



ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET D'APPUI
A LA PROMOTION ET A LA PROTECTION DES DROITS DE L'ENFANT
(PAPDE) DE L'ASSOCIATION MALIENNE POUR LE DEVELOPPEMENT
RURAL (ONG-AMPDR)

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
ORGANISATIONS
OPTION : MANAGEMENT DES CRISES ET ACTIONS
HUMANITAIRES (MMEO-MAH 2)

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

Joseph DIARRA

Travaux dirigés par : Prénom NOM

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

LABORATOIRE, ENTREPRISE

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion [2014/2015]

CITATIONS

Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément.

Albert Einstein

REMERCIEMENTS/ DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- Mon épouse DIARRA Kadiatou COULIBALY ;
- Mes enfants : Antoine De Padoue, Etienne Ibrahim Wazoun et Julien Ali. N.
- Tous les membres de ma famille.

Mes sincères remerciements :

- Au Président de l'ONG-AMPDR Monsieur Gaoussou A. OUATTARA,
- A son Directeur Exécutif Monsieur Abdoulaye KONE et à tout son personnel.
- A la famille SISSOKO à Djicoroni Para, Bamako.

RESUME

Le présent mémoire pose la problématique de la prise en compte du suivi-évaluation par les ONG nationales au Mali. L'ONG-AMPDR, de 1994 à nos jours, a exécuté plus d'une vingtaine de projets annuels et pluriannuels ; ce qui signifie qu'elle a une expérience avérée en matière de gestion des projets.

Les recherches ont permis de constater que la pratique du suivi-évaluation du PAPDE tranche avec les éléments décrits dans le document de projet.

Les résultats obtenus ont permis de constater qu'au niveau de la conception, bien que les activités de suivi-évaluation soient prévues dans le document de projet, des insuffisances en termes d'outils de collecte, de compilation et d'analyse des données ont été notés. Le manque d'outils adéquats ne permet pas de générer des données fiables.

S'agissant du management, il a été noté que la coordination des activités se fait avec des difficultés et le personnel chargé de la collecte n'est pas assez nanti de toutes les compétences en matière de suivi-évaluation.

Les besoins en information du bailleur sont assurés ; en revanche ceux des autres parties prenantes ne sont pas pris en compte. Certes des difficultés majeures ont été relevées, mais la confiance entre le partenaire financier ne cesse d'accroître. Des difficultés signalées plus haut, des éléments de solution ont été proposés dans le document ce qui permettra la mise en place d'un système de suivi-évaluation performant dans la perspective de la nouvelle phase du projet. Ce système fournira la valeur ajoutée au travail de l'ONG-AMPDR.

Mots Clés :

1 – Projet

2 – Suivi

3 - Evaluation

4 - Indicateurs

5 - Cadre logique

ABSTRACT

This memoire is focus on the problem of monitoring and evaluation that national NGOs in Mali often come across. It deals with the case of AMPDR-NGO that has been executing projects since 1994. It has implemented more than twenty projects. Some have just lasted for a year; others for many years. This means that AMPDR-NGO has further experience in project management.

Our research has permitted to figure out that the practice of monitoring and evaluation contrasts strongly with the elements that occur in the project document (prodoc).

The findings of our research have pointed out some weaknesses at the level of project conception. Although the activities of monitoring and evaluation are planned in the prodoc, there is a lack of adequate tools for data collection, compilation and data analysis. This situation has negative influence on the reliability of the information.

Moreover, we have noticed some difficulties concerning the coordination of activities. The person in charge of data collection has not all the required competences in monitoring and evaluation.

We have also noticed through our research that the sponsor's need of information has been met. However, the need in information of other stakeholders has not been taken into account. Despite some major difficulties in monitoring and evaluation, the trust between the financial partner and project team keeps increasing.

After thorough analysis, we have made some recommendations that will help the project team set up a performing system of monitoring and evaluation for their future interventions.

Key words :

1 – Project

2 - Monitoring

3 - Evaluation

4 - Indicator

5 – Logical framework.

LISTE DES ABREVIATIONS

AMPDR : Association Malienne Pour le Développement Rural

FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

ODD : Objectifs du Développement Durable

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PAPDE : Projet d'Appui à la Promotion et à la Protection des Droits de l'Enfant

PTBA : Plan de Travail et Budget Annuel

USAID : Agence des États-Unis pour le Développement International

SOMMAIRE

<i>I. Introduction</i>	4
<i>II. Hypothèse de travail et/ou Objectifs du travail</i>	8
<i>III. Matériels et Méthodes</i>	12
<i>IV. Résultats</i>	18
<i>V. Discussion et Analyses</i>	28
<i>VI. Conclusions</i>	34
<i>VII. Recommandations - Perspectives</i>	36
<i>VIII. Annexes</i>	39

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 EXEMPLE DE MATRICE	16
TABLEAU 2 FFOM	18
TABLEAU 3 GRILLE D'ANALYSE SMART.....	22
TABLEAU 4 ANALYSE DES INDICATEURS.....	25
TABLEAU 5 LES ACTEURS ET LEURS BESOINS EN INFORMATION	28
TABLEAU 6 VALIDATION DES INDICATEURS	30
TABLEAU 7 TABLEAU D'INDICATEURS	31
TABLEAU 8 CADRE DE MESURE DE RENDEMENT (CMR).....	32

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 EXEMPLE DE CONCEPTION D'ARBRE A PROBLEME	17
FIGURE 2 VALIDITE DES INDICATEURS	30

I. INTRODUCTION

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est une approche qui est de plus en plus exigée par les différents partenaires : techniques et financiers et même les Etats dans la gestion de projets.

En septembre 2000, à New York (USA), 193 Etats membres de l'ONU ont adopté huit (8) Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) assortis d'un plan d'action dénommé Agenda 21. Le plan d'action a prévu dans son chapitre 38, des arrangements institutionnels internationaux qui consacrent un dispositif institutionnel de suivi-évaluation. Malgré les dispositions institutionnelles et politiques, relatives au suivi-évaluation puis l'engagement manifeste de certaines organisations chargées du développement, les résultats à mi-parcours des OMD ont été mitigés. Les raisons de cette contre-performance sont diverses. D'une part, les conflits que connaissent certains pays menacent la bonne exécution des projets/programmes engagés et portent un coup à la coopération technique et financière des bailleurs de fonds. D'autre part, des causes internes suivantes pourraient expliquer également ces résultats :

- la mauvaise conception des projets/programmes;
- le non-respect des planifications;
- la faiblesse du taux d'absorption des crédits alloués;
- la faiblesse du taux d'exécution des travaux à tous les niveaux;
- la non utilisation optimale du temps et des ressources (financières, matérielles informationnelles...);
- l'absence ou le dysfonctionnement d'un système d'information et de communication efficace et cohérent pouvant fournir des informations et connaissances nécessaires aux acteurs pour leur permettre de prendre de bonnes décisions;
- le manque de lisibilité, de l'impact des projets sur les bénéficiaires;
- le manque de compétitivité des organes chargés du management des projets.

Ces insuffisances qui ont un impact négatif sur la performance des projets seraient, en grande partie, dus à une faiblesse voire à un manque de système de suivi-évaluation efficace et performant.

Les OMD ont été confortés par la Déclaration de Paris, en 2005, sur l'efficacité de l'aide au développement qui a confirmé la nécessité de mettre un accent particulier sur les résultats

dans la mise en œuvre des différents programmes de développement. Cette orientation générale est inscrite dans les concepts approuvés par le Comité d'aide au développement de l'OCDE qui soulignent le système de gestion de projet et programme axé sur les résultats.

Les OMD ont été remplacés par les Objectifs du Développement Durable « ODD » (en anglais : Sustainable Development Goals SDGs). Les ODD sont nés de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable de Rio +20, en 2012 ; dans un souci d'avoir un ensemble d'objectifs universellement applicables qui équilibre les trois dimensions du développement durable à savoir la dimension environnementale, sociale et économique. Pour l'atteinte de ces objectifs, dix-sept (17) objectifs ont été établis par les États membres des Nations Unies et qui sont rassemblés dans l'Agenda 2030.

Le Programme de développement durable, pour 2030, prévoit un mécanisme de suivi et d'examen à trois niveaux : national, régional et global. C'est ainsi que bon nombre de pays se sont engagés à réaliser des projets et programmes avec le soutien notable des partenaires techniques et financiers. Mesurer les progrès des ODD, requiert donc des indicateurs qui tracent la voie à suivre et aident à évaluer l'état d'avancement des objectifs. Ces indicateurs devront également permettre de repérer les problèmes et les défis qui risquent de retarder la réalisation du développement durable. Ainsi, le suivi-évaluation dans les projets de développement constitue l'une des préoccupations les plus importantes des bailleurs de fonds dans cette nouvelle approche de la gestion des projets qui est la GAR. Ce faisant, les ONG internationales et locales qui, en général, sont chargées de la maîtrise d'œuvre des projets inscrits dans la stratégie pays, s'inscrivent de plus en plus dans cette mouvance. Or, nul ne doute que plus l'accès à l'information est fluide ; meilleures sont les prises de décisions. D'où l'intérêt pour les organisations et les parties prenantes des projets d'avoir une culture du suivi-évaluation en développant leur système d'information et de gestion.

De ce qui précède, il convient de se poser la question sur l'appréciation qu'il faut faire du système de suivi-évaluation du PAPDE. Le « Programme d'Appui à la Promotion et à la protection des Droits de l'Enfant (PAPDE) » est un Programme de l'ONG AMPDR. L'Association Malienne pour le Développement Rural (AMPDR) est une ONG nationale malienne de secours et de développement des communautés rurales démunies. Créée en 1994, elle est apolitique, laïque et sans but lucratif. La vision est: une société juste et responsable vivant dans une dynamique de développement durable. La mission est de

contribuer au renforcement de capacités d'autopromotion des communautés et des communes en vue d'un développement durable.

Démarré en 2016 et financé par La Fondation Suédoise Eriks Development Partner, Le PAPDE est la suite d'une action précédente dans les communes de Tiakadougou Dialakoro et Tiakadougou Faraba. La présente phase a été conçue pour le renforcement des actions déjà entreprises et un appui pour son extension dans les communes rurales de Séléfougou et de Maramandougou de par leur position géographique en tant que communes limitrophes et partageant les mêmes réalités socio culturelles.

Problématique

Le suivi est bien plus que la simple collecte de l'information sur le projet, c'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte, l'analyse de l'information et l'utilisation pour l'amélioration du travail au sein du projet. Evaluer, c'est estimer à un moment donné à quel point les objectifs ont été atteints. Suivi et évaluation sont des outils pour identifier les points forts et faibles, pour prendre de bonnes et opportunes décisions ; et favoriser l'apprentissage dans le projet en cours ou les projets à venir. Il peut être utilisé à des fins d'apprentissage, de capitalisation et de renforcement des capacités. Ainsi, l'information recueillie permet de tirer des leçons en identifiant les points forts et les points faibles d'un projet et, par la même occasion, améliorer la conception et la mise en œuvre de projets subséquents. Le processus de suivi-évaluation et ses résultats contribuent au renforcement des capacités des parties prenantes à partir du moment où il constitue une opportunité d'apprentissage par l'expérience et de prise de conscience des raisons, des succès et des échecs d'un projet auquel elles ont pris part.

Le suivi-évaluation est souvent résumé par certains gestionnaires de projet comme les visites du partenaire financier et de la Direction de l'ONG. L'un des problèmes majeurs des ONG Nationales, c'est qu'elles reçoivent des financements de plusieurs bailleurs de fonds. La plupart de ceux-ci ont leur manière de faire. Les besoins en information divergent selon l'un ou l'autre. En dépit de ce qui précède et au regard de l'importance du suivi-évaluation, une conciliation est possible. L'ONG-AMPDR ne déroge pas à ces pratiques, il n'ya pas de chargé de suivi-évaluation ce qui est déjà une entorse à la conduite du processus de capitalisation des informations.

La coordination des activités du PAPDE est assurée à temps partiel par le Directeur Exécutif de l'ONG, un superviseur de terrain à priori, chargé de superviser la collecte des données, assure la gestion des activités et trois animateurs chargés de la mise en œuvre des activités.

La mise en œuvre de tout système peut être butée à un moment donné de son existence à des difficultés qui affectent son efficacité et l'empêche de produire les résultats escomptés. Cette étude s'inscrit dans le cadre général de la recherche sur les projets de développement notamment sur les questions portant sur la mesure et la performance continues de leur système de suivi-évaluation.

Vu l'attachement croissant et important des décideurs et acteurs de développement au suivi-évaluation, on peut dire que l'étude présente des intérêts réels à plusieurs niveaux :

- L'assurance pour le bailleur de disposer de données fiables ;
- L'amélioration de la qualité du travail de l'ONG.

Les travaux du présent mémoire sont structurés de la manière suivante :

- la recherche documentaire qui consiste à faire une revue de la littérature, à consulter des ouvrages de référence, des supports de cours, des rapports d'activités de l'ONG et autres documents qui traitent de la question du suivi-évaluation en général et du PAPDE en particulier ;
- l'élaboration de questionnaires et guide d'entretien en vue de recueillir des données sur le système de suivi-évaluation pouvant permettre d'avoir une opinion sur sa pertinence, son efficacité, son efficience, sa durabilité en d'autres termes sa performance ;
- une enquête sur le terrain en vue d'interroger des acteurs du suivi-évaluation du projet ;
- le dépouillement, l'analyse et l'interprétation des données du terrain, il s'agira de traiter les résultats de l'enquête, les analyser et les interpréter afin de faire ressortir les variables et facteurs déterminants qui expliquent ces résultats ;
- la formulation des recommandations.

Au regard de l'importance de ce projet pour l'ONG AMPDR, on s'est proposé, à travers cette étude, de faire une analyse du système de suivi-évaluation dudit projet. Des faiblesses relevées, il conviendra de proposer des solutions pertinentes, viables, réalistes et réalisables afin de corriger les faiblesses et améliorer la performance du système de suivi dans la perspective d'une nouvelle phase du projet.

II. HYPOTHESE DE TRAVAIL ET/OU OBJECTIFS DU TRAVAIL

Le suivi et l'évaluation sont deux notions étroitement liées. Il convient toutefois de distinguer leurs différents objectifs et fonctions si l'on souhaite mettre en place un système d'indicateurs performant.

Le suivi consiste essentiellement à comparer les résultats obtenus avec les résultats escomptés. En règle générale, il est relativement facile d'assurer un suivi des indicateurs de réalisation et au prix de quelques efforts supplémentaires des indicateurs de résultats.

L'évaluation repose sur l'exploitation des informations recueillies, lors du suivi; complétées par d'autres sources afin de déterminer les effets des interventions. Les évaluateurs utilisent les données fournies par le système de suivi; y compris les indicateurs de réalisations et de résultats. Cependant, le principal instrument utilisé lors de l'évaluation reste l'indicateur d'impact. Les indicateurs d'impact s'éloignent dans le temps de l'action accomplie (indicateur d'impact spécifique) ou s'éloignent de son bénéficiaire direct (indicateur d'impact global).

Toute la difficulté est alors de distinguer les effets nets des effets bruts. En raison de cette distance temporelle et de la disparition du lien avec le bénéficiaire direct, il sera concrètement difficile d'obtenir des valeurs d'impact d'une manière aussi aisée et fiable que pour les indicateurs de réalisations ou de résultats. C'est la raison pour laquelle, il convient de déterminer lors de la phase d'élaboration du programme: quels indicateurs pourront résulter du suivi ? Et quels sont ceux qui ne pourront être apportés que par l'évaluation ?

Au niveau de l'ONG-AMPDR, deux (02) projets disposent déjà d'un système de suivi-évaluation conçu par le bailleur. A ce niveau, des problèmes ne se posent guère. Cependant, le PAPDE est le seul projet dont le bailleur n'a rien imposé en termes de dispositif de collecte des données. Le PAPDE de nos jours est l'un des plus gros budget de l'ONG, c'est pourquoi il a paru important de se pencher sur le processus de collecte, d'analyse et de communication des résultats du suivi-évaluation dudit projet.

Ce projet est la suite d'une intervention menée par l'ONG dans les communes de Tiakadougou Dialakoro et Tiakadougou Faraba, dans le Cercle de Kati, Région de Koulikoro dont les acquis seront consolidés lors de cette phase. Au cours de la présente phase, outre les actions de consolidation, sera une expansion du projet dans les communes de Maramadougou et Séléfougou Cercle de Kangaba, Région de Koulikoro qui partagent les mêmes réalités socio-culturelles avec les communes de Tiakadougou. Ce projet fait la promotion des droits de l'enfant.

➤ Groupe cible :

Les groupes cibles finaux et indirects sont respectivement :

- Les enfants, (0 mois à 18 ans conformément à la CDE) soit un effectif d'enfants environ 15.295 soit 8.412 filles et 6.883 garçons
- Les leaders religieux et coutumiers estimés environ à 578 personnes Les grand-mères environ 442 femmes
- Les femmes allaitantes soit un effectif total de 1.795 repartie 468 à T.Dialakoro, 624. T. Faraba, 208 à Séléfougou et 495 à Maramdougou.
- Les leaders communautaires (religieux, coutumiers, grand-mères surtout dans le domaine de la lutte contre la pratique de l'excision).

➤ Stratégie :

La stratégie globale de ce programme prend en compte la phase de consolidation à Tiakadougou et le démarrage d'un nouveau programme à Maramdougou et Séléfougou. Cette stratégie se décline en cinq (05) axes prioritaires qui sont les suivants :

- L'information et la sensibilisation ;
- L'approche de masse ;
- L'approche de proximité ;
- La concertation ;
- La stratégie "Enfant pour Enfant».

Le PAPDE au départ a prévu, pour la mise en œuvre du cadre de suivi et évaluation, l'élaboration des outils pour recueillir les données et les analyser. Il s'agit des fiches de collectes et d'analyse. D'après le document de projet, ces fiches seraient élaborées et validées en atelier par les différents acteurs du projet. Dans ce cadre, l'élaboration d'un guide d'entretien, des fiches de dépouillement, des fiches d'enquête, des grilles d'analyse et de synthèse, était prévue. Des activités tests devraient être organisées pour apprécier et valider les outils et permettre de bien documenter les ressources humaines.

L'avantage était que cela permettrait de s'assurer que les résultats atteints, les stratégies utilisées et les intrants mis en œuvre cadrent avec les produits, les effets et les impacts.

Il s'agissait donc de planifier systématiquement la collecte des données en vue d'illustrer le degré d'avancement du projet par rapport aux résultats escomptés. Cela permettrait à l'ONG, à ses partenaires locaux de s'entendre sur la méthode et le calendrier de collecte des données sur le rendement.

Par rapport à la collecte des données, les mêmes sources seraient utilisées tout au long du programme pour s'assurer de la fiabilité des données. En outre, le Directeur du projet devrait s'assurer que les partenaires locaux aient la capacité à recueillir et à analyser les données et il devrait s'engager aussi à leur fournir les ressources à l'appui, si nécessaire. Diverses méthodes et techniques de collecte des données seraient utilisées pour recueillir des données. Les rôles et responsabilités par rapport à la collecte des données seraient clairement définis à travers un cahier de charges.

La mise en œuvre du suivi-évaluation devrait se faire au moyen de visites sur terrain. Il devrait être participatif, (l'équipe de l'ONG, les bénéficiaires « enfants », les autorités communautaires et communales, les services techniques et le bailleur). Des échanges avec les bénéficiaires, surtout les enfants du projet, permettraient d'apprécier l'état de l'exécution du projet (points forts et points faibles sur la dynamique de la promotion des droits de l'enfant dans les zones cibles). Ils permettraient également de suggérer ou de formuler des recommandations sur les corrections possibles et les innovations nécessaires.

A la fin du projet une évaluation serait réalisée par une ressource externe sur la base de termes de références produits par AMPDR.

Au regard de ce qui précède, on constate tout de même, qu'un mécanisme de suivi-évaluation a été prévu dès l'élaboration du programme. A la suite des analyses préliminaires on constate tout de même :

- Des difficultés liées à l'appropriation du système par tous les acteurs ;
- Des difficultés liées à la fiabilité des données ;
- Des difficultés liées au rapportage.

Le système de suivi-évaluation du PAPDE permet-il de générer des données fiables, de contribuer à l'apprentissage et à la capitalisation des acquis ?

La réponse à ces questionnements permettra de contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation du PAPDE. Pour cela, il faudra :

- Analyser l'état des lieux du système de suivi-évaluation ;
- Analyser les approches et choix méthodologiques ;
- Analyser les indicateurs du projet ;
- Analyser le processus de collecte d'informations et traitement des données ;
- Analyser la planification de l'utilisation des résultats ;
- Identifier les difficultés et proposer les solutions.

Les résultats des recherches seront présentés dans le corps du document en fonction des objectifs spécifiques ci-dessus.

Les analyses préliminaires ont permis de formuler les hypothèses suivantes qu'on pourra bien évidemment confirmer ou infirmer :

- la mise en œuvre du système de suivi-évaluation connaît des difficultés à cause de la méconnaissance par tous les acteurs de leur rôle;
- L'absence de suivi-évaluation rigoureux du projet est due à la non disponibilité des ressources financières ;
- La non fiabilité des données est due à l'insuffisance des outils de collectes

III. MATERIELS ET METHODES

3.1. Clarification de certains concepts

3.1.1. Projet

L'historique du mot projet provient du mot latin projectum, « jeter quelque chose vers l'avant » dont le préfixe pro- signifie « qui précède dans le temps » et le radical jacere signifie « jeter ». Ainsi, le mot « projet » voulait initialement dire « quelque chose qui vient avant que le reste ne soit fait »¹.

3.1.2. Programme

Un programme est « un ensemble de projets connexes gérés de façon coordonnée. Il peut comprendre un nombre de projets distincts ayant des similitudes et/ou des objectifs communs. Les programmes sont mis en place pour atteindre un but stratégique »²

3.1.3. Suivi :

Le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet/programme³.

3.1.4. Evaluation :

L'évaluation est « une 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 »⁴.

3.1.5. Suivi-évaluation :

C'est la combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire la réflexion critique nécessaire à la bonne gestion du projet/programme, à la satisfaction des obligations de recevabilité (vers le haut et vers le bas). Le suivi et l'évaluation diffèrent, mais ils sont étroitement liés. Ils sont d'importance égale et

¹ Ahmadou TRAORE(2015), codex conception des projets, CESAG, Dakar, Sénégal cité par Bah Ernest KOUASSI mémoire professionnel de fin d'études octobre 2015, P 7

² Moine Jean YVES, le Grand livre de la gestion de projets AFNOR, 2013 P 29

³ ARZOUMA ERIC BOLOGO Cours de Suivi, évaluation, capitalisation des projets humanitaires 2iE 2013 P 7

⁴ Idem note 7 P 9

se renforcent mutuellement. En utilisant certains indicateurs, le suivi peut fournir des données quantitatives utiles aux activités d'évaluation⁵.

3.1.5. Indicateurs de performance :

Les indicateurs de performance sont un moyen d'apprécier les divers aspects d'un projet, programme ou stratégie de développement : ressources, processus, produits, résultats et impacts. Lorsqu'ils s'appuient sur un solide travail de collecte de données (par exemple, au moyen d'enquêtes formelles), puis d'analyse et de diffusion de ces informations, ils permettent aux gestionnaires de suivre l'avancement de l'action entreprise, d'en déterminer les résultats, et de prendre les mesures correctives qui amélioreront la prestation des services. Il est important d'associer les principales parties prenantes à la définition des indicateurs, car il y aura ainsi plus de chances que celles-ci sachent les comprendre et les utiliser pour la prise de décision⁶.

3.1.6. Cadre logique

Le Cadre Logique a été développé, en 1969, par l'USAID comme un outil de gestion pour améliorer la planification et l'évaluation des projets. Cet outil est actuellement utilisé par beaucoup d'organismes de développement⁷.

3.2. Recherche documentaire :

La recherche documentaire est une démarche systématique qui consiste à identifier, récupérer et traiter des données publiées ou non. Cette identification des informations est une étape indispensable à toute synthèse des connaissances et revue de la littérature dans tous les domaines. Cette démarche doit être la plus pertinente possible et tendre vers l'exhaustivité. Elle nécessite donc : une parfaite connaissance des différentes sources d'information et la maîtrise des outils et des stratégies de recherche⁸.

La méthodologie documentaire, c'est l'ensemble des étapes permettant de chercher, d'identifier et de trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche.

Le contexte de surabondance d'informations (infobésité) et de diversité de ses supports comme les processus de recherche documentaire et de validation de l'information

⁵<https://www.memoireonline.com/04/14/8859/Analyse-du-systeme-de-suivi-evaluation-du-programme-fast-track.html> consulté le 25 avril 2018

⁶ Banque Mondiale Suivi et évaluation quelques outils, méthodes et approches 2004 P.6

⁷ BIOFORCE Bobo Dioulasso Formation sous Régionale à la gestion de projet de solidarité, déc. 2006 P43

⁸ UVMaF/Université Médicale Virtuelle Francophone La recherche documentaire 2011-2012 P3

requièrent la mise en application d'une méthodologie efficace.

La finalité d'une bonne méthodologie de recherche est de faciliter la production d'un travail universitaire alliant richesse documentaire et rigueur scientifique. Elle va s'articuler autour de cinq (05) étapes successives :

- Préparer sa recherche ;
- Sélectionner les sources d'information ;
- Chercher et localiser les documents ;
- Évaluer la qualité et la pertinence des sources.

3.1.1. Préparer sa recherche :

Il s'agit de questionner le sujet dans toutes ses dimensions, de le formuler en une phrase courte, de sélectionner les concepts importants et de chercher des synonymes. Cette étape doit permettre de poser la problématique, de cerner les besoins documentaires et de sélectionner les concepts/mots clés nécessaires à l'interrogation des sources documentaires.

3.1.2. Sélectionner les sources d'information

Après avoir analysé et délimité le sujet, il faut choisir les meilleures sources d'information pour effectuer la recherche documentaire. Cette démarche comprend deux dimensions : le type de documents que l'on recherche et le type de ressources à interroger.

➤ le type de documents que l'on recherche :

Il dépend du niveau et de la nature de l'information recherchée :

- Les dictionnaires et encyclopédies utiles pour comprendre le sujet et le préciser, surtout lorsqu'il s'agit de concepts nouveaux.
- Les livres ou monographies utiles pour approfondir la recherche. Sont inclus dans cette catégorie : les manuels (qui font le point sur une question), les mementos (qui permettent de se faire une idée rapide sur un sujet), les précis (qui approfondissent un aspect de la question) et les actes de colloques (qui sont les comptes rendus d'un congrès).
- Les périodiques généralistes ou spécialisés : ils permettent de se tenir informé des derniers résultats de la recherche ou de l'actualité d'une question de société.
- Thèses, mémoires, rapports de recherche (la littérature grise) : d'un haut niveau scientifique, ils sont appropriés pour traiter un sujet pointu.
- Documents spécifiques (cartes, brevets, images, données statistiques, etc.) : leur usage dépendra du domaine disciplinaire ou de l'approche choisie pour traiter un sujet.

- La documentation officielle : c'est l'ensemble des documents officiels édités par l'État (lois, décrets, règlements, marchés publics, associations).

➤ **Type de ressources**

Il va dépendre de la nature du sujet et du type de document recherché il s'agit entre autres:

- Les catalogues de bibliothèques ;
- Les bases de données bibliographiques ;
- Les bases de données factuelles ;
- Les ressources du Web.

3.1.3. Chercher et localiser les documents :

C'est au cours de cette étape que l'on va interroger les différentes sources, sélectionnées au moyen d'équations de recherche, enregistrer les résultats pertinents des requêtes et se procurer la documentation primaire. Afin de procéder à une recherche documentaire rigoureuse, il est recommandé d'utiliser un bordereau de recherche dans lequel seront mentionnées les mots clés de la recherche et ses éventuels synonymes ; et de tenir un journal de bord des recherches.

3.1.4. Evaluer la qualité et la pertinence des sources :

Un travail de recherche doit s'appuyer sur des informations fiables. Cela est particulièrement vrai lorsque les recherches portent sur des sites web. Toute information dont on ignore la provenance devrait, a priori, être écartée.

Quels sont les principaux critères de fiabilité des sources : L'auteur, l'éditeur de la ressource, La date de publication du document, Le domaine de la ressource (adresse URL), L'objectif du site, La notoriété, l'indice de popularité du site, Le contenu de l'information (structuration, argumentation, sources, etc.)

3.2 Outils de collecte et d'analyse des données :

L'échantillon a porté sur 8 personnes

2.2.1 Outils de collecte :

➤ **Entretien avec un informateur clé :**

C'est une technique qui a été utilisée au cours des recherches. Les étapes ont été les suivantes :

- La présentation de l'intervieweur ;
- La deuxième section constitue le cœur de la grille d'entretien ;
- La troisième partie vise à bien clôturer l'entretien.

➤ **Entretien ouvert (semi-structuré) :**

Il a permis d'obtenir des informations précises sur le thème. L'entretien semi-directif est une technique qualitative, de recueil d'informations, permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien.

➤ **Questionnaire :**

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et de comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation. Un questionnaire est un ensemble de questions construites dans le but d'obtenir l'information correspondant aux questions de l'évaluation.

2.2.2. Outils d'analyse :

➤ **FFOM :**

L'analyse SWOT ou FFOM est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Cet outil a été utilisé pour faire l'état des lieux.

Tableau 1 Exemple de matrice ⁹

INTERNE	FORCES	FAIBLESSES
EXTERNE	OPPORTUNITES	MENACES

➤ **Arbre à problème**

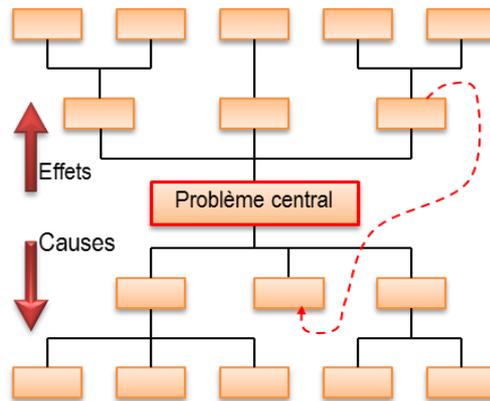
Son origine remonte aux années soixante, lorsque la Banque Mondiale avait proposé une forme de présentation des demandes de fonds qui lui étaient soumises dans le but de financer des projets de coopération internationale. Ces outils ont été intégrés dans une méthodologie « Gestion du cycle de projet » utilisée, jusqu'à aujourd'hui, par de nombreuses organisations d'entraide. Cet outil a été construit en s'appuyant sur le guide déployé par l'Office de coopération EuropAid de la Commission européenne¹⁰. Cet outil a été essentiel dans l'analyse

⁹ http://www.alliance-artem.fr/files/cb_days/cbdays_fiche-15_matrice-swot.pdf

¹⁰ Gestion du Cycle de projets – PCM Guidelines Méthodes de l'aide, Lignes directrices, mars 2004 P69-70

de la problématique liée à la conception et à la mise en œuvre du système de suivi-évaluation du PAPDE.

Figure 1 exemple de conception d'arbre à problème¹¹



➤ **Critères de base pour évaluer la qualité d'un système de suivi-évaluation:**

Outre les outils cités ci-dessus, les critères suivants ont été d'un apport intéressant dans les travaux d'analyse :

- **Utilité** : Le système de Suivi-Evaluation prévu servira les besoins d'information des utilisateurs prévus ;
- **Faisabilité** : Les méthodes, les séquences, le calendrier et les procédures de traitement sont réalistes, prudents et économiques ;
- **Moralité** : Les activités de S&E seront conduites de façon légale, éthique, et en tenant suffisamment compte du bien-être des personnes affectées par les résultats ;
- **Justesse** : Les produits du S&E révéleront et transmettront des informations techniquement adéquates¹².

➤ **Critères d'évaluation des indicateurs**

- Spécifiques (univoques)
- Mesurables (vérifiables à un coût acceptable)
- Acceptables (sur lesquels il y a accord entre les parties prenantes du projet)
- Réalistes (il est possible de les atteindre)
- Temporels (mesurables dans la période du projet)

¹¹ https://www.socialbusinessmodels.ch/sites/default/files/u1/tools_fr/problem_tree/arbre_des_problemes.png

¹² Scott G. Chaplowe Croix Rouge américaine Suivi & évaluation, Planifier le suivi et l'évaluation Directives et outils de 2008 P 4

IV. RESULTATS

4.1. Résultats par rapport à l'état des lieux du système de suivi-évaluation

4.1.1. Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

La matrice FFOM ci-dessous permet d'avoir une appréhension sur l'état des lieux du système de suivi-évaluation du PAPDE. La matrice a été renseignée avec la participation des membres de l'équipe du projet et de la Direction Exécutive de l'ONG.

Tableau 2FFOM

INTERNE	FORCES	FAIBLESSES
	<ul style="list-style-type: none"> - La disponibilité de l'équipe du projet sur le terrain ; - La fonctionnalité des structures communautaires et communales de gestion du projet; - L'implication des communautés dans la mise en œuvre du projet ; - La disponibilité de cahiers d'activités ; - La régularité des rapports envoyés au bailleur. 	<ul style="list-style-type: none"> - La non maîtrise des rôles et responsabilités par les communautés dans le système de suivi-évaluation ; - L'absence de plan de suivi; - L'absence d'outils de collecte cohérents ; - La non fiabilité des données ; - Une faible connaissance des agents du PAPDE sur le suivi – évaluation ; - Absence d'un montant alloué aux activités de suivi-évaluation dans le budget ; - La non fluidité des informations. (groupes cibles-agents de terrain et agents de terrain-Direction).
EXTERNE	OPPORTUNITES	MENACES
	La disponibilité du financement	L'orpaillage

4.1.2. Définition des acteurs et de leur rôle dans le document du projet

L'analyse de la documentation a permis d'identifier deux (02) grandes familles d'acteurs qui se situent à deux niveaux du dispositif de suivi-évaluation du PAPDE.

- **Au niveau local** il est constitué en son sein par l'équipe de projet, les Autorités communales, les Services Techniques et les organes de gestion communautaire mis en place par le projet,
- **L'équipe du projet** : elle est chargée de la planification, la mise en œuvre et le suivi

des activités du projet ;

- **Les Autorités communales** : Principales acteurs du développement local, elles sont chargées de la planification, du suivi des activités du projet, et de la collecte des informations ;
 - **Les Services Techniques** : ils font l'appui-conseil, le suivi des activités du projet et la collecte des informations ;
 - **Les organes de gestions communautaires** : ils sont mis en place, par le projet, pour faciliter la mobilisation communautaire, servir de relais et pour participer aux activités du projet et de leur suivi (clubs d'enfants, comités de suivi des conventions signées, comités de pilotage des plaidoyers, comités locaux d'eau).
- **Au niveau national**, la Direction Exécutive de l'ONG qui assure la gestion opérationnelle, stratégique, de production des supports et des différents rapports aux autres parties prenantes et au partenaire technique et financier.

4.1.3. Existence de PTBA et faible participation des bénéficiaires à son élaboration

Le PTBA est un outil important de planification qui permet de suivre le niveau de réalisation des activités, son ancrage est le document de projet. Le PTBA du PAPDE est élaboré en décembre de chaque année avec la participation active de l'équipe du projet et de la Direction Exécutive de l'ONG. En l'absence d'un comité de pilotage, le PTBA est envoyé au bailleur qui le valide après les feedbacks. Par ailleurs, les bénéficiaires ne participent pas à cet exercice.

4.1.4. Définition de l'agenda des activités de suivi-évaluation

Le document de projet a prévu expressément les suivis périodiques suivants :

- Semestriel en regroupant les acteurs suivants : autorités communales, services techniques, AMPDR à travers la Direction Exécutive avec pour cibles les organes de gestion communautaires (membres des comités des clubs d'enfant, commission de suivis de plaidoyer, comité de promotion et protection des droits de l'enfant, etc) ;
- Trimestriels : les acteurs de suivi sont les autorités communales, l'ONG AMPDR et les structures communautaires de gestion du PAPDE ;
- Supervision : les acteurs à ce niveau sont le personnel de l'ONG sur le terrain et les structures de gestion mises en place dans le cadre du PAPDE. Cette supervision mettra l'accent sur les activités réalisées, les effets, mais aussi sur la qualité des intrants et

leur mise à disposition en temps réels pour la réalisation des activités.¹³

4.1.5. Non évaluation des ressources financières allouées au suivi-évaluation

Les échanges et la consultation du budget ont relevé que le suivi-évaluation n'a pas été pris comme rubrique dans le budget.

4.1.6. Faible appropriation des acteurs de leur rôle dans le dispositif

A la suite des entretiens, il a été constaté qu'en dehors de l'équipe du projet composé de quatre (04) membres, de la Direction de l'ONG et les services techniques; les autres acteurs ne connaissent pas leur rôle dans le dispositif de suivi. Cela signifie qu'ils ont une implication limitée dans les activités de suivi-évaluation.

4.1.7. Plan gestion des risques élaborés mais non suivi

Le cadre logique ne traite pas des risques et hypothèses. Cependant, un tableau a été prévu à cet effet conformément au formulaire de demande de subvention du bailleur. Les entretiens et la consultation des documents ont permis de constater que ce plan de gestion n'est pas suivi. Aussi, aucune mise à jour du registre des risques n'a été opérée.

4.1.8. Difficultés liées à la coordination des activités du suivi-évaluation

Au cours des entretiens, il a été confirmé que c'est le Directeur Exécutif qui assure la coordination des activités de suivi ; celui-ci fait également office de coordinateur de projet. Il est payé à temps partiel. Au regard de son rôle de manager de l'ONG, il n'est pas évident qu'il puisse assurer ce rôle de coordinateur des activités du suivi-évaluation avec promptitude. On a pu constater que l'équipe du projet organise des rencontres hebdomadaires chaque lundi pour faire la situation des activités déjà réalisées et celles en cours.

4.1.9. Connaissances limitées du personnel en matière de suivi-évaluation

Les membres de l'équipe ont certes des connaissances en matière de gestion de projet, en général, mais les échanges ont prouvé que le suivi-évaluation est un domaine qui n'est pas assez maîtrisé.

4.2. Résultats par rapport aux approches et choix méthodologiques du PAPDE :

4.2.4. Approches et méthodes à priori participatives

Il ressort, qu'à la conception du document de projet, tout était mis en œuvre pour assurer la

¹³ Document de projet du PAPDE P.16

participation active de toutes les parties prenantes. Un cadre des résultats annuels assortis d'un cadre semestriel et un plan de suivi devraient être élaborés; ce qui permettrait de préciser les responsabilités dans le cadre de la collecte des données pour le renseignement des indicateurs. Les outils devraient être conçus pour chaque niveau du dispositif. La consultation des documents a prouvé que ces outils n'ont pas été conçus. La conception de ces outils devrait permettre d'améliorer la participation des parties prenantes au processus de collecte des données.

4.2.5. Pratiques à option centralisée :

A la suite des analyses, les pratiques sont orientées vers l'approche conventionnelle. L'approche conventionnelle du suivi et de l'évaluation qui se base exclusivement sur les besoins des bailleurs de fonds et des décideurs. Elle a pour principal objectif d'analyser la mesure dans laquelle les résultats (prévus lors de la planification du projet) ont été atteints. L'orientation vers cette option est due, en partie, au plan de rapportage qui est fourni par le bailleur. Aussi, des informations spécifiques sur les activités sont aussi demandées à l'ONG, selon les besoins du moment, par le bailleur. Il est tout de même intéressant de souligner qu'en dépit de la faible participation des autorités communales, des structures communautaires et des services techniques de l'Etat dans les activités de suivi; ils sont impliqués à différents niveaux dans la mise en œuvre des activités du PAPDE.

4.3. Résultats par rapport aux indicateurs

Les résultats ont été obtenus à la suite de consultations des documents de programmations du PAPDE.

4.3.1. Faible prise en compte des critères SMART¹⁴ dans l'élaboration des indicateurs :

On décrit souvent qu'un indicateur doit être **SMART¹⁴**. Les types d'indicateurs utilisés par le PAPDE sont les indicateurs d'impacts et les indicateurs de résultats. Ils sont quantitatifs par nature.

➤ Les indicateurs d'impacts :

Ils se composent de quatre (04) indicateurs de référence et deux (02) indicateurs ciblés. Les cibles ont été définies dès la phase de planification du projet dont l'unité de mesure est le pourcentage; cela est dû justement à l'expérience de l'ONG dans la zone d'intervention du Projet. En faisant une comparaison entre les cibles et les références, on constate qu'il ya deux (02) indicateurs de différence.

➤ **Les indicateurs de résultats :**

Les indicateurs de résultats du PAPDE sont arrimés à cinq (05) effets. Le constat majeur est que leur formulation ne répond pas parfaitement au critère « SMART » car les cibles ne sont pas définies d'une part. Exemples de cibles : **1. Pourcentage de population favorable à l'abandon de la pratique de l'excision dans les communes rurales de Séléfougou et de Maramandougou ; 2. Nombre de cas avérés d'excision dans les quatre (04) communes du programme.**¹⁵ D'autre part, il a été constaté que les unités de mesure (références-cibles) ne concordent pas par endroit exemple d'indicateurs *cible : Pourcentage de population favorable à l'abandon de la pratique de l'excision dans les communes rurales de Séléfougou et de Maramandougou, référence : 14 villages signataires de convention locale à Tiakadougou, Zéro convention communale signée dans les communes du PAPDE*¹⁶. La plus part des indicateurs comportent au moins deux (02) chiffres par exemple : *- quatre cent huit (408) personnes dont 06 hommes et 06 femmes sont choisis comme les membres des comités villageois soit 12 personnes par comité villageois*¹⁷.

Tableau 3 grille d'analyse SMART

Effets/extrants	Nombre d'indicateurs	Score SMART (de 1 à 5 points)				
		1	2	3	4	5
Impact : Les droits des enfants sont améliorés dans les communes de Tiakadougou Dialakoro, Faraba, Séléfougou et Maramandougou	2	0	0	0	0	2
Effet 1: La pratique de l'excision a disparu dans le Tiakadougou et la pratique a substantiellement diminué dans les communes de Séléfougou et Maramandougou						
Extrant 1 Des structures villageoises pour l'abandon de la pratique de l'excision sont mises en place et fonctionnelles.	2	0	0	0	1	1

¹⁴ <http://ofarcy.net/outils.php?id=20&p1=14&p2=15>

¹⁵ Cadre logique du PAPDE 2016-2018 effet1, extrant 2 P.1

¹⁶ Idem note 15

¹⁷ Cadre logique du PAPDE 2016-2018 effet1, extrant 1 P.1

Extrant 2 : Les communautés s'engagent à travers des conventions pour l'abandon de la pratique de l'excision.	4	0	0	0	4	0
Extrant 3 : Les villages des communes de la zone d'intervention du projet ont mis en place un comité de suivi de l'application de la convention d'abandon de la pratique de l'excision	4	0	0	0	3	1
Effet 2: Les enfants participent à leur propre protection.						
Extrant 1 : Des structures d'enfant sont mises en place et fonctionnelles dans les villages	3	0	0	0	3	0
Extrant 2 : Les capacités des membres des structures sont renforcées	3	0	0	0	1	2
Extrant 3 : Les structures d'enfants mènent des activités au niveau des villages	2	0	0	0	2	0
Effet 3 : La mortalité et la morbidité des enfants dues à l'eau et à la malnutrition dans la zone du projet sont réduites						
Extrant 1 Les populations de la zone d'intervention ont accès à l'eau potable	2	0	0	0	2	0
Extrant 2 : Les capacités des membres des structures de gestion sont renforcées	2	0	0	0	2	0
Extrant 3 : Les capacités des communautés sont renforcées sur l'Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant	3	0	0	0	2	1
Effet 4: Les communautés s'engagent contre les mariages des enfants et les pires formes de travail des enfants pour l'accroissement du taux de scolarisation dans la zone du projet						
Extrant 1 : Les capacités des membres	4	0	0	0	1	3

des structures de gestion scolaire sont renforcées et les comités pour les débats intergénérationnels sont mis en place et fonctionnels						
Extrant 2 : Les communautés villageoises prennent des mesures internes pour l'interdiction du travail des enfants dans les sites d'orpillage et le mariage des enfants	2	0	0	0	2	0
Extrant 3 : Les acteurs de l'école mènent des actions pour le maintien des enfants à l'école.	4	0	0	0	4	0
Effet 5: les capacités de l'ONG sont renforcées en matière de gestion de projet et la politique des droits des enfants.						
Extrant 1 L'ONG dispose d'une politique de protection des enfants	3	0	0	0	1	2
Extrant 2 Le personnel du projet dispose des compétences nécessaires pour conduire le projet	2	0	0	0	0	2
TOTAL	42	0	0	0	28	14

NB : sont valides selon la grille SMART, les indicateurs ayant obtenu un score égal à cinq (05)

4.3.2. Incohérence à certains niveaux entre les indicateurs et les résultats

La consultation des indicateurs a permis de constater que dans certains cas, les indicateurs ne permettent pas de mesurer le niveau d'atteinte du résultat cas de l'extrant 1 de l'effet 1 où la fonctionnalité des structures villageoises n'est pas prise en compte.

4.3.3. Déséquilibre entre les indicateurs de références et les cibles

On a constaté dans le cadre logique, par endroit, que d'une part les cibles sont plus nombreux que les références cas de : l'impact, l'effet 1, 2, effet 4 et 5. Et d'autre part, les références sont plus nombreuses que les cibles cas de l'effet 3. Les cibles sont au nombre de 42 contre 34 références.

Tableau 4 Analyse des indicateurs

Effets	Extrants	Indicateurs de référence	Indicateurs cibles
Impact : Les droits des enfants sont améliorés dans les communes de Tiakadougou Dialakoro, Faraba, Séléfougou et Maramadougou	-	4	2
Effet 1 : La pratique de l'excision a disparu dans le Tiakadougou et la pratique a substantiellement diminué dans les communes de Séléfougou et Maramandougou	3	6	10
Effet 2 : Les enfants participent à leur propre protection.	3	6	8
Effet 3 : La mortalité et la morbidité des enfants dues à l'eau et à la malnutrition dans la zone du projet sont réduites	3	8	7
Effet 4 : Les communautés s'engagent contre les mariages des enfants et les pires formes de travail des enfants pour l'accroissement du taux de scolarisation dans la zone du projet	3	6	10
Effet 5 : les capacités de l'ONG sont renforcées en matière de gestion de projet et la politique des droits des enfants.	2	4	5
TOTAL	14	34	42

4.3.4. Prise en compte de l'aspect genre :

L'analyse des indicateurs a permis de constater que les indicateurs du PAPDE ont pris en compte le genre à titre d'illustration :

- *Soixante-quinze (75) membres dont 40 filles et 35 garçons constituant les comités de club d'enfants¹⁸ ;*
- *Cent cinquante (150) enfants dont 80 filles et 70 garçons membres des clubs ont participé aux différentes sessions de renforcement de capacité¹⁹.*

4.4. Résultats par rapport au processus de Collecte d'informations et traitement des données

4.4.1. Absence d'un plan de suivi et d'un cadre de mesure de rendement

Les différentes rencontres et les analyses des documents du PAPDE ont prouvé que le

¹⁸ Cadre logique du PAPDE 2016-2018 effet2, extrait 1 P.4

projet ne dispose pas de plan de suivi. Le cadre de mesure de rendement, qui permet de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée du projet afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés, n'a pas été conçu.

4.4.2. Manque d'outils de collecte adéquats et cohérents

En l'absence d'un plan de suivi auquel les outils de collecte sont arrimés, les enquêtes ont prouvé que les fiches afférentes aux indicateurs et autres tableaux de bord sont inexistantes. Il a été tout de même constaté que les membres de l'équipe disposent chacun d'un cahier d'activités. Ces cahiers ne sont pas bien tenus. Selon les agents du projet, les informations sur les séances d'animation, les réunions et les Assemblées Générales y sont généralement consignées.

4.4.3. Absence d'un système de compilation et de traitement des données

Le PAPDE ne dispose pas d'un système de compilation, car les informations sont demandées aux membres de l'équipe en cas de besoin notamment lors de l'élaboration des rapports. Pour trouver les données, il faut consulter les rapports. S'agissant du traitement des données aucun logiciel ou programme n'est utilisé.

4.4.4. Existence de données à fiabilité limitée

Après toutes les informations signalées plus haut, certes le PAPDE dispose de données dans les rapports mais en l'absence d'une organisation cohérente, il est tout à fait normal de douter de leur fiabilité. Les agents du projet éprouvent des difficultés à collecter les informations car ils ne savent pas réellement ce qui est significatif pour le projet, en termes d'informations.

4.5. Résultats par rapport à la planification de l'utilisation des résultats

4.5.1. Absence d'organisation de la réflexion critique :

La réflexion critique est une étape importante dans le cadre de la prise de décision en matière de suivi-évaluation. L'absence d'un système de compilation et de traitement des informations a été l'un des freins à l'organisation de la réflexion critique.

4.5.2. Absence d'un cadre de partage et de validation des résultats

Au cours des recherches, il a été constaté que le PAPDE n'a pas prévu un cadre de partage et de validation des résultats.

4.5.3. Existence d'un plan de rapportage et d'un dispositif de rapportage

Le plan de rapportage est celui du bailleur; il oriente et met en exergue les informations

¹⁹ Cadre logique du PAPDE 2016-2018 effet2, extrait 2 P.4

importantes pour lui. La fréquence est de 2 fois par an. Le 1^{er} rapport couvre la période allant de janvier à juin (soumis au plus tard le 15 juillet) et le second est présenté comme le rapport annuel et couvre la période allant de janvier à décembre (soumis au plus tard le 10 février). Les délais d'envoi sont toujours respectés.

A la suite des entretiens, trois (03) niveaux de rapportage ont été décrits :

- Niveau 1 : les rapports mensuels des agents de terrain ;
- Niveau 2 : le rapport mensuel du superviseur du projet qui cumule les rapports des agents de terrain ;
- Niveau 3 : la Direction de l'ONG traite les informations envoyées par le superviseur pour produire le rapport qui est adressé au bailleur.

4.5.4. Difficultés liées à l'élaboration du rapport :

Nonobstant ce dispositif, le rapportage se fait avec beaucoup de difficultés pour les raisons suivantes :

- la non disponibilité des informations à temps ;
- la non fiabilité des données ;
- l'incohérence des informations.

En analysant les différents rapports du projet, soumis au bailleur, le constat est que l'accent est mis sur la narration par rapport aux données chiffrées et les résultats ne sont pas assez mis en évidence ; à titre d'illustration « *Sur un total de dix (10) activités planifiées 09 ont été réalisées durant cette période Janvier-Décembre 2017. Au cours de leur mise en œuvre, des résultats enregistrés ont permis de constater des progrès satisfaisants au niveau des communautés pour leur engagement à respecter les droits de l'enfant de l'ensemble de la zone d'intervention du programme PAPDE²⁰ ».*

Le rapport ne se focalise pas assez sur la présentation du niveau d'avancement des activités et des indicateurs.

4.5.5. Existence d'une organisation de processus d'apprentissage

Les entretiens ont conclu qu'il y a des scénarios de bonnes pratiques qui sont documentés à travers des témoignages enregistrés sur le terrain et partagés avec le bailleur et les autres acteurs à la suite de missions. A titre illustratif le PAPDE reçoit des ONG d'autres zones pour s'imprégner de ses expériences en matière de lutte contre la pratique de l'excision.

²⁰ Rapport annuel PAPDE (janvier-décembre 2017) P.7

V. DISCUSSION ET ANALYSES

5.1. Discussion et analyse par rapport à l'état des lieux du système de suivi-évaluation ;

5.1.1. Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Les résultats de cette analyse permettront de maximiser les potentiels des forces et des opportunités tout en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. C'est un exercice qui se poursuivra après la conclusion de l'étude.

5.1.2. Définition des acteurs et de leur rôle dans le document de projet :

La définition expresse des acteurs et leur rôle dans le document de projet est important, certes, il serait intéressant que les besoins en information des parties prenantes soient définis. Ces besoins peuvent être exprimés dans un tableau comme suit :

Tableau 5 les acteurs et leurs besoins en information ²¹

Acteurs	Besoins en information	Sources /Produits du système SE

Le système doit être capable aussi de répondre aux besoins et aux demandes d'informations non prévus...²²

5.1.3. Existence d'un PTBA et faible participation des bénéficiaires à l'élaboration

Bien qu'il y ait un PTBA, le processus de la conception adopté par l'ONG-AMPDR semble solitaire. Pour avoir un PTBA qui réponde aux besoins des parties prenantes, il faut les associer par l'utilisation de l'approche à la fois participative et à la diffusion du document final²³.

5.1.4. Définition de l'agenda des activités de suivi-évaluation dans le document de projet

On a conclu que la définition de cet agenda n'est pas suffisante. L'agenda doit se situer dans un cadre associant les données à récolter, les outils et les périodes de collecte.

5.1.5 Non évaluation des ressources financières allouées au suivi-évaluation

En effet, l'ONG n'a pas vu la nécessité de créer une rubrique suivi-évaluation dans le budget. A ce niveau, il ya moins de lisibilité et de visibilité du suivi-évaluation dans la planification budgétaire. La norme dans le secteur est d'affecter entre 3 % et 10 % du budget du projet/programme au suivi et à l'évaluation²⁴. Il faut aussi prévoir une provision pour les imprévus.

²¹ Manuel de suivi-évaluation du Programme de Gestion Décentralisée des Forêts phase II (GEDEFOR II) P 19 octobre 2015

²² FIDA Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation P4-7

²³ FIDA Programme de travail et budget annuel (PTBA) décembre 2010 P6

²⁴ Société internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Genève 2011 P 90-91-92

5.1.6. Faible appropriation des acteurs de leur rôle dans le dispositif

Il ne suffit pas de mettre en place un dispositif mais le partager avec les acteurs. Aussi, l'une des difficultés est la création par Le PAPDE de structures locales d'accompagnement des activités du projet. Ils sont quatre (04) il s'agit : des clubs d'enfants, des comités de suivi des conventions signées, des comités de pilotage des plaidoyers et des comités locaux d'eau. Pour une prochaine phase, on pourrait créer pour chaque village un comité de suivi²⁵ de la mise en œuvre des activités du projet. Ces comités s'occuperont de toutes les activités du projet au niveau village.

5.1.7. Plan de gestion des risques élaboré mais non suivi

La gestion des risques est, de nos jours, un pan important du suivi-évaluation. Ainsi, le plan élaboré dans le document de projet n'est pas suivi. Le registre des risques doit être mis à jour périodiquement ce qui permettra de retirer certains sur la liste et d'en intégrer s'il ya lieu selon les circonstances. A ce niveau on fera aussi la différence entre les risques permanents et les risque temporels.

5.1.8. Difficultés liées à la coordination des activités du suivi-évaluation

Au regard de l'importance de ce projet, le mode management du projet doit changer. Le projet doit disposer d'un coordinateur à temps plein. Le superviseur doit coordonner la collecte des données sur le terrain et s'assurer de leur fiabilité. Le coordinateur, en collaboration avec le superviseur, procéderont périodiquement à la mise à jour d'une base de données ainsi que leur traçabilité et fiabilité.

5.1.9. Connaissances limitées du personnel dans le suivi-évaluation

En dépit d'une formation réalisée au profit des agents de terrain sur le suivi-évaluation, leur niveau reste faible. Il ressort de cela que la formation a embarrassé le cadre général et ne s'est pas intéressée au cas du PAPDE. Le projet doit mettre en place un plan de renforcement des agents se basant sur les besoin réels du personnel dans le domaine.

5.2. Discussion et analyse des résultats par rapport aux approches et choix méthodologiques

A ce niveau il y'a bien évidemment une différence entre ce qui a été prévu et ce qui est fait. Il est utile de rappeler que c'est surtout l'approche conventionnelle ou top-down qui est surtout pratiquée par le PAPDE. Le cadre logique étant l'un des outils de référence dans l'illustration des résultats et effets, l'ONG pourrait convaincre le bailleur d'utiliser un autre

²⁵ Programme de Gestion Décentralisée des forêts Phase 2 (GEDEFOR II) juillet 2014 P39

modèle de cadre logique plus dynamique. Certes, il ya beaucoup d’approches, on pourrait associer l’approche participative ou bottom up²⁶ et les renforcer par : l’évaluation basée sur la théorie, les enquêtes formelles, les méthodes d’évaluation rapide, l’analyse coûts-avantages et coût-efficacité et l’évaluation de l’impact.

5.3. Discussion et analyse des résultats par rapport aux indicateurs

5.3.1. Faible prise en compte des critères SMART dans l’élaboration des indicateurs

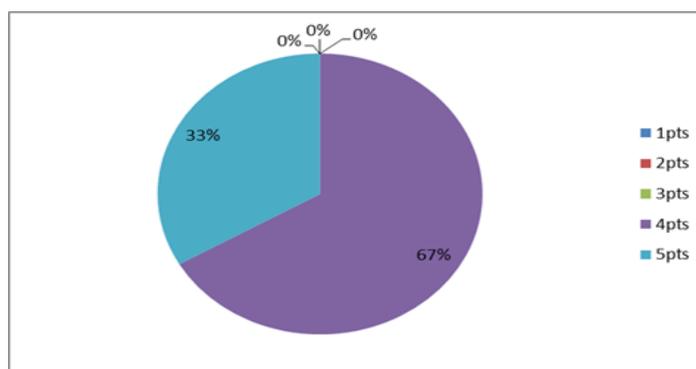
La bonne formulation des indicateurs est un facteur majeur favorisant leur renseignement et leur suivi. La formulation des indicateurs est un exercice fastidieux, car il faut identifier ceux qui rendent mieux compte de votre projet. Le cadre logique du PAPDE présente des indicateurs non performants. Il a été constaté que certains indicateurs possèdent 2, 3 voire 4 variables cela posera, un problème lors de l’analyse. Ce faisant l’utilisation d’une matrice facilitera la sélection des indicateurs.

Tableau 6 validation des indicateurs²⁷

Résultat visé	Indicateur	Classement (1 à 5)					Score	Choix
		S	M	A	R	T		

A l’issue de l’analyse des indicateurs avec cet outil, les résultats ont démontré que sur quarante-deux (42) indicateurs, seul quatorze (14) ont obtenu le score de cinq (05) donc valides soit 33%

Figure 2 Validité des indicateurs



5.3.2. Incohérence à certains niveaux entre les indicateurs et les résultats

Les indicateurs doivent répondre parfaitement aux besoins du résultat. Ce faisant, si le résultat n’est pas bien formulé cela va de soi que les indicateurs soient ambigus.

²⁶ Marianne Strauss Réflexion sur le processus de suivi-évaluation des projets de développement International: cas des ailes de l’espérance au Pérou août 2014 P14

²⁷ <http://www.ofarcy.net/outils.php?id=221&p1=14&p2=15> Consulté le 1^{er} mai 2018

5.3.3. Déséquilibre entre les indicateurs de référence et les cibles

Les résultats ont démontré que les cibles dépassent les références. Les cibles et les références doivent avoir les mêmes unités de mesure au cas contraire, des problèmes de suivi (cibles-références) surgiront au niveau de l'analyse. Les indicateurs ont besoin d'objectifs quantifiés. À défaut, il n'est pas possible de savoir si les objectifs initiaux ont été ou non atteints. Les concepteurs du PAPDE pouvaient concevoir des indicateurs qui rendent mieux compte du projet. Le nombre d'indicateurs semble trop élevé.

5.3.4. Prise en compte de l'aspect genre

Le genre est un aspect important pour les bailleurs. Il a été noté, avec satisfaction, qu'il ya des indicateurs qui le prend en compte. Cependant, les femmes doivent occuper aussi les premiers rangs dans les structures locales qui seront créées pour accompagner le projet.

5.4. Discussion et analyse des résultats par rapport au processus de collecte des informations et traitement des données

5.4.1. Absence de plan de suivi et d'un cadre de mesure de rendement

Le plan de suivi peut se présenter, sous forme de tableau ou même d'une brochure²⁸, contenant des fiches d'indicateurs, des tableaux de collecte pour chaque indicateur, les tableaux de bord... L'absence de cet outils prouve que les éléments importants ci-après manquent : la définition des indicateurs, leurs unités de mesure, les méthodes de collecte, les responsables, la fréquence de collecte, le niveau de désagrégation, la méthodologie de calcul. Il peut se présenter sous la forme ci-après :

Tableau 7 Tableau d'indicateurs²⁹

Définition des Indicateurs	Indicateurs	Méthodes/ sources	Personnes responsables	Fréquences/calendrier	Analyse des données	utilisation de l'information

En ce qui concerne le cadre de mesure de rendement, il permet de mesurer la progression des indicateurs par rapport au plan établi. Il pourrait se présenter comme suit :

²⁸ ICRISAT Performance Management Plan (PMP) For the project Increasing Groundnut Productivity of Small Holder Farmers in Ghana, Mali and Nigeria 2014

²⁹ Scott G. Chaplowe Planifier le suivi-évaluation Directives et outils 2008 P24

Tableau 8 cadre de mesure de rendement (CMR)³⁰

Résultats escomptés cibles	indicateurs	données de base	cibles	sources de données	méthode de collecte de données	fréquence de la collecte de données	responsabilité

5.4.2. Manque d’outils de collecte adéquats et cohérents

Le cahier d’activités ne peut être le seul outil de collecte. Pour un bon système de suivi, les outils doivent être cohérents et à chaque niveau les outils adéquats. A titre d’exemple, le circuit est : les fiches de collecte, les tableaux de bords par commune et la situation globale du programme. Ce dispositif permet d’améliorer la traçabilité des informations et de rendre fiable les données.

5.4.3. Absence d’un système de compilation et de traitement des données

Le processus décrit dans le point précédent est une illustration des failles du système. Il existe plusieurs façons de compiler des données. A l’aide d’Excel, on peut concevoir des tableaux et les lier par des formules. Il y a aussi Access et SPSS qui demandent un temps de formation. A côté de cela, il ya des logiciels payant tels que sphinx, Tom Monitoring... Les données, une fois bien compilées, on procède au traitement et à l’analyse à l’aide de tableaux et graphiques qui permettront de déclencher le mécanisme de prise de décision.

5.4.4. Existence de données à fiabilité limitée

Le PAPDE dispose de données, dans les rapports, dont la fiabilité n’est pas prouvée. Pour qu’une information soit fiable, il faut avoir des outils de collecte adéquats et des moyens pour pouvoir les vérifier à la source³¹.

5.5. Discussions et analyse des résultats par rapport à la planification de l’utilisation des résultats

5.5.1. Absence d’organisation de la réflexion critique :

La réflexion critique, appliquée à un projet, consiste à interpréter l’expérience et les données en vue de créer de nouvelles perceptions et d’aboutir à un accord sur les actions à entreprendre. Sans réflexion critique, vos données de suivi-évaluation ne vous seront guère utiles pour orienter le projet vers l’impact. Après vous être demandé “*que se passe-*

³⁰ ACIDI Les outils de la GAR : guide pratique P13

³¹ https://umr-iate.cirad.fr/content/download/4428/33314/version/1/file/Expose_Sem_MIAD_Reliability_SD.pdf consulté le 11 mai 2018

t-il?”, il faut aussi vous poser les questions suivantes: *“Pourquoi en est-t-il ainsi?”*
“Quelles sont les conséquences de cet état de choses pour le projet?” *“Que faire ensuite?”*³²

5.5.2. Absence d’un cadre de partage et de validation des résultats

De nos jours, de plus en plus de projets ont recours au système de comité de pilotage. La création de ce comité pourrait aussi contribuer au renforcement des mécanismes de gestion et de suivi des activités et à l’amélioration de la visibilité des résultats.

5.5.3. Existence d’un plan de rapportage et d’un dispositif de rapportage

Bien que le plan de rapportage soit celui du bailleur, le PAPDE devrait être dans une logique de rendre dynamique le contenu. Le PAPDE doit prévoir un plan de rapportage pour le personnel de terrain.

5.5.4. Difficultés liées à l’élaboration du rapport

Au regard de ce qui précède, un processus de collecte bien conçu et bien managé génère de données fiables facilitant l’élaboration du rapport. Les données qualitatives doivent s’accompagner de données quantitatives. Le faible niveau de désagrégation est dû, en partie, à l’absence de fiches d’indicateurs ou de plan de suivi. Ces outils déterminent le niveau de désagrégation et facilite l’analyse. Les progressions vers l’atteinte des résultats ne sont pas mises en évidence et le niveau de désagrégation des données est faible par endroit exemple : *Au cours de cette période, 65 séances de sensibilisation ont été réalisées touchant environ 800 parents d’élèves.* A la lecture des rapports, on ne saisit pas assez la progression vers l’atteinte des résultats. La formule suivante peut être utilisée exemple : *L’amélioration du revenu net de 192 009 110 FCFA de 2015 au 1er semestre 2017, à 234 081 795 FCFA correspondant à une augmentation de 42 072 685 FCFA au deuxième semestre 2017 soit 18%*³³.

5.5.5. Existence de documents sur le processus d’apprentissage

Le processus d’apprentissage est une exigence du bailleur, ce qui fait que les cas sont bien évidemment documentés. Qu’à cela ne tienne un système de suivi utilisant des outils cohérents est gage d’une capitalisation d’expériences réussie. Ces pratiques peuvent être renforcées par l’approche « apprentissage en équipe » qui est un processus par lequel une équipe ajuste et élargit constamment ses aptitudes³⁴.

³² FIDA Guide pratique du S&E des projets, module 8 organiser la réflexion critique pour améliorer l’action P.8-3

³³ Etat d’exécution du 2^{ème} semestre 2017 du Programme de Gestion Décentralisée des Forêts GEDEFOR II P.15

³⁴ Johannes Heeb, Sebastian Bellwald, Hans Allemann Guide pratique pour réussir les projets de développement Régional 2008 P 37

VI. CONCLUSIONS

Au regard de ce qui précède, une synthèse de l'analyse de la qualité du système de suivi-évaluation du PAPDE peut être fait à travers :

- **L'utilité** : il est vrai que les besoins en information du bailleur sont assurés, mais pas pour les autres acteurs du projet ;
- **La faisabilité** : il ressort que la faisabilité technique du suivi-évaluation n'est pas évidente eu égard à la faible capacité du personnel en matière de suivi-évaluation. En terme de coût, le constat est que les activités ne sont pas financièrement évaluées ;
- **La moralité** : En dehors d'un dispositif cohérent, on peut dire que la fiabilité des données du système de suivi-évaluation du projet est limitée ;
- **La justesse** : Les informations fournies par le présent système de suivi-évaluation sont souvent difficiles à apprécier en ce sens que le plan de suivi qui clarifie les informations n'est pas élaboré.

Il convient donc de rechercher les causes de ces faiblesses à ces deux niveaux :

- Causes liées à la conception du dispositif :
 - La faible implication des bénéficiaires et acteurs locaux ;
 - L'absence d'un plan de suivi et d'un cadre de mesure de rendement ainsi que des outils de collecte adéquats et cohérents;
 - Le manque de budget alloué aux activités de suivi-évaluation ;
 - L'inexistence d'un plan de renforcement des capacités du personnel et des autres acteurs pouvant être impliqués dans la collecte des données.
- Causes liées à la gestion :
 - Faible niveau de coordination des activités du suivi-évaluation ;
 - Faible niveau du personnel en suivi-évaluation
 - Absence d'organisation de la réflexion critique

De ce qui ressort de ce travail, il est nécessaire de procéder à la vérification des hypothèses de départ :

- **La mise en œuvre du système de suivi-évaluation connaît des difficultés à cause de la méconnaissance par tous les acteurs de leur rôle** : Au cours des recherches, il a été prouvé que tous les acteurs ne connaissent pas leur rôle ce qui confirme l'hypothèse.

- **L'absence de suivi-évaluation rigoureux du programme est due à la non disponibilité des ressources financières :** Il a été constaté qu'aucune rubrique n'a été consacrée au suivi ce qui confirme l'hypothèse ;
- **La non fiabilité des données est due à l'insuffisance des outils de collectes :** En l'absence d'un dispositif cohérent de collecte, de compilation et de traitement des données, on peut conclure que les données ne sont pas fiables d'où la confirmation de cette hypothèse.

Le suivi-évaluation, bien qu'intégré dans le projet, est l'un des domaines les plus dynamiques en matière de gestion des projets. L'ONG-AMPDR, en dépit de ces difficultés citées plus haut, parvient à convaincre le bailleur de ses résultats. Il ressort aussi que le suivi-évaluation n'est pas très ancré dans les pratiques de l'ONG ou du moins l'utilisation de nouvelles méthodes cela peut expliquer la légèreté par laquelle elle l'aborde. Un système de suivi-évaluation bien conçu fournit la valeur ajoutée au travail et facilite le processus d'apprentissage. Les résultats peuvent être discutés à tous les niveaux et validés, ce qui renforcera l'appropriation des résultats par les bénéficiaires.

La présente démarche sera de nature à inciter l'ONG, dans la perspective de nouvelles phases des différents programmes, à se mettre aussi dans cette logique de conception d'un dispositif de suivi-évaluation performant.

Le présent mémoire pose une véritable problématique de la prise en compte intégrale du suivi-évaluation par les ONG nationales. Le processus est irréversible; les ONG doivent rapidement se mettre dans la mouvance. En ce qui concerne le cas de AMPDR, on peut conclure que « c'est bien sans système de suivi-évaluation performant. En revanche, ce serait mieux si AMPDR élaborait un dispositif de suivi-évaluation performant et le mettre en œuvre»

VII. RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES

Sur la base des résultats des enquêtes, des faiblesses enregistrées dans la pratique actuelle du suivi évaluation, des recommandations d'amélioration de la conception et du management du dispositif de suivi-évaluation s'avèrent nécessaires.

➤ **Par rapport à la conception**

Par rapport à la conception du système de suivi-évaluation et, en se basant sur les analyses, On suggère à l'ONG pour la prochaine phase de :

- Mettre en place un système de suivi-évaluation performant ;
- Impliquer toutes les parties prenantes dès la conception du système de suivi-évaluation ;
- Prévoir une rubrique allouée au suivi-évaluation dans le budget ;
- Améliorer la formulation des indicateurs ;
- Prévoir un plan de renforcement des capacités du personnel en suivi-évaluation ;
- Concevoir un registre des risques afin de répertorier les risques potentiels du projet et d'en assurer le suivi.

➤ **Par rapport au management**

Résoudre les faiblesses relevées nécessite des ajustements au niveau managérial du système de suivi-évaluation. Pour un management efficace, il faut :

- Améliorer la coordination des activités de suivi-évaluation ;
- Respecter la périodicité de la collecte des données suivant le plan de suivi, veiller à leurs compilations et les analyser ;
- Mettre en place un comité de pilotage ;
- Réaliser les missions de suivi des instances du projet et mettre en œuvre les recommandations.

Bibliographie

Ouvrages et articles

ACDI *Les outils de la GAR : guide pratique*

AMPDR *Document de projet du PAPDE 2015*

AMPDR *Rapport annuel PAPDE (janvier-décembre 2017)*

ARZOUMA ERIC BOLOGO *Cours de Suivi, évaluation, capitalisation des projets humanitaires 2iE 2013*

Bah Ernest KOUASSI *mémoire professionnel de fin d'études octobre 2015*

Banque Mondiale *Suivi et évaluation quelques outils, méthodes et approches 2004*

BIOFORCE Bobo Dioulasso *Formation sous Régionale à la gestion de projet de solidarité, déc. 2006*

EuropeAid *Gestion du Cycle de projets – PCM Guidelines Méthodes de l'aide, Lignes directrices, mars 2004*

FIDA *Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation 2010*

FIDA *Programme de travail et budget annuel (PTBA) décembre 2010*

FIDA *Guide pratique du S&E des projets, module 8 organiser la réflexion critique pour améliorer l'action 2010*

ICRISAT *Performance Management Plan (PMP) for the project Increasing Groundnut Productivity of Small Holder Farmers in Ghana, Mali and Nigeria 2014*

Johannes Heeb, Sebastian Bellwald, Hans Allemann *Guide pratique pour réussir les projets de développement Régional 2008*

Nathalie Lauriac *Concevoir et mettre en œuvre un système de monitoring Terre des hommes 2016*

Programme de Gestion Décentralisée des forêts Phase 2 (GEDEFOR II) *Document de programme juillet 2014*

Programme de Gestion Décentralisée des forêts Phase 2 (GEDEFOR II) *Etat d'exécution du 2ème semestre 2018 P 49*

Scott G. Chaplowe Croix Rouge américaine *Suivi & évaluation, Planifier le suivi et l'évaluation Directives et outils de 2008*

Société internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Genève 2011 P 90-91-92*

Marianne Strauss *Réflexion sur le processus de suivi-évaluation des projets de développement International: cas des ailes de l'espérance au Pérou août 2014 P14*

UVMaF/Université Médicale Virtuelle Francophone *La recherche documentaire 2011-2012*

Sites internet

http://www.alliance-artem.fr/files/cb_days/cbdays_fiche-15_matrice-swot.pdf consulté le 15 mars 2018

https://www.socialbusinessmodels.ch/sites/default/files/u1/tools_fr/problem_tree/arbre_des_problemes.png consulté le 16 mars 2018

<https://www.memoireonline.com/04/14/8859/Analyse-du-systeme-de-suivi-evaluation-du->

<http://ofarcy.net/outils.php?id=20&p1=14&p2=15> consulté le 30 avril 2018

<http://programme-fast-track.html> consulté le 25 avril 2018

<https://umr->

iate.cirad.fr/content/download/4428/33314/version/1/file/Expose_Sem_MIAD_Reliability_SD.pdf

consulté le 11 mai 2018

VIII. ANNEXES

Sommaire des annexes

ANNEXE I : CADRE LOGIQUE DU PAPDE	1
ANNEXE II : ANALYSE SMART	10

Annexe I : CADRE LOGIQUE DU PAPDE

Projet: Projet d'Appui à la Promotion des Droits de l'Enfant (PAPDE)

Résultats	Indicateurs	Données de base	Moyens de vérification
Impact : <i>Les droits des enfants sont améliorés dans les communes de Tiakadougou Dialakoro, Faraba, Séléfougou et Maramadougou</i>			
	<p>-90% des communautés de PAPDE connaissent les droits de l'enfant</p> <p>-60% des communautés de PAPDE appliquent les droits de l'enfant</p>	<p>-95% des communautés connaissent les droits de l'enfant dans le Tiakadougou</p> <p>-Moins de 60% d'application des droits de l'enfant dans le Tiakadougou</p> <p>-2% des ménages de Séléfougou et Maramadougou connaissent les droits de l'enfant</p> <p>-0% des ménages appliquent les droits de l'enfant</p>	<p>-Rapports d'études</p> <p>-Rapports d'évaluation</p>
Effet 1: <i>La pratique de l'excision a disparu dans le Tiakadougou et la pratique a substantiellement diminué dans les communes de Séléfougou et Maramandougou</i>			
<p>Extrant :</p> <p>Ext 1 : Des structures villageoises pour l'abandon de la pratique de l'excision sont mises en place et fonctionnelles.</p>	<p>-34 comités villageois de protection des droits de l'enfant mises en place et fonctionnelles</p> <p>-quatre cent huit (408) personnes dont 06 hommes et 06 femmes sont choisis comme les membres des comités villageois soit 12 personnes par comité villageois.</p>	<p>-21 comités fonctionnels à Tiakadougou</p> <p>-Zero structure fonctionnel à Séléfougou et à Maramadougou</p>	<p>-Cahiers d'activités,</p> <p>-Rapports</p>

Résultats	Indicateurs	Données de base	Moyens de vérification
Ext 2 : Les communautés s'engagent à travers des conventions pour l'abandon de la pratique de l'excision	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage de population favorable à l'abandon de la pratique de l'excision dans les communes rurales de Séléfougou et de Maramandougou (cf étude de base /évaluation 2015) -Nombre de cas avérés d'excision dans les quatre (04) communes du programme -Vingt(20) villages ayant pris des mesures internes d'abandon de la pratique de l'excision dans les quatre(04) communes du programme. -Quatre(04) communes (T.Dialakoro, T. Faraba, Maramandougou et Séléfougou) ont pris une convention communale d'interdiction de la pratique de l'excision au bout de 03 ans ; 	<ul style="list-style-type: none"> -14 villages signataires de convention locale à Tiakadougou - Zéro convention communale signée dans les communes du PAPDE 	<ul style="list-style-type: none"> -PV -Rapports -Acte de délibération des conseils communaux -Document de conventions signées
Ext3 : Les villages des communes de la zone d'intervention du projet ont mis en place un comité de suivi de l'application de la convention d'abandon de la pratique de l'excision	<ul style="list-style-type: none"> - Trente quatre (34) comités villageois de suivi de la convention sont fonctionnels - Nbre de cas de pratique clandestine enregistré ; -Nbre de cas de violations des conventions signées ; - Nombre de parents dans les communes de Séléfougou et 	<ul style="list-style-type: none"> 14 villages signataires de convention à Tiakadougou -Existence de pratique clandestine ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Enquête d'opinion -Entretiens -Rapports -comptes rendus -Convention communale -Acte de délibération du conseil communal

Résultats	Indicateurs	Données de base	Moyens de vérification
	Maramandougou s'engageant formellement à ne plus exciser leurs enfants		
Activités 1.1			
<p>1.1.1 : Mise en place des comités villageois de protection et de promotion des droits de l'enfant à Séléfougou et Maramandougou</p> <p>1.1.2 : Mise en place des comités de pilotage de plaidoyer à Séléfougou et Maramadougou.</p>			
Activités 1.2			
<p>1.2.1 Formations des membres du comité de pilotage sur la conduite des actions de plaidoyer.</p> <p>1.2.2 Séminaire communal des Imams et des leaders communautaires avec la participation de l'UMAMA et PNLE sur l'Excision- Religion/ Droits;</p> <p>1.2.3 Formation des groupements de femmes en genre/leadership (prise de parole et témoignage/ plaidoyer sur l'excision).</p> <p>1.2.4 Formation des comités villageois de protection et promotion des droits de l'enfant sur l'Excision Droits;</p> <p>1.2.5 Formation des comités villageois, des relais et des leaders communautaires de protection et promotion des droits de l'enfant sur l'Excision Droits;</p> <p>1.2.6 Séances de signatures de conventions locales dans le reste de village des villages de Tiakadougou et dans les 02 nouvelles communes</p> <p>1.2.7 Atelier communal d'orientation des villages de Séléfougou et Maramadougou pour l'élaboration d'un document de convention collective sur l'interdiction de la pratique de l'excision/MGF appuyé par un consultant.</p> <p>1.2.8 Réalisation de voyage d'étude au CHU de Point « G » des communautés du PAPDE (s'imprégner d'avantage sur les conséquences de l'excision à travers les cas de fistules ;</p> <p>1.2.9 Participation des relais pour la supervision des activités</p>			
Activités 1.3			
<p>1.3.1 Organisation des séances de signature des conventions dans le reste des villages dans les communes de Tiakadougou – dialakoro et Tiakadougou Faraba.</p> <p>1.3.2 Réalisation des séances d'information et de sensibilisation au niveau des 04 communes ciblant les personnes influentes.</p> <p>1.3.3 Séances de signatures de conventions communales dans les zones du PAPDE</p> <p>1.3.4 Organisation de supervisions conjointes (autorités communales, services techniques, ONG)</p> <p>1.3.5 Rencontres de suivis de l'application de conventions signées sur l'abandon de l'excision à Tiakadougou dialakoro et faraba</p>			
<i>Effet 2: Les enfants participent à leur propre protection.</i>			

Résultats	Indicateurs	Données de base	Moyens de vérification
<p>Extrant : Ext 1 : Des structures d'enfant sont mises en place et fonctionnelles dans les villages</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cinq (05) clubs d'enfant mis en place au niveau de 05 écoles des 02 nouvelles communes - Soixante-quinze (75) membres dont 40 filles et 35 garçons constituant les comités de club d'enfants -Nbre d'enfants scolaires et non scolaires touchés par les activités du club (qualité et quantité) 	<ul style="list-style-type: none"> -05 clubs mis en place à Tiakadougou -Zéro comité club d'enfant mise en place à Maramadougou et Séléfougou 	<ul style="list-style-type: none"> -Cahier d'activités des clubs d'enfant -Rapports d'activité
<p>Ext 2 : Les capacités des membres des structures sont renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Trois (03) séances de formation sont réalisées au profit des clubs d'enfants des 04 communes du programme -Dix (10) clubs d'enfants dans les 04 communes ont bénéficié des sessions de renforcement de capacité -Cent cinquante (150) enfants dont 80 filles et 70 garçons membres des clubs ont participé aux différentes sessions de renforcement de capacité. 	<ul style="list-style-type: none"> -Zéro formation réalisée -Zéro club d'enfants ayant bénéficié la formation 	<ul style="list-style-type: none"> -TDR de la formation -Rapports de la formation -Liste de participants à la formation
<p>Ext 3 : Les structures d'enfants mènent des activités au niveau des villages</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Vingt (20) plans d'action élaboré par les enfants soit 02 plans d'action par club d'enfants par an -Nbre d'activités réalisées au niveau des villages 	<ul style="list-style-type: none"> -Zéro plan d'action élaboré -Zéro activité réalisée par les enfants au niveau des villages 	<ul style="list-style-type: none"> - Supports de gestion des clubs -Cahiers d'activité des enfants -Rapports -Entretiens

Résultats	Indicateurs	Données de base	Moyens de vérification
Activités 2.1			
2.1.1 Mise en place des comités des clubs d'enfants dans les écoles des communes des Séléfougou et Maramandougou.			
2.1.2 Elaboration et Planification de plan d'action pour le fonctionnement des clubs d'enfants			
Activités 2.2			
2.2.1 Formation des comités de clubs d'enfants et les encadreurs sur les techniques d'animation et les techniques de prise de parole des enfants en public			
2.2.2 Formation des comités de clubs d'enfant sur les techniques de plaidoyer			
2.2.3 Formation des comités de clubs d'enfants sur l'Excision/ Droits;			
Activités 2.3			
2.3.1 Forum intercommunal sur les droits des enfants dans les zones du PAPDE			
2.3.2 Organisation des foras de plaidoyer conduits par les enfants dans chaque village sur la consolidation des conventions signées pour l'abandon de la pratique de l'excision.			
2.3.3 Organisation de la journée internationale de lutte contre l'excision;			
2.3.4 Organisation de la journée internationale des droits de l'enfant (le 20 novembre) dans la zone d'intervention PAPDE			
2.3.5 Diffusion de message et spot sur l'excision et droit des enfants;			
2.3.6 Organisation des visites d'échange entre les clubs d'enfant des zones du programme			
2.3.7 Réalisation des émissions radiophoniques par les enfants sur la promotion de leurs droits			
2.3.8 Appui à la mise en oeuvre des plans d'action des clubs d'enfant			
Effet 3 : La mortalité et la morbidité des enfants dues à l'eau et à la malnutrition dans la zone du projet sont réduites			
Extrant : <i>Ext 1 : Les populations de la zone d'intervention ont accès à l'eau potable</i>	-Deux (02) nouveaux points d'eau potable réalisés et seize (16) réhabilité soit 08 en 2è année et 08 en 3è année -Nbre de cas de maladies hydriques recensés par le CSCom	-Deux forages réalisés au niveau de 02 écoles de Tiakadougou -08 Puits réhabilités en forage dans 08 villages de Tiakadougou -Zéro points d'eau réalisé ou Réhabilité à Séléfougou et Maramadougou	-Avis d'appel d'offre -Contrats de l'entreprise -PV de réception -Registre CSCom -Rapports

Résultats	Indicateurs	Données de base	Moyens de vérification
Ext 2 : <i>Les capacités des membres des structures de gestion sont renforcées</i>	Une (01) séance de renforcement de capacité a été réalisée au profit des 34 comités locaux -Nbre d'activités réalisées par les CLE (Comités Locaux de l'Eau)	-Zéro séance de renforcement de capacité réalisé - Zéro activité réalisée par les CLE	- <i>TDR de formation</i> - <i>Liste des participants</i> - <i>PV de réunion</i> - <i>Rapports</i>
Ext 3 : <i>Les capacités des communautés sont renforcées sur l'Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant</i>	- Soixante-huit femmes/hommes ayant bénéficié la formation sur ANJE -Nbre et qualité de recettes préparées par les femmes en famille -Nbre d'enfants ayant bénéficiés des recettes	-Zéro femme formée sur l'ANJE -Zéro recette préparée par les femmes en famille Zéro d'enfants ayant bénéficié des recettes	- <i>Cahier d'activités</i> - <i>Rapports</i>
Activités 3.3 3.3.1 La réalisation de forages dans les écoles de Sicoro, Djiguimbaly, munis de pompe manuelle; 3.3.2 Réhabilitation de 16 forages (8 en 2èA et 8 en 3èA)			
Activités 3.4 3.4.1 Formation des communautés sur la gestion et l'entretien des points d'eau; 3.4.2 Sensibilisation des communautés sur les bonnes pratiques d'hygiène et assainissement; 3.4.3 Organisation des journées de salubrité villageoise dans les différentes communes du programme; 3.4.4 Organisation de la journée citoyenne par les comités des clubs d'enfant au niveau des écoles des communes du programme 3.4.5 Tenue de rencontres de suivi des activités des comités locaux d'eau (Partage d'expériences dans la gestion des infrastructures hydraulique, séance de mise à niveau des membres Tiakadouougou)			
Activités 3.5 3.5.1 Séminaire de formation pratique des groupements de femmes sur les techniques culinaire (recette pour enfants). 3.5.2 Réalisation des séances culinaires par les groupements de femmes au niveau des communes du programme. 3.5.3 Formation des groupements de femmes sur l'ANJE (Alimentation des nouveaux nés et des jeunes Enfants). 3.5.4 Sensibilisation des jeunes mères sur les bonnes pratique de l'alimentation des enfants.			
Effet 4: Les communautés s'engagent contre les mariages des enfants et les pires formes de travail des enfants pour l'accroissement du taux de			

Résultats	Indicateurs	Données de base	Moyens de vérification
scolarisation dans la zone du projet			
Extrant : Ext 1 : Les capacités des membres des structures de gestion scolaire sont renforcées et les comités pour les débats intergénérationnels sont mis en place et fonctionnelles	-Trente-quatre (34) structures de gestion scolaire ont bénéficié la formation de renforcement de capacité -Trente-quatre (34) comités pour les débats intergénérationnels ont bénéficié une formation de renforcement de capacité - Deux cent trente-huit (238) F/H sont choisis comme des membres des structures de gestion scolaire -Cent vingt-huit (128) débats animés par les comités soit environ 04 séances par village	- Zéro structures formées -Zéro débat animé	- <i>PV de réunion et de débat</i> - <i>Rapport d'activités</i>
Ext 2 : Les communautés villageoises prennent des mesures internes pour l'interdiction du travail des enfants dans les sites d'orpaillage et le mariage des enfants	-Nbre de village engagé formellement dans l'abandon de mariage des enfants ; -Nbre de village ayant pris des mesures formelles d'interdiction de travail des enfants dans les sites d'orpaillage	-Zéro village engagé pour l'abandon du mariage des enfants ; -Zéro village ayant pris des mesures formelles pour l'interdiction de travail des enfants dans les sites d'orpaillage à Maramadougou et Séléfougou	- <i>Acte de délibération</i> - <i>Convention</i> - <i>Rapports</i>
Ext 3 : Les acteurs de l'école mènent des actions pour le maintien des enfants à l'école.	-Nombre d'enfants scolaire de x à x +10% /an; -Nombre de nouveaux élèves inscrits à la 1ère année -Nombre d'élève inscrits à la SSAP et transférés -Nbre d'actions entreprises par	-Zéro enfant scolarisé par le projet à Maramadougou et Séléfougou -Zéro action d'entreprise par les acteurs de l'école à Séléfougou et Maramadougou	- <i>Rapport ONG</i> - <i>Rapport CAP</i> - <i>Rapport de suivi des enfants transférés</i>

Résultats	Indicateurs	Données de base	Moyens de vérification
	les acteurs de l'école		
Activités 4.4			
4.4.1 Formation d'un noyau de jeune sur les techniques de débats intergénérationnelles			
4.4.2 Formation des CGS et des relais villageois sur les conséquences du mariage des enfants.			
4.4.3 Formation des acteurs de l'école sur leur rôle et responsabilité.			
4.4.4 Réalisation des séances de dialogues entre jeunes et les leaders communautaires sur le mariage des enfants.			
4.4.5 Réalisation des campagnes de sensibilisation sur la scolarisation des enfants dans les zones du programme.			
Activités 4.5			
4.5.1 Rencontre de suivi des recommandations de plaider sur l'interdiction du travail des enfants dans les sites d'orpaillage à Tiakadougou;			
4.5.2 Signature des conventions villageoises d'interdiction du mariage des enfants			
Activités 4.6			
4.6.1 Organisation de suivis conjoints du CAP et des acteurs de l'école (CGS, autorités communales) pour l'évaluation des activités des écoles ;			
4.6.2 Diffusion de messages et spots sur le mariage précoce			
4.6.3 Sensibilisation des communautés sur les pires formes de travail des enfants;			
4.6.4 Appui aux écoles communautaires en équipements pédagogiques.			
Effet 5: les capacités de l'ONG sont renforcées en matière de gestion de projet et la politique des droits des enfants.			
Extrant : Ext 1 L'ONG dispose d'une politique de protection des enfants	-Six (06) personnes de l'ONG ayant participé à l'élaboration de la politique -Quinze (15) de personnes de l'ONG ayant bénéficié la formation ; -Nbre d'action entreprise par le personnel de l'ONG pour l'application de politique de protection des enfants	-Zéro politique élaboré -Zéro action entreprise -l'équipe de PCTDE a reçu de formation sur la protection de droits des enfants	-TDR de formation -Document de politique disponible -PV d'adoption du document politique par le conseil d'administration de l'ONG
Ext 2 Le personnel du projet dispose des compétences nécessaires pour	-Quatre (04) séances de formations réalisées pour le	-Besoin de recyclage de formation pour l'équipe de PCTDE	-TDR -Liste de présence des participants

Résultats	Indicateurs	Données de base	Moyens de vérification
conduire le projet	renforcement de capacité du personnel de l'ONG -Dix-huit (18) personnes ayant participé à la formation		<i>-Rapport de la formation</i>
Activités 5.5			
5.5.1 Sensibilisation des membres de l'ONG sur la protection des droits des enfants			
5.5.2 Elaboration et adoption d'une politique sur la protection des droits des enfants au sein des organes de l'ONG.			
5.5.3 Formation du personnel sur la politique de protection des enfants.			
Activités 5.6			
5.6.1 Formation des agents de l'ONG sur les techniques de Gestion de projet (Planification et suivi-évaluation) en matière des droits des enfants;			
5.6.2 Formation des agents de l'ONG sur les techniques de plaidoyer;			
5.6.3 Réalisation de magazines sur les activités de l'ONG en matière de la promotion des droits de l'enfant.			
5.6.4 Formation de recyclage des agents de l'ONG sur les techniques de prises en charge de la malnutrition			
5.6.5 Organisation des missions de suivis par la Direction			
5.6.6 Production de rapport d'activités du programme			

Annexe II : ANALYSE SMART

EFFETS	INDICATEURS CIBLES	CRITERES					TOTAL
		S	M	A	R	T	
Impact : Les droits des enfants sont améliorés dans les communes de Tiakadougou Dialakoro, Faraba, Séléfougou et Maramadougou							
	<i>-90% des communautés de PAPDE connaissent les droits de l'enfant</i>	1	1	1	1	1	5
	<i>60% des communautés de PAPDE appliquent les droits de l'enfant</i>	1	1	1	1	1	5
Effet 1: La pratique de l'excision a disparu dans le Tiakadougou et la pratique a substantiellement diminué dans les communes de Séléfougou et Maramandougou							
Extrant 1 Des structures villageoises pour l'abandon de la pratique de l'excision sont mises en place et fonctionnelles.	-34 comités villageois de protection des droits de l'enfant mises en place et fonctionnelles	1	1	1	1	1	5
	quatre cent huit (408) personnes dont 06 hommes et 06 femmes sont choisis comme les membres des comités villageois soit 12 personnes par comité villageois.	0	1	1	1	1	4
Extrant 2	- Pourcentage de population favorable à l'abandon de la pratique de l'excision dans les communes rurales de Séléfougou et de Maramandougou (cf étude de base /évaluation 2015)	1	0	1	1	1	4
	Nombre de cas avérés d'excision dans les quatre (04) communes du programme	1	0	1	1	1	4
	<i>Vingt(20) villages ayant pris des mesures internes d'abandon de la pratique de l'excision dans les quatre(04) communes du programme.</i>	0	1	1	1	1	4
	<i>-Quatre(04) communes (T.Dialakoro, T. Faraba, Maramandougou et Séléfougou) ont pris une convention communale d'interdiction de la pratique de l'excision au bout de 03 ans ;</i>	0	1	1	1	1	4

EFFETS	INDICATEURS CIBLES	CRITERES					TOTAL
		S	M	A	R	T	
<i>Extrant 3</i>	- Trente-quatre (34) comités villageois de suivi de la convention sont fonctionnels	1	1	1	1	1	5
	- <i>Nbre de cas de pratique clandestine enregistré ;</i>	1	0	1	1	1	4
	- <i>Nbre de cas de violations des conventions signées ;</i>	1	0	1	1	1	4
	- Nombre de parents dans les communes de Séléfougou et Maramandougou s'engageant formellement à ne plus exciser leurs enfants	1	0	1	1	1	4
Effet 2 <i>Effet 2: Les enfants participent à leur propre protection.</i>							
Extrant 1 : Des structures d'enfant sont mises en place et fonctionnelles dans les villages	Cinq (05) clubs d'enfant mis en place au niveau de 05 écoles des 02 nouvelles communes	0	1	1	1	1	4
	- Soixante-quinze (75) membres dont 40 filles et 35 garçons constituant les comités de club d'enfants	0	1	1	1	1	4
	Nbre d'enfants scolaires et non scolaires touchés par les activités du club (qualité et quantité)	1	0	1	1	1	4
<i>Extrant 2 :Les capacités des membres des structures sont renforcées</i>	-Trois (03) séances de formation sont réalisées au profit des clubs d'enfants des 04 communes du programme	1	1	1	1	1	5
	-Dix (10) clubs d'enfants dans les 04 communes ont bénéficié des sessions de renforcement de capacité	1	1	1	1	1	5
	-Cent cinquante (150) enfants dont 80 filles et 70 garçons membres des clubs ont participé aux différentes sessions de renforcement de capacité.	0	1	1	1	1	4
Extrant 3 : Les structures d'enfants mènent des activités au niveau des villages	Vingt (20) plans d'action élaboré par les enfants soit 02 plans d'action par club d'enfants par an	0	1	1	1	1	4
	Nbre d'activités réalisées au niveau des villages	1	0	1	1	1	4
Effet 3 : La mortalité et la morbidité des enfants dues à l'eau et à la malnutrition dans la zone du projet sont réduites							
Extrant 1 <i>Les populations de la</i>	-Deux (02) nouveaux points d'eau potable réalisés et seize	0	1	1	1	1	4

EFFETS	INDICATEURS CIBLES	CRITERES					TOTAL
		S	M	A	R	T	
<i>zone d'intervention ont accès à l'eau potable</i>	(16) réhabilité soit 08 en 2è année et 08 en 3è année						
	-Nbre de cas de maladies hydriques recensés par le CSCom	1	0	1	1	1	4
Ext 2 : Les capacités des membres des structures de gestion sont renforcées	Une (01) séance de renforcement de capacité a été réalisée au profit des 34 comités locaux	1	1	1	1	1	4
	Nbre d'activités réalisées par les CLE (Comités Locaux de l'Eau)	1	0	1	1	1	4
Extrant 3 : Les capacités des communautés sont renforcées sur l'Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant	- Soixante-huit femmes/hommes ayant bénéficié la formation sur ANJE	1	1	1	1	1	5
	-Nbre et qualité de recettes préparées par les femmes en famille	0	1	1	1	1	4
	-Nbre d'enfants ayant bénéficiés des recettes	0	1	1	1	1	4
Effet 4: Les communautés s'engagent contre les mariages des enfants et les pires formes de travail des enfants pour l'accroissement du taux de scolarisation dans la zone du projet							
Ext 1 : Les capacités des membres des structures de gestion scolaire sont renforcées et les comités pour les débats intergénérationnels sont mis en place et fonctionnelles	-Trente-quatre (34) structures de gestion scolaire ont bénéficié la formation de renforcement de capacité	1	1	1	1	1	5
	Trente-quatre (34) comités pour les débats intergénérationnels ont bénéficié une formation de renforcement de capacité	1	1	1	1	1	5
	- Deux cent trente-huit (238) F/H sont choisis comme des membres des structures de gestion scolaire	1	1	1	1	1	5
	-Cent vingt-huit (128) débats animés par les comités soit environ 04 séances par village	0	1	1	1	1	4
Ext 2 : Les communautés villageoises prennent des mesures internes pour l'interdiction du	Nbre de village engagé formellement dans l'abandon de mariage des enfants ;	1	0	1	1	1	4
	-Nbre de village ayant pris des mesures formelles	1	0	1	1	1	4

EFFETS	INDICATEURS CIBLES	CRITERES					TOTAL
		S	M	A	R	T	
travail des enfants dans les sites d'orpaillage et le mariage des enfants	d'interdiction de travail des enfants dans les sites d'orpaillage						
Ext 3 : Les acteurs de l'école mènent des actions pour le maintien des enfants à l'école.	-Nombre d'enfants scolaire de x à x +10% /an;	1	0	1	1	1	4
	Nombre de nouveaux élèves inscrits à la 1ère année	1	0	1	1	1	4
	-Nombre d'élève inscrits à la SSAP et transférés	1	0	1	1	1	4
	-Nbre d'actions entreprises par les acteurs de l'école	1	0	1	1	1	4
Effet 5: les capacités de l'ONG sont renforcées en matière de gestion de projet et la politique des droits des enfants.							
Ext 1 L'ONG dispose d'une politique de protection des enfants	-Six (06) personnes de l'ONG ayant participé à l'élaboration de la politique	1	1	1	1	1	5
	Quinze (15) de personnes de l'ONG ayant bénéficié la formation ;	1	1	1	1	1	5
	Nbre d'action entreprise par le personnel de l'ONG pour l'application de politique de protection des enfants	1	0	1	1	1	4
Ext 2 Le personnel du projet dispose des compétences nécessaires pour conduire le projet	-Quatre (04) séances de formations réalisées pour le renforcement de capacité du personnel de l'ONG	1	1	1	1	1	5
	Dix-huit (18) personnes ayant participé à la formation	1	1	1	1	1	5