



Institut d'Ingénierie de l'Eau et de
l'Environnement

Amélioration du suivi et de l'évaluation orientés vers les résultats dans le contexte des opérations du PAM au Katanga en République Démocratique du Congo (RDC)

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE POUR L'OBTENTION DU
**MASTER 2 SPECIALISE EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS**

OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL (M2 MSO)

Travaux Présentés par :

NAINDOUBA Serge

Cohorte C0713

CITATIONS

« Nous essayons d'avancer rapidement, et l'introduction des nouveaux processus et des nouveaux mécanismes de gestion axée sur les résultats suscitera inévitablement parfois un sentiment de frustration et de revers. »

« La gestion axée sur les résultats n'est plus une option, mais quelque chose que l'on attend de nous et qui améliorera beaucoup notre action. Elle nous est indispensable, et notre mission en dépend. »

« Il n'y a mes yeux aucune initiative plus importante pour le PAM, à ce stade de son développement, que la gestion axée sur les résultats. »

James T. Morris Directeur Exécutif du PAM

23 Octobre 2003

.

DEDICACE

A

Mon feu père MAOUNDOE NAINDOUBA dont l'éducation rigoureuse m'a permis de suivre ses pas dans les recherches heuristiques et à mes enfants MELOM Jennifer et MEKILA Wilfrid pour qui, ce travail servira de tremplin dans leurs études.

REMERCIEMENTS

Même si la réalisation d'un mémoire est, à bien des égards, un parcours solitaire, ce travail n'aurait pu être mené sans la contribution de nombreuses personnes, que ce soit par leur disponibilité, leurs conseils avisés ou plus simplement par leur présence. Qu'ils en soient infiniment remerciés.

Il s'agit de :

- Tous les enseignants-chercheurs et dirigeants de 2IE dont les enseignements de qualité dispensés par le Master 2 « MSO » ont su nourrir nos réflexions et représenté une profonde satisfaction intellectuelle ;
- L'ensemble de chercheurs et spécialistes, pour les échanges scientifiques engagés autour de notre thème permettant ainsi une analyse approfondie.
- Notre Superviseur et Coordonnateur de Zone M. Amadou Samaké, pour les conseils et disponibilité accordés durant cette recherche ;
- Notre Coordinatrice de formation Mme Evelyne MBAYE/ZONGO, dont les conseils et outils méthodologiques indispensables ont permis à la conduite de cette étude ;
- M. DJEMBER Philémon dont l'apport a été sans conteste indispensable pour l'aboutissement de cette recherche ;
- Le personnel et partenaires du PAM qui, dans leurs différents sites de la RDC, ont eu l'amabilité de nous encourager durant notre étude ;
- M. Moïse Katumbi, Gouverneur du Katanga dont l'hospitalité légendaire nous a complètement marqué durant notre séjour en RDC ;
- Mme KOUMBAYE Honorine, notre mère génitrice qui, ne cesse d'implorer le Dieu Tout Puissant pour la réussite de ce travail ;
- Mme LEHIGUIM Yvonne, notre épouse qui, malgré notre éloignement de la terre natale ne cesse de manifester son amour à notre égard ;
- NAINDOUBA Eric, notre grand frère, pour tout son soutien moral ;
- Nous tenons enfin à remercier, toutes les personnes qui se reconnaîtront pour les divers soutiens qu'ils ont apportés dans la réalisation de cette étude.

RESUME

Notre étude portant sur « *Amélioration du suivi et de l'évaluation orientés vers les résultats dans le contexte des opérations du PAM en République Démocratique du Congo* », nous a amené à faire une analyse stratégique et de son système actuel afin de comprendre ce que suppose la Gestion Axée sur les Résultats et comment ses concepts sont appliqués.

La démarche a consisté à produire une chaîne des résultats pour les opérations du bureau du Katanga. Ensuite des matrices de plans de Suivi et Evaluation pour chaque résultat (extrait et effet direct) énoncé dans la chaîne des résultats. Les travaux se terminent par une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces en matière de Suivi et Évaluation et un plan d'amélioration du système de celui-ci.

Mots Clés :

1 - Suivi

2 - Evaluation

3 - Résultat

4 - Opportunité

5 - Menaces

ABSTRACT

Our research entitled “*improving and checking evaluation of World Food Program Operations results in Democratic Republic of Congo*” enabled us to make a deep analysis in order to, understand the functioning of Results linked to Management and its characteristics. The approach consisting of producing the main results coming from the different bureaus in Katanga. The S&E are tools used to obtain the direct outputs. The final researches are linked to the analysis of opportunities and threaten resulting from S&E and an improved plan of S&E system.

Key words:

1 - Improving

2 - Evaluation

3 - Management

4 - Opportunities

5 - Threatens

LISTE DES ABRÉVIATIONS

APE: Association des Parents d'Elèves

CNR: Comité National des Réfugiés

FMA: Field Monitor Assistant

GAR: Gestion Axée sur les Résultats

HCR: Haut-commissariat des Nations unies pour les Réfugiés

IDH: Indice de Développement Humain

INS: Institut National de la Statistique

IPAPEL : Inspection Provincial de l'Agriculture, Pêche et Elevage

M&E: Monitoring and Evaluation

ONG: Organisation Non Gouvernementale

OS: Objectif Stratégique

PACE: Performance And Competency Enhancement

PAM: Programme Alimentaire Mondial

PDI: Personnes Déplacées Internes

PU: Première Urgence

PRRO : Intervention Prolongée de Secours et de Redressement

PVVIH : Personne Vivant avec le Virus de l'immunodéficience humaine

RBP: Rapport de Bureau Pays

RDC: République Démocratique du Congo

RE: Rapport Externe

REP: Rapport sur l'Exécution des Projets

RO: Rapport Opérationnel

RTA: Rapport Trimestriel d'Avancement des Activités

SITREP : Situation Report

SMART: Spécifique Mesurable Acceptable Réaliste Temporellement

SNU: Système des Nations Unies

SPR (RSP en français): Standard Project Report

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

UN: United Nations

UNICEF: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

VAM: Vulnerability Analysis and Mapping

VCT: Vivre Contre Travail

VIH : Virus de l'immunodéficience humaine

SOMMAIRE

<i>CITATIONS</i>	<i>ii</i>
<i>DEDICACE</i>	<i>iii</i>
<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>iv</i>
<i>RESUME</i>	<i>v</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>vi</i>
<i>liste des abréviations</i>	<i>vii</i>
<i>SOMMAIRE</i>	<i>1</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>4</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>5</i>
<i>I. INTRODUCTION</i>	<i>6</i>
<i>I.1 Contexte de l'étude</i>	<i>6</i>
<i>I.2 Intérêt de l'étude</i>	<i>6</i>
<i>I.3 Problématique</i>	<i>7</i>
<i>I.4 Questions de recherche</i>	<i>9</i>
I.4.1 Question principale	<i>9</i>
I.4.2 Questions secondaires	<i>9</i>
<i>I.5 Hypothèses de recherche</i>	<i>9</i>
<i>I.5.1 Hypothèse générale</i>	<i>9</i>
I.5.2 Hypothèses secondaires.....	<i>9</i>
<i>II. OBJECTIFS</i>	<i>11</i>
<i>II. 1 Objectif général</i>	<i>11</i>
<i>III. MATERIELS ET METHODES</i>	<i>12</i>
<i>III.1 La recherche documentaire</i>	<i>12</i>
<i>III.3 La description</i>	<i>13</i>
<i>III.5 L'enquête par questionnaire</i>	<i>14</i>

III.6 Le traitement des données	14
IV. RESULTATS	15
IV.1 Les concepts de la GAR et les modèles logiques	15
IV.1.2 Orientation des méthodes traditionnelles de gestion au PAM :.....	16
IV.1.3 Orientation de la nouvelle méthode de GAR du PAM:	16
IV.1.4. Application de la GAR au PAM Katanga:	16
IV.1.5. Alignement stratégique	17
La GAR est fondée sur une pensée logique	18
IV.2 Comment mesurer les résultats ?	19
IV.3. La matrice du plan de suivi et évaluation	22
IV.3.1. Étude de référence	24
IV.4 Utilisation de l'information provenant du suivi et analyse des capacités	25
IV.4.1. De la planification à la collecte de données	25
IV.1.2 Utilisation des rapports internes et externes	26
IV.1.3 Les Rapports des partenaires	27
IV.1.4. rapports trimestriels d'avancement des activités (RTA)	28
IV.1.5. Rapports sur l'exécution des projets (REP)	28
IV.1.6. Rapport du bureau de pays (RBP)	28
IV.1.7 Rapports destinés aux bailleurs de fonds	29
IV.1.7.1. Rapports Standardisés de Projet (RSP)	29
IV.1.7.2. Rapports de Situation (SITREP)	30
IV.1.7.3. Rapport Annuel de Performance	30
V. DISCUSSION ET ANALYSES	32
V.1. Analyse des forces et faiblesses : Analyse SWOT	32
VI. CONCLUSIONS	43
Bibliographie	44
Ouvrages et articles	44
Sites internet	44
VII. ANNEXES	45
VII.1 PROGRAMME DE L'ATELIER	45

VII.2 APPLICATION DU S&E AU PROGRAMMES DU PAM.....	46
VII.3 TRAVAIL D'EQUIPE,	47
Étape 3 – Élaboration de la matrice d'un plan de suivi	47
VII.4: TRAVAIL D'EQUIPE, APPLICATION DU S&E A DES OPERATIONS SPECIFIQUES.....	49
VII.5 ETAPE 1 ET 2 : MATRICE DE L'ANALYSE SWOT (LISTER)	51
VII.6 ETAPE 3 : PLAN D'ACTION.....	52
VII.7 GRAPHIQUES DE L'EVALUATION.....	53
VII.7.1 Vue des Participants concernant le suivi et évaluation	53
VII.7.2 Evaluation de la facilitation de l'atelier	53
VII.7.3 Installations Equipements et Matériels.....	54
VII.7.4 Evaluation de la Facilitation de l'Atelier	54
VII.7.5 Qualité du Processus de formation et d'apprentissage.....	55
VII.7.6 Apprentissage des équipes.....	55
VII.8 ÉTAT ACTUEL DES CONNAISSANCES DE LA GAR.....	56
VII.9 FORMULAIRE D'EVALUATION	57

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 4.1 : Les attentes des équipes	15
Tableau 4.2 : Cadre logique	18
Tableau 4.3: La GAR pensée logique	18
Tableau 4.4: GAR pensée logique	19
Tableau 4.5: Indicateur	20
Tableau 4.6: Matrice	22
Tableau 4.7: Modèle bonne performance	23
Tableau 4.8: Matrice	23
Tableau 4.9: Méthodes de collecte	24
Tableau 4.10: Résultats	26
Tableau 4.11: Rapports	30

LISTE DES FIGURES

Figure 4.1 Alignement stratégique	17
Figure 4.2 Performance PAM	19
Figure 4.3 Etude de référence	24

I. INTRODUCTION

I.1 CONTEXTE DE L'ETUDE

Le Programme Alimentaire Mondial (PAM) est une institution des systèmes des Nations Unies. Elle a pour mission d'éliminer la faim dans le monde. Chaque jour, le PAM travaille dans le monde entier afin de faire en sorte qu'aucun enfant n'aille se coucher le ventre vide et que les plus pauvres et les plus vulnérables, en particulier les femmes et les enfants, puissent avoir accès à l'alimentation nutritive dont ils ont besoin. Le PAM intervient à l'appui des plans en matière de sécurité alimentaire et de nutrition¹ à l'échelle nationale, locale et régionale. Il œuvre en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales, des organisations non gouvernementales, la société civile et le secteur privé pour donner aux personnes, aux communautés et aux pays les moyens de couvrir leurs besoins alimentaires.

En République Démocratique du Congo (RDC), le PAM y est installé depuis des lustres. Le Bureau du PAM Katanga en République Démocratique du Congo (RDC) assiste plus de 400,000 personnes, notamment les personnes déplacées internes et les retournées vulnérables. C'est ce qui définit son action et c'est ce qui l'inspire. Le niveau de financement obtenu ne peut permettre de fournir de manière régulière des rations alimentaires complètes aux bénéficiaires ciblés, notamment les déplacés et les retournés vulnérables. L'absence ou le faible niveau de financement reste un handicap majeur pour la continuation et l'acheminement de l'aide alimentaire. Il existe partout dans la Province du Katanga d'innombrables personnes dont les besoins sont différents et qui vivent dans des circonstances difficiles la faim.

I.2 INTERET DE L'ETUDE

Ce travail s'inscrit dans la recherche visant à contribuer à concevoir et à mettre en œuvre une stratégie de Suivi et Évaluation, sur la base des stratégies de gestion axée sur les résultats (GAR) appliquées au PAM. Il s'objective en outre l'analyse stratégique et du système actuel de Suivi Evaluation du Bureau du PAM de Katanga à réaliser une chaîne des résultats pour les composantes des programmes, des matrices de plans de S&E pour chacun des extrants et des effets directs inclus dans la chaîne des résultats et une analyse des capacités manquantes en matière de S&E et des plans d'actions relatifs (Analyse SWOT).

Sur le plan social, la présente étude se propose d'aider à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques ou des projets dans les champs spécifiques de développement.

Loin de vouloir répondre aux questions auxquelles se trouve confronté le PAM, cette recherche vise à contribuer à améliorer le suivi et l'évaluation orientés vers les résultats dans le contexte des opérations du PAM au Katanga en République Démocratique du Congo.

I.3 PROBLEMATIQUE

Raymond Quivy et Luc V. Kampenhout définissent la problématique comme « *l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ. Elle est une manière d'interroger les phénomènes étudiés* ». ¹

Le Programme alimentaire mondial (PAM) est l'institution des Nations Unies responsable de l'aide alimentaire ainsi que l'organisation internationale qui se situe en première ligne dans le combat contre la faim. Créé en 1961 dans le cadre d'un programme expérimental de trois ans par l'Assemblée générale des Nations Unies et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le PAM a obtenu un statut permanent en décembre 1965 et sera poursuivi aussi longtemps qu'une aide alimentaire multilatérale sera jugée possible et souhaitable. Il est régi par un Conseil d'Administration dirigé par un Directeur Exécutif, dont le siège est à Rome. Au niveau des pays, il y'a un bureau dans chaque pays. Ces bureaux délocalisés sont dirigés par un Directeur faisant office du Représentant du PAM.

Le PAM a quatre priorités stratégiques qui sont entre autres:

- Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence;
- Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence;
- Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels;
- Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim.

L'assistance alimentaire du PAM vise également à lutter contre les carences en micronutriments, réduire la mortalité infantile, améliorer la santé maternelle, et combattre les maladies dues aux carences et le VIH/SIDA. Le programme vivres-contre-travail contribue à restaurer les moyens de subsistance et promouvoir la stabilité économique, environnementale et inciter la production agricole.

Le PAM réalise différents programmes et projets dans de nombreux pays, en fonction du

¹Quivy, (R) et Van, Campenhoudt (L) : *Manuel de recherches en sciences sociales*, 2^e édition Paris, Dunod, 1995, p.85.

contexte local et des besoins spécifiques. Les programmes entrent dans deux grandes catégories: l'assistance alimentaire et des programmes de développement. L'assistance alimentaires est effectuée à travers des opérations de secours d'urgence aux victimes de crises comme dans les situations de conflits violents et des guerres, des catastrophes naturelles telles que : la sécheresse et la famine, les inondations, les tremblements de terre, les intempéries, etc.

Parmi les programmes menés en RDC qui entrent dans cette catégorie, il y a le programme *Cash for Change* sous l'aspect *Cash & Voucher* émet des bons alimentaires aux bénéficiaires vulnérables à l'insécurité alimentaire qui peuvent les échanger contre de la nourriture dans les magasins des commerçants locaux; Le programme nutrition et VIH / SIDA s'adresse aux personnes mal nourries notamment enfants de 0-59 mois, les femmes enceintes et allaitantes et les personnes vivant avec le VIH/SIDA. En RDC, ces programmes comprennent, entre autres: Vivres Contre Travail, de sorte que les vivres soient distribués aux personnes (la plupart du temps organisées en associations) pour les encourager à travailler pour la création des actifs communautaires, en particulier dans les exploitations agricoles, la réhabilitation des infrastructures socio-économique. Enfin, il y'a le programme d'alimentation scolaire (Cantines Scolaires) caractérisé par la distribution des repas chauds comme filet de sécurité alimentaire en faveur des élèves du primaire vivants dans les zones à fort risques.

C'est dans ce contexte que, suite à l'examen de la gestion stratégique et aux nouvelles exigences des donateurs, le PAM a lancé, en 2004, une grande initiative visant à introduire une gestion axée sur les résultats (GAR). Un énoncé de principes dont découle toute une série de mesures a ainsi été adopté afin de donner suite aux engagements pris. Parmi ces mesures, un vaste programme cadre de formation, visant à la sensibilisation des divers intervenants aux concepts et outils clés relatifs à la GAR et au suivi & évaluation (M&E), a été élaborée.

Un programme de formation conçu par le Siège vise à fournir une vue d'ensemble de la politique et des principes de la GAR du PAM et à approfondir la compréhension de la chaîne des résultats, des indicateurs et du système de mesure de la performance.

De ces réflexions, est né un projet de mémoire. Dans cette perspective, notre questionnement est de savoir : Quels pourraient être les impacts d'une amélioration du suivi et de l'évaluation orientés vers les résultats dans le contexte des opérations du PAM au Katanga en République Démocratique du Congo?

I.4 QUESTIONS DE RECHERCHE.

L'orientation de cette recherche nous conduit dans cette partie à ressortir la question principale, suivie des questions secondaires afin d'aboutir aux hypothèses de recherche.

I.4.1 Question principale

Étant donné que la Gestion Axée sur les Résultats est une question de méthode et d'application, nous nous posons cette question suivante : quel est l'impact du suivi et de l'évaluation des opérations du PAM au Katanga en République Démocratique du Congo?

I.4.2 Questions secondaires

- Comment le PAM assure-t-il ses opérations dans la région de Katanga en RDC ?
- La gestion de ses opérations est-elle efficace et efficiente ?
- Quels sont les résultats tangibles du suivi et de l'évaluation des opérations du PAM dans ce pays ?

I.5 HYPOTHESES DE RECHERCHE

Dans *les méthodes en sciences sociales*, Madeleine Grawitz soutient que : « *l'hypothèse est une proposition de réponses à la question posée* » ². De ce fait, toute hypothèse ou proposition provisoire résultant d'une observation doit être testée et vérifiée. Pour ce qui concerne notre recherche, deux(2) hypothèses se dégagent : il s'agit d'une hypothèse générale suivie de trois (3) autres secondaires.

I.5.1 HYPOTHESE GENERALE

L'hypothèse générale est la suivante : l'impact des opérations du PAM au Katanga en République Démocratique du Congo s'observe à travers la scolarisation très accrue des garçons et filles.

I.5.2 Hypothèses secondaires

- Dans la région de Katanga, les opérations de PAM sont régulièrement suivies et évaluées dont les résultats sont souvent testés et vérifiés ;
- L'efficacité et l'efficience de la gestion des opérations de PAM sont mesurables à travers les instruments de validation;

²Grawitz (M) : *Méthode des sciences sociales*, Paris, édition Dalloz, 1990, pp. 367 – 388.

- les résultats tangibles du suivi et de l'évaluation des opérations du PAM sont quantifiables et observables à travers le bien-être social des ménages, notamment par la provision alimentaire, la scolarisation des filles et garçons de la région de Katanga.

II. OBJECTIFS

Cette étude s'articule autour d'objectifs généraux et spécifiques.

II. 1 Objectif général

L'objectif général de cette recherche consiste à contribuer à l'amélioration du suivi et de l'évaluation orientés vers les résultats dans le contexte des opérations du PAM dans la province de Katanga.

II.2 Objectifs spécifiques

De manière spécifique, il s'agit de:

- chercher à comprendre ce que suppose la Gestion axé aux Résultats et comment ses concepts sont appliqués au Bureau PAM Katanga.
- concevoir et mettre en œuvre une stratégie de suivi et évaluation rigoureux des opérations appuyées par le PAM en vue de parvenir aux résultats escomptés.
- Proposer des programmes de travail fondés sur la politique de suivi et évaluation.

III. MATERIELS ET METHODES

Madeleine Grawitz définit la méthodologie comme étant : « *un ensemble de procédés utilisés pour atteindre dans les meilleures conditions un objectif. Elle consiste à définir l'univers de la recherche mais aussi la stratégie de recherche adopté.*³ ». Pour mener à bien notre recherche, nous userons de l'approche qualitative qui comprend :

III.1 LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Comme son nom l'indique, la recherche documentaire est une méthode de collecte qui porte sur les sources écrites ou non, les récits de vie, les archives, les rapports et bien d'autres. Elle permet au chercheur d'avoir une idée précise de la trajectoire évolutive des événements se rapportant à son objet d'étude. Il est question ici, de découvrir ce que ceux qui ont précédé la recherche ont pensé du phénomène et les perspectives qu'ils ont dégagé par rapport à son ampleur. Dans le cas d'espèce, nous avons bénéficié au cours de cette recherche d'une panoplie de la documentation du PAM à travers ses différents bureaux disséminé dans la RDC. Par ailleurs, la collecte l'analyse stratégique et du système de suivi évaluation ont été réalisées en fonction du programme exécuté par le PAM au Katanga, à savoir le PRRO de l'Intervention Prolongée de Secours et de Redressement de la République Démocratique du Congo « PRRO 200540 » (2013-14-15). Ces informations recueillies sont venues compléter le diagnostic du système de suivi-évaluation du PAM Katanga et de leur dysfonctionnement pour nous permettre de faire des recommandations concrètes pour améliorer la stratégie de suivi-évaluation. C'est à partir de la dite base prospective que nous avons mis en œuvre l'analyse stratégique du Bureau PAM de Katanga et de son système de suivi-évaluation.

III.2 L'observation directe

L'observation directe est celle où le chercheur procède directement lui-même au recueil des informations, sans s'adresser aux sujets concernés. Ici, c'est le sens de l'observation du chercheur qui est directement convoqué. Dans le cadre de notre étude, nous-nous sommes rendus dans les différents bureaux de PAM pour constater de visu le suivi des opérations dans la région de Katanga. A travers cette technique, nous avons choisi d'utiliser l'analyse stratégique plutôt que d'autres méthodes en raison de son adéquation à la problématique

³ Grawitz (M): *Op cit*, p. 237.

traîtée et du contexte de notre étude. En effet, le système de suivi-évaluations du PAM Katanga retenu présente un nombre de dysfonctionnement élevé.

III.3 LA DESCRIPTION

La description est une méthode qui nous a permis de présenter l'institution qu'est le PAM et ses multiples missions de par le monde et RDC en particulier. Pour ce qui concerne cette présente recherche, et en vue de nous imprégner du système de suivi-évaluation du PAM dans la région de Katanga, nous avons mis en œuvre de la stratégie de suivi et évaluation orientée vers les résultats pour les opérations appuyées par le PAM. Nous avons commencé notre étude par un atelier formel de cinq jours sur la gestion axée sur les résultats du PAM -Katanga regroupant les équipes du personnel du PAM ainsi que du personnel des Partenaires Coopérants. Les discussions théoriques et pratiques sont combinées dans une approche par module pour accroître la probabilité que les connaissances apprises soient utilisées efficacement dans le contexte des opérations appuyées par le PAM. Les principes de préparation, d'association, d'appropriation, d'implication, de répétition et de révision sont observés pendant toutes les phases. L'atelier comporte également des éléments informels comme par exemple les exercices rafraîchissants, présentations interactives, questions, réflexions, discussions en groupe, études de cas, démonstrations et conseils afin de renforcer la participation et l'apprentissage. Nous avons complété cette approche, par des discussions avec les principaux responsables à travers des interviews semi structurées, des recherches documentaires (ouvrages, mémoires, rapports des partenaires, Compte rendu des réunions... traitant la gestion axée sur les résultats et Suivi et Evaluation. Ces combinaisons de recherche ont accru la probabilité que les résultats de notre analyse soient utilisés efficacement dans le contexte des interventions appuyées par le PAM. Il faut signaler que la préparation de notre étude a été riche en enseignements au regard des matériaux et autres supports mis en œuvre lors de cet atelier.

III.4 L'entretien

L'entretien est une technique qui consiste à organiser une conversation entre enquêté et enquêteur. Il s'agit en clair de préparer un guide d'entretien dans lequel figurent les thèmes qui doivent être impérativement abordés. L'enquêteur peut aussi organiser une discussion de groupe au cours duquel il devient le modérateur, mais laisse le groupe s'exprimer librement.

L'entretien est une modalité importante de recueil des données, car à la demande du chercheur, les personnes déploient un processus réflexif sur elles-mêmes et sur l'objet qui suscite l'intérêt du chercheur. Cet outil vient à point nommé pour combler les manquements liés aux techniques ci-dessus. S'agissant de notre thème, cette technique nous a permis de recueillir certaines informations nécessaires auprès du public cible intéressé par l'objet de notre recherche. La souplesse et la directivité de son dispositif nous ont aussi amené à récolter des témoignages et des interprétations des interlocuteurs en respectant leurs propres cadres de référence notamment leur langage et leurs catégories mentales.

III.5 L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE

Les enquêtes par questionnaire nous permettent de vérifier les hypothèses émises au départ, sur la base des réactions des personnes concernées par l'étude. Grâce à une enquête par questionnaire, nous avons obtenu auprès des personnes comme les leaders d'opinions, des personnes ressources, des étudiants, des chômeurs, des ménages... des informations nécessaires à notre recherche.

III.6 LE TRAITEMENT DES DONNEES

Les données recueillies des recherches documentaires et des travaux de terrain sont analysées. Le traitement de ces données a été fait à deux volets. La première opération a été celle du dépouillement des données faite manuellement. La seconde a été la saisie et le traitement des données avec les logiciels Epi Info et SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Ce sont des logiciels d'analyse de données utilisées dans les disciplines de sciences économiques, humaines et sociales. Ils sont adaptés à la saisie et au traitement des données provenant des enquêtes socio-économiques. Les résultats de cette analyse des données sont présentés dans des tableaux. Nous avons calculé les moyennes et les pourcentages. L'utilisation des tableaux nous permettent de voir l'ampleur du phénomène.

IV. RESULTATS

Il s'agit de présenter dans cette partie les résultats de notre étude qui est subdivisée en quatre sous parties :

- La première partie évoque les concepts de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et les modèles logiques ;
- La seconde traite des méthodes permettant de mesurer les résultats ;
- La troisième aborde la matrice du plan de suivi et évaluation ;
- La dernière partie se penche sur l'utilisation de l'information provenant du suivi et analyse des capacités.

IV.1 Les concepts de la GAR et les modèles logiques

La gestion axée sur les résultats devient de nos jours un modèle cohérent pour de nombreuses organisations. C'est dans ce contexte que le PAM fait sienne cette méthode dont les principales caractéristiques apparaissent dans ce tableau :

Tableau 4.1 : Les attentes des équipes

	Concevoir et mettre en place les outils GAR
i.	Connaître les limites de la GAR
ii.	Maîtriser les concepts et les outils GAR
iii.	Mieux appliquer les outils GAR et S&E
iv.	Améliorer les rapports de suivi
v.	Améliorer les techniques de suivi
vi.	Mieux analyser et traiter les données collectées
vii.	Mieux analyser les outils de gestion
viii.	Partager des expériences relatives à la mise en œuvre de la GAR et S&E
ix.	Mieux comprendre les avantages de la GAR
x.	S'approprier le concept de la GAR afin d'améliorer leurs prestations
xi.	Adapter/adopter les principes de la GAR
xii.	Améliorer les prestations des cantines
xiii.	Renforcer les capacités des collaborateurs et des partenaires en matière de GAR
xiv.	Mettre en place des plans d'action et des projets
xv.	Renforcer leurs capacités en S&E
xvi.	Obtenir les ressources documentaires sur la GAR
xvii.	Comprendre le lien entre GAR et S&E

Au regard de ce tableau, nous pouvons aisément comprendre que les objectifs de cette étude visent à :

- Permettre aux équipes du personnel du PAM ainsi que du personnel des partenaires coopérants de voir comment les principes fondamentaux de la GAR s'appliquent à la gestion de tous types de résultats,
- Démontrer les avantages de l'utilisation de la chaîne de résultats pour mieux structurer la planification et la gestion opérationnelle des tâches quotidiennes (planification opérationnelle quand on part des intrants à l'impact, planification stratégique lorsqu'on détermine l'impact à atteindre avant de décliner les étapes jusqu'aux intrants),
- Expliquer le rôle des hypothèses et des risques dans un cadre logique,

IV.1.2 Orientation des méthodes traditionnelles de gestion au PAM :

Cette orientation touche particulièrement :

- L'aspect logistique du transport et de la distribution de denrées alimentaires
- Le transport efficace des denrées alimentaires d'un point à un autre
- L'exécution des activités et prestation de biens et de services

IV.1.3 Orientation de la nouvelle méthode de GAR du PAM:

Cette nouvelle méthode de cette organisation se penche sur la distribution des denrées alimentaires, de l'amélioration la vie quotidienne des populations grâce aux interventions du PAM et des résultats obtenus c'est-à-dire de l'alimentation comme moyen de facilitation plutôt que comme fin en soi.

IV.1.4. Application de la GAR au PAM Katanga:

Discussion: Utilisons-nous la GAR comme il convient en ce moment?

Depuis plus de dix ans, nous mettons un accent de plus en plus marqué sur la GAR, mais l'appliquons-nous comme il convient?

Utilisons-nous comme il convient les informations sur les performances figurant dans les rapports à ~~des fins de gestion?~~

Mesurons-nous les effets directs et les extrants?

Appliquons-nous la GAR à TOUTES les opérations du PAM, y compris les fonctions d'appui, ou seulement aux activités concernant les programmes et les projets?

Naindoubá Serge, Cohorte C0713

IV.1.5. Alignement stratégique

Il s'agit d'expliquer voire analyser les actions qui convergent vers les objectifs communs. Ce sont les facteurs de motivation permettant aux personnels de PAM de réaliser les objectifs fixés.

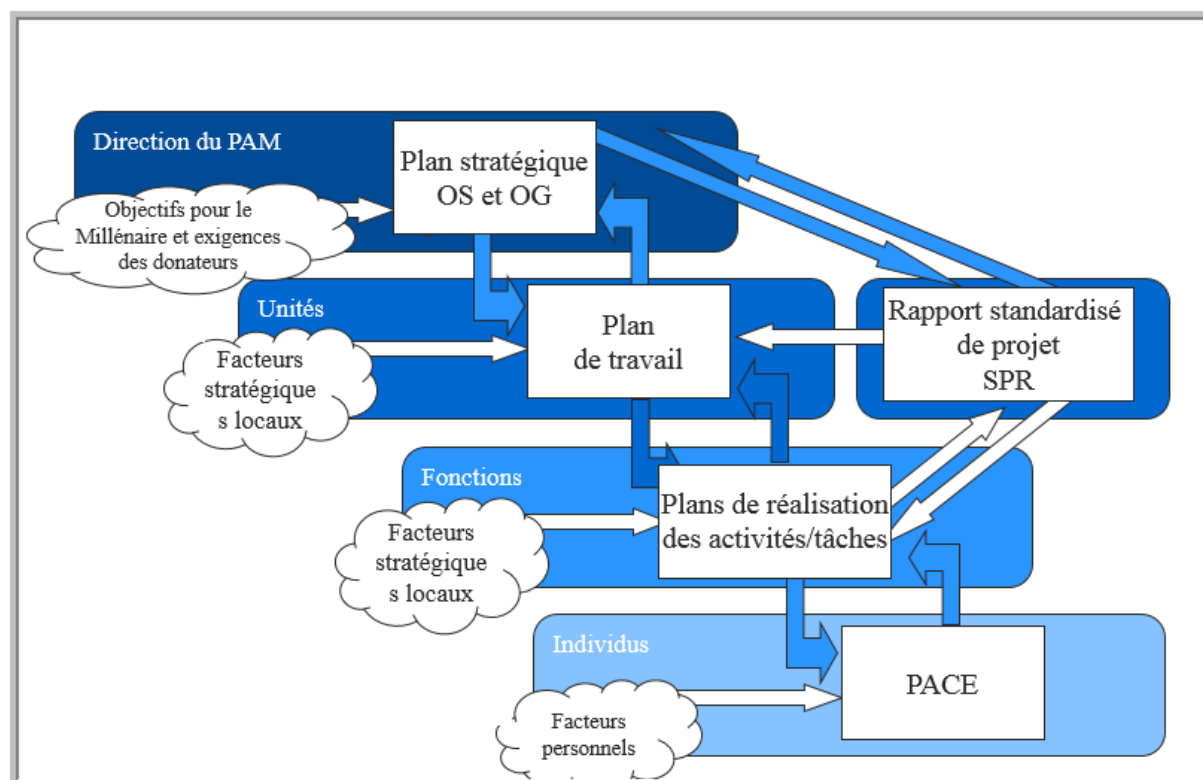


Figure 4.1 Alignement stratégique

En effet, Les présentations et discussions sur les concepts de la GAR ont été effectuées d'une façon interactive et alternées par des brainstormings. Tandis que le cadre logique décrit la logique interne des activités et des résultats, les hypothèses représentent la logique externe des éléments qui doivent également être réunis pour que le projet soit couronné de succès. Comme, par définition, les hypothèses échappent à notre contrôle direct, elles constituent également un risque pour le succès du projet.

Les Chargés de Programme des projets du PAM et des partenaires choisis pour l'exercice ont présentés les résumés succincts des documents et des activités développées au sein des projets PAM. Ce qui a servi de support aux équipes pour établir la chaîne de résultats et repréciser les risques et hypothèses susceptibles de se présenter.

Un exercice en groupe de travail portait sur l'établissement d'un modèle logique pour les activités du programme PRRO du Katanga. Les groupes avaient :

- ▮ Construit la chaîne de résultats (logique interne) pour leur activité respective, et
- ▮ Identifié les risques et les hypothèses (logique externe) pour la même activité.

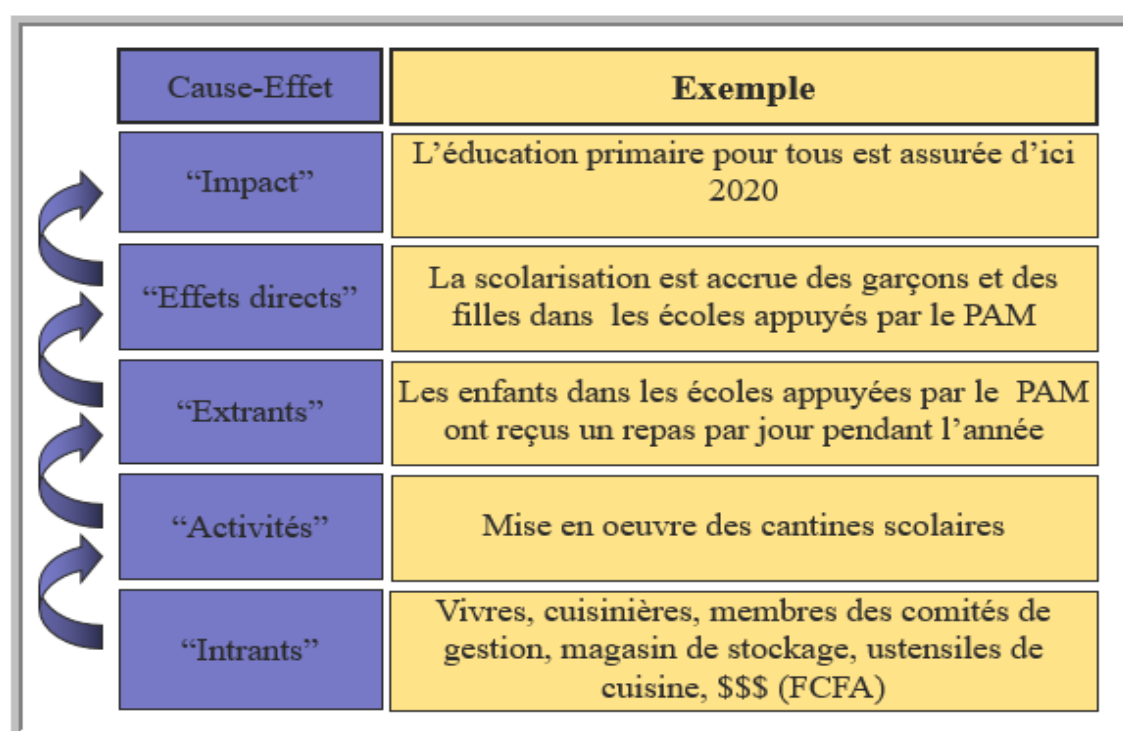
Ceux-ci sont présentés dans la première et la quatrième colonne du cadre logique :

Tableau 4.2 : Cadre logique

Chaîne de résultats	Indicateurs	Moyens de vérifications	Risques/Hypothèses
---------------------	-------------	-------------------------	--------------------

La GAR est fondée sur une pensée logique

Tableau 4.3: La GAR pensée logique



La GAR est fondée sur une pensée logique

Tableau 4.4: GAR pensée logique

	Logique interne (chaîne de résultats)	Logique externe (risques et hypothèses)
Cause-Effet		
“Impact”	L'éducation primaire pour tous est assurée d'ici 2020 Alors	
“Effets directs”	La scolarisation des garçons et des filles dans les écoles appuyés par le PAM est accrue Si Alors	Et Le Gouvernement poursuit la Mise en oeuvre du plan décennal de développement de l'éducation
“Extrants”	Les enfants dans les écoles appuyés par le PAM ont reçu un repas par jour pendant l'année scolaire Si Alors	Et Les services complémentaires sont fournis par les autres partenaires de l'éducation et le Gvt. dans les écoles ciblées
“Activités”	Mise en œuvre des cantines scolaires Si Alors	Et Toutes les écoles ciblées par Le PAM fonctionnent 160 jours par année scolaire
“Intrants”	Vivres, cuisinières, magasin de stockage, \$\$\$ Si	Et Des partenaires d'exécution compétents sont disponibles

IV.2 Comment mesurer les résultats ?

Un résultat est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Dans ce contexte, Le suivi et l'évaluation sont au cœur de la GAR et sont donc la clé de l'appréciation des performances du PAM

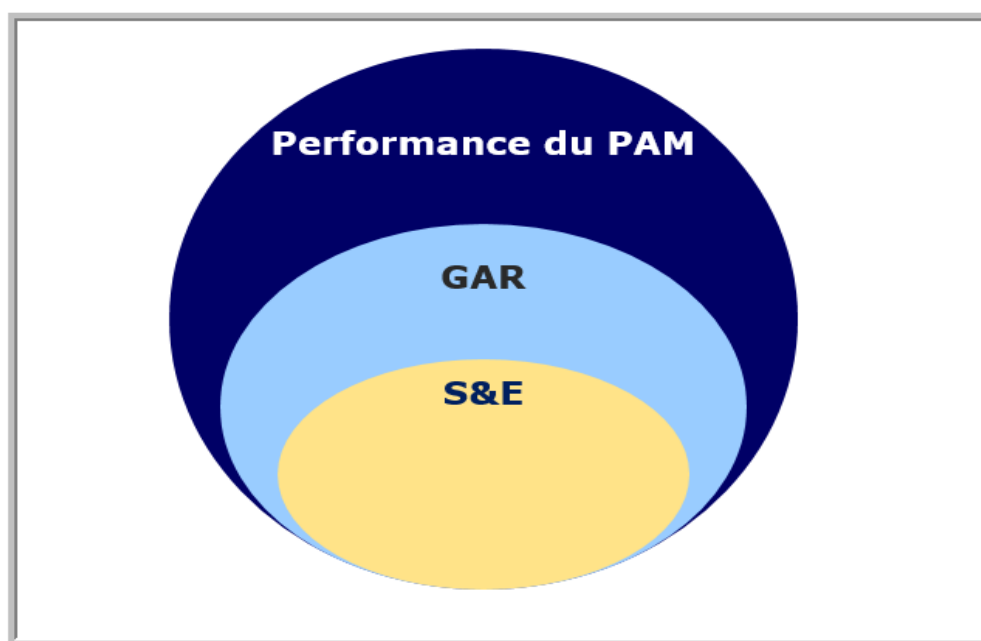


Figure 4.2 Performance PAM

La question de savoir : Comment saurez-vous que vos opérations sont exécutées et qu'ils donnent les résultats escomptés?

Cela exige un suivi et une évaluation systématiques de la performance par le biais d'indicateurs pertinents. L'indicateur en soi est un facteur ou une variable de nature quantitative ou qualitative qui fournit un moyen simple et fiable de mesurer les réalisations et d'informer des changements liés à une opération ou activité du PAM.

Tableau 4.5: Indicateur

Types d'indicateurs
<p>Les mesures statistiques quantitatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantité de blé distribué (mt) • % des membres de sexe féminin • # bénéficiaires(par sexe) • Taux de malnutrition aiguë ou retard irréversible de croissance (p/t & p/a)
<p>Jugements qualitatifs ou perceptions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance sur les options de prévention du VIH/SIDA • Degré de satisfaction avec la scolarisation des filles • Degré d'entretien des infrastructures

Observation : Nous avons observé que la notion de SMART posait quelques problèmes d'interprétation notamment au niveau du dernier critère (Timely : opportun). D'autre part les personnels du PAM et des partenaires de coopération avaient tendance à systématiquement utiliser les indicateurs quantitatifs alors même que l'information recherchée était qualitative. Exemple du groupe VIH qui souhaitait avoir le niveau de réussite au niveau de la sensibilisation culturelle. Tous les indicateurs utilisés dans le cadre des programmes étaient

des mesures quantitatives. Pour mieux apprécier les notions qualitatives, il a été recommandé de compléter les indicateurs existants par des indicateurs qualitatifs.

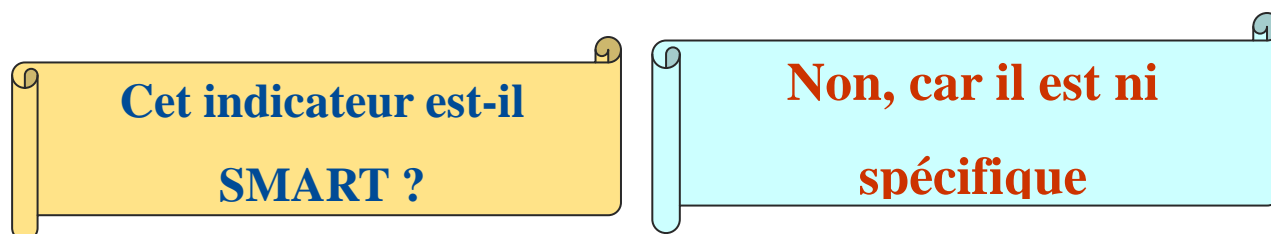
Exercice en paire

Extrait:

Des vivres ont été distribués en quantité suffisante aux bénéficiaires de l'activité Vivres Contre Travail (VCT) chaque mois.

Indicateur:

Quantité de vivres distribuée



Indicateur SMART :

Quantité de vivre distribué par type de denrée et par catégorie d'activité de vivres contre travail chaque mois (75mt).

% de distribution de vivres réalisés aux bénéficiaires de VCT au plus tard 7 jours après la date prévue (90%)

Effet direct attendu:

- ✓ La malnutrition des femmes enceintes vivant dans les camps de déplacés est réduite

Indicateurs

- ✓ Pourcentage d'enfants dont le poids est inférieur ou égal à 2,5kg à la naissance dans les camps de déplacés (réduit de 30% à 20% d'ici fin 2017)
- ✓ Prévalence de la malnutrition parmi les femmes enceintes dans les camps de déplacés (réduite de 14% à 9% d'ici fin 2017)

IV.3. La matrice du plan de suivi et évaluation

Tableau 4.6: Matrice

Effet : La production agricole et maraîchère a augmenté dans les villages ciblés par le programme du PAM.					
Indicateurs clés	Moyens de vérification				Utilisation de l'information
	Source des données	Méthode de collecte	Fréquence de collecte	Responsabilité de la collecte de données	
Rendement par hectare (2 tonnes/ha).	Ménages bénéficiaires	Enquête de ménage	Une fois par an (pendant la récolte)	- Unité VAM	
Proportion de dépense des ménages bénéficiaires consacrée à la nourriture	Ménages bénéficiaires	Enquête sécurité alimentaire	2 fois par an, avant/durant la période de soudure	- Équipe FSMS	

Après la revue de certaines questions posées, nous avons consacré une journée entière à introduire la matrice du plan de suivi comme outil de planification clé d'un système de suivi & évaluation. Ce qui devrait aider les Staff du PAM et des partenaires de coopération à:

- ▮ Expliquer comment préparer une matrice d'un plan de suivi & évaluation et de le faire,
- ▮ Établir une distinction entre les sources de données primaires et secondaires pour chaque indicateur,
- ▮ Décrire les méthodes de collecte de données les plus importantes dans le cadre du S&E
- ▮ Identifier les personnes responsables de la collecte de données auprès des sources primaires ou secondaires.

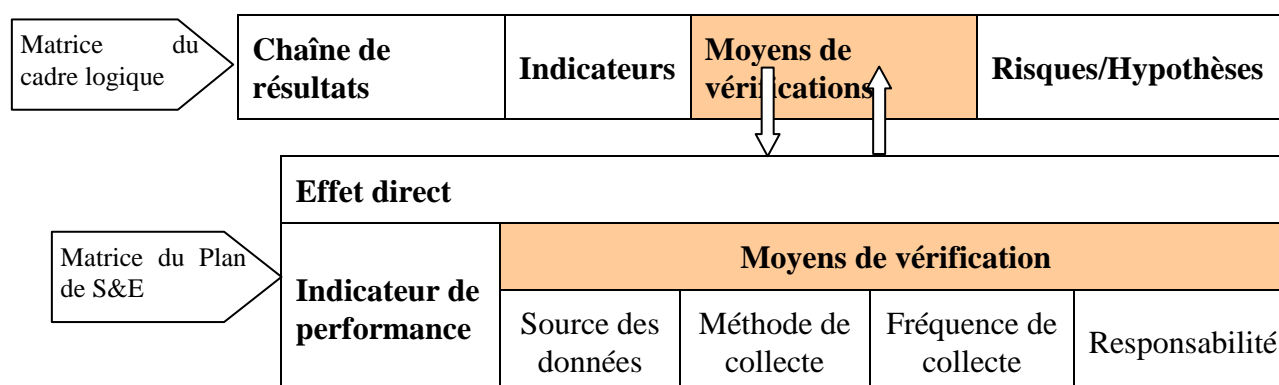
Les travaux ont démarré avec un brainstorming portant sur la définition de la bonne performance d'un projet. Les aspects importants mentionnés par les staffs sont présentés comme suit :

Tableau 4.7: Modèle bonne performance

Un programme de bonne performance tient compte de :	
1. Le Choix des bons indicateurs	6. la qualité du projet
2. La réalisation des objectifs prévus	7. La Pérennisation
3. L'exécution avec un coût Efficace	8. L'Analyse des leçons apprises
4. L'efficience	9. La Satisfaction des bénéficiaires
5. la correspondance, la planification et la réalisation	

Une présentation et simulation de la matrice d'un plan de suivi avec ses différentes composantes ont été effectuées. Puis nous avons expliqué le lien du plan de suivi avec la matrice du cadre logique, notamment le plan de suivi détaillé et les moyens de vérification pour chaque indicateur du cadre logique.

Tableau 4.8: Matrice



Concrètement, dans chaque colonne des moyens de vérification ont été fournies (sources de données, fréquence de collecte, méthode de collecte, responsabilité de collecte) en accordant beaucoup d'attention aux caractéristiques des méthodes de collecte qualitatives et quantitatives. Les contributions des équipes ont soulevé les points suivants :

Tableau 4.9: Méthodes de collecte

	Points forts	Points faibles
Quantitatif	<ul style="list-style-type: none"> • objectif • vérifiable • Est précis 	<ul style="list-style-type: none"> • Incomplet • Analyse difficile • Lourdes à collecter
Qualitatif	<ul style="list-style-type: none"> • contextuel • Permet l'appréciation, jugement 	<ul style="list-style-type: none"> • Lourdes à collecter • Subjectif • Peu fiables • Difficulté d'exploitation

IV.3.1. Étude de référence

L'étude de référence sert de base pour établir la valeur ajoutée d'une activité du PAM dans un secteur donné et qui permet également à cette institution de mesurer les effets directs de ces activités.

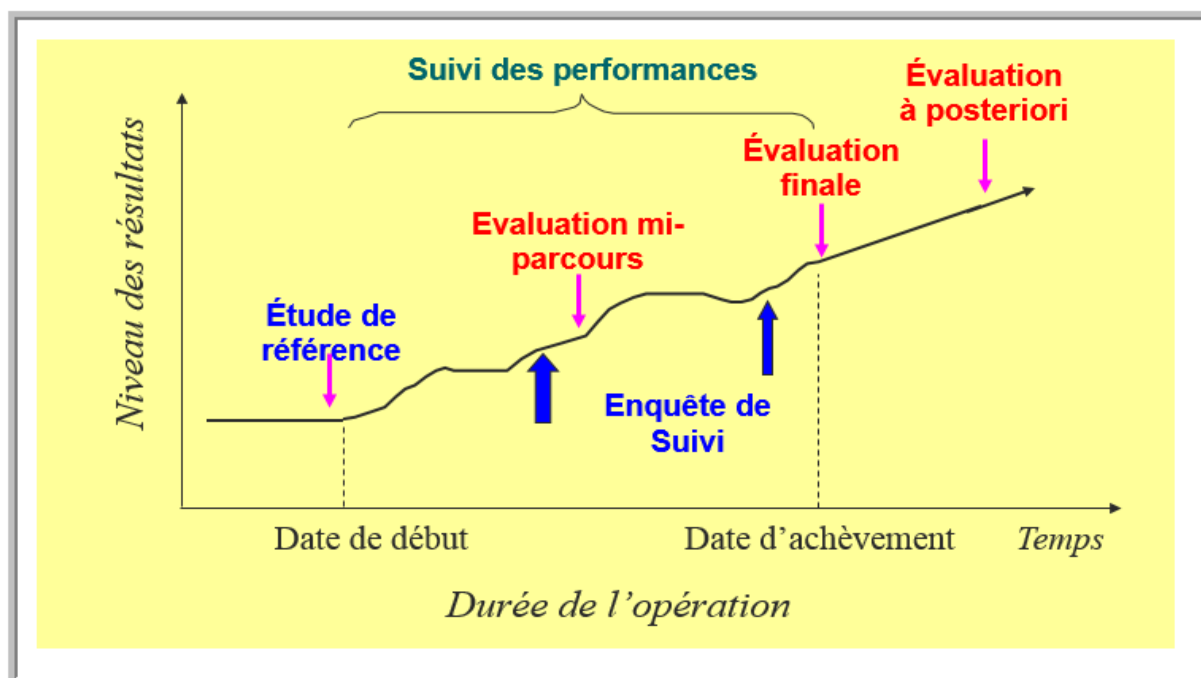


Figure 4.3 Etude de référence

Les équipes ont travaillées ensemble afin d'établir les moyens de vérification pour chacun des indicateurs identifiés. En guise de résultats, les équipes ont présenté les matrices du plan de S&E.

Pendant la discussion, il a été constaté que certains aspects ont créé une confusion. En effet, Les aspects les plus souvent soulevés étant : la différence entre la source de donnée et la responsabilité de collecte

Le fait que la collecte des données n'ait pas été toujours effectuée, après analyse comme par exemple dans le cas de l'appui nutritionnel des PVVIH : le Field Monitor Assistant collecte. Ce qui démontre les limites de cette matrice du plan de suivi du bureau PAM Katanga. En principe la matrice devrait être accompagnée par un autre outil, comme par exemple un Diagramme (flowchart, ou swim lane diagram) qui illustre le flux d'information, à partir de la collecte des données jusqu'à la consolidation et ensuite l'analyse.

IV.4 Utilisation de l'information provenant du suivi et analyse des capacités

Il s'agit de chercher à comprendre la pertinence de l'information c'est-à-dire comment l'information parvient-elle aux usagers.

IV.4.1. De la planification à la collecte de données

Nous avons réfléchi sur l'établissement du lien entre les outils de la planification (notamment les matrices du cadre logique et du plan de suivi) et les outils de la collecte de données.

Il est effectivement important que les matrices de planification déterminent les données qui seront collectées lors du suivi sur le terrain et qui donc figurent dans les outils de collecte de données telles que les fiches de suivi ou les questionnaires d'enquêtes. Il est souvent observé dans la réalité que les personnels du PAM Katanga et des partenaires coopérants ne font pas ce lien et recueillent en conséquence beaucoup plus d'informations qu'initialement prévues dans la matrice du cadre logique. Au contraire certaines données clés ne sont pas recueillies.

A cet effet, un exercice a été proposé avec pour objectif de vérifier si le contenu des fiches de suivi Education (fiches de rapport trimestriel) correspondent aux indicateurs de la matrice du plan de suivi de l'activité Education qui avait été élaborée. Les équipes ont ainsi pu comparer

le contenu de la fiche de suivi distribué avec les indicateurs des effets directs et les indicateurs des extrants de la matrice du plan de suivi en répondant aux questions suivantes :

- ▀ Quels sont les indicateurs de la matrice qui ne sont pas repris dans la fiche de suivi ?
- ▀ Quelle information supplémentaire trouve-t-on dans la fiche de suivi ?

Tableau 4.10: Résultats

Oui matrice, Oui fiche	Oui matrice, Non fiche	Non matrice, Oui fiche
1. Indice parité fille garçons	3. Nombre de filles bénéficiant de la ration sèche	7. Taux de fréquentation
2. Nombre de filles et de garçons recevant une ration du PAM	4. Nombre d'APE formés	8. Infrastructures
	5. Taux de promotion	9. Jardins potagers
	6. Taux brut de scolarité	10. Nombre de repas servis

Ces résultats ont été restitués et discutés. Les équipes sont arrivées aux conclusions suivantes :

1. Etant donné qu'il s'agit d'une fiche de suivi mensuelle, tous les indicateurs ne devraient pas y figurer, comme par exemple : les indicateurs au niveau d'équipement des infrastructures.
2. Les informations qui figurent dans la fiche de suivi et qui sont considérées importantes mais qu'on ne trouve pas parmi les indicateurs de la matrice devraient être harmonisées. Soit c'est important et on intègre dans la matrice, soit cela n'est pas nécessaire et alors cela devrait ne pas apparaître sur la fiche.

IV.1.2 Utilisation des rapports internes et externes

Notre étude portant sur l'utilisation de l'information provenant du système de S&E comporte à la fois la gestion des programmes, et la responsabilité d'en rendre compte. Ces informations sont communiquées par le biais des rapports opérationnels qui contiennent les données et informations provenant directement du S&E pour l'utilisation interne du PAM

dans le cadre de la gestion de ces programmes. Toutes ces informations sont communiquées aux partenaires, notamment aux bailleurs de fonds, et au Conseil d'Administration du PAM. Les différentes possibilités d'utilisation des informations du S&E sont résumées dans la dernière colonne de la matrice du plan de suivi.

C'est dans cette optique que lors d'une session de brainstorming, les personnels ont notamment soulevé les problèmes suivants rencontrés pendant la préparation de rapports opérationnels :

- ▮ Ponctualité de soumission des rapports des partenaires
- ▮ Incohérence parfois flagrante au niveau des informations contenues dans les rapports produits

Nous avons achevée avec la préparation de la dernière colonne 'Utilisation de l'information' des matrices de plans de suivi par les équipes.

IV.1.3 Les Rapports des partenaires

Les rapports établis dans le pays même par les partenaires qu'il s'agisse d'un organisme gouvernemental local ou d'une ONG associée constituent la principale source de la majeure partie des données statistiques et de beaucoup d'autres informations de suivi, surtout des indicateurs d'extrants. Ils sont utilisés par le PAM pour préparer les rapports de situation, les rapports sur l'avancement des activités et les rapports standardisés de projet (RSP).

Par ailleurs, la plupart des activités appuyées par le PAM sont exécutées par des gouvernements ou des partenaires coopérants. Aux fins de leur propre gestion interne, ils établissent périodiquement des rapports de suivi habituellement à intervalles mensuels et trimestriels. La forme et le contenu de ces rapports varient selon le type d'activité, la disponibilité des données et la capacité de l'agent d'exécution de rassembler et de traiter des données. La forme que doivent revêtir de tels rapports et les responsabilités en ce qui concerne leur préparation sont convenus au stade de la conception et sont stipulées dans le contrat relatif aux opérations.

IV.1.4. rapports trimestriels d'avancement des activités (RTA)

Il est établi tous les trois mois par le gouvernement et les partenaires coopérants et présenté au PAM. Il comporte habituellement le suivi des extrants, le nombre de bénéficiaires (ventilé par sexe) et les jours de travail ou de distribution.

IV.1.5. Rapports sur l'exécution des projets (REP)

Le REP est normalement établi tous les six mois (ou par année scolaire, etc.) par le gouvernement et par les partenaires coopérants et adressé au bureau de pays du PAM. Le REP rend essentiellement compte des réalisations matérielles ou des extrants mais doit également comporter des informations sur les indicateurs de résultat. La forme que doit revêtir ce rapport et la responsabilité en ce qui concerne son établissement sont convenus au stade de la conception et sont stipulées dans le contrat relatif aux opérations. Le REP doit comporter des informations sur les progrès accomplis sur la voie des résultats escomptés, à la lumière des indicateurs clés, ainsi que des indications sur les activités de collecte de données menées par le gouvernement ou le partenaire d'exécution sur le terrain. Le REP doit indiquer quel l'état actuel de la réalisation des extrants et des effets directs escomptés, les problèmes rencontrés, les mesures à adopter pour améliorer les performances et un résumé des mesures précédemment demandées et ultérieurement adoptées. Le REP doit correspondre au plan de S&E et il peut être nécessaire de le revoir et de l'actualiser chaque année.

IV.1.6. Rapport du bureau de pays (RBP)

Exposé dans le Manuel de conception des programmes qui se trouve sur l'intranet du PAM sous la rubrique Reporting comme système amélioré de rapports sur les opérations, ce rapport du bureau de pays fait la synthèse, sur une base standardisée appliquée au niveau de l'ensemble du PAM, des divers rapports sur la mesure des performances.

Le RBP concernant chaque projet de développement ou programme est actuellement recommandé comme étant la meilleure pratique, et il en existe également une "version abrégée" qui comprend le rapport mensuel sur les distributions de vivres (comparaison mensuelle des données escomptées et effectives concernant la livraison de vivres, par produit et par type de bénéficiaires). Indépendamment du rapport semestriel sur l'avancement des activités, ce rapport est préparé dans le pays tous les six mois par le fonctionnaire responsable du PAM.

En outre, ce rapport rend compte de l'exécution des activités: intrants et activités (ressources disponibles et livraisons de produits alimentaires), extrants (nombre de personnes nourries et avoirs créés) et effets directs (amélioration de la nutrition, moyens de subsistance stables). Il contient des indications sur tous les problèmes qui affectent actuellement les opérations, les solutions et mesures recommandées et il constitue une base de suivi pour déterminer si les mesures à adopter ont effectivement été prises. Enfin, il comprend un système de notation selon lequel le bureau de pays porte une appréciation sur l'avancement de chaque opération et sur la mesure dans laquelle le programme de pays avance sur la voie de la réalisation des objectifs fixés.

Le rapport est établi sous forme de projet pour être discuté à l'occasion des réunions d'examen avec les parties prenantes; il est alors arrêté et soumis au bureau régional. [Il y a lieu de noter qu'il s'agit du rapport standardisé de projet (RSP) et non de la "version abrégée" du RBP, qui est obligatoire. Toutefois, s'il est établi un RBP, rédiger le RSP sera simple car il suffira d'y entrer les données pertinentes en utilisant comme base le RBP.]

IV.1.7 Rapports destinés aux bailleurs de fonds

Ils sont composé de :

IV.1.7.1. Rapports Standardisés de Projet (RSP)

Appelé aussi « Standard Report Project » (SRP), le SPR est un rapport qui doit obligatoirement être établi pour toutes les opérations. Le RSP est le principal rapport utilisé par le PAM dans tous les bureaux de pays, par le siège pour rendre compte aux donateurs de l'utilisation des ressources mises à la disposition du PAM et pour documenter les résultats obtenus. Il s'agit d'un rapport annuel qui comporte des champs fixes et standardisés pour l'entrée des données. Il est tiré de tous les rapports de terrain existants, des rapports de situation et des rapports sur l'avancement des activités. Le bureau de pays y entre les données et les informations requises, avec une explication concise et extrêmement résumée, dans la base de données DACOTA le 31 janvier de chaque année au plus tard. Après l'analyse et vérification des données, les RSP sont communiqués aux donateurs au plus tard le 31 mars. Ce processus standardisé et centralisé garantit l'accès aux rapports et permet de poursuivre les études et d'approfondir les analyses comparatives pour tirer les enseignements et améliorer la

base de connaissances de l'Organisation. Le RSP contient des informations sur les résultats obtenus, les enseignements retirés et les problèmes de gestion.

IV.1.7.2. Rapports de Situation (SITREP)

Le formulaire standard utilisé par le PAM pour l'établissement des rapports de situation constitue le principal moyen de rendre compte de l'avancement des opérations d'urgence et des IPSR. Les rapports de situation constituent une contribution concise à l'établissement du rapport global du PAM sur les situations d'urgence qui est distribué une fois par semaine aux donateurs et aux autres institutions intéressées. La fréquence des rapports de situation dépend de l'ampleur et de la gravité de la situation d'urgence. Si des bureaux auxiliaires participent aux opérations, leurs propres rapports de situation sont habituellement envoyés au bureau de pays une fois par semaine pour aider à l'établissement du rapport de situation. Les bureaux auxiliaires sont responsables des premières opérations de traitement, d'analyse et de synthèse des informations disponibles sur le terrain. Le rapport de situation établi par le bureau de pays est envoyé au siège à quelques jours d'intervalle au cours des premières étapes d'une situation d'urgence et, par la suite, est habituellement soumis une fois par mois. Les rapports de situation constituent pour le bureau régional et le siège une source d'informations résumées à jour concernant l'avancement de l'opération, y compris le nombre de bénéficiaires par catégorie, l'évolution éventuelle de la situation pendant la période considérée et, le cas échéant, les contraintes ou problèmes rencontrés et les besoins non satisfaits.

IV.1.7.3. Rapport Annuel de Performance

Tableau 4.11: Rapports

Aperçu des rapports standards principaux du PAM			
Rapport	Périodicité	Public	Objectifs
Rapport de situation	Mensuel	Bureau régional et siège du PAM, bailleurs de fonds, partenaires, gouvernement	Informé de la mise en œuvre des activités
			Informé de la situation nutritionnelle ainsi que sur la sécurité alimentaire du pays
			Mobiliser des ressources
			Partager l'information avec des

			partenaires
Brief exécutif	Mensuel	Direction du PAM	Fournir l'information nécessaire pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles
Brief opérationnel	Mensuel	Même destinataires que pour le rapport de situation y compris les personnes nécessitant des informations complémentaires du contexte et des activités dans un pays (les missions, les donateurs)	Donner des informations plus approfondies sur la situation dans le pays
Rapport standardisé de projet (SPR) ou SPR	Annuel	Bureau régional et siège du PAM, bailleurs de fonds, partenaires, gouvernement	Faire un bilan annuel par projet Faire un bilan des progrès faits dans l'atteinte des objectifs et des indicateurs

V. DISCUSSION ET ANALYSES

Dans cette partie, nous-nous attarderons sur l'analyse des forces et faiblesses des actions de PAM dans la région du Katanga afin de déboucher sur les opportunités de cette institution.

V.1. Analyse des forces et faiblesses : Analyse SWOT

En effet, L'objectif de cet exercice, consiste à permettre aux équipes du PAM et des Partenaires d'identifier à travers une matrice découpée en quadrants, les forces (Strengths) et faiblesses (weaknesses) de leur plan de suivi actuel, les opportunités à saisir et les menaces éventuelles qui pouvaient surgir et constituer des obstacles afin de proposer une stratégie concrète et globale pour renforcer les capacités en suivi. Cette étude a l'avantage de ne plus se focaliser sur l'aspect « ressources » comme dans l'analyse des capacités manquantes. Dans la logique de la même étude, nous allons élaborer et proposer un plan d'action pour adresser les faiblesses identifiées dans sa composante. Les propositions de différentes discussions ont été restituées à la direction du PAM.

Chaine des résultats - KATANGA PRRO 200540

OS 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence;

OS 2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence;

Activité	Extrant	Effets directs	Impact
<ul style="list-style-type: none"> OS 1 : Distribution Générale aux personnes déplacées internes et aux populations retournées du Katanga 	<p>L'aide alimentaire est fournie à temps et en quantité suffisante aux personnes déplacées internes et aux populations retournées dans les zones post-conflit</p>	<p>La malnutrition dans les populations des personnes déplacées internes retournés et y compris des enfants de moins de cinq ans et des femmes enceintes bénéficiant de l'aide du PAM est stabilisée voire réduite.</p>	<p>Le PRRO contribue à la stabilité de la province du Katanga, à la sécurité alimentaire des ménages par le biais d'une aide alimentaire destinée à combattre la faim à court terme, à favoriser le redressement à long terme des personnes vulnérables.</p>
<ul style="list-style-type: none"> OS 2 : Vivre Contre Travail 	<p>Des actifs Vivres Contre Travail sont créés, réhabilités et accessibles aux groupes cibles</p>	<p>Les infrastructures communautaires de bases ont augmenté de 10% entre 2014 et 2015 dans les zones ciblées</p> <p>L'inégalité entre les sexes dans l'accès à la formation est réduite.</p> <p>La production agro sylvo pastorale et les revenus a augmenté de 15% entre 2014 et 2015</p> <p>La production agricole a augmenté dans les zones affectées par les conflits grâce à la fourniture des vivres, semences, petits outillages.</p>	
<p>Naindouba Serge, Cohorte C0713</p>			

MATRICE DE RESULTATS

CHAINE DE RESULTATS (logique interne)	HYPOTHESES/RISQUES (logique externe)
<p>Impact Le PRRO contribue à la stabilité de la province du Katanga, à la sécurité alimentaire des ménages par le biais d'une aide alimentaire destinée à combattre la faim à court terme, à favoriser le redressement à long terme des personnes vulnérables.</p>	
<p>Effets directs :</p> <ul style="list-style-type: none"> I- la malnutrition dans les populations des personnes déplacées internes, et retournés y compris des enfants de moins de cinq ans et des femmes enceintes bénéficiant de l'aide du PAM est stabilisée voire réduite. II- les infrastructures communautaires de bases ont augmenté de 10% entre 2014 et 2015 dans les zones ciblées III- la production agro sylvo pastorale et les revenus a augmenté de 15% entre 2014 et 2015 IV- la production agricole a augmenté dans les zones affectées par les conflits grâce à la fourniture des vivres, semences, petits outillages. <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de cinq ans par sexe au sein des Personnes Déplacées Internes et retournés au sein de la période 2014-2015 (rapport/taille) (I) - pourcentage des bébés nés des femmes enceintes (déplacées et retournées) avec un poids inférieur à 2.5kg à la naissance de (2014 à 2015) (I) - nombre de PDI ayant regagné leur lieu d'origine par sexe et par âge au cours de 2014-2015 (II, IV et V) - indices de développement humain durable (IDH) (I) 	<p>L'évolution de la situation politique et le processus de négociation de paix se poursuivent en vue de faciliter la réinstallation et le rapatriement des personnes déplacées. Les partenaires gouvernementaux et ONG fournissent les services complémentaires.</p>

<p>Extrants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- L'aide alimentaire est fournie à temps et en quantité suffisante aux Personnes Déplacées Internes et aux populations retournées dans les zones post-conflit 2- des actifs Vivres Contre Travail sont créés, réhabilités et accessibles aux groupes cibles <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre de bénéficiaires de l'aide du PAM par tranche d'âge et par sexe : PDI, retournés au cours de la période 2014-2015 en pourcentage du nombre prévu (1) - volume de nourriture en (m) distribuée par catégorie de bénéficiaires et de denrées : PDI, retournés au cours de la période 2014-2015 en pourcentage du volume prévu (1et 2) 	<p style="text-align: center;">Si → Et</p> <p>La ration est acceptée et consommée. Les communautés et partenaires assument et jouent un rôle actif dans l'identification, la formulation, la création et la répartition des actifs.</p>
<p>Activités :</p> <p>Le PAM organise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des activités de distribution générale aux PDI et aux populations retournées : - les activités VCT 	<p style="text-align: center;">Alors</p> <p style="text-align: center;">Si → Et</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est possible d'accéder aux bénéficiaires. - Les bénéficiaires sont disposés à prendre part aux activités VCT.

Matrice de suivi

Effet direct n°1 : La malnutrition dans les populations des PDI et retournés y compris des enfants de moins de cinq ans et des femmes enceintes bénéficiant de l'aide du PAM est stabilisée voire réduite

Indicateurs	Sources de données	Méthode de collecte	Fréquence de collecte	Responsabilité de collecte	Utilisation de l'information
La prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de cinq ans par sexe au sein des PDI, et retournés au sein de la période 2014-2015 (rapport/taille)	Ménages ; camp de déplacés ; camp de retournés ; rapports des partenaires	Enquêtes dans les sites exploitation des rapports des partenaires	annuelles	<ul style="list-style-type: none"> - unité VAM - sous-bureau - partenaires opérationnels - gouvernement - HCR/UNICEF 	SPR Réunion de coordination (ONG, gouvernement, SNU) Cluster Sécurité alimentaire
Pourcentage des bébés nés des femmes enceintes (déplacées, retournées) avec un poids inférieur à 2.5kg à la naissance de (2014 à 2015) indices de développement humain durable (IDH)	Centres de santé ; camps de déplacés ; sites de retournés ; direction de la santé (pour les sites de retournés)	Exploitation des registres de naissance dans les centres de santé	Mensuelles	<ul style="list-style-type: none"> - PAM : Field Monitor Assistant - Direction santé commune - UNICEF 	SPR Exécutie brief Sitrep Réunion Cluster « Education » Et rencontres avec le gouvernement
Effet direct n°2 : Les infrastructures communautaires de bases ont augmenté de 10% entre 2014 et 2015 dans les zones ciblées					
Nombre de PDI	- site VCT	- exploitation des rapports	Trimestrielles	- partenaires (PU	SPR

ayant regagné leur lieu d'origine par sexe et par âge au cours de 2014-2015	<ul style="list-style-type: none"> - partenaires de coopération - directions techniques (ministère de l'agriculture) 	des partenaires		<ul style="list-style-type: none"> Solidarité...) - gouvernement (CNR) - groupements paysans - PAM/FMA 	Cluster « nutrition » tous les acteurs impliqués Sitrep Exécutive brief
Pourcentage d'infrastructures sociales réhabilités et réalisés au cours de la période 2014-2015	<ul style="list-style-type: none"> - site VCT ; - partenaires de coopération ; - directions techniques (min.agriculture) 	- exploitation des rapports des partenaires	Trimestrielles	<ul style="list-style-type: none"> - partenaires (PU.Solidarité...) - gouvernement (IPAPEL) - groupements paysans - PAM/FMA 	SPR Exécutive brief Sitrep Cluster Sécurité alimentaire
Effet direct n°4 : La production agro sylvo pastorale et les revenus ont augmenté de 15% entre 2014 et 2015					
Variation de la production agro sylvo pastorale des bénéficiaires des activités VCT au cours de la période 2014-2015	Rapport du partenaire ministère de l'agriculture direction de la statistique agricole	Exploitation des rapports	Par cycle agricole	<ul style="list-style-type: none"> - PAM : Field Monitor Assistant - Agriculture : IPAPEL 	SPR Exécutive brief Sitrep Cluster Sécurité alimentaire
Extrant N° 1 : L'aide alimentaire est fournie à temps et en quantité suffisante aux PDI et aux populations retournées dans les zones post-conflit					
- Nombre de bénéficiaires de l'aide du PAM par tranche d'âge et par sexe : PDI, retournés au cours	<ul style="list-style-type: none"> - sites VCT - partenaires de coopération - directions techniques (ministère de 	<ul style="list-style-type: none"> - enquêtes directes dans les structures - exploitation des rapports des partenaires 		<ul style="list-style-type: none"> - PAM : Field Monitor Assistant - Agriculture : IPAPEL 	SPR Exécutie brief Sitrep Réunion Cluster « Education » Et rencontres

de la période 2014-2015 en pourcentage du nombre prévu	l'éducation)				avec le gouvernement
Extrant N° 2 : des actifs VCT, sont créés, réhabilités et accessibles aux groupes cibles					
Volume de nourriture en (m) distribuée par catégorie de bénéficiaires et de denrées : PDI, retournés au cours de la période 2014-2015 en pourcentage du volume prévu	<ul style="list-style-type: none"> - sites VCT - partenaires de coopération - directions techniques (ministère de l'éducation) 	<ul style="list-style-type: none"> - enquêtes directes dans les structures - exploitation des rapports des partenaires 		<ul style="list-style-type: none"> - PAM : Field Monitor Assistant - Agriculture : IPAPEL 	SPR Exécutif brief Sitrep Réunion Cluster « Education » Et rencontres avec le gouvernement

Matrice de l'analyse SWOT

<p style="text-align: center;">FORCES <u>actuelles</u> (à entretenir)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existence d'un cadre Logique 2. Existence de la matrice de Suivi/Evaluation 3. Disponibilité du 1^{er} draft des outils de collecte 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES actuelles (à combattre)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuffisance de CPs 2. Faible capacité actuelle de la structure de M&E 3. Insuffisance de données secondaires dans le pays
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITES futures</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilité de l'Unité M&E du Bureau Pays à appuyer la nouvelle structure M&E du Katanga 2. Disponibilité d'un institut des Statistiques pour la production des données secondaires fiables 3. Les membres de l'unité M&E viennent de recevoir une formation qui va les rendre opérationnel. 4. Possibilité de création d'un comité de pilotage multisectoriel pour le suivi du PRRO 	<p style="text-align: center;">MENACES éventuelles</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instabilité politico-militaire et sociale 2. Frilosité des Bailleurs à s'engager sur la RDC

Plan d'action

A) FORCES IDENTIFIEES (actuelles)

1. Existence d'un cadre Logique
2. Existence de la matrice de Suivi/Evaluation
3. Disponibilité du 1^{er} draft des outils de collecte

Qu'est-ce que nous devons faire (Action)	Quand ?	Qui en sera responsable?	Ressources/appuis requis
Améliorer la matrice de Suivi/Evaluation	Juin 2016	Unité M&E	
Finaliser les outils de collecte	Juin 2016	Gouvernement/PAM	
Former les collègues des sous bureau (FMA) et les CPs sur les outils de collecte	Août 2016	Unité M&E	5000 USD

B) FAIBLESSES IDENTIFIEES (actuelles)

1. Non identification des membres du comité de pilotage
2. Insuffisance de CPs partie prenante au projet
3. Faible capacité de la structure de M&E
4. Insuffisance de données secondaires

Qu'est-ce que nous devons faire (Action)	Quand ?	Qui en sera responsable?	Ressources/appuis requis
Faire un suivi au niveau du Ministère du Plan pour la mise en place du comité de pilotage	Juillet 2016	Management PAM	
Identifier des partenaires de coopération pour une coordination des interventions	Mai – Juillet 2016	Unité Programme	

Renforcer de la capacité de l'Unité M&E par les échanges avec la section M&E du Bureau Pays	Août	Bureau Pays	
Appuyer l'INS à produire des données fiables	Selon les besoins	L'Unité VAM	

C) OPPORTUNITIES IDENTIFIEES (futures)

1. Disponibilité de l'Unité M&E du Bureau Pays à appuyer la nouvelle structure M&E
2. Disponibilité d'un institut des Statistiques pour la production des données secondaires fiables
3. Les membres de l'unité M&E viennent de recevoir une formation qui va les rendre opérationnel.
4. Possibilité de création d'un comité de pilotage multisectoriel pour le suivi du PRRO
5. Prévoir des missions conjointes de suivi avec les partenaires

Qu'est-ce que nous devons faire (Action)	Quand ?	Qui en sera responsable?	Ressources/appuis requis
Organiser une mission d'appui de l'unité M&E du Bureau Pays au Katanga	Août 2016	Programme/M&E	8000 USD
Renforcer la capacité de cet institut (INS)	Permanant	Unité VAM	A déterminer
Revoir la matrice de suivi	Juin	M&E	
Réorganiser le comité de pilotage du projet pour son implication dans les activités de suivi	Juin – Juillet 2016	Gouvernement/PAM	
Organiser des missions conjointes avec les partenaires	1 fois par trimestre	Unité M&E	A déterminer

D) MENACES/RISQUES IDENTIFIES (futures)

1. Instabilité politique et sociale
2. Frilosité des Bailleurs à s'engager sur la RDC

Qu'est-ce que nous devons faire (Action)	Quand ?	Qui en sera responsable?	Ressources/appuis requis
Contribuer à l'organisation du dialogue politique inclusif	Juin 2016	Gouvernement/Société civile /SNU	
Mener des activités de mobilisation des ressources pour le suivi	Permanente	Management	

VI. CONCLUSIONS

Notre recherche dont le thème s'intitule « *Amélioration du suivi et de l'évaluation orientés vers les résultats dans le contexte des opérations du PAM au Katanga en République Démocratique du Congo (RDC)* » est une étude qui s'achève en partie dans la mesure où l'on ne peut prendre avoir examiné et résolu tous les problèmes auxquels sont confrontés le Programme Alimentaire Mondial. Sachant que le Programme Alimentaire Mondial (PAM) est l'institution des Nations Unies responsable de l'aide alimentaire ainsi que l'organisation internationale qui se situe en première ligne dans le combat contre la faim, notre problématique s'exprime à travers cette question principale : Quels pourraient être les impacts d'une amélioration du suivi et de l'évaluation orientés vers les résultats dans le contexte des opérations du PAM au Katanga en République Démocratique du Congo? L'hypothèse générale est la suivante : l'impact des opérations du PAM au Katanga en République Démocratique du Congo s'observe à travers la diminution de la faim favorisant ainsi la scolarisation très accrue des garçons et filles. Pour mener à bien notre recherche, nous avons adopté la méthodologie qui repose fondamentalement sur la recherche bibliographique, l'analyse des données primaires et secondaires recueillies sur le terrain, les outils de collecte des informations telles que les enquêtes et les entretiens. Pour vérifier les hypothèses, ces outils précités sont somme toute indispensables, car ils nous ont permis d'analyser sans travestir les informations recueillies.

Ainsi, tout au long de notre étude, nous avons recueilli le feedback des équipements du PAM et des Partenaires à travers divers outils dont la description suit.

Un exercice préalable, la GAR'omètre a permis de connaître le sentiment des équipes quant à leur niveau de départ. Ce même exercice a permis à la fin de notre étude de mesurer les progrès effectués par les équipes quant à leur connaissance de la Gestion Axée aux Résultats et le suivi et évaluation. Il a été demandé aux équipes, sur la base de l'échelle ci-dessous de s'auto évaluer sur une échelle de 1 à 10, du niveau novice à expert.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET ARTICLES

1. GRAWITZ M. (1990) : Méthode des sciences sociales, Paris, édition Dalloz, 1018 p.
2. QUIVY R. et.VAN CAMPENHOUDT L. (1995) : Manuel de recherches en sciences sociales, Paris 2e Edition Dunod, 288 p.
3. Harry P. Hatry et Wholey Joseph Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2004–2005 Anglais
4. Mark A. Abramson et John M. Kamensky, septembre (2001), Managing for Results 2002
5. Directives en matière de suivi-évaluation, PAM
6. Performance Measurement: Getting Results, October 1995, PAM
7. RBM: la Gestion Axée sur les Résultats, PAM
8. Coopérer avec le PAM, Manuel à l'intention des organisations non gouvernementales (ONG) Décembre 2005, PAM
9. PAM. 2003. Monitoring and Evaluation Guidelines. Rome.
10. PAM. 1999. Manuel d'alimentation scolaire. Rome. Voir la partie 3 pour un manuel détaillé de suivi-évaluation pour les programmes d'alimentation scolaire.

SITES INTERNET

1. <http://www.wfp.org>
2. http://home.wfp.org/manuals/pg_pdm/default.htm
3. <http://home.wfp.org/manuals/me>

VII. ANNEXES

VII.1 PROGRAMME DE L'ATELIER

	Lundi 9 Juin	Mardi 10 Juin	Mercredi 11 Juin	Jeudi 12 Juin	Vendredi 13 Juin
8h30	<p><u>Ouverture de l'atelier</u></p> <p>Description des objectifs du programme</p> <p><u>Session 1</u> La GAR et ses concepts fondamentaux</p> <p><u>Session 2</u> La GAR et les modèles logiques</p>	<p><u>Session 3</u></p> <p>Choix d'indicateurs de performance</p> <p>Travail d'équipe</p>	<p><u>Session 4</u></p> <p>Présentation et simulation de Matrice du Plan de Suivi</p> <p>Travail d'équipe</p>	<p>De la planification à la collecte de données</p> <p><u>Session 5</u></p> <p>Utilisation de l'information provenant du suivi</p> <p>Achèvement de la matrice du plan de suivi</p>	<p>Finalisation des travaux et restitution du plan d'action</p> <p>Révision finale et clôture (avant le déjeuner)</p>
13h30	<p>Travail d'équipe</p> <p>Application du S&E aux opérations du PAM Katanga</p> <p>Elaboration d'une chaîne de résultats</p>	<p>Travail d'équipe et restitution des résultats</p> <p><u>Session 4</u></p> <p>Matrice du Plan de Suivi (introduction)</p>	<p>Travail d'équipe et restitution des résultats</p>	<p>Travail d'équipe</p> <p>Analyse SWOT et élaboration d'un plan d'action</p>	<p>[Séance exclusivement pour le personnel du PAM]</p>

VII.2 APPLICATION DU S&E AU PROGRAMMES DU PAM

Étape 2 – Sélection des indicateurs

Aperçu général –

L'étape 2 s'étendra sur une bonne partie de la deuxième journée. A la fin de l'exercice, chaque résultat escompté (extrant et effets directs) aura un ou plusieurs indicateurs SMART attribués.

Les moniteurs devront encourager et conseiller et exercer un contrôle de la qualité en posant des questions pertinentes.

Temps nécessaire – 3h 15 min (1h 45 min exercice, 1h30 restitution en groupe)

Instructions -

L'équipe doit utiliser son modèle logique de la veille pour passer en revue et confirmer la sélection des indicateurs SMART pour chaque résultat escompté. Les indicateurs sont également vérifiés pour déterminer s'ils fournissent des informations pertinentes et appropriées pour l'examen de l'opération et la prise de décisions de gestion.

La sélection et l'examen des indicateurs concernant les extrants sont encouragés, si le temps le permet, mais l'accent doit être mis sur les effets directs.

Pour faciliter le processus de sélection des indicateurs, l'équipe aura intérêt à se référer au menu d'indicateurs qui a été distribué et qui donne un aperçu général des indicateurs des Objectifs Stratégiques du PAM pour lesquelles des informations doivent être rassemblées, pour par exemple établir des rapports standardisés de projet. Le menu d'indicateurs énumère une série d'indicateurs pouvant être utilisés, selon la nature de l'opération.

Le moniteur procède à un contrôle de la qualité et un nouveau contrôle de la qualité a lieu lors de l'examen réciproque prévu.

Exemple

Effets directs	Indicateur
1. L'état nutritionnel et sanitaire des enfants est maintenu à un niveau acceptable	Taux de malnutrition aiguë parmi les enfants < 5 ans dans les zones d'intervention (cible : < 10%)
2.	

VII.3 TRAVAIL D'EQUIPE,

Application du S&E aux opérations du PAM Katanga

Étape 3 – Élaboration de la matrice d'un plan de suivi

Aperçu général –

L'étape 3 commence le troisième jour après la pause-café et s'achève dans l'après-midi. Elle fait directement suite aux travaux déjà réalisés pendant l'étape 1 et 2. Notez que les sessions en classe pendant la matinée des deuxièmes et troisièmes jours ont renforcé les connaissances et les compétences des participants de sorte qu'ils puissent continuer à affiner leurs plans de suivi. Les résultats attendus de cette étape sont des matrices des plans de suivi de tous les résultats énoncés dans le modèle logique.

Temps nécessaire pour l'exercice (et la restitution) – 4 heures 30'

Instructions

- Les participants reprennent le travail d'équipe pour une troisième fois. Ils devraient maintenant avoir bien avancé dans l'élaboration des matrices des plans de suivi de leurs opérations en ayant sélectionné ou confirmé les indicateurs clés pour chaque résultat escompté. Il leur reste à remplir les autres colonnes de la matrice, à l'exception de la colonne « Utilisation de l'information ».
- Cette étape s'achève lorsqu'une matrice de plan de suivi a été remplie pour chaque résultat attendu, **surtout au niveau des effets de l'opération** de l'équipe (selon la capacité du groupe et le travail déjà fait).
- Chaque équipe présentera en plénière le résultat du travail d'équipe accompli pendant l'étape 3.
- Les participants vont se déplacer d'une équipe à l'autre et, tour à tour, écouter les présentations.
- Encouragez une réflexion critique en posant des questions.

Le Format pour l'exercice du Plan de S&E (exercice 3):

La matrice ci-dessous est utile pour l'identification des données requises, les sources de données, la fréquence de collecte, par qui les données seront collectées et en utilisant quelles méthodes, comment les informations seront utilisées par le PAM et par ses partenaires. La matrice est importante pour l'établissement des rôles et responsabilités clairs du PAM et de ces partenaires. La matrice est conçue en tenant compte les informations contenant dans le cadre logique.

Il est important de noter que la méthode de collecte et la fréquence de collecte des données sont liées à la responsabilité de la collecte des données et NON pas à la source des données.

Exemple #1: (Collecte des données primaires)

<u>Indicateur de performance</u> Proportion des dépenses de ménages consacrés à l'alimentation	<u>Moyens de vérification</u>			
	<u>Source des données</u> Ménages Bénéficiaires	<u>Méthode de collecte</u> Enquête de ménage	<u>Fréquence de collecte</u> Semestrielle	<u>Responsabilité de collecte</u> Unité VAM

Lis comme:

L'unité VAM est responsable de collecter les informations sur le % des dépenses de ménages consacrés à l'alimentation à travers l'enquête de ménage chaque trimestre.

Exemple #2: (collecte de donnée secondaire)

<u>Indicateur de performance</u> Taux Net de Scolarisation (filles/garçons) dans les écoles assistées par le PAM.	<u>Moyens de vérification</u>			
	<u>Source des données</u> Ministère de l'Education	<u>Méthode de collecte</u> Exploitation de l'annuelle statistique du MEN	<u>Fréquence de collecte</u> Annuelle	<u>Responsabilité de collecte</u> Chargé de Prog. CS du PAM

Lis comme:

Le chargé de programme des cantines scolaires du PAM est responsable de chercher et exploiter l'annuelle statistique du Ministère de l'Education Nationale pour obtenir le Taux Net de Scolarisation des filles et des garçons dans les écoles assistées par le PAM.

Exemple #3:

<u>Indicateur de performance</u> Nombre de bénéficiaires d'alimentation sélective	<u>Moyens de vérification</u>			
	<u>Source des données</u> Partenaires de Nutrition	<u>Méthode de collecte</u> Exploitation des rapports de distributions	<u>Fréquence de collecte</u> Mensuelle	<u>Responsabilité de collecte</u> Chargé de Prog. Nutrition du PAM

Lis comme:

Le chargé de programme de nutrition du PAM est responsable d'exploiter les rapports de distribution des partenaires nutritionnels pour obtenir le nombre de bénéficiaires d'alimentation sélective chaque mois.

Utiliser le format ci-dessous pour l'exercice.

Effet direct				
Indicateur de performance	Moyens de vérification			
	Source des données	Méthode de collecte	Fréquence de collecte	Responsabilité
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				

VII.4: TRAVAIL D'EQUIPE, APPLICATION DU S&E A DES OPERATIONS SPECIFIQUES

Etape 4 : Analyse AFOM (SWOT Analysis)

Instruction pour l'exercice du groupe

L'Analyse AFOM ou l'Analyse SWOT est un outil d'aide à la décision utilisé dans la gestion et la formulation de stratégies. Il permet d'analyser l'environnement externe et interne au projet. Dans l'environnement interne, on distingue les forces et les faiblesses que l'entreprise transmet au projet. Dans l'environnement externe, on distingue les opportunités et les menaces pour le projet.

Objectif: Renforcer le suivi évaluation des activités à travers l'élaboration d'un plan d'action

Méthodologie : Analyse "SWOT" en groupes.

Durée: Analyse: 1h45 min, Plan d'action : 1h30, Présentation + discussion : 1h30

Définition du terme SWOT ou AFOM (en français)

S = Strengths (Atouts/Forces)

O = Opportunities (Opportunités)

W = Weaknesses (Faiblesses)

T = Threats (Menaces/risques)

Matrice SWOT /AFOM

La matrice SWOT se présente sous la forme d'une matrice découpée en quadrants : Vous devez utiliser chacun des critères ci-dessous dans le but de définir le stade actuel, les objectifs souhaités et ensuite en déduire une « stratégie d'action » qui vous permettra de les atteindre.

<p>STRENGTHS/FORCES Atouts à l'heure actuelle <u>Ce que le projet fait bien</u> ->à maintenir - construire- améliorer</p>	<p>WEAKNESSES/FAIBLESSES Faiblesses <u>actuelles</u> <u>Ce que le projet fait mal</u> -> y remédier – à arrêter</p>
<p>OPPORTUNITY /OPPORTUNITES Ce qui serait bon dans le <u>futur</u> <u>Conditions extérieures favorables</u> -> Priorités, à optimiser</p>	<p>THREATS/MENACES Dangers potentiels <u>futurs</u> <u>Conditions extérieures défavorables</u> => à contrer –paré- atténué</p>

Etape 1 – dans le quadrant « Ici et maintenant » ...

Lister toutes les forces qui existent maintenant dans le cadre des activités du projet en suivi évaluation. Puis lister en revanche, toutes les faiblesses et les problèmes actuels que vous rencontrez. Soyez réaliste et évitez d'être modeste!

Étape 2 – Qu’est ce qui pourrait être fait ...

Lister toutes les opportunités qui, dans le futur, pourraient contribuer à améliorer les activités de suivi évaluation dans le projet. Les opportunités seront donc potentiellement les futures «Forces » du projet. Lister alors toutes les menaces qui pourraient empêcher la réalisation de ces opportunités. Ce sera les potentielles faiblesses si on se plaçait dans le futur.

Étape 3 – Plan d’action...

Faites la revue de votre matrice SWOT en ayant à l’esprit de créer un plan d’action qui réponde à chacune des quatre dimensions:

- ❖ Strengths/forces qui doivent être maintenues ou améliorées.
- ❖ Weaknesses/Faiblesses qui doivent être stoppées, remédiées ou améliorées.
- ❖ Opportunities/opportunités qui doivent être priorisées et optimisées.
- ❖ Threats/Menaces qui doivent être contrées et atténuées.

VII.5 ETAPE 1 ET 2 : MATRICE DE L'ANALYSE SWOT (LISTER)

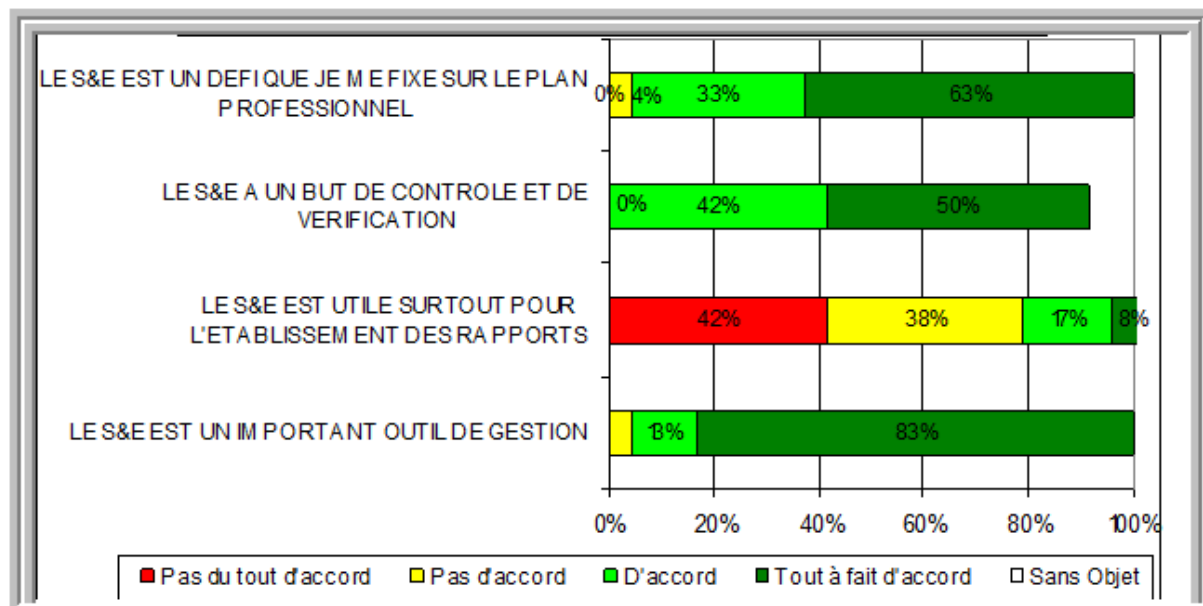
Current STRENGTHS (Atouts/Forces) 1. 2. 3. 4. 5.	Current WEAKNESSES (Faiblesses) 1. 2. 3. 4. 5.
Future OPPORTUNITIES (Opportunités) 1. 2. 3. 4. 5.	Future THREATS (Ménaces) 1. 2. 3. 4. 5.

VII.6 ETAPE 3 : PLAN D'ACTION

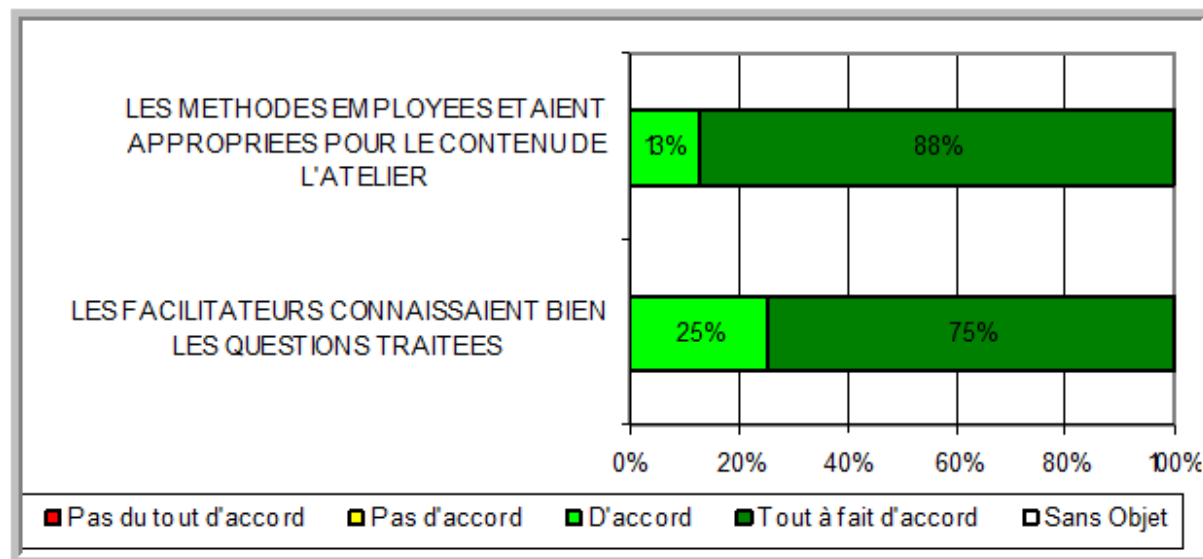
Mesures spécifiques à adopter – Renforcement des capacités dans le contexte du plan de suivi d'une opération			
1) Lacunes identifiées dans les capacités de suivi			
Ce que nous devons faire	Quand	Qui gèrera ou dirigera cette initiative	Ressources dont nous avons besoin
2) Lacunes identifiées dans les capacités de suivi			
Ce que nous devons faire	Quand	Qui gèrera ou dirigera cette initiative	Ressources dont nous avons besoin
3) Lacunes identifiées dans les capacités de suivi			
Ce que nous devons faire	Quand	Qui gèrera ou dirigera cette initiative	Ressources dont nous avons besoin
Etc.			

VII.7 GRAPHIQUES DE L'EVALUATION

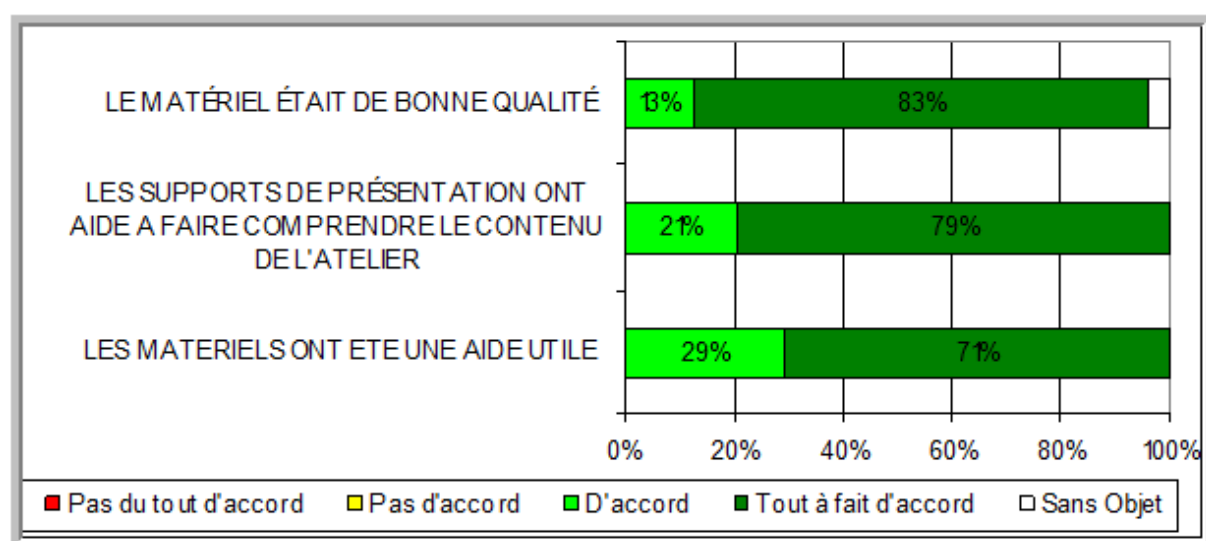
VII.7.1 Vue des Participants concernant le suivi et évaluation



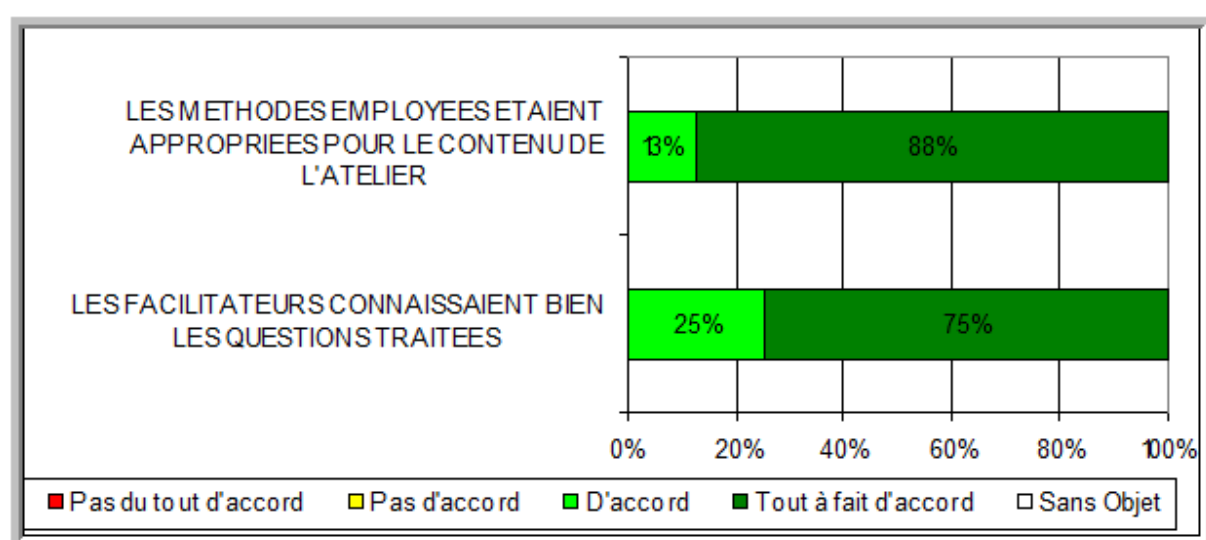
VII.7.2 Evaluation de la facilitation de l'atelier



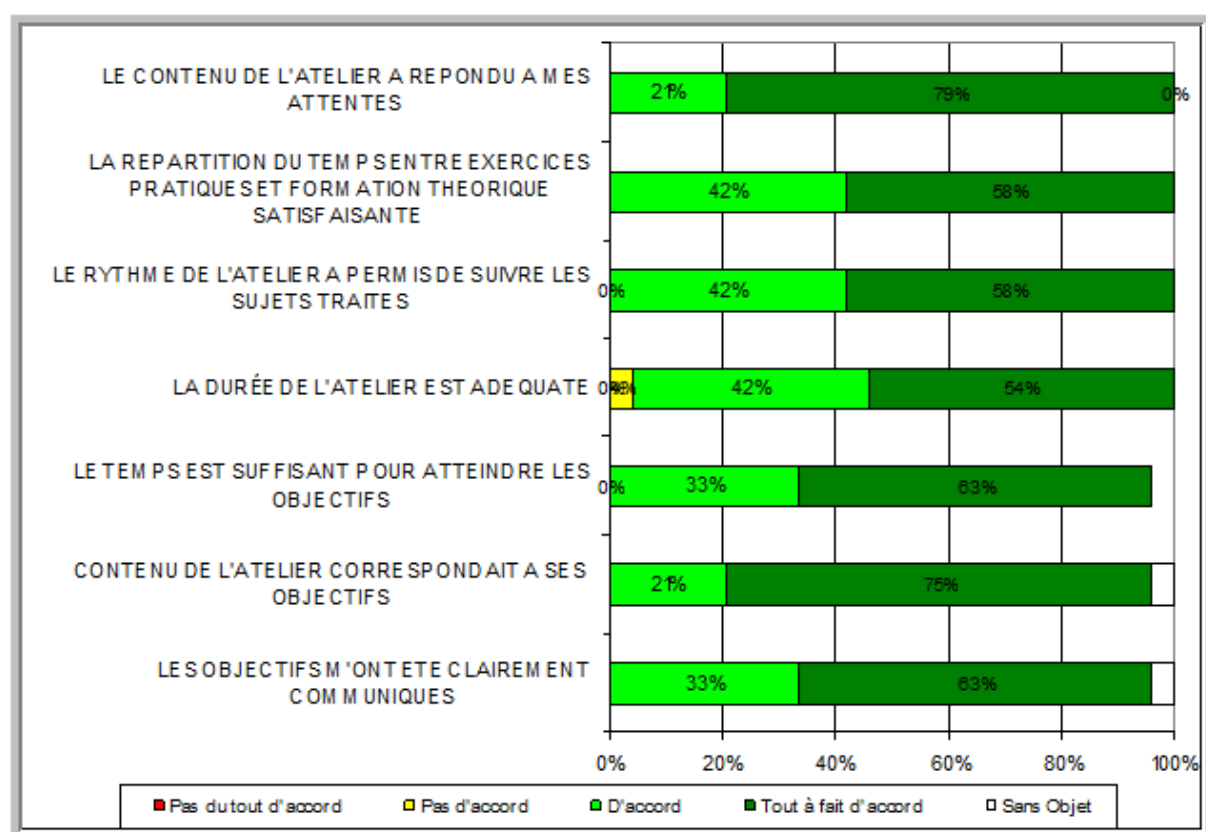
VII.7.3 Installations Equipements et Matériels



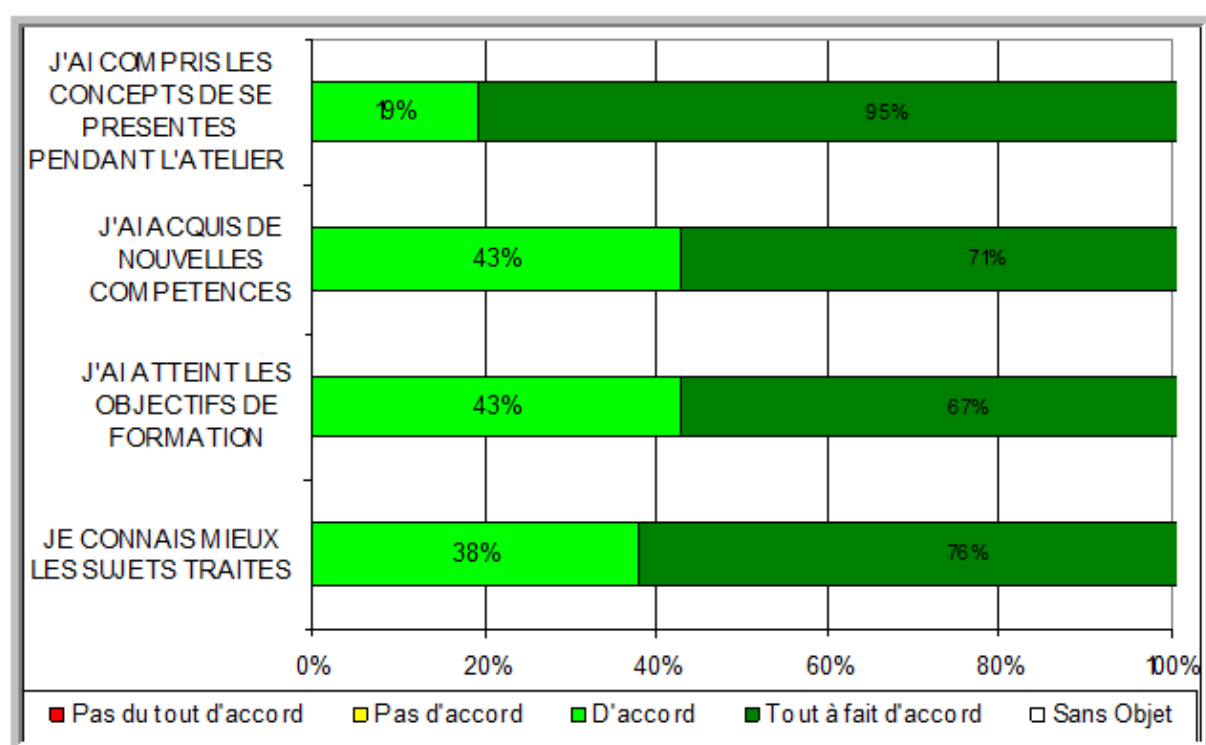
VII.7.4 Evaluation de la Facilitation de l'Atelier



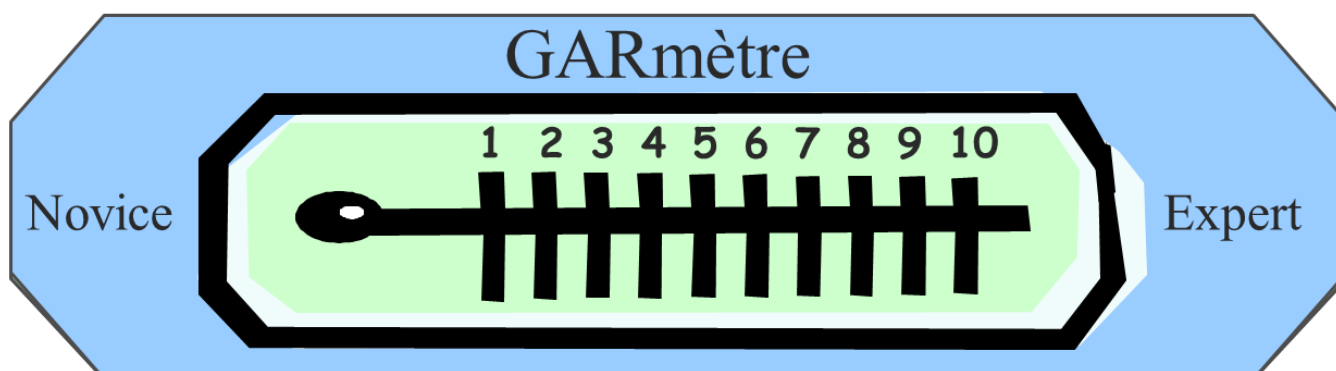
VII.7.5 Qualité du Processus de formation et d'apprentissage



VII.7.6 Apprentissage des équipes

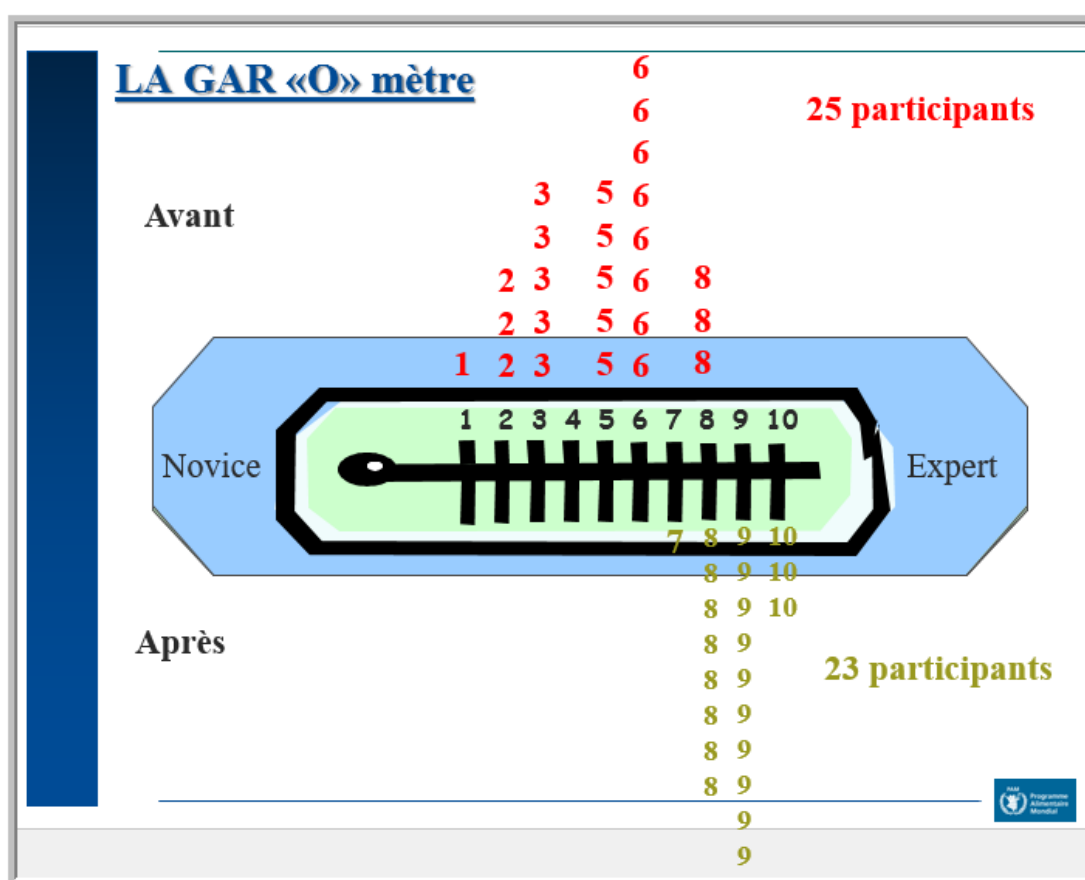


VII.8 ÉTAT ACTUEL DES CONNAISSANCES DE LA GAR



Comment noteriez-vous votre connaissance actuelle des questions liées à la GAR?

- Choisissez une note de 1 à 10 en vous fondant sur les appréciations ci-après
- Écrivez votre note personnelle sur une note Post-it et remettez celle-ci au moniteur



VII.9 FORMULAIRE D'EVALUATION

Veillez remplir votre "Formulaire d'évaluation de fin de journée"

Un peu **Beaucoup**

Je comprends les concepts 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Les sessions ont été utiles 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Je peux les appliquer dans mon travail 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Qu'avons-nous vu aujourd'hui que je ne comprends pas?

Autres suggestions sur des questions à revoir?

Autres observations: