquêtes, de missions de suivi, de séminaires, d'ateliers ou de sessions de concertation, Les outils de suivi/ évaluation préconisés sont: le manuel de procédures, les grilles d'évaluation et les plans d'actions. Schéma institutionnel et cadre logique bien élaborés avec des indicateurs et des sources et moyens de vérification.	
Plan National de développement sanitaire (PNDS)	2009 - 20013	DSRP-C, Rapport PNDS (2002-2006), OMD, Déclaration de Paris	Au niveau national, le suivi conceptuel du PNDS est assuré par le Comité de Coordination du Secteur de la Santé (CCSS) présidé par le Ministre en charge de la santé. Le suivi technique du PNDS est dévolu au Comité Technique de Planification (CTP) chargé de son exécution et de son pilotage. Le CTP rend compte au CCSS. Au niveau intermédiaire et périphérique, le suivi est assuré par les équipes cadres (ECR/ECD)	Dans le cadre du suivi du PNDS, le CTP se réunit une fois par trimestre tandis qu'une réunion conjointe CTP/CCSS est organisée tous les six mois sur convocation du Ministre en charge de la santé. Le CTP analyse et détermine régulièrement les tendances et mesure le niveau de réalisation des activités par rapport à celles programmées à partir des indicateurs de performance définis pour la mise en œuvre du PNDS et selon les niveaux. Le suivi est	Il est prévu une évaluation à mi-parcours après la deuxième année pour réorienter et/ou renforcer les activités ; et une évaluation finale pour mesurer les résultats obtenus. Ainsi, le processus de l'évaluation à mi-parcours démarre dès janvier 2011 et celui de l'évaluation finale commence en juillet 2013. Pour chaque évaluation on aura : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une évaluation interne</li> <li>• une évaluation externe</li> <li>• une enquête auprès des bénéficiaires</li> </ul>

Intitulé	Horizon de mise en œuvre	Documents de référence	Dispositif prévu pour le S&E	Mécanisme prévu	
				Suivi	Evaluation
				également assuré par l'organisation des revues annuelles du secteur de la santé, les restitutions trimestrielles des tableaux de bord du PNDS, des sorties sur le terrain à raison d'une supervision et d'une réunion de monitoring par semestre. le Système National d'Information Sanitaire collecte les données et fait le suivi des indicateurs du PNDS à tous les niveaux du système	(enquête de satisfaction) • des études ou enquêtes spécifiques à déterminer si nécessaire.
Politique Nationale de protection de l'enfant (Projet)	2009 - 2013	DSRP-C, Constitution de la 4 <sup>ème</sup> République, Document de Stratégie Nationale pour l'Elimination du travail des enfants à travers l'éducation, la formation professionnelle et l'apprentissage (2008), Code de l'enfant	Comité national des Droits de l'Enfant (CNE), Comité de Pilotage de la politique de protection de l'enfant avec la Direction général de la protection de l'enfant comme secrétariat permanent et les comités sectoriels	Le suivi de la protection de l'enfant s'inscrit dans un dispositif décentralisé, permettant un recueil souple des informations sur les familles en difficulté et l'enfant en situation de risque, et le développement de mesures et de politiques de protection ciblées parce que contextualisées. Il repose sur un système préfectoral de recueil des informations sur les enfants vulnérables, l'organisation d'une conférence régionale biennale sur la protection de l'enfant et	Le comité de pilotage de la politique assure son évaluation. Il établit un document de référence pour l'ensemble des interventions de protection de l'enfant à chaque niveau (central, régional, préfectoral), centralise et traite les rapports périodiques d'activités produits par chaque Comité sectoriel, institution responsables et services, selon un format prédéfini.

Intitulé	Horizon de mise en œuvre	Documents de référence	Dispositif prévu pour le S&E	Mécanisme prévu	
				Suivi	Evaluation
				de la famille. Définition d'indicateurs de suivi des situations de protection, les indicateurs de moyens/réponse, les indicateurs de participation des enfants	
Politique Nationale d'Equité et d'Egalité des genres du Togo	2009-2013	Convention sur l'Elimination de toutes les formes de Discriminations à l'Egard des Femmes (CEDEF), Stratégie nationale genre (2006), Déclaration de l'Union Africaine sur l'égalité (juillet 2004), La Politique du genre de la CEDEAO (2005), Le protocole à la charte africaine des droits de l'homme et des peuples relatif aux droits de la femme en Afrique	Ministère en charge du genre, OSC, Ministère de la Coopération et du Développement, PTF	Le PNEEG prévoit: Concevoir et planifier le suivi régulier de la mise en œuvre du PANEEG aux niveaux central et décentralisé. Mener des activités de suivi périodiques de la mise en œuvre du PANEEG. Rapports de situation sur l'EEG régulièrement produits	Il est envisagé que: les rapports d'évaluation de la mise en œuvre de la PNEEG et de son Plan d'action disponibles dans les délais retenus; la réalisation d'une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale de l'exécution de la PNEEG
Politique Nationale de Protection des Personnes âgées et son plan stratégique au Togo	sept-10	Le plan d'action des Nations Unies sur la vieillesse de 1982 ; Les principes des Nations Unies pour les personnes âgées de 1991; La déclaration des Nations Unies sur la vieillesse de 1992; Le plan d'action de Madrid sur le Vieillissement de 2002 (MIPAA).	Direction Générale du Développement Social, Direction des Personnes Agées, Organisations de la Société Civile concernées	Non défini	

Intitulé	Horizon de mise en œuvre	Documents de référence	Dispositif prévu pour le S&E	Mécanisme prévu	
				Suivi	Evaluation
		Le Programme d'Action de la Conférence Internationale sur la Population et le Développement; DSRP-C; Constitution de la 4 <sup>ème</sup> République			
Plan stratégique de prise en charge des Orphelins et autres Enfants Vulnérables (OEV) dans le contexte du VIH/Sida au Togo	2010- 2015	Analyse de la situation des OEV; Politique nationale de protection de l'enfance; Le code de l'Enfant ; Charte Africaine des Droits et du Bien-être de l'Enfant (CADBE); DSRP-C	Unité de Suivi et d'Evaluation de la Direction Générale de la Protection de l'Enfant (rattaché au Comité Protection de l'enfant); Unités Régionales de Suivi et Evaluation au niveau de des Directions régionales de l'Action Sociale et les personnels représentant chaque partenaire à la base pour l'exécution des activités.	Non défini	
Politique Nationale des Sports	2011	Charte internationale de l'éducation physique et du sport de l'UNESCO (adoptée en 1978); DSRP-C; Programme de société du PR et Discours programme du PM	Cellule de suivi-évaluation envisagée mais non définie du point de vue institutionnel	Envisagé mais non défini fonctionnellement	



## Annexe 04 : Fiche de suivi et évaluation détaillée des indicateurs de performance

Trimestre xx Année xxxx		
Ministère	Code :	Nom :
Mission		
Programme	Code :	Titre :
Objectif(s) général (aux)		
Spécification		

Objectif spécifique	Code : 1.1	Titre :	
		Prévision	Réalisé
Indicateur de l'objectif spécifique			
Commentaires : Texte incluant la méthodologie			

Résultat attendu	Code : 1.1.1	Titre :	
		Prévision	Réalisé
Indicateur (texte)			
Commentaires : Texte incluant la méthodologie			

Activité	Code : 1.1.1.1	Titre :	
		Prévision	Réalisé
Indicateur (texte)			
Commentaires : Texte incluant la méthodologie			

Activité	Code : 1.1.1.2	Titre :	
		Prévision	Réalisé
Indicateur (texte)			
Commentaires : Texte incluant la méthodologie			
...			

Résultat attendu	Code : 1.1.2	Titre :	
		Prévision	Réalisé
Indicateur (texte)			
Commentaires : Texte incluant la méthodologie			

Activité	Code : 1.1.2.1	Titre :	
		Prévision	Réalisé
Indicateur (texte)			
Commentaires : Texte incluant la méthodologie			

Activité	Code : 1.1.2.2	Titre :	
----------	----------------	---------	--

	Prévision	Réalisé
Indicateur (texte)		
Commentaires : Texte incluant la méthodologie		

Appréciation générale de la mise en œuvre du programme  
Pertinence du programme par rapport aux objectifs poursuivis  
Perspectives pour la mise en œuvre du programme  
Leçons à tirer pour l'élaboration et la mise en œuvre du programme

NB. Des fiches techniques de documentation de chacun des indicateurs peuvent être jointes en annexe des rapports



## Annexe 06 : Glossaire des principaux termes de suivi et évaluation

**Action de développement** : Instrument d'aide utilisé par un partenaire (bailleur de fonds ou non) en vue de promouvoir le développement. Remarque : par exemple, projets, programmes, avis ou conseils en matière de politiques.

**Activité** : Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens. Terme connexe : action de développement.

**Analyse des risques** : Analyse ou appréciation de facteurs (appelés hypothèses dans le cadre logique) qui contribuent, ou pourraient contribuer, à l'atteinte des objectifs d'une intervention donnée. Examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une action de développement pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement. Processus visant à identifier systématiquement les conséquences indésirables et les risques, avec quantification de leur probabilité d'apparition et leur impact prévisible.

**Appréciation préalable** : Appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'une action de développement avant que la décision de financement ne soit prise. Remarque : dans les agences et banques de développement, le but de cette appréciation est de donner aux décideurs les éléments qui leur sont nécessaires pour décider si l'action représente un usage approprié des ressources de l'organisme. Terme connexe : évaluation ex ante.

**Assurance qualité** : L'assurance qualité couvre toute activité concernant l'appréciation et l'amélioration des mérites et de la valeur d'une action de développement, ou le respect de normes préétablies. Remarque : exemples d'activités d'assurance qualité : appréciation préalable, gestion par les résultats, examens intermédiaires, évaluations, etc. L'assurance qualité peut aussi concerner l'appréciation de la qualité d'un portefeuille de projets et son efficacité en termes de développement.

**Attribution (Imputation)** : Confirmation d'une relation causale entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique.

**Audit (Contrôle)** : Activité de contrôle en matière de qualité, exercée de façon objective et indépendante, et destinée à améliorer les opérations d'une organisation et à en accroître la valeur.

**Auto-évaluation** : Évaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre une action de développement.

**Bénéficiaires** : Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. Termes connexes : publics concernés, ciblés ou atteints.

**But** : Objectif énoncé relatif au projet ou au programme de développement.

**Cadre logique** : Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. Terme connexe : gestion axée sur les résultats.

**Chaîne des résultats** : Suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux réalisations et aux impacts, et aboutit à une rétroaction. Dans quelques agences d'aide le public concerné fait partie de la chaîne des résultats. Termes connexes : hypothèses, cadre de résultats.

**Conclusions** : Les conclusions font ressortir les facteurs de succès et d'échec de l'action évaluée, avec un intérêt particulier accordé aux résultats et aux impacts, escomptés ou non, et plus généralement aux autres points forts et points faibles. Une conclusion fait appel à des données et des analyses élaborées à partir d'un enchaînement transparent d'arguments.

**Constatations** : Données avérées déduites d'une ou de plusieurs évaluations permettant d'établir des faits.

**Économie** : Non-gaspillage d'une ressource donnée. Remarque : une activité est économique si le coût d'utilisation des ressources rares se rapproche du minimum requis pour atteindre les objectifs prévus.

**Effet** : Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action. Termes connexes : résultats, réalisation.

**Efficacité (Succès, réussite)** : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Remarque : terme également utilisé comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité ; mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel. Terme connexe : effectivité.

**Efficience** : Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

**Enseignements tirés** : Généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact.

**État des lieux :** Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.

**Évaluabilité :** Mesure selon laquelle une activité ou un programme est évalué de façon fiable et crédible. Remarque : l'appréciation de l'évaluabilité suppose d'examiner à l'avance l'activité projetée afin de vérifier si ses objectifs sont définis de façon adéquate et si les résultats sont vérifiables.

**Évaluation à mi-parcours :** Évaluation conduite à la moitié de la mise en œuvre de l'action. Terme connexe : évaluation formative.

**Évaluation conjointe (partenariale) :** Évaluation à laquelle participent différents organismes bailleurs et/ou leurs partenaires. Remarque : il peut y avoir plusieurs degrés de partenariat selon que les partenaires coopèrent plus ou moins au processus d'évaluation, regroupent leurs ressources et restituent ensemble les résultats. Les évaluations conjointes peuvent aider à traiter les problèmes d'attribution en appréciant l'efficacité des programmes et des stratégies, la complémentarité des efforts des différents partenaires ainsi que la qualité de la coordination de l'aide, etc.

**Évaluation de processus :** Évaluation de la dynamique interne d'organismes chargés de la mise en œuvre de l'action, de leurs instruments et politiques d'intervention, de leurs mécanismes de prestation de services, de leurs pratiques de gestion, et des liens entre tous ces éléments. Terme connexe : évaluation formative.

**Évaluation de programme national / Évaluation-pays :** Evaluation de l'ensemble des actions de développement d'un (ou plusieurs) bailleur(s) ou organisme(s) dans un pays partenaire, au regard de la stratégie d'aide sous-jacente.

**Évaluation de programme sectoriel :** Évaluation d'une série d'actions de développement dans un secteur d'un ou plusieurs pays, contribuant ensemble à l'atteinte d'un objectif de développement spécifique. Remarque: un secteur inclut des activités de développement habituellement regroupées dans la perspective d'une action publique telle que la santé, l'éducation, l'agriculture, les transports, etc.

**Évaluation de programme :** Évaluation d'un ensemble d'actions, structuré pour atteindre des objectifs de développement spécifiques à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région, ou global. Remarque: un programme de développement a une durée limitée et implique des activités multiples qui peuvent concerner plusieurs secteurs, thèmes et/ou zones géographiques. Termes connexes : évaluation-pays, de programme national, stratégique.

**Évaluation de projet :** Évaluation d'une action de développement individuelle conçue pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources et un plan de travail déterminés, souvent dans le cadre d'un programme plus large.

**Évaluation ex ante :** Évaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement. Terme connexe : appréciation préalable.

**Évaluation ex post :** Évaluation d'une action de développement une fois celle-ci terminée. Remarque : ce type d'évaluation peut être réalisé tout de suite après l'achèvement de l'intervention ou longtemps après. Le but est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des résultats et des impacts, et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions.

**Évaluation externe :** Évaluation d'une action de développement conduite par des services et/ou des personnes extérieures au bailleur de fonds et à l'organisation responsable de la mise en œuvre.

**Évaluation formative (Endoformative) :** Évaluation visant à améliorer les performances, le plus souvent effectuée au cours de la phase de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme. Remarque : les évaluations formatives peuvent également être menées pour d'autres raisons telles que la vérification de la conformité et du respect des obligations légales ou comme partie d'une évaluation plus large. Terme connexe : évaluation de processus.

**Évaluation groupée :** Évaluation d'un ensemble d'activités, de projets ou de programmes connexes.

**Évaluation indépendante :** Évaluation d'une action de développement conduite par des services ou des personnes non liés aux responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'action de développement. Remarque : la crédibilité d'une évaluation dépend en partie de l'indépendance avec laquelle elle a été conduite. L'indépendance implique une liberté par rapport aux influences politiques et aux pressions désorganisations. Elle est caractérisée par l'accès libre et complet à l'information et par une autonomie totale pour mener des investigations et en rendre compte.

**Évaluation interne :** Évaluation conduite par un service et/ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement chez le bailleur de fonds, chez ses partenaires ou au sein des organisations chargées de la mise en œuvre. Terme connexe : auto-évaluation.

**Évaluation participative :** Méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des agences d'aide et des autres parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire une évaluation et en tirer les conclusions.

**Évaluation récapitulative :** Étude conduite en fin d'action (ou à la fin d'une étape de cette action) pour déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées ont été atteintes. L'évaluation récapitulative vise à fournir des informations sur la validité du programme.

Terme connexe : évaluation d'impact.

**Évaluation thématique :** Évaluation d'un certain nombre d'actions de développement, toutes orientées vers une priorité spécifique de développement, qui s'applique de façon transversale aux pays, aux régions et aux secteurs.

**Évaluation :** Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de

ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

**Examen** : Appréciation de la performance d'une action, périodiquement ou de façon ad hoc. Remarque : le terme « évaluation » est souvent appliqué pour une appréciation plus globale et/ou plus profonde que l'examen. L'examen tend à souligner les aspects opérationnels. Les termes «examen» et «évaluation» sont parfois utilisés comme synonymes.  
Terme connexe : évaluation.

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

**Fiabilité** : Cohérence et consistance des informations sur la base desquelles se fondent l'évaluation et les jugements qui en découlent. La fiabilité fait référence à la qualité des techniques, procédures et analyses utilisées pour collecter et interpréter les données. Remarque : l'information est fiable si des observations répétées utilisant les mêmes outils dans des conditions identiques produisent des données similaires.

**Finalité** : Objectif global vers lequel l'action de développement doit contribuer. Terme connexe : objectif de développement.

**Gestion axée sur les résultats** : Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs. Terme connexe : cadre logique.

**Groupe cible (Population cible)** : Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise.

**Hypothèses** : Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès de l'action de développement. Remarque : le terme hypothèse peut aussi s'appliquer aux facteurs qui conditionnent la validité de l'évaluation elle-même, par exemple les caractéristiques de la population dont est tiré l'échantillon d'une enquête. Dans une « approche théorique » de l'évaluation, les hypothèses émises sont systématiquement vérifiées par rapport à l'enchaînement des résultats escomptés.

**Impact en termes de développement institutionnel** : Effets d'une action affectant, plus ou moins, la capacité d'un pays ou d'une région d'utiliser ses ressources propres (humaines, financières et naturelles), de façon plus efficace, équitable et durable. Par exemple : (a) des mécanismes institutionnels mieux définis, plus stables, transparents et effectivement appliqués de façon prévisible, et/ou (b) pour les organisations concernées par ces changements institutionnels, un meilleur ajustement entre leur mandat, leurs missions et leurs capacités. Ces impacts peuvent inclure les effets, escomptés ou inattendus, d'une action.

**Impacts** : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

**Indicateur de performance** : Indicateur permettant de vérifier les changements intervenus en cours d'action ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié. Termes connexes : suivi des performances, mesure des performances.

**Indicateur** : Facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

L'audit aide une organisation à atteindre ses objectifs grâce à une approche systématique et rigoureuse pour constater et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle et des processus de gouvernance.

Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée.

**Mesure des performances** : Système permettant d'apprécier les performances des actions de développement par rapport aux objectifs affichés. Termes connexes : suivi des performances, indicateur.

**Meta évaluation** : Évaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations. Le terme est également utilisé pour désigner l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs.

**Modèle des résultats (Cadre de résultats)** : Représentation logique expliquant comment l'objectif de développement peut être atteint en prenant compte des relations causales et des hypothèses implicites. Termes connexes : chaîne des résultats, cadre logique.

**Objectif de développement** : Impact attendu, en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, par une ou plusieurs actions de développement, au bénéfice d'une société, d'une communauté, d'un groupe de personnes.

**Objectif du programme ou du projet** : Résultats que le programme ou le projet est supposé contribuer à générer en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres.

**Outils d'analyse** : Techniques utilisées pour traiter et interpréter l'information durant une évaluation.

**Outils pour la collecte de données** : Méthodologies utilisées pour identifier des sources d'information et les rassembler au cours de l'évaluation. Remarque : par exemple, enquêtes formelles ou informelles, observation directe et participative, interviews de communautés, groupes de contrôle, avis d'experts, études de cas et recherche de documentation.

**Partenaires** : Personnes et/ou organisations qui collaborent pour atteindre des objectifs convenus en commun. Remarque : le concept de partenariat évoque des objectifs conjoints, des responsabilités partagées en ce qui concerne les réalisations, des engagements réciproques et une obligation de rendre compte de manière claire. Les partenaires peuvent être des organisations gouvernementales, de la société civile, des ONG, des universités, des associations professionnelles, des organisations multilatérales, des entreprises privées, etc.

**Parties prenantes (Protagonistes)**: Agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'action de développement ou dans son évaluation.

**Performance** : Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.

**Pertinence** : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte.

**Publics concernés (Publics atteints)** : Bénéficiaires et autres parties prenantes concernés par une action de développement. Terme connexe : bénéficiaires.

**Réalisation (Effet direct)** : Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Termes connexes : résultat, extrant, produit, impacts, effet.

**Recommandations** : Propositions qui ont pour but de promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficience d'une action de développement, de réorienter les objectifs, et/ou de réallouer les ressources. Les recommandations doivent être reliées aux conclusions.

**Référence (Étalon)** : Norme permettant d'apprécier la performance ou les résultats obtenus. Remarque : la référence se rapporte à des résultats obtenus dans le passé récent par d'autres organisations comparables, ou à ce qu'on pensait pouvoir atteindre raisonnablement dans un contexte donné.

Remarque : dans certains cas l'évaluation suppose la définition de normes appropriées, l'appréciation des performances par rapport à celles-ci, et en juger les résultats attendus et obtenus. Elle permet de dégager des leçons pertinentes. Terme connexe : examen.

Remarque : l'analyse coûts-avantages est un outil important de l'évaluation pour les projets présentant des bénéfices mesurables. Si les bénéfices ne peuvent pas être quantifiés, l'analyse coût-efficacité est une approche appropriée.

Remarque : l'attribution met une partie du changement observé au crédit de l'action évaluée. Elle représente la part des effets observés qui est attribuable à une intervention spécifique ou à l'action d'un ou plusieurs partenaires. Elle suppose de prendre en compte les autres interventions, les facteurs exogènes (anticipés ou non) et les chocs externes.

Remarque : une distinction doit être effectuée entre l'audit de régularité (de contrôle, exemple : contrôle financier) qui porte surtout sur la conformité avec les procédures et règlements en vigueur et l'audit de performance qui s'intéresse à la pertinence, à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité. L'audit interne fournit une appréciation des contrôles internes exercés par une unité rendant compte à la direction, tandis que l'audit externe est exécuté par un organisme indépendant.

**Responsabilité de rendre compte** : (Redevabilité) Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés. Cela peut exiger une démonstration précise, voire juridique, que le travail a été accompli selon les termes du contrat. Remarque : dans le contexte du développement, le terme peut concerner l'obligation des partenaires à agir selon des responsabilités clairement établies, un partage des rôles et des performances attendues, souvent dans le respect d'une gestion prudente des ressources. En ce qui concerne les évaluateurs, le terme évoque la responsabilité de fournir des appréciations de performance et des rapports d'avancement précis, impartial et crédibles. Pour les décideurs et les gestionnaires du secteur public le devoir de rendre compte s'effectue envers les contribuables et les citoyens.

**Ressources (Moyens, intrants)** : Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

**Résultats** : Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement. Termes connexes : réalisation, effet direct, impacts.

**Rétroaction** : Transmission des constatations résultant du processus d'évaluation à ceux qui peuvent en tirer des leçons utiles et pertinentes afin de favoriser un meilleur apprentissage. Cela peut impliquer de réunir et de diffuser les constatations, les conclusions, les recommandations et les leçons de l'expérience.

**Scénario en absence d'intervention** : (Situation contrefactuelle) Situations ou conditions dans lesquelles se trouveraient les personnes, les organisations ou les groupes concernés si l'action de développement n'existait pas.

**Suivi des performances** : Processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés.

**Suivi** : Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. Termes connexes : suivi des performances, indicateur.

**Termes de référence (Cahier des charges)** : Document écrit présentant le but et le champ de l'évaluation, les méthodes à utiliser, les références permettant d'apprécier la performance ou de conduire les analyses, les ressources et le temps nécessaires,

ainsi que les conditions de présentation des résultats. Une autre expression parfois utilisée avec la même signification est le « mandat ».

**Triangulation** : Utilisation d'au moins trois théories, sources ou types d'informations, ou démarches d'analyse, pour vérifier et soutenir une appréciation ou un point de vue. Remarque : en combinant plusieurs sources, méthodes, analyses ou théories, les évaluateurs cherchent à surmonter les biais qui apparaissent quand on se fonde sur une seule source d'information, un seul observateur, une seule méthode ou une seule théorie.

**Validité** : Disposition selon laquelle les stratégies et les instruments de collecte d'information permettent de mesurer ce qu'ils sont censés mesurer.

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

## BIBLIOGRAPHIE

BURKINA FASO, Ministère de l'économie et des finances, Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles, novembre 2010.

FIDA, Guide pratique de S&E des projets, 2003.

OCDE, Comité d'aide au développement, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation de la gestion axée sur les résultats, 2002.

PNUD, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement, 2009.

REPUBLIQUE DU CAMEROUN, Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire, Guide méthodologique de planification stratégique au Cameroun, Edition 2011.

Document complet de Stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP-C) 2009-2011, avril 2009.

MPRPDAT, ST-DSRP, Constitution d'une base documentaire sur les politiques, stratégies et plans de développement au Togo, Rapport analytique, janvier 2012.

MPRPDAT, ST-DSRP, Constitution d'une base documentaire sur les politiques, stratégies et plans de développement au Togo, Recueil des fiches synoptiques, janvier 2012.

MPRPDAT, Evaluation globale du DSRP-C, rapport provisoire, avril 2012.

ST-DSRP, Contribution à l'élaboration du DSRP II, Rapport du Comité sectoriel "Gouvernance économique et capacités institutionnelles", mai 2012.

Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE), 2013-2017, version provisoire, août 2012.