



ANALYSE D'UN SYSTEME DE SUIVI EVALUATION AU SEIN D'UNE ASSOCIATION D'ENTRAIDE SOCIALE ET DE DEVELOPPEMENT : CAS DE L'ASSOCIATION POUR L'EDUCATION, LA FORMATION ET L'APPUI-CONSEILS (AEFAC).

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

Gildas Kevin Abdoul-Razak SAWADOGO

Travaux dirigés par : **Prénom NOM**

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)
CENTRE COMMUN DE RECHERCHE ----

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion [2018/2019]

I. DEDICACE

« Il faut toujours remercier l'arbre à karité sous lequel on a ramassé de bons fruits pendant la bonne saison. » Ahmadou KOUROUMA

Je dédie ce modeste travail :

- ✧ A mes très chers parents Rasmané SAWADOGO et Céline SAWADOGO née KABORE pour les sacrifices qu'ils consentent pour nous offrir une bonne formation ;
- ✧ A ma sœur Ella et à mon frère Ange ainsi qu'à mes cousins qui nous soutiennent sans cesse,
- ✧ A mon oncle Adama SAWADOGO et sa femme Félicité qui ne cessent de me soutenir depuis des années ;
- ✧ A mon grand-père Henry Yembila KABORE qui vient de nous quitter,
- ✧ A mon oncle BOLOGO Eric et sa femme Maimouna, ainsi qu'à mon très cher ami Adrien POODA, qui nous épaulent depuis le début de notre formation
- ✧ A toute la promotion de MAH 2 2018-2019

I. REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier dans un premier temps toute l'équipe pédagogique de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE), les intervenants professionnels et les responsables de la formation en Action Humanitaire et (MAH), de nous avoir incités à travailler en mettant à notre disposition leurs expériences et leurs compétences.

De même, nous remercions vivement l'ensemble du personnel de l'Association pour l'Education, la Formation et l'Appui-Conseils (AEFAC), et particulièrement :

- Madame la Présidente de l'Association pour l'Education, la Formation et l'Appui-Conseils (AEFAC),
- Notre maître de stage et encadreur, Monsieur KRA Igor, pour sa sympathie, sa disponibilité et ses conseils multiformes ;

Enfin, nous disons un grand merci à Madame YAMEOGO Clarisse, pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Nos remerciements vont également à l'endroit de tous ceux dont les noms n'ont pu être cités mais qui ont participé de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire. Nous vous sommes infiniment reconnaissants.

Un grand merci, à tous !!!

RESUME:

Dans le cadre du Master en Management Des Crises et Actions Humanitaires (MAH), une étude a été menée autour de la thématique du suivi-évaluation dans une association de d'entraide sociale et de développement, l'Association pour l'Education, la formation et l'Appui-Conseils (AEFAC).

Cette étude a pour objectif général, d'analyser le dispositif de suivi-évaluation de l'AEFAC pour permettre une meilleure performance dudit dispositif. Elle a été menée au cours de notre stage professionnel au sein de l'AEFAC. Ce stage a duré 3 mois.

La démarche utilisée dans le cadre de ce stage a été qualitative et reposait principalement sur des entretiens réalisés auprès du personnel de l'association et les partenaires (techniques surtout) du l'AEFAC. L'étude a été accompagnée d'une revue documentaire et d'une enquête à travers un questionnaire.

L'accent a été mis sur deux aspects: la compréhension du dispositif de suivi-évaluation mis en place au sein de l'organisation et l'analyse de sa performance qui a permis de vérifier son efficacité en matière de suivi-évaluation.

Au terme de cette étude, il convient de noter que le système de suivi-évaluation de l'AEFAC souffre d'un certain nombre de faiblesses. Parmi lesquelles, on peut citer :

- Le déficit d'informations des autres acteurs du projet ;
- L'équipe de suivi évaluation ne dispose pas de toutes les compétences liées au suivi évaluation,
- La fiabilité des données du système de suivi-évaluation du projet est limitée ;

Enfin, des suggestions ont été formulées aux responsables de l'association pour rendre le dispositif de suivi-évaluation plus performant, afin de suivre et de mesurer de façon plus optimale la progression des activités planifiées.

Mots-clés:

- 1- Analyse,
- 2- Suivi,
- 3- Évaluation,
- 4- AEFAC,
- 5- Système.

ABSTRACT:

As part of the Master in Crisis Management and Humanitarian Actions (MAH), a study was conducted around the theme of monitoring and evaluation in an association of social assistance and development, the Association for Education, training and support-advice (AEFAC).

The general objective of this study is to analyze the AEFAC monitoring and evaluation system to allow better performance of this system. It was carried out during our professional internship with AEFAC. This study lasted 3 months.

The approach used in this study was qualitative and mainly based on interviews with staff of the association and AEFAC partners (especially technical). The study was accompanied by a documentary review and a survey through a questionnaire.

Emphasis was placed on two aspects: understanding the monitoring and evaluation system implemented within the organization and analyzing its performance, which made it possible to verify its effectiveness in terms of monitoring and evaluation.

At the end of this study, it should be noted that the AEFAC monitoring and evaluation system suffers from a number of weaknesses. Among which, we can cite:

- The lack of information for other project stakeholders;
- The monitoring and evaluation team does not have all the skills related to monitoring and evaluation,
- The reliability of the data in the project monitoring and evaluation system is limited.

Finally, suggestions were made to those in charge of the association to make the monitoring and evaluation system more efficient, in order to monitor and measure the progress of the planned activities more optimally.

Keywords:

- 1- Analysis,
- 2- Monitoring,
- 3- Evaluation,
- 4- AEFAC,
- 5- System.

LISTE DES ABREVIATIONS :

AEFAC : Association pour l'Education, la Formation et l'Appui-Conseils.

CLEAR: Center for Learning on Evaluation and Results

FFOM : Forces Faiblesses Opportunités Menaces

GAR : gestion axée sur les résultats

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OCHA : Coordination des Affaires Humanitaires

PMI : Project Management Institut

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PTBA : Plan de Travail Annuel et de Budget Annuel

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable, Temporel

SSE : Système de Suivi Evaluation

SOMMAIRE

<i>DEDICACE</i>	i
REMERCIEMENTS	ii
I. INTRODUCTION	4
II. OBJECTIFS DE L'ETUDE	5
III. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	6
IV. RESULTATS	15
V. DISCUSSION ET ANALYSES.....	23
VI. CONCLUSIONS	27
VII. RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES	28
VIII. BIBLIOGRAPHIE	29
IX. ANNEXES	30

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation	7
Tableau 2 : Matrice FFOM.....	15

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Le cycle d'un projet selon la banque mondiale.	6
Graphique 2 : Matrice Succès – Echecs – Potentialités - Obstacles.....	14
Graphique 3 : Organigramme de l'AEFAC.....	15
Graphique 4 : Diagramme en secteur des collaborateurs enquêtés utilisant le dispositif de l'AEFAC.....	17
Graphique 5 : Diagramme en barres des collaborateurs enquêtés s'impliquant dans le dispositif de l'AEFAC	18

I. INTRODUCTION

Dans les pays en voie de développement, les acteurs des projets de développement sont confrontés régulièrement à la question de l'évaluation de leurs actions. Cette question est liée au diagnostic des problèmes ainsi qu'aux solutions à apporter (étude de faisabilité), à la mesure de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la viabilité de leurs actions, à l'amélioration de leurs pratiques professionnelles, à l'obtention de financement, etc.

Lors de la Déclaration de Paris en mars 2005, les pays membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) se sont engagés à améliorer l'efficacité de l'aide au développement. Pour atteindre cet objectif, ces pays ont décidé de soutenir la mise en place d'un mode de gestion axée sur les résultats (GAR) et d'avoir de plus en plus recours à l'évaluation des projets.

En Afrique, si l'organisation de la GAR est relativement bien en place, notamment par l'usage des cadres logiques de projet, il n'en est pas de même pour l'évaluation.

Contrairement aux pays à revenus élevés, où la pratique du suivi et de l'évaluation devient de plus en plus une évidence, les changements dans les pays en voie de développement sur ce plan ne sont pas encore bien perceptibles. La plupart des acteurs de projets de développement perçoivent toujours mal le fait qu'on effectue le suivi et l'évaluation de leurs actions. De leur point de vue, l'évaluation a essentiellement une fonction de contrôle.

Depuis quelques années, les bailleurs de fonds exigent maintenant une redevabilité des fonds investis. Ils veulent donc s'assurer que leurs fonds sont utilisés de façon optimale et surtout permettent de réaliser les activités qui étaient prévues. C'est dans ce souci que nous pensons que toutes les organisations évoluant dans le développement ou l'humanitaire devraient se doter de système de suivi évaluation fiable. Ayant décelé quelques faiblesses dans le système actuel de l'AEFAC, nous essayerons d'analyser ledit système et de leur proposer des recommandations pour un suivi-évaluation plus efficace.

II. OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'AEFAC est une association menant des actions dans la région du Nord pour améliorer les conditions de vie des personnes vivant avec une déficience mentale. Le siège de l'association est basé au secteur 1 de la ville de Ouahigouya. L'objectif général de notre travail est d'analyser le système de suivi évaluation de l'AEFAC et proposer des recommandations pour rendre ledit système plus performant.

Les objectifs spécifiques

Spécifiquement, il s'agit pour nous de présenter au public en général et aux acteurs des projets de développement en particulier :

- ❖ Un diagnostic du système actuel de suivi évaluation de l'association,
- ❖ D'identifier les indicateurs et outils du dispositif de suivi évaluation à mettre en place,
- ❖ De proposer des recommandations de suivi évaluation à l'AEFAC.

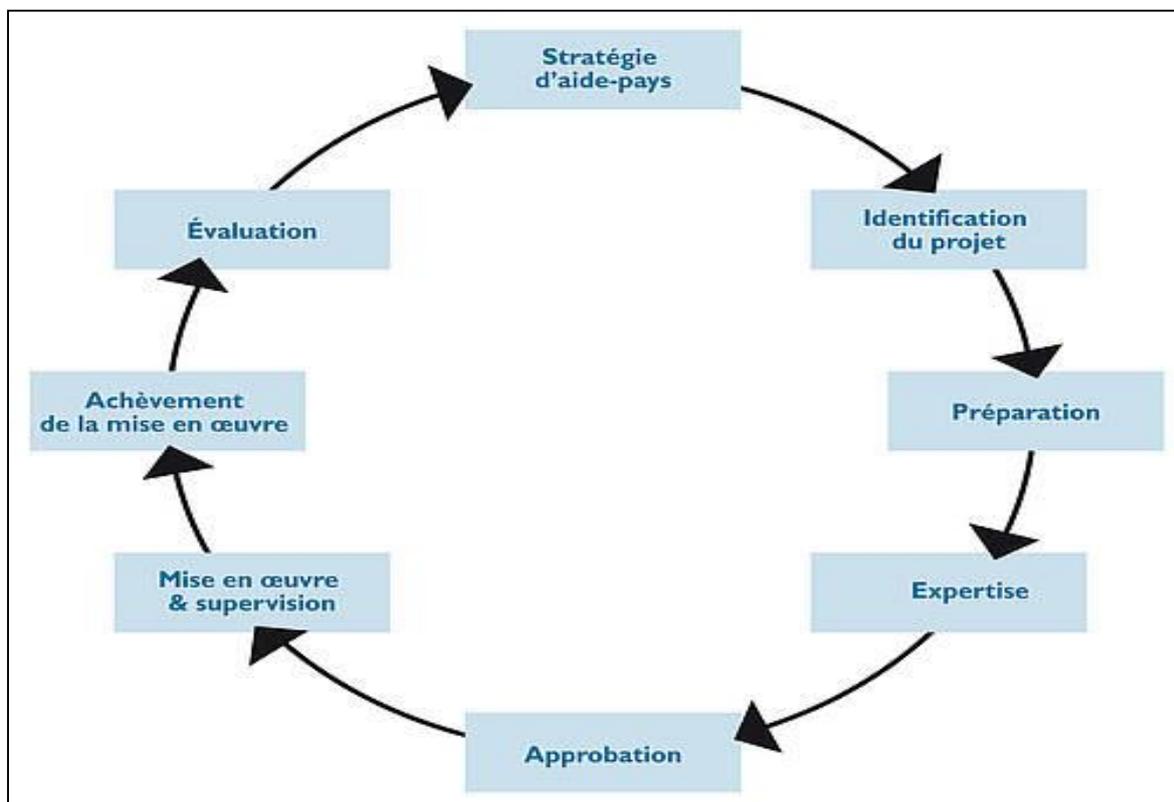
III. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.

3.1. Définition de certains concepts :

3.1.1. Projet :

Selon le Project Management Institut (PMI)¹, un projet est une action réalisée une seule fois, doté d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un service unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années.

Graphique 1 : Le cycle d'un projet selon la banque mondiale.



Source : Banque mondiale (2013), Fiche technique n°2

3.1.2. Programme :

La notion de programme renvoie généralement à un ensemble (portefeuille) de projets visant une même finalité ou but. Le programme est aussi la déclinaison d'un plan en axes stratégiques d'intervention. Il est constitué d'actions (projets) orientées vers l'atteinte d'un objectif global

¹ Le Project Management Institute, fondé en 1969, est une association professionnelle à but non lucratif qui propose des méthodes de Gestion de projet.

commun de développement.

Un programme est plus orienté vers l'atteinte d'un objectif à moyen ou long terme alors que le projet vise la livraison d'un produit spécifique (Objectif à court terme).

3.1.3. Suivi :

La Banque Mondiale (2008) définit le suivi comme étant un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

Pour le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD, 2008), « le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus.

Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation ».

3.1.4. Evaluation :

L'évaluation est perçue comme :

Une appréciation aussi systématique et objective possible de la conception, la mise en œuvre et des résultats d'un projet en cours ou achevé.

Elle sert à déterminer la pertinence des objectifs du projet ainsi que leur degré de réalisation, son efficacité, son impact et sa viabilité au regard du développement.

Tableau 1 : différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation

	Suivi	Evaluation
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> · Améliorer l'efficacité, modifier le plan ou l'affectation des ressources · Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance · Comparer régulièrement les réalisations · Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés 	<ul style="list-style-type: none"> · Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints · Examiner la mise en œuvre · Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets l'impact de la future programmation
Principales activités	<ul style="list-style-type: none"> · Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec plan, comptes rendus 	<ul style="list-style-type: none"> · Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> · Périodique : journalier, mensuel, trimestriel, ...selon les variables et les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> · Episodique, à mi-parcours, en de programme, à posteriori

Source : Concepts de suivi et évaluation en contexte de développement de CLEAR²

3.1.5. Système de Suivi Evaluation :

C'est l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du Système de Suivi Evaluation (SSE) apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'une politique, d'un programme ou d'un projet.

3.1.5.1. Les composantes du système de Suivi Evaluation

Comme tout système, le système de Suivi Evaluation est composé d'un ensemble d'éléments mis en œuvre pour atteindre les objectifs du programme/projet.

On peut à cet effet classer les composantes du système de Suivi Evaluation en deux (02) grandes catégories à savoir : en premier lieu les parties prenantes ; puis en second lieu les outils et méthodes de Suivi Evaluation.

- *Les parties prenantes*

On entend par parties prenantes d'un projet de développement toute personne physique, toute organisation ou collectivité directement impliquées dans la mise en œuvre du projet. Il s'agit donc du bailleur de fonds, des bénéficiaires, des responsables du projet tant au niveau de la coordination que du ministère de tutelle etc. L'atteinte des objectifs du projet est conditionnée par l'implication effective de toutes les parties prenantes, chacune d'elle jouant effectivement son rôle au sein du système. Les parties prenantes constituent le facteur (humain) par excellence du projet. Toutes les parties impliquées doivent avoir une même compréhension des objectifs du projet. Le choix des indicateurs, les modalités de pilotage et toutes les procédures sont comprise et acceptés de tous. Lorsqu'un élément du système joue mal son rôle, met du retard pour transmettre une information, utilise mal les ressources mises à disposition, de par l'incompétence ou d'un manque de professionnalisme, c'est tout l'ensemble qui en est affecté. C'est bien la raison pour laquelle on estime que la réussite du projet dépend en majorité du facteur humain.

² Le CLEAR (Center for Learning on Evaluation and Results) est une initiative globale de la Banque Mondiale dont l'objectif est d'aider les pays en développement à renforcer leurs capacités en matière de suivi et d'évaluation (S&E) et en Gestion de la Performance

Ainsi par exemple, le bailleur doit assurer le financement effectif de toutes les activités du projet (ou des activités à sa charge) conformément au plan de financement pré établi. Sur la base des différents rapports qui lui sont transmis et des critères d'évaluation retenus de commun accord avec toutes les autres parties, il doit porter son jugement toujours dans le sens de la réalisation des objectifs. Les responsables du projet assurent la mise en œuvre du projet. Ils doivent mettre à la disposition des bénéficiaires les ressources octroyées par le bailleur et veiller à la bonne gestion des ressources du projet. Les responsables à divers niveaux du projet doivent être des personnes qualifiées, expérimentées maîtrisant leur domaine de compétence. La réussite du projet dépend du professionnalisme dont fait preuve l'équipe de direction du projet. Quant aux bénéficiaires, ils doivent satisfaire aux exigences du bailleur et utiliser en personnes responsables les ressources mises à leur disposition dans le cadre des activités retenues de commun accord avec eux. Ils doivent rendre compte régulièrement aux responsables du projet et disséminer toutes les informations nécessaires au suivi et à l'évaluation de leur activité. Ils doivent tenir compte de toutes les observations issues des différentes missions de suivi des recommandations effectuées à leur niveau par les responsables du projet.

- *Les outils et méthodes du Suivi Evaluation*

Il existe en effet une multitude d'outils, de méthodes de Suivi Evaluation, propres aux différents types de projets de développement. La multiplicité des projets ne permet donc pas de proposer un schéma unique d'outils utilisables dans tous les contextes.

Il apparaît, de par nos recherches et les expériences partagées avec des acteurs de projets, qu'en terme de Suivi Evaluation tout ce qui peut être systématisé l'est à partir des pratiques d'acteurs reliés à des structures, et non d'une boîte à outils, même modulable. L'expérience et le professionnalisme des uns et des autres permettent de mettre en œuvre des formules répondant aux contextes. Il existe cependant des outils et méthodes de travail de base dont ne peuvent se départir les acteurs du Suivi Evaluation. Ce sont des éléments indispensables à la fonction du Suivi Evaluation. Au titre de ces derniers, on peut citer : la matrice du Cadre Logique, le Tableau de Bord, les Courbes d'avancement, le Réseau PERT³, le Diagramme de GANTT⁴, tous facilement générés par les logiciels de gestion de projets classiques que sont : Microsoft Office Project, Tom Pro, Visio, Control Panel, etc. Nous parlerons du cadre logique qui est un

³ PERT (en anglais : program evaluation and review technique) est une méthode conventionnelle utilisable en gestion de projet, ordonnancement et planification développée aux États-Unis dans les années 1950.

⁴ Le diagramme de Gantt est un outil utilisé en ordonnancement et en gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet

outil indispensable dans la planification, la mise en œuvre et le suivi d'un projet.

❖ Le Cadre Logique

Le Cadre Logique est un tableau (matrice) résumant la conception opérationnelle d'un projet/programme, y compris l'enchaînement logique des objectifs à réaliser pour atteindre les résultats attendus du projet/programme (activités, produits, réalisations et finalité), les indicateurs et les moyens de vérification à utiliser pour mesurer ces objectifs, ainsi que toutes les hypothèses clés. (Croix Rouge, 2011).

- Les objectifs

Un objectif, c'est l'expression tangible et réaliste d'un résultat souhaité, délimité dans le temps et dans l'espace, comportant des indices qualitatifs et quantitatifs, mesurable et qui à un moment déterminé devrait avoir été réalisé par des personnes qualifiées pour satisfaire un besoin déterminé. L'examen approfondi de cette définition permet de dégager les mots clés et caractéristiques d'un objectif. Un objectif doit permettre de saisir : ce qui sera fait (quoi), pourquoi cela sera fait, qui le fera (unité ou personne), quand la réalisation se fera, où (lieu) s'effectuera cette action.

Notons que très souvent les objectifs généraux ne précisent pas toujours tous ces aspects ; mais plus un objectif est proche du niveau opérationnel, plus il doit les préciser. La formulation d'un objectif doit répondre à ces critères pour éviter toutes ambiguïtés et permettre à terme une comparaison des résultats obtenus et des objectifs initialement fixés.

- Les indicateurs

Un indicateur est une variable simple ou complexe, quantitative ou qualitative dont le suivi et/ou la comparaison dans le temps ou dans l'espace permet d'apprécier ou de mesurer les changements intervenus. C'est aussi le rapport entre deux valeurs dont l'une est une variable et l'autre une constante (valeur de référence ou étalon). On peut aussi dire qu'un indicateur est une mesure qualitative ou quantitative des produits, effets et de l'impact d'une intervention. Le rapport offert par l'indicateur doit être significatif et caractérisé la nature d'un changement. Il n'est pas une simple donnée statistique exprimant numériquement les faits. En évaluation, un indicateur doit permettre de porter un jugement par rapport à des préoccupations liées à la pertinence, l'impact, l'efficacité ou l'efficience. Les indicateurs constituent des éléments

essentiels du dispositif de Suivi Evaluation. Ils sont en définitive des signes qui montrent des changements dans certaines conditions ou les résultats de l'exécution d'un projet.

3.1.5.2. 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 :

❖ Pertinence

Mesure dans laquelle les activités d'aide correspondent aux priorités et aux politiques du groupe ciblé, partenaires ou donateurs. L'évaluation de la pertinence d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants :

Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils toujours valides ?

Les activités menées dans le cadre du programme et les résultats observés sont-ils compatibles avec la finalité globale et la concrétisation des objectifs fixés ?

Les activités menées dans le cadre du programme et les résultats observés sont-ils compatibles avec l'impact et les effets escomptés ?

❖ Efficacité

Mesure du degré de réalisation des objectifs de l'activité d'aide, l'évaluation de l'efficacité d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants :

Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ou sont susceptibles de l'être ?

Quels ont été les principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs ?

❖ Efficience

L'efficience mesure les résultats (qualitatifs ou quantitatifs) obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. Cela implique généralement de comparer les différentes approches utilisées pour atteindre les mêmes résultats, de façon à déterminer si le processus le plus efficace a été retenu. L'évaluation de l'efficience d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants :

Les activités étaient-elles efficaces par rapport à leur coût ?

Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais prévus ?

Le programme/projet a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ?

❖ Impact

Il s'agit des effets positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par une intervention à l'appui du développement. L'évaluation d'impact doit prendre en considération les résultats souhaités et les résultats involontaires, de même que les impacts positifs et négatifs de facteurs externes.

L'évaluation de l'impact d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants :

Quelles sont les conséquences du programme/projet et comment s'expliquent-elles ?

Quel changement concret l'activité concernée a-t-elle apporté aux bénéficiaires ?

❖ Durabilité

La viabilité permet de mesurer si les bienfaits d'une activité de développement ont des chances de perdurer une fois que le donneur aura achevé de la financer. Les projets doivent être aussi bien financièrement qu'environnementalement viables.

L'évaluation de la viabilité d'un programme ou d'un projet doit prendre en compte les points suivants :

Dans quelle mesure les bienfaits résultant d'un programme/projet perdurent-ils après le retrait des bailleurs de fonds ?

Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité d'un programme/projet ?

3.1.6. Critères d'évaluation des indicateurs :

Plusieurs critères sont nécessaires pour évaluer la performance d'un indicateur. Les plus courants sont :

- 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)

3.2. Description de la méthodologie de travail

Notre méthodologie de travail se décline à travers les points suivants :

3.2.1. Identification et ciblage de l'étude

Cette étape va consister à l'identification de notre cible et les sources d'information à consulter. Entendons par cible toutes parties prenantes ayant une influence sur le suivi évaluation de l'AEFAC interrogés dans le cadre de notre étude. Par ailleurs, cette étape nous permettra également, en fonction de notre cible, d'identifier les outils de collecte à utiliser.

Ainsi, nous avons pu retenir comme acteurs concernés par notre étude, les associations partenaires, les partenaires financiers venant assister aux activités mais aussi toute entité menant de concert ou au nom de l'AEFAC une activité. Comme sources d'information identifiées, nous avons choisi de mener la revue documentaire composée essentiellement des rapports des organisations humanitaires ou de développement (les études et les enquêtes menées par le Programme des Nations Unies pour le développement, les organisations spécialisées telles que la Coordination de Affaires Humanitaires (OCHA), ...) ainsi que les articles portant sur le Suivi évaluation. Afin d'apprécier la perception réelle par le public sur ce projet, nous avons décidé d'aller à la source, c'est-à-dire nous adresser directement au public au moyen d'un questionnaire. Pour ce faire nous avons pris comme échantillon quinze (15) personnes.

3.2.2. Elaboration des outils de collecte de données

Après l'identification des acteurs concernés et le ciblage de notre étude, puis défini les données à collecter sur ceux-ci et les sources d'information à consulter, nous avons procédé à l'élaboration des outils devant nous permettre de collecter les données que nous recherchons. Il s'agira d'élaborer un questionnaire grâce auquel nous pourrions collecter les données nécessaires. Pour y arriver, nous utiliserons le logiciel Sphinx. Ce logiciel est adapté car il est souple d'utilisation et permet d'effectuer de bonnes analyses.

3.2.3. Collecte de données

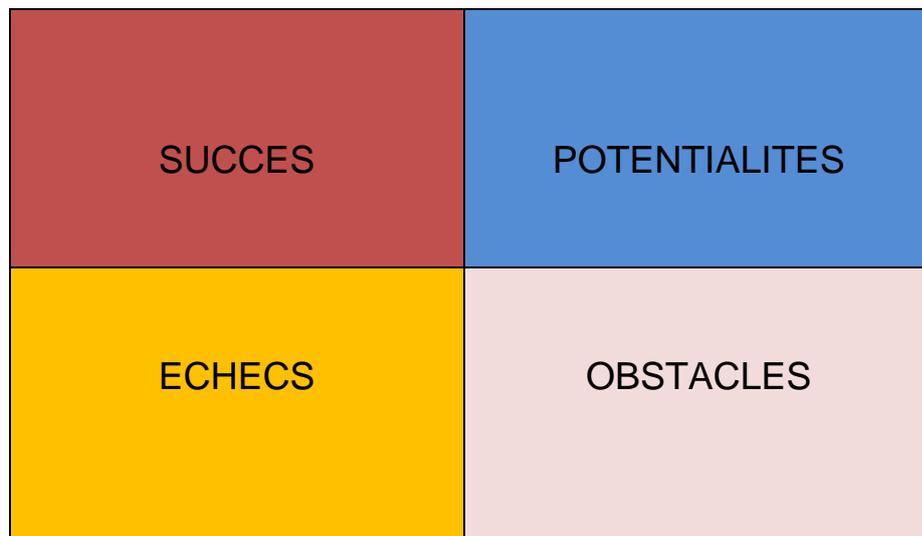
La collecte des données s'est faite au cours du mois d'Août 2019. De façon chronologique, nous avons procédé dans un premier temps à la collecte des données secondaires à travers la revue de la littérature avant d'entamer les enquêtes. La revue documentaire, dont la bibliographie est présentée à la fin de ce document, nous a permis de prendre connaissance des travaux menés jusque-là sur la problématique de l'efficacité d'un système de suivi évaluation dans les organisations humanitaires, de mieux cerner l'environnement dans lequel évoluent celles-ci ainsi que les défis auxquels elles font face. En complément à cette revue, nos enquêtes ont porté essentiellement sur la perception du système de suivi évaluation par le public. Cette enquête sera possible grâce à un questionnaire élaboré à travers le logiciel Sphinx et partagé à la cible.

3.2.4. Outils d'analyse :

✚ Forces Faiblesses Opportunités Menaces (FFOM) :

L'analyse FFOM plus connu sous son appellation anglaise SWOT 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 servi pour faire l'état des lieux.

Graphique 2 : Matrice Succès – Echecs – Potentialités - Obstacles



Source : nous-même.

✚ 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 européenne. Cet outil a été essentiellement utilisé dans l'analyse.

IV. RESULTATS

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

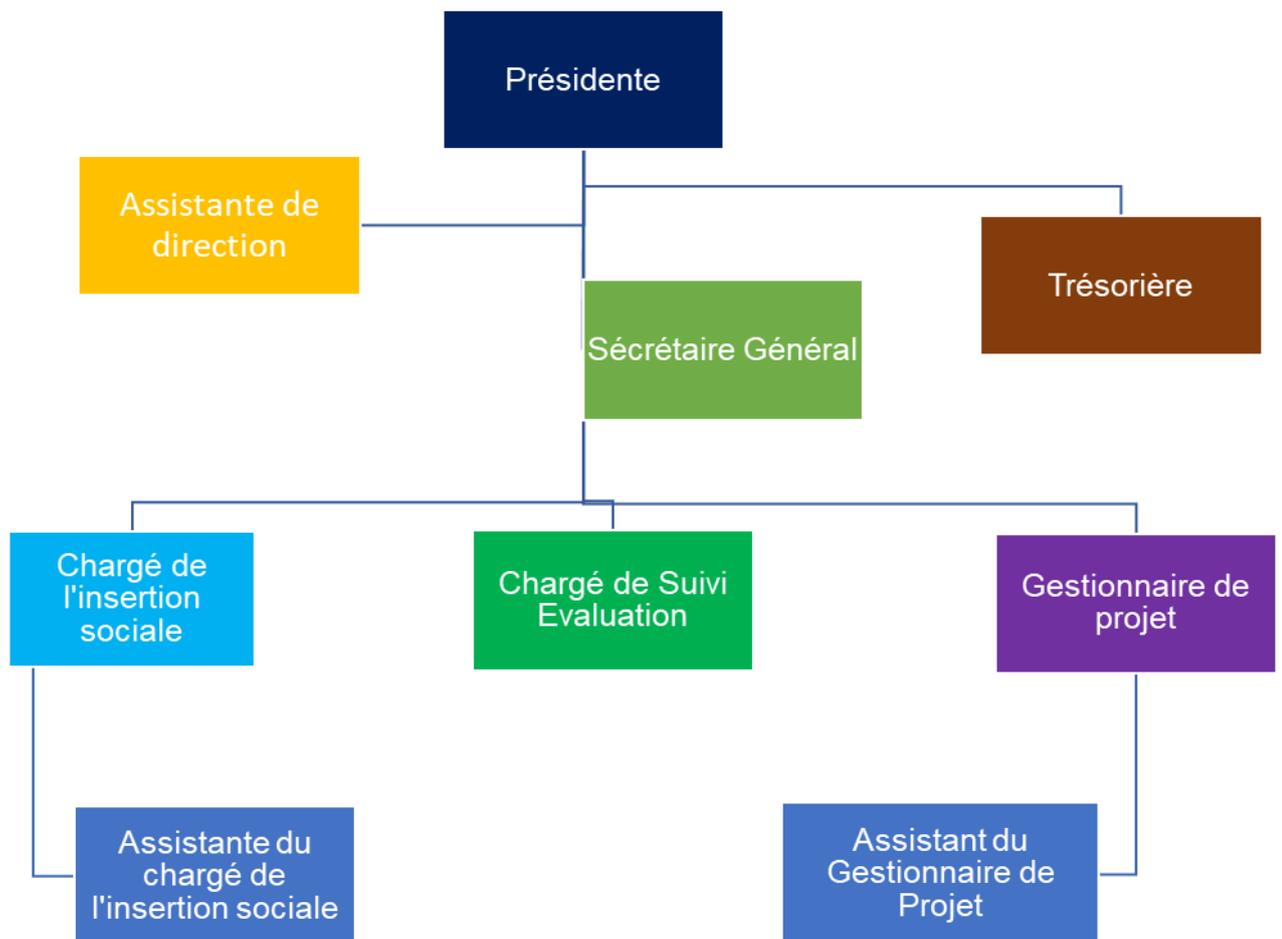
4.1.1. Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Tableau 2 : Matrice FFOM

<p style="text-align: center;"><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipe disponible et très soudée ; - Equipe impliquée dans tous les projets de l'association ; - Implication si elles sont informées, de toutes les parties prenantes dans les différents projets ; - La régularité des rapports envoyés aux bailleurs ; - La réalisation de quelques missions de suivi 	<p style="text-align: center;"><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoin en assistance énorme dans la région ; - Le terrorisme
<p style="text-align: center;"><u>Faiblesses</u></p> <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 standards définis ; - Manque d'assurance qualité des données fournies ; - Effectif très limité pour le suivi évaluation (2 personnes) ; - Absence d'un montant alloué aux activités de suivi-évaluation dans le budget ; - Schéma de remontée des informations non clairement défini (bénéficiaires - agents de terrain et agents de terrain-Responsables projets). 	<p style="text-align: center;"><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de fonds ; - L'insécurité.

Sources : rapport de l'AEFAC 2017

Graphique 3 : Organigramme de l'AEFAC



Source : Rapport de l'AEFAC 2016

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

L'analyse de la documentation a permis d'identifier plusieurs types d'acteurs qui se situent à deux niveaux du dispositif de suivi-évaluation d'AEFAC.

Au niveau interne : il est constitué en son sein par l'équipe de projet. Cette équipe est chargée de la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités du projet ;

Au niveau externe : on peut compter les différents partenaires financiers, techniques, ...

- Les partenaires techniques : ils font l'appui-conseil, le suivi des activités du projet et la collecte des informations ;

4.1.3. Existence d'outils de planification tels qu'un PTBA (Plan de Travail Annuel et de Budget Annuel) et implication des bénéficiaires à son élaboration.

Le PTBA est un outil important de planification qui permet de suivre le niveau de réalisation des activités. Le PTBA de l'AEFAC est élaboré en Janvier de chaque année avec la participation

active de l'équipe du projet sous la supervision de la présidente. Le PTBA est envoyé au bailleur qui le valide très souvent après intégration de certains feedbacks. Par ailleurs, les bénéficiaires ne sont pas impliqués dans la rédaction de ce plan de travail. Pourquoi ?

4.1.4. Périodicité des activités de suivi-évaluation

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

- Annuelle en regroupant les différents acteurs impliqués dans le système de suivi évaluation : le chargé de suivi évaluation va montrer les résultats obtenus après la mise en œuvre des activités et recueillir les différentes suggestions pour améliorer le système de suivi évaluation ;
- Trimestrielle : l'équipe de suivi réalise de façon trimestrielle une évaluation de toutes les activités en cours ;
- Quotidienne : l'équipe de suivi évaluation essaie de suivre tant bien que mal au quotidien les activités mise en œuvre par l'AEFAC. Ce suivi quotidien met 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. Il est très limité car les moyens font défaut.

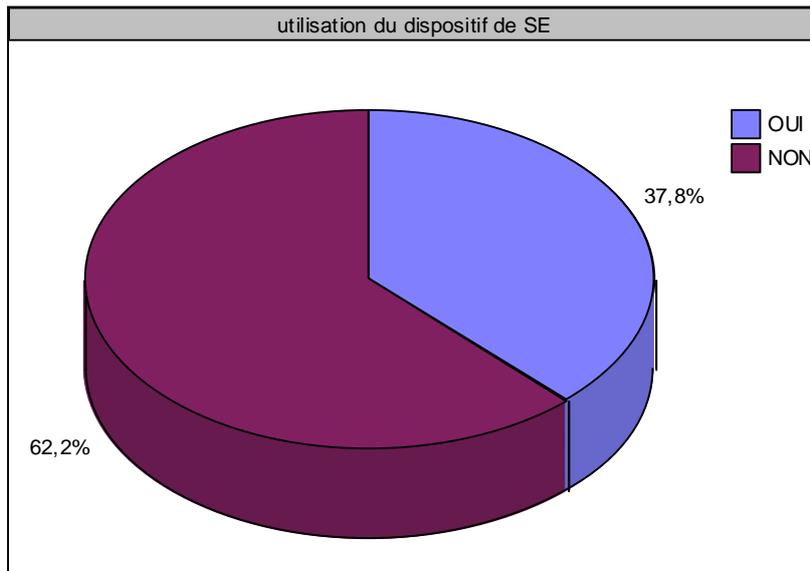
4.1.5. Budget alloué au suivi-évaluation

Les échanges et la consultation du budget ont relevé que le suivi-évaluation n'a pas été pris comme rubrique dans le budget. L'équipe de suivi évaluation fonctionne vraiment autant que possible en fonction des fonds que les responsables arrivent à dégager dans chaque activité. Ils le justifient par le manque de moyens.

4.1.6. Faible maîtrise des acteurs de leur rôle dans le dispositif de suivi évaluation

A la suite des entretiens, il a été constaté qu'en dehors de l'équipe du projet composé de deux (02) membres et de certains membres de l'équipe de direction ; 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 voire pas d'implication du tout pour beaucoup. L'une des conséquences c'est donc la non-utilisation de dispositif de suivi par les autres membres de l'AEFAC.

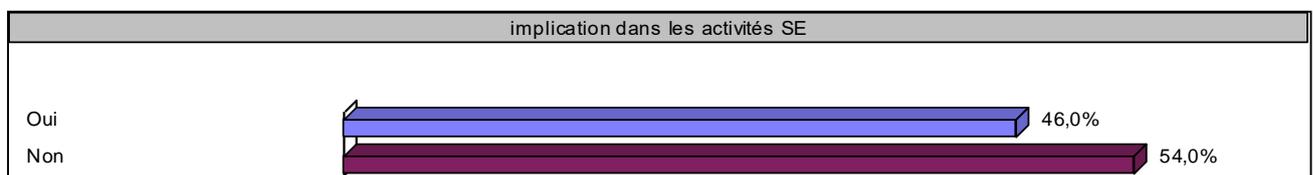
Graphique 4 : Diagramme en secteur des collaborateurs enquêtés utilisant le dispositif de l'AEFAC



Source : enquête du personnel de AEFAC de Août 2019 sur le dispositif de suivi évaluation.

Du graphique ci-dessus, nous constatons que 62,2% des collaborateurs enquêtés n'utilisent pas le dispositif de suivi évaluation mis en place lors de leurs activités.

Graphique 5 : Diagramme en barres des collaborateurs enquêtés s'impliquant dans le dispositif de l'AEFAC



Source : enquête du personnel de AEFAC de Août 2019 sur le dispositif de suivi évaluation.

Du graphique ci-dessus, nous constatons que plus de la moitié des collaborateurs enquêtés (54%) ne se sentent pas impliqués dans le dispositif de suivi évaluation mis en place par le service suivi évaluation de l'AEFAC.

4.1.7. Absence de plan gestion des risques

Le cadre logique ne traite pas des risques et hypothèses. Cependant, un tableau des risques 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 des risques n'existant pas, n'est donc pas suivi.

4.1.8. Coordination des activités du suivi-évaluation

Au cours des entretiens, il a été confirmé que c'est la présidente qui fait les choix stratégiques des activités de suivi des activités en collaboration avec le chargé de suivi évaluation ; c'est également elle qui fait également office de coordinatrice de projet. Elle reçoit une rémunération forfaitaire mensuelle. C'est ce qui n'est pas convenable selon nous car nous pensons qu'elle s'implique énormément pour que les activités aillent de l'avant. 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 de l'équipe suivi évaluation en matière de suivi-évaluation

Les membres de l'équipe suivi évaluation 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 par ces derniers. La plupart d'entre eux sont des agents ayant d'autres formations et quasiment pas d'expérience dans le suivi évaluation ; à qui on a confié le suivi évaluation de l'organisation. Cela est sûrement dû au manque de moyens de l'association pour recruter des professionnels chevronnés du domaine. Mais ils doivent se former

4.2. Résultats par rapport aux approches et choix méthodologiques de l'AEFAC :

4.2.1. Approches et méthodes à priori participatives

Comme il faut le constater de nos jours, le suivi évaluation est transversal et il faut une implication concrète de toutes les parties prenantes pour une réussite des activités. Il est possible que certains acteurs participent de façon engagée à la réalisation du suivi mais malheureusement, cela ne se constate pas pour le cas de l'association, car il y a inexistence de documents sur lesquels se baser. 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 phase du dispositif de suivi évaluation. La consultation des documents a prouvé que ces outils n'ont pas tous été conçus. Aucun plan de suivi évaluation n'a été conçu pour permettre le suivi des activités. Ainsi, la conception des autres outils devrait permettre d'améliorer la participation des parties prenantes au processus de collecte des données.

4.2.2. Types de suivi utilisé :

À la suite de nos analyses, nous avons constaté que le suivi effectué par l'association est un suivi exigé par les besoins des bailleurs de fonds. On l'appelle souvent suivi conventionnel. C'est juste une redevabilité vis-à-vis des partenaires financiers sur les fonds reçus. Elle a pour principal objectif d'analyser la mesure dans laquelle les résultats prévus lors de la planification des différents projets ont été atteints. Signalons néanmoins que l'association met tout en œuvre pour que ce suivi conventionnel soit le plus sincère possible.

4.3. Résultats par rapport aux indicateurs

Les résultats ont été obtenus à la suite de consultations des documents mis à notre disposition par l'association. Ils ont été confirmés par les entretiens que nous avons effectués.

4.3.1. L'aspect SMART pris en compte :

On décrit souvent qu'un indicateur doit être SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable, Temporel). Tous les indicateurs utilisés par AEFAC sont SMART. Plusieurs types d'indicateurs sont utilisés par l'association. On a notamment les indicateurs d'impacts et les indicateurs de résultats. Ils sont quantitatifs par nature.

4.3.2. Prise en compte de l'aspect genre :

L'analyse des indicateurs a permis de constater que les indicateurs de l'AEFAC ont pris en compte le genre. Nous avons constaté que sur chaque activité, un quota genre d'au moins 30% est respecté. C'est donc un effort à apprécier. Qu'entendez vous par aspect genre ?

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

A l'issue de nos analyses, nous avons constaté que l'association ne dispose pas d'un plan suivi évaluation. En effet, cet outil permet de bien planifier les activités de suivi évaluation. Il permet de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée du projet afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès effectués en vue de l'atteinte des résultats escomptés.

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 où les activités et les progrès sont enregistrés. Selon les agents du projet, ils arrivent à suivre l'évolution des activités, mais le principal inconvénient, c'est le risque de perte des informations ; sans oublier les risques d'erreurs.

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

AEFAC ne dispose pas d'un système, d'une base de données ou d'une application pour sauvegarder et traiter les données recueillies. Pour trouver les données, il faut consulter les rapports. Cela pourrait s'avérer fastidieux.

4.4.4. Existence de données à fiabilité limitée

Malheureusement l'absence de base de données ou de logiciel de traitement constitue, un frein à la sauvegarde de données fiables. Avec énormément de mal, les agents du projet réussissent à collecter les informations mais 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'un cadre de partage et de validation des résultats

A l'issue de nos analyses, nous avons remarqué que l'AEFAC n'a pas de comité de validation des résultats. Ni de site où on pourrait avoir ces informations.

4.5.2. 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 importantes selon une périodicité définie par les bailleurs. La fréquence est pour la plupart des bailleurs de 2 fois par an, c'est-à-dire de façon semestrielle. Le 1er rapport qui couvre la période allant de janvier à juin est soumis au plus tard le 31 juillet et le second est présenté comme le rapport annuel et couvre la période allant de janvier à décembre, incluant le second rapport semestriel et est soumis au plus tard le 31 Janvier de l'année suivante. Sur les rapports de 2017 et 2018, nous avons constaté que les délais d'envoi sont toujours respectés.

Comme énoncé précédemment, à l'issue de nos entretiens, trois (03) niveaux de rapportage ont

été décrits :

- Niveau 1 : les rapports hebdomadaires des agents de terrain ;
- Niveau 2 : le rapport mensuel du service suivi évaluation qui cumule les rapports des agents de terrains ;
- Niveau 3 : la Direction de l'AEFAC traite les informations envoyées par le service suivi évaluation pour produire le rapport qui est adressé au bailleur.

4.5.3. Difficultés liées à l'élaboration du rapport :

Il est à signaler que le rapportage se fait avec beaucoup de difficultés pour les raisons suivantes :

- La non-disponibilité des informations à temps ;
- L'indisponibilité de certains agents du projet ;
- La réticence de certains acteurs du projet ;
- 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. Le rapport ne se focalise pas assez sur la présentation du niveau d'avancement des activités et des indicateurs.

4.5.4. Prise en compte des leçons apprises

Les entretiens ont conclu qu'il y a 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 de suivi évaluation. Notons que l'AEFAC dans chacun de ses projets prend le soin de noter les bonnes pratiques afin de les pérenniser ; elle intègre également les leçons apprises dans les projets futurs.

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 des acteurs et leur rôle dans le document de projet est importante, certes, mais il serait intéressant que les besoins en information des parties prenantes soient définis.

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

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 AEFAC n'a pas été participatif. Pour avoir un PTBA qui soit très performant, il faut associer toutes les parties prenantes par l'utilisation de l'approche à la fois participative et à la diffusion du document final à tous.

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 adéquate. L'agenda doit être lié aux données à récolter, aux outils et aux périodes de collecte.

5.1.5. Absence de budget alloué au suivi-évaluation

En effet, l'association n'a pas prévu de ligne pour le suivi-évaluation dans le budget. La norme dans le secteur est d'affecter entre 3 % et 10 % du budget du projet/programme au suivi et à l'évaluation. Il faut aussi prévoir une marge pour les imprévus.

5.1.6. Absence de plan de gestion des risques

La gestion des risques est, de nos jours, un aspect important du suivi-évaluation. Il faut dans chaque projet prévoir un plan de mitigation de certains risques ou de contournement. AEFAC

n'a malheureusement aucun plan de gestion des risques. Ce plan des risques doit être mis à jour périodiquement ce qui permettra de retirer certains sur la liste et d'en intégrer d'autres s'il y a lieu.

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

Au regard de l'importance des activités de l'association, le mode de management du projet doit changer. Le projet doit disposer d'un coordinateur à temps plein (car la coordonnatrice n'a aucun revenu fixe et se bat comme elle peut pour faire fonctionner l'organisation). Le service suivi évaluation doit coordonner la collecte des données sur le terrain et s'assurer de leur fiabilité. La direction, en collaboration avec l'équipe suivi évaluation, procéderont à la mise en place et périodiquement à la mise à jour d'une base de données pour permettre une traçabilité et une fiabilité.

5.1.8. Connaissances limitées du personnel en 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 aux activités spécifiques à AEFAC. Le projet doit mettre en place un plan de renforcement des agents se basant sur les besoins réels du personnel dans le domaine.

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

A ce niveau nous pouvons constater un décalage entre ce qui a été prévu et ce qui est fait. Il est utile de rappeler que c'est surtout l'approche conventionnelle qui est pratiquée par l'AEFAC. Le cadre logique est un peu dépassé et a besoin d'une mise à jour. L'association pourrait convaincre certains bailleurs à travers un cadre logique plus dynamique.

5.3. Discussion et analyse des résultats par rapport aux indicateurs

5.3.1. Prise en compte des critères SMART dans l'élaboration des indicateurs

La bonne formulation des indicateurs est un facteur majeur favorisant permettant d'effectuer un suivi efficace. Le choix d'indicateurs pertinents est un atout pour réussir dans le suivi et l'évaluation des activités. Pour le cas de l'AEFAC, ces indicateurs répondent tous aux critères SMART prédéfinis pour leur évaluation.

5.3.2. Prise en compte de l'aspect genre

Le genre est un aspect important pour les bailleurs. Il a été noté, avec satisfaction, que les indicateurs prennent en compte le genre. Il serait intéressant de définir un quota unique et fixe pour le genre afin de mieux apprécier cet aspect dans les projets de l'association.

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 évaluation se présente généralement sous forme de tableau, contenant des fiches d'indicateurs, des tableaux de collecte pour chaque indicateur, les tableaux de bord... L'absence de cet outil 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 :

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 :

5.4.2. Manque d'outils de collecte adéquats et cohérents

Le cahier d'activités ne devrait pas être le seul outil de collecte et de gestion des informations. Pour un bon système de suivi, les outils doivent être cohérents et à chaque niveau les outils adéquats devraient être utilisés.

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. D'autres logiciels comme Access, SPSS et sphinx permettent également de compiler les données. 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

L'AEFAC 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'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.

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

Bien que le plan de rapportage soit celui du bailleur, l'AEFAC devrait être avoir cette culture de rendre compte de façon période à ses bailleurs qu'ils le demandent ou pas. L'AEFAC doit prévoir un plan de rapportage pour le personnel de terrain.

5.5.3. Difficultés liées à l'élaboration du rapport

Au regard de ce qui précède, un processus de collecte bien conçu génère des données fiables facilitant l'élaboration du rapport. Les données qualitatives doivent s'accompagner de données quantitatives pour une meilleure justification. Le faible niveau de désagrégation est dû, en partie, à l'absence de plan de suivi. Le plan de suivi et ces outils constitutifs facilitent l'analyse.

5.5.4. Existence de documents sur le processus d'apprentissage

Le processus d'apprentissage est une exigence des bailleurs, 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 permettent d'améliorer les projets futurs et surtout de permettre aux bailleurs de voir où il faudrait mettre l'accent pour avoir de meilleurs résultats.

VI. CONCLUSIONS

A l'issue de notre analyse de la qualité du système de suivi évaluation de l'AEFAC, nous constatons un certain nombre de problèmes tels que :

- Le déficit d'informations aux autres acteurs du projet ;
- L'équipe de suivi évaluation ne dispose pas de toutes les compétences liées au suivi évaluation,
- La fiabilité des données du système de suivi-évaluation du projet est limitée ;
- Les informations fournies par le présent système de suivi-évaluation sont souvent difficiles à apprécier.

Les principales causes à ces défaillances sont :

- ✓ 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 ;
- ✓ Le faible niveau de coordination des activités du suivi-évaluation ;
- ✓ Le faible niveau du personnel en suivi-évaluation ;
- ✓ L'absence d'organisation de la réflexion critique

VII. RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES

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

On suggère à l'association pour la prochaine phase de :

- Prévoir une rubrique allouée au suivi-évaluation dans le budget ;
- Impliquer toutes les parties prenantes dès la conception du système de suivi évaluation ;
- 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.
- 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 ;
- Réaliser les missions de suivi avec une périodicité claire.

VIII. BIBLIOGRAPHIE

- Prennushi, G. ; Rubio, G. & Subbarao, K. (2002). *Suivi-évaluation : techniques fondamentales et questions transversales*. *Monitoring_je_4.doc*. 30p.
- Direction du Développement et de la Coopération (1996). *Manuel de l'auto-évaluation : cahier de la série de planification, de suivi-évaluation et de réalisation*. ISBN : 3- 90539861-3. 46p.
- Fédération de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2012). *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes*.
- FIDA (2000). *Guide pratique de suivi-évaluation des projets*.
- CLEAR 1, Concepts de suivi et évaluation en contexte de développement
- Pierre Kamtchouing Noubiss (2016). *Mémoire Online - La pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun*.
- CORAF (2009). *Manuel de suivi-évaluation*.
- Hogger, R., Kuchli, C., Zimmerman, A., Engler, M. et Vokral, E. 1997. "Monitoring – keeping in touch with reality". Berne : Direction suisse du développement et de la coopération. Peut être téléchargé à partir du site : www.gtz.de/pcm/download/english/monit_e.pdf ;
- Action Aid. 2000. "ALPS: Accountability, Learning and Planning System" (avec notes). Londres : Action Aid. Téléchargeable en anglais et en espagnol à l'adresse suivante : <http://www.actionaid.org/policyandresearch/mae/mae.shtml>

Webographie :

- Informations, débats, références, projets de suivi-évaluation : <http://www.mande.co.uk>
- Documentation en ligne sur le suivi-évaluation participatif : <http://ids.ac.uk/eldis/hot/pme.html>
- Banque mondiale : Évaluation, suivi et amélioration de la qualité : <http://www.worldbank.org/evaluation/>
- Renforcement des capacités de suivi et d'évaluation : <http://www.worldbank.org/oed/ecd/>
- Informations sur le suivi et l'évaluation : <http://www.mande.co.uk/>

IX. ANNEXES

SOMMAIRE DES ANNEXES :

Cadre logique de l'AEFAC	31
Modèle de fiche de référence des indicateurs de performance à proposer à l'AEFAC.....	34
Enquête sur la performance du dispositif de Suivi Evaluation de l'AEFAC	37

Cadre logique de l'AEFAC

	Logique d'intervention	Indicateur Objectivement Vérifiable	Source ou moyen de vérification	Condition critique
Objectif global	Améliorer le bien-être des personnes déficientes mentales à l'horizon 2025 dans la région du Nord	-Taux de mortalité réduit de 5% ;	-Recensement des organisations intervenant au Burkina et spécialement dans la région du Nord, -Agence nationale de la Statistique, - Ministère de la santé.	-Instabilité politique (Crise politique) ; -Sècheresse (Famine) ; -Manque d'appui des politiques ou appui insuffisant
Objectifs spécifiques	<p>1-Augmenter la capacité financière de l'association de 20%</p> <p>2-Elargir le champ d'action de l'association (l'enfant et l'adulte)</p> <p>3- Améliorer la capacité d'intervention de l'association</p> <p>4-Rehausser la visibilité de l'association,</p> <p>5- Diversifier les sources de financements de l'association,</p> <p>6- Etendre la zone d'action de l'association à certaines provinces de la région du Nord pas encore touchées</p>	<p>1- 2 nouveaux partenariats signés ;</p> <p>- 20% des ressources financières proviennent des nouvelles sources de financement ;</p> <p>2-10% de bénéficiaires sont des adultes en plus bénéficient du programme de l'association ;</p> <p>3- Le taux de satisfaction des bénéficiaires a augmenté de 25%,</p> <p>4-Pourcentage d'internautes abonnés au compte Facebook augmente de 15% chaque année.</p>	<p>1.</p> <p>-Relevé du compte bancaire de l'association ;</p> <p>-Accord de partenariats signés ;</p> <p>2.</p> <p>-Rapport du programme d'activité ;</p> <p>-Rapport provisoire des résultats des activités ;</p> <p>3.</p> <p>-Rapport d'évaluation du personnel ;</p> <p>-Résultat des activités de l'association ;</p> <p>4.</p> <p>-Recensement des nouveaux donateurs, et organismes ;</p> <p>5.</p>	<p>-Donateur court terme ;</p> <p>-Insuffisance de dons ;</p> <p>- Elections présidentielles et législatives de 2020</p>

		<p>5- Soumissionner à au moins 3 appels à projets différents chaque année</p> <p>6- Augmenter chaque année d'une province dans notre zone d'action</p>	<p>-Dossiers de soumissions ;</p> <p>6.</p> <p>- Résultat des activités de l'association</p>	
Résultats	<p>1-</p> <p>-Des partenariats ont été signés avec l'UNICEF, ASMAE) ;</p> <p>-La capacité financière de l'AEFAC a été augmentée ;</p> <p>2-Le champ d'action de l'AEFAC a été étendu aux adultes</p> <p>3-La performance du personnel de l'association a été améliorée ;</p> <p>- La capacité d'intervention de l'AEFAC a été améliorée</p> <p>4- La visibilité de l'AEFAC a été améliorée et rehaussée</p>	<p>1-</p> <p>-Nombre de partenariats signé ;</p> <p>-Taux de participation ;</p> <p>-Nombre de ticket vendus ;</p> <p>2-</p> <p>_Nombre d'adultes déficients mentaux secourus ;</p> <p>-Nombre d'enfants déficients mentaux secouru ;</p> <p>3-</p> <p>-Taux de présence aux séances de formation ;</p> <p>_Taux de participation</p> <p>_Nombre d'experts recrutés ;</p> <p>4-</p> <p>-Nombre de visiteurs et d'abonnés ;</p> <p>-Nombre de personnes qui ont répondu présent aux conférences et aux séminaires.</p>	<p>1-</p> <p>-Les contrats signés avec ces organismes ;</p> <p>-Les montants réels encaissés ;</p> <p>-Photos et vidéos prises lors de l'évènement ;</p> <p>-les interviews des participants ;</p> <p>-Tous les lots de tickets finis ;</p> <p>2-</p> <p>-programme d'activité / d'action</p> <p>-Récépissé de création de programme ;</p> <p>3-</p> <p>-Contrat de travail ;</p> <p>-Liste de présence ;</p> <p>4-</p> <p>-Le lien des pages Facebook ;</p> <p>-Photos des participants, vidéos ;</p>	

<p>Activités</p>	<p>1-Nouer des partenariats avec différents organismes (UNICEF, ASMAE) - Organiser des collectes de fonds (Crowdfunding,) -Organiser des soirées récréatives 2-Création d'un programme pour venir en aide aux adultes et les enfants déficients, prenant également en compte les bénéficiaires actuels de l'aide de l'aide l'AEFAC 3- -Recruter des personnes qualifiées pour venir en aide à l'AEFAC -Organiser des séances de formation pour les membres et pour le personnel de l'association 4- -Création d'un site internet -Ouvrir un compte twitter pour l'AEFAC -Organiser des conférences et des séminaires sur le droit des enfants et des adultes surtout les déficients</p>	<p>1. -Contacter des organisateurs évènementiels : 600 000F -Soirées caritatives : 1 000 000F -Location salle : 500 000F - Frais relevant des activités de soirées récréatives : 200 000F 2. - Création de nouveaux programmes : 1 000 000 F 3. - Appel à candidature et processus de sélection : 250 000F - Cachet du formateur : 200 000f 4. - Conception et hébergement du site internet : 500 000F -Séminariste en droit des enfants : 300 000f</p> <p>Ces activités seront répétées chaque trimestre pour plus d'impact.</p> <p>COUT TOTAL : 4 550 000 FCFA / trimestre Soit 18 200 000 l'année.</p>	<p>-La réticence des adultes vis-à-vis du programme ; -La fuite d'informations causée par des personnes récemment recrutées -Réticence des certains acteurs ou/et organismes à certaines actions ou/et activités entreprises par l'AEFAC</p>
------------------	--	--	--

Modèle de fiche de référence des indicateurs de performance à proposer à l'AEFAC

Nous avons élaboré une fiche de référence des indicateurs de performance, que nous avons proposée aux responsables de l'AEFAC.

REFERENCE			
1. Indicateur <i>Indicator</i>			
2. Code indicateur <i>Indicator Code</i>	_ _ _ _ _ _ _		
3. Cadre de référence <i>Reference Framework</i>	<input type="checkbox"/> <i>Projet Réforme / Reform</i> <input type="checkbox"/> <i>Projet transport / Transmission Project</i> <input type="checkbox"/> <i>Projet distribution / Distribution Project</i> <input type="checkbox"/> <i>Autre Any / Other</i>		
4. Objectif de développement <i>Development Objective</i>			
5. Objectif spécifique			
6. Résultat <i>Outcome</i>			
7. Indicateur (Performance Indicator) <i>Performance Indicator</i>			
DESCRIPTION			
8. Définition			
9. Justification <i>Management Utility</i>			
10. Observations sur l'indicateur <i>Observations on the indicator</i>			
11. Unité de mesure <i>Measurement Unit</i>	Percentage Number Date Km Kw	12. Désagrégation <i>Disaggregation</i>	
13. Catégorie / Level	14. Classification	15. Type	16. Périodicité <i>Data coll. frequency</i>
<input type="checkbox"/> <i>Processus / Process</i> <input type="checkbox"/> <i>Extrant / Output</i> <input type="checkbox"/> <i>Résultat / Outcome</i>	<input type="checkbox"/> <i>Cumulative / Cumulatif</i> <input type="checkbox"/> <i>Niveau / Level</i> <input type="checkbox"/> <i>Date</i>	<input type="checkbox"/> <i>Impact</i> <input type="checkbox"/> <i>Indicateur Commun / Common indicator</i>	
PLAN DE COLLECTE DES DONNEES / PLAN FOR DATA COLLECTION			

17.Méthodologie de calcul de l'indicateur <i>Method of data calculation</i>	
18.Outils de collecte des données <i>Data collection instruments</i>	
19. Sources des données de base <i>Data Sources</i>	
20. Nature (nom de l'opération de collecte des données) <i>Nature (name of the data collection operation)</i>	
21. Producteur (Structure responsable de la collecte des données) <i>Producer (Structure responsible for Data Collection)</i>	
22.Périodicité de la Collecte des Données/ Délai d'Acquisition (pour obtenir les) des Données <i>Data Collection Periodicity /Timing of Data Acquisition</i>	
23. Cout Estimatif de l'Acquisition des Données (Coût estimé pour acquérir les données) <i>Estimated Cost of Data Acquisition</i>	
24.Personne Responsable de l'Acquisition des Données par l'AEFAC (Personne responsable à l'AEFAC pour l'acquisition des données) <i>Individual Responsible for Data Acquisition by AEFAC</i>	
25.Observations / orientation sur la collecte des données <i>Observations/Orientation on Data Collection</i>	
INSUFFISANCES ACTUELLES DE L'INDICATEUR ET PROJETS D'AMÉLIORATION CURRENT INDICATOR AND PROJECT IMPROVEMENT DEFICIENCIES (Data quality issues)	
26.Limites et difficultés : Connaissance des Contraintes relatives aux Données et Raison (s'il y en a) <i>Limitations and Difficulties : Known Data Limitations and Significance (if any)</i>	
26.1. Projets d'amélioration: Actions Taken or Planned to Address Data Limitations <i>Improvement Projects : Actions entreprises ou programmées pour pallier aux contraintes relatives aux données</i>	
26.2. Date de l'Evaluation Initiale de la Qualité des Données <i>Date of Initial Data Quality Assessment</i>	
26.3. Date des Evaluations Futures de la Qualité des Données <i>Date of Future Data Quality Assessments</i>	
PLAN D'ANALYSE DES DONNEES, DE LA REVUE ET DU REPORTAGE PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW & REPORTING	

27. Analyse des Données <i>Data Analysis</i>							
28. Présentation des Données <i>Presentation of Data:</i>							
29. Revue des Données <i>Review of Data:</i>							
30. Reportage des Données <i>Reporting of Data</i>							
CIBLES ET DONN2ES DE BASE / TARGETS AND BASELINE							
31. Donnée de base <i>Baseline Value</i>		-----			32. Année de base <i>Baseline year</i>		-----
33. Années / Year	2019	2020	2021	2022	2023	2024	34. Fin du projet <i>End of project</i>
35. Cibles / Targets
NOTES SUPPELEMENTAIRES / OTHER NOTES							

Enquête sur la performance du dispositif de Suivi Evaluation de l'AEFAC

Comme annoncé précédemment, nous avons réalisé une enquête dont le questionnaire se trouve ci-dessous.

ENQUETE DE PERCEPTION SUR LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION DE AEFAC

Août 2019 - AEFAC

Cher(e)s client(e)s.

Soucieux d'améliorer constamment la qualité de nos services, nous vous remercions de consacrer quelques minutes pour remplir ce questionnaire.

Nous comptons sur votre collaboration et vous prions de vouloir retourner les formulaires remplis aux enquêteurs.

COMMENT AVEZ-VOUS CONNU L'AEFAC?

1. Comment avez-vous connu AEFAC?

1. Bouche à oreille 2. Télévision
 3. Recommandation 4. Internet
 5. Autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

2. Quelle est l'image que vous avez quand on vous parle de l'AEFAC?

1. Pas du tout bonne 2. peu bonne 3. Bonne
 4. Très bonne 5. Excellente

3. Si 'Autre', précisez :

ETES VOUS SATISFAIT DU DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION DE L'AEFAC?

4. Connaissez vous le dispositif de suivi évaluation de AEFAC?

1. Oui 2. Non

5. quel est votre niveau de satisfaction du dispositif de suivi évaluation de AEFAC?

1. Pas du tout satisfait 2. Plutôt pas satisfait
 3. Plutôt satisfait 4. Tout à fait satisfait

6. Sur une échelle de 1 à 10, quelle note donnerez-vous au dispositif de suivi évaluation?

La réponse doit être comprise entre 0 et 10.

7. Quelles recommandations ferrez vous dans l'optique d'améliorer la qualité de ce dispositif de suivi évaluation?

MAITRISE DU DISPOSITIF DE AEFAC

8. Avez vous déjà utilisé ce dispositif de suivi évaluation?

1. OUI 2. NON

9. Connaissez vous les avantages d'un dispositif de suivi évaluation performant??

1. OUI 2. NON

La réponse est obligatoire.

10. Si "Oui", les quels?

11. êtes vous prêt à recommander ce dispositif de suivi évaluation?

1. OUI 2. NON

POUR MIEUX VOUS CONNAITRE

12. Quel est votre statut?

1. employé 2. partenaire de l'AEFAC
 3. de passage

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

13. Êtes-vous?

1. Homme 2. Femme

14. A quelle tranche d'âge appartenez-vous?

1. [moins de 20 ans] 2. [20 à 22] 3. [22 et +]