



RÉPUBLIQUE TOGOLAISE

MINISTÈRE DE LA PLANIFICATION
DU DÉVELOPPEMENT
(MPD)



LA BANQUE MONDIALE
BIRD • IDA | GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

FONDS DE DÉVELOPPEMENT
INSTITUTIONNEL
(FDI)

GUIDE NATIONAL DE SUIVI-EVALUATION



*Au service
des peuples
et des nations*

Décembre 2016

GUIDE NATIONAL DE SUIVI-EVALUATION

SOMMAIRE

SIGLES ET ACRONYMES	7
LISTE DES TABLEAUX.....	13
LISTE DES FICHES TECHNIQUES.....	15
LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES	15
LISTE DES ENCADRÉS.....	16
PRÉFACE	17
INTRODUCTION.....	18
PREMIERE PARTIE : CADRE ET JUSTIFICATION	19
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CONTEXTE, JUSTIFICATION ET OBJECTIFS.....	20
CHAPITRE I : CONCEPTS DE BASE POUR LE SUIVI-EVALUATION	24
CHAPITRE II : BREF APERCU DE LA POLITIQUE ET SYSTEME INTEGRES DE SUIVI-EVALUATION	54
CHAPITRE III : EXISTANT EN MATIERE DE GUIDE/MANUEL DE SUIVI-EVALUATION AU TOGO	57
3.1. Guide pour l'appui à la planification, à la coordination et au suivi- évaluation des politiques et de l'action gouvernementale pour le quinquennat 2010-2015	57
3.2. Guide méthodologique de suivi-évaluation des politiques sectorielles	57
3.3. Guide d'élaboration des politiques publiques	57
3.4. Manuel de suivi-évaluation du PNIASA validé en 2014	58
3.5. Manuel de suivi-évaluation des projets et programmes (PP) du Ministère de l'environnement et des ressources forestières (MERF)	58
3.6. Plan et outils de suivi-évaluation de la SCAPE (POSE/SCAPE)	58
3.7. Draft du guide méthodologique d'implantation de la Chaîne Planification-Programmation- Budgétisation-Exécution-Suivi et Evaluation (PPBESE).....	59
DEUXIEME PARTIE : DEMARCHES METHODOLOGIQUES DE MISE EN PLACE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	60
CHAPITRE IV : DEMARCHE GLOBALE DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	61
4.1. Mise en place d'un système de suivi-évaluation.....	61

4.2. Approche d'opérationnalisation du SISE	69
---	----

CHAPITRE V : DEMARCHES DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SE POUR LES POLITIQUES, STRATEGIES, PLANS, PROGRAMMES ET PROJETS 72

5.1. Rappel des liens entre politiques, stratégies, plans, programmes et projets	72
5.2. Enjeux du suivi-évaluation à chaque niveau de la hiérarchie d'intervention	72
5.3. Mise en place d'un système de SE des politiques publiques	76
5.4. Mise en place d'un système de SE des stratégies et plans nationaux ou sectoriels de développement	76
5.5. Mise en place d'un système de SE au niveau des ministères et institutions de la République : suivi-évaluation des budgets-programmes	79
5.5.1. Définir l'objectif, le champ d'action, la portée et le référentiel du SSE	79
5.5.2. S'approprier de la logique d'intervention des programmes/projets objets du suivi-évaluation ...	80
5.5.3. Définir le cadre Institutionnel opérationnel du système de suivi-évaluation	80
5.5.3.1. Cadre institutionnel	80
5.5.3.2. Missions et attributions des différents niveaux du cadre institutionnel	83
5.5.3.3. Définir les profils requis pour le système de suivi-évaluation	84
5.5.3.4. Evaluer les moyens matériels, financiers et les formations requis pour l'opérationnalisation correcte du SSE	85
5.5.4. Concevoir les outils de programmation nécessaires	85
5.5.5. Concevoir les outils de collecte de données nécessaires	85
5.5.6. Concevoir les outils de mesure de performance des acteurs du système de SE	85
5.5.7. Définir les mécanismes de restitution de l'information sur l'exécution et la performance du ministère ou institution	86
5.5.8. Définir les cadres et les fréquences de concertation indispensables au fonctionnement du système	86
5.5.9. Procéder à l'informatisation du SSE	86
5.5.10. Elaborer un plan de travail et budget annuel indicatif pour la conduite des activités de suivi-évaluation	86
5.5.11. Définir les mesures d'accompagnement nécessaires (valeurs, motivations, volonté politique, cadre juridique, etc.)	86
5.6. Mise en place d'un système de SE des programmes et projets	90

TROISIEME PARTIE : PROCÉDURES DE MISE EN PLACE DES PRINCIPAUX OUTILS DE SE, MESURES DE MISE EN ŒUVRE ET CONDITIONS DE SUCCÈS 100

CHAPITRE VI : PRINCIPAUX OUTILS ET METHODES DE SUIVI-EVALUATION 101

6.1. Cadre de mesure de performance/de rendement et cadre de suivi de la performance	101
6.2. Outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation du Plan de Travail et Budget Annuels (PTBA) ...	104

6.2.1. Processus d'élaboration d'un Plan de Travail et Budget Annuels (PTBA)	106
6.2.1.1. Planification structurelle.....	108
6.2.1.2. Planification organisationnelle	109
6.2.1.3. Planification opérationnelle	110
6.2.1.4. Planification financière.....	110
6.2.2. Importance et contenu du PTBA.....	113
6.2.3. Validation du Plan de Travail et Budget Annuels	114
6.2.4. Tableaux de suivi du Plan de Travail et Budget Annuel	115
6.3. Mécanisme de pondération et de détermination du taux d'exécution physique (TEP)	117
6.3.1. Grille de pondération des activités et tâches dans le cadre de l'élaboration du PTBA.....	118
6.3.2. Méthodologie harmonisée de calcul du taux d'exécution physique	118
6.3.2.1. Démarche méthodologique de calcul du TEP d'une activité.....	118
6.3.2.2. Démarche méthodologique de calcul du TEP d'une action.....	119
6.3.2.3. Démarche méthodologique de calcul du TEP d'un programme du Budget-Programme	122
6.3.2.4. Démarche méthodologique de calcul du TEP d'un résultat attendu (extrant/produit) et d'un objectif spécifique.....	123
6.3.2.5. Démarche méthodologique de calcul du TEP du Budget-Programme	124
6.3.2.6. Démarche méthodologique de calcul du TEP d'un projet inscrit au PIP	125
6.3.2.7. Démarche méthodologique de calcul du TEP du PIP au niveau du département ministériel	127
6.3.2.8. Démarche méthodologique de calcul du TEP du PIP au niveau national	127
6.4. Démarche méthodologique d'élaboration et de suivi-évaluation du Plan de Passation des Marchés Publics (PPMP) : fondements, étapes, rôles et responsabilités des acteurs de la chaîne	128
6.4.1. Obligations relatives à l'élaboration des Plans de Passation des Marchés Publics (PPMP)	129
6.4.2. Elaboration des Plans de Passation des Marchés Publics et rôles des acteurs.....	129
6.4.2.1. Projet de plan de passation des marchés publics.....	129
6.4.2.2. Plan de passation des marchés publics.....	129
6.4.2.3. Evaluation des besoins et détermination de la procédure.....	130
6.4.2.3.1. <i>Techniques d'identification des besoins</i>	130
6.4.2.3.2. <i>Choix de la procédure/modes/méthodes d'acquisition à utiliser</i>	133
6.4.2.4. Examen du PPMP avant sa validation vs publication.....	140
6.4.2.5. Suivi du Plan de Passation des Marchés Publics : modes de collecte et démarche méthodologique de traitement des données	141
6.4.2.6. Indicateurs de suivi et informations nécessaires à la rédaction du rapport de suivi du Plan de Passation des Marchés Publics et des délégations de services publics.....	143
6.5. Outil de suivi-évaluation du Plan d'Engagement des Dépenses (PED)	146
6.5.1. Définition et bref historique du plan d'engagement de dépenses	146
6.5.2. Démarche méthodologique pour l'élaboration et le suivi du plan d'engagement de dépenses ..	146
6.5.2.1. Phases d'élaboration du plan d'engagement de dépenses	146
6.5.2.2. Quelques techniques/réflexes pour l'élaboration du plan d'engagement de dépenses	151
6.5.2.3. Eléments d'optimisation du plan d'engagement de dépenses	151
6.5.2.4. Contexture du plan d'engagement de dépenses	152
6.5.3. Suivi du plan d'engagement des dépenses.....	154

6.6. Conception et opérationnalisation du Tableau de Bord des Indicateurs (TBI)	156
6.6.1. Objectifs du TBI.....	156
6.6.2. Contenu du TBI.....	156
6.6.3. Conception du TBI.....	156
6.6.3.1. Choix des indicateurs.....	160
6.6.3.2. Elaboration du TBI	163
6.6.3.2. Validation du TBI	169
6.6.3.3. Opérationnalisation du TBI	169
6.6.3.4. Tableau de bord annuel des indicateurs (TBAI).....	169
6.6.4. Système d'information.....	171
6.6.4.1. Elaboration du plan de collecte des données	171
6.6.4.2. Collecte, saisie et traitement des données	172
6.6.4.3. Analyse et interprétation des indicateurs.....	172
6.6.4.4. Qualité des données	172
6.7. Méthodologie d'élaboration du rapport de performance	178
6.7.1. Objectifs du rapport de performance	178
6.7.2. Conditions nécessaires à l'élaboration d'un bon rapport de performance.....	178
6.7.3. Organisation de l'élaboration du rapport de performance.....	179
6.7.4. Méthodologie d'élaboration et d'appréciation du rapport de performance	184
6.7.4.1. Portée juridique du rapport de performance et son importance pour le Ministère/l'Institution	185
6.7.4.2. Différentes étapes d'élaboration du rapport de performance.....	185
6.7.4.3. Principes de base pour l'élaboration d'un rapport de performance.....	187
6.7.4.4. Contenu et forme du rapport de performance	190
6.7.4.5. Grille d'appréciation du rapport de performance	196
6.8. Mécanisme d'évaluation des lettres de mission.....	200
6.8.1. Lettre de mission.....	200
6.8.2. Lettre d'évaluation de la lettre de mission.....	201
6.8.3. Procédure d'élaboration de la lettre d'évaluation de la lettre de mission.....	201
6.8.3.1. Méthode d'évaluation quantitative des indicateurs	202
6.8.3.2. Appréciation globale.....	204
6.8.3.3. Utilité des lettres de mission.....	206
6.9. Critères d'évaluation, méthodologies d'évaluation et différents types d'évaluation	207
6.9.1. Critères d'évaluation et définitions	207
6.9.1.1. Critères du CAD (Comité d'Aide au Développement de l'OCDE).....	207
6.9.1.2. Autres critères	210
6.9.2. Méthodologies associées à l'évaluation de quelques critères clés.....	211
6.9.2.1. Pertinence	211
6.9.2.1.1. <i>Rappel historique</i>	211
6.9.2.1.2. <i>Evaluation des besoins</i>	211
6.9.2.1.3. <i>Modélisation de la problématique</i>	211
6.9.2.1.4. <i>Théorie des défaillances de marché</i>	211

6.9.2.2. Cohérence.....	211
6.9.2.3. Efficacité.....	211
6.9.2.3.1. <i>Caractéristiques des méthodes expérimentales</i>	211
6.9.2.3.2. <i>Caractéristiques des méthodes quasi-expérimentales</i>	213
6.9.2.4. Efficience.....	217
6.9.2.4.1. <i>Analyse coût-avantages</i>	217
6.9.2.4.2. <i>Analyse coût-efficacité</i>	217
6.9.2.4.3. <i>Analyse coût-utilité</i>	217
6.9.2.5. Pérennité.....	218
6.9.3. Différents types d'évaluation.....	218
6.10. Approche d'évaluation : approche participative.....	220
6.11. Programme quinquennal opérationnel de suivi-évaluation (PQOSE).....	220
CHAPITRE VII : MESURES DE MISE EN ŒUVRE ET CONDITIONS DE SUCCES	226
 CONCLUSION.....	 229
BIBLIOGRAPHIE.....	231
ANNEXES.....	232
Annexe 1 : TDR de la mission.....	233
Annexe 2 : Canevas de rapportage pour le suivi.....	239
Annexe 3 : Canevas de rapportage pour l'évaluation.....	240
Annexe 4 : Canevas de présentation des données.....	242
Annexe 5 : Grilles indicatives de pondération pour le calcul du TEP.....	243
Annexe 6 : Processus de SE des programmes et projets.....	246

SIGLES ET ACRONYMES

SIGLES	DENOMINATION
ACBF	African Capacity Building Foundation
AN	Assemblée Nationale
AOF	Attributions, Organisation et Fonctionnement
AOI	Appel d'Offres International
AON	Appel d'Offres National
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
AOR	Appel d'Offres Régional
APD	Aide Publique au Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BIE	Budget d'Investissement et d'Equipeement
BIM Consultance SA	Bureau d'Ingénierie et de Management, Cabinet d'études international, certifié ISO 9001 : 2008
BP	Budget-Programme
CADERDT	Centre Autonome D'Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo
CC	Cour des Comptes
CCAG	Cahier des Clauses Administratives Générales
CCAP	Cahier des Clauses Administratives Particulières
CCIT	Chambre du Commerce et d'Industrie du Togo
CCMP	Commission de Contrôle des Marchés Publics
CCTG	Cahier des Clauses Techniques Générales
CCTP	Cahier des Clauses techniques Particulières
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CED	Comité Etat-Donateurs
CENETI	Centre National d'Etude et de Traitements Informatiques
CES	Conseil Economique et Social
CFP	Chef de file de programme
CIPS	Comité Interministériel de Pilotage Stratégique
CM	Conseil de Ministres
CMPDSP	Code des Marchés Publics et Délégations de Service Public
CNDP	Coordination Nationale de la Déclaration de Paris
CNS	Conseil National Statistique
CNSC-Togo	Concertation Nationale de la Société Civile au Togo
CNPPD	Conseil National du Pilotage des Politiques de Développement

Cotation	Consultation de Fournisseurs
CGP	Comité de gestion des programmes
CPSE	Comité de pilotage du suivi-évaluation
CPMP	Commission de Passation des Marchés Publics
CROP	Comité Régional d’Orientation et de Pilotage
CRD	Commission de Règlement des Différends
CS	Comité Sectoriel
CCSE	Chef Cellule de Suivi -Evaluation
CSE	Cellule de Suivi-Evaluation
CSRMAP	Cadre Stratégique de Réforme et de Modernisation de l’Administration Publique
CTP	Comité Technique de Pilotage
CTP/PAI	Comité Technique de Pilotage du Programme d’Appui Institutionnel
DAAF	Direction des Affaires Administratives et Financières
DAO	Dossier d’appel d’offres
DB	Direction du Budget
DCD	Direction de la Coordination du Développement
DE	Division de l’évaluation
DEP	Direction des Etudes et de la Planification
DEPONAT	Déclaration de Politique Nationale d’Aménagement du Territoire
DFCEP	Direction du Financement et du Contrôle de l’Exécution du Plan
DGAT	Direction Générale de l’Aménagement du Territoire
DGPD	Direction Générale de la Planification et du Développement
DGPSE	Direction Générale de la Programmation et du Suivi-Evaluation
DGSCN	Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale
DIPD	Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et de l’évaluation des Politiques de Développement
DNCMP	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
DPAO	Données Particulières de l’appel d’offres
DPBEP	Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle
DP	Division de la planification
DPD actuelle DPPD	Direction de la Planification du Développement actuelle Direction de la Planification et des Politiques du Développement
DPP	Direction de la Programmation et de la Prospective
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
DPSE	Direction de la Planification et de Suivi et Evaluation
DPS	Division de la programmation et du suivi
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRPF	Direction Régionale de la Promotion de la Femme

DRPDAT	Direction Régionale de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
DSGSI	Division de la statistique et de la gestion du système d'information
DSRP-C	Document Complet de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DSRP-I	Document Intérimaire de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ED	Entente Directe
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GED	Gestion Electronique de Documents
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit en français Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement
GPTFSA	Groupe des Partenaires Techniques et Financiers du Secteur Agricole
HAAC	Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication
IGM	Inspection Générale du Ministère
INSEED	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques
IP	Internet Protocol
ISE	Ingénieur Statisticien Economiste
LAN	Local Area Network
MAEC actuel	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération actuel
MAECIA	Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine
MAEP actuel MAEH	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche actuel Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique
MASPFA	Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation
MATDCL	Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales
MCCAFC actuel	Ministère de la Communication, de la Culture, des Arts et de la Formation Civique actuel
MCCSFC	Ministère de la Communication, de la Culture, des Sports et de la Formation Civique
MCPSP actuel	Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé actuel
MCIPSPT	Ministère du Commerce, de l'Industrie, de la Promotion du Secteur Privé et du Tourisme
MDBAEJ	Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes
MEF ou MEFPD	Ministère de l'Economie et des Finances ou Ministère de l'Economie, des Finances et de la Planification du Développement
MFP actuel MFPTRA	Ministère de la Fonction Publique actuel Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative
MEPS actuel MEPSFP	Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire actuel Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle

MERF	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières
MESR	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
METFPI actuel MD-MEPSFP-ETFP	Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Industrie actuel Ministère délégué auprès du MEPSFP chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
MJRIR	Ministère de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République
MME	Ministère des Mines et de l'Energie
MPDAT actuel MPD	Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire actuel Ministère de la Planification du Développement
MPEN	Ministère des Postes et de l'Economie Numérique
MPEPP	Ex Ministère de la Prospective et de l'Evaluation des Politiques Publiques
MREMA	Ex Ministère de la Réforme de l'Etat et de la Modernisation de l'Administration
MS actuel MSPS	Ministère de la santé actuel Ministère de la santé et de la Protection Sociale
MSL actuel MCCSFC	Ministère des Sports et des Loisirs actuel Ministère de la Communication, de la Culture, des Sports et de la Formation Civique
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
MTPT actuel MIT	Ministère des Travaux Publics et des Transports actuel Ministère des Infrastructures et des Transports
MUH actuel MUHCV	Ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat actuel Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et du Cadre de Vie
NESPS	Note des Eléments Stratégiques Prioritaires pour la mise en œuvre de la SCAPE
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
OSC	Organisations de la Société Civile
P2ADJ	Projet d'Appui à l'Accès au Droit et à la Justice
PADAT	Projet d'Appui au Développement Agricole du Togo
PAO	Plan d'Action Opérationnel
PAI II	Programme d'Appui Institutionnel à l'Etat Togolais, phase 2
PAP	Programme d'Actions Prioritaires
PCC	Plan de Consommation du Crédit
PEC	Plan d'Engagement de Crédit
PED	Plan d'Engagement des Dépenses
PFSE	Points focaux de suivi-évaluation
PGA	Plateforme de Gestion de l'Aide
PIB	Produit Intérieur Brut
PIP	Programme d'Investissements Publics

PISE	Politique Intégrée de Suivi-Evaluation
PND	Plan National de Développement
PNIASA	Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire
PN-RCME-DD	Programme National de Renforcement des Capacités et de Modernisation de l'Etat pour le Développement Durable
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
POSE/SCAPE	Plan et Outils de Suivi-Evaluation de la SCAPE
POST	Examen à Posteriori
PRIORI	Examen à Priori
PRMP	Personne Responsable des Marchés Publics
PPAS	Programme Pluriannuel des Activités Statistiques
PPBSE	Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Evaluation
PPM	Plan de Passation des Marchés
PPTE	Pays Pauvre Très Endetté
PRCSET	Projet de Renforcement des Capacités en Suivi et Evaluation au Togo
PSISE	Politique et Système Intégrés de Suivi et Evaluation
PTA	Plan de Travail Annuel
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuels
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RAC	Revue Annuelle Conjointe
REB	Rapport d'Exécution du Budget de l'Etat
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SCBD	Sélection dans le Cadre d'un Budget Déterminé
SCI	Sélection de Consultants Individuels
SED	Sélection par Entente Directe
SFQC	Sélection fondée sur la Qualité et le Coût ou Sélection fondée sur les Qualifications des Consultants
SE	Suivi-Evaluation
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SGM	Secrétariat Général du Ministère
SIG	Système d'Information de Gestion
SIGFIP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SISE	Système Intégré de Suivi et Evaluation
SMC	Sélection au Moindre Coût
SNDS	Stratégie Nationale de Développement de la Statistique
SP	Superviseur de Programme
SP-PRFPF	Secrétariat Permanent pour le Suivi des Politiques de Réformes et des Programmes Financiers
SSE	Système de Suivi-Evaluation

ST-DSRP	Secrétariat Technique du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
SYGADE	Système de Gestion Avancée de la Dette
TBAI	Tableau de Bord Annuel des Indicateurs
TBI	Tableau de Bord des Indicateurs
TS/PED	Tableau de Suivi du Plan d'Engagement des Dépenses
TS/PPM	Tableau de Suivi du Plan de Passation de Marchés
TS/PTBA	Tableau de Suivi du Plan de Travail et Budget Annuel
TS/TBAI	Tableau de Suivi du Tableau de Bord Annuel des Indicateurs
UAPP	Unité d'Appui aux Projets et Programmes
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VLAN	Virtual Local Area Network (Réseau local virtuel)
WLAN	Wireless Local Area Network (Réseau local sans fil)

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1: Enjeux du SE aux différents niveaux de la hiérarchie d'intervention	73
Tableau n°2 : Plateforme de SE d'une stratégie nationale/sectorielle ou plan national/sectoriel de développement.....	77
Tableau n°3 : Missions et attributions des principaux acteurs du système de SE dans les ministères et institutions	83
Tableau n°4 : Cadre logique axé sur les résultats	102
Tableau n°5 : Canevas d'un cadre de mesure de la performance (CMP)/rendement (CMR).....	103
Tableau n°6 : Exemple simple de cadre de suivi des résultats.....	104
Tableau n°7 : Charte/Matrice des responsabilités.....	109
Tableau n°8 : Canevas de présentation du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA)	112
Tableau n°9 : Tableau de suivi du Plan de Travail et Budget Annuels	116
Tableau n°10 : Tableau de performance de chaque programme du budget-programme.....	117
Tableau n°11 : Grille des tâches.....	119
Tableau n°12 : Plan de passation de marchés publics (PPMP).....	137
Tableau n°13 : Modèle de tableau de suivi des plans de passation des marchés publics	142
Tableau n°14 : Modèle de rapport de suivi du Plan de Passation des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics	145
Tableau n° 15 : Récapitulatif des étapes et processus montrant le lien entre le PTBA, le PED et le budget programme.....	149
Tableau n°16 : Canevas de présentation du plan d'engagement de dépenses.....	153
Tableau n°17 : Canevas du tableau de suivi du plan d'engagement de dépenses pour la période de	155
Tableau n°18 : Pièges à éviter.....	162
Tableau n°19 : Tableau d'appréciation annuelle des performances d'un programme	165
Tableau n°20 : Aperçu des performances d'un programme.....	166
Tableau n°21 : Canevas du Tableau de Bord Annuel des Indicateurs (TBAI).....	169
Tableau n°22 : Canevas du Tableau de Suivi du Tableau de Bord Annuel des Indicateurs (TBAI).....	170
Tableau n°23 : Caractéristiques d'une donnée de bonne qualité	173
Tableau n°24 : Evaluation de la qualité des données.....	174
Tableau n°25 : Questions essentielles pour évaluer la qualité des données.....	175
Tableau n°26 : Evaluation de la qualité de la valeur réalisée des indicateurs.....	175
Tableau n°27 : Evolution des ressources	180
Tableau n°28 : Informations sur les activités inscrites au plan travail et budget Annuels (année n-1)	181

Tableau n°29 : Informations sur les activités prévues et non réalisées de l'année n-1	181
Tableau n°30 : Informations sur les activités non prévues au cours de l'année n-1 et réalisées sur ressources du budget programme	182
Tableau n°31 : Informations sur les activités réalisées sur ressources hors budget programme	182
Tableau n°32 : Informations sur les activités réalisées sur crédits (n-2) reportées à l'année (n-1)	183
Tableau n°33 : Informations sur le bilan financier année n-1	183
Tableau n°34 : Crédits de l'année n-2 reportés à l'année n-1	184
Tableau n°35 : Evolution des indicateurs internes à la structure au projet ou programme.....	184
Tableau n°36 : Quelques éléments de présentation de la performance dans un contexte précis.	189
Tableau n°37: Présentation de l'architecture et des éléments essentiels du rapport de performance ...	191
Tableau n°38 : Grille d'appréciation du rapport de performance	196
Tableau n°39 : Fiche d'évaluation des lettres de mission adressées aux responsables des structures..	204
Tableau n°40 : Note attribuée par niveau de réalisation des indicateurs	206
Tableau n°41 : Critères d'évaluation.....	207
Tableau n°42 : Devis de types expérimentaux et biais associés	212
Tableau n°43 : Devis de types quasi-expérimentaux et biais associés.....	214
Tableau n°44 : Les types de validité expérimentale et les questions à poser.....	215
Tableau n°45 : Les obstacles à la validité de conclusion statistique.....	215
Tableau n°46 : Biais pouvant influencer la validité interne	215
Tableau n°47 : Obstacles à la validité de construit	216
Tableau n°48 : Biais pouvant influencer la validité externe	216
Tableau n°49 : Lien entre les types d'évaluations et les critères d'évaluation.....	219
Tableau n°50 : Canevas d'élaboration du programme quinquennal opérationnel de SE (en F.CFA)...	221

LISTE DES FICHES TECHNIQUES

Fiche technique n°1 : Méthodologie de mise en place d'un système de suivi-évaluation.....	63
Fiche technique n° 2 : Méthodologie de fonctionnement du SISE	70
Fiche technique n° 3 : Méthodologie de mise en place d'un système de SE des budgets-programmes au niveau des ministères et institutions de la République	87
Fiche technique n°4 : Méthodologie de mise en place d'un système de SE des programmes et projets	95
Fiche technique n° 5 : Méthodologie d'élaboration du PTBA	107
Fiche technique n° 6 : Méthodologie d'élaboration du plan de passation des marchés	135
Fiche technique n° 7 : Méthodologie d'élaboration du PED.....	148
Fiche technique n° 8 : Méthodologie d'élaboration du TBI.....	157
Fiche technique n° 9 : Méthodologie de mise en place d'un système d'information.....	176
Fiche technique n° 10 : Méthodologie d'élaboration du rapport de performance	198

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

Figure n°1 : Liens entre politique, stratégie, plan, programme et projet	72
Figure n°2 : Structure organisationnelle du système de SE au sein des ministères et institutions de la République.....	82
Figure n°3 : Relation entre PTBA et budget-programme	105
Figure n°4 : Etapes de passation de marchés	139
Figure n°5 : Etapes de passation de marchés (prestations intellectuelles).....	140
Figure n°6 : Phase d'élaboration du Plan d'engagement de dépenses.....	147
Figure n°7 : Cadre stratégique des outils de programmation mettant en exergue les phases de conception et de mise en œuvre du TBI	159
Figure n°8 : Indicateurs clés	161
Figure n°9 : Graphique d'illustration de la performance annuelle d'un indicateur	168
Figure n°10 : Evolution des réalisations en relation avec la cible	168
Figure n°11 : Schéma simplifié des différentes étapes d'élaboration du rapport de performance.....	186

LISTE DES ENCADRÉS

ENCADRE N°1 : Caractéristiques clés d'un système national de SE efficace	62
ENCADRE N°2 : Les éléments fondamentaux d'un système de suivi-évaluation	69
ENCADRE N°3: Loi de Pareto ou Loi des 20/80	121
ENCADRE N°4 : Estimation de score basée sur le principe de cotation	165
ENCADRE N°5: Exemples de parties prenantes clés et besoins en matière d'information	250
ENCADRE N°6 : Exigences relatives à l'évaluation des projets/ programmes.....	251
ENCADRE N°7: Méthodes et outils/supports de collecte de données.....	261
ENCADRE N°8: Questions d'analyse des données pour aider à décrire les données.....	273
ENCADRE N°9: Qu'est-ce qu'un bon compte rendu/rapport ?.....	277
ENCADRE N°10 : Conseils pour la rédaction d'un rapport	280
ENCADRE N°11: Plan des rapports de gestion de projets/programmes.....	281
ENCADRE N°12: Principaux objectifs de l'utilisation de l'information.....	283
ENCADRE N°13: Principaux moyens de diffusion de l'information	283
ENCADRE N°14 : Quelle proportion du budget allouer au suivi et à l'évaluation ?	292

PRÉFACE

Le guide national de suivi-évaluation est un instrument de mise en œuvre de la politique intégrée de suivi-évaluation au Togo en matière de management et de gouvernance pour l'instauration d'une administration plus performante.

Il propose un cadre harmonisé qui doit guider les institutions, les ministères, les structures déconcentrées et décentralisées, les structures du secteur privé, les organisations de la société civile et autres acteurs, dans la mise en place de leurs systèmes respectifs de suivi-évaluation et fournit des détails sur les outils, concepts et démarches méthodologiques pour les rendre opérationnels. Le guide explique également les principes et règles indispensables permettant de disposer des informations nécessaires relatives à la mise en œuvre des initiatives de développement au Togo.

Il permettra aux décideurs et aux acteurs de développement de disposer non seulement des concepts d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats mais aussi et surtout de connaître les procédures de mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats aux fins de suivre et d'évaluer de façon efficace et efficiente les politiques, stratégies, plans, programmes et projets mis en œuvre au Togo. Il facilitera ainsi le suivi de la mise en œuvre des politiques de développement.

Ce guide se veut être un cadre auquel tous les acteurs de la chaîne de Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Evaluation (PPBSE) doivent se référer désormais pour bâtir leurs propres systèmes de suivi-évaluation afin de suivre et d'évaluer les actions de développement réalisées aux niveaux national, central, sectoriel, régional et local.

Ce document est le fruit d'un travail collégial entre consultants, experts nationaux de l'administration publique et autres parties prenantes dont les apports lors des consultations et entretiens pour la collecte des informations et au cours de sa validation nationale ont été déterminants.

Je salue l'appui de la Banque mondiale à travers le projet de renforcement des capacités en suivi et évaluation au Togo (PRCSET) pour la production de ce guide. Je remercie également le Programme des Nations Unies pour le Développement et les autres partenaires techniques et financiers (PTF) qui soutiennent le Togo dans l'amélioration des mécanismes et outils de suivi-évaluation.

Le défi d'élaborer et de mettre en œuvre les systèmes de suivi-évaluation dans un cadre harmonisé ne saurait être relevé si les acteurs de la chaîne PPBSE à tous les niveaux ne mettent pas de la rigueur dans l'appropriation et l'utilisation de ce guide.

Je suis persuadé que le présent guide contribuera énormément à consolider les systèmes de suivi-évaluation existants et à combler les insuffisances relevées dans le cadre du suivi-évaluation des actions de développement au Togo.

Le Ministre de la Planification du Développement

Kossi ASSIMAIDOU

INTRODUCTION

Le Togo s'est engagé, depuis sa sortie de crise, dans un important programme de réformes appuyé par des projets d'appui institutionnel financés par les partenaires visant à accroître l'utilisation stratégique, efficace et équitable de toutes les ressources publiques dans le but de promouvoir la croissance et d'améliorer les conditions de vie des populations.

Le changement fondamental par rapport au système d'aide actuel, est de faire passer toutes les aides extérieures par le budget de l'Etat. Ainsi les décisions et les décaissements d'aides sont intégrés au cycle budgétaire national. Ce budget devient alors unifié et adopte une approche-programme.

La recherche d'une plus grande efficacité opérationnelle de la dépense publique nécessite une plus grande responsabilisation des ministères, des structures déconcentrées et décentralisées et des Institutions de la République dans l'exécution, le suivi et l'évaluation de leur budget. Ceci suppose aussi que ces organismes de l'Etat seront davantage et entièrement comptables de l'exécution de leur budget, tant sur le plan financier que de la mise en œuvre des politiques, stratégies, plans, programmes et projets ainsi que de la performance de la dépense publique.

Dans ce cadre, la dernière revue de l'existant en matière de suivi-évaluation a fait ressortir les principaux enjeux ci-après :

- l'institutionnalisation de façon systématique, de la pratique de suivi-évaluation dans la mise en œuvre de tous les politiques, stratégies, plans, programmes et projets de développement dans le pays ;
- la maîtrise et l'utilisation des outils de suivi-évaluation par les responsables de toutes les administrations publiques/ministères et structures déconcentrées, les collectivités locales, les institutions de la République, les acteurs du secteur privé et de la société civile, dans la gestion de leurs interventions ;
- la mise en place d'un système d'information de gestion (SIG) et géographique servant de répertoire central des données sur les politiques, stratégies, plans, programmes et projets de développement.

Ainsi, pour assurer des résultats satisfaisants dans la gestion du processus de développement, il s'est révélé nécessaire de renforcer le dispositif national de suivi-évaluation en vue de (i) produire régulièrement des rapports sur les performances techniques et financières réalisées ; (ii) tenir des livres comptables qui doivent être mieux intégrés dans le système comptable national (iii) suivre et évaluer les indicateurs de performance définis afin d'éclairer les décisions à tous les niveaux.

Le présent guide s'inscrit dans ce cadre et s'articule autour de trois (03) parties : cadre et justification (partie I) ; démarche méthodologique de mise en place du système de suivi-évaluation (partie II) ; procédures de mise en place des principaux outils de suivi-évaluation, mesures de mise en œuvre et conditions de succès (Partie III).

PREMIERE PARTIE : CADRE ET JUSTIFICATION

Le cadre et la justification du guide comprend :

- Le contexte, la justification et les objectifs du guide,
- Les concepts de base pour le suivi et l'évaluation,
- Un bref aperçu sur la politique et le système intégrés de suivi-évaluation (PSISE),
- Une synthèse de l'existant en matière de guide/manuel de suivi-évaluation au Togo.

CHAPITRE PRELIMINAIRE : CONTEXTE, JUSTIFICATION ET OBJECTIFS

Le processus de développement au Togo est actuellement marqué par une série de réformes caractérisée par la mise en place de plusieurs documents de politiques, de stratégies, de plans assortis de programmes et projets de développement pour leur mise en œuvre en vue de positionner le pays sur le chemin de l'émergence. Cette ambition est marquée en 2013 par l'élaboration de la Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE) et d'un programme national de renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat pour le développement durable (PNRCME-DD). Elle se poursuit avec l'engagement récent de l'Etat dans les réflexions nationales de perspectives à long terme sur le devenir du pays et la mise en place d'un système national de planification au Togo (SNP).

Dans la logique d'améliorer la gouvernance dans leurs stratégies de développement, les autorités togolaises ont engagé des actions allant dans le sens de la capacitation du pays dans le domaine du suivi-évaluation avec les appuis des PTF. On peut citer :

- la mise en place de cellules de suivi-évaluation dans certains programmes et projets de développement ;
- l'opérationnalisation du système de suivi-évaluation du DSRP en 2008 avec l'appui du PNUD ;
- la mise en place et l'opérationnalisation du Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et de l'évaluation des Politiques de Développement (DIPD) ;
- la mise en place d'un plan et des outils de SE de la SCAPE avec l'appui de la BAD, de l'UE et du PNUD ;
- le renforcement du mécanisme de suivi-évaluation participatif de la SCAPE avec l'appui de la GIZ ;
- et les diverses formations en la matière et sur la gestion axée sur les résultats.

Malgré ces efforts louables, les capacités en suivi-évaluation demeurent encore faibles et ne permettent pas de disposer des informations pertinentes en temps réel pour la prise de décision en vue de servir à mieux orienter et concevoir les nouveaux documents de planification.

Avec l'appui du projet de renforcement des capacités en suivi-évaluation au Togo (PRCSET), ces instruments se sont enrichis depuis 2014, avec l'élaboration d'un rapport national sur la revue de l'existant en matière de suivi-évaluation et la mise en place d'une politique et système intégrés de suivi-évaluation au Togo.

Afin de faciliter le développement du suivi-évaluation des politiques, stratégies, plans, programmes et projets de développement, il s'est avéré nécessaire d'élaborer et de mettre à la disposition de tous les acteurs du secteur public, praticiens et non praticiens du suivi-évaluation, le présent guide.

Ce guide décrit fondamentalement, comment mettre en place le système de suivi-évaluation aux niveaux national, sectoriel, régional et local, d'une politique, d'une stratégie, d'un plan, d'un programme et d'un projet dans les secteurs public et privé et au sein des OSC.

Il permettra ainsi de faciliter la mise en œuvre des instruments nationaux de développement mis en place au Togo et dont les éléments fondamentaux se déclinent comme suit :

► La vision à long terme du Togo¹

En attendant l'aboutissement du processus en cours pour la mise en place d'un document de vision à long terme pour le Togo, deux principales sources donnent des informations sur cette vision, notamment :

- la SCAPE (2013-2017) qui précise dans ses fondements que : « **A long terme, l'ambition politique affirmée est d'amener le Togo à rejoindre d'ici 15 à 20 ans le peloton des pays émergents** : (i) transformer profondément la structure actuelle de l'économie pour faire émerger davantage le secteur secondaire et particulièrement l'industrie manufacturière, rendre le secteur primaire plus intensif et muter le secteur tertiaire de l'informel vers des services plus performants et professionnalisés ; (ii) atteindre le stade de pays à revenus intermédiaires dans lequel l'emploi et les revenus seront mieux distribués et la pauvreté ne revêtira plus qu'un caractère résiduel ; (iii) développer des infrastructures, améliorer le climat des affaires, alléger les coûts des facteurs de production et disposer d'un système financier assumant pleinement sa mission d'intermédiation financière, plus innovant et plus ouvert vers le monde. » et,
- le Chef de l'Etat lors de son discours à la Nation à l'occasion du 54e anniversaire de l'indépendance du Togo, le 26 avril 2014, qui dévoile sa vision à long terme résumée comme suit : « **Faire du Togo un pays prospère** : (i) Engager les citoyens de tous horizons, dans une union sacrée pour l'ancrage de la croissance économique dans l'avenir ; consolider les bases de l'économie en poursuivant les investissements dans les infrastructures, tout en accompagnant activement la mutation du secteur agricole pour l'essor des industries de transformation et la multiplication des PME-PMI, par la création de véritables filières de transformation, allant jusqu'aux produits finis, positionnant ainsi le Togo comme une force d'exportation dans la sous-région et bien au-delà ; accroître la création d'emplois, redonner confiance à la jeunesse togolaise et tirer les revenus vers le haut ; (ii) Concentrer les efforts sur les activités de services, en mettant un accent tout particulier sur la logistique et amener le Togo à se positionner comme le hub d'affaires par excellence, d'une sous-région en pleine croissance ; (iii) Amener le Togo à s'affirmer dans la construction d'un label de qualité et d'un pôle de compétitivité. »

Dans l'ensemble, ces deux sources se rejoignent de par leur ambition et les défis à relever.

La concrétisation de cette vision nécessite la mise en place d'une politique intégrée de suivi-évaluation basée sur un système national de planification (SNP) bien ancré dans un cadre général et un cycle de gestion du développement du pays.

► La stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE)

La stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi vise à accélérer la croissance pour réduire la pauvreté et les inégalités et créer des emplois, avec des effets multiplicateurs sur le niveau des revenus, la qualité de vie des Togolais et la vitesse de réalisation des objectifs du millénaire pour le développement.

Sur la période 2013-2017, les objectifs spécifiques de la SCAPE, issus de son scénario de croissance accélérée, sont les suivants :

- réaliser une croissance économique réelle de 8,1% en 2017, soit une moyenne annuelle de 7,1% sur la période, ce qui correspond à une croissance du PIB par tête de 4,1% par an ;
- atteindre un taux d'investissement brut global de 24,7% en moyenne par an ;

1. En cours d'élaboration

- réduire plus significativement l'incidence de la pauvreté monétaire pour atteindre 43,7% en 2017, soit une baisse de 15 points ;
- réduire le taux de sous-emploi à 18,3% en 2017.

C'est le scénario réellement visé par les autorités, celui qui permet de relever efficacement les grands défis cités plus haut et de placer le Togo sur une trajectoire de développement lui permettant de réaliser son ambition d'émergence économique. Ce scénario est conditionné par une forte mobilisation des ressources et des forces vives de la Nation.

La SCAPE comprend cinq (05) axes stratégiques qui se complètent et interagissent pour réaliser l'objectif global d'une croissance accélérée, inclusive et génératrice d'emplois. Ces axes stratégiques sont les suivants :

- Axe 1 : le développement des secteurs à fort potentiel de croissance ;
- Axe 2 : le renforcement des infrastructures économiques ;
- Axe 3 : le développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi ;
- Axe 4 : le renforcement de la gouvernance ;
- Axe 5 : la promotion d'un développement participatif, équilibré et durable.

► **Le programme national de renforcement des capacités et de modernisation de l'Etat pour le développement durable (PNRCME-DD)**

Le PNRCME-DD a l'ambition d'offrir le cadre de facilitation pour l'intégration et la mise en cohérence des politiques et programmes dans la perspective du développement durable. Pour cela, il se fixe à terme, les objectifs suivants :

- créer les conditions favorisant l'instauration des capacités réelles en matière de planification et de programmation des actions de développement ;
- accroître l'efficacité, l'efficience et la productivité au niveau du fonctionnement de l'administration publique ;
- améliorer la performance des institutions et des ministères pour faciliter l'atteinte des objectifs de développement durable ;
- créer un environnement incitatif au développement d'un secteur privé national professionnel et productif et des organisations de la société civile ;
- renforcer la participation citoyenne au développement, au processus de paix et de réconciliation nationale, à la décentralisation et à la démocratie locale ;
- accroître les opportunités de création d'initiatives génératrices d'emplois dans les domaines du développement durable en exploitant le dynamisme des jeunes, les opportunités de la décentralisation, des ressources du genre, et des nouveaux métiers liés à l'environnement, à l'économie verte, au développement du commerce et des services ;
- promouvoir la croissance créatrice d'emplois, la protection de l'environnement, le maintien de la paix, de la sécurité, de la justice, de la liberté et de l'égalité de tous à tous les niveaux pour répondre aux exigences du développement durable ;

- promouvoir la gouvernance inclusive et un développement inclusif en adéquation avec les besoins des citoyens.

Le PNRCME-DD est éminemment un programme de renforcement des capacités qui se justifie essentiellement par la nécessité de restaurer les capacités et les compétences indispensables à l'opérationnalisation des instruments de planification nationale, notamment la stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE) et à la réalisation de la Vision à long terme du Togo.

Le PNRCME-DD est articulé autour des cinq (5) composantes ci-après :

- gouvernance économique et environnementale ;
- gouvernance sociale, emploi et développement à la base ;
- gouvernance judiciaire, paix et Etat de droit ;
- gouvernance politique, administrative et locale ;
- modernisation des services de l'Etat et promotion des technologies de l'information et de la communication.

La mise en œuvre du programme exige une grande capacité d'impulsion, de planification, d'orientation et d'accompagnement des ministères techniques et des partenaires dans la conception et l'exécution des projets. Pour cela, il est articulé au dispositif institutionnel de coordination, de suivi et de l'évaluation des politiques de développement (DIPD) afin de renforcer la cohérence du dispositif actuel en matière de développement, tout en facilitant la mise en œuvre de la SCAPE et du PND par la suite.

CHAPITRE I : CONCEPTS DE BASE POUR LE SUIVI-EVALUATION

Ce chapitre est un rappel des notions les plus utilisées en planification, programmation, suivi-évaluation.

- 1. Planification** : C'est un mode de raisonnement qui consiste à décider dans le présent en tenant compte de l'avenir. C'est un processus volontariste par lequel on cherche à déterminer : (i) les objectifs/résultats d'une institution/organisation ou d'une intervention pour une période déterminée ; (ii) les actions à mettre en œuvre pour les atteindre ; (iii) les moyens et les ressources nécessaires pour les réaliser.
- 2. Planification du développement** : C'est un processus qui consiste, à partir d'une vision à long terme, à décliner les objectifs de développement à moyen terme et les actions à mettre en œuvre pour l'atteinte de ces objectifs et surtout des résultats attendus.
- 3. Planification stratégique** : C'est un exercice de planification du développement à moyen et long termes axé sur les résultats, qui consiste, pour une institution/organisation à se fixer des objectifs en considérant sa mission, son environnement et ses capacités. C'est la feuille de route que se donne une institution/organisation pour réaliser sa vision à moyen et à long termes. C'est le processus par lequel une institution/organisation ou une intervention décide où elle veut aller et pourquoi, puis choisit parmi différentes lignes de conduite possibles celle qui maximisera ses chances d'y parvenir. Elle aide l'organisation ou l'intervention à adopter une voie à suivre, claire pour répondre aux perspectives et aux défis émergents, tout en préservant une cohérence et une viabilité à long terme. Elle guide l'orientation générale d'une organisation ou d'une intervention en définissant sa vision et sa mission, ainsi que les buts ou les objectifs stratégiques nécessaires pour les réaliser.
- 4. Planification opérationnelle** : Elle consiste à examiner les informations et réflexions issues du processus de planification stratégique, et à établir des projections pour étudier la façon de mettre en œuvre la stratégie, en tenant compte des facteurs environnementaux et institutionnels identifiés.
- 5. Programmation** : C'est un processus qui consiste à décliner les actions afférentes à chaque programme ou projet et à projeter les cibles des résultats sur la période.
- 6. Programmation pluriannuelle** : C'est un processus qui consiste à recenser, choisir, évaluer et organiser sur plusieurs années les méthodes et moyens qui permettent d'atteindre l'objectif fixé.
- 7. Programme opérationnel** : Document approuvé par l'Etat comportant un ensemble cohérent d'axes prioritaires composés de mesures pluriannuelles.
- 8. Programme d'action prioritaire (PAP)** : Matrice qui définit de manière plus détaillée les programmes et les projets à réaliser en priorité dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie de développement.
- 9. Programme pluriannuel d'actions prioritaires** : Matrice qui définit sur plusieurs années, de manière plus détaillée, les actions à réaliser en priorité dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie de développement.
- 10. Intervention de développement** : Elle peut être une vision, une politique, une stratégie, un plan, un programme, un projet et autres initiatives.
- 11. Politique** : Ensemble d'orientations, de décisions ou de pratiques adoptées par un gouvernement pour orienter les actions d'une institution/organisation dans un domaine donné. C'est une ligne

directrice officielle ou ensemble d'objectifs gouvernementaux généraux qui influencent les comportements au moyen d'un ou de plusieurs programmes qui leur sont liés en vue de l'atteinte d'un résultat attendu.

12. **Politique publique** : Ensemble de décisions et d'activités, cohérentes au moins intentionnellement, prises par des acteurs publics qui visent à apporter une réponse plus ou moins institutionnalisée aux besoins de développement.
13. **Politique sectorielle** : Ensemble des interventions des administrations publiques (Etat et collectivités territoriales) sur les activités d'un secteur. Elle consiste à la poursuite d'objectifs dans le temps, dans un domaine, avec des moyens, sur une durée et avec des étapes précises.
14. **Politiques de développement** : Ensemble d'actions coordonnées, mises en œuvre par les différents acteurs de développement avec pour objectif d'obtenir une modification ou une évolution d'une situation donnée.
15. **Stratégie** : C'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités. C'est l'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but. La stratégie est l'ensemble des voies utilisées pour atteindre les objectifs que vise la politique. Dans la théorie des jeux, ensemble de décisions prises en fonction d'hypothèses de comportement des personnes dans une conjoncture déterminée.
16. **Stratégie de développement** : C'est une combinaison judicieuse de choix d'actions économiques, sociales, politiques et culturelles et de moyens en vue d'atteindre, à un horizon donné, des objectifs de développement que l'on s'est fixés de manière participative. C'est un ensemble d'instruments et de façons de travailler qui permettent de relever de façon cohérente et dynamique les défis du développement.
17. **Stratégie nationale de développement** : C'est un document/outil de planification, de programmation et de suivi-évaluation des actions que l'Etat doit réaliser pour relever et soutenir le niveau de croissance économique, ainsi que pour satisfaire les besoins des populations.
18. **Stratégie sectorielle** : C'est la combinaison judicieuse de choix d'actions économiques, sociales, politiques et culturelles et de moyens dans un secteur en vue d'atteindre, à un horizon donné, des objectifs de développement que l'on s'est fixés de manière participative.
19. **Plan** : C'est un engagement formel pour la mise en œuvre d'actions spécifiques. C'est un instrument prospectif qui regroupe un ensemble d'actions cohérentes, envisagées et organisées dans le temps à travers lesquelles l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs est visée. Le plan comprend les actions à mettre en œuvre dans le cadre d'une stratégie donnée. Il ne doit pas être confondu avec la planification qui est un processus qui commence par la formulation des objectifs et la définition des politiques, des stratégies et des plans détaillés pour les atteindre.
20. **Plan de développement** : C'est un document qui permet de fixer les grandes orientations, de tracer le chemin qui sépare le présent de l'avenir.
21. **Plan national de développement** : C'est un ensemble cohérent d'objectifs nationaux et de stratégies sur le moyen terme et les actions pour atteindre ces objectifs.

22. **Plan d'action** : C'est un document qui définit la stratégie à appliquer pour atteindre les objectifs/résultats attendus (d'une politique, d'une stratégie, etc.). Il vise par ailleurs à planifier avec précision les différentes actions nécessaires à la réalisation des objectifs/résultats.
23. **Programme** : Un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour réaliser des objectifs spécifiques dans des délais et selon des paramètres de coût et de performance définis à l'avance. Les programmes visant à atteindre un objectif commun sont regroupés sous une entité commune (plan national, opération, alliance, etc.).
24. **Projet** : C'est un ensemble d'actions ou d'activités interdépendantes, conçues et coordonnées pour atteindre un ou plusieurs objectifs spécifiques dans le cadre d'un budget donné et au cours d'une période de temps fixée avec une localisation bien précise selon des paramètres de performance définis à l'avance. Il peut aussi se définir comme étant un ensemble d'actions coordonnées et planifiées dans le temps et dont la mise en œuvre vise à obtenir des produits définis d'un programme. Les projets visant à atteindre une finalité commune forment un programme.
25. **Action** : Ensemble d'activités planifiées, interdépendantes et cohérentes dont la mise en œuvre permet d'offrir à des bénéficiaires donnés, des services ou produits.

Dans le cadre d'un **budget programme**, un programme est décomposé en plusieurs tranches plus fines pour mieux appréhender son contenu. Les actions fournissent un cadre d'analyse du contenu d'un programme en explicitant ses grandes composantes. Elles rendent, ainsi, lisible la politique publique portée par un programme. Les actions traduisent donc les domaines d'actions prioritaires identifiées dans un secteur ou un champ d'intervention. Elles représentent les champs d'intérêt de la politique publique en rapport avec les aspirations des bénéficiaires et les usagers. Elles permettent de coordonner les activités qui relèvent du même objectif spécifique. Cette classification doit permettre une formulation concrète, précise, réaliste, cohérente et suivant une échéance de l'action prévue pour l'atteinte des objectifs généraux du programme. Chaque action produit au plus deux effets qui vont contribuer à réaliser l'impact du programme auquel elle est rattachée. **Le nombre des actions pour un programme est limité à cinq (05)**. Les actions regroupent un nombre raisonnable d'activités mises en œuvre pour la réalisation d'un objectif spécifique donné.

26. **Activité** : C'est un dérivé de l'action. Il s'agit d'un ensemble de tâches séquentielles interdépendantes et planifiées dont l'exécution devra contribuer à la production d'un extrant. Ainsi l'activité est une opération qui concourt à la transformation des ressources en produits ou en services. De ce point de vue, les activités servent de base à la détermination des ressources nécessaires.

L'activité est aussi une combinaison d'intrants (ressources humaines, matérielles et financières) en vue de contribuer à la production d'un extrant (résultat) qui peut être un bien ou un service entrant dans le cadre de la réalisation d'un objectif spécifique. Les activités permettent d'atteindre les objectifs spécifiques fixés avec les moyens fournis pour produire les résultats attendus. Elles sont alors des processus de production qui soutiennent les actions planifiées au sein d'un programme.

L'activité est également une décomposition de l'action. Exemple : si l'on veut définir une action « constructions d'infrastructures routières », on pourra la dérouler en activités : «étude de faisabilité, passation de marchés, suivi des travaux,... ». L'activité est en fait une sous-action. Elle est aussi le cadre dans lequel les dépenses sont également présentées selon leur nature (personnel, fonctionnement, investissement,...). Elle constitue la base du calcul du coût de l'action.

Les activités explicitent comment les moyens alloués permettent d'assurer la réalisation des résultats attendus. Les activités doivent se définir de manière homogène et unique pour tous les pro-

grammes en lien avec la nomenclature par destination définie. Pour traduire de manière cohérente et lisible les modalités de mise en œuvre de chaque programme, chaque activité doit être rattachée à une action et une seule.

En fonction de l'objectif, on distingue plusieurs types d'activités : (i) les activités récurrentes qui se répètent sur la période considérée, et (ii) les activités ponctuelles qui naissent et disparaissent en une année budgétaire. La réalisation des activités, des actions et donc d'un programme est mesurée à partir des indicateurs objectivement vérifiables convenus avec tous les acteurs concernés.

27. **Tâche** : C'est le dernier niveau de déclinaison d'une activité. Il s'agit d'un travail à faire dans un délai relativement court qui contribue à la réalisation d'une activité.
28. **Document de Programmation Budgétaire et Pluriannuelle (DPBEP)** : C'est un document d'évaluation du niveau global des recettes attendues de l'État et des dépenses budgétaires, respectivement décomposées par grandes catégories d'impôts et de taxes et par grandes catégories de dépenses. Ce document évalue également l'évolution de l'ensemble des ressources, des charges et de la dette du secteur public en détaillant en particulier les catégories d'organismes publics visées.
29. **Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD)** : C'est un document qui prévoit, pour une période minimale de trois ans, à titre indicatif, l'évolution des crédits et des résultats attendus sur chaque programme en fonction des objectifs poursuivis. La première année correspond à l'exercice visé par le projet de loi de finances.
30. **Budget-programme (BP)** : Le budget programme est un document qui précise comment les moyens sollicités seront utilisés pour atteindre les objectifs fixés/résultats attendus. Il établit les liens entre les objectifs de politique publique, les programmes et les dépenses budgétaires. Il est constitué d'un ensemble de programmes. Il comporte des indicateurs qui sont nécessaires au suivi et à l'évaluation des performances et constitue ainsi un système d'information. Chaque programme comporte un certain nombre d'éléments reliés entre eux par des liens logiques.
31. **Programme du budget-programme** : C'est un élément fondamental du budget-programme. Un programme est un ensemble d'objectifs spécifiques auxquels sont associés des actions regroupant des activités et/ou des projets, accompagnés de moyens et de mesures suivant des critères de domaine d'activités économiques (branche, filière ou secteur) ou de groupes cibles (femmes, jeunes, personnes âgées, chômeurs, etc.) ou de territoire (région, préfecture, commune, canton, village, etc.) ou de services administratifs obéissant à une logique de cohérence d'ensemble. Il est défini à l'article 12 de la nouvelle directive de l'UEMOA comme un regroupement de « crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme » et qui relèvent d'un même ministère. La politique publique est, ainsi, le concept essentiel qui permet de formuler le programme.

Chaque programme est composé d'actions qui regroupent les activités prévues pour réaliser les objectifs spécifiques, des résultats attendus, de l'évaluation des coûts des activités et du dispositif de suivi-évaluation du programme, notamment les indicateurs. Les **politiques publiques et la mission d'un ministère sont décomposables** en un nombre entier et limité de programmes, **soit six (06) programmes au maximum** y compris le programme pilotage et soutien.

NB : Le programme du budget-programme n'est pas à confondre avec le programme : un ensemble de projets.

- 32. Programme d'investissements publics (PIP):** C'est le portefeuille de projets et programmes que le gouvernement entend mettre en œuvre à court et à moyen termes pour atteindre les objectifs de développement qu'il s'est fixés. C'est le principal outil de développement dont se sert le gouvernement pour mettre en œuvre efficacement son programme d'actions. Les projets/programmes du PIP doivent s'inscrire dans les programmes de budget programme des ministères et institutions/entités concernées et contribuer à la réalisation des résultats attendus des politiques/stratégies sectorielles/ministérielles, des politiques/stratégies nationales de développement et des OMD/ODD.
- 33. Nomenclature budgétaire :** Classement des dépenses par destination et par nature de dépenses.
- 34. Nomenclature analytique :** Fixation des programmes du budget-programme par ministère/institution.
- 35. Système national de planification (SNP) :** C'est l'ensemble des acteurs (institutions et structures) qui utilisent des techniques (méthodes, procédures et outils) pour organiser dans le temps et dans l'espace, le processus de production et de répartition de la richesse nationale et assurer une allocation optimale des ressources publiques. Ces acteurs sont au niveau national, régional et subrégional. Construire un système national de planification nécessite de disposer des matériaux suivants : (i) les fondamentaux du système ; (ii) les horizons temporels; (iii) les différents niveaux du SNP ; (iv) le cadre organisationnel; et (v) les fonctions techniques et financières. Au Togo, le SNP prévoit des sous-systèmes de prospective, de planification, de programmation, de financement du développement et de suivi-évaluation.
- 36. Données :** Ce sont des observations ou faits spécifiques qui peuvent être soit quantitatifs (comme le nombre d'élèves, la taille d'une personne ...), soit qualitatifs (comme la couleur des yeux, la qualité d'un produit ...). Une donnée est un élément brut qui n'a pas été interprété, c'est-à-dire non mis en contexte. Il existe deux types de données qui sont complémentaires :
- données de routine ou de sources administratives : calculées à partir des activités administratives. Exemple : ratio élève/maître, nombre de visiteurs dans un centre de santé ou de documentation, etc.;
 - données d'enquêtes et de recensements : de nature statistique, comme le Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH), l'Enquête Démographique et de Santé (EDS) ...

Les données d'enquêtes sont produites par l'INSEED ou sous sa supervision et contrôle par d'autres structures.

Importance des données dans le suivi-évaluation :

- sans données, il ne peut y avoir ni suivi ni évaluation ;
 - les données sont les matières premières du système de suivi-évaluation ;
 - c'est à partir des données traitées qu'on aura des informations permettant de prendre des décisions, de suivre et évaluer les interventions.
- 37. Gestion de données :** Fait référence aux processus et aux systèmes grâce auxquels une intervention stocke et gère les données du suivi et de l'évaluation de manière systématique et fiable, et y accède.

- 38. Information :** C'est un ensemble de données traitées portant sur un sujet précis et présentées dans un contexte particulier. Une information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit. Elle a une valeur réelle (ou perçue) pour ses décisions ou ses actions.

Exemples :

- donnée : la taille du ménage A est de 5.
- information : la taille moyenne des ménages dans la commune urbaine d'Antananarivo est de 5 en 2009.

A travers ces exemples, on note que la donnée n'est pas encore mis en contexte, elle est encore brute et on ne peut pas prendre de décision avec. Tandis que l'information est déjà mise en contexte (lieu, période ...). On peut l'utiliser pour une prise de décision.

- 39. Etablissement de rapport :** Processus consistant à fournir des données analysées sous forme d'informations pouvant être utilisées par les principales parties prenantes, par exemple pour améliorer la gestion de l'intervention, rendre compte aux PTF, mener des activités de sensibilisation, etc.

- **Les rapports à usage interne** sont élaborés pour améliorer la mise en œuvre de l'intervention. Ils jouent un rôle crucial dans l'apprentissage et facilitent la prise de décision et, en dernière res-sort, ils sont utiles pour définir ce qui peut être communiqué à l'extérieur.
- **Les rapports à usage externe** sont élaborés pour informer les parties prenantes, hors de l'équipe de l'intervention et de l'institution/organisation de mise en œuvre ; ils constituent un élément important de la redevabilité.

- 40. Redevabilité (responsabilité de rendre compte) :** Obligation de démontrer aux parties prenantes la mesure dans laquelle les résultats ont été obtenus selon les plans établis.

- 41. Finalité :** La finalité est le résultat à long terme qu'une intervention vise à atteindre (même si elle est au-delà de la portée de ladite intervention prise individuellement ; un programme nutritionnel peut contribuer à la finalité d'améliorer la santé dans une communauté, parmi d'autres programmes comme un programme de prévention du paludisme, qui y contribue également).

- 42. Résultat :** C'est un changement² descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. La notion de changement implique une transformation visible dans les individus, les groupes, les organisations, les communautés, le pays. La notion de causalité illustre le lien entre une action et le changement qui en découle.

Un résultat doit être :

- précis (le résultat escompté devrait préciser la nature du changement, les groupes cibles, l'es-pace géographique visée, etc.) ;
- mesurable (le résultat escompté peut être mesuré par des indicateurs) ;
- atteignable (le résultat escompté est réaliste étant donné le calendrier d'exécution de l'interven-tion et les ressources disponibles) ;

2. Le résultat ou le changement n'est pas forcément une augmentation ou une diminution, il peut aussi s'agir d'un état. Par exemple, si le résultat que l'on veut obtenir est de maintenir le taux d'inflation à 2%.

- pertinent (le résultat escompté aidera à répondre aux besoins identifiés) ;
- inscrit dans une échelle de temps (le résultat escompté précise une date d'échéance).

Exemple de résultat : Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.

Effet obtenu grâce à l'augmentation de l'utilisation des formations sanitaires pour l'accouchement ou encore du taux de consultation prénatale par exemple. Autrement dit, si l'utilisation des formations sanitaires par les femmes enceintes augmente, le taux de mortalité maternelle diminue : lien de cause à effet.

43. Niveaux de résultats

- « Impact » ou résultat à long terme,
- « Effet » ou résultat à moyen terme,
- « Produit » ou résultat immédiat.

44. **Impact** : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. (CAD / OCDE 2002).

45. **Produit (extrant)** : Ce sont les biens et services découlant des activités, ou autres résultats immédiats qui mènent à l'accomplissement des réalisations.

46. **Effet** : Ce sont les changements ou les transformations positifs et négatifs auxquels une intervention contribue à court et à moyen termes.

47. **Réalisation** : Les réalisations font référence aux résultats primaires qui mènent à la réalisation de la finalité (le plus souvent en termes de connaissance, d'attitudes ou de pratiques du groupe cible).

48. **Chaîne des résultats** : la chaîne des résultats représente l'ensemble des étapes censées conduire à un résultat final identifié à l'avance. Elle comprend les liens entre les intrants, les activités et les résultats.

Exemple de chaîne de résultats :

Intrants : briques, ouvriers → Activité: construction d'une école → **Résultats : Ecole** → **Diminution du ratio élèves/salle** : → **Augmentation de la fréquentation scolaire.**

49. **Généralisabilité** : Les résultats sont généralisables lorsqu'ils peuvent être considérés comme justes pour toute la population ciblée, et pas seulement pour l'échantillon de population étudié.

50. **Gestion axée sur les résultats (GAR)** : Une approche de la gestion fondée sur des résultats clairement définis, ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats et les mesurer. Elle responsabilise les principaux intervenants pour atteindre les résultats (redevabilité envers les résultats), elle requiert le suivi des progrès visant l'atteinte des résultats, elle mesure la performance.

Contrairement à la **gestion axée sur les moyens ou encore sur les activités**, la GAR a pour principe de fixer à l'avance les résultats à atteindre, c'est seulement après que les activités sont définies

et que les moyens nécessaires sont mobilisés, mais toujours dans le but d'atteindre les résultats escomptés.

51. **Cadre logique** : Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des interventions de développement. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, effets/réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. C'est un tableau (matrice) résumant la conception opérationnelle d'une intervention, y compris l'enchaînement logique des objectifs à réaliser pour atteindre les résultats attendus (produits/extrants, réalisations/effets et finalité/impact), les indicateurs et les moyens de vérification à utiliser pour mesurer ces objectifs, ainsi que toutes les hypothèses clés. Il facilite ainsi la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation d'une intervention de développement. Termes connexes : gestion axée sur les résultats, matrice des résultats, cadre des résultats.
52. **Cadre de mesure de rendement** : Plan permettant de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée de l'investissement afin de suivre et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés.
53. **Mission** : Charge, fonction, mandat donné à une personne ou à un organisme pour accomplir une tâche déterminée.
54. **Lettre de mission** : Document qui précise les objectifs assortis d'indicateurs de performance qu'une institution devra atteindre.
55. **Indicateur** : C'est un outil ou une variable quantitative et/ou qualitative pour mesurer la preuve de l'avancement vers un résultat ou la preuve de la réalisation d'un résultat. Un indicateur est une indication qui aide à mesurer le progrès vers l'atteinte des résultats. Il détermine le niveau de performance nécessaire pour réaliser les résultats et spécifie les éléments nécessaires pour déterminer si les résultats escomptés ont été réalisés. Il doit être valide, fiable, sensible, simple, utile et abordable. Termes connexes : Indicateur SMART (spécifique, mesurable, acceptable, réalisable et temporel), CREAM+ (clair, réaliste, économique, atteignable, mesurable, + apporte une valeur ajoutée).

Exemples :

Résultat à mesurer	Indicateur mesurant le résultat
Amélioration de la santé maternelle	Taux de mortalité maternelle
Amélioration de l'accès à l'éducation	Taux net de scolarisation
Amélioration du taux d'encadrement des élèves	Ratio élève/maître

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

Le rôle des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) est de décrire les objectifs globaux, les objectifs spécifiques, les résultats et les activités en termes mesurables. Ce sont des renseignements chiffrés, destinés à caractériser les interventions, à suivre leur exécution et à les gérer. Ils sont des instruments de mesure qui permettent d'évaluer les performances du ministère ou de l'institution publique et de ses interventions. Les indicateurs servent d'outils privilégiés dans la mise en place d'un système de suivi-évaluation.

- 56. Référence/point de référence initiale/étalon :** Un point de départ, norme ou valeur de référence ou de base d'un indicateur donné avant le lancement d'une intervention et par rapport auquel les progrès ou les réalisations peuvent être comparés. Une étude de référence initiale est une analyse ou étude décrivant la situation initiale via des indicateurs appropriés avant le lancement d'une intervention, afin de pouvoir faire des mesures ou des comparaisons à une date ultérieure.
- 57. Cible/norme :** Objectif ou valeur à atteindre pour un indicateur donné et par rapport auquel les progrès ou les réalisations peuvent être mesurés ou comparés. Les cibles finales sont les valeurs des indicateurs à atteindre à la fin de l'intervention. Ces cibles peuvent être décomposées en cibles annuelles, semestrielles, trimestrielles et mensuelles selon les fréquences de suivi adoptées dans le cadre du suivi du PTBA. La valeur effective réalisée pour une cible donnée à la fin de l'échéance donnée peut être comparée par rapport à la cible fixée pour la dite échéance pour apprécier le taux de réalisation ou à la valeur de référence/initiale/de départ de l'intervention pour mesurer le progrès ou le changement.
- 58. Ecart/variance :** C'est la différence entre les cibles définies et les résultats réels de l'indicateur – le pourcentage de l'objectif/cible atteint (réel par rapport à la cible). Par exemple, si on doit réaliser 100 forages, mais que seules 75 le sont effectivement, la variance sera de 75% (75 forages/100 forages = 75%).
- 59. Source :** L'origine (à savoir des personnes ou des documents) d'informations collectées pour le suivi ou l'évaluation.
- 60. Hypothèse :** Ce sont des conditions qui doivent être remplies pour que les objectifs/résultats puissent être atteints. Les hypothèses décrivent les risques qui doivent être évités en les reformulant sous forme de conditions positives qui doivent être recherchées. Par exemple, le risque «la situation politique et en matière de sécurité s'aggrave », peut être reformulé sous forme d'une hypothèse : « la situation politique et en matière de sécurité demeure stable ». Les hypothèses traitant de dangers possibles mais incertains, elles doivent faire l'objet d'une identification préalable et d'un suivi.
- 61. Groupe cible/population bénéficiaire :** Individus ou organisations spécifiques au profit desquels une intervention est entreprise.
- 62. Suivi :** C'est un processus continu et/ou périodique de collecte et d'analyse systématique d'informations pour apprécier 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 de l'intervention.

Exemple : si l'on doit construire une école, le suivi régulier de cette activité ne permettra pas seulement de constater s'il ne manque pas de briques, si l'un des ouvriers n'est pas malade ou ne travaille pas, ... mais ce suivi s'exerce dans le but d'avoir une école totalement construite dans le délai prévu.

Le suivi permet de fournir en permanence aux responsables et acteurs concernés les informations sur l'exécution de l'intervention, de repérer très vite les atouts et les contraintes / difficultés réelles de l'intervention et de procéder aux ajustements nécessaires en temps opportun.

63. Différents types de suivi :

- **Suivi de la conformité** : Vérifie la conformité avec les règlements des PTF et les résultats attendus, les conditions requises dans les contrats et pour les subventions, les lois et réglementations gouvernementales locales, et les normes éthiques.
- **Suivi des bénéficiaires** : Vérifie la perception que les bénéficiaires ont d'une intervention. Il comprend la satisfaction ou les réclamations des bénéficiaires par rapport à l'intervention, à propos notamment de leur participation, de la façon dont ils ont été traités, de l'accès aux ressources et de leur perception globale de ce qui a changé.
- **Suivi du processus/des activités** : Vérifie l'utilisation des apports et des ressources, le progrès des activités et la réalisation des produits. Il examine comment les activités sont exécutées – l'efficacité en termes de temps et de ressources.
- **Suivi des résultats** : Suit les extrants, les effets et les impacts – relève tout progrès vers la réalisation des résultats escomptés ainsi que tout impact non prévu potentiel (positif ou négatif).
- **Suivi financier** : Vérifie et garantit les comptes par apport et par activité dans des catégories de dépenses prédéfinies.
- **Suivi du contexte ou de la situation** : Surveille l'environnement dans lequel l'intervention évolue, en particulier son influence sur les risques identifiés et les hypothèses, mais aussi d'éventuels événements inattendus. Ce suivi porte sur le champ de l'intervention, mais aussi, plus largement, sur le contexte politique, économique, social, institutionnel et financier l'influant.
- **Suivi organisationnel** : Examine la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre d'une intervention et au niveau de ses partenaires.

64. Tableau du suivi des indicateurs (TSI) : Un outil de gestion de données, qui permet d'enregistrer et de suivre la performance des indicateurs (objectif/cible, performance réelle et pourcentage de l'objectif atteint) et ainsi d'orienter la mise en œuvre et la gestion de l'intervention.

65. Tableau de bord : Outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives. C'est aussi un ensemble d'indicateurs conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.

66. Tableau de bord annuel des indicateurs : Cet outil exprime la conséquence directe, en termes de résultats, émanant de la mise en œuvre des activités planifiées et des marchés publics exécutés grâce à la mise à disposition de ressources en fonction des engagements de dépenses envisagés à cet effet au cours d'une année. Le TBAI indique les indicateurs de produits, ceux d'effet et éventuellement ceux d'impact qui pourraient être affectés au cours de l'année du fait de la mise en œuvre du PTBA, du PPM et du PED. Il précise pour chaque indicateur, le code de l'indicateur, son type, sa valeur de référence, les valeurs cibles infra-annuelles en vue de l'atteinte de la valeur annuelle, la source des données et la structure responsable de la collecte de cet indicateur. Le TBAI est en cohérence directe avec le tableau de bord des indicateurs du budget-programme en indiquant

au besoin comment contrôler au cours de l'année l'atteinte de la cible annuelle. Ce contrôle se fait par semestre, de manière à apprécier la probabilité d'atteinte de la cible annuelle suivant la tendance qui s'est dégagée au cours du premier semestre de l'année. Cela n'est pas systématique car tout dépend de la nature de chaque indicateur.

- 67. Tableau de suivi du tableau de bord annuel des indicateurs** : Permet d'enregistrer les valeurs observées des indicateurs et de pouvoir apprécier les progrès réalisés au regard de leurs valeurs de base et de leurs valeurs projetées dans le cadre de l'exécution des interventions. La mesure desdits indicateurs se fait conformément aux métadonnées des indicateurs.
- 68. Évaluation** : Une appréciation systématique et objective d'une intervention (projet, programme, plan, stratégie, politique), avant sa mise en œuvre, en cours ou terminée, 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 gestionnaires, des bénéficiaires, des décideurs, des partenaires techniques et financiers qui appuient l'intervention et même des responsables chargés de la planification, de la programmation et de la budgétisation des interventions. C'est un exercice de durée limitée qui vise à apprécier systématiquement et objectivement la pertinence, la performance, le succès et la durabilité d'une intervention avant la mise en œuvre, en cours ou achevée :
- **Pertinence** : La mesure dans laquelle une intervention est adaptée aux besoins/priorités des parties prenantes (bénéficiaires, pays, partenaires techniques et financiers, etc.). C'est la mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement correspondent aux attentes/besoins des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires techniques et financiers.
 - **Performance**: C'est l'aptitude d'un organisme à utiliser de façon rationnelle, efficiente et efficace des ressources rares pour atteindre des objectifs prédéfinis. C'est aussi le degré d'atteinte des résultats visés par une intervention ou une organisation. La performance s'apprécie sur la base de différents critères, à l'aide d'indicateurs liés à ceux-ci, et généralement par rapport à une donnée de référence ou à une valeur cible. Ces critères sont, entre autres :
 - **Efficacité** : Mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou est susceptible d'atteindre, les résultats immédiats escomptés. La mesure dans laquelle une intervention atteint ses objectifs immédiats ou fournit les résultats souhaités - atteinte des effets. C'est la mesure dans laquelle les résultats se rapprochent des objectifs fixés.
 - **Efficience** : Mesure dans laquelle les résultats ont été obtenus de la manière la moins coûteuse possible. Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe (OCDE/CAD 2002). C'est la transformation optimale des intrants en résultats (produits/extrants/effets/impacts). L'efficience met en rapport les ressources (budgétaires, humaines, matérielles) mises en œuvre et les produits/extrants/effets/impacts d'une intervention.
 - **Ponctualité** : Production en temps opportun des résultats prévus.
 - **Succès**:
 - Impact : Changement positif à long terme ;
 - Viabilité/Pérennité : Résolution durable de la problématique via les impacts ;
 - Contribution au renforcement des capacités : Autonomie des bénéficiaires assurée ;
 - Expériences positives des institutions pour aborder des problèmes de développement plus généraux.

- **Durabilité/viabilité** : La mesure dans laquelle les apports d'une intervention sont susceptibles de se maintenir dans le temps une fois que les contributions des partenaires techniques et financiers ont pris fin. La durabilité peut être institutionnelle, organisationnelle, sociale, économique/financière et environnementale. La durabilité désigne généralement la pérennité des améliorations apportées par l'intervention. Elle se réfère classiquement à la permanence de la situation améliorée.

Exemple de durabilité : «Les activités de traitement à l'Ivermectine sous directives communautaires dans une zone donnée sont jugées durables lorsqu'elles se poursuivent de façon efficace, qu'elles assurent un taux élevé de couverture, qu'elles s'intègrent au sein des services de santé existants, qu'elles reflètent une forte appropriation communautaire et ce, tout en utilisant les ressources mobilisées par la communauté et le gouvernement..»

Les interventions seront beaucoup plus durables si les aspects suivants existent :

- **Intégration** : Les interventions qui se sont intégrées dans la gestion routinière des services concernés sont plus susceptibles d'être durables ;
- **Ressources**: Les interventions sont plus susceptibles d'être durables si elles ont suffisamment de ressources (humaines, matérielles, financières) pour soutenir ce qu'elles essaient de réaliser ;
- **Efficience** : Les interventions gérées de manière optimale, par rapport au coût, sont plus susceptibles d'être durables ;
- **Simplicité**: Les interventions qui ont des pratiques, des règles et des procédures peu compliquées sont plus susceptibles d'être durables ;
- **Acceptation** : Les interventions qui sont acceptées par le personnel concerné (attitude favorable du personnel, activité de routine qu'il continuera d'exécuter même en l'absence d'une récompense matérielle supplémentaire) sont plus susceptibles d'être durables ;
- **Appropriation communautaire** : Les interventions sont plus susceptibles d'être durables si les communautés où s'exécutent les soutiennent du fond du cœur, et sont disposées à en assumer la responsabilité ;
- **Efficacité** : Les interventions qui fonctionnent efficacement sont plus susceptibles d'être durables.

Différents types d'évaluation :

- **Evaluation ex ante ou évaluation a priori** : Elle intervient avant la mise en œuvre de l'intervention ou après l'étude de faisabilité et est généralement réalisée par l'organisme qui est censé financer l'intervention (généralement les PTF mais aussi l'Etat dans le cadre du processus de planification et de programmation des investissements publics). Elle permet d'améliorer la conception et la mise en œuvre des nouvelles interventions. Elle porte sur l'analyse du contexte à l'origine de l'intervention, sur le contenu de l'intervention, sur les conditions de mise en œuvre et sur les résultats attendus. Elle constitue un support essentiel pour le pilotage et les évaluations ultérieures. Elle vise à éclairer les choix décisionnels. Une évaluation ex - ante recouvre : un diagnostic sur une situation ou une évolution jugée critique, appelant une intervention publique, une analyse de la stratégie d'intervention, permettant d'anticiper le mécanisme procédural, les moyens financiers et humains, le calendrier. Une telle démarche peut déborder utilement sur le choix concerté de critères d'évaluation des effets de l'intervention concernée, et d'indicateurs de mesure adaptés.

- **Evaluation à mi-parcours** : Evaluation formative conduite au milieu de la phase de mise en œuvre de l'intervention. Permet de se faire une idée de l'avancement de l'intervention, de pronostiquer son impact, de déterminer les modifications à apporter éventuellement à sa conception.
- **Evaluation finale/sommative** : Evaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre de l'intervention pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs/résultats attendus de l'intervention ont été atteints et susceptibles de s'inscrire dans la durée. C'est une évaluation menée à la fin de la mise en œuvre de l'intervention afin d'en évaluer l'efficacité et l'impact.
- **Évaluation ex-post** : Evaluation menée quelque temps (05 à 10 ans) après la mise en œuvre de l'intervention pour estimer l'impact et la durabilité à long terme. Elle vise à identifier les facteurs de succès ou d'échec, apprécier la durabilité des résultats et des impacts et de tirer des conclusions et leçons qui pourront être généralisées à d'autres interventions.
- **Evaluation d'effet/impact** : Evaluation axée sur l'effet et l'impact plutôt que sur la gestion et la mise en œuvre d'une intervention. De ce fait, elle est généralement réalisée après l'achèvement de l'intervention dans le cadre d'une évaluation finale ou d'une évaluation ex-post ou spécifique.
- **Evaluation formative** : Evaluation menée au cours de la mise en œuvre de l'intervention pour améliorer la performance et vérifier la conformité aux règles et procédures.
- **Evaluation conjointe** : Evaluation menée en collaboration par au moins deux partenaires engagés dans la mise en œuvre de l'intervention, elle peut favoriser le consensus à différents niveaux, la crédibilité et un soutien conjoint.
- **Evaluation en temps réel (ETR)** : Evaluation menée pendant la mise en œuvre de l'intervention, en général lors d'une opération d'urgence, elle assure une remontée d'information permettant d'apporter des améliorations à la mise en œuvre.
- **Evaluation interne ou auto-évaluation** : Evaluation réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'une intervention, elle est en général plus participative et aide le personnel à s'approprier et à comprendre l'intervention.
- **Evaluation externe ou indépendante** : Elle est menée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre de l'intervention et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire technique.
- **Evaluation par secteur/groupe sectoriel (cluster)** : Elle met l'accent sur un ensemble d'activités, d'interventions connexes, généralement menées dans des lieux différents et mises en œuvre par plusieurs acteurs (les structures publiques et privées, les PTF, les OSC, etc.).
- **Evaluation participative** : Evaluation menée avec les bénéficiaires et d'autres parties prenantes clés. Elle peut contribuer à les rendre plus autonomes, à renforcer leurs capacités, ainsi qu'à les aider à s'approprier et à soutenir l'intervention.
- **Evaluation thématique** : Se concentre sur un seul thème, comme le genre, l'environnement, les disparités spatiales, et porte généralement sur différentes interventions ou l'ensemble de l'organisation.
- **Méta-évaluation** : Evaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations. Le terme est également utilisé pour désigner l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs. C'est une évaluation menée pour évaluer le processus même de l'évaluation, elle peut prendre l'une ou plusieurs

des formes suivantes : inventaire des évaluations réalisées pour aider au choix des évaluations futures ; synthèse des résultats des évaluations passées ; vérification de la conformité avec la politique de l'organisation commanditaire et les bonnes pratiques en matière d'évaluation ; analyse de la façon dont les évaluations sont diffusées et utilisées pour l'apprentissage organisationnel et le changement, etc.

- **Pré-évaluation** : étude préalable visant à identifier les attentes des parties prenantes, choisir et préciser les questions d'évaluation, vérifier qu'il sera possible d'y répondre, mettre en place le dispositif d'évaluation à sa conception et rédiger le cahier des charges.

- 69. Etude d'évaluabilité** : Analyse technique effectuée en amont d'une évaluation afin de vérifier que l'intervention à évaluer pourra l'être de façon fiable et crédible. Cette analyse consiste principalement à déterminer si les objectifs sont définis de manière adéquate et si les résultats peuvent être évalués dans le délai donné avec les ressources disponibles par rapport aux données nécessaires.
- 70. Matrice/Grille d'évaluation** : Outil d'évaluation avancé utilisé pour des évaluations par critères. C'est un tableau qui permet de répondre aux questions d'évaluation classées suivant les critères d'évaluation retenus.
- 71. Plan d'évaluation** : Outil prévisionnel dans lequel une organisation expose son plan de travail pour la prochaine année ou les prochaines années en matière d'interventions (politiques, stratégies, plans, programmes, de projets, etc.), à évaluer.
- 72. Appréciation** : Collecte, examen et utilisation systématiques de l'information relative aux interventions aux fins d'améliorer l'apprentissage et la mise en œuvre. C'est un terme large qui peut englober les appréciations initiales, les évaluations, les examens, etc.
- 73. Appréciation préalable/évaluation ex-ante** : Appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'une action de développement avant que la décision de financement ne soit prise. (CAD/OCDE 2002).
- 74. Examen** : Une opportunité structurée de mener une réflexion pour mettre en évidence les principaux problèmes et préoccupations, et prendre des décisions éclairées en vue d'une mise en œuvre efficace de l'intervention.
- 75. Revue** : Examen par une entité consultative, extérieure ou non à l'intervention, des résultats obtenus à un moment donné.
- 76. Différence entre suivi-évaluation** : Contrairement au suivi qui se focalise sur la réalisation des prévisions dans le délai imparti, l'évaluation fait des études profondes pour comprendre les causes de l'atteinte ou non des résultats.
- 77. Complémentarité entre suivi-évaluation** : Une évaluation appuie et complète un système de suivi. Elle peut être entreprise de manière systématique (ex : évaluation par les bénéficiaires, évaluation d'impact, évaluation à mi-parcours, etc..). Elle tend à être plus analytique, cherchant à savoir le comment et le pourquoi des changements. Les références en matière de suivi-évaluation sont fournies par des indicateurs internes et des indicateurs externes.

Le suivi et l'évaluation diffèrent mais ils sont étroitement liés. Ils se renforcent mutuellement. En utilisant certains indicateurs, le suivi peut fournir des données quantitatives utiles aux activités d'évaluation.

L'évaluation soutient également le suivi. Elle peut être source d'enseignements pour la mise en place d'innovations conceptuelles ou méthodologiques perfectionnant la fonction « Suivi ». Quand, par exemple, il faut prononcer un jugement final sur l'impact, la durabilité des résultats ou la contribution d'une intervention au renforcement des capacités, le facteur temps oblige à mener une évaluation. Il faut en effet qu'un certain délai s'écoule avant de pouvoir observer un ensemble suffisant de résultats et les attribuer à cette intervention.

La relation entre suivi-évaluation est avant tout, interactive. Aucune des deux fonctions ne doit être entreprise en tant que substitut de l'autre.

78. Utilité du suivi-évaluation : Le suivi et l'évaluation sont des outils qui permettent d'identifier et de mesurer les résultats des interventions et de comprendre les raisons qui les sous-tendent. Ce sont des outils de pilotage et de prise de décision.

Le suivi-évaluation sert essentiellement à mieux :

- gérer les interventions ;
- informer les parties prenantes des interventions ;
- comprendre et contrôler la réalisation des activités et l'atteinte des résultats;
- ajuster la logique de l'intervention à l'évolution du contexte (stratégies) ;
- mieux fonder et orienter les interventions pour le futur.

79. Système de suivi-évaluation (SSE) : C'est un ensemble de processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapport, indiquant les moyens et ressources nécessaires pour que le résultat du suivi-évaluation apporte une contribution utile à la prise de décision et à la capitalisation dans le cadre de l'intervention.

En schématisant, nous obtenons : *SSE = planification => collecte de données => synthèse de l'information => réflexion => présentation du rapport*

80. Tableau de planification des activités du suivi : C'est un tableau qui présente les principales activités à mener, le calendrier et la fréquence, les responsabilités et le budget estimé.

Exemple de tableau de planification des activités du suivi et de l'évaluation*

Activités/événements de suivi et d'évaluation	Calendrier/ fréquence	Responsabilités	Budget estimé
Enquête initiale			
Enquête finale			
Évaluation à mi-parcours			
Évaluation finale			
Suivi du projet			
Suivi du contexte			
Suivi des bénéficiaires			
Rapports de gestion du projet/ programme			
Rapports annuels			
Rapports des donateurs			

Formation au suivi et à l'évaluation			
Formation à une activité quelconque			
Renforcement des capacités			
Etc.			

**Le tableau peut être adapté aux besoins de planification d'un projet spécifique de suivi et d'évaluation. Des lignes peuvent être ajoutées.*

Source : Guide pour le suivi et l'évaluation de projets et/programmes, Fédération internationale des sociétés de la croix rouge et du croissant rouge

81. Plan Intégré de suivi-évaluation : C'est un tableau qui présente par catégorie les principales activités à réaliser dans le temps (au cours d'une année, sur la période de vie de l'intervention ou sur une période donnée).

Exemple 1 de plan intégré de suivi - évaluation 2008-2012

Catégorie	2008	2009	2010	2011	2012
Etudes/recherche	1) Recensement général de la population et de l'habitat 2) Appui technique à l'organisation des informations pour les décideurs (Etudes des politiques sectorielles de la santé, de l'éducation, de la protection, évaluation conjointe avec SNU) 3) Etude-bilan des actions de lutte contre la pauvreté au Togo 4) Etude de faisabilité de la gratuité de l'école dans l'enseignement primaire au Togo 5) Recensement de la population scolarisable dans les zones d'intervention retenues	1) Recensement général de la population et de l'habitat 2) Enquête démographique et de santé 3	1) Enquête à Indicateurs Multiples des OMD sur les Enfants et les Femmes (MICS 2006)		

Evaluations	<p>1) Enquête et évaluation nutritionnelle dans les trois régions (Savanes, Kara, Maritime)</p> <p>2) Analyse de la situation des enfants et des femmes</p> <p>3) Evaluation de l'impact de la crise socio politique et de la pauvreté sur les enfants</p> <p>4) Etude sur la mutilation génitale féminine</p> <p>5) Etude sur le confiage des enfants</p>		Evaluation à mi-parcours du CP		
Systèmes de suivi	<p>Suivi régulier des composantes sur le terrain, rapports de mission rédigés en fonction des résultats réalisés</p> <p>Suivi des résultats de l'UNDAF en relation avec le programme UNICEF, en collaboration avec le SNU : à travers le TogoInfo mis en place pour l'UNDAF et en réunions de suivi de l'UNDAF</p> <p>Suivi des résultats dans le plan de travail annuel/matrice CPD, par composante et programme, deux fois par an (revue à mi-parcours et en fin d'année) du programme pays, de l'UNDAF, résultats et état d'avancement des activités présentés en réunion programme, du comité de pilotage.</p> <p>Suivi conjoint sur le terrain</p> <p>Suivi trimestriel du plan intégré de suivi-évaluation</p> <p>Suivi des avances du gouvernement</p>				
Collecte de l'information	<p>Rapport de mission de terrain</p> <p>Rapport DSRP/OMD</p> <p>Rapport MGF</p> <p>Comptes nationaux</p> <p>RGPH</p> <p>MICS</p> <p>Annuaire statistiques sanitaires</p> <p>Annuaire statistiques scolaires</p> <p>Rapport QUIBB</p> <p>Rapport TogoInfo interne (UNICEF)</p> <p>Rapport TogoInfo de l'UNDAF</p> <p>Rapport Base de données avec les leçons tirées des études</p> <p>Système de routine/TogoInfo</p> <p>Système de suivi Intégré à la base (pour données niveau des communes et villages)</p>				

Renforcement des capacités des partenaires en suivi-évaluation	Formation en suivi-évaluation de tous les partenaires des composantes	Formation en suivi-évaluation de tous les partenaires des composantes	Formation en suivi-évaluation de tous les partenaires des composantes	Formation en suivi-évaluation de tous les partenaires des composantes	
	Formation en gestion axée sur les droits et résultats	Formation en gestion axée sur les droits et résultats	Formation en gestion axée sur les droits et résultats	Formation en gestion axée sur les droits et résultats	
	Formation en HACT (FACE)	Formation en HACT (FACE)	Formation en HACT (FACE)	Formation en HACT (FACE)	
	Création d'un réseau d'évaluateurs au Togo et renforcement des capacités des membres du réseau en évaluation	Création d'un réseau d'évaluateurs au Togo et renforcement des capacités des membres du réseau en évaluation			

Source : CPAP 2008-2012 UNICEF - Togo

Exemple 2 de Plan intégré de suivi - évaluation du SNU, année 2004

Type d'activités	1 ^{er} Trimestre	2 ^{ème} Trimestre 2	3 ^{ème} Trimestre 3	4 ^{ème} Trimestre
Enquêtes par Sondage/ Etudes	<p>OMS:MPS.2.5.Recherche évaluative sur le Forfait Obst (jan)</p> <p>OMS : BCT6.2.mener une analyse de situation pour l'élaboration d'une stratégie nationale de promotion de don de sang (jan-nov)</p> <p>UNICEF : 2004/02. Analyse de la Réforme de la justice juvénile</p> <p>FNUAP: Etudes comparatives sur les déterminants de la pauvreté</p> <p>PAM : Enquête nutritionnelle dans les zones couvertes par l'EMOP 2003</p> <p>PAM : Enquête sur l'anémie et les parasitoses dans les zones vulnérables de l'Aftout.</p>	<p>PNUD : Réalisation d'une étude circonstanciée sur le Costing des OMD (juin)</p> <p>UNICEF : 2004/04. Recensement des enfants handicapés à El Mina et à Aleg</p> <p>FNUAP: Recherche et études sur vih/sida (2 études)</p> <p>FNUAP: Etude sur l'enregistrement des faits d'état civil</p> <p>PAM : Etude de formulation du projet IPSR (Intervention prolongée de Secours et redressement)</p>	<p>OMS : HPR2.2. Organiser une recherche-action sur les facteurs de risque à la santé liés à l'environnement (juil/04-Mar/05)</p> <p>FNUAP: Etude annuelle nationale et régionale sur la jeunesse (juin -juillet)</p>	<p>PNUD : Lancement de l'étude sur la prise en compte des OMD dans les stratégies nationales et sectorielles (activité du plan d'action national)</p> <p>UNICEF : 2004/01. Enquête sur les carences en micronutriments (Fer et vitA)</p> <p>PNUD : 2.2 : analyse d'impact des politiques publiques</p> <p>PAM : Enquête de base genre pour l'ensemble des projets (cantines scolaires, CACs, VCT)</p>
Système de suivi	<p>OMS : OSD3.1 Elaborer un plan intégré de supervision (Fev-avril)</p> <p>OMS : OSD11.1. Elaborer les supports de collecte de données (Fev-Avril)</p> <p>FNUAP: Activité 2 : Bases de données socio - démographiques désagrégée par sexe et niveau géographique (central et régional) pour le suivi des indicateurs du millénaire</p> <p>FNUAP: Mise en place d'une base de données dynamique en Assaba, intégrant les indicateurs sur genre</p> <p>PAM : Enquête de base sur les cantines scolaires pour la mise en place d'un référentiel de base pour le suivi des indicateurs</p>	<p>UNICEF : Base de données régionales (BraknaInfo et AssabaInfo)</p> <p>SNU : Finalisation de la liste des indicateurs de suivi de l'UNDAF</p>	<p>PNUD : 4.3 Harmonisation des indicateurs de suivi-évaluation du CSLP</p> <p>PNUD : Appui au lancement du processus de mise en place d'un système d'information sur l'aide extérieure (DAP gouvernance)</p> <p>PNUD : Appui à l'évaluation du Schéma directeur de la statistique et à la formulation du nouveau SDS</p>	<p>OMS : OSD8.1 Elaborer un guide de supervision des hôpitaux (date non précisée)</p> <p>OMS : OSD13.3. Elaborer l'annuaire statistique sanitaire (dec.)</p> <p>Mal6.6.Evaluation/an des activités des zones RBM (Dec)</p> <p>PAM/OSA : Etude d'impacte de l'aide alimentaire dans les zones d'intervention du PAM</p>
Evaluations	<p>OMS : VIH1.1.appuyer l'élaboration des outils de suivi évaluation des activités (jan-dec)</p> <p>OMS : PHE 1.1 Evaluer les projets AVIA d'Aleg et Boutilimitt (jan)</p> <p>PHE 5.1 Réaliser une enquête sur la qualité des aliments vendus dans les rues (deux établissements scolaires)</p> <p>PHE 6.1 Evaluer le système de gestion des déchets biomédicaux de la Polyclinique</p>	<p>PNUD : Elaboration, validation et diffusion du deuxième rapport national de suivi des OMD (juin)</p> <p>Appui à l'évaluation du Schéma directeur de la statistique et à la formulation du nouveau SDS</p> <p>UNICEF : 2004/05. Evaluation des Nissa Banques</p> <p>UNICEF : 2004/07. Evaluation externe des Ecoles Communautaires Propres Saines et Vertes (ECPSV)</p>		<p>OMS : P6.Rapport d'évaluation externe d'un plan de développement sanitaire (date non précisée)</p> <p>PNUD : Effet 2 : ODHD/P et appui au processus d'élaboration du RNDHD/P</p>

<p>Enquêtes CAP et évaluations rapides</p>	<p>OMS : MPS.2.1.Enquêtes rapides évaluation des besoins en MSR (jan)</p> <p>OMS : MPS.2.3.Etude sur perceptions de la communauté liées aux complications de la grossesse et de l'accouchement au H. Charky (Fev)</p> <p>OMS : BCT7.2.appui à une étude CAP sur la perception du don de sang par population (jan-dec)</p>	<p>UNICEF : 2004/06. Enquête participative sur les infrastructures communales au Brakna</p> <p>UNICEF : 2003/07. Enquête CAP en Assaba sur la santé, la nutrition, l'assainissement, l'hygiène, le SIDA et les droits</p> <p>UNICEF : 2004/03. Enquête sur les de formes de VEDA, à El Mina et Dar Naim</p> <p>FNUAP: Enquête sur les habitudes d'exposition aux médias à Nouakchott et Assaba (avril mai)</p>	<p>UNICEF : 2003/01. Enquête de couverture vaccinale</p>	<p>PAM : Enquête VAM sur la vulnérabilité dans les zones d'intervention du PAM</p> <p>PAM : Enquête pour la mise en place d'un référentiel de base pour mesurer les effets de l'intervention de l'IPSR de 2005</p>
<p>Revues</p>				<p>UNICEF : Revue annuelle du Programme Mauritanie -UNICEF (dec)</p> <p>SNU : Revue annuelle de l'UNDAF et du PPA de CR</p>
<p>Renforcement des capacités</p>		<p>OMS : OSD2.1 Former les membres de l'équipe d'évaluation (Juin-juil.)</p> <p>UNICEF : Formation en BDS/informatique/statistique au profit du personnel des Services régionaux de la Statistique</p> <p>FNUAP: 2 Formations annuelles pour la mise à niveau du chef BRS</p>		
<p>Utilisation de l'information/ Dissémination</p>	<p>OMS : MPS.2.4. Ateliers restitution dissémination des résultats de l'enquête anthropologique (avril)</p> <p>UNICEF : 2003/06. Etudes sur la mise en œuvre des mesures alternatives à la détention (Février 2004)</p> <p>UNICEF : Lancement de la Base de données MauriInfo (16/03/04)</p> <p>PNUD : Concepts, sources et indicateurs pour le suivi de la Lutte Contre la Pauvreté, les Objectifs du Millénaire et le Développement Humain Durable en Mauritanie - Constats et Perspectives</p>	<p>UNICEF : 2001/01. Analyse de la Situation des enfants et des femmes en Mauritanie</p> <p>UNICEF : 2003/05. Etude sur le travail des enfants</p> <p>UNICEF : 2003/08. Etude sur l'impact du CSLP sur les enfants et les femmes</p> <p>UNICEF : 2003/07. Enquête CAP au Brakna, Nouakchott et Nouadhibou sur la santé, la nutrition, l'assainissement, l'hygiène, le SIDA et les droits</p> <p>FNUAP: Ateliers régionaux de diffusion RGPH études (4 ateliers)</p>	<p>FNUAP: Analyses approfondies RGPH (juillet)</p>	
<p>Activités des partenaires</p>		<p>ONS : EMIP</p>	<p>ONS : CWIQ/EPCV</p>	

82. Plan de suivi-évaluation : C'est un tableau qui s'appuie sur le cadre logique/cadre de résultats d'une intervention pour détailler les principales exigences en ce qui concerne le suivi et l'évaluation de chaque indicateur et hypothèse. Il résume les informations sur les indicateurs (mesure) dans un seul tableau. Les principales informations détaillant la façon de mesurer les indicateurs clés sont résumées dans le tableau : définition détaillée des données, sources, méthodes et calendrier de la collecte, personnes responsables et public cible, et utilisation des données. C'est un tableau structuré qui montre : De quelle information a-t-on besoin ? Comment cette information est-elle définie? Quelle est sa méthode de calcul ? Où trouve-t-on cette information? Quelle est sa fréquence/calendrier de collecte? Quelle est sa valeur initiale? quelle est sa valeur cible? Qui est chargé de la collecte/du traitement/de l'analyse? Quelle utilisation faire des informations et qui en est responsable ?

Les plans de suivi-évaluation rendent non seulement la collecte de données et les rapports plus efficaces et plus fiables, mais aussi aident les gestionnaires des interventions à planifier et à mettre en œuvre leurs interventions en tenant dûment compte de ce qui est réalisé et évalué. Les plans de suivi-évaluation sont également des outils importants de vérification par recoupement des cadres logiques, ce qui permet de s'assurer que ceux-ci sont réalistes et conformes aux réalités du terrain. Ils sont utiles aussi pour transférer l'information essentielle aux nouveaux employés et aux cadres supérieurs, ce qui est particulièrement important dans le cas des interventions d'une durée supérieure à deux ans. Enfin, il est bien plus long et plus coûteux de régler les problèmes liés à la mauvaise qualité des données que de planifier une collecte, un traitement, une analyse et une utilisation fiables.

Exemple 1 de plan de suivi-évaluation :

Niveau	Libellé Indicateur	Méthode de calcul	Méthodes de collecte ou Sources de données	Fréquence/ Périodicité de Collecte	Donnée de base	Cible à la fin du projet/programme	Responsable du suivi des indicateurs
Impact	Taux de prévalence des IST chez les jeunes	Nombre de jeunes présentant des infections IST * 100 / Nombre total des jeunes de 10 à 24 ans	Rapport d'Enquête Démographique et de Santé (EDS)	Tous les 4 ans	6%	2%	Responsable du Projet
Effet	Taux de fréquentation des centres de santé amis des jeunes	Nombre de jeunes ayant fréquenté les centres de santé amis des jeunes x 100 / Nombre total des jeunes de la Région	Rapport d'activités de la Direction Régionale de la Santé Publique (DRSP)	Mensuel	0,5%	38%	Responsable régional du Service de la Reproduction des Adolescents (SRA)/ Service de Santé de District (SSD)
Produit	Nombre de centres de santé amis des jeunes fonctionnels	Comptage des centres de santé amis des jeunes fonctionnels	Rapport d'activités de la DRSP	Mensuel	2	40	Responsable régional SRA/DRSP
Activité	Nombre de centres de santé amis des jeunes mis en place	Comptage des centres de santé amis des jeunes mis en place	Rapport d'activités de la DRSP/Ministère de la Santé	Mensuel	2	40	Responsable logistique DRSP

Source : Cabinet BIM

Exemple 2 de plan de suivi et d'évaluation

Indicateur	Définition des indicateurs (et unité de mesure)	Méthodes de collecte ou sources de données	Fréquence et calendrier	Responsabilités	Utilisation des informations/ public
Réalisation 1					
Indicateur 1a : Pourcentage d'écoles cibles ayant conduit au moins un exercice (scénario) de simulation de catastrophe par trimestre.	<p>1. Écoles : s'entend des écoles (12 grades) du district de Matara.</p> <p>2. Succès : déterminé par un exercice non annoncé, lancé via le système d'alerte rapide ; temps de réaction de moins de 20 minutes ; les membres de l'école se présentent à la zone désignée par le Plan de réponse aux crises pour les écoles ; l'équipe d'intervention en cas de catastrophe de l'école se rassemble et est correctement équipée.</p> <p>3. Numérateur : Nombre d'écoles ayant conduit l'exercice avec succès (scénario) par trimestre</p> <p>4. Dénominateur : nombre total des écoles ciblées</p>	<p>1. Visites sur site organisées à l'avance pour observer l'exercice de simulation et compléter la liste de contrôle sur l'exercice. La liste doit être établie.</p> <p>2. Groupe de discussion des écoles (enseignants, élèves, administration). Le questionnaire du groupe de discussion doit être établi.</p>	<p>1. Liste de contrôle des données de l'exercice de simulation collectées trimestriellement</p> <p>2. Groupe de discussion tous les six mois.</p> <p>3. Commencer la collecte de données le 15/4/06</p> <p>4. Liste de contrôle des données de l'exercice de simulation achevée le 3/8/06</p>	<p>Administratrice terrain : Shantha Warnera</p>	<p>1. Suivi du projet et apprentissage avec les comités « catastrophes » des écoles</p> <p>2. Rapports de gestion trimestriels à des fins de planification stratégique, adressés au siège.</p> <p>3. Évaluation d'impact pour justifier une intervention auprès du ministère des Secours en cas de catastrophe, des donateurs, etc.</p> <p>3. Redevabilité à l'égard des donateurs et du public par le biais de réunions communautaires, de publications sur le site web et d'articles dans la presse locales.</p>

Source : Guide pour le suivi et l'évaluation de projets et/programmes, Fédération internationale des sociétés de la croix rouge et du croissant rouge

Modèle de plan de suivi et d'évaluation et instructions

« Nom du projet/programme » Plan de suivi et d'évaluation

Indicateur	Définition des indicateurs (et unité de mesure)	Méthode de calcul	Méthodes de collecte ou sources des données	Fréquence et calendrier	Valeur de réf.	Valeur Cible	Responsable de la collecte des données	Responsable de l'analyse des données	Utilisation des informations/public	Budget
FINALITÉ IMPACT:	/									
Indicateur F.a										
Hypothèse F.a										
RÉALISATION 1/ EFFET 1 :										
Indicateur 1.a										
Indicateur 1.b										
Hypothèse 1.a										
PRODUIT 1.1:										
Indicateur 1.1a										
Hypothèse 1.1a										
PRODUIT 1.2:										
Indicateur 1.2a										
Hypothèse 1.2a										
RÉALISATION 2/ EFFET 2 :										
Indicateur 2.a										
Hypothèse 2a										
PRODUIT 2.1 :										
Indicateur 2.1a										
Hypothèse 1.1a										
PRODUIT 2.2 :										
Indicateur 2.2a										
Hypothèse 2.2a										

Source : Réalisé à partir de l'exemple 1 et Guide pour le suivi et l'évaluation de projets et/programmes, Fédération internationale des sociétés de la croix rouge et du croissant rouge

- 83. Données primaires** : Données recueillies directement par l'équipe de l'intervention ou qui ont été spécifiquement demandées de collecter dans le cadre de l'intervention.
- 84. Données secondaires** : Données qui ne sont pas collectées directement dans le cadre de l'intervention mais qui peuvent néanmoins répondre à ses besoins en information.
- 85. Données et méthodes qualitatives** : Les méthodes qualitatives analysent et expliquent ce qui est étudié avec des mots (rapports d'observations, descriptions de cas représentatifs, perceptions, jugements de valeur, etc.). Elles utilisent des techniques semi-structurées (par exemple, observations et entretiens) pour permettre une compréhension en profondeur des attitudes, des croyances, des motivations et des comportements. Elles sont généralement plus participatives et reflètent mieux la réalité.
- 86. Données et méthodes quantitatives** : Les méthodes quantitatives mesurent et expliquent ce qui est étudié avec des chiffres (par exemple, comptes, coefficients, pourcentages, proportions, scores, scores moyens, etc.). Les méthodes quantitatives utilisent généralement des approches structurées (par exemple, réponses codées aux enquêtes) qui fournissent des données précises pouvant être analysées du point de vue statistique et reproduites (répliquées) aux fins de comparaison.
- 87. Triangulation** : C'est un processus qui consiste à utiliser différentes sources et/ou méthodes pour la collecte de données. Associer différentes sources et méthodes (méthodes mixtes) permet de croiser les données et de réduire les biais afin de mieux garantir que les données soient valides, fiables et complètes.
- 88. Validité** : Dans la méthodologie de l'évaluation, les stratégies et les instruments de collecte de données sont valides lorsqu'ils mesurent correctement ce qu'ils ont l'intention de mesurer. La **validité interne** se réfère à la capacité des données de bien refléter la réalité de l'intervention, tandis que la **validité externe** porte sur la capacité des résultats d'une étude à être généralisés à d'autres groupes, contextes, traitements et réalisations.
- 89. Exactitude** : Les données collectées sont exactes lorsqu'elles mesurent ce qu'elles sont censées mesurer correctement.
- 90. Biais** : Des biais se produisent lorsque l'expérience, les perceptions et les hypothèses de l'analyste, ou les outils et les approches utilisées pour la mesure et l'analyse interfèrent avec l'exactitude et la précision d'une mesure.
- **Le biais de sélection** découle d'une mauvaise sélection de l'échantillon de la population à mesurer/étudier, et se produit lorsque les personnes, le lieu ou la période choisi (e/es) n'/ne est/sont pas représentatif (ve/ves) de l'ensemble de la population ou de la situation à l'étude.
 - **Le biais de mesure** découle d'une mauvaise mesure des données – imputable soit à une défaillance de l'instrument de mesure, soit à la personne chargée de la collecte de données.
 - **Le biais d'analyse** découle d'une mauvaise analyse des données collectées imputable soit à une défaillance de l'instrument/méthode d'analyse, soit à la personne chargée de l'analyse de données.
- 91. Outils de collecte de données** : Instruments utilisés pour identifier des sources d'information et les rassembler (questionnaires, guides, grilles, etc.).

92. **Outils d'analyse** : Instruments utilisés avec des techniques appropriées pour traiter et interpréter l'information.
93. **Base de données** : Ensemble structuré et organisé permettant le stockage de grandes quantités d'informations afin d'en faciliter l'exploitation.
94. **Attribution** : La part d'un changement observé ou mesuré qui peut être créditée/attribuée à une intervention spécifique par rapport à d'autres facteurs (ou causes).
95. **Cadre de l'échantillon** : Liste de tous les membres de la population à partir de laquelle un échantillon doit être **sélectionné** (par exemple, les communautés ou catégories de personnes – femmes, enfants, réfugiés, handicapés, etc.).
96. **Sondage** : Méthode d'enquête par questionnaire consistant à interroger un nombre déterminé d'individus au sein d'une population donnée afin d'étudier une ou plusieurs caractéristiques de cette dernière.
97. **Adéquation** : La mesure dans laquelle une intervention est adaptée aux besoins et au contexte locaux et vient compléter les interventions d'autres acteurs. Elle comprend le degré auquel l'intervention prend en compte le contexte économique, social, politique et environnemental, favorisant ainsi l'appropriation, la redevabilité et l'efficacité par rapport aux coûts.
98. **Analyse coût-avantage (appelée aussi analyse coût-bénéfice)** : C'est une analyse qui compare les coûts d'une intervention (généralement en termes monétaires) à l'ensemble de ses effets et impacts, tant positifs que négatifs.
99. **Analyse des réclamations et des remontés d'informations des parties prenantes** : Un moyen pour les parties prenantes de commenter et faire entendre leurs réclamations au sujet des services apportés.
100. **Risque** : C'est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs/résultats. Un risque est souvent caractérisé en se référant à des événements et à des conséquences potentielles ou à une combinaison des deux.
101. **Analyse des risques** : C'est l'analyse ou l'appréciation de facteurs (appelés hypothèses dans le cadre logique/cadre de résultats) qui contribuent, ou pourraient contribuer à la réalisation des objectifs d'une intervention. C'est aussi l'examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une action de développement pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement. (OCDE/CAD 2002).
102. **Analyse des problèmes** : Elle vise à se faire une idée des principaux problèmes et de leurs causes, en se concentrant sur les relations de cause à effet (souvent réalisée au moyen d'un arbre des problèmes).
103. **FFOM ou SWOT (en anglais)** : C'est un outil d'analyse stratégique combinant l'étude des forces et des faiblesses d'un système, d'une organisation, d'un secteur, d'un groupe de personnes (une communauté par exemple) ou d'une intervention de développement avec celle des opportunités et des menaces de son environnement.

- 104. Analyse FFOM ou SWOT** : Elle est menée pour évaluer les forces et les faiblesses d'un système, d'une organisation, d'un secteur, d'un groupe de personnes ou d'une intervention de développement ainsi que les opportunités et les menaces.
- 105. Méta-analyse** : Approche d'analyse consistant à associer l'information produite dans le cadre de plusieurs études indépendantes sur un même sujet. Elle permet de tirer des conclusions générales sur les résultats d'une intervention donnée dans différentes situations.
- 106. Audit** : Une analyse visant à vérifier la conformité avec les règles, règlements, procédures ou mandats établis. Un audit diffère d'une évaluation en ce sens qu'il met l'accent sur le contrôle et la conformité aux exigences, plutôt que sur un jugement de valeur.
- 107. Mandat (termes de référence)** : Document écrit présentant le but et le champ d'une mission d'étude (évaluation par exemple), les méthodes à utiliser, les références permettant d'apprécier la performance ou de conduire les analyses, les ressources et le temps nécessaires, ainsi que les conditions de présentation des résultats.
- 108. Partie prenante** : Une personne/un acteur ou un groupe de personnes/d'acteurs ayant un rôle ou un intérêt direct ou indirect dans les objectifs et la mise en œuvre d'une intervention et/ou son suivi-évaluation.
- 109. Prise en compte du genre, des disparités spatiales et des populations marginales** : Les activités de collecte de données, d'analyse et de compte rendu devraient être menées en cherchant à garantir une représentation équilibrée de tous les groupes potentiellement vulnérables ou marginalisés. Il est important de collecter et d'analyser les données de telle sorte qu'elles puissent être ventilées par sexe, âge et autres distinctions sociales susceptibles d'influencer la prise de décision et la mise en œuvre de l'intervention. Aussi l'équilibre spatial doit-il être recherché et de ce fait la collecte et l'analyse des données et informations suivant l'espace ou les découpages géographiques (régions, préfectures, communes, cantons, villages, quartiers, etc.) méritent une attention particulière.
- 110. Mesure de la performance** : Processus continu de collecte de données, d'interprétation et de rapport concernant les aspects critiques des activités ou des interventions d'un projet/programme, d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation. La mesure de la performance permet de suivre les activités et les processus, et de vérifier si les résultats obtenus sont en lien avec ce qui était attendu. Elle vise notamment la concrétisation des moyens retenus pour répondre aux intentions de l'intervention.
- 111. Rapport annuel de performance (RAP)** : C'est un document qui rend compte de la gestion des ressources allouées à un département. Il explique les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et ressources allouées. Le RAP relève les difficultés dans la mise en œuvre et formule les recommandations pour améliorer la gestion de l'année suivante.»
- 112. Tableau de suivi de performance** : C'est le tableau de bord qui fournit des informations régulières sur la performance de l'intervention.

Exemple d'un tableau de suivi de performance :

Résultat	Indicateur	Donnée de base	Valeur cible (année 1)	Réalisation (année 1)	Ecart de réalisation (année 1)	Explication des écarts	Recommandations
Diminution du taux de prévalence des IST chez les jeunes dans la Région X d'ici 4 ans	Taux de prévalence des IST chez les jeunes	6%	ND	ND	ND	ND	ND
Augmentation du taux de fréquentation des centres de santé amis des jeunes dans la Région X	Taux de fréquentation des centres de santé amis des jeunes	0,5%	8%	7%	1%	Insuffisance de la sensibilisation	Renforcer la compétence des agents communautaires
Augmentation du nombre de centres de santé amis des jeunes fonctionnels dans la Région X	Nombre de centres de santé amis des jeunes fonctionnels	2	10	8	2	Insuffisance de ressources matérielles	Renforcer la mobilisation des ressources auprès des partenaires locaux
Mettre en place des centres de santé amis des jeunes dans la Région X	Nombre de centres de santé amis des jeunes mis-en place	2	10	10	0		

Source: Manuel de procédures et d'organisation du SNISE - Madagascar avec l'appui de l'UNFPA

- 113. Rapport périodique de suivi-évaluation** : C'est un document qui a pour objet de faire ressortir toutes les avancées réelles effectuées, d'identifier les contraintes majeures éventuelles et de proposer les recommandations adéquates. Le rapport permet :
- d'avoir une vue d'ensemble de la performance de l'intervention ;
 - d'informer :
 - les instances supérieures pour une prise de décision ;
 - les groupes d'intérêt concernés pour actions ;
 - les PTF pour négociation et plaidoyer.

Les critères d'un bon rapport sont la pertinence, la concision, la simplicité, la praticabilité, l'objectivité, la fiabilité, la validité et la promptitude.

- 114. Plan de Travail Annuel (PTA)** : Outil qui décline les activités annuelles prévues par un projet/programme, une lettre de mission ou un cahier de charges en liaison avec les produits, les responsables chargés de leur mise en œuvre, le chronogramme de leur réalisation. Le PTA va même souvent aux tâches et aux mesures, missions contenues dans la lettre de mission d'un ministère ou d'un secteur.
- 115. Plan de travail et budget annuels (PTBA)** : Outil qui décline les activités prévues par un projet/programme, une lettre de mission ou un cahier de charges en liaison avec les produits, les responsables chargés de leur mise en œuvre, le chronogramme de leur réalisation et les ressources nécessaires telles que prévues par le budget du projet/programme ou de l'organisation. C'est aussi un document d'opérationnalisation de la tranche annuelle du budget programme. Il est élaboré en tenant grand compte du cadre logique et du tableau de réalisation du budget programme. Le PTBA se justifie par la nécessité d'aligner chaque année le programme de travail sur les prévisions budgétaires. Le PTBA décrit, en partant du lien avec la programmation pluriannuelle, les activités prévues en liaison avec les produits, le poids des activités, les responsables chargés de leur mise en œuvre, le chronogramme de leur réalisation et les ressources nécessaires pour leur mise en œuvre tel que prévu par le budget de l'Etat.
- 116. Tableau de suivi du plan de travail et budget annuels** : Permet de faire le suivi périodique cumulé du plan de travail et budget annuels. Il est mis à jour en permanence et présente, suivant chaque produit, les activités, les opérations physiques programmées, les opérations physiques réalisées et les bilans d'exécution physique et financière de ces activités en faisant ressortir les taux d'exécution physique et financière au regard des pondérations établies, les niveaux de responsabilité et le mode d'exécution. Les écarts qui s'observeraient entre le PTBA et le tableau utilisé pour son suivi devraient alimenter la formulation et la prise de décisions pour optimiser le processus de mise en œuvre.
- 117. Plan de Passation de Marchés (PPM)** : Tableau permettant d'avoir une vision globale de l'ensemble des marchés à passer par une intervention de développement ou une organisation au cours d'une année afin de mieux les suivre. Il indique pour chaque affectation ou rubrique budgétaire, les marchés à réaliser, les modes de leur passation, ainsi que le chronogramme des étapes en vue de l'opérationnalisation du PTBA. L'intégration de la colonne afférente au code PTBA est nécessaire pour assurer la cohérence avec le PTBA. Cela permettra d'assurer le lien entre les activités prévues dans le PTBA et les marchés planifiés à travers le PPM. Tout comme le PTBA doit pouvoir orienter le PPM, ce dernier est également utilisé pour prévoir le planning des appels de crédits à effectuer au cours de l'année afin de rendre disponible à temps les ressources nécessaires à la réalisation effective des marchés ainsi qu'à la mise en œuvre effective des activités.

118. Tableau de suivi du plan de passation des marchés : Permet : (i) de suivre, par marché, le planning des tâches et le processus de passation des marchés jusqu'à la dernière signature ; (ii) et de calculer les délais de passation du marché. Il permet également de calculer le délai moyen de passation des marchés pour le PPM en vue d'apprécier la performance par rapport aux indicateurs fixés en la matière. L'attention sur les retards observés dans l'exécution du PPM permet de mieux échanger sur les mesures devant accélérer la signature des contrats de marchés dont dépend l'atteinte des résultats escomptés.

119. Engagement financier : C'est l'acte initial de la procédure d'exécution de la dépense publique. C'est la décision prise par l'Autorité qui a qualité, à cet effet, de prélever une partie des crédits budgétaires en accomplissant un acte qui entraîne une dette à la charge de l'Etat.

Il se décompose en deux opérations :

- **Engagement juridique** : C'est l'acte par lequel l'organisme public crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge. Il peut s'agir de passation d'une commande ou de la nomination d'un fonctionnaire.
- **Engagement comptable** : C'est l'affectation d'une partie des crédits budgétaires à la réalisation de la dépense qui résulte de l'engagement juridique.

Dans la pratique, l'engagement procède d'une succession d'opérations effectuées par des agents publics administratifs que sont le gestionnaire de crédits, l'ordonnateur délégué (DAAF) et le contrôleur financier.

120. Plan d'engagement des dépenses (PED) : C'est un outil de programmation financière qui indique les engagements financiers à envisager en vue de planifier les décaissements nécessaires à faire au cours de l'année, de préférence mois par mois, pour faciliter la mise à disposition des ressources à temps dans le cadre de l'exécution des activités planifiées et des marchés publics y découlant. Il indique les prévisions de ressources en fonction de l'étape dans la passation des marchés et donc dans la réalisation du PTBA et du PPM. En d'autres termes, il présente les appels de fonds à réaliser au cours d'une année de manière à rendre disponibles les ressources à bonnes dates pour la réalisation des activités prévues dans le PTBA.

121. Tableau de suivi du plan d'engagement des dépenses : Présente le bilan financier réel sur base engagement et/ou décaissement de l'exécution des activités par rapport au plan prévisionnel d'engagement des dépenses. Il permet, entre autres, d'obtenir le taux d'efficacité en la matière et d'opérer les ajustements éventuels nécessaires.

122. Plan de trésorerie : Outil prévisionnel de gestion des fonds prévus pour la réalisation des activités. Il présente les recettes (encaissements) du budget par source de financement et prévoit les périodes où ces recettes seront réalisées. Il ventile les dépenses (décaissements) budgétaires par période.

123. Assurance qualité : Toute activité concernant l'appréciation et l'amélioration des mérites et de la valeur d'une action de développement, ou le respect de normes préétablies. L'assurance qualité peut aussi concerner l'appréciation de la qualité d'un portefeuille de projets/programmes et son efficacité en termes de développement.

CHAPITRE II : BREF APERCU DE LA POLITIQUE ET SYSTEME INTEGRES DE SUIVI-EVALUATION

La Politique et le Système Intégrés de Suivi-Evaluation (PSISE) fait suite au rapport sur la revue de l'existant en matière de suivi - évaluation au Togo³.

Cette revue a révélé que le dispositif de suivi-évaluation et le système d'information de gestion existants ne fonctionnent pas comme un système cohérent parfaitement structuré autour d'un organe central de manière harmonieuse et systématique. Il représente en fait un ensemble de structures et de mécanismes divers, parfois sans relations directes entre eux, et dont le fonctionnement s'effectue sans une véritable synergie. La PSISE a apporté des solutions aux différentes problématiques décrites dans ce diagnostic. Elle définit le cadre conceptuel et l'architecture d'une politique et d'un système de suivi-évaluation pour le secteur public du Togo et constitue un instrument de haute portée en matière de management et de gouvernance pour l'instauration d'une administration républicaine performante au Togo. L'essentiel des éléments y présentés se résume comme suit :

- Le système de SE du Togo se veut être un système simplifié, en parfaite cohérence avec le cycle de la planification du développement afin de garantir son efficacité. Il se focalise sur les idéaux en terme de développement du peuple togolais, retracés dans les orientations stratégiques de développement ainsi que sur les résultats issus de la mise œuvre des politiques, stratégies, plans, programmes et projets, déclinés successivement et érige le suivi et l'évaluation au rang des priorités nationales. A cet égard, le Ministre chargé de la planification du développement national assure la coordination de l'exercice des fonctions de suivi-évaluation au Togo.
- La politique et le système intégrés de suivi-évaluation (PSISE) s'appliquent au gouvernement, à l'administration publique centrale, à ses structures déconcentrées, aux administrations décentralisées et constitue un cadre de référence pour l'administration privée nationale. Elle a la particularité de prendre en compte tous les acteurs autour d'un cadre institutionnel qui s'intègre dans le DIPD, à savoir l'administration publique, les institutions de la République, les collectivités locales, les OSC et les structures du secteur privé.
- Elle s'intègre à toute autre action publique conduite par la puissance publique. Ceci inclut les décisions politiques et juridiques. La PSISE à ce titre, a une portée juridique, administrative, technique et technologique intégrant le contexte national, régional et international.
- La PSISE consacre à la fois l'harmonie et l'intégration des systèmes individuels de SE à travers des sous-systèmes qui fournissent des produits utiles pour des prises de décision en faveur d'une croissance économique nécessaire pour une lutte efficace contre la pauvreté au Togo. A cet égard, elle offre une souplesse pour s'adapter aux innovations qui seront issues de la Vision à long terme pour un Togo véritablement émergent. Par conséquent, la mise en œuvre du plan d'actions qui découle de la politique s'avère indispensable pour son opérationnalisation.

La politique comporte quatre (04) principales orientations stratégiques, à savoir :

- Orientation stratégique n°1 : Institutionnalisation de la planification, de la programmation, de la budgétisation, de la statistique et du suivi-évaluation à tous les niveaux pour une meilleure intégration de ces fonctions ;
- Orientation stratégie n°2 : Gestion de l'information par la valorisation des connaissances, le développement de la statistique et la mise en œuvre d'une stratégie appropriée de communication ;

³ Rapport sur la Revue de l'existant en matière de suivi-évaluation au Togo, BIM Consultance SA, mai 2015

- Orientation stratégique n°3 : Promotion de la pratique du suivi-évaluation à travers une systématisation de la planification, de la programmation, de la budgétisation, de la statistique et du suivi-évaluation dans les pratiques de gestion de l'administration publique et privée ;
- Orientation stratégique n°4 : Développement des capacités au niveau national par des formations, la professionnalisation, le financement et la mise à disposition de ressources en planification, programmation, budgétisation, statistique et en suivi-évaluation.

Pour assurer une mise en œuvre efficace de ces éléments de politique, l'architecture du système national de suivi-évaluation proposée, est basée sur deux facteurs prépondérants : (i) la volonté politique en faveur du changement dans le pays ; et (ii) le rythme de développement d'une infrastructure de SE. Quatre (4) piliers essentiels reposent sur ces deux (2) facteurs prépondérants, à savoir :

1. la vision du leadership dans le pays ;
2. un environnement propice au développement et au fonctionnement du système de SE ;
3. la capacité de fournir l'information du SE, la capacité technique de mesurer la performance et de fournir des informations crédibles en temps opportun ;
4. la capacité au sein du système de requérir et d'utiliser l'information du SE, les utilisateurs principaux étant les institutions de la République, les ministères, les citoyens, les médias et autres parties prenantes, telles que les organisations de la société civile, les structures du secteur privé et les partenaires techniques et financiers.

Pour assumer ses principales fonctions que sont la production, la mise à disposition des différents acteurs du développement des informations nécessaires à une bonne prise de décisions et la veille à l'utilisation des informations pour une gestion orientée vers la performance, le SISE requiert une approche participative intégrale. Sa mise en œuvre nécessite un système d'information intégré, un cadre institutionnel et organisationnel adéquat et l'utilisation effective des informations produites.

A cet égard, le SISE se décline en deux (02) grandes composantes :

1. la première relative au cadre logique, consacre la logique d'intervention du SISE en mettant en exergue trois (3) aspects fondamentaux, à savoir :
 - a. la matrice des résultats qui focalise l'attention de tous les acteurs de développement du Togo sur les résultats attendus de la Vision à long terme en cours d'élaboration, ses orientations stratégiques de développement, des politiques et stratégies sectorielles qui en découlent, de la SCAPE, des stratégies ministérielles, des plans et des programmes et projets de développement qui les mettent en œuvre.
 - b. le cadre du suivi et de l'évaluation qui est retracé par la matrice des indicateurs. En effet, les résultats attendus des activités et actions de mise en œuvre des projets, programmes, plans, stratégies et politiques doivent être mesurés à l'aide d'indicateurs dûment élaborés et documentés. Car, le suivi de la performance joue un rôle important pour améliorer la compréhension de la performance du gouvernement et mesurer les progrès réalisés en matière d'objectifs nationaux de développement. A cet égard, il nécessite l'identification d'indicateurs de performance pertinents, la mise en place des systèmes permanents de suivi et la disponibilité des données fiables pour renseigner les indicateurs. Les informations en matière de suivi serviront de sources prêtes à l'emploi d'information sur les produits et (potentiellement) sur les résultats à court terme. Elles constitueront un apport important pour la conduite des évaluations.

- c. six (6) sous-systèmes de suivi-évaluation fonctionnels et structurants assortis des produits attendus en termes d'informations et de rapports.
2. et la seconde au système d'information et au cadre de mise en œuvre au plan institutionnel et organisationnel ainsi qu'à l'utilisation des informations issues du SISE pour des prises de décisions conséquentes.

Spécifiquement, en ce qui concerne le dispositif institutionnel, il est constitué par (i) un Conseil National de SE (CNSE) et la Direction générale de la programmation et de suivi-évaluation (DGPSE) qui assurent le leadership institutionnel, (ii) des Comités Sectoriels de SE, (iii) des Comités ministériels/institutionnels de SE et les Directions de la planification et du suivi-évaluation (DPSE), (iv) des Directions régionales (celles du MPD et des autres ministères), des Comités régionaux et locaux de SE, et de l'INSEED pour assurer la remontée d'information.

Enfin, les mesures de mises en œuvre de la PSISE concernent la gamme d'outils à développer dans le guide national de suivi-évaluation, les programmes et un plan d'actions indispensables à mettre en œuvre à court et moyen termes et des conditions de succès à considérer.

CHAPITRE III : EXISTANT EN MATIERE DE GUIDE/MANUEL DE SUIVI-EVALUATION AU TOGO

Au titre de guide/manuel en matière de suivi-évaluation au Togo, on note :

3.1. Guide pour l'appui à la planification, à la coordination et au suivi-évaluation des politiques et de l'action gouvernementale pour le quinquennat 2010-2015

C'est un document à usage exclusif des cellules spécialisées de la Présidence de la République togolaise pour accompagner le Cabinet du Président de la République en matière de planification stratégique, de coordination et de suivi-évaluation. Il s'agit d'un mécanisme de veille stratégique lié au mandat du Président de la République et n'a pas de liens fonctionnel et institutionnel officiels avec le Dispositif Institutionnel de Coordination, de Suivi et de l'Evaluation des Politiques de Développement (DIPD).

3.2. Guide méthodologique de suivi-évaluation des politiques sectorielles

Le guide est élaboré par le ministère chargé de la planification avec l'appui du CADERDT en avril 2013. Il vise à accompagner les acteurs des ministères à se familiariser aux outils de suivi-évaluation et développer la culture de suivi, de contrôle, d'évaluation et de rendre compte. Il est conçu pour permettre de bien gérer, suivre et évaluer les politiques, programmes et projets de développement dans le cadre de la réduction de la pauvreté.

Le guide s'est articulé autour des points ci-après :

- les principaux outils de suivi-évaluation ;
- les phases et les éléments fondamentaux d'un système de suivi-évaluation ;
- les principales phases subdivisées en plusieurs étapes de l'évaluation de politiques sectorielles ou de programmes/projets.

Le guide méthodologique de suivi-évaluation des politiques sectorielles a fait un point sur la prise en compte du suivi-évaluation dans les documents de politique et programmes existants au Togo.

3.3. Guide d'élaboration des politiques publiques

Ce guide est validé en 2014 par le ministère chargé de la planification avec l'appui du PAI II en vue d'harmoniser les canevas et procédures d'élaboration des politiques publiques pour en faciliter la coordination de la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation afin d'en optimiser l'impact sur les populations.

L'étape 13 dans la phase 5 de ce guide est consacrée à la définition des modalités de suivi-évaluation d'une politique publique au Togo. Elle s'articule autour de cinq (05) aspects fondamentaux que sont :

- la démarche de performance ;
- le suivi de la performance ;
- le système d'information sur la performance ;
- les projets et rapports annuels de performance conformément aux directives de l'UEMOA ;
- et l'évaluation.

Le guide donne des directives relatives (i) à la matrice des indicateurs selon la typologie adoptée, incluant le libellé de chaque indicateur, sa valeur de référence et sa valeur cible (ii) au système d'information pour la performance à mettre en place (iii) aux documents sur la performance (iv) aux mécanismes de revues et (v) aux modalités d'évaluation.

3.4. Manuel de suivi-évaluation du PNIASA validé en 2014

Ce manuel inclut le système de suivi-évaluation dudit programme avec les procédures nécessaires.

La fonction de suivi-évaluation est conduite, grâce à un cadre institutionnel de suivi-évaluation dont les composantes clés sont la division de suivi-évaluation de la DPCA, les sections de suivi-évaluation des structures du département, la cellule de passation des marchés, le secrétariat général et le cabinet du ministre. Ces composantes sont reliés au système de SE du DSRP-C par la coordination technique du sous-système « Suivi des programmes et projets » assurée, au niveau central, par la Direction du financement et du contrôle de l'exécution du plan (DFCEP) en collaboration avec la Direction du budget et la Direction de la planification du développement (DPD) actuelle Direction de la planification et des politiques de développement (DPPD).

Ce Système de SE est assez élaboré, basé sur le plan de travail et budget annuels (PTBA) assorti d'un plan d'engagement de dépenses (PED), d'un plan de passation des marchés (PPM) et d'un tableau de bord des indicateurs (TBI). Le suivi des inputs se traduit par le suivi des ressources financières affectées aux différents postes de dépenses dans le secteur (aménagements, infrastructures rurales, intrants, mécanisation, recherche, vulgarisation etc.). Le suivi des extrants passe par le suivi des prestations de services dans le cadre de la réduction de la pauvreté. Il est prévu un tableau d'évaluation du PTBA, un tableau de suivi du PED, un tableau d'évaluation du PPM, un tableau de suivi des indicateurs, un système de collecte des données et des rapports de tournées de suivi-évaluation. Des outils de mesure de performance comme la lettre de mission, la lettre d'évaluation semestrielle de la lettre de mission et le rapport de performance sont prévus.

3.5. Manuel de suivi-évaluation des projets et programmes (PP) du Ministère de l'environnement et des ressources forestières (MERF)

C'est un manuel élaboré avec l'appui financier du programme des Nations unies pour le développement (PNUD) en décembre 2012. Il s'agit d'un document qui présente clairement le système, les outils, les procédures, les mesures d'accompagnement et les conditions de succès en matière de suivi-évaluation des projets et programmes au ministère en charge de l'environnement et des ressources forestières au Togo.

3.6. Plan et outils de suivi-évaluation de la SCAPE (POSE/SCAPE)

Le POSE/SCAPE est en fait un guide de suivi de la SCAPE. Il est bien conçu et suffisamment structuré pour suivre et évaluer la SCAPE dans la limite de son champ d'application qui ne prend pas encore en compte l'aspect prospectif du développement en l'absence de la Vision à long terme du Togo (en cours d'élaboration) et les volets régional et local marqués par l'inexistence des comités régionaux et locaux arrimés au dispositif de la décentralisation issu de la réforme de l'administration territoriale en cours. Néanmoins, il importe de mentionner qu'avec des récents appuis techniques, les comités régionaux ont commencé par produire des rapports de performance à partir des réalisations de l'année 2015, ceci pour le compte du rapport annuel de performance (RAP) 2015.

Les manuels de procédures d'élaboration des outils d'opérationnalisation du budget-programme en dehors des canevas retenus dans le volet 2 du POSE/SCAPE ne sont pas encore élaborés et mis en œuvre. Ce qui contribue certainement, en dehors de l'insuffisance des ressources humaines qualifiées, aux difficultés de prise en charge de ce plan au niveau des ministères.

Le canevas du PTBA ne prévoit pas de colonne de pondération des activités programmées en vue de faciliter le calcul des taux d'exécution physique des projets, des programmes, du PTBA et des budgets programmes (méthodologie de calcul à l'aide du principe de Pareto – 20/80 qui veut que 20% des activités produisent 80% des résultats) en vue d'une bonne appréciation au regard des taux d'exécution financière

afin de prendre les décisions qui s'imposent. Toutefois, depuis 2015, l'adoption d'un référentiel national d'un système de pondération des tâches pour le calcul du taux d'exécution physique des PTBA, a permis de pallier cette situation.

Ces différents guides/manuels ont bien le mérite de contenir des directives pertinentes, mais les concepts outils et méthodes varient d'un système à un autre. A cet égard, une harmonisation en matière de démarche de référence pour la mise en place de système de suivi-évaluation pour tous les acteurs de gestion du processus de développement du Togo à tous les niveaux s'impose.

3.7. Draft du guide méthodologique d'implantation de la Chaîne Planification-Programmation-Budgétisation-Exécution-Suivi et Evaluation (PPBESE)

Il s'agit d'un guide méthodologique élaboré en décembre 2013 dans le cadre du manuel de procédures d'implantation de la chaîne PPBESE au Togo. Le document disponible reste encore à l'étape de draft final. Ce document décrit de façon sommaire les différentes étapes d'élaboration de chaque élément de la chaîne assorti d'un plan de leurs contenus respectifs.

Il s'agit notamment :

- des guides d'élaboration des outils de la planification que sont la stratégie nationale de développement, les politiques sectorielles, le plan d'action ou le programme d'action, le cadre logique ;
- des guides d'élaboration des outils de programmation, à savoir, le programme d'actions prioritaires (PAP) et le programme d'investissements publics (PIP) ;
- des guides d'élaboration des outils de la budgétisation notamment le budget classique annuel (loi des finances), le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et le budget-programme ;
- des guides d'élaboration des outils de l'exécution que sont, la lettre de mission, le plan de travail et budget annuels (PTBA), le plan de passation de marché (PPM), le plan d'engagement des dépenses (PED) ;
- du guide de suivi stratégique de la SCAPE ;
- et du guide de suivi-évaluation des projets et programmes.

DEUXIEME PARTIE : DEMARCHES METHODOLOGIQUES DE MISE EN PLACE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Les démarches méthodologiques de mise en place d'un système de SE décrites dans cette partie concernent :

- La démarche globale de mise en place d'un système de SE,
- La démarche de mise en place de système de suivi-évaluation des politiques publiques, stratégies, plans, programmes et projets.

Pour assurer une meilleure mise en œuvre en vue d'atteindre les résultats de développement escomptés, le système national de planification (SNP) au Togo est assorti d'un système national de suivi-évaluation qui constitue le cadre de travail institutionnel et technique, regroupant différents intervenants utilisant des techniques (méthodes, procédures et outils) pour faire le suivi et l'évaluation des politiques, stratégies, plans, programmes et projets (PSPPP) à court, moyen et long termes dans les secteurs et aux différents échelons administratifs.

Les objectifs du système de suivi - évaluation sont définis comme suit :

- Mettre en place un cadre permanent de travail pour le suivi et l'évaluation des interventions en matière de développement ;
- Assurer la performance (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact) des interventions de développement en cohérence avec la vision nationale ;
- Définir et harmoniser les méthodes, outils et procédures pour suivre et évaluer les politiques publiques/sectorielles, les stratégies, les plans de développement à court, moyen et long terme, les programmes et projets et autres initiatives ;
- Assurer le renforcement des capacités des acteurs en charge du suivi-évaluation ;
- Renforcer les capacités du système statistique national dans la production et la diffusion des données.

A cet effet, les directives de la PISE recommandent, entre autres, que tous les politiques, stratégies, plans, programmes et projets de développement comprennent un système de SE doté d'un budget avant leur approbation. Le système de suivi-évaluation comprend des indicateurs vérifiables pour évaluer les progrès. Le système de suivi-évaluation doit prendre en considération les autres dispositions prévues par la PISE.

CHAPITRE IV : DEMARCHE GLOBALE DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

4.1. Mise en place d'un système de suivi-évaluation

Afin de garantir son efficacité, le système national de suivi-évaluation doit avoir certaines caractéristiques clés.

L'encadré ci-après récapitule les éléments caractéristiques d'un système national de suivi-évaluation efficace :

ENCADRE N°1 : Caractéristiques clés d'un système national de SE efficace

- Demande gouvernementale substantielle en matière de SE ;
- Rôle important des incitations au SE ;
- Diagnostic du SE existant comme mesure initiale ;
- Rôle clé d'un puissant « champion » de la cause du SE ;
- Pilotage à partir du centre par un ministère compétent ;
- Conception du système non caractérisée par une complexité excessive ;
- Fiabilité des systèmes de données ministériels ;
- Degré d'utilisation comme mesure du succès ;
- Formation en matière de SE et d'utilisation du SE ;
- Limitation du recours aux lois, décrets et règlements gouvernementaux ;
- Dispositifs structurels pour assurer l'objectivité et la qualité du SE ;
- Fourniture d'un effort à long terme, ce qui exige de la persévérance ;
- Elaboration de façon non linéaire et moins prévisible du système ;
- Evaluation régulière du système de SE lui-même.

Source : Comment mettre en place des systèmes de SE pour améliorer les performances du secteur public, Keith Mackay, IEG, Banque Mondiale, 2007

D'une manière générale la conception d'un système de SE comporte les principales phases ci-après :

- 1. Détermination du but, des objectifs, du champ d'action, de la portée et du référentiel du système de suivi-évaluation (pourquoi avons-nous besoin d'un système de SE, qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer de façon à bien le gérer ? quels domaines doit-il couvrir, qu'elle est l'étendue/envergure de ce que nous voulons suivre et évaluer, quels en sont les éléments du cadre référentiel ?**
- 2. Planification de la collecte, de la saisie/du stockage, du traitement, de l'organisation et de la gestion des données/informations (comment seront collectées, saisies/stockées, traitées, organisées et gérées les données/informations nécessaires ? Qui en est responsable ? Quelle est la fréquence ? etc.)**
- 3. Planification de l'analyse des données/informations (comment s'organiser pour préparer et réaliser l'analyse des données/informations ?)**

- 4. Planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique (comment s'organiser pour tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion ?)**
- 5. Planifier le compte rendu /rapportage (comment s'organiser pour élaborer les rapports ? Pour qui élaborer les rapports ? Selon quelle fréquence ? Quand ? Selon quel format ? Qui en est responsable ? etc.)**
- 6. Planification de la communication /dissémination et de l'utilisation des informations (résultats et recommandations) des rapports pour la prise de décisions (comment s'organiser pour la communication/diffusion ? A l'endroit de qui ? Selon quelle fréquence ? Quand ? Selon quel canal ? Qui en est responsable ? etc.)**
- 7. Planification des moyens et compétences nécessaires (de quoi avons-nous besoin pour que le système de SE fonctionne véritablement ?)**
- 8. Etablissement du budget de suivi-évaluation (quel est le coût du système ? ou de combien avons-nous besoin pour que le système soit effectif et fonctionnel ?)**

Les tâches à réaliser pour chacune des huit (08) phases sont résumées dans le tableau ci-après.

FICHE TECHNIQUE N°1 : Méthodologie de mise en place d'un système de suivi-évaluation

Objectif : Mettre en place un système de suivi-évaluation à travers les étapes méthodologiques fondamentales

ETAPES	DESCRIPTIONS DE L'ETAPE	ECHEANCES
<p>Etape 1 : Détermination du but, des objectifs, du champ d'action, de la portée et du référentiel du système de suivi-évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi mettre en place le système de SE (SSE) ? : définir le but et les objectifs spécifiques du SSE après avoir réalisé les tâches suivantes : * Examiner et actualiser (si nécessaire) le cadre logique/cadre de résultats, cadre de mesure du rendement ou cadre de suivi du ministère/institution ou de l'intervention s'ils existent ; * Elaborer le cadre logique/cadre de résultats, cadre de mesure du rendement ou le cadre de suivi s'ils n'existent pas ; * Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information ; * Recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation ; * Définir les domaines d'application et le degré de précision du suivi-évaluation pour l'initiative concernée : Quels domaines de l'initiative le système de suivi-évaluation doit-il couvrir ? <p>Quel degré de précision du suivi-évaluation recherche-t-on ? : Données/ informations désagrégées par sexe, par territoire/espace géographique (national, régional, préfectoral, cantonal et villageois ; éventuellement en dehors du territoire national : sous-régional, régional, international et mondial), par type de milieu : capital Lomé, milieu urbain, semi urbain et rural), par groupes socio-professionnels (salariés, non salariés, travailleurs, agriculteurs, maraîchers, éleveurs, pêcheurs, non agricoles, industriels, agroindustriels, commerçants, miniers, artisans, informaticiens, gestionnaires de réseaux, services divers, etc.), par couches sociales (hommes, femmes, jeunes, personnes âgées, personnes handicapées, orphelins et enfants vulnérables (OEV), etc.), par cible de l'initiative (bénéficiaires, non bénéficiaires), autres (PVVIH, PS, HS, etc.), etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> * Définir la portée (complexité, simplicité, portée géographique, démographique, temporelle, etc.) du système de suivi-évaluation et les activités clés de suivi-évaluation ; <ul style="list-style-type: none"> - Examiner l'objectif, le champ d'action, le degré de précision et la portée du SSE avec les principaux partenaires ; - Identifier les éléments du référentiel (engagements internationaux, nationaux, régionaux et sous-régionaux (objectif de développement durable (ODD), directives de l'UEMOA, etc.), documents stratégiques, nationaux, missions, attributions, manuels/guides, etc.) 	<p>01 à 02 mois</p>

ETAPES	DESCRIPTIONS DE L'ETAPE	ECHEANCES
<p>Etape 2 : Planification de la collecte, de la saisie/du stockage, du traitement, de l'organisation et de la gestion des données/informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer un plan de suivi-évaluation : (qui utilisera quelle méthode pour rassembler /synthétiser quel type d'information ? avec quelle fréquence ? quand ? où ? avec qui ? et dans le but d'obtenir quel produit ?) ; - Déterminer s'il existe des données secondaires ; - Établir un équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives ; - Identifier le circuit des données et des informations ; - Trianguler les sources et les méthodes de collecte de données ; - Définir les critères d'échantillonnage ; - Elaborer les enquêtes ; - Elaborer les méthodes /outils / supports de collecte et de synthèse des données ; - Définir les méthodes et outils de traitement des données ; - Etablir un mécanisme de prise en compte des réclamations et remontées d'information des parties prenantes ; - Établir un mécanisme d'évaluation du personnel de l'intervention ; - Planifier la gestion des données (processus et systèmes pour stocker, gérer et accéder aux données) : <ul style="list-style-type: none"> * Organiser les données en catégories logiques et faciles à comprendre afin d'en améliorer l'accès et l'utilisation (de manière chronologique, en fonction des lieux, du contenu ou du domaine d'intérêt, du format (rapport du ministère/institution ou de l'intervention, rapport aux PTF, documents techniques, etc.) ; * Assurer la disponibilité des données aux utilisateurs (accès, recherche, archivage et diffusion) ; * Tenir compte des considérations liées à la sécurité des données confidentielles, ainsi que des obligations juridiques à l'égard des gouvernements, des PTF et autres partenaires ; * Utiliser les technologies de l'information pour systématiser l'enregistrement, le stockage et l'utilisation des données ; * Définir les procédures de contrôle de qualité : vérifier la possibilité effective, tant sur le plan technique que des ressources, de répondre aux besoins d'information ainsi que de la pertinence des indicateurs et de la faisabilité des méthodes ; * Désigner les personnes ou l'équipe chargée(s) de mettre en place et/ou de veiller au bon fonctionnement du système de gestion des données ; - Utiliser un tableau de suivi des indicateurs (TSI) ; - Etablir un tableau de suivi et de gestion des risques. 	<p>0,5 à 01 mois</p>

ETAPES	DESCRIPTIONS DE L'ETAPE	ECHEANCES
<p>Etape 3: Planification de l'analyse des données/informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Préparer l'analyse des données/informations, en définissant : <ul style="list-style-type: none"> * le but de l'analyse ; * la fréquence de l'analyse ; * les personnes responsables de l'analyse ; * les méthodes et outils d'analyse des données ; * le processus d'analyse ; – Suivre les étapes clés de l'analyse des données, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> * la préparation des données ; * l'analyse des données (constatations et conclusions) ; * la validation des données ; * la présentation des données ; * les recommandations et mesures à prendre. 	<p>0,5 mois</p>
<p>Etape 4 : Planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique (le pilotage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Décrire de façon générale les principaux destinataires et le type d'information à leur communiquer : <ul style="list-style-type: none"> * Définir le cadre de pilotage (instances et périodicité) et identifier les documents nécessaires à élaborer ; * Établir la liste précise de tous les publics concernés, de leurs besoins en matière d'information et le format de présentation ; – Définir la façon dont les informations seront utilisées : diffusion simple, discussion et analyses préalables, recherche de validation, etc. ; – Établir un calendrier détaillé pour la production de l'information, montrant qui doit faire quoi et quand de façon à ce que les informations soient disponibles à temps. 	<p>0,5 mois</p>

ETAPES	DESCRIPTIONS DE L'ETAPE	ECHEANCES
<p>Etape 5 : Planification du compte rendu /rapportage</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Anticiper et planifier le compte rendu/le rapportage à travers : * l'identification des besoins d'informations et du public cible concerné ; * la détermination de la fréquence de production ; * l'établissement d'un calendrier pour les principales activités et les dates prévues pour l'établissement des rapports ; * la définition des supports/canevas/formats de rapportage (rapports) à adapter aux différents publics cibles ; * la description détaillée des méthodes/ approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif ; * l'identification des personnes responsables du compte rendu/rapportage. 	<p>0,5 mois</p>
<p>Etape 6 : Planification de la communication / dissémination et de l'utilisation des informations (résultats et recommandations) des rapports pour la prise de décisions</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Planifier l'utilisation des informations à travers : * l'établissement d'un calendrier pour les principales activités et les dates prévues pour la diffusion de l'information/la prise de décision ; * la définition des supports de communication à adapter aux différents publics cibles ; * la description détaillée des méthodes/ approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif ; * l'identification des personnes responsables de la communication/dissémination ; * la diffusion de l'information ; * l'utilisation des informations pour la prise de décisions et la planification/programmation /budgétisation/ suivi-évaluation. 	<p>0,5 mois</p>

ETAPES	DESCRIPTIONS DE L'ETAPE	ECHEANCES
<p>Etape 7 : Planification des moyens (ressources humaines/compétences et matérielles nécessaires) et du renforcement des capacités</p>	<p>Les ressources humaines sont présentes aux différents niveaux d'exécution. Ce sont les gestionnaires du SSE, les fournisseurs d'information (responsables de collecte, de traitement, d'analyse, d'élaboration des rapports, de diffusion des informations), les utilisateurs d'informations, les gestionnaires, les sources d'information, les utilisateurs du système aux différents échelons (national, sectoriel, régional, local) d'exécution des interventions, les formateurs en suivi-évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Définir de façon précise : <ul style="list-style-type: none"> * le nombre et le type d'agents du SE, leurs rôles et responsabilités et leurs liens avec les autres services ; * les besoins en compétences extérieures ; * les incitations nécessaires pour que le SE fonctionne de manière satisfaisante ; * les relations avec les acteurs et partenaires ; * le type de système de gestion de l'information à installer ; – Evaluer les capacités des personnes participant au suivi et à l'évaluation ; – Déterminer le niveau de participation locale ; – Planifier la gestion des activités de suivi et d'évaluation menées par l'équipe responsable de l'intervention ; – Déterminer les besoins et les possibilités en matière de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation ; – Décrire la structure organisationnelle du SE. 	0,5 mois
<p>Etape 8 : Etablissement du budget de SE</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Détailler les postes budgétaires du suivi et de l'évaluation ; – Intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget de l'intervention ; – Examiner les contributions et les exigences budgétaires des PTF qui appuient ; – Prévoir une provision pour imprévus. 	0,5 mois
<p>TOTAL</p>		4,5 à 6 mois

Dans l'ensemble, il est bénéfique de mettre en place :

- un système de SE qui :
 - génère des informations en quantité et en qualité sur une base vraiment consensuelle de toutes les parties prenantes ;
 - améliore la qualité de la prise de décision ;
 - permet un jugement le plus objectif possible.
- un système de SE a un coût qu'il ne faut pas perdre de vue ou banalisé ;
- un système de SE s'entretient comme tout un bon circuit administratif.

ENCADRE N°2 : Les éléments fondamentaux d'un système de suivi-évaluation

- Un dispositif institutionnel et organisationnel de suivi-évaluation approprié ;
- Des indicateurs de résultats (définition, valeurs de référence, valeurs cibles, mesure des progrès accomplis) : TBI ;
- Un système d'informations : base de données informatisée ;
- Un mécanisme de reporting : nature des rapports à produire, canevas de présentation et contenu des rapports périodiques, périodicité de production des rapports, responsabilité dans la production des rapports ;
- Des évaluations périodiques (rapport annuel de performance, rapport d'évaluation à mi-parcours, rapport d'évaluation finale, rapport d'évaluation ex post ou d'impact) ;
- Cadres et fréquences de concertation indispensables au fonctionnement du système ;
- Plan de suivi-évaluation ;
- Plan de travail indicatif pour la conduite des activités de suivi-évaluation ;
- Mécanismes de restitution de l'information sur l'exécution et la performance ;
- Manuel de procédures de suivi-évaluation ;
- Mesures d'accompagnement nécessaires (valeurs, motivations, volonté politique, cadre juridique, etc.).

4.2. Approche d'opérationnalisation du SISE

Le début de tout processus de SE doit commencer par la collecte des données. Une fois que les données sont collectées, elles seront traitées et analysées afin d'obtenir des informations. Ces informations serviront par la suite à rédiger les rapports de suivi qui seront validés et dont les résultats seront disséminés. Grâce aux rapports de suivi, des recommandations devront être formulées afin de réajuster les stratégies à mener ou encore afin de prendre les meilleures décisions dans la future planification.

Par ailleurs, il est essentiel d'avoir des données de qualité qui serviront au remplissage des valeurs des indicateurs. Ces derniers devraient être préalablement affinés et validés afin que l'on ait une harmonisation des définitions et des méthodes de collecte. De même, des suivis et recoupements de données sur le terrain devraient être effectués régulièrement. Les étapes ci-après régissent le fonctionnement de tout SISE:

- Etape 1 : Harmonisation, affinement et validation des indicateurs ;
- Etape 2: Veille à la qualité des données et informations ;
- Etape 3 : Collecte, traitement et analyse des données ;
- Etape 4 : Elaboration des rapports ;
- Etape 5 : Dissémination des résultats des rapports ;
- Etape 6 : Formulation des recommandations ;
- Etape 7 : Prises de décisions ;
- Etape 8 : Suivi de la mise en œuvre des recommandations et décisions ;
- Etape 9 : Stockage et archivage des données et informations.

La description de ces différentes étapes se présente comme suit :

FICHE TECHNIQUE N° 2 : Méthodologie de fonctionnement du SISE

Objectif : Cette fiche montre les différentes étapes méthodologiques du fonctionnement du SISE d'une manière générale

ETAPES	DESCRIPTION DE L'ETAPE	ECHEANCES
Etape 1 : Harmonisation, affinement et validation des indicateurs	<p>Il sera procédé à un recensement de tous les indicateurs de performance à tous les niveaux. Une sélection des indicateurs clés de performance sera faite. Ces indicateurs seront harmonisés, affinés et validés dans le cadre de la mise en œuvre du SISE.</p> <p>Les indicateurs sont tirés des cadres logiques/cadres de résultats contenus dans les documents de référence ou élaborés/finalisés lors de la planification. Ils ne doivent pas être trop nombreux. Prendre en compte les indicateurs de produits/extrants et de résultats (indicateurs d'effets et d'impact).</p>	0,5 à 01 mois
Etape 2 : Veille à la qualité des données et informations.	Tous les acteurs à tous les niveaux du SISE sont tenus par la qualité des données et informations produites. Spécifiquement l'institut national chargé de la statistique définira les normes de qualités requises dans le cadre du SISE ainsi que les méthodes et techniques de collecte et de vérification de la fiabilité des données. Des missions périodiques seront donc conduites pour le contrôle de la fiabilité des données du SISE et le suivi-évaluation du fonctionnement du SISE.	Régulièrement
Etape 3 : Collecte, traitement et analyse des données	Les méthodes de collecte, techniques et supports de collecte, les types de données à collecter, les méthodes, techniques et outils pour le traitement de données ainsi que les méthodes, techniques et outils d'analyse des données sont décrits avec plus de détails dans le présent guide national de suivi-évaluation.	Régulièrement Périodique
Etape 4 : Elaboration des rapports	Les différents rapports exigés dans le cadre du SISE seront produits suivant des canevas types.	0,5 à 03 mois
Etape 5 : Dissémination des résultats des rapports	Les procédures de dissémination des résultats des rapports de suivi et d'évaluation sont décrites dans le guide.	Régulièrement Périodique
Etape 6 : Formulation des recommandations	Au niveau des différents cadres de concertation, suivant les procédures de validation, les outputs du SISE feront l'objet d'observations et de recommandations.	01 à 02 jours

ETAPES	DESCRIPTION DE L'ETAPE	ECHEANCES
Etape 7 : Prises de décisions	L'un des principaux objectifs du SISE est que les résultats du suivi et de l'évaluation orientent les prises de décisions au niveau des différentes parties prenantes pour garantir de meilleures performances. A cet effet, les recommandations issues des sessions des différents cadres de concertation prévus dans le cadre du SISE ainsi que les résultats du suivi et de l'évaluation seront reversés aux acteurs concernés pour être prise en compte dans les prises de décisions.	Régulièrement Périodique
Etape 8 : Suivi de la mise en œuvre des recommandations et décisions	Un dispositif de suivi de la mise en œuvre des recommandations et décisions devra être mis en place. En effet, à l'issue de chaque session (pour les différents cadres de concertation), un plan de mise en œuvre des recommandations doit être produit et validé par tous les participants, ce plan fera l'objet de suivi par le bureau du cadre de concertation.	Régulièrement Périodique
Etape 9 : Stockage et archivage des données et informations	Des procédures claires de stockage et d'archivage des données et informations sont décrites dans le présent guide.	Régulièrement

CHAPITRE V : DEMARCHES DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SE POUR LES POLITIQUES, STRATEGIES, PLANS, PROGRAMMES ET PROJETS

Avant la description des démarches relatives à l'implémentation de systèmes de suivi-évaluation aux niveaux de ces différents outils de la planification du développement que sont les politiques, stratégies, plans, programmes et projets, il importe de rappeler les liens existants entre eux et les enjeux du suivi et de l'évaluation à ces différents niveaux.

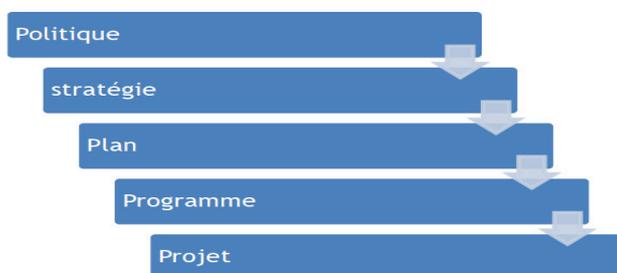
5.1. Rappel des liens entre politiques, stratégies, plans, programmes et projets

Selon le système national togolais de planification (SNP) les projets et programmes de développement sont destinés à apporter les solutions idoines aux problèmes et défis identifiés au niveau des politiques, stratégies et plans de mise en œuvre des orientations nationales issues de la vision à long terme du Togo. La politique est une idée, une intention destinée à être mise en œuvre. La stratégie est l'ensemble des voies utilisées pour atteindre les objectifs que vise la politique. Le plan comprend les actions à mettre en œuvre dans le cadre d'une stratégie donnée.

Ainsi, les politiques publiques sont déclinées en stratégies ministérielles et les stratégies ministérielles sont agrégées pour obtenir les stratégies sectorielles. Sur le plan opérationnel, les stratégies ministérielles sont mises en œuvre par des budgets-programmes triennaux glissants déclinés en programmes et projets.

Le schéma ci-après décrit cette articulation.

FIGURE N°1 : Liens entre politique, stratégie, plan, programme et projet



5.2. Enjeux du suivi-évaluation à chaque niveau de la hiérarchie d'intervention

Les enjeux du suivi-évaluation varient suivant les différents niveaux de la hiérarchie d'intervention.

TABLEAU N°1: Enjeux du SE aux différents niveaux de la hiérarchie d'intervention

AUX NIVEAUX					
En ce qui concerne :	Politique	Stratégie	Plan	Programme	Projet
<p>1. Détermination du but, des objectifs, du champ d'action, de la portée et du référentiel du système de suivi-évaluation (pourquoi a-t-on besoin d'un système de SE et quels domaines doit-il couvrir ? Quelle est l'étendue de ce qu'on veut suivre et évaluer ? Quels les éléments du cadre référentiel à prendre en compte ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le système de suivi-évaluation se concentre dans un premier temps sur le suivi des orientations données par la politique et l'évaluation des impacts de la mise en œuvre de la politique. - Etendue nationale ou sectorielle - Degré de précision du suivi-évaluation : Données/informations désagrégées par sexe, par territoire géographique (national, régional), etc. - Eléments du référentiel : Les documents stratégiques (Politique et système intégrés de suivi-évaluation ; Vision de développement à long terme ; Stratégie nationale de développement (PND) ou plan national de développement à moyen terme ; Politiques sectorielles ; Politique publique du ministère/institution ; Mission et attributions du ministère/institution ; Cadre logique/cadre de mesure de rendement ; Guide national de suivi-évaluation des politiques sectorielles ; etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le système de suivi-évaluation se focalise sur la logique d'intervention de la stratégie et ses axes stratégiques découlant des orientations de la politique ; - Etendue nationale ou sectorielle, régionale et locale - Degré de précision du suivi-évaluation : Données/informations désagrégées par sexe, par territoire/espace géographique (national, régional, préfectoral, cantonal et villageois), etc. - Eléments du référentiel : Les documents stratégiques (Politique et système intégrés de suivi-évaluation ; Vision de développement à long terme ; Stratégie nationale de développement à long terme ; Stratégie nationale de développement (PND) ou plan national de développement à moyen terme ; Politiques sectorielles ; Politique publique du ministère/institution ; Mission et attributions du ministère/institution ; Cadre logique/cadre de mesure de rendement ; Guide national de suivi-évaluation des politiques sectorielles ; etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le système de suivi-évaluation s'appuie sur la logique d'intervention du programme ; - Etendue projets mettant en œuvre le programme, nationale, sectorielle, régionale et locale - Degré de précision du suivi-évaluation : Données/informations désagrégées par sexe, par territoire/espace géographique (national, régional, préfectoral, cantonal et villageois), etc. - Eléments du référentiel : Les documents stratégiques (Politique et système intégrés de suivi-évaluation ; Vision de développement à long terme ; Stratégie nationale de développement (PND) à moyen terme ; Politiques sectorielles ; Politique publique du ministère/institution ; Budget programme du ministère/institution ; Rapport d'évaluation du projet ; Mission et attributions du ministère/institution/institution ; Manuels d'exécution du projet ; Manuel de procédures administratives et comptables du projet ; Manuel de suivi-évaluation du projet ; Autres manuels : manuels des PTF financeurs, etc. ; Cadre logique/cadre de résultats/cadre de mesure de rendement ; Guide national de suivi-évaluation ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Le système de suivi-évaluation s'appuie sur la logique d'intervention du projet ; - Etendue activités mettant en œuvre le projet, nationale, sectorielle, régionale et locale - Degré de précision du suivi-évaluation : Données/informations désagrégées par sexe, par territoire/espace géographique (national, régional, préfectoral, cantonal et villageois), etc. - Eléments du référentiel : Les documents stratégiques (Politique et système intégrés de suivi-évaluation ; Vision de développement à long terme ; Stratégie nationale de développement (PND) à moyen terme ; Politiques sectorielles ; Politique publique du ministère/institution ; Budget programme du ministère/institution ; Rapport d'évaluation du projet ; Mission et attributions du ministère/institution/institution ; Manuels d'exécution du projet ; Manuel de procédures administratives et comptables du projet ; Manuel de suivi-évaluation du projet ; Autres manuels : manuels des PTF financeurs, etc. ; Cadre logique/cadre de résultats/cadre de mesure de rendement ; Guide national de suivi-évaluation ; 	

<p>2. Identification des questions relatives à la performance, des indicateurs, et des besoins en matière d'information (qu'a-on besoin de savoir pour suivre et évaluer de façon à bien gérer ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs d'effets et d'impacts globaux ; - Les besoins et sources d'informations pour le renseignement des valeurs des indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs d'effets et d'impacts globaux ; - Les besoins et sources d'informations pour le renseignement des valeurs des indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de résultats intermédiaires ; - Les besoins et sources d'informations pour le renseignement des valeurs des indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs d'intrants, d'effets et d'impact après programme; - Les besoins et sources d'informations pour le renseignement des valeurs des indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs d'intrants, d'extrants, d'effets et d'impact après projet; - Les besoins et sources d'informations pour le renseignement des valeurs des indicateurs
<p>3. Planification de la collecte, de la saisie/du stockage, du traitement, de l'organisation et de la gestion des données/informations (comment seront collectées et organisées les données/informations nécessaires ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de collecte, de traitement et de stockage des données/informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de collecte, de traitement et de stockage des données/informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de collecte, de traitement et de stockage des données/informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de collecte, de traitement et de stockage des données/informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de collecte, de traitement et de stockage des données/informations
<p>4. Planification de l'analyse des données/informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'analyse des données/informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'analyse des données/informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'analyse des données/informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'analyse des données/informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'analyse des données/informations
<p>5. Planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique (comment va-t-on tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de concertation (revues nationales animées par le CNSE) et mécanismes d'utilisation des résultats du SE 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de concertation (revues sectorielles animées les Comités Sectoriels) et mécanismes d'utilisation des résultats du SE 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de concertation (revues animées par les Comités Sectoriels ou ministériels selon le cas) et mécanismes d'utilisation des résultats du SE 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de concertation (revues animées par les Comités de pilotage et coordinations de programmes, responsable de suivi-évaluation du projet, comité ministériel) et mécanismes d'utilisation des résultats du SE 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de concertation (revues animées par les Comités de pilotage et unité gestion du projet, responsable de suivi-évaluation du projet, comité de pilotage du programme contenant le projet) et mécanismes d'utilisation des résultats du SE
<p>6. Planification pour une communication et des rapports de qualité (comment et à qui voulons-nous présenter les activités et méthodes ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cible d'utilisateurs et stratégie de communication de résultats du SE 	<ul style="list-style-type: none"> - Cible d'utilisateurs et stratégie de communication de résultats du SE 	<ul style="list-style-type: none"> - Cible d'utilisateurs et stratégie de communication de résultats du SE 	<ul style="list-style-type: none"> - Cible d'utilisateurs et stratégie de communication de résultats du SE 	<ul style="list-style-type: none"> - Cible d'utilisateurs et stratégie de communication de résultats du SE

<p>7. Planification des moyens (ressources humaines/compétences et matérielles nécessaires) et du renforcement des capacités (de quoi a-t-on besoin pour que le système de SE fonctionne véritablement ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de moyens pour le fonctionnement du système de SE (Comité d'orientation et de suivi, autres acteurs, budget spécifique, etc.) - Identification des besoins et possibilité en renforcement de capacité - Formation, recyclage - Appuis divers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de moyens pour le fonctionnement du système de SE (Comité d'orientation et de suivi, autres acteurs, budget spécifique, etc.) - Identification des besoins et possibilité en renforcement de capacité - Formation, recyclage - Appuis divers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de moyens pour le fonctionnement du système de SE (Comité d'orientation et de suivi, autres acteurs, budget spécifique, etc.) - Identification des besoins et possibilité en renforcement de capacité - Formation, recyclage - Appuis divers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de moyens pour le fonctionnement du système de SE (Comité d'orientation et de suivi, autres acteurs, budget spécifique, etc.) - Identification des besoins et possibilité en renforcement de capacité - Formation, recyclage - Appuis divers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de moyens pour le fonctionnement du système de SE (Comité d'orientation et de suivi, autres acteurs, budget spécifique, etc.) - Identification des besoins et possibilité en renforcement de capacité - Formation, recyclage - Appuis divers.
<p>8. Etablissement du budget de SE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Détail des postes budgétaires du suivi et de l'évaluation de la politique ; - Intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget de la politique ; - Examen des contributions et des exigences budgétaires des PTF qui appuient ; - Prévision d'une provision pour imprévu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Détail des postes budgétaires du suivi et de l'évaluation de la stratégie ; - Intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget de la stratégie ; - Examen des contributions et des exigences budgétaires des PTF qui appuient ; - Prévision d'une provision pour imprévu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Détail des postes budgétaires du suivi et de l'évaluation du plan ; - Intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget du plan ; - Examen des contributions et des exigences budgétaires des PTF qui appuient ; - Prévision d'une provision pour imprévu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Détail des postes budgétaires du suivi et de l'évaluation du programme ; - Intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget du programme ; - Examen des contributions et des exigences budgétaires des PTF qui appuient ; - Prévision d'une provision pour imprévu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Détail des postes budgétaires du suivi et de l'évaluation du projet ; - Intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget du projet ; - Examen des contributions et des exigences budgétaires des PTF qui appuient ; - Prévision d'une provision pour imprévu.

Il ressort du tableau ci-dessus d'une part que les systèmes de SE au niveau des politiques, stratégies et plans se focalisent pratiquement sur les mêmes centres d'intérêts ou enjeux et sont en harmonie et d'autre part, que les systèmes de SE des programmes et projets s'intègrent mutuellement et relèvent de l'opérationnel dans le cadre du suivi-évaluation de la mise en œuvre du budget-programme.

5.3. Mise en place d'un système de SE des politiques publiques

Les modalités de suivi-évaluation de politiques publiques au Togo décrites dans le guide d'élaboration de politiques publiques au Togo (décrit plus haut) présentent la démarche à adopter pour la mise en place d'un système de suivi-évaluation d'une politique publique au Togo en son étape 13 (cf. étape 13 de la phase 5 dudit guide). Ainsi, selon le plan type retenu dans ce guide, le document de politique publique togolaise doit comprendre une rubrique intitulée « Cadre de suivi-évaluation » et comportant les points ci-après :

- Indicateurs de performance ;
- Système d'information sur la performance ;
- Documents sur la performance selon les niveaux stratégique et opérationnel ;
- Revue de performance ;
- Modalités d'évaluation.

5.4. Mise en place d'un système de SE des stratégies et plans nationaux ou sectoriels de développement

Toutes stratégies et plans nationaux ou sectoriels de développement doivent être assortis d'un mécanisme de SE, présentant de façon indicative les attributs et caractéristiques ci-après :

TABLEAU N°2 : Plateforme de SE d'une stratégie nationale/sectorielle ou plan national/sectoriel de développement

	PRINCIPAUX ATTRIBUTS	CARACTÉRISTIQUES
I	La stratégie nationale ou sectorielle est à la base de l'information et de la redevabilité	
	1. La stratégie nationale/sectorielle ou plan national/sectoriel comporte une composante solide pour le suivi, l'évaluation et la revue.	1.1. Le suivi, l'évaluation et la revue sont conformes aux buts et aux objectifs de la stratégie nationale/sectorielle ou plan national/sectoriel et sont fondés sur une analyse approfondie de la situation ; 1.2. Le suivi, l'évaluation et la revue par programme d'actions correspondent à ceux de la stratégie nationale/sectorielle ou plan national/sectoriel ; 1.3. Le coût du plan de suivi, d'évaluation et de revue est chiffré et financé avec le soutien de tous les partenaires ; 1.4. Le suivi, l'évaluation et la revue sont effectués régulièrement.
II	Capacités institutionnelles	
	2. Les mécanismes de coordination concernant le suivi, l'évaluation et la revue sont clairement définis.	2.1. Il existe un mécanisme national efficace de suivi, d'évaluation et de revue (SISE Togo) ; 2.2. Le rôle et les responsabilités des principales institutions et parties prenantes sont clairement définis.
	3. Le renforcement des capacités de suivi, d'évaluation et de revue est pris en compte.	3.1. Les conditions du renforcement des capacités sont définies et prises en compte.
III	Suivi-évaluation	
	4. Un cadre global, comportant des indicateurs, des valeurs de référence ou de base et des cibles, oriente les activités de suivi, d'évaluation et de revue.	4.1 Il existe une série équilibrée et restreinte d'indicateurs fondamentaux, assortie de valeurs de base et de cibles bien définies ; 4.2. Les indicateurs par programme sont alignés ; 4.3. Le cadre est intégré à la stratégie concernant le système national d'information pour le SE.
	5. La composante relative au suivi, à l'évaluation et à la revue précise les sources de données, recense les données manquantes, comble les lacunes et définit les responsabilités en matière de collecte des données et de circulation de l'information.	5.1. Les sources de données sont précisées de manière globale et intégrée ; 5.2. Les principales données manquantes sont recensées et les lacunes sont comblées ; 5.3. Les responsabilités en matière de collecte et de gestion des données sont définies.

	6. Les activités d'analyse et de synthèse des données sont spécifiées et les problèmes de qualité des données sont anticipés et abordés.	6.1. Les activités d'analyse et de synthèse des données sont spécifiées ; 6.2. Les progrès et les performances sont régulièrement suivis et évalués. On procède notamment à des analyses des informations contextuelles et qualitatives ; 6.3. Il existe des processus spécifiques transparents pour l'évaluation et l'ajustement de la qualité des données.
	7. Les données sont diffusées et communiquées efficacement et régulièrement.	7.1. Des résultats analytiques sont définis et produits et servent de base à l'établissement de rapports nationaux et sectoriels ; 7.2. Les décisions sont prises à l'aide d'outils et d'approches appropriés ; 7.3. Les données, les méthodes et les résultats des analyses sont publiquement disponibles.
	8. Une évaluation prospective est planifiée et effectuée.	8.1. Une évaluation prospective, liée au suivi, à l'évaluation et à la revue des stratégies nationales/sectorielles ou plan national/sectoriel est planifiée.
IV	Mécanismes nationaux et sectoriels de revue et d'action	
	9. Il existe un système de revue périodique conjoint des progrès et de la performance.	9.1. Il existe un système de revues régulières et transparentes auxquelles participe un large éventail d'acteurs clés ; 9.2. Il existe des liens systématiques entre les revues nationales et sectorielles ; 9.3. Les revues par programme et l'établissement de rapports nationaux et sectoriels.
	10. Il existe des procédures pour appliquer des mesures correctives.	10.1. Les résultats des revues servent à prendre les décisions, entre autres, pour la gestion du développement, l'allocation des ressources et l'exécution des dépenses. 10.2. Des mécanismes pluripartites sont prévus pour fournir systématiquement des informations aux parties prenantes à l'échelon local (cf. PSISE).

Les politiques et stratégies nationales et sectorielles de développement sont exploitées par les ministères et institutions de la République pour élaborer leurs plans stratégiques ou stratégies ministérielles. Ces plans stratégiques sont déclinés en budget-programmes triennaux glissants conformément à l'approche-programme actuellement en vigueur. Pour assurer alors un suivi et une évaluation efficace de la mise en œuvre de ces plans, le système de suivi-évaluation à mettre au niveau des ministères et institutions de la République se focalise sur le suivi et l'évaluation des budget-programmes, des PIP et des projets/programmes.

5.5. Mise en place d'un système de SE au niveau des ministères et institutions de la République : suivi-évaluation des budgets-programmes

Le budget-programme est un document qui est composé d'un ensemble de programmes. Chaque programme est mis en œuvre par une ou plusieurs structures au travers de projets et actions spécifiques.

Pour assurer une prise en charge efficace du processus de mise en place du système de suivi-évaluation au niveau des ministères et autres institutions de l'Etat, il est recommandé de :

5.5.1. Définir l'objectif, le champ d'action, la portée et le référentiel du SSE

L'objectif du système au niveau des ministères et des autres institutions de l'Etat est d'assurer le suivi-évaluation des budgets-programmes. Spécifiquement, le système s'activera à :

- renforcer le système d'information au sein du ministère/institution concerné(e) pour améliorer les prises de décision par les responsables à différents niveaux ;
- renforcer les capacités de suivi des budgets-programmes ;
- évaluer les performances de l'exécution des programmes et les changements induits par leur mise en œuvre ;
- fournir régulièrement des informations sur les indicateurs des engagements internationaux (OMD/ODD, etc.), de la SCAPE ou du plan national de développement (PND) aux organes chargés de leur gestion.

Le domaine à couvrir est l'ensemble des fonctions et missions du ministère/institution concerné(e). La portée est ministérielle et institutionnelle. Le référentiel est constitué par les documents ci-après :

- Les engagements internationaux, mondiaux, régionaux et sous-régionaux (objectifs de développement durable (ODD), directives de l'UEMOA, etc.) ;
- Les documents stratégiques :
 - Politique et système intégrés de suivi-évaluation ;
 - Vision de développement à long terme ;
 - Stratégie nationale (SCAPE) ou plan national de développement (PND) à moyen terme ;
 - Politiques sectorielles ;
 - Politique publique du ministère/institution ;
 - Budget programme du ministère/institution ;
 - Rapport d'évaluation ex ante des projets/programmes ;
- Mission et attributions du ministère/institution/institution ;
 - Décret portant attribution et organisation du ministère/institution ;
 - Lettre de mission ;
- Manuels d'exécution des programmes/projets ;
 - Manuel de procédures administratives et comptables des projets/programmes ;
 - Manuel de suivi-évaluation des projets/programmes ;
 - Autres manuels : manuels des PTF financeurs, etc. ;
- Cadre logique/cadre de résultats/cadre de mesure de rendement ;
- Guide national de suivi-évaluation ;

- Autres guides :
 - Plan et outils de suivi-évaluation de la SCAPE ;
 - Guide de suivi-évaluation des politiques sectorielles ;
 - Guide méthodologique d'élaboration de politiques publiques ;
 - Guide d'élaboration de politiques sectorielles ;
 - Guide d'élaboration du budget-programme ;
 - Guide de programmation des investissements publics ;
 - Guide d'intégration de la dynamique démographique dans la planification nationale ;
 - Guide d'intégration du changement climatique ;
 - Guide d'intégration du genre ;
 - etc.

5.5.2. S'approprier de la logique d'intervention des programmes/projets objets du suivi-évaluation

La logique d'intervention des projets/programmes du budget-programme (hiérarchie des objectifs/chaine des résultats et modalités d'intervention) est le point de départ de la mise en place du système de SE.

La logique d'intervention permet la connaissance précise de toutes les questions des indicateurs et des besoins d'information à chacun des niveaux de la hiérarchie des objectifs/ chaine des résultats.

La connaissance de la logique d'intervention/chaine des résultats permettra de maîtriser les programmes et projets objets du suivi-évaluation et de définir l'ampleur des tâches à accomplir surtout en ce qui concerne le suivi-évaluation des indicateurs. Ce qui permettra de retenir le cadre institutionnel approprié et opérationnel pour l'accomplissement convenable des activités de suivi-évaluation.

5.5.3. Définir le cadre Institutionnel opérationnel du système de suivi-évaluation

5.5.3.1. Cadre institutionnel

Le cadre institutionnel opérationnel est le dispositif adéquat à mettre en place pour le suivi-évaluation des budgets-programmes. Il est souvent recommandé que le dispositif soit flexible pour permettre la remontée rapide des informations. A cet effet, le guide recommande une organisation pyramidale à trois (03) niveaux, à savoir :

- **Un Comité de pilotage du suivi-évaluation (CPSE)** : une instance supérieure de prise de décisions au sein de chaque ministère et de chaque institution de la République, présidé par le Ministre ou le Président de l'institution ;
- **la Direction chargée de la Planification et du Suivi et Evaluation (DPSE)**, notamment la **division de la programmation et du suivi, la division de l'évaluation et la division de la statistique et de la gestion des informations**. Elle est une cheville ouvrière de la du suivi-évaluation au sein des Ministères/institutions ;
- **les Comités de gestion des programmes (CGP)** présidés par les Chefs de file des programmes, ils sont composés des superviseurs, des DPSE (DPS, DE et DSGI) et des points focaux de suivi-évaluation des différentes structures du Ministère ou de l'Institution de la République.

- Les Chefs de file de Programmes (CFP)

Désignés par le Ministre/Président de l'institution au sein des Directeurs centraux ou généraux du Ministère/de l'Institution, ils doivent être capables d'élaborer et de veiller à la mise en œuvre des plans de travail et budget annuels, conformément au cadre logique ou cadre de résultats des programmes. Ils s'appuient dans l'exercice de leur mission sur les Points focaux de leurs programmes respectifs pour collec-

ter et traiter les informations. Dans le cadre de la nouvelle Loi Organique des Lois des Finances (LOLF), les chefs de file de programmes ou Coordonnateurs de programmes pourront être recrutés et gérés par un contrat bien précis.

- Les Superviseurs de programme (SP)

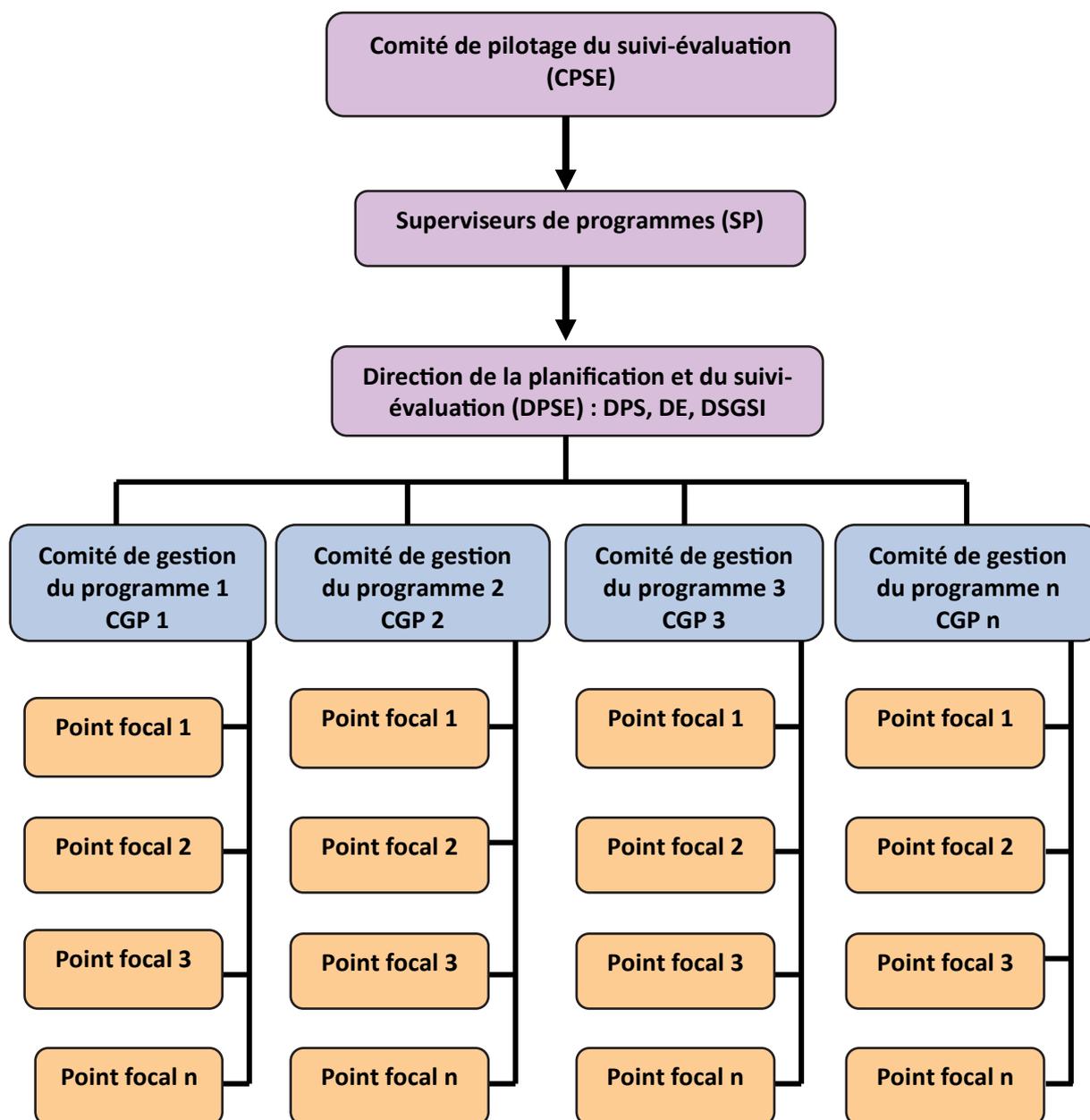
Désignés par le Ministre/le Président de l'Institution, ils sont chargés de superviser et de faciliter la réalisation des activités des PTBA de leurs programmes respectifs afin d'en assurer le relais périodiquement au Ministre/Président en vue de régler en temps réel, les situations de blocage dont la résolution nécessite l'intervention de ce dernier.

- Les Points focaux de suivi-évaluation (PFSE)

Ils constituent au niveau des structures centrales, techniques et organismes sous tutelle, les répondants des divisions chargées du suivi et de l'évaluation. Ils sont placés sous la supervision des responsables des structures d'exécution des programmes. Ils assurent le secrétariat du comité de direction de leurs structures respectives pour faire au cours de chaque réunion, le point de l'exécution physique et financière du PTBA afin d'en faciliter la mise en œuvre en vue de l'atteinte des résultats attendus.

Le schéma indicatif de la structure organisationnelle à mettre en place se présente comme suit :

FIGURE N°2 : Structure organisationnelle du système de SE au sein des ministères et institutions de la République



5.5.3.2. Missions et attributions des différents niveaux du cadre institutionnel

Les missions doivent être clairement définies à chaque niveau de la hiérarchie du cadre institutionnel. Pour ce qui concerne le SSE des budgets-programmes, les missions et attributions peuvent se résumer comme suit :

TABLEAU N°3 : Missions et attributions des principaux acteurs du système de SE dans les ministères et institutions

NIVEAUX	MISSIONS ET ATTRIBUTIONS	OBSERVATIONS
Comité de pilotage du SE (CPSE)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir les orientations générales de mise en œuvre du suivi-évaluation ; 2. Contrôler les services opérationnels de gestion, de suivi et d'évaluation des budgets-programmes ; 3. Mettre en œuvre le mécanisme de suivi-évaluation utile à la gestion et à la reddition des comptes ; 4. Coordonner les activités de programmation et de suivi-évaluation ; 5. Superviser les activités des Comités de gestion des programmes. 	
Superviseurs de programmes (SP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Superviser et faciliter la réalisation des activités des PTBA de leurs programmes respectifs afin d'en assurer le relais périodiquement au Ministre/Président en vue de régler en temps réel, les situations de blocage dont la résolution nécessite l'intervention de ce dernier. 	
DPSE (DPS, DE, DSGSI)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veiller à la définition des indicateurs de performance des budgets-programmes du ministère/de l'institution ; 2. Assurer le suivi-évaluation des indicateurs des budgets-programmes ; 3. Assister et suivre les Directions Techniques et centrales en matière d'élaboration et suivi-évaluation des budgets-programmes ; 4. Etablir les bilans mensuels, trimestriels et annuels consolidés d'exécution du budget-programme ; 5. Organiser des tournées de contrôle et de suivi physiques des projets/programmes ; 6. Procéder à l'analyse conceptuelle et fonctionnelle du système de collecte et de traitement des données de suivi-évaluation ; 7. Veiller à la formation des structures du ministère/de l'institution en matière de gestion des budgets-programmes (préparation, exécution, suivi-évaluation) ; 8. Assurer la collecte, le traitement et la production de statistiques fiables pour les besoins de planification, de programmation, de budgétisation et de suivi-évaluation et la gestion efficace et efficiente de ces informations ; 9. Prendre toutes les initiatives susceptibles d'assurer un meilleur suivi-évaluation des budgets-programmes. 	

NIVEAUX	MISSIONS ET ATTRIBUTIONS	OBSERVATIONS
Comité de gestion des programmes (CGP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en œuvre les activités programmées dans le budget-programme et déclinées dans le plan de travail et budget annuels du Ministère/institution ; 2. Réaliser et tenir les tableaux de bord des indicateurs de performance des programmes ; 3. Elaborer les rapports mensuels, trimestriels et annuels des programmes ; 4. Préparer l'avant-projet du budget annuel des programmes. 	
Chef de file de programme (CFP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordonner les travaux d'élaboration des documents de planification et de synthèse relatifs aux domaines d'activités de leur programme respectif ; 2. Coordonner l'élaboration et le suivi-évaluation des indicateurs de leur programme respectif ; 3. Faire le suivi physique et financier consolidé de l'exécution de leur programme respectif ; 4. Elaborer les rapports semestriel et annuel de performance de leur programme respectif. 	Il s'agit ici de la mission particulière du Chef de File du Programme
Points focaux SE des structures (PFSE)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborer et mettre à jour les fiches de suivi mensuel, trimestriel, semestriel et annuel des projets/programmes et activités du Budget-Programme ; 2. Elaborer les fiches de programmation ou d'identification des projets/Programmes ; 3. Contribuer à la mise à jour des bases de données élaborées ; 4. Remplir ou mettre à jour les supports de collecte de données statistiques relatives aux domaines d'activités du ministère/institution ; 5. Elaborer les rapports d'activités mensuels, trimestriels, semestriels et annuels ; 6. Elaborer les rapports trimestriels, semestriels et annuels de suivi du Budget-Programme ; 7. Concevoir tout autre document de planification et de synthèse relatif aux domaines d'activités du programme ; 8. Elaborer, et suivre et évaluer les indicateurs des Budgets-Programmes et le Plan Stratégique du Ministère/Institution ; 9. Tenir les statistiques sur le délai de passation des marchés ; 10. Faire le Suivi financier de l'exécution du budget classique et confectionner un tableau de bord ; 11. Prendre des initiatives susceptibles d'assurer un meilleur suivi-évaluation des programmes et projets. 	

5.5.3.3. Définir les profils requis pour le système de suivi-évaluation

Les profils requis pour l'opérationnalisation correcte des SSE sont généralement les planificateurs, les statisticiens, les économistes, les gestionnaires, les informaticiens et les autres corps spécialisés en matière de planification, d'économie, de suivi et d'évaluation. Mais il est souvent conseillé de veiller à ce que les

équipes des niveaux centraux de la hiérarchie (Chef de division de SE, Chef de file de programme) soient composées à la fois de planificateurs, statisticiens, économistes.

5.5.3.4. Evaluer les moyens matériels, financiers et les formations requis pour l'opérationnalisation correcte du SSE

Le suivi-évaluation est une activité sensible qui doit bénéficier d'une attention particulière tant sur le plan matériel que financier. Ces moyens doivent comprendre les charges du personnel, la collecte/production de données/informations statistiques, les activités de suivi-évaluation des indicateurs de performance, les équipements et formations requises.

5.5.4. Concevoir les outils de programmation nécessaires

Les outils de programmation sont des instruments importants pour la mise en œuvre efficace du système de SE. Ils comprennent :

- le plan de travail et budget annuel (PTBA) détaillé des activités ;
- le plan de passation des marchés (PPM) ;
- le plan d'engagement des dépenses (PED) au vu du PTBA ;
- et le tableau de bord annuel des indicateurs (TBAI).

5.5.5. Concevoir les outils de collecte de données nécessaires

Le système de suivi-évaluation n'est pas conçu pour la mise en œuvre du budget-programme et notamment de ces programmes. Mais, il doit produire des informations sur l'exécution des programmes afin d'apprécier l'efficacité et l'efficience des dépenses publiques pour aider à la prise de décisions. L'objectif principal du suivi-évaluation est de contribuer à l'efficacité et à la transparence dans l'utilisation des ressources publiques.

La collecte et la compilation des informations sur l'exécution des programmes exigent l'élaboration et l'adoption d'outils de collecte harmonisés. Ces instruments doivent permettre d'évaluer périodiquement les outils de programmation définis. Il y a donc une relation évidente entre les outils de programmation et les outils de collecte de données ci-après présentés :

- le tableau de suivi périodique du PTBA ;
- le tableau de suivi du PPM ;
- le tableau du suivi du PED ;
- le tableau de suivi du TBAI.

5.5.6. Concevoir les outils de mesure de performance des acteurs du système de SE

Pour mesurer efficacement les acteurs du système, il leur faut assigner une mission précise et évaluer cette mission en fin d'exercice. Cette démarche est possible à travers des lettres de mission ou contrats de performance. L'évaluation se fera à travers des lettres d'évaluation. Les procédures et méthodes d'élaboration et d'utilisation de ces différents outils sont développées dans la 3ème partie du guide.

5.5.7. Définir les mécanismes de restitution de l'information sur l'exécution et la performance du ministère ou institution

La restitution de l'information ex post et intermédiaire sur la performance tire sa justification pour des raisons de gestion, c'est-à-dire dans le souci d'évaluer et d'améliorer la mise en œuvre d'un budget-programme. Généralement, les personnes impliquées dans la gestion d'un budget-programme ont besoin de savoir où se situent ses points forts et ses faiblesses, comment ils peuvent être améliorés, quels sont les aspects du budget-programme qui fonctionnent de manière adéquate et ceux qui ne le sont pas et quelles sont les réactions des clients, du personnel et autres. Cela peut aussi amener les gestionnaires et les décideurs à reconceptualiser les problèmes de fond qu'un budget-programme est censé traiter.

Aussi, l'obligation de rendre compte est une autre raison importante, aux fins de rendre compte sur l'impact (la mesure dans laquelle les conséquences escomptées sont réalisées) et sur son rapport coût-efficacité, et est destinée à améliorer la transparence.

Enfin, la restitution de l'information sur la performance permet d'améliorer l'allocation des ressources financières pour les prochains exercices. Dans ce cadre, les revues trimestrielles sont organisées et des rapports de performance sont produits annuellement par les Ministères/Institutions. La procédure d'élaboration des rapports de performance est développée dans la 3ème partie du guide.

5.5.8. Définir les cadres et les fréquences de concertation indispensables au fonctionnement du système

Les cadres de concertation sont des instances instituées dans le but d'améliorer la circulation de l'information au sein des acteurs et partager les difficultés rencontrées à chaque niveau pour trouver des mesures consensuelles.

Ainsi, il peut être institué des rencontres hebdomadaires (Comité de direction (CODIR)), mensuelles, trimestrielles et annuelles.

5.5.9. Procéder à l'informatisation du SSE

L'informatisation du SSE est une disposition qui facilite l'élaboration et le suivi consolidé des différents outils de programmation et de suivi élaborés.

Il est important de mettre en place un système informatisé de programmation, de collecte, de traitement, d'analyse de publication de données sur les réalisations du ministère ou de l'institution. D'où l'accompagnement et l'implication effective des services statistiques et informatiques dans le système de suivi-évaluation.

5.5.10. Elaborer un plan de travail et budget annuel indicatif pour la conduite des activités de suivi-évaluation

Il est indispensable de concevoir à chaque niveau de la hiérarchie du SSE, un plan de travail et budget annuel pour le suivi de toutes les activités de suivi-évaluation.

5.5.11. Définir les mesures d'accompagnement nécessaires (valeurs, motivations, volonté politique, cadre juridique, etc.)

Le système a besoin pour son fonctionnement correct du soutien de l'autorité qui devra en faire une priorité au sein de son Ministère/Institution.

Les acteurs peuvent retenir de façon consensuelle un ensemble de valeurs. Toutefois, il convient de signaler que « **le respect des délais** » est un impératif important pour le succès de la mission de suivi-évaluation. Les acteurs doivent être également motivés dans l'exercice de leurs missions.

FICHE TECHNIQUE N° 3 : Méthodologie de mise en place d'un système de SE des budgets-programmes au niveau des ministères et institutions de la République

Objectif : Renforcer le mécanisme de suivi-évaluation de la mise en œuvre des enveloppes budgétaires au niveau des ministères et institutions à travers une chronologie opérationnelle

ETAPES	DESCRIPTIONS	ECHEANCES
<p>Etape 1 : Définition de l'objectif, du champ d'action, de la portée et du référentiel du système de suivi-évaluation</p>	<p>L'objectif du système au niveau du ministère et des autres institutions de l'Etat est d'assurer le suivi-évaluation des budgets-programmes.</p> <p>Le domaine à couvrir est l'ensemble des fonctions et missions du Ministère/de l'Institution concerné</p> <p>La portée est ministériel/institutionnel</p> <p>Le référentiel est constitué des éléments mentionnés plus hauts : les documents stratégiques (Politique et système intégrés de suivi-évaluation ; Vision de développement à long terme ; Stratégie nationale (SCAPE) ou plan national de développement (PND) à moyen terme ; Politiques sectorielles ; Politique publique du ministère/ institution) ; la Mission et les attributions du ministère/institution ; les manuels d'exécution du programme ; Cadre logique/cadre de résultats/cadre de mesure de rendement ; le guide national de suivi-évaluation ;</p>	<p>0,25 mois</p>
<p>Etape 2 : Appropriation de la logique d'intervention des programmes, objets du suivi-évaluation</p>	<p>La logique d'intervention des programmes (hiérarchie des objectifs/chaine de résultats et modalités d'intervention) est un point capital dans la mise en place du système de SE.</p> <p>La logique d'intervention permet la connaissance précise de toutes les questions des indicateurs et des besoins d'information à chacun des niveaux de la hiérarchie des objectifs, la maîtrise des programmes objets du suivi-évaluation, la définition des tâches liées au suivi-évaluation des indicateurs.</p>	<p>1 à 2 mois</p>

ETAPES	DESCRIPTIONS	ECHEANCES
<p>Etape 3 : Définition du Cadre Institutionnel opérationnel du système de suivi-évaluation</p>	<p>Le cadre institutionnel opérationnel est le dispositif adéquat à mettre en place pour le suivi-évaluation des budgets-programmes. Il est souvent recommandé que le dispositif soit flexible pour permettre la remontée rapide des informations. Les missions doivent être clairement définies à chaque niveau de la hiérarchie du cadre institutionnel.</p> <p>Les profils requis pour l'opérationnalisation correcte des SSE sont généralement les planificateurs, les statisticiens, les économistes, les gestionnaires, les informaticiens et les autres corps spécialisés en matière de planification, d'économie, de suivi-évaluation.</p> <p>Il faut aussi évaluer les moyens matériels, financiers et les formations requises pour l'opérationnalisation correcte du SSE.</p>	0,5 mois
<p>Etape 4 : Conception des outils de programmation nécessaires</p>	<p>Les outils de programmation sont des instruments importants pour la mise en œuvre efficace du système de SE. Ils comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> o le PTBA ; o le PPM ; o le PED ; o et le TBAI. 	01 mois
<p>Etape 5 : Conception des outils de collecte de données nécessaires</p>	<p>La collecte et la compilation des informations sur l'exécution des programmes exigent l'élaboration et l'adoption d'outils de collecte harmonisés. Ces instruments doivent permettre d'évaluer périodiquement les outils de programmation définis :</p> <ul style="list-style-type: none"> o le tableau de suivi du PTBA ; o le tableau de suivi du PPM ; o le tableau du suivi du PED ; o le tableau de suivi du TBAI. 	01 mois
<p>Etape 6 : Conception des outils de mesure de performance des acteurs du système de SE</p>	<p>Pour mesurer efficacement les acteurs du système, il leur faut assigner une mission précise et évaluer cette mission en fin d'exercice. Cette démarche est possible à travers des lettres de mission ou contrats de performance.</p>	0,5 mois

ETAPES	DESCRIPTIONS	ECHEANCES
Etape 7 : Définition des mécanismes de restitution de l'information sur l'exécution et la performance du ministère ou institution	La restitution de l'information ex post et intermédiaire sur la performance est d'une importance capitale dans le souci d'évaluer et d'améliorer la mise en œuvre du budget-programme, l'obligation de rendre compte et enfin, d'améliorer, entre autres, la gestion et l'allocation des ressources financières pour les prochains exercices. Dans ce cadre, les revues trimestrielles sont organisées et des rapports de performance sont produits annuellement par les Ministères ou Institutions.	0,5 mois
Etape 8 : Définition des cadres et des fréquences de concertation indispensables au fonctionnement du système	Les cadres de concertation sont des instances instituées dans le but d'améliorer la circulation de l'information au sein des acteurs et partager les difficultés rencontrées à chaque niveau pour trouver des mesures consensuelles.	0,5 mois
Etape 9 : Informatisation du SSE	L'informatisation du SSE est une disposition qui facilite l'élaboration et le suivi consolidé des différents outils de programmation et de suivi élaborés. Il s'agit de mettre en place un système informatisé, de programmation, de collecte, de traitement, d'analyse et de publication de données sur les réalisations du Ministère ou de l'Institution.	03 mois au moins
Etape 10 : Elaboration d'un plan de travail indicatif pour la conduite des activités de suivi-évaluation	Il est indispensable de concevoir à chaque niveau de la hiérarchie du SSE, un plan de travail pour le suivi de toutes les activités de suivi-évaluation.	0,5 mois
Etape 11 : Définir les mesures d'accompagnement nécessaires (valeurs, motivations, volonté politique, cadre juridique, etc.)	Le système de SE a besoin pour son fonctionnement correct du soutien de l'autorité qui devra en faire une priorité au sein de son institution. Les acteurs peuvent retenir de façon consensuelle un ensemble de valeurs.	0,25 mois
TOTAL		09 à 10 mois

5.6. Mise en place d'un système de SE des programmes et projets

Le processus de suivi-évaluation des programmes et projets est décrit suivant les six (06) étapes clés ci-après :

1. Détermination du but, des objectifs, du champ, de la portée et du référentiel du système de suivi-évaluation ;
2. Planification de la collecte, de la saisie/stockage, du traitement, de l'organisation et de la gestion des données/informations ;
3. Planification de l'analyse des données/informations ;
4. Planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique (le pilotage) ;
5. Planification du compte rendu/rapportage ;
6. Planification de la communication/dissémination et de l'utilisation des informations (résultats et recommandations) des rapports pour la prise de décisions ;
7. Planification des moyens (ressources humaines/compétences et matérielles nécessaires) et du renforcement des capacités ;
8. Etablissement du budget du suivi-évaluation.

Prises ensemble, ces étapes doivent guider la planification et la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation axé sur la collecte systématique, régulière et efficace d'informations sur le projet/programme, ainsi que sur l'analyse et l'utilisation de ces informations.

ETAPE N°1 : Détermination du but, des objectifs, du champ d'action, de la portée et du référentiel du système de suivi-évaluation

L'étape 1 couvre les aspects suivants :

- Examiner et actualiser (si nécessaire) le cadre logique/cadre de résultats, cadre de mesure du rendement ou cadre de suivi du projet/programme s'ils existent ;
- Elaborer le cadre logique/cadre de résultats, cadre de mesure du rendement ou le cadre de suivi s'ils n'existent pas ;
- Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information ;
- Recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation ;
- Définir les domaines d'application et le degré de précision du suivi-évaluation pour l'initiative concernée ;
- Définir la portée (complexité, simplicité, portée géographique, démographique, temporelle, etc.) du système de suivi-évaluation et les activités clés de suivi-évaluation ;
- Définir le but et les objectifs du SSE ;
- Examiner les objectifs, le champ d'action, le degré de précision et la portée du SSE avec les principaux partenaires ;
- Identifier les éléments du référentiel du SSE.

ETAPE N°2: Planification de la collecte, de la saisie/stockage, du traitement, de l'organisation et de la gestion des données/informations

L'étape 2 couvre les aspects suivants :

- Elaborer un plan de suivi-évaluation : (qui utilisera quelle méthode pour rassembler/synthétiser quel type d'information, avec quelle fréquence, quand, où, avec qui, et dans le but d'obtenir quel produit ?) ;
- Déterminer s'il existe des données secondaires ;
- Établir un équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives ;
- Identifier le circuit des données et des informations ;
- Trianguler les sources et les méthodes de collecte de données ;
- Définir les critères d'échantillonnage ;
- Elaborer les enquêtes ;
- Elaborer les méthodes/outils/supports de collecte et de synthèse des données ;
- Définir les méthodes et outils de traitement des données ;
- Etablir un mécanisme de prise en compte des réclamations et remontées d'information des parties prenantes ;
- Etablir un mécanisme d'évaluation du personnel de l'intervention ;
- Planifier la gestion des données (processus et systèmes pour stocker, gérer et accéder aux données) :
 - Organiser les données en catégories logiques et faciles à comprendre afin d'en améliorer l'accès et l'utilisation (de manière chronologique, en fonction des lieux, du contenu ou du domaine d'intérêt, du format (rapport de projet, rapport aux PTF, documents techniques, etc.) ;
 - Assurer la disponibilité des données aux utilisateurs (accès, recherche, archivage et diffusion) ;
 - Tenir compte des considérations liées à la sécurité des données confidentielles, ainsi que des obligations juridiques à l'égard des gouvernements, des PTF et autres partenaires ;
 - Utiliser les technologies de l'information pour systématiser l'enregistrement, le stockage et l'utilisation des données ;
 - Définir les procédures de contrôle de qualité ;
 - Désigner les personnes ou l'équipe chargées de mettre en place et/ou de veiller au bon fonctionnement du système de gestion des données ;
- Utiliser un tableau de suivi des indicateurs (TSI) ;
- Etablir un tableau de suivi et de gestion des risques ;
- Vérifier la possibilité effective, tant sur le plan technique que des ressources, de répondre aux besoins d'information ainsi que de la pertinence des indicateurs et de la faisabilité des méthodes.

ETAPE N°3 : Planification de l'analyse des données/informations

L'étape 3 couvre les aspects ci-après :

- Préparer l'analyse des données, en définissant :
 - le but de l'analyse ;
 - la fréquence de l'analyse ;
 - les personnes responsables de l'analyse ;
 - les méthodes et outils d'analyse des données ;
 - le processus d'analyse.
- Suivre les étapes clés de l'analyse des données, à savoir :
 - la préparation des données ;
 - L'analyse des données (constatations et conclusions) ;
 - la validation des données ;
 - la présentation des données ;
 - les recommandations et mesures à prendre.

ETAPE N°4 : Planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique (le pilotage)

L'étape 4 couvre les aspects ci-après :

- Description générale des principaux destinataires et du type d'information à leur communiquer :
 - Définir le cadre de pilotage (instances et périodicité) et identifier les documents nécessaires à élaborer ;
 - Établir la liste précise de tous les publics concernés, de leurs besoins en matière d'information et le format de présentation ;
- Définir la façon dont les informations seront utilisées : diffusion simple, discussion et analyses préalables, recherche de validation, etc. ;
- Établir un calendrier détaillé pour la production de l'information, montrant qui doit faire quoi et quand de façon à ce que les informations soient disponibles à temps.

ETAPE N°5 : Planification du compte rendu/rapportage

L'étape 5 couvre les aspects ci-après :

- Anticiper et planifier le compte rendu/le rapportage à travers :
 - l'identification des besoins d'informations et du public cible concerné ;
 - la détermination de la fréquence de production ;
 - l'établissement d'un calendrier pour les principales activités et les dates prévues pour l'établissement des rapports ;
 - la définition des supports/canevas/formats de rapportage (rapports) à adapter aux différents publics cibles ;
 - la description détaillée des méthodes/approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif ;
 - l'identification des personnes responsables du compte rendu/rapportage.

ETAPE N°6 : Planification de la communication/dissémination et de l'utilisation des informations (résultats et recommandations) des rapports pour la prise de décisions

L'étape 6 couvre les aspects ci-après :

- Planifier l'utilisation des informations à travers :
 - l'établissement d'un calendrier pour les principales activités et les dates prévues pour la diffusion de l'information/la prise de décision ;
 - la définition des supports de communication à adapter aux différents publics cibles ;
 - la description détaillée des méthodes/approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif ;
 - l'identification des personnes responsables du compte rendu/rapportage ;
 - la diffusion de l'information ;
 - l'utilisation des informations pour la prise de décisions et la planification/programmation / budgétisation/suivi-évaluation.

ETAPE N°7 : Planification des moyens (ressources humaines/compétences et matérielles nécessaires) et du renforcement des capacités

Pour être efficace, un système de suivi-évaluation doit être doté d'un personnel compétent. Le plan de suivi-évaluation définit les responsabilités en matière de collecte de données pour chaque indicateur.

Toutefois, il faut aussi désigner les personnes responsables des autres activités de suivi et d'évaluation, notamment celles qui sont liées à la gestion et à l'analyse des données, à l'établissement de rapports, à la communication/diffusion et à la formation au suivi et à l'évaluation.

Les ressources humaines sont présentes aux différents niveaux d'exécution. Ce sont les gestionnaires du SSE, les fournisseurs d'information (responsables de collecte, de traitement, d'analyse, d'élaboration des rapports, de diffusion des informations), les utilisateurs d'informations, les gestionnaires, les sources d'information, les utilisateurs du système aux différents échelons (national, sectoriel, régional, local) d'exécution des interventions, les formateurs en suivi-évaluation.

Cette section résume les principales considérations à prendre en compte dans la planification du renforcement des capacités et des moyens (ressources humaines et matérielles) nécessaires pour assurer le suivi et l'évaluation d'un projet/programme.

- Définir de façon précise :
 - le nombre et le type d'agents du SE, leurs rôles et responsabilités et leurs liens avec les autres services ;
 - les besoins en compétences extérieures ;
 - les incitations nécessaires pour que le SE fonctionne de manière satisfaisante ;
 - les relations avec les acteurs et partenaires ;
 - le type de système de gestion de l'information à installer ;
- Evaluer les capacités des personnes participant au suivi-évaluation ;
- Déterminer le niveau de participation locale ;

- Planifier la gestion des activités de suivi et d'évaluation menées par l'équipe responsable de l'intervention ;
- Déterminer les besoins et les possibilités en matière de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation ;
- Décrire la structure organisationnelle du SSE.

ÉTAPE N°8 : Etablissement du budget du suivi-évaluation

Le mieux est de commencer à planifier systématiquement le budget du suivi et de l'évaluation au début du processus de conception du projet/programme afin qu'un financement adéquat soit alloué aux activités de suivi et d'évaluation. Il faut donc :

- Détailler les postes budgétaires du suivi-évaluation ;
- Intégrer les coûts du suivi-évaluation dans le budget du projet/programme ;
- Examiner les contributions et les exigences budgétaires des donateurs ;
- Prévoir une provision pour imprévus.

Les détails des différentes étapes figurent à **l'annexe 5**.

FICHE TECHNIQUE N°4 : Méthodologie de mise en place d'un système de SE des programmes et projets

Objectif : Promouvoir d'une manière opérationnelle le suivi de l'exécution des programmes et projets et la pratique de l'évaluation des différents programmes et projets de développement.

ETAPES	DESCRIPTIONS DE L'ÉTAPE	ECHANCES
<p>1- Etape 1 : Détermination du but, des objectifs, du champ d'action, de la portée et du référentiel du système de suivi-évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner et actualiser (si nécessaire) le cadre logique/cadre de résultats, cadre de mesure du rendement ou cadre de suivi du projet/programme s'ils existent ; - Elaborer le cadre logique/cadre de résultats, cadre de mesure du rendement ou le cadre de suivi s'ils n'existent pas ; - Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information ; - Recenser les exigences en matière de suivi-évaluation ; - Définir les domaines d'application et le degré de précision du suivi-évaluation pour le projet/programme concerné ; Quels domaines le système de suivi-évaluation du projet/programme doit-il couvrir ? la chaîne des résultats ? les composantes ? les volets ? les sous-programmes d'un programme, les projets d'un programme, les aspects physiques, technico-économiques, financiers, etc. <p>Quel degré de précision du suivi-évaluation recherche-t-on ? : Données/informations désagrégées par sexe, par territoire/espace géographique (national, régional, préfectoral, cantonal et villageois ; éventuellement en dehors du territoire national : sous-régional, régional, international et mondial), par type de milieu : capital Lomé, milieu urbain, semi urbain et rural), par groupes socio-professionnels (salariés, non salariés, travailleurs, agriculteurs, maraîchers, éleveurs, pêcheurs, non agricoles, industriels, agroindustriels, commerçants, miniers, artisans, informaticiens, gestionnaires de réseaux, services divers, etc.), par couches sociales (hommes, femmes, jeunes, personnes âgées, personnes handicapées, OEV, etc.), par cible du programme/projet (bénéficiaires, non bénéficiaires), autres (PVVIH, PS, HS, etc.), etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir la portée (complexité, simplicité, portée géographique, démographique, temporelle, etc.) du système de suivi-évaluation et les activités clés de suivi-évaluation ; - Définir le but et les objectifs spécifiques du SSE ; - Examiner les objectifs, le champ d'action, le degré de précision et la portée du SSE avec les principaux partenaires ; - Identifier les éléments du référentiel du SSE : les documents stratégiques (politique et système intégrés de suivi-évaluation, vision de développement à long terme, stratégie nationale (SCAPE) ou plan national de développement (PND) à moyen terme ; politiques sectorielles, politique publique du ministère/institution, budget programme du ministère/institution, rapport d'évaluation du projet/programme) ; mission et attributions du ministère/institution (décret portant attribution et organisation du ministère/institution, lettre de mission) ; manuels d'exécution du programme/projet ; manuel de procédures administratives et comptables du projet/programme ; manuel de suivi-évaluation du projet/programme ; autres manuels : manuels des PTF financeurs, etc. ; cadre logique/cadre de résultats/cadre de mesure de rendement ; guide national de suivi-évaluation ; autres guides (voir annexe 5). 	<p>01 à 02 mois</p>

ÉTAPES	DESCRIPTIONS DE L'ÉTAPE	ÉCHEANCES
<p>2- Etape 2 :</p> <p>Planification de la collecte, de la saisie/ du stockage, du traitement, de l'organisation et de la gestion des données/informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un plan de suivi-évaluation : (qui utilisera quelle méthode pour rassembler/synthétiser quel type d'information, avec quelle fréquence, quand, où, avec qui, et dans le but d'obtenir quel produit ?) ; - Déterminer s'il existe des données secondaires ; - Etablir un équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives ; - Identifier le circuit des données et des informations ; - Trianguler les sources et les méthodes de collecte de données ; - Définir les critères d'échantillonnage ; - Elaborer les enquêtes ; - Elaborer les méthodes / outils / supports de collecte et de synthèse des données ; - Définir les méthodes et outils de traitement des données ; - Etablir un mécanisme de prise en compte des réclamations et remontées d'information des parties prenantes ; - Etablir un mécanisme d'évaluation du personnel du projet/programme ; - Planifier la gestion des données (processus et systèmes pour stocker, gérer et accéder aux données) : * Organiser les données en catégories logiques et faciles à comprendre afin d'en améliorer l'accès et l'utilisation (de manière chronologique, en fonction des lieux, du contenu ou du domaine d'intérêt, du format (rapport de projet, rapport aux PTF, documents techniques, etc.) ; * Assurer la disponibilité des données aux utilisateurs (accès, recherche, archivage et diffusion) ; * Tenir compte des considérations liées à la sécurité des données confidentielles, ainsi que des obligations juridiques à l'égard des gouvernements, des donateurs et autres partenaires ; * Utiliser les technologies de l'information pour systématiser l'enregistrement, le stockage et l'utilisation des données ; * Définir les procédures de contrôle de qualité : vérifier la possibilité effective, tant sur le plan technique que des ressources, de répondre aux besoins d'information ainsi que de la pertinence des indicateurs et de la faisabilité des méthodes ; * Désigner les personnes ou l'équipe chargée(s) de mettre en place et/ou de veiller au bon fonctionnement du système de gestion des données ; - Utiliser un tableau de suivi des indicateurs (TSI) - Etablir un tableau de suivi et de gestion des risques. 	<p>0,5 à 01 mois</p>

ÉTAPES	DESCRIPTIONS DE L'ÉTAPE	ÉCHEANCES
3- Etape 3: Planification de l'analyse des données/informations	<ul style="list-style-type: none"> – Préparer l'analyse des données/informations, en définissant : <ul style="list-style-type: none"> * le but de l'analyse ; * la fréquence de l'analyse ; * les personnes responsables de l'analyse ; * les méthodes et outils d'analyse des données ; * le processus d'analyse ; – Suivre les étapes clés de l'analyse des données, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> * la préparation des données ; * l'analyse des données (constatations et conclusions) ; * la validation des données ; * la présentation des données ; * les recommandations et mesures à prendre. 	0,5 mois
4- Etape 4 : Planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique (le pilotage)	<ul style="list-style-type: none"> – Description générale des principaux destinataires et du type d'information à leur communiquer : <ul style="list-style-type: none"> * Définir le cadre de pilotage (instances et périodicité) et identifier les documents nécessaires à élaborer ; * Etablir la liste précise de tous les publics concernés, de leurs besoins en matière d'information et le format de présentation ; – Définir la façon dont les informations seront utilisées : diffusion simple, discussion et analyses préalables, recherche de validation, etc. ; – Etablir un calendrier détaillé pour la production de l'information, montrant qui doit faire quoi et quand de façon à ce que les informations soient disponibles à temps. 	0,5 mois
5- Etape 5 : Planification du compte rendu / rapportage	<ul style="list-style-type: none"> – Anticiper et planifier le compte rendu/le rapportage à travers : <ul style="list-style-type: none"> * l'identification des besoins d'informations et du public cible concerné ; * la détermination de la fréquence de production ; * l'établissement d'un calendrier pour les principales activités et les dates prévues pour l'établissement des rapports ; * la définition des supports/canevas/formats de rapportage (rapports) à adapter aux différents publics cibles ; * la description détaillée des méthodes/approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif ; * l'identification des personnes responsables du compte rendu/rapportage. 	0,25 mois

ÉTAPES	DESCRIPTIONS DE L'ÉTAPE	ÉCHEANCES
6- Etape 6: Planification de la communication /dissémination et de l'utilisation des informations (résultats et recommandations) des rapports pour la prise de décisions	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier l'utilisation des informations à travers : <ul style="list-style-type: none"> * l'établissement d'un calendrier pour les principales activités et les dates prévues pour la diffusion de l'information/la prise de décision ; * la définition des supports de communication à adapter aux différents publics cibles ; * la description détaillée des méthodes/ approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif ; * l'identification des personnes responsables de la communication/dissémination ; * la diffusion de l'information ; * l'utilisation des informations pour la prise de décisions et la planification/programmation / budgétisation/suivi-évaluation. 	0,25 mois
7- Etape 7 : Planification des moyens (ressources humaines/compétences et matérielles nécessaires) et du renforcement des capacités	<p>Ils sont présents aux différents niveaux d'exécution. Ce sont les gestionnaires du SSE, les fournisseurs d'information (responsables de collecte, de traitement, d'analyse, d'élaboration des rapports, de diffusion des informations), les utilisateurs d'informations, les gestionnaires, les sources d'information, les utilisateurs du système aux différents échelons (national, sectoriel, régional, local) d'exécution des projets/programmes, les formateurs en suivi-évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir de façon précise : <ul style="list-style-type: none"> * le nombre et le type d'agents du SE, leurs rôles et responsabilités et leurs liens avec les autres services ; * les besoins en compétences extérieures ; * les incitations nécessaires pour que le SE fonctionne de manière satisfaisante ; * les relations avec les acteurs et partenaires ; * le type de système de gestion de l'information à installer ; - Evaluer les capacités des personnes participant au suivi et à l'évaluation ; - Déterminer le niveau de participation locale ; - Planifier la gestion des activités de suivi-évaluation menées par l'équipe responsable du projet/programme ; - Déterminer les besoins et les possibilités en matière de renforcement des capacités de suivi-évaluation ; - Décrire la structure organisationnelle du SSE. 	0,25 mois

ETAPES	DESCRIPTIONS DE L'ÉTAPE	ECHEANCES
Etape 8 : Etablissement du budget	<p>Cette étape permet de faire le costing de toutes les opérations c'est-à-dire des actions prévues dans les autres étapes en vue d'établir un plan d'opérations financières décrivant les sources de financement et le budget estimatif et indicatif de tout le système intégré de suivi-évaluation.</p> <p>Il est important de commencer à planifier systématiquement le budget du suivi-évaluation au début du processus de conception du projet/programme afin qu'un financement adéquat soit alloué aux activités de suivi et d'évaluation. Il faut donc :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Détailler les postes budgétaires du suivi-évaluation ; – Intégrer les coûts du suivi-évaluation dans le budget du projet/programme ; – Examiner les contributions et les exigences budgétaires des PTF ; – Prévoir une provision pour imprévus. 	0,25 mois
TOTAL		3,5 à 5 mois

TROISIEME PARTIE : PROCÉDURES DE MISE EN PLACE DES PRINCIPAUX OUTILS DE SE, MESURES DE MISE EN ŒUVRE ET CONDITIONS DE SUCCÈS

Cette partie décrit les principaux outils de SE et leurs procédures de mise en place, les mesures de mise en œuvre et les conditions de succès.

- Procédures de mise en place des principaux outils de SE ;
- Mesures de mise en œuvre et conditions de succès du système de SE.

CHAPITRE VI : PRINCIPAUX OUTILS ET METHODES DE SUIVI-EVALUATION

L'approche programme mise en œuvre dans le cadre de la réforme budgétaire est caractérisée par un budget-programme triennal comprenant des programmes déclinés en projets/actions et activités. La démarche programmatique utilisée permet de décliner les projets/actions en activités assorties des indicateurs de performance requis pour faciliter le suivi-évaluation du programme. Ainsi, dans le cadre de suivi-évaluation de la mise en œuvre du budget-programme, il est mis en place un mécanisme fondé sur une liste d'indicateurs clés à suivre et qui permet de les analyser et de produire des rapports mensuels et trimestriels de suivi et des rapports annuels de performance pour rendre compte de l'utilisation des ressources. Le dispositif mis en place comprend : (i) un ensemble d'outils de programmation et de gestion opérationnelle du budget programme (ii) un système de suivi-évaluation intégrant un cadre de concertation de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du budget-programme et les outils de mesure de la performance de la mise en œuvre du budget-programme. Le présent chapitre concerne la démarche méthodologique détaillée des principaux outils pour en faciliter l'utilisation par les acteurs du suivi-évaluation.

6.1. Cadre de mesure de performance/de rendement et cadre de suivi de la performance

Pour être efficace et utile, le suivi-évaluation doit avoir pour base, le cadre logique/cadre de résultats. En effet, le cadre logique/cadre de résultats est un outil efficace de planification qui permet de :

- améliorer la qualité de la conception des projets et programmes ;
- définir des indicateurs de performance pour chaque maillon de la chaîne de résultats ;
- identifier des risques qui pourraient limiter l'atteinte des résultats ;
- associer les partenaires à la définition des objectifs et à la conception des activités ;
- fournir une base objective pour l'examen, le suivi et l'évaluation des résultats.

Le cadre logique axé sur les résultats se présente généralement ainsi qu'il suit :

TABLEAU N°4 : Cadre logique axé sur les résultats

HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS	RÉSULTATS ESCOMP-TÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	SITUATION DE RÉFÉRENCE	CIBLES INDICATIVES	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHÈSES / RISQUES
<u>Objectif général</u> Objectif global auquel l'intervention doit contribuer	<u>Impact</u> Résultat(s) à long terme Conséquence logique des effets de l'intervention	<u>Indicateurs d'impact</u> Evidences démontrant la réalisation des résultats/ impacts	Etat des lieux à l'an zéro de l'intervention	Progrès attendu à long terme	Rapport d'évaluation Rapport d'évaluation ex post Rapport d'évaluation d'impact	Enoncés d'hypothèses Facteurs de risques et conditions critiques du succès Stratégie(s) d'atténuation
<u>Objectifs spécifiques</u> Changements recherchés ou attendus par la réalisation de l'intervention	<u>Effets</u> Résultats à moyen terme Conséquence logique des extrants de l'intervention	<u>Indicateurs d'effets</u> Evidences démontrant l'obtention des effets de changements recherchés	Etat des lieux à l'an zéro de l'intervention	Progrès attendu à moyen terme	Rapport d'évaluation Rapport à mi parcours Rapport d'évaluation finale	Enoncés d'hypothèses Facteurs de risques et conditions critiques du succès Stratégie(s) d'atténuation
<u>Activités/Intrants</u> Ressources financières et humaines permettant la réalisation des activités nécessaires à la production d'un extrant	<u>Extrants</u> Résultats à court terme Conséquence logique des activités de l'intervention	<u>Indicateur d'extrants</u> Evidences démontrant que des extrants ont été réalisés	Etat des lieux à l'an zéro de l'intervention	Progrès attendu à court terme	Rapports annuels de performance /Rapports annuels de suivi	Enoncés d'hypothèses Facteurs de risques et conditions critiques du succès Stratégie(s) d'atténuation

Il existe une relation étroite entre le cadre logique/cadre de résultats et le cadre de mesure de rendement (CMR) ou le cadre de mesure de performance (CMP). En effet, le cadre logique/cadre de résultats est certes la base pour l'examen, le suivi et l'évaluation des résultats mais c'est le CMR ou le CMP qui est l'outil qui permet de faire le suivi et de rendre compte de l'obtention des résultats recherchés aux différents niveaux de la chaîne de résultats. Le but de l'élaboration des CMR/ CMP est d'établir des objectifs de performance pour chaque résultat dans le cadre de sa conception d'indicateurs et de faire le suivi des indicateurs pour vérifier si les objectifs sont atteints et revoir le schéma de réalisation de l'intervention si ce n'est pas le cas.

Les caractéristiques principales du cadre de mesure de la performance résident dans le fait qu'il mesure les résultats obtenus et les compare aux résultats recherchés et qu'il est basé sur un dispositif de suivi qui permet de définir l'information nécessaire pour mesurer la performance et recueillir et analyser systématiquement cette information tout au long de l'intervention (projet/programme, etc.).

TABLEAU N°5 : Canevas d'un cadre de mesure de la performance (CMP)/rendement (CMR)

RESULTATS DE L'INTERVENTION (1)	Indicateurs de performance (2)	Source ou méthode de collecte des données (3)	Situation de référence (Année) (4)	Objectif indicatif (Cible) Délai (fin de l'intervention, année, semestre, trimestre, mois) (5)	Cible réalisé Délai (fin de l'intervention, année, semestre, trimestre, mois) (6)	Ecart (7)-(5)-(6)	Explication de l'écart (8)	Recommandations et leçons tirées (9)	Responsable (10)	Hypothèse Risque Stratégie d'atténuation (11)
IMPACTS OU RESULTAT A PLUS LONG TERME A1 B1	A1: Indicateur									Hypothèse : Risque : -Elevé -Moyen -Faible Stratégie d'atténuation
	B1: Indicateur									
EFFETS OU RESULTATS A MOYEN TERME A1 B1	A1: Indicateur									Hypothèse : Risque : -Elevé -Moyen -Faible Stratégie d'atténuation
	B1: Indicateur									
EXTRANTS OU RESULTATS A COURT TERME A1 B1	A1: Indicateur									Hypothèse : Risque : -Elevé -Moyen -Faible Stratégie d'atténuation
	B1: Indicateur									

Le cadre de mesure de la performance est aussi appelé cadre de suivi.

TABLEAU N°6 : Exemple simple de cadre de suivi des résultats

Résultats	Indicateurs de rendement	Source ou méthode de collecte des données	Fréquence/calendrier	Réf.	Cible	Réalisé	Ecart	Observations/Recommandations	Responsable
Impact									
Effet									
Extrants									

6.2. Outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation du Plan de Travail et Budget Annuels (PTBA)

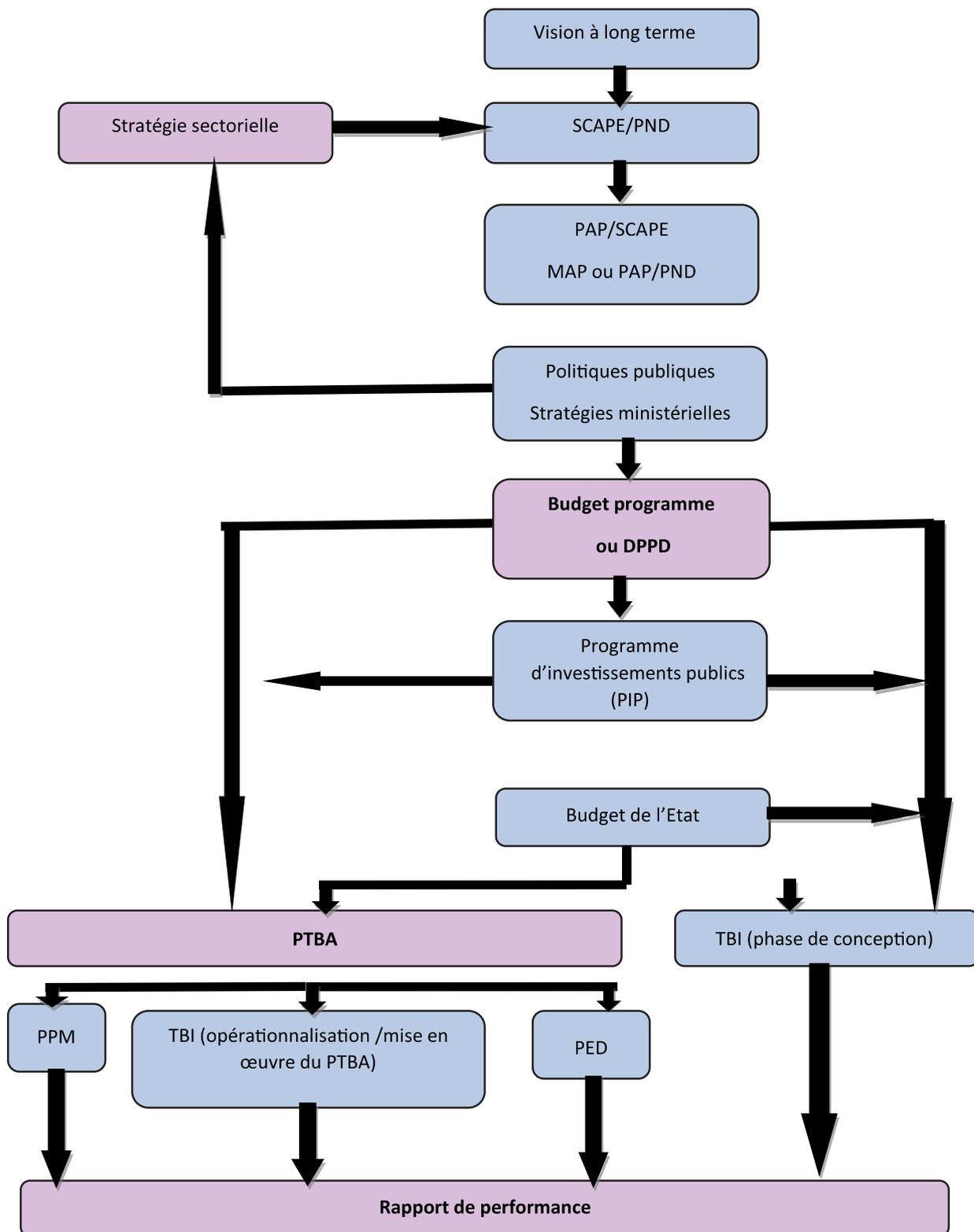
Le plan de travail et budget annuels est un outil/tableau qui décline les activités prévues par une intervention (projet/programme, etc.), une lettre de mission ou un cahier de charges en liaison avec les produits, les responsables chargés de leur mise en œuvre, le chronogramme de leur réalisation et les ressources nécessaires telles que prévues par le budget de l'intervention ou de l'organisation. Le PTBA décrit, en partant du lien avec la programmation pluriannuelle, les activités prévues en liaison avec les produits, le poids des activités, les responsables chargés de leur mise en œuvre, le chronogramme de leur réalisation et les ressources nécessaires pour leur mise en œuvre telles que prévues par le budget de l'Etat.

Le plan de travail et budget annuels est un document d'opérationnalisation de la tranche annuelle du budget-programme et permet d'assurer une exécution et un suivi-évaluation efficaces du budget-programme. C'est un document de référence pour l'exécution et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du budget-programme.

C'est un document de base pour le suivi-évaluation des activités exécutées au cours des revues trimestrielles, semestrielles et annuelle.

Le PTBA est élaboré en tenant grand compte du cadre logique/cadre de résultats et du tableau de réalisation du budget-programme. Sa place dans le système de Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-Evaluation mis en place au Togo à travers la réforme budgétaire est résumée par le schéma ci-dessous.

FIGURE N°3 : Relation entre PTBA et budget-programme



Le PTBA est élaboré après le vote du budget général de l'Etat par l'Assemblée Nationale. Toutefois, le projet de PTBA est élaboré avant le vote du budget, c'est-à-dire après la validation du budget-programme par le Comité de pilotage du SE. Il devrait être ajusté et actualisé après le vote du budget général de l'Etat au cas où le projet de budget transmis à l'Assemblée Nationale aurait connu une modification.

Un meilleur suivi-évaluation du PTBA dépend d'une bonne maîtrise du processus de son élaboration et de sa validation par les parties prenantes.

6.2.1. Processus d'élaboration d'un Plan de Travail et Budget Annuels (PTBA)

Un PTBA répond à la chaîne des quatre (04) questions ci-après, qui déterminent à chaque niveau de planification, les réponses attendues des défis à relever et des enjeux y relatifs :

- Quoi faire ? Planification structurelle ;
- Qui fera ? Planification organisationnelle ;
- Quand ? Planification opérationnelle ;
- A combien ? Planification financière ou budgétaire.

A cet effet, l'élaboration d'un PTBA est déclinée en quatre étapes, à savoir :

- la planification structurelle ;
- la planification organisationnelle ;
- la planification opérationnelle ;
- la planification financière ou budgétaire.

La déclinaison de chacune de ces étapes est synthétisée dans le tableau ci-dessous.

FICHE TECHNIQUE N° 5 : Méthodologie d'élaboration du PTBA

Objectif : Améliorer la mise en œuvre des activités opérationnelles de développement d'une manière efficace et efficiente au cours d'un horizon temporel d'une année de gestion du cycle de développement

ETAPES	DESCRIPTION	PÉRIODE	RESPONSABLE
Etape 1 : Planification structurale (quoi faire ?)	<p>Intrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre logique ou cadre de résultats de l'intervention <p>Tâches exécutées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décomposition du résultat (extrait) en actions, activités, • Déclinaison des activités en sous activités et tâches ; <p>Produits attendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liste exhaustive des activités à réaliser dans le cadre de l'intervention. 	<p>2^{ème} quinzaine du mois de Juillet</p> <p>1^{ère} quinzaine du mois d'octobre</p>	Structures concernées avec l'appui technique de la DPSE (DPS & DE)
Etape 2 : Planification organisationnelle (qui fera ?)	<p>Intrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liste exhaustive des activités (déclinées en tâches) à réaliser dans le cadre de l'intervention. <p>Tâche exécutée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assignation aux différentes personnes, structures ou parties prenantes à l'intervention, des responsabilités relatives à chacune des activités retenues. <p>Produit attendu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charte des responsabilités 	1 ^{ère} quinzaine du mois d'octobre	Structures concernées avec l'appui technique de la DPSE (DPS & DE)
Etape 3 : Planification opérationnelle (quand le faire ?)	<p>Intrants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • liste exhaustive des activités (déclinées en tâches) à réaliser dans le cadre de l'intervention ; • Charte des responsabilités. <p>Tâches exécutées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimer les durées des différentes activités de l'intervention ; • Déterminer ou identifier les relations de précedence et de dépendance qui lient les activités entre elles ; <p>Produit attendu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calendrier d'exécution des activités. 	1 ^{ère} quinzaine du mois d'octobre	Structures concernées avec l'appui technique de la DPSE (DPS & DE)

ETAPES	DESCRIPTION	PÉRIODE	RESPONSABLE
Etape 4 : Planification financière (A combien ?)	Intrants : <ul style="list-style-type: none"> Liste des activités assorties de calendrier d'exécution ; CBMT réparti par nature de dépenses, par structure et par projet/programme ; Tâche exécutée : <ul style="list-style-type: none"> Estimer et répartir les coûts par activité ; Produits attendus : <ul style="list-style-type: none"> PTBA et PED 	1 ^{ère} quinzaine du mois d'octobre	Structures concernées avec l'appui technique de la DPSE (DPS & DE)

De façon plus détaillée, le processus se présente comme suit :

6.2.1.1. Planification structurelle

La planification structurelle a pour but de traduire les résultats attendus de l'intervention en une série d'activités structurées et décrites très explicitement. Le point de départ de la planification structurelle est le **produit final (résultats attendus)** de l'intervention. Ces résultats se retrouvent en général dans le cadre logique/cadre de résultats de l'intervention.

La planification structurelle conduit à la production de trois (03) documents importants ci-après :

- la liste exhaustive de toutes les activités qui seront réalisées dans le cadre de l'intervention ;
- la description détaillée et précise de chaque activité (décrivant sans ambiguïté le résultat recherché), claire (compréhensive à la lecture) ;
- le regroupement logique des activités en un organigramme sous forme pyramidale avec au sommet les extrants de l'intervention et à la base les différentes activités.

L'approche recommandée est l'approche descendante qui préconise la décomposition de l'intervention en résultats (extrants) et ces derniers en actions. Chaque action est déclinée en activités, sous activités et tâches. La description de l'activité exige de celle-ci les caractéristiques suivantes :

- la clarté et la précision pour en faciliter la réalisation et son évaluation aussi bien en termes de temps requis que de coût ;
- le détail et une description concrète pour situer les tâches qui incombent aux parties prenantes que sont le chef de file de l'intervention, le responsable du résultat, de l'action, de l'activité, de la tâche, etc.

A cette étape, les actions, les activités et les tâches doivent être ordonnancées et hiérarchisées. La hiérarchisation des actions, activités et tâches se présente comme suit:

Programme
Objectif
1 Résultats (extrants)
1.1 Actions
1.1.1 Activités
1.1.1.1 Tâches

L'ordonnancement consiste en la déclinaison chronologique des actions en activités et tâches.

6.2.1.2. Planification organisationnelle

Elle consiste à procéder à l'assignation aux différentes personnes, structures ou parties prenantes à l'intervention, des responsabilités relatives à chacune des activités résultant de la planification structurelle. Il s'agit des résultats de la planification structurelle auxquels il faut ajouter la liste des structures/personnes identifiées.

Le processus consiste à attribuer aux intervenants des responsabilités en fonction de leur disponibilité et compétence. Cette attribution doit se faire selon le bon sens et le réalisme.

Le résultat obtenu est la **charte des responsabilités**.

La charte/matrice de responsabilités est un diagramme à double entrée qui croise ou met en relation les tâches à réaliser et les intervenants. Elle spécifie pour chaque intervenant le type de responsabilité à assumer et se matérialise par une croix ou un symbole inscrit à l'intersection des lignes et des colonnes du diagramme.

TABLEAU N°7 : Charte/Matrice des responsabilités

Tâches \ Intervenants	A	B	C
T1		X	
T2			X
T3	X		
T4			X

La tâche **T1** sera exécutée par l'intervenant **B**, les tâches **T2** et **T4** seront exécutées par l'intervenant **C**, la tâche **T3** par l'intervenant **A**.

Formellement, ce diagramme prend à l'horizontal les noms de tous les intervenants et à la verticale la liste codifiée de toutes les tâches de l'intervention.

Il est recommandé d'éviter de responsabiliser plusieurs personnes ou structures pour la réalisation d'une tâche au risque de ne voir aucune personne ou structure s'en charger. Toutefois, une ou des personnes ou structures peuvent être associées.

Les formes de responsabilités couramment rencontrées sont :

- la responsabilité d'approbation ;
- la responsabilité d'exécution ;
- la responsabilité de suivi ;
- la responsabilité de contrôle ;
- la responsabilité d'inspection ;
- la responsabilité de supervision.

6.2.1.3. Planification opérationnelle

C'est l'ensemble des opérations visant à programmer dans le temps, la réalisation des activités identifiées lors de la planification structurelle qui consiste à attribuer à chaque activité une « durée probable » de réalisation (date de début et date de fin) qui débouche sur le calendrier d'exécution des activités.

La démarche se présente comme suit :

- utiliser les résultats de la planification structurelle et de la planification organisationnelle ;
- estimer les durées des différentes activités de l'intervention ;
- déterminer ou identifier les relations de précédence et de dépendance qui lient les activités entre elles.

A cet effet, deux questions permettent de mieux identifier les relations de dépendance entre les activités :

- Quelle/(s) activité/(s) faut-il avoir complètement achevé avant de commencer l'exécution de l'activité (i) ?
- Quelle/(s) activité/(s) peut-on réaliser simultanément même avec un décalage dans les dates de début ?

Il revient au gestionnaire de procéder à un arbitrage des disponibilités, des compétences, des ressources financières et du temps de réalisation de chaque activité pour tenir dans le délai imparti.

6.2.1.4. Planification financière

La planification financière est une démarche de programmation des dépenses à engager dans la mise en œuvre de l'intervention. La finalité est de s'assurer de la mobilisation à bonne date des fonds nécessaires pour assurer le financement des interventions. C'est un processus d'analyse qui se base sur :

- les différentes activités résultant de la planification structurelle ;
- les différentes structures intervenant ;
- les crédits répartis par structure et par activité dans le budget classique ;
- les durées estimées de chacune des activités.

Le processus consiste à répartir les coûts des activités sur les douze mois de l'année. Cette démarche permet d'avoir une vue globale sur les décaissements attendus pour les activités prévues et les paiements éventuels y relatifs dans le cadre des passations de marchés publics (prise en compte des résultats du plan de passation des marchés publics). C'est la planification financière qui permet d'obtenir le plan d'engagement des dépenses qui décrit par trimestre ou par mois, les besoins de financement des activités. Le processus repose essentiellement sur l'enveloppe financière disponible conformément au Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT).

Les réponses claires et précises à la chaîne de questions (qui fait quoi ? quand ? où ? et comment ?) à travers les étapes décrites supra, aboutissent au document principal appelé «Plan de Travail et Budget Annuels (PTBA)».

Le PTBA comprend le code du résultat, de l'action, de l'activité et de la tâche dans le budget-programme, les résultats, les actions, les activités et les tâches de l'intervention (programme, projet, tec.), les indicateurs, les cibles annuelles, l'imputation budgétaire, les montants programmés, la source de financement, la période d'exécution, le poids de l'activité, la structure responsable, les structures associées, le mode d'exécution, les observations éventuellement.

TABLEAU N°8 : Canevas de présentation du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA)

Intitulé de l'intervention (programme, projet, etc.)

Code	Résultat/actions Activités /Tâches	Indicateur	Cible annuelle	Imputation Budgétaire (nature de la dépense)	Montant programmé (en millions de F CFA)	Source de financement	Période d'exécution				Poids (en %)	Structure responsable	Structure associée	Mode d'exécution	Observations	
							T1	T2	T3	T4						
	Résultat 1															
	Action 1.1															
	Activité 1.1.1															
	Tâche 1.1.1.1															
	Tâche 1.1.1.2															
	Tâche 1.1.1.n															
	Activité 1.1.2															
	Tâche 1.1.2.1															
	Tâche 1.1.2.n															
	Activité 1.1.n															
	Action 1.2															
	Activité 1.2.1															
	Activité 1.2.2															
	Action 1.n															
	Activité 1.n.1															
	Tâche 1.n.1.1															
	Tâche 1.n.1.m															
	Activité 1.n.2															
	Résultat 2															
	Action 2.1															
	Activité 2.1.1															
	Tâche 2.1.1.1															
	Tâche 2.1.1.n															
	Activité 2.1.2															
	Activité 2.1.3															
	Action 2.2															
	Activité 2.2.1															
	Activité 2.2.n															
	Résultat n															
	Action n.1															
	Activité n.1.1															
	Tâche n.1.1.1															
	Tâche n.1.1.n															
	TOTAL															

6.2.2. Importance et contenu du PTBA

Bien qu'étant un document de référence pour le suivi et de contrôle de l'action publique, le PTBA permet de mettre en œuvre de façon rationnelle et méthodique le budget programme.

L'élaboration du PTBA permet de veiller à la cohérence entre les activités, leur hiérarchisation et leur ordonnancement.

Le contenu de chaque colonne de la matrice du PTBA se présente comme suit :

Le code du PTBA : C'est le code d'identification unique de chaque activité. Il est alphanumérique et permet de faire le lien de chaque activité du PTBA avec le PAP de la SCAPE, le budget-programme du Ministère/Institution ainsi que le budget de l'Etat. C'est le code de l'activité au niveau du budget-programme. Cette colonne est remplie en se référant au numéro correspondant à l'activité dans le budget-programme.

Résultat/Actions/Activités/Tâches : Cette colonne reprend les résultats, actions, activités, tel que présentés dans le budget-programme. Cette colonne au niveau du PTBA est complétée par les tâches. Le produit attendu de la mise en œuvre des activités est libellé avant de lister les activités concourant à l'obtention de ce produit.

Les activités : Les activités sont des dérivés des actions. Elles sont identifiées lors de l'élaboration du cadre logique/cadre de résultat du budget-programme, du sous-programme et projet/programme et inscrites dans le budget-programme.

Les tâches : elles constituent le dernier niveau de déclinaison des actions.

Indicateurs : Ce sont les indicateurs d'extrants qui découlent directement de la réalisation des activités. Exemple: Nombre de forages réalisés, nombre de formations sanitaires réhabilitées, étude sur la filière ananas et soja disponible.

Cible annuelle : C'est l'objectif à réaliser au cours de l'année pour chaque extrant.

Imputation budgétaire (nature de dépense) : Cette colonne précise la nature de la dépense (investissement, fonctionnement, matériel, transfert).

Montant programmé : C'est le crédit par source de financement affecté à l'activité pour l'année budgétaire. Pour déterminer les coûts des activités, on se réfère à diverses méthodes (consultation du passé, prospection, marché des biens et services et différentes études, enquêtes ou répertoire des prix, etc.) ;

La source de financement : Cette colonne indique d'où proviennent les ressources financières qui serviront à réaliser les activités ;

La période d'exécution : Cette colonne indique le chronogramme, le planning de réalisation d'une activité. C'est la période de l'année au cours de laquelle l'activité est planifiée pour être réalisée. L'unité de temps est le trimestre ou le mois ;

La structure responsable : C'est la structure qui est responsable de la réalisation de l'activité. C'est celle qui est tenue en premier de répondre sur l'état d'avancement de l'exécution de l'activité.

La/les structure(s) associée(s) : C'est l'ensemble des structures qui sont impliquées dans la mise en œuvre de l'activité en plus de la structure responsable. Ce sont des structures qui contribuent à la réalisation de l'activité.

Le mode d'exécution : Il indique la manière dont les activités seront exécutées. On distingue généralement quatre (04) modes : mode direct, mode consultation, mode régie et maîtrise d'ouvrage délégué.

- **Mode direct :** La structure initie l'activité et l'exécute elle-même. (élaboration des TDR jusqu'à l'étape de mandatement) ;
- **Mode consultation :** C'est un mécanisme par lequel une structure initie une activité, élabore les TDR et recrute un consultant pour la réaliser. A la fin de l'opération, le consultant dépose un rapport provisoire qui est adopté par la structure initiatrice de l'activité par un atelier de validation. Le produit final issu de la validation est le rapport définitif ;
- **Mode régie :** Ce mode est utilisé pour des activités qui nécessitent de ressources financières préalables à leur exécution. Un appel de fonds est fait et les ressources financières sont rendues disponibles avant l'exécution de l'activité. (la réalisation des missions, des voyages d'études et certaines formations). On ne doit pas le confondre au mode direct ;
- **Maîtrise d'ouvrage délégué :** C'est un mécanisme par lequel un maître d'ouvrage transfère une partie ou la totalité de ses pouvoirs à une autorité dite agence d'exécution ou maître d'ouvrage délégué qualifié(e) en la matière, dans le cadre de l'exécution d'une prestation. Le maître d'ouvrage assure le suivi et le contrôle. Il s'agit de faire-faire.

La pondération : C'est le poids affecté à chaque tâche dans l'activité. Il est exprimé en pourcentage et détermine l'importance de la tâche dans la réalisation de l'activité. Cet exercice très utile vise à calculer le taux d'exécution physique (TEP) d'une activité, d'un projet ou d'un programme, du PIP et du Budget-programme. Pour assurer une meilleure pondération des actions, activités et tâches, les acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'une intervention définissent ensemble une grille de pondération (cf. Rubrique 6.3).

L'utilité de la pondération apparaît pendant les revues du PTBA, notamment pour apprécier les performances du budget-programme. Pour des raisons d'équité, il convient de mettre des valeurs consensuelles.

Le cadre institutionnel mis en place pour l'élaboration du PTBA est le même que celui recommandé pour la prise en charge du budget-programme (cf. 5.5.3.).

6.2.3. Validation du Plan de Travail et Budget Annuels

La validation du PTBA permet d'avoir le consensus de tous les Directeurs et Gestionnaires de crédits sur l'ensemble des activités retenues dans le budget-programme. La validation se fait en atelier organisé par la DPSE sous la supervision d'une autorité, le Secrétaire Général du Ministère de préférence. Cette validation intervient après le vote du budget général de l'Etat généralement dans le mois de décembre de l'année « n-1 » ou en début de l'année « n ».

Après la validation du PTBA, le document est transmis à toutes les structures du ministère pour internalisation, mise en œuvre et suivi.

Une fois ces différents outils d'opérationnalisation élaborés, il faut procéder à leur évaluation périodique.

Généralement, le suivi et l'évaluation de ces outils permettent d'identifier les dysfonctionnements et les difficultés qui appellent des corrections et des ajustements. Le suivi et l'évaluation aboutissent à

l'élaboration des rapports d'avancement trimestriel, semestriel et du rapport annuel de performance. Pour un meilleur suivi-évaluation, il importe de mettre en place un bon système d'information pour la circulation et le partage en temps réel des informations.

6.2.4. Tableaux de suivi du Plan de Travail et Budget Annuel

La mise en œuvre du Plan de Travail et Budget Annuel participe de la réalisation du budget programme. Le suivi se veut un exercice continu. Il est une démarche qui se réalise à des moments prédéfinis dans le temps et contribue à vérifier le rythme et d'apprécier le niveau de mise en œuvre du Plan de Travail et Budget Annuels. Les observations issues de cet exercice permettent de rendre compte de l'état d'avancement et de l'évolution des changements souhaités en fonction des ressources investies. Selon la situation observée, le suivi induira des modifications ou des corrections de manière à assurer l'atteinte des résultats en fonction des leçons apprises en cours de réalisation.

Parmi les principaux outils du suivi, il importe de mentionner : les indicateurs, les enquêtes (de satisfaction), les réunions périodiques, les rapports d'avancement.

Le cadre de suivi des résultats du Plan de Travail et Budget Annuels est l'instrument qui permet de recueillir des informations susceptibles de renseigner les indicateurs et de mesurer le niveau d'atteinte des résultats programmés.

Le tableau de suivi du Plan de Travail et Budget Annuels permet de faire le suivi du Plan de Travail et Budget Annuels. Il est mis à jour en permanence et présente, entre autres, les projets et activités, les opérations physiques programmées, les opérations physiques réalisées et les bilans d'exécution physique et financière de ces activités en faisant ressortir les taux d'exécution physique et financière au regard des pondérations établies, les niveaux de responsabilité et le mode d'exécution. Le canevas se présente comme suit :

Dans le cadre d'un budget-programme, après avoir réalisé le tableau de suivi du PTBA par programme, on procède à la détermination de la performance de chaque programme.

Le canevas de détermination de la performance des programmes se présente comme suit :

TABLEAU N°10 : Tableau de performance de chaque programme du budget-programme

Programme	Exécution Physique			Exécution Financière			
				Base engagement			Base Ordon-nancement
	Taux pré-vu (a)	Taux réalisé (b)	Perfor-mance (b/a) x 100	Taux prévu (a)	Taux réalisé (b)	Perfor-mance (b/a) x100	Taux réalisé
Programme 1							
Programme 2							
.....							
Programme n							
Budget-Programme							

6.3. Mécanisme de pondération et de détermination du taux d'exécution physique (TEP)

La revue de l'existant en matière de SE a révélé que le canevas du PTBA dans le cadre du POSE/SCAPE ne prévoit pas de colonne de pondération des activités programmées en vue de faciliter le calcul des taux d'exécution physique des projets, des programmes, du PTBA et des budget-programmes en vue d'une bonne appréciation au regard des taux d'exécution financière afin de prendre les décisions qui s'imposent.

Le programme d'investissements publics (PIP) est l'un des instruments d'opérationnalisation des politiques nationales et sectorielles de développement économique et social. Il comprend l'ensemble des programmes et projets que l'Etat envisage de réaliser au cours d'une période donnée.

Les différents rapports d'appréciation de la performance du PIP ne comportent pas une analyse du niveau des taux d'exécution physique (TEP) et des écarts observés entre les TEP et les taux d'exécution financière (TEF). La première cause de cet état de choses est l'inexistence d'une méthodologie harmonisée de calcul de cet indicateur.

En 2015, un référentiel national d'un système de pondération des tâches des activités pour le calcul du taux d'exécution physique des PTBA a été mis en place avec l'appui du PAI-2.

La présente rubrique vise à contribuer à cet effort et permettre aux utilisateurs des données de suivi de la structure nationale en charge du suivi-évaluation des interventions de développement (SSEID) de disposer des données, tant du suivi budgétaire que du suivi physique. Il s'agit de contribuer à l'amélioration du mécanisme de suivi-évaluation de la stratégie nationale/plan national de développement. De façon spécifique, elle permettra d'améliorer la qualité des rapports d'avancement du PIP à travers l'approfondissement des analyses sur le TEP et l'appréciation objective des écarts entre le TEP et le taux d'exécution financière (TEF).

6.3.1. Grille de pondération des activités et tâches dans le cadre de l'élaboration du PTBA

A titre indicatif, une grille de pondération a été proposée en annexe 5 pour certaines activités courantes exécutées dans les ministères/institutions. Elle peut être modifiée et/ou adaptée au contexte de chaque secteur/ministère/institution.

6.3.2. Méthodologie harmonisée de calcul du taux d'exécution physique

Dans cette partie, il est question de présenter l'approche de calcul du TEP applicable à toutes les structures de l'Etat, qu'elles soient des ministères ou des institutions de l'Etat.

Dans la section relative à l'harmonisation des concepts, six (6) niveaux sont recensés dans un programme du BP. Du bas vers le haut, il s'agit des tâches, des activités, des actions, des résultats attendus (extrants), des objectifs et du programme lui-même. En plus de ces six niveaux, il existe des niveaux intermédiaires que sont le projet et le PIP du département ministériel ou de l'institution.

A tout cela, s'ajoute le niveau d'agrégation que constitue le PIP au niveau national.

Il ressort des analyses effectuées au niveau de l'état des lieux, une convergence vers l'option consensuelle, du moins de l'activité jusqu'au budget-programme. En effet, le fait d'adopter une grille de déclinaison des activités en tâches suivie de pondération indique déjà l'option retenue depuis la base et il est important que ce principe de pondération soit respecté jusqu'au niveau du BP. Toutefois, des directives objectives d'établissement du consensus sont nécessaires. Ce faisant, l'approche consensuelle prend en compte indirectement l'approche d'indexation de coût car, plus on accorde de l'importance à une activité, action, projet, programme du BP, plus l'unanimité sera faite autour du niveau des ressources à lui accorder, compte tenu de sa contribution à l'obtention des résultats de la structure.

6.3.2.1. Démarche méthodologique de calcul du TEP d'une activité

Sur la base d'une déclinaison des activités en tâches, s'inspirant des grilles présentées supra, **le TEP d'une activité au cours d'une période sous revue (mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle), est la somme des poids des tâches exécutées sous cette activité au cours de la même période.**

$TEP(a) = \sum_{i=1}^k P_i$ de tâches exécutées
a= activité et p_i = poids d'une tâche, $i=1, \dots, k$

Question fondamentale : Pourquoi l'accent a été mis sur les tâches exécutées ?

L'accent a été mis sur les **tâches exécutées** car au cours de la mise en œuvre du PTBA, il est plus aisé au niveau des DPSE de vérifier la conformité du niveau du TEP de l'activité à celui communiqué par les responsables de structures ou les coordonnateurs de projet. Ceci permet aussi de s'assurer au niveau sectoriel, de la fiabilité des informations communiquées par les acteurs.

Calcul du TEP d'une activité (un exemple)

Soit "a" une activité relative à une session de formation comprenant les tâches indiquées dans le tableau ci-après (selon la grille) :

TABLEAU N°11 : Grille des tâches

N°	Description des tâches	Poids (%)
1	Elaboration des TDR	10%
2	Observations et amendements par un Comité technique de la structure en charge	3%
3	Finalisation des TDR	5%
4	Approbation par un comité technique sectoriel	2%
5	Elaboration des projets de documents de formation	15%
6	Examen et validation des projets de documents de formation	10%
7	Finalisation et reproduction des documents de formation	10%
8	Préparation matérielle	10%
9	Invitation	5%
10	Organisation de la session de formation	20%
11	Production Rapport de formation	5%
12	Distribution Rapport de formation	5%

Au 30 juin de l'année 2012, après avoir finalisé les TDR, seuls les projets de modules de formation ont été élaborés et la structure commanditaire n'a pas encore examiné lesdits documents. Pour ce faire, le TEP de l'activité au 30 juin 2012 est :

TEP (a) = 10%+3%+5%+2%+15% = 35%.

6.3.2.2. Démarche méthodologique de calcul du TEP d'une action

L'action étant considérée comme un ensemble d'activités, **le TEP d'une action est la moyenne pondérée des TEP des activités.**

Question fondamentale : Comment déterminer les poids des activités au sein d'une action?

Pour déterminer les poids des activités au sein d'une action, la démarche à suivre consiste d'abord à recenser les **activités clés ou critiques** dont leur réalisation permet la mise en œuvre réelle de l'action. Ces activités sont celles qui serviraient de leviers à la réalisation de l'action. De ce point de vue, la somme des poids à attribuer **aux activités clés ou critiques** doit être **supérieure ou égale à 80**. En conséquence, la somme des poids des **activités non critiques** doit être **au plus égale à 20**.

Cette démarche s'est inspirée de la Loi de Pareto indiquée dans l'encadré ci-après. Dans l'application de cette loi au calcul du TEP, les 20% d'activités servant de levier auront un poids supérieur ou égal à 80 et l'importance relative des 80% restants serait au plus 20.

ENCADRE N°3: Loi de Pareto ou Loi des 20/80

Selon cette loi encore appelée principe des 20/80, « 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes. »

L'économiste Vilfredo PARETO (1848-1923), un économiste italien a décrit ce phénomène empirique constaté dans certains domaines notamment à propos de la distribution des richesses. En effet, il a remarqué que les revenus dans la société étaient mal répartis. Ainsi, 80% des richesses de ce monde étaient détenus par seulement 20% de la population.

C'est ensuite que Joseph JURAN, spécialiste de la qualité, a traduit la règle des 80/20 de la manière suivante : « Dans tout groupe de choses contribuant à un effet commun, la majeure partie de l'effet est attribuable à un nombre relativement faible de ces choses ».

C'est pourquoi on énonce aujourd'hui la Loi de Pareto de la manière suivante : 80% des effets sont générés par seulement 20% des causes ou, dans l'autre sens, 20% des causes génèrent 80% des effets.

La loi de Pareto est donc un outil simple qui permet d'identifier l'importance relative à différentes catégories d'événements afin de se concentrer sur les quelques causes essentielles qui ont le plus d'impact, plutôt que de se perdre dans le traitement d'une multitude de causes ayant des effets moindres.

L'utilisation de la Loi de Pareto permet donc de déterminer rapidement quelles sont les priorités d'actions. Si on considère que 20 % des causes représentent 80% des occurrences, agir sur ces 20% aide à solutionner un problème avec un maximum d'efficacité.

Cette Loi de Pareto est donc applicable dans tous les domaines de la vie notamment dans l'efficacité d'une organisation. Ainsi, pour être efficace, il est important de se concentrer sur les tâches/activités/actions qui rapportent le plus. Autrement dit, pour plus d'efficacité, il s'agit d'identifier à tous les niveaux, les 20% des tâches, activités, actions ou projets pouvant servir de levier pour l'atteinte des 80% des résultats.

Limites de la Loi de Pareto.

La proportion de 20/80 **se constate fréquemment, mais pas systématiquement**. Il est donc important de comprendre que l'on ne choisit pas d'appliquer la Loi de Pareto, elle s'impose d'elle-même. Dans la recherche de causes d'un problème, il est possible de tenter d'utiliser cette loi sans qu'il soit possible de trouver un rapport 20/80 significatif. La loi de Pareto est un bon indicateur pour lequel il faut toujours regarder le contexte afin de ne pas tout baser sur un seul paramètre et ainsi prendre une mauvaise décision.

Source : Martine MENARD (www.togetset.com)

$$TEP(A) = \frac{1}{100} \sum_{i=1}^n p(a_i) \times TEP(a_i) \text{ avec } \sum_{i=1}^n p(a_i) = 100.$$

$$\sum_{i=1}^k p(a_i) \text{ des } a_i \text{ critiques} \geq 80 \text{ et } \sum_{i=1}^l p(a_i) \text{ des } a_i \text{ non critiques} \leq 20 \text{ avec } k + l = n$$

A= Action; a_i = activité i ; P (a_i)= Poids de l'activité i

k= nombre d'activités critiques ; l=nombre d'activités non critiques et n=nombre total d'activités (les a_i critiques + les a_i non critiques) contenues dans l'action.

Exemple : Calcul du TEP d'une action

Soit A une action comportant cinq (05) activités qui se présentent comme suit :

Code des activités	Actions/activités	Imputation budgétaire (Chap. arti.)	Coût (en milliers de FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (%)	Structure responsable	Structure associée	Mode d'exécution	Observations
1.1.	Action 1.1. Renforcement des capacités des ressources humaines du Ministère	36088 32100 62	20 300				DRH			
1.1.1. :	Activité 1.1.1. : Elaboration du plan de formation 2013-2015	36088 32100 62	8500	BN (PAI)	JAN-DEC	30	DRH	Toutes structures	Direct	
1.1.2. :	Activité 1.1.2. : Mise en œuvre du plan de formation 2013-2015	36088 32100 62	8500	BN (PAI)	JAN-AVRIL	50	DRH	Toutes structures	Direct	
Activité 1.1.3. :	Activité 1.1.3. : Réalisation d'une enquête de satisfaction du personnel du ministère	36088 32100 62	600	BN (PAI)	AVRIL-DEC	10	DRH	Toutes structures	Direct	
1.1.4. :	Activité 1.1.4. : Achat de produits pharmaceutiques pour l'infirmier	36088 32100 62	700	BN (PAI)	AVRIL-DEC	5	DRH	Toutes structures	Direct	
1.1.5. :	Activité 1.1.5. : Acquisition de matériel informatique	36088 32100 62	2000	BN (PAI)	AVRIL-DEC	5	DRH	Toutes structures	Direct	

NB : Les activités en gras sont les activités critiques. Supposant qu'au 30 juin 2012, les TEP des cinq (5) activités sont respectivement **85%, 0%, 35%, 100% et 100%** Ainsi, le TEP de l'action A à la même période est :

$$\text{TEP (A)} : (30 \times 85\% + 50 \times 0\% + 10 \times 35\% + 5 \times 100\% + 5 \times 100\%) / 100 = 39\%.$$

Le TEP de l'action A au 30 juin 2012 est 39%.

Question fondamentale : Comment dans la pratique, le consensus peut-il être établi sur les différents poids à attribuer aux activités ?

Dans le cas d'espèce, les comités de gestion des programmes (CGP) du BP pourraient être mis à contribution. En dehors du comité de pilotage du SE (CPSE), les CGP sont chargés de :

- mettre en œuvre les activités des programmes au budget-programme et des Plans de Travail et Budget Annuels du Ministère/Institution ;
- réaliser et de tenir les tableaux de bord des indicateurs de performance des programmes ;
- élaborer les rapports mensuels, trimestriels, semestriels et annuels des programmes ;
- Préparer l'avant-projet de la tranche annuelle du budget-programme.

Le CGP est présidé par le Chef de file nommé par le Ministre/Président de l'institution. Les membres du CGP sont les superviseurs de programmes, la DPSE (DPS, DE, DSGSI) et les points focaux des structures ou des UGP participant à la mise en œuvre du programme. Le Chef de file est assisté d'un rapporteur désigné parmi les points focaux, lui-même aussi nommé par le Ministre/Président de l'institution.

Ainsi, lorsque la responsabilité d'une action incombe à une seule structure ou UGP, cette dernière est chargée de proposer au CGP, la répartition des pondérations suivant les critères énoncés supra. Par contre, quand plusieurs structures ou UGP participent à la réalisation d'une action, la détermination des poids des activités se fera au sein du CGP.

Aussi, importe-t-il de souligner que tous ces travaux doivent être organisés sous l'encadrement technique de la DPSE afin de garantir que le processus ne souffre d'aucune insuffisance.

6.3.2.3. Démarche méthodologique de calcul du TEP d'un programme du Budget-Programme

Un programme du BP étant un ensemble d'actions, son **TEP est la moyenne pondérée des TEP des actions composant le programme.**

$$\text{TEP (pro)} = \frac{1}{100} \sum_{i=1}^n p(A_i) \times \text{TEP}(A_i) \text{ avec } \sum_{i=1}^n p(A_i) = 100.$$

pro = programme ; A_i = Action i ;

$P(A_i)$ = Poids de l'action i dans le programme

Question fondamentale : Comment déterminer les poids des actions au sein d'un programme ?

La démarche de détermination des poids des actions au sein d'un programme est similaire à celle de détermination des poids des activités au sein d'une action. Mais, dans le cas d'espèce **deux options sont possibles**.

Pour la **1^{ère} option**, il est question de recenser toutes les actions d'investissements et les actions financées sur les crédits de fonctionnement.

Ainsi, la somme des poids des actions d'investissements **doit être supérieure ou égale à 80** et la somme des poids des actions financées sur les ressources de fonctionnement **serait inférieure ou égale à 20**.

L'hypothèse qui sous-tend le rapport 80/20 est : " **les investissements contribuent au moins à 80% à l'atteinte des objectifs d'un programme du BP.**

$$\sum_{i=1}^k pi(A_i \text{ Investissement}) \geq 80 \text{ et } \sum_{i=1}^l pi(A_i \text{ Fonctionnement}) \leq 20 \text{ avec } k + l = n$$

k= nombre d'actions d'investissements ; l=nombre d'actions financées par les crédits de fonctionnement et n=nombre total d'actions (les A_i investissement + les A_i fonctionnement) contenues dans le programme.

Remarque fondamentale : Il existe des ministères ou institutions dont la majorité de leurs importantes actions est réalisée sur les crédits de fonctionnement. C'est le cas par exemple, des institutions de la République (Présidence, Primature, etc.). De même, il existe des actions financées à la fois sur les crédits de fonctionnement que sur les crédits d'investissements. Par ailleurs, la détermination des poids est faite indépendamment du coût.

C'est cette remarque qui fonde la nécessité d'une **2^{ème} option**. Pour cette dernière, il s'agira de s'interroger sur les actions du programme dont la réalisation effective permettrait d'atteindre rapidement les cibles fixées pour les indicateurs de performance du programme. **Une fois la liste de ces actions constituée, la somme de leurs poids doit être supérieure ou égale à 80**. L'utilisation des résultats de la section 6.3.2.2. permet de calculer le TEP d'un programme du BP.

Question fondamentale : Comment dans la pratique, le consensus peut-il être établi sur les différents poids à attribuer aux actions ?

Comme indiqué au niveau de la section 6.3.2.2, la détermination des poids des actions au sein du programme se fera au sein de chaque CGP avec l'encadrement technique de la DPSE.

6.3.2.4. Démarche méthodologique de calcul du TEP d'un résultat attendu (extrait/produit) et d'un objectif spécifique

Pour calculer le TEP des résultats attendus (extraits/produits) et des objectifs spécifiques, il suffit de se référer aux actions qui concourent respectivement à l'atteinte de ces derniers. En effet, le résultat attendu ou l'extrait/produit comporte un certain nombre d'actions. De ce point de vue, **le poids de l'extrait/produit sera la somme des poids de ses actions**.

Il en est de même des objectifs spécifiques qui comprennent un certain nombre d'extraits.

Le TEP d'un résultat attendu ou d'un extrait/produit est la moyenne pondérée des TEP des actions. En d'autres termes, c'est la somme pondérée des TEP des actions rapportée au poids du résultat attendu ou poids total des actions qu'il comporte ou qui concourent à sa réalisation.

$$TEP(R) = \sum_{i=1}^k \frac{p(A_i) \times TEP(A_i)}{P(R)} \text{ avec } P(R) = \sum_{i=1}^k p(A_i)$$

R = résultat attendu ou extrant ou produit ;

A_i = action i ;

K = nombre d'action participant à la réalisation du R ;

$p(A_i)$ = poids de l'action i dans le programme ;

$p(R)$ = poids du résultat dans le programme ;

Exemple : Soit les actions A1 : $p(A1) = 25$ et $TEP(A1) = 40\%$, A2 : $p(A2) = 22$ et $TEP(A2) = 25\%$, A3 : $p(A3) = 20$ et $TEP(A3) = 50\%$, A4 : $p(A4) = 10$ et $TEP(A4) = 60\%$, concourant à la réalisation d'un résultat ou extrant ou produit donné.

$$TEP(R) = (25 \times 40\% + 22 \times 25\% + 20 \times 50\% + 10 \times 60\%) / (25 + 22 + 20 + 10) = 40,91\%$$

Le poids du résultat ou extrant ou produit est :

$$P(R) = \text{somme des poids des A1, A2, A3 et A4} = 25 + 22 + 20 + 10 = 77$$

Le TEP d'un objectif spécifique est la moyenne pondérée des TEP des actions ou la somme pondérée des TEP des actions rapportée au poids de l'objectif spécifique ou poids total des actions qu'il comporte ou qui concourent à sa réalisation.

$$TEP(Os) = \sum_{i=1}^k \frac{p(A_i) \times TEP(A_i)}{P(Os)} \text{ avec } P(Os) = \sum_{i=1}^k p(A_i)$$

O_s = Objectif spécifique ;

A_i = Action i ;

k = nombre d'action participant à la réalisation de l'objectif ;

$p(A_i)$ = poids de l'action i dans le programme ;

$p(Os)$ = poids de l'objectif spécifique dans le programme.

Exemple : Soit les actions A1 : $p(A1) = 10$ et $TEP(A1) = 30\%$, A2 : $p(A2) = 20$ et $TEP(A2) = 35\%$ et A3 : $p(A3) = 20$ et $TEP(A3) = 40\%$ concourant à la réalisation de l'objectif spécifique.

$$TEP(Os) = (10 \times 30\% + 20 \times 35\% + 20 \times 40\%) / (10 + 20 + 20) = 36\%$$

Le poids de l'objectif spécifique est :

$$P(Os) = \text{somme des poids des A1, A2 et A3} = 10 + 20 + 20 = 50$$

Question fondamentale : Si le calcul du TEP d'un résultat attendu (extrant ou produit) ou d'un objectif spécifique est possible, comment pourrait-on l'interpréter ?

Il ressort des deux exemples que les actions contribuant à l'atteinte de l'objectif spécifique sont en moyenne exécutées à 36%. Au cours de la même période, celles participant à l'obtention du résultat ou produit ou extrant sont en moyenne exécutées à 40,91%.

6.3.2.5. Démarche méthodologique de calcul du TEP du Budget-Programme

Dans le BP de tous les ministères au Togo, il existe un programme généralement intitulé « Pilotage et soutien du ministère ».

Ce programme vient en appui à tous les autres programmes du BP. En dépit de cet important rôle, ce sont les actions des autres programmes qui assurent la visibilité réelle du ministère et partant sa contribution à l'atteinte des objectifs nationaux de développement.

De ce point de vue, la pondération du programme relatif au Pilotage et soutien du ministère. ne saurait **excéder 20**. La somme des pondérations des autres programmes serait **alors supérieure ou égale à 80**.

Pour les autres programmes, la base de pondération pourrait être le nombre d'indicateurs clés du ministère retenus dans les documents de référence du pays (SCAPE, PAP, PND, etc.) ou les indicateurs à partir desquels, la contribution du ministère au processus de gestion du développement peut être appréciée. Dans un cas comme dans l'autre, **le poids d'un programme peut être proportionnel au nombre d'indicateurs du programme sur le nombre d'indicateurs clés retenus pour le ministère**.

Ainsi, le TEP du BP est la moyenne pondérée des TEP des programmes.

$$TEP(BP) = \frac{1}{100} \sum_{i=1}^n p(\text{pro}_i) \times TEP(\text{pro}_i)$$

BP= budget Programme ;

pro_i = programme i ;

$p(\text{pro}_i)$ = Poids du programme i dans le budget- programme ;

$p_i(\text{pro Pilotage et soutien})$ = Poids du programme « Pilotage et soutien » dans le budget- programme ≤ 20 ;

$\sum_{i=1}^k p(\text{pro}_i)$ des autres programmes ≥ 80 , avec $k+1 = n$.

Exemple : Soit un BP comportant trois programmes :

- le Pro_1 : Pilotage et soutien, son poids est donc 20 ;
- le Pro_2 et Pro_3 ont donc un poids de 80 ;
- Il y a 7 indicateurs clés pour le ministère, le Pro_2 a 3 indicateurs et Pro_3 a 4 indicateurs : le poids du Pro_2 est donc : $3 \times 80 / 7 = 34,29$ et celui du Pro_3 est : $4 \times 80 / 7 = 45,71$;
- P1, P2 et P3 ont un TEP respectif de : 30%, 40% et 50% au temps t.

Au temps t, le TEP (BP) est : $(20 \times 30\% + 34,29 \times 40\% + 45,71 \times 50\%) / (20 + 34,29 + 45,71) = 42,57\%$

6.3.2.6. Démarche méthodologique de calcul du TEP d'un projet inscrit au PIP

En se référant à la définition du projet selon laquelle, un projet est un ensemble d'actions, on peut distinguer trois (3) cas de figures, à savoir : un projet dont toutes les activités sont regroupées sous une seule action d'un programme du BP ; un projet comprenant plusieurs actions, toutes regroupées dans un seul programme du BP ; un projet à caractère transversal dont les actions sont réparties à travers plusieurs programmes du BP.

1^{er} cas : Toutes les activités du projet sont regroupées sous une seule action d'un programme du BP
Pour ce cas, se référer à la méthode de détermination du TEP d'une action (section 6.3.2.2.). Ainsi, la somme des poids des activités permettant d'atteindre les objectifs du projet doit être supérieure ou égale à 80. Les pondérations des activités d'appui au fonctionnement du projet sont inférieures ou égales à 20.

2^e cas : Projet comprenant plusieurs actions, toutes regroupées sous un seul programme du BP
La démarche consiste à faire le point de toutes les actions financées par le projet suivi de leurs pondérations au sein du programme. **Les pondérations de ces actions au sein du projet seront proportionnelles à leurs poids au sein du programme en considérant 100 comme la base du projet.**

Le TEP du projet est égal à la moyenne pondérée des TEP des actions qui le composent.

Exemple : Soit un programme dont le projet comporte deux actions : A1 de poids 10 et A2 de poids 20 au sein du programme ;

Les poids de ces actions au sein du projet sont déterminés comme suit :

- Poids de A1 = $10 \times 100 / (10 + 20) = 33,33$
- Poids de A2 = $20 \times 100 / (10 + 20) = 66,67$

Supposons que le taux d'exécution des actions A1 est de 35% et A2 est de 50%

Le TEP du projet est égal : $(33,33 \times 35\% + 66,67 \times 50\%) / (33,33 + 66,67) = 45,00\%$

3^e cas : Projet à caractère transversal dont les actions sont réparties à travers plusieurs programmes du BP

Question fondamentale : Comment déterminer les pondérations des actions de ce projet ?

Lorsque les actions du projet sont réparties entre plusieurs programmes du BP, la démarche comporte trois (03) étapes. Il s'agit :

- du recensement de ces actions avec les pondérations au sein de chaque programme ;
- la correction de la pondération de chaque action par celle du programme dans laquelle, elle est inscrite ;
- la détermination des nouvelles pondérations des actions en considérant comme 100, la base du projet.

Le TEP du projet est la moyenne pondérée des TEP des actions qui le composent.

Exemple : Soit un projet x dont les actions sont réparties dans les programmes

- L'action A1 dans le programme 1 a un poids de 25 ;
- L'action A2 dans le programme 2 a un poids de 30 ;
- L'action A3 dans le programme 3 a un poids de 15 ;
- Le TEP de l'action A1 est 39% ;
- Le TEP de l'action A2 est 41% ;
- Le TEP de l'action A3 est 27% ;
- Le programme 1 a un poids de 48 ;
- Le programme 2 a un poids de 32 ;
- Le programme 3 a un poids de 20.

Il en découle ce qui suit :

Le poids des actions dans le BP est :

- Le poids de l'action A₁ dans le BP est : 25x48% =12
- Le poids de l'action A₂ dans le BP est : 30x32% =9,6
- Le poids de l'action A₃ dans le BP est : 15x20% =3

Les nouvelles pondérations des actions par rapport au projet sont les suivantes :

- Le poids de l'action A₁ dans le projet est : 12x100/(12+9,6+3) =48,78
- Le poids de l'action A₂ dans le projet est : 9,6x100/(12+9,6+3) = 39,02
- Le poids de l'action A₃ dans le projet est : 3x100/(12+9,6+3) = 12,02

Le taux d'exécution du projet dont les actions sont réparties entre les programmes du BP est : TEP du projet : (48,78x39%+39,02x41%+12,02x27%)/(48,78+39,02+12,02)=38,32%

6.3.2.7. Démarche méthodologique de calcul du TEP du PIP au niveau du département ministériel

Le TEP du PIP d'un département ministériel est la moyenne pondérée des TEP de chaque projet/programme du ministère.

$$TEP (PIP_{ministère}) = \frac{1}{100} \sum_{i=1}^n p_i \times TEP(p_i)$$

pi= projet i; PIP *ministère*= PIP du Ministère

pi= Poids du projet i dans le PIP du ministère avec $\sum_{i=1}^n p_i = 100$

Question fondamentale : Comment déterminer le poids de chaque projet dans l'ensemble du PIP du département ministériel ?

Le poids de chaque projet dans l'ensemble du PIP du ministère sera généré à partir des poids des actions de chaque projet et des poids des programmes. La démarche comprend deux étapes, à savoir :

- la détermination des poids de chaque projet dans l'ensemble du BP du ministère ;
- le calcul des poids des projets en considérant 100 comme la base de l'ensemble du PIP du ministère.

Le poids de chaque projet au sein du BP du ministère est calculé à partir des produits des poids des actions et des programmes. A l'issue de cet exercice, tous les poids des projets sont déterminés proportionnellement en considérant 100 comme la base de l'ensemble du PIP du ministère.

6.3.2.8. Démarche méthodologique de calcul du TEP du PIP au niveau national

L'un des objectifs de cette étude est d'apprécier sur une base objective et acceptée de tous les acteurs de la chaîne PPBSE, les performances réalisées par chaque département ministériel/institution et d'effectuer des comparaisons entre eux.

Une fois que le TEP du PIP de chaque ministère/institution est déterminé selon la démarche décrite aux sections précédentes, il n'est point nécessaire d'utiliser des critères pour différencier chaque entité ministérielle/institutionnelle.

Le TEP du PIP au niveau d'un département ministériel/institution est un indicateur de performance que l'on peut directement comparer à celui d'un autre ministère/institution.

Le fait d'accorder plus d'importance à un ministère/institution cacherait les performances d'un/d'une autre. De même, le **nombre de projets/programmes et le montant du PIP** des ministères/institutions ne peuvent pas être utilisés pour les différencier. En effet, le montant prévisionnel du PIP d'un ministère/institution peut être élevé avec un nombre très réduit de projets/programmes.

Aussi, compte tenu des limites de la méthode d'indexation des coûts, le montant prévisionnel du PIP ne saurait être un paramètre à prendre en considération.

De ce point de vue, la même importance a été accordée à tous les ministères/institutions.

Ainsi, le TEP du PIP national est la moyenne arithmétique simple des TEP enregistrés au niveau du PIP de chaque ministère/institution.

$TEP (PIP^{national}) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n TEP (PIP^{ministère/institution})$ avec $n =$ nombre de ministère et institution

L'utilisation effective de la méthodologie, suppose la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures, notamment :

- la mise en place de tous les organes et structures prévues pour le dispositif institutionnel ;
- l'harmonisation et l'utilisation effective des canevas de présentation du BP, du PTBA, du PPM, du PED et du TBAI par tous les ministères/institutions et autres acteurs de la chaîne PPBSE ;
- la vulgarisation du présent guide ;
- la rigueur dans l'élaboration des outils au niveau des différentes entités ;
- l'appui des différentes entités à l'élaboration des outils de qualité ;
- la formation des différentes entités à l'appropriation des outils et de la méthodologie de calcul du TEP ;
- la documentation de tous les paramètres après la validation du PTBA pour faciliter le suivi du TEP calculé. Pour ce faire, dans la colonne du PTBA relative au poids, il faudra mentionner les poids des tâches, des activités et des actions respectivement au sein des activités, des actions et des programmes ;
- la mise en place effective du système intégré de suivi-évaluation informatisé.

6.4. Démarche méthodologique d'élaboration et de suivi-évaluation du Plan de Passation des Marchés Publics (PPMP) : fondements, étapes, rôles et responsabilités des acteurs de la chaîne

La description claire et précise des fournitures, services, travaux ou prestations intellectuelles à acquérir par l'Autorité contractante (AC) au moyen des spécifications ou des termes de référence est nécessaire pour permettre aux candidats de répondre d'une façon réaliste et compétitive, sans avoir à assortir leurs offres de réserves ou de conditions particulières.

En effet, indépendamment de ce que la publication du PPMP assure la promotion de la transparence et de la concurrence en permettant une large information en direction des opérateurs économiques sur les opportunités d'affaires offertes par l'administration publique, son élaboration est une obligation faite aux AC aux termes des dispositions de la loi régissant les marchés publics.

6.4.1. Obligations relatives à l'élaboration des Plans de Passation des Marchés Publics (PPMP)

La planification des marchés publics est une préoccupation forte du législateur pour optimiser la commande publique. Elle est imposée, non seulement pour augmenter la performance de la gestion des fonds publics mais aussi pour accroître l'efficacité des procédures de passation des marchés publics.

En effet, dans le souci d'aboutir à une gestion rationnelle et efficiente des marchés publics, et conformément au texte législatif en vigueur, les autorités contractantes sont tenues d'élaborer leur plan prévisionnel (ou projet de plan) de passation des marchés publics qui devient, après arbitrage et vote du budget par l'assemblée nationale, le plan de passation des marchés publics, sur le fondement de leur programme d'activités. Ces plans sont validés par la Commission de contrôle des marchés publics (CCMP) conformément aux dispositions en vigueur.

6.4.2. Elaboration des Plans de Passation des Marchés Publics et rôles des acteurs

6.4.2.1. Projet de plan de passation des marchés publics

Le législateur dispose que le modèle standard du PPMP est proposé par l'ARMP en liaison avec les services techniques du Ministère en charge des finances. En effet, le projet de budget de l'AC et le projet de plan de passation qui l'accompagne doivent être élaborés par l'AC. Ceci se fait suivant le modèle standard et un calendrier défini par voie réglementaire par les services du budget du ministère chargé des finances aux fins d'être intégré en temps utile dans le processus de préparation et d'adoption du budget de l'Etat et des structures tutélaires dont peut dépendre l'autorité contractante sur le plan budgétaire.

Pour ce faire, les structures opérationnelles de l'AC et les gestionnaires de crédit fournissent tous les éléments d'information utiles pour l'élaboration du projet de plan de passation des marchés publics (PPMP).

Le PPMP est un tableau permettant d'avoir une vision globale de l'ensemble des marchés à passer par une intervention de développement ou un ministère/une institution au cours d'une année afin de mieux les suivre. Il indique pour chaque affectation ou rubrique budgétaire, les marchés à réaliser, les modes de leur passation, ainsi que le chronogramme des étapes en vue de l'opérationnalisation du PTBA. L'intégration de la colonne afférente au code PTBA est nécessaire pour assurer la cohérence avec le PTBA. Cela permet d'assurer le lien entre les activités prévues dans le PTBA et les marchés planifiés à travers le PPMP. Tout comme le PTBA doit pouvoir orienter le PPMP, ce dernier est également utilisé pour prévoir le planning des appels de crédits à effectuer au cours de l'année afin de rendre disponible à temps les ressources nécessaires à la réalisation effective des marchés ainsi qu'à la mise en œuvre effective des activités.

6.4.2.2. Plan de passation des marchés publics

Après arbitrage, consolidation et vote du budget général de l'Etat, le projet de plan de passation des marchés publics subi les réaménagements nécessaires sur la base des crédits réellement ouverts au budget. Une fois ce plan validé par la CCMP, il est transmis à la DNCMP pour publication.

Par la suite, l'AC doit faire connaître ce plan au moyen d'un avis général. Cet avis mentionne à titre indicatif, les caractéristiques essentielles des marchés que l'AC entend passer au cours de l'année et dont les montants sont égaux ou dépassent les seuils de passation.

Les marchés passés au mépris de cette disposition entraînent leur nullité. Cette nullité ne frappe pas les marchés publics passés dans le cas des urgences impérieuses justifiées.

Somme toute, l'élaboration du PPMP est indissociable de la réflexion portant sur le choix des besoins et se présente sous trois (03) volets : la détermination des besoins réels de l'administration, le moment opportun dans la programmation et la procédure adéquate pour lancer la commande. Il convient cependant d'associer à cette réflexion, les possibilités d'ajustement des quantités et de la qualité de la commande programmée.

Il va s'en dire que l'élaboration de cet outil obéit à des techniques bien précises qu'il convient d'explicitier afin que des dispositions idoines soient prises pour y parvenir.

6.4.2.3. Evaluation des besoins et détermination de la procédure

Les deux étapes ci-après sont importantes pour une meilleure planification des marchés publics et des délégations de service public : l'identification des besoins et le choix de la procédure.

6.4.2.3.1. Techniques d'identification des besoins

Par besoins de l'Autorité Contractante, on entend non seulement les besoins liés à son fonctionnement propre (ex : achats de fournitures de bureaux, d'ordinateurs pour ses agents, de prestations d'assurance pour ses locaux, etc.), mais également tout le champ des besoins liés à son activité d'intérêt général et qui le conduisent à fournir des prestations aux usagers de l'administration publique et donc à des citoyens tiers.

La nature et l'étendue des besoins doivent être déterminées avec précision par les autorités contractantes avant tout appel à la concurrence ou toute procédure de négociation par entente directe. La détermination de ces besoins doit s'appuyer sur des spécifications techniques définies avec précision, neutralité, professionnalisme et de manière non discriminatoire au regard de la consistance des biens à acquérir. Le marché public conclu par l'autorité contractante doit avoir pour objet exclusif de répondre à ces besoins.

Ces préalables à la planification de la commande publique permettent :

- d'identifier les besoins ;
- de quantifier chaque besoin ;
- de regrouper les besoins par catégorie de prestation (travaux, fournitures et services) et par nature ;
- de choisir les procédures/modes/méthodes de passation ;
- d'établir les priorités et d'identifier les chemins critiques.

Ainsi, une bonne évaluation des besoins doit répondre aux exigences suivantes:

- les besoins doivent correspondre à une demande validée par l'Autorité compétente ;
- les besoins exprimés doivent être assortis d'une estimation de leur coût d'acquisition;

- chaque article des besoins doit être décrit au moyen des spécifications techniques précises et ces besoins doivent permettre d’atteindre un résultat identifié sur une feuille de route avec le responsable de la structure (principe de la gestion axée sur les résultats (GAR)).

Généralement, dans l’évaluation des besoins, on prend en compte au moins quatre (4) considérations principales :

- l’analyse des besoins fonctionnels des services sur la base, par exemple, d’état de consommation ;
- la connaissance aussi approfondie que possible des marchés des fournisseurs ou son expérience liée aux participations à des salons professionnels ou bien sa propre documentation technique ;
- la distinction des acquisitions, y compris au sein d’une même catégorie de biens ou d’équipements, entre achats standards et achats spécifiques ;
- et enfin, lorsqu’elle est possible, l’adoption d’une démarche en coût global prenant en compte non seulement le prix à l’achat, mais aussi les coûts de fonctionnement et de maintenance qui seront associés à l’usage du bien ou de l’équipement acheté.

Par ailleurs, l’évaluation des besoins se fait en tenant compte du type du marché en présence :

- marchés de travaux: prise en compte de la valeur globale des ouvrages ;
- fournitures et services: la valeur totale des fournitures ou des services qui peuvent être considérés comme homogènes (unité fonctionnelle) ;
- marchés mixtes: l’évaluation dépend de la part relative en volume de travaux ou de fourniture la plus importante ;
- marchés comportant des lots: la valeur estimée des lots.

En effet, la bonne gestion publique et la recherche d’économies réelles doivent conduire à prendre en compte d’autres facteurs importants comme, par exemple, les coûts d’entretien; l’accessibilité et le coût des services d’après-vente et de maintenance, les garanties du constructeur et du fournisseur, les coûts de formation éventuels, la robustesse et la durabilité du produit, l’adaptation du produit au contexte local, etc...

Dans la préparation des commandes publiques, il est donc nécessaire d’avoir une bonne connaissance des produits ou techniques pour définir celui/ceux qui répondent le mieux aux besoins à satisfaire.

Il est indispensable d’établir un chiffrage prévisionnel de façon à vérifier si l’enveloppe financière disponible est suffisante. Dans la négative, il faut rechercher des solutions moins coûteuses (réduire les quantités, les spécifications ou accroître l’enveloppe ou étaler la commande dans le temps). Pour les commandes qui doivent être exécutées sur plus d’un exercice budgétaire, il est impératif de vérifier l’inscription au budget des autorisations de programme et crédits de paiements correspondants. Des précautions doivent également être prises pour les commandes devant être livrées après la date de clôture.

Au total, l’estimation des coûts doit porter sur :

- une opération de travaux quel que soit le nombre d’ouvrages ;
- un ensemble homogène de fournitures.

Aucune opération ne doit être scindée ou abusivement fractionnée dans le but d'échapper aux règles du code des marchés publics et des délégations de service public.

Lorsqu'une même opération fait l'objet de plusieurs lots, la valeur estimée de la totalité des lots doit être prise en compte pour se situer par rapport au seuil.

Pour les marchés de travaux, une opération peut consister :

- en plusieurs ouvrages si elle porte sur des travaux de même nature, exécutés dans un périmètre géographique délimité telle que la réfection des toitures des écoles d'une même commune ou la réalisation de trottoirs dans différents quartiers de la ville, car il en résulte une unité fonctionnelle ;
- en travaux de nature différente si ceux-ci sont réalisés sur un même ouvrage et sont programmés au même moment, par exemple en matière de réhabilitation d'un même bâtiment ou ensemble de bâtiments.

Plusieurs chantiers comportant des travaux de plusieurs types qui concernent des ouvrages différents ne constituent pas une même opération s'il n'existe pas d'unité fonctionnelle du fait de la variété de travaux envisagés, même s'ils s'inscrivent dans le cadre d'un projet global.

Un ouvrage peut être défini comme le résultat d'un ensemble de travaux de bâtiment ou de génie civil destiné à remplir par sa nature même une fonction économique ou technique.

Pour les marchés de fournitures et services, il convient de comparer les seuils et montant des achats prévus qui constituent une catégorie homogène de fournitures ou de prestations de services:

- soit en raison de leurs caractéristiques propres, indépendamment de l'activité de leur utilisateur. Par exemple : des meubles de bureaux constituent une catégorie d'achats homogène en raison de leurs caractéristiques propres même s'ils sont destinés à des structures exerçant des activités de natures différentes ;
- soit du fait de leur destination commune, alors qu'ils sont de nature différente. Par exemple les achats de matériels et mobilier destinés à équiper un hôpital ou une salle d'opérations sont destinés à une même unité fonctionnelle et doivent être considérés comme une seule opération d'achat même s'ils portent sur des biens de natures différentes.

Pour les marchés de prestations intellectuelles, il convient de distinguer les tâches rémunérées au temps passé et les marchés à rémunération forfaitaire.

Dans le premier cas, excepté le cas où il aurait été convenu autrement conformément aux dispositions des clauses générales, les paiements effectués en vertu du marché ne dépasseraient pas le plafond spécifié dans les clauses particulières. Par ailleurs, les parties peuvent convenir que des paiements additionnels soient versés au consultant pour couvrir des dépenses additionnelles non comprises dans l'estimation des coûts.

Pour les marchés à rémunération forfaitaire, la rémunération totale du consultant n'excèdera pas le montant du marché et sera un montant forfaitaire couvrant la totalité des coûts nécessaires à l'exécution des prestations.

Pour tous ces marchés, Il est enfin capital d'identifier la source du financement : financement national (ressources intérieures) ou financement des Partenaires Techniques et Financiers (ressources extérieures).

Parfois à l'occasion de la définition de gros marchés, il peut s'avérer avantageux de regrouper certaines prestations en lots, constituant chacun un marché distinct, en fonction de leur homogénéité ou destination.

S'agissant des marchés distincts, chaque lot doit faire l'objet des spécifications techniques et des critères de qualification distincts.

6.4.2.3.2. Choix de la procédure/modes/méthodes d'acquisition à utiliser

La nature de la procédure à mettre en œuvre dans le cas d'un contrat de marchés publics et des délégations de service public est fonction du **montant** et des **caractéristiques** des prestations à réaliser.

- **le montant** : il permet de vérifier si le montant de la commande nécessite le respect des procédures normales et simplifiées édictées par les dispositions de la loi portant code des marchés publics ;
- **les caractéristiques** : elles permettent de déterminer les différents éléments à prendre en compte pour élaborer le dossier d'appel d'offres.

Le choix de la procédure appropriée pour une consultation donnée n'est objectivement pas d'une grande complexité lorsque l'on connaît les règles peu nombreuses et relativement simples qui s'y appliquent.

Cependant, **cette opération simple revêt une importance cruciale dans le bon déroulement des opérations d'achats publics.**

En effet, opter pour une procédure inappropriée peut placer la commande publique dans une situation inconfortable : inadéquation ou non livraison des travaux, fournitures ou services acquis, retards, surcoûts, contestations et litiges et, dans les cas les plus graves, annulation du marché et sanctions.

C'est pourquoi, chaque agent engagé dans la gestion des marchés publics doit apprendre et maîtriser les règles qui permettent de choisir, pour chaque appel d'offres, la procédure la mieux adaptée. L'acheteur public doit, à l'instar de l'acheteur privé, se préoccuper "d'en avoir pour son argent". Il doit donc préparer une commande qui débouchera sur l'achat des travaux, fournitures, services ou prestations intellectuelles présentant le meilleur rapport qualité/prix. Même si la plupart des procédures d'achats publics confient la commande au fournisseur qui propose le prix le plus bas, le rapport qualité/prix ne doit pas s'apprécier uniquement en fonction du prix d'achat.

Le PPMP permet d'identifier les marchés à passer dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet, et de positionner dans le temps la réalisation de chacun de ces marchés.

La décomposition des besoins d'un projet en marchés est conditionnée par une parfaite maîtrise des activités, des objectifs du projet et des délais. Pour ce faire, on a souvent recours à certaines questions :

- Acquérir quoi ? Il s'agit de faire dans un premier temps un listing des besoins du projet qui doivent faire l'objet de passation de marché. Ensuite, de faire les allotissements et les regroupements selon les similarités ;
- Combien ? Pour chaque besoin, il est nécessaire de déterminer la quantité/nombre et d'évaluer le coût estimatif ;
- Acquérir comment ? Choisir la méthode de passation de marché conformément aux procédures édictées par les accords de financement ;

- Acquérir quand ? Les besoins pour la mise en œuvre d'un projet s'étale tout le long de la durée du projet ;
- Qui va acquérir ? Déterminer et situer les responsabilités entre les principaux acteurs requis.

Pour ce qui est de la programmation temporelle, il faut prendre en considération les éléments suivants : la préparation, l'approbation, les contraintes techniques, juridiques et de délais, les dates clés pour chaque marché, la mise à jour périodique et la prévision d'un système de suivi.

Les étapes de passation d'un marché sont :

- **Première étape** : Programmation de l'exécution du projet (conception et spécification, décomposition et calendrier de réalisation).
- **Deuxième étape** : Mise en place des méthodes et outils de passation (mise en concurrence ouverte ou restreinte, entente directe, etc.).
- **Troisième étape** : Publicité ou avis d'appel d'offres.
- **Quatrième étape** : Elaboration des procédures de mise en concurrence (émission du dossier d'appel d'offres, soumission et ouverture des offres, évaluation des offres, etc.).
- **Cinquième étape** : Attribution du marché ou bon de commande (acceptation de l'offre, signature, notification et mise en vigueur).
- **Sixième étape** : Gestion du marché (exécution du marché, livraison, mise en route, réception, garantie et maintenance).

FICHE TECHNIQUE N° 6 : Méthodologie d'élaboration du plan de passation des marchés

Objectif : Améliorer la mise en œuvre ou l'exécution des projets et programmes des ministères et institutions par la systématisation des plans de passation de marchés publics.

ETAPES	DESCRIPTION	DUREE
Etape 1 : Analyse du budget traduit sous forme de projets en se référant au FAD ou à une enveloppe budgétaire	Traduire le projet en marchés selon les catégories conventionnelles : Acquisition de matériels, réhabilitation et construction, prestation intellectuelle (renforcement des capacités, études et enquêtes) ; Le plan de passation des marchés publics doit être élaboré en année N-1 et pouvoir alimenter le plan d'engagement.	1 semaine à 1 mois selon l'ampleur des projets/programmes
Etape 2 : Elaboration du projet de plan de passation des marchés publics	Le législateur dispose que le modèle standard du PPMP est proposé par l'ARMP en liaison avec les services techniques du Ministère en charge des finances. En effet, le projet de budget de l'AC et le projet de plan de passation qui l'accompagne doivent être élaborés par l'AC. Ceci se fait suivant le modèle standard et un calendrier défini par voie réglementaire par les services du budget du Ministère chargé des finances aux fins d'être intégré en temps utile dans le processus de préparation et d'adoption du budget de l'Etat et des structures tutélaires dont peut dépendre l'autorité contractante sur le plan budgétaire.	1 semaine à 2 mois selon l'ampleur des projets/programmes
Etape 3 : Elaboration du plan de passation des marchés publics	Le PPMP donne le planning de tous les marchés à passer dans le cadre de l'exécution des différents projets inscrits au titre de l'année ainsi que toutes les actions y afférentes avec des délais. Il est élaboré en synergie avec le PTBA. Il comporte donc toutes les activités devant faire l'objet de commande/marché au cours de l'année. Après arbitrage, consolidation et vote du budget général de l'Etat, le projet de plan de passation des marchés publics subi les réaménagements nécessaires sur la base des crédits réellement ouverts au budget et devient le plan de passation des marchés publics. Une fois ce plan validé par la CCMP, il est transmis à la DNCMP pour publication. Par la suite, l'AC doit faire connaître ce plan au moyen d'un avis général. Cet avis mentionne à titre indicatif, les caractéristiques essentielles des marchés que l'AC entend passer au cours de l'année et dont les montants sont égaux ou dépassent les seuils de passation.	1 semaine à 1 mois selon l'ampleur des projets/programmes

ETAPES	DESCRIPTION	DUREE
<p>Etape 4 : Evaluation des besoins et détermination de la procédure</p>	<p>Par besoins de l’Autorité Contractante, on entend non seulement les besoins liés à son fonctionnement propre (ex : achats de fournitures de bureaux, d’ordinateurs pour ses agents, de prestations d’assurance pour ses locaux, etc.), mais également tout le champ des besoins liés à son activité d’intérêt général et qui le conduisent à fournir des prestations aux usagers de l’administration publique et donc à des citoyens tiers.</p> <p>La nature et l’étendue des besoins doivent être déterminées avec précision par les autorités contractantes avant tout appel à la concurrence ou toute procédure de négociation par entente directe.</p> <p>La détermination de ces besoins doit s’appuyer sur des spécifications techniques définies avec précision, neutralité, professionnalisme et de manière non discriminatoire au regard de la consistance des biens à acquérir. Le marché public conclu par l’autorité contractante doit avoir pour objet exclusif de répondre à ces besoins.</p> <p>Ces préalables à la planification de la commande publique permettent de :</p> <ul style="list-style-type: none"> o identifier les besoins ; o quantifier chaque besoin ; o regrouper les besoins par catégorie de prestation (travaux, fournitures et services) et par nature ; o choisir les procédures/modes/méthodes de passation ; o établir les priorités et identifier les chemins critiques. 	<p>1 semaine à 1 mois selon l’ampleur des projets/programmes</p>
<p>Etape 5 : Le choix de la procédure/modes/méthodes d’acquisition à utiliser</p>	<p>La nature de la procédure à mettre en œuvre dans le cas d’un contrat de marchés publics et des délégations de service public est fonction du montant et des caractéristiques des prestations à réaliser.</p> <p>Le choix de la procédure appropriée pour une consultation donnée n’est objectivement pas d’une grande complexité lorsque l’on connaît les règles qui s’y appliquent.</p>	<p>1 semaine à 1 mois selon l’ampleur des projets/programmes</p>

TABLEAU N°12 : Plan de passation de marchés publics (PPMP)

PPMP (Fournitures et travaux)

GENERALITES										DOSSIERS D'APPEL D'OFFRES				EVALUATION DES OFFRES				EXECUTION		
Code PTBA	Ref. No. (1)	Description des fournitures / travaux (2)	Mode de passation du marché (3)	Montant Prévisionnel au budget (millions de F CFA)(4)	Examen DNCMP (Oui/non) (5)	Examen CCMP (Oui/non) (6)	Date de préparation DAO/DCR/BC (7)	Date de réception avis de la CCMP/ DNCMP (8)	Date non objection du PTF (9)	Date d'invitation à la soumission (10)	Date d'ouverture des offres (11)	Fin évaluation (12)	Date de réception avis CCMP/ DNCMP (13)	Date non objection du PTF (14)	Date prévisionnelle de signature du contrat (15)	Délai d'exécution (16)	Source de financement RI/RE (17)			
COÛT TOTAL																				

PPMP Services (Consultants)

Code PTBA	Ref. (1)	Description des services (2)	PREPARATION ET LANCEMENT DE LA CONSULTATION										PROPOSITIONS TECHNIQUES			PROPOSITIONS FINANCIERES			PROJET DE CONTRAT			EXECUTION										
			Mode de passation du marché (3)	Montant prévisionnel au budget (millions de F CFA) (4)	Examen DNCMP (Oui/non) (5)	Examen CCMP (Oui/non) (6)	Date Préparation TDR et AMI (7)	Date avis CCMP/ DNCMP sur AMI (8)	Date de lancement de la manifestation (9)	Date d'ouverture des manifestes (10)	Date liste restrictive et préparation DP (11)	Date avis CCMP/ DNCMP sur DP (12)	Date non objection PTF (13)	Date d'invitation à la soumission (14)	Date d'ouverture des propositions (15)	Date Fin d'évaluation (16)	Date avis CCMP/ DNCMP sur DP (17)	Date non objection PTF (18)	Date d'ouverture (19)	Date Fin évaluation (20)	Date avis CCMP/ DNCMP (21)		Date Négotiation (22)	Date avis PTF et services de Contrôle (23)	Date signature de contrat (24)	Délai d'exécution (mois) (25)	Source de financement RI/RE (26)					
	1																															
	2																															
																															
		COÛT TOTAL																														

Dans l'élaboration des PPMP, les principaux éléments à considérer concernent :

- la préparation ;
- les approbations ;
- les contraintes techniques ;
- les contraintes juridiques ;
- les contraintes de délais;
 - délais administratifs ;
 - délai de fabrication ;
 - délai de construction ;
 - délai de livraison / acheminement ;
 - délais d'exécution des services/prestations.

Le PPMP s'élabore en distinguant les marchés des travaux, fournitures, prestations de service et ceux des prestations intellectuelles.

Le PPMP comporte plusieurs colonnes qui concernent chaque étape du processus de passation et d'exécution d'un marché public.

Les délais prévisionnels mentionnés dans les différentes colonnes sus-évoquées sont assortis d'une durée précise qui correspond, pour la plupart, à des délais maxima prévus par la réglementation.

Ces étapes sont différentes lorsque l'on est en face d'un marché de travaux, équipements, fournitures et services courants ou dans le cadre des prestations intellectuelles.

De façon globale et pour les catégories de marchés, on peut distinguer bon nombre d'étapes. Dans les illustrations qui suivent, à chacune des étapes, est associé son délai ne dépassant pas la durée réglementaire assortie des différentes natures de contrôles qui peuvent s'y opérer. Ainsi, les différentes étapes figurent au milieu des illustrations tandis que les informations y afférentes l'encadrent.

FIGURE N°4 : Etapes de passation de marchés

(TRAVAUX, EQUIPEMENTS, FOURNITURES ET SERVICES COURANTS)

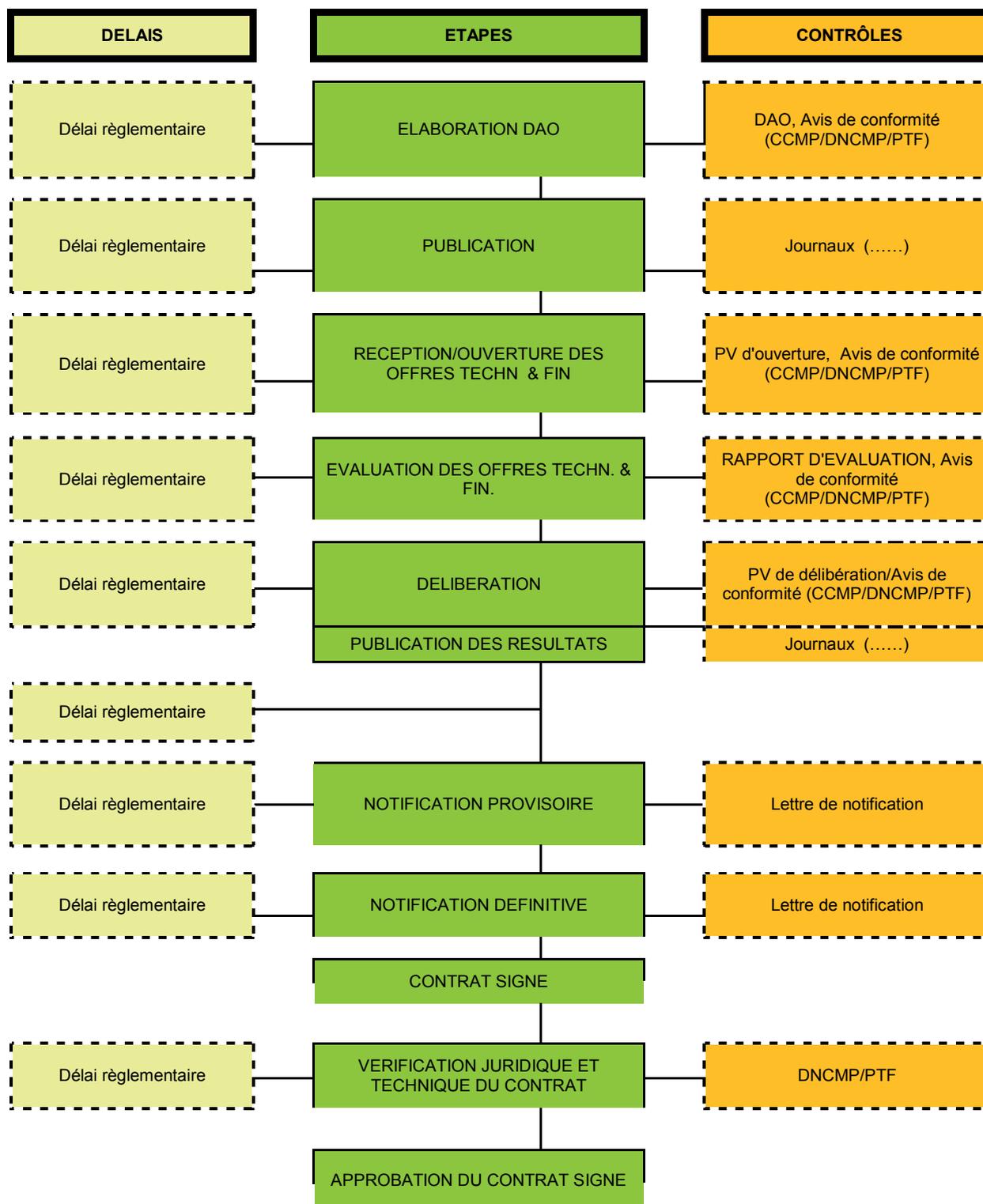
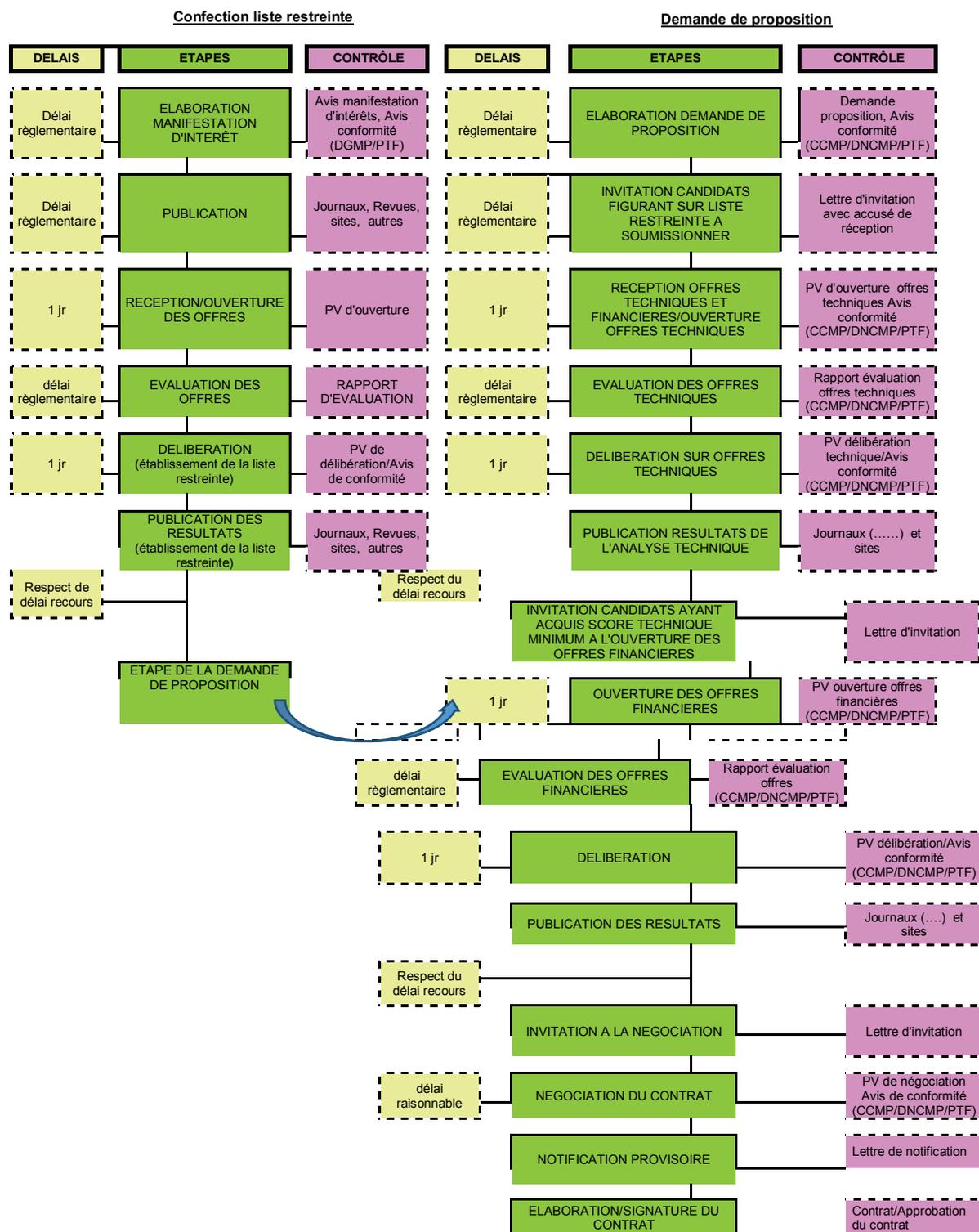


FIGURE N°5 : Etapes de passation de marchés (prestations intellectuelles)



6.4.2.4. Examen du PPMP avant sa validation vs publication

Le projet du PPMP est soumis à l'approbation de la Commission de contrôle des marchés publics pour le cas des financements nationaux, et des PTF pour les financements bilatéraux ou multilatéraux.

Les points faisant l'objet d'attention particulière lors de l'examen du PPMP sont :

- le respect du canevas type ;
- le respect du délai des dépôts des projets du PPMP ;
- le respect et le réalisme des délais réglementaires ;
- le respect des seuils (lien entre procédures de passation et montant) ;
- la vérification des conditions visant les grés à gré, les AOR, etc. ;
- la vérification des délais de validité des offres des soumissionnaires ;
- l’examen du justificatif de l’allotissement ;
- le respect des indicateurs relatifs à la proportion des procédures exceptionnelles (consultations restreintes, gré à gré) prévues ;
- l’examen du degré de la précision de la nature de la prestation (éviter de mentionner « acquisition de divers matériels ou diverses fournitures ») ;
- la répartition temporelle des dépenses afin d’éviter une concentration à un moment donné des factures à honorer ;
- l’existence et l’exactitude de la ligne budgétaire conformément à la loi de finances ou aux accords de crédit ;
- l’examen de la prise en compte effective du montant des dépenses engagées mais non liquidées dans le montant estimé de l’inscription budgétaire.

6.4.2.5. Suivi du Plan de Passation des Marchés Publics : modes de collecte et démarche méthodologique de traitement des données

Après l’approbation et la publication des PPMP, les marchés planifiés sont mis en œuvre. En effet, selon le texte législatif en vigueur, la Personne responsable des marchés publics (PRMP) est tenue de produire par an, un rapport d’exécution de chaque marché relevant de sa compétence dont elle adresse copie à la DNCMP et à l’ARMP. De ce fait, l’exécution du PPMP nécessite un bon suivi du chronogramme depuis l’élaboration des DAO/DP jusqu’à l’élaboration du décompte définitif en passant par l’étape de la signature du contrat. Les autorités compétentes doivent alors s’assurer de ce que les passations de marchés publics sont en cohérence avec le PPMP.

A cet égard, le suivi de l’exécution du PPMP est effectué à mi-parcours ou ex-post en vérifiant si les procédures et les délais ont été respectés, si les marchés passés ont fait l’objet d’une publicité adéquate, s’il n’y a pas eu de morcellement des commandes et si les travaux, biens et services voulus par l’acheteur public et proposés par le soumissionnaire ont été livrés quant aux coûts conclus, aux délais et dans la qualité prévue.

Le tableau de suivi du PPMP permet : (i) de suivre, par marché, le planning des tâches et le processus de passation des marchés jusqu’à la dernière signature ; (ii) et de calculer les délais de passation du marché. Il permet également de calculer le délai moyen de passation des marchés pour le PPMP en vue d’apprécier la performance par rapport aux indicateurs fixés en la matière. L’attention sur les retards observés dans l’exécution du PPMP permet de mieux échanger sur les mesures devant accélérer la signature des contrats de marchés dont dépend l’atteinte des résultats escomptés.

Le tableau ci-après présente un modèle de tableau de suivi des PPMP au Togo.

TABLEAU N°13 : Modèle de tableau de suivi des plans de passation des marchés publics

Code PTBA		GENERALITES										DOSSIERS D'APPEL D'OFFRES				EVALUATION DES OFFRES			SIGNATURE DU CONTRAT	EXECUTION		
		Réf. N°	Description des fournitures/travaux	Mode de passation du marché	Montant prévisionnel du budget (en millions de FCFA)	Examen DNC-MP (Oui/Non)	Examen CCMP (Oui/Non)	Date de préparation DAO/DCR/BC	Date de réception avis de la CCMP/DCMP	Date non objection du PTF	Date d'invitation à soumission	Date d'ouverture des offres	Fin évaluation	Date de réception avis CCMP/DNCMP	Date non objection du PTF	Date prévisionnel de signature du contrat	Délai d'exécution	Montant	Source de financement R/URE			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)				
	1	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu				
		Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé				
	2	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu				
		Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé				
	3	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu	Prévu				
		Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé				

Source : Plan et outils de suivi –évaluation de la SCAPE Tome 2

6.4.2.6. Indicateurs de suivi et informations nécessaires à la rédaction du rapport de suivi du Plan de Passation des Marchés Publics et des délégations de services publics

Le rapport de performance sur le système de passation des marchés publics et des délégations de services publics de l'Autorité contractante permet de communiquer autant à l'interne qu'à l'externe, dans un langage compréhensible et dans des délais opportuns, une information significative, complète, comparable et fiable sur les résultats atteints par rapport aux engagements pris dans le budget-programme. Il contribue à la prise de décisions éclairées par les gestionnaires et les comités de pilotage et contient une analyse de ce qui a été réalisé par rapport à ce que l'organisation a prévu de réaliser, la contribution de ces réalisations à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.

Ainsi, pour faire le point sur les difficultés rencontrées et formuler des propositions d'amélioration, on a besoin de répondre à un certain nombre de questions qui renseignent sur les différentes étapes du cycle de passation et d'exécution des marchés publics et des délégations de services publics.

Il s'agira ici de suivre la mise en œuvre du PPMP à partir de chacune des étapes du processus.

Le rapport élaboré à cet effet renseignera sur les différentes situations connues aux étapes de la passation des marchés publics quant aux délais, principes, rôles des différents acteurs depuis :

- la publication des avis jusqu'à la réception des offres ;
- l'ouverture des plis jusqu'à l'attribution du marché ;
- la signature jusqu'à la mise en vigueur du marché ;
- les règlements (financier et juridique) jusqu'au décompte définitif du marché public.

Ce rapport qui comportera au moins ces quatre parties, répondra aux préoccupations ci-après :

i. De la procédure d'attribution du marché public

Il s'agit ici de rapporter sur l'ensemble des informations depuis l'élaboration des dossiers d'appel à concurrence jusqu'à la signature des marchés et des délégations de services publics.

ii. De la publicité et du délai de remise des offres

Les réponses relatives aux questions ci-après seront analysées et interprétées :

- tous les marchés publics passés ont-ils fait l'objet d'une planification préalable ?
- la publicité a-t-elle été faite dans les organes et par les supports appropriés ?

iii. De la réception des offres

Les réponses aux préoccupations ci-après seront appréciées :

- les délais prévus pour le dépôt des offres sont-ils appropriés ?
- les offres ont-elles été reçues et transcrites dans le sommier ou registre spécial des marchés publics régulier (tenu à jour) ?

iv. De l'ouverture des offres

Les réponses relatives aux questions ci-après seront analysées et interprétées :

- l'ouverture des offres a-t-elle eu lieu comme prévu (lieu prévu et annoncé, audience exigée : en présence des soumissionnaires, partenaires et organes habilités) ?

- le PV d’ouverture a-t-il reçu toutes les signatures nécessaires et validé par les organes compétents (Partenaires techniques, Commission de contrôle ou Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics ?)
- l’ouverture a-t-elle eu lieu dans les délais requis ?

v. De l’évaluation des offres

Les questions ci-après seront analysées et interprétées :

- les offres ont-elles été évaluées par les organes régulièrement installés ?
- le rapport a-t-il reçu toutes les signatures nécessaires et validé par les organes compétents (Partenaires techniques, Commission de contrôle ou Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics) ?
- l’évaluation des offres a-t-elle eu lieu dans les délais requis ?
- dans le cadre des ouvertures successives, les soumissionnaires ont-ils été invités par des moyens appropriés et à des heures et délais convenables ?

vi. De l’attribution des marchés

L’analyse portera sur les questions ci-après :

- qui ont été les attributaires ?
- les délais requis ont-ils été respectés pour la notification ?
- les critères et modalités d’attribution sont-ils conformes à ceux annoncés dans les dossiers de consultation ?

vii. De l’évaluation de l’exécution des marchés publics

Il s’agit ici de rapporter sur l’ensemble des informations depuis la mise en vigueur du marché jusqu’à l’établissement du décompte définitif.

viii. Du contrôle de l’exécution, de la réception des prestations et du règlement des marchés.

Les réponses relatives aux questions ci-après seront analysées et interprétées :

- les contrats ont-ils été exécutés conformément au contenu des marchés publics ?
- la /les réceptions des marchés publics a/ont-elle/s fait l’objet de rapports ?
- les décomptes provisoires et définitifs ont-ils été tenus et ceci, dans les délais requis ?

ix. De la gestion des contentieux liés à l’exécution des marchés publics

Les réponses relatives aux questions ci-après seront appréciées :

- quels ont été les contentieux et comment ont-ils été gérés ?
- y-a-t-il eu du changement en cours d’exécution des marchés ?
- le marché a-t-il fait l’objet de résiliation et d’ajournement ?

La synthèse de ces questionnements se présente ainsi qu’il suit dans la matrice du rapport de suivi du PPMP et des délégations de services publics :

TABLEAU N°14 : Modèle de rapport de suivi du Plan de Passation des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics

N°	IDENTIFICATION DU MARCHÉ		SUIVI DE LA PROCEDURE				SUIVI DU REGLEMENT ET GESTION DES DIFFERENDS		SUIVI DE L'EXECUTION DU MARCHÉ			
	Données de base		Données sur le respect des délais dans les procédures de passation (PRMP et PTF)		Données sur le respect des délais dans les procédures de contrôle		Données sur le respect des délais dans les procédures de la régulation		Données sur le respect des CCAG-CCAP-CCTG, CCTP (Respect des délais, qualité et coûts)		Clôture du marché (réception définitive, décompte définitif et certificat de bonne fin)	
	Description	Mode/méthode de Passation de Marchés	Période prévue	Période réelle	Période prévue	Période réelle	Période prévue	Période réelle	Période prévue	Période réelle	Période prévue	Période réelle

Source : Cabinet BIM

- CCAG** Cahier des Clauses Administratives Générales
- CCAP** Cahier des Clauses Administratives Particulières
- CCTG** Cahier des Clauses Techniques Générales
- CCTP** Cahier des Clauses techniques Particulières

6.5. Outil de suivi-évaluation du Plan d'Engagement des Dépenses (PED)

6.5.1. Définition et bref historique du plan d'engagement de dépenses

Le plan d'engagement des dépenses (PED) indique les engagements financiers à envisager en vue de planifier les décaissements nécessaires à faire au cours de l'année, de préférence au mois par mois, pour faciliter la mise à dispositions des ressources à temps dans le cadre de l'exécution des activités planifiées et des marchés publics y découlant. Il indique les prévisions de ressources en fonction de l'étape dans la passation des marchés et donc dans la réalisation du PTBA et du PPMP. En d'autres termes, il présente les appels de fonds à réaliser au cours d'une année de manière à rendre disponibles les ressources à bonnes dates pour la réalisation des activités prévues dans le PTBA.

6.5.2. Démarche méthodologique pour l'élaboration et le suivi du plan d'engagement de dépenses

La démarche méthodologique permettant d'aboutir à l'élaboration du plan d'engagement de dépenses s'inscrit dans la dynamique de la planification des programmes en général. A cet effet, le plan d'engagement de dépenses est élaboré de façon itérative avec les autres documents de programmation que sont le PTBA et le PPMP. La démarche respecte la logique participative ainsi qu'un processus progressif et méthodique.

6.5.2.1. Phases d'élaboration du plan d'engagement de dépenses

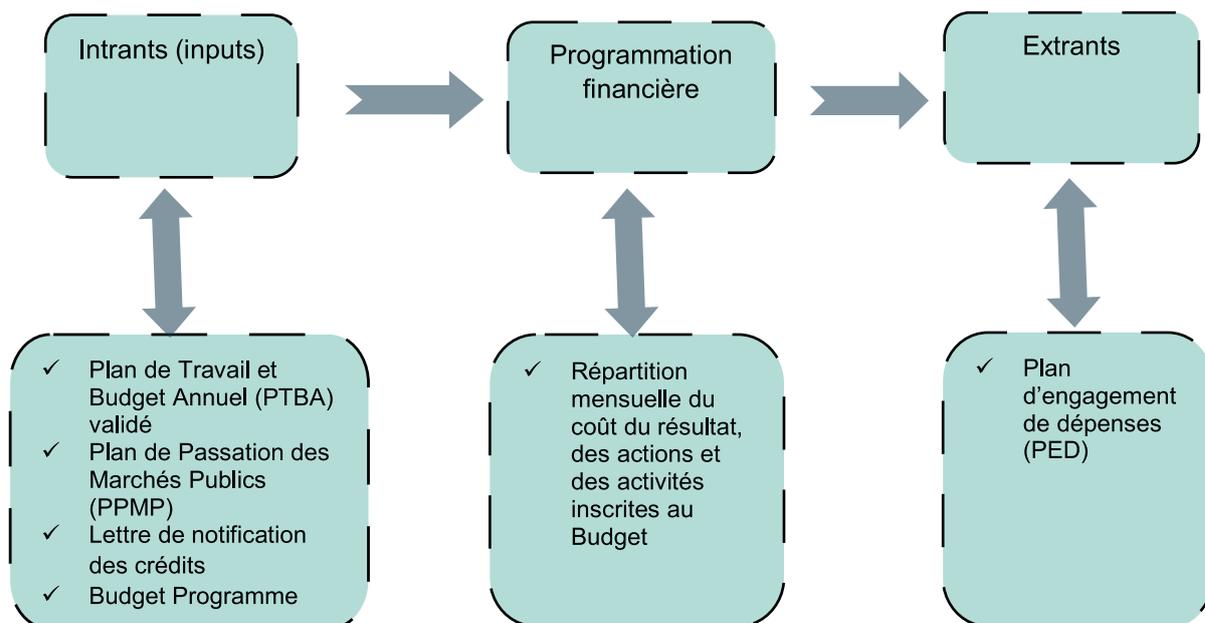
Le processus qui conduit à l'élaboration du PED peut être subdivisé en deux phases :

- la revue des autres étapes (planification structurelle, planification organisationnelle et planification opérationnelle) ;
- la planification financière.

La première phase consiste à repasser en revue toutes les autres étapes de la planification afin d'assurer toute la qualité requise pour les outils qui en découlent. Ces outils sont : le PTBA et le PPMP. D'autres outils accompagnent également le processus ; il s'agit : du budget-programme, de la lettre de notification des crédits, du budget classique, du CBMT réparti par programme, sous-programme et par structure. Ces outils permettent de disposer des informations requises pour l'élaboration du plan d'engagement des dépenses.

La deuxième phase est la planification financière : elle consiste à répartir les coûts des activités sur les douze mois de l'année. Elle se fait par structure, par projet, par sous-programme, par programme et par source de financement. Elle permet d'avoir une vue globale sur les décaissements attendus pour les activités prévues et les paiements éventuels dans le cadre des passations de marchés publics (prise en compte des résultats du PPMP).

FIGURE N°6 : Phase d'élaboration du Plan d'engagement de dépenses



De façon schématique, le processus peut être synthétisé dans la fiche ci-après :

FICHE TECHNIQUE N° 7 : Méthodologie d'élaboration du PED

Objectif : Planifier l'engagement des dépenses sur la base des déterminants financiers du budget classique ou du budget-programme.

N°	ETAPES	DESCRIPTION	PÉRIODE	RESPONSABLE
1	Revue des outils (intrants) nécessaires pour l'élaboration du PED	<p>Intrants :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Budget programme réparti par programme, sous-programme et par structure . Budget classique, . PTBA validé, . PPMP, . Lettre de notification des crédits, <p>Tâche exécutée :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Vérifier la qualité et la complétude des informations contenues dans les intrants 	Juste après la validation du PTBA (1 semaine)	Directions et Structures sous tutelles avec l'appui technique de la DPSE
2	Programmation financière	<p>Tâche exécutée :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Répartir les coûts des activités sur les douze mois de l'année ; . Répartir les coûts par structure, par projet, par sous-programme, par programme et par source de financement ; . Etant donné que le budget général de l'Etat s'exécute par la mise en place des crédits à 50% pour ce qui concerne le fonctionnement, il est recommandé d'opérer des ajustements (Le montant total par trimestre doit être autant que possible équilibré) . Déposer le PED élaboré à la DPS/DPSE pour synthèse 	1 ^{ère} quinzaine du mois d'octobre	Structures concernées avec l'appui technique de la DPSE
3	Synthèse	<p>Tâches exécutées :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Récupérer les PED de toutes les structures ; . Faire la synthèse globale des PED ; . Envoyer une copie à la structure chargée des finances et à la structure chargée du contrôle financier et au SGM /institution; 	1 ^{ère} quinzaine du mois d'octobre	DPSE

Le tableau suivant rappelle les étapes qui conduisent à l'élaboration du PTBA et du PED.

TABLEAU N° 15 : Récapitulatif des étapes et processus montrant le lien entre le PTBA, le PED et le budget programme

Phases/étapes	Intrants	Extrants	Période d'exécution	Structure responsable
<p>Etape 1 : Planification structurelle</p> <p>But : Traduire les résultats attendus du programme en une série d'activités structurées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le cadre logique/cadre de résultats duquel on peut déduire le produit final, les résultats attendus ou les extrants du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - la liste exhaustive de toutes les activités qui seront réalisées dans le cadre du programme ; - la description détaillée et précise de chaque activité 	1 ^{ère} quinzaine du mois d'octobre (dès le dépôt du Budget de l'Etat sur la table de l'Assemblée Nationale)	Structures concernées avec l'appui technique de la DPSE

Phases/étapes	Intrants	Extrants	Période d'exécution	Structure responsable
<p>Etape 2 : Planification organisationnelle</p> <p>But : Assigner des responsabilités relatives à chacune des activités aux intervenants au programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - la liste exhaustive de toutes les activités qui seront réalisées dans le cadre du programme ; - la description détaillée et précise de chaque activité. - liste des intervenants (personnes, structures) au programme 	- Charte de responsabilités	1 ^{ère} quinzaine du mois d'octobre	Structures concernées avec l'appui technique de la DPSE

Phases/étapes	Intrants	Extrants	Période d'exécution	Structure responsable
<p>Etape 3 : Planification opérationnelle</p> <p>But :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programmer dans le temps la réalisation des activités - Attribuer à chaque activité une « durée probable » de réalisation (date de début et date de fin) 	<ul style="list-style-type: none"> - liste des activités, - liste des intervenants - durée estimée des différentes activités - charte de responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> - Calendrier d'exécution du programme ou chronogramme de mise en œuvre 	1 ^{ère} quinzaine du mois d'octobre	Structures concernées avec l'appui technique de la DPSE

Phases/étapes	Intrants	Extrants	Période d'exécution	Structure responsable
<p>Etape 4 : Planification financière</p> <p>But :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programmer les dépenses à engager - Répartir les coûts des activités sur les douze mois de l'année, ce qui permet d'avoir une vue globale sur les décaissements 	<ul style="list-style-type: none"> - le budget programme réparti par nature de dépenses, par programme et par structure ; - les crédits répartis par structure et par activité dans le budget classique du ministère/institution; - Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) - liste des activités ; - les intervenants ; - les durées estimées de chacune des activités. -PPMP ; - Lettre de notification des crédits 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'engagement de dépenses (PED) 	1 ^{ère} quinzaine du mois d'octobre	Structures concernées avec l'appui technique de la DPSE

6.5.2.2. Quelques techniques/réflexes pour l'élaboration du plan d'engagement de dépenses

L'élaboration du plan d'engagement de dépenses appelle les techniques/réflexes ci-après :

- la décomposition du coût de l'activité par nature de dépense (Personnel, matériel, transferts, Investissement (dépenses en capital) ;
- la précision de la nature de l'opération devant aboutir à réaliser la dépense : (mandatement, ordre de paiement, projet de décision, etc.) ;
- la précision de la nature du financement : lorsque la dépense est financée sur le Budget National, l'exécution commence dès la notification des crédits et **le chargement des crédits à 50% ou plus selon le cas** ;
- lorsqu'un projet est financé par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), il faudra tenir compte :
 - des dispositions de l'accord de crédits ;
 - des tranches annuelles disponibles totalement ou partiellement ;
 - et des formalités administratives et les avis de non objection (selon la procédure du bailleur de fonds) ...

L'élaboration du plan d'engagement des dépenses requiert de passer en revue toutes les dispositions de la lettre de notification des crédits en prenant en compte les divers délais liés aux phases d'engagement, de liquidation, d'ordonnancement et de paiement et le PPMP.

Qui élabore le plan d'engagement des dépenses ?

Le plan d'engagement des dépenses est élaboré, sous la supervision de la DPSE, par la Division de la programmation et du Suivi (DPS) et les points focaux des Directions et structures du Ministère/Institution. En raison de la spécificité des sources de financement et des délais d'exécution de la dépense publique, les services de la Direction en charge des finances sont sollicités pour fournir les informations nécessaires à son élaboration. Après l'élaboration du projet, la validation intervient au même moment que celle des autres outils en présence de tous les acteurs.

Quand élaborer le plan d'engagement des dépenses ?

Le plan d'engagement des dépenses s'élabore en tenant compte du Plan de Travail et Budget Annuels et du PPMP. A cet effet, il est recommandé qu'aussitôt le budget de l'Etat déposé à l'Assemblée Nationale, les travaux de programmation soient amorcés pour que les outils d'opérationnalisation soient rendus disponibles dès la mise en place du budget, après son vote par le Parlement. La DPS devra être pro active en proposant pour validation dans les premiers jours de l'année, les drafts (projets) d'opérationnalisation au Comité de Pilotage du SE au sein du Ministère/Institution. Concrètement tous les projets des outils d'opérationnalisation doivent être élaborés entre octobre et décembre de l'année N-1 pour le compte du budget de l'année N.

6.5.2.3- Eléments d'optimisation du plan d'engagement de dépenses

Il peut arriver que la planification opérationnelle débouche sur la programmation de la réalisation de certaines activités au même moment de l'année ou les concentre sur la même période. Dans ce cas, étant donné que le budget général de l'Etat s'exécute par tranches successives, il est recommandé d'opérer des ajustements de sorte à permettre au trésor de ne pas tomber dans des tensions de trésorerie. Le montant

total par trimestre doit être autant que possible équilibré pour ne pas aggraver la tension de trésorerie au niveau national. Dans le même ordre d'idée, il n'est pas recommandé de programmer la majorité des activités vers la fin de l'année au risque de ne pas pouvoir les exécuter pour des motifs d'indisponibilité de trésorerie ou de transmission tardive des titres et autres pièces justificatives.

6.5.2.4. Contexture du plan d'engagement de dépenses

Le plan d'engagement des dépenses inscrites et budgétisées décrit, au mois le mois, les besoins de financement des activités du budget-programme. Il se présente suivant le canevas ci-dessous conçu pour la circonstance et se matérialise sous la forme d'un tableau à plusieurs colonnes et à plusieurs lignes. Les colonnes comportent :

0. le code activité suivant le PTBA ;
1. l'imputation budgétaire ;
2. le libellé des travaux, fournitures, prestations ;
3. le montant prévisionnel correspondant au coût prévu au PTBA ;
4. le mode de passation du marché ;
5. la date prévisionnelle de signature du contrat ;
6. la date prévisionnelle de démarrage d'exécution ;
7. le délai d'exécution ;
8. le calendrier d'engagement des dépenses.

En ligne, on a la planification par coût des activités programmées dans le PTBA.
(voir le tableau ci-après).

TABLEAU N°16 : Canevas de présentation du plan d'engagement de dépenses

Titre de l'intervention (programme, projet, etc.) :

Code PTBA	Réf N° (1)	Description des fournitures/travaux (2)	Montant Prévisionnel au budget (en millions de F CFA) (3)	Mode de passation des marchés (4)	Date prévisionnelle de signature du contrat (5)	Date prévisionnelle de commencement d'exécution (6)	Délai d'exécution (7)	Janvier		Février		Mars		Avril		Mai	Décembre		
								Prév	Réal	Prév	Réal	Prév	Réal	Prév	Réal	Prév	Réal	Prév	Réal	
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
TOTAL																				

Source : Plan et outils de suivi-évaluation de la SCAPE Tome 2

Le plan d'engagement des dépenses obtenu suppose que les estimations faites des coûts de chaque activité correspondent au montant global de l'enveloppe du budget-programme d'où l'analyse de réalisme et de cohérence de la budgétisation et du passage du budget-programme au budget classique.

6.5.3. Suivi du plan d'engagement des dépenses

Le suivi du plan d'engagement des dépenses revient à la structure en charge du suivi-évaluation (DPSE). Cette tâche oblige les membres de la structure de suivi-évaluation et les agents de la Direction en charge des ressources financières à faire le point périodique (mensuel, trimestriel, semestriel et annuel) de la consommation des crédits (engagement et/ou décaissement) à travers le tableau de suivi du plan d'engagement des dépenses dont la contexture se présente à la page suivante.

Le tableau de suivi du plan d'engagement des dépenses présente le bilan financier réel sur base engagement et/ou décaissement de l'exécution des activités par rapport au plan d'engagement des dépenses. Il permet, entre autres, d'obtenir le taux d'efficacité en la matière et d'opérer les ajustements éventuels nécessaires.

Dans la pratique, le point focal de la Direction chargée des ressources financières et de la structure chargée du suivi-évaluation collectent au fur et à mesure toutes les informations liées aux divers engagements et/ou décaissements relatifs à la mise en œuvre des activités inscrites au PTBA. Le cas échéant, le bordereau de développement produit à l'aide de l'application informatique SIGFiP pourrait servir de base de données pour les dépenses effectuées selon les procédures nationales. Quant aux dépenses publiques effectuées sur financements externes, les régisseurs ou comptables désignés peuvent être mis à contribu-

TABLEAU N°17 : Canevas du tableau de suivi du plan d'engagement de dépenses pour la période de

Titre de l'intervention (programme, projet, etc.) :

Code PTBA	Produits/ Activités (a)	Montant programmé (en millions de F CFA) (b)	Niveau d'exécution physique (%) (c)	Montant engagé (d)	Montant décaissé (e)	Taux d'engagement (f=d/b)	Taux de décaissement (g=e/b)	Taux d'efficacité dans le décaissement (h=e/d ou g/f)	Observations/ Mesures préconisées

Source : Plan et outils de suivi-évaluation de la SCAPE Tome 2

L'élaboration du plan d'engagement des dépenses requiert une technicité et fait appel aux aptitudes d'endurance, de perspicacité et de tact. C'est pourquoi sa réussite est préalablement liée à la fonctionnalité des organes de gestion au sein du Ministère/Institution. Quant à la structure chargée du suivi-évaluation, son dynamisme sera prépondérant dans la conduite des travaux qui aboutiront à l'élaboration des outils d'opérationnalisation du budget-programme tels que le PTBA, le PPMP et le PED.

Le plan d'engagement des dépenses bien élaboré et bien suivi permet d'optimiser la consommation des crédits mis à la disposition et d'atteindre les objectifs et résultats escomptés.

6.6. Conception et opérationnalisation du Tableau de Bord des Indicateurs (TBI)

Le tableau de bord est un important outil de suivi-évaluation qu'il convient de s'approprier.

6.6.1. Objectifs du TBI

L'objectif d'un TBI comporte deux volets distincts : un volet pour le constat et un volet pour l'action. En effet, le TBI fournit dans un premier temps des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision. Dans un deuxième temps, les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, d'identifier de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises.

Plusieurs enjeux découlent de la conception et de la mise en œuvre d'un TBI. Il s'agit des enjeux institutionnels et socio-économiques.

S'agissant des **enjeux institutionnels**, le TBI apporte un soutien pour répondre à l'obligation faite aux Ministères/Institutions ou structures de suivre et d'évaluer les projets, les programmes et partant le PIP et le BP.

Concernant les **enjeux socio-économiques**, l'amélioration de la compétitivité de l'économie et des conditions de vie des populations nécessite que les autorités mettent en place un outil lisible et facilement compréhensible permettant à la population ou à des groupes organisés d'apprécier le bien-fondé, la portée et les résultats des mesures engagées.

Le TBI est d'une importance capitale s'il comporte des informations dont l'utilité, la pertinence, la fiabilité ne font l'objet d'aucun doute et s'il offre une accessibilité adéquate.

6.6.2. Contenu du TBI

Le TBI contient essentiellement des indicateurs. Pour chaque indicateur, le TBI indique sa valeur de référence, la cible annuelle, les sources de données et la structure responsable.

Tous ces éléments sont consignés par programme, sous-programme, projet, etc.

Sa conception et son opérationnalisation requièrent une démarche rigoureuse.

6.6.3. Conception du TBI

La démarche de conception d'un tableau de bord doit s'inscrire dans le cadre du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre des PIP et des BP qui constituent le cadre de référence en matière de programmation et d'opérationnalisation des politiques et stratégies ministérielles et des institutions.

La conception du TBI démarre dès la validation du BP ou PIP. Sa finalisation intervient à l'issue de la validation des outils d'opérationnalisation que sont le PTBA, le PPM et le PED.

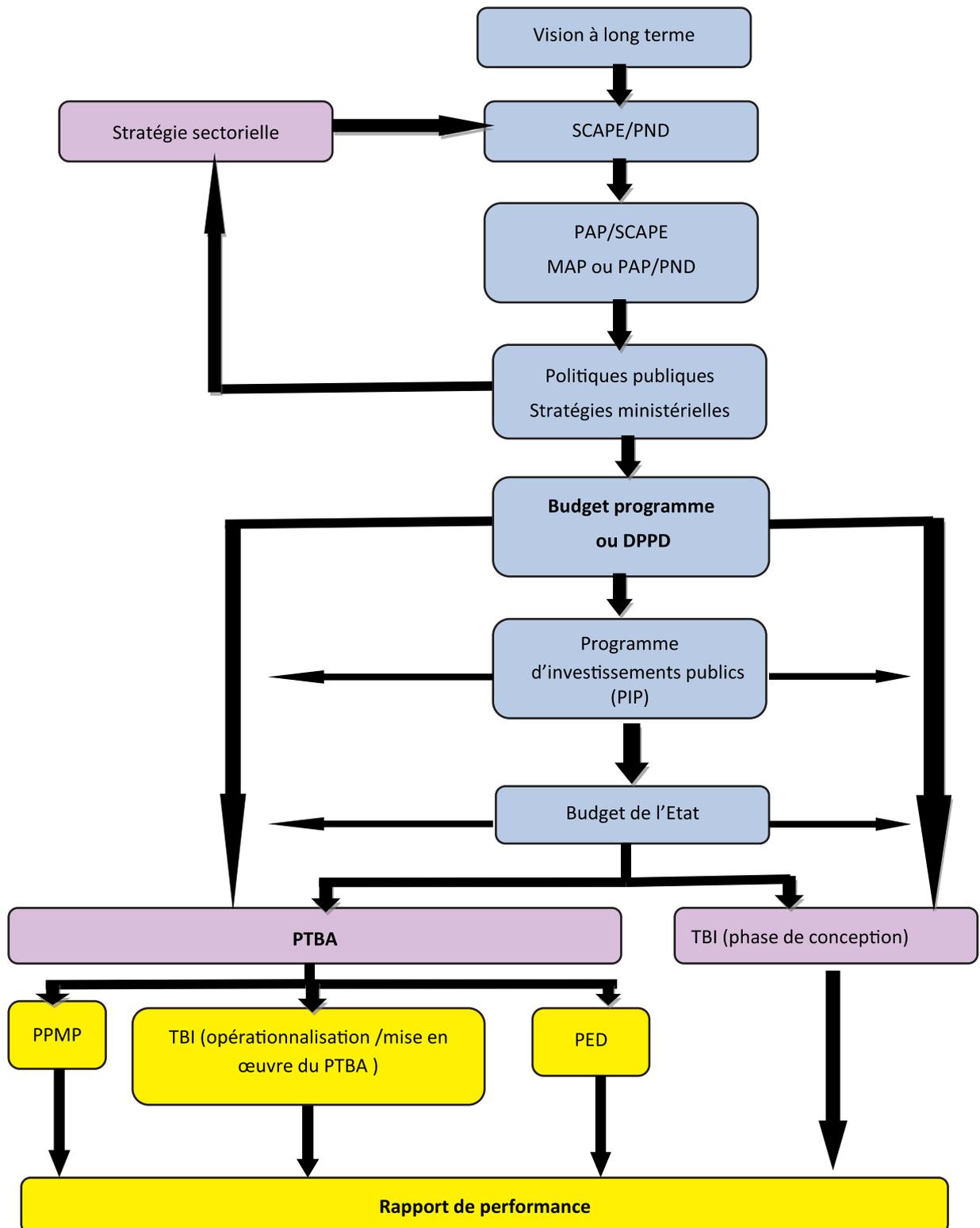
FICHE TECHNIQUE N° 8 : Méthodologie d'élaboration du TBI

Objectif : Améliorer le suivi et l'évaluation des indicateurs définis dans le cadre de mesure des résultats pour une meilleure performance de l'intervention ou de l'organisation

ETAPES	DESCRIPTION	DUREE
Etape 1 : Choix des indicateurs	<p>Cette étape permet de sélectionner les indicateurs clés devant rendre compte des progrès accomplis ou non dans la mise en œuvre des actions du BP ou des projets/programmes du PIP.</p> <p>La conception d'un TBI de qualité, suppose l'élaboration d'un cadre de Résultats (cadre logique), avec des indicateurs, des valeurs de référence et des cibles. En effet, les indicateurs qui alimentent le TBI doivent provenir du cadre de résultat du BP.</p> <p>Il faut s'assurer que les indicateurs des cadres de résultats des programmes du Budget-Programme remplissent les critères CREAM+ et que les cibles retenues pour ces indicateurs sont SMART.</p> <p>Le TBI doit comporter des indicateurs permettant d'apprécier chaque année, les performances enregistrées au niveau des structures conformément au cadre de résultats de chaque programme ou projet/programme du PIP.</p> <p>D'une manière générale, il est souhaitable de limiter le nombre d'indicateurs. Le suivi d'un nombre élevé d'indicateurs, demande non seulement assez de préparation mais aussi finit par compliquer l'analyse.</p> <p>Ainsi, les indicateurs clés à retenir dans le tableau de bord doivent être des indicateurs de suivi des extrants et des effets.</p>	0,25 à 01 mois
Etape 2 : Elaboration du TBI	<p>Cette étape permet de structurer le TBI pour qu'il soit synthétique et porteur de sens.</p> <p>L'élaboration du TBI doit s'effectuer dans le souci de permettre au décideur, d'un seul coup d'œil, de s'informer, d'apprécier la situation sans perdre du temps et de prendre des décisions idoines. De ce point de vue, le TBI doit permettre aux décideurs de cerner rapidement toutes les formes de performance.</p>	0,25 à 0,5 mois
Etape 3 : Validation et finalisation du TBI	<p>Cette étape consiste à faire valider le TBI par les acteurs de la chaîne PPBSE aussi bien du secteur que des services techniques des ministères en charge du développement et des finances.</p> <p>De façon opérationnelle, cette validation peut être faite au cours d'un atelier organisé à cet effet.</p>	0,25 mois

ÉTAPES	DESCRIPTION	DUREE
Etape 4 : Opérationnalisation du TBI	Cette étape consiste à rendre le TBI véritablement opérationnel pour jouer son rôle d'outil de pilotage en s'appuyant sur un système d'information fiable. De même, la production du TBI doit s'inscrire dans le processus de reporting. La cohérence du calendrier de production du TBI avec ceux des revues des PTBA et de l'élaboration des rapports de performance doit être établie.	0,25 à 1 mois
TOTAL		1 à 2,75 mois

FIGURE N°7 : Cadre stratégique des outils de programmation mettant en exergue les phases de conception et de mise en œuvre du TBI



Les étapes nécessaires à l'élaboration d'un TBI sont essentiellement :

- le choix des indicateurs ;
- l'élaboration du TBI et,
- la validation du TBI.

L'élaboration du TBI est du ressort des services en charge du suivi-évaluation et de la statistique de la direction de la planification et du suivi-évaluation (DPSE) en collaboration avec les autres acteurs de la chaîne PPBSE.

6.6.3.1. Choix des indicateurs

Question : Comment choisir les indicateurs clés devant rendre compte des progrès accomplis ou non dans la mise en œuvre des actions du BP, du PIP, des projets/programmes?

Conditions préalables :

- S'assurer que les indicateurs des cadres de résultats des programmes du Budget-Programme et des programmes/projets du PIP sont CREAM+ ;
- S'assurer de l'existence des fiches des indicateurs ;
- S'assurer que les cibles retenues pour les indicateurs sont SMART.

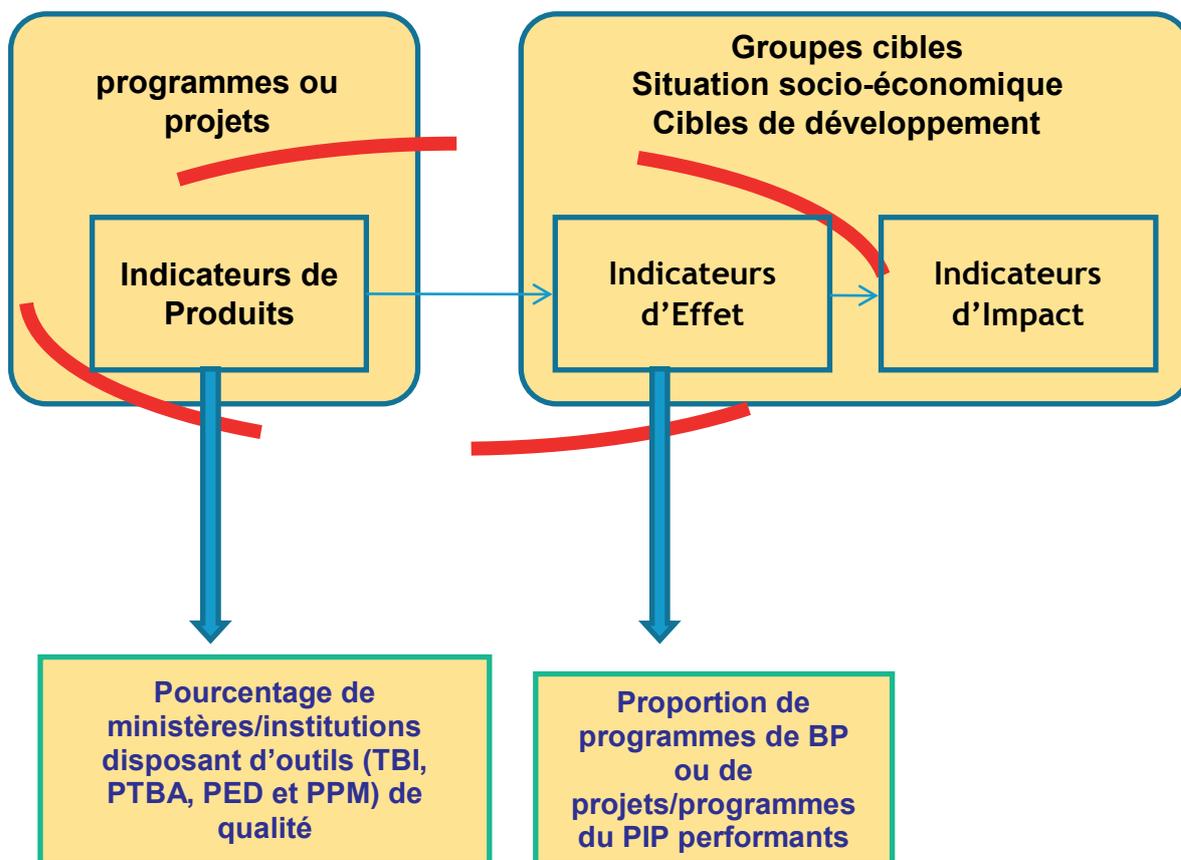
L'élaboration d'un TBI de qualité, suppose que l'élaboration du cadre de résultats/cadre logique, des indicateurs, des cibles et de toute la documentation requise, a bénéficié d'un professionnalisme remarquable. En effet, les indicateurs qui alimentent le TBI ne sont rien d'autres que ceux retenus au niveau du cadre de résultats/cadre logique du BP, du PIP, des projets/programmes.

Le TBI doit comporter des indicateurs permettant d'apprécier chaque année, les performances enregistrées au niveau des structures conformément au cadre de résultats de chaque programme du BP, des projets/programmes du PIP.

D'une manière générale, il est souhaitable de limiter le nombre d'indicateurs. Le suivi d'un nombre élevé d'indicateurs, demande non seulement assez de préparation mais aussi finit par compliquer l'analyse.

Ainsi, les indicateurs clés à retenir dans le tableau de bord doivent être des indicateurs de suivi des **extrants** et des **effets**. Les extrants sont les produits issus des actions ou activités menées par la structure. Les effets permettent d'appréhender l'utilisation desdits produits et partant la satisfaction des bénéficiaires.

FIGURE N°8 : Indicateurs clés



Toutefois, au niveau des équipes opérationnelles (directions, services ou unités de gestion de projets), les indicateurs du TBI pourraient être les indicateurs d'intrants et les indicateurs d'actions/activités.

Certains des pièges dans lesquels les gens sont le plus souvent entraînés lorsqu'ils définissent les indicateurs sont les suivants :

TABLEAU N°18 : Pièges à éviter

PIEGE	COMMENT L'EVITER
<p>Choisir trop d'indicateurs : Avoir de longues listes d'indicateurs que personne ne mesure</p>	<p>Restez réalistes ! Les indicateurs ne doivent refléter que ce qui est nécessaire au suivi et à l'évaluation, et doivent être réalistes en termes de collecte des données.</p> <p><i>Un à trois indicateurs par objectif suffit/sent généralement .</i></p>
<p>« Réinventer la roue » (des indicateurs) : Concevoir des indicateurs alors qu'il en existe déjà de bons</p>	<p>Recherchez des indicateurs standards internationaux ou propres au secteur/ministère/institution, par exemple des indicateurs définis par les organismes des Nations Unies (dans le cadre des OMD et des ODD) ou pour les enquêtes démographiques et de santé, qui ont été largement utilisés et éprouvés.</p>
<p>Indicateurs exigeant un travail trop intense : Choisir des indicateurs trop complexes, nécessitant de gros efforts en termes de collecte et d'analyse des données</p>	<p>Assurez-vous de pouvoir répondre oui aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - cet énoncé est-il un critère, ou une mesure permettant de démontrer la progression ? - en mesurant cet indicateur, connaissons-nous le degré de progression ?
<p>Indicateurs imprécis : Indicateurs qui ne sont pas spécifiques et ne sont donc pas faciles à mesurer</p>	<p>Choisissez des indicateurs aussi simples, clairs et précis que possible (voir les critères SMART ci-avant).</p> <p>Par exemple, il vaut mieux demander combien d'enfants ont un rapport poids/taille supérieur au niveau de malnutrition, plutôt que de demander de manière générale si le ménage souffre de malnutrition</p>
<p>Indicateurs de bas niveau Surconcentration d'indicateurs qui ne mesurent que les produits ou les activités</p>	<p>Bien que les indicateurs au niveau des produits soient plus faciles à mesurer et utiles pour la gestion de projet/programme, ils ne montrent pas l'avancement ou l'effet/impact du projet/programme.</p> <p>Il est important de disposer de quelques indicateurs clés aux niveaux des produits, de l'effet et de l'impact. Là encore, d'autres sources d'indicateurs d'effet et d'impact, telles que celles utilisées par d'autres organismes, peuvent être utiles.</p>

6.6.3.2. Elaboration du TBI

Question fondamentale : Comment structurer un tableau de bord pour qu'il soit synthétique et porteur de sens ?

L'élaboration du TBI doit s'effectuer dans le souci de permettre au décideur, d'un seul coup d'œil, de s'informer, d'apprécier la situation sans perdre du temps et de prendre des décisions idoines. De ce point de vue, le TBI doit permettre aux décideurs de cerner rapidement toutes les formes de performance. Pour ce faire :

- les indicateurs doivent être hiérarchisés en fonction de chaque niveau de résultats ;
- les objectifs ou les extraits doivent être rappelés à chaque niveau de la hiérarchie, pour que chacun (concepteur, utilisateur ou décideur) le garde à l'esprit ;
- les éléments de synthèse offrant une analyse globale du tableau de bord et de l'atteinte des objectifs doivent être indiqués ;
- le TBI doit faciliter aussi bien l'**analyse diachronique** (repérer des évolutions) et l'**analyse synchrone** (surveiller, détecter une situation) ;
- les indicateurs mesurant les faits marquants doivent être mis en évidence ;
- l'information doit être lue « d'un seul coup d'œil » en fonction d'un ensemble synoptique de tableaux, de graphiques et de clignotants ;
- les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles doivent être privilégiés ;
- le point d'avancement de chaque indicateur doit être fait en utilisant un code couleur. Le jeu de couleurs doit mettre en évidence des changements d'états, des tendances et des positions par rapport à un seuil (selon le type d'indicateurs) ;
- la couleur définissant le point d'avancement doit être retenue de concert avec toutes les parties prenantes.

Par exemple, on pourrait penser aux états ci-après : **Excellent = Rose ; Très bon = Bleu ; Bon = Vert ; Moyen = Jaune ; Médiocre = Orange ; Mauvais = Rouge.**

De manière générale, des intervalles pourraient être définis pour apprécier chaque année la performance réalisée pour chaque indicateur comme l'indique l'encadré ci-après.

ENCADRE N°4 : Estimation de score basée sur le principe de cotation

A chaque indicateur, on attribue une note cotée de 0 à 5 (5 étant le niveau de satisfaction le plus élevé) selon le niveau d'atteinte des résultats par rapport à la cible prévue.

La performance (p) du niveau de chaque indicateur est mesurée comme suit :

$$p = \frac{\text{valeur réalisée} - \text{valeur de référence}}{\text{valeur cible} - \text{valeur de référence}}$$

p traduit le progrès réalisé vers l'atteinte de la cible.

Les scores et les états (y compris les couleurs) sont affectés de la manière suivante :

- **Score = 0 si $p < 0$** : c'est-à-dire le progrès réalisé est négatif (il y a recul) : **Mauvais = rouge** ;
- **Score = 1 si $0 < p < 0,25$** : c'est-à-dire le progrès réalisé se situe entre 0% et 25%, 0% inclus : **Médiocre = Orange** ;
- **Score = 2 si $0,25 < p < 0,5$** : c'est-à-dire le progrès réalisé se situe entre 25% et 50%, 25% inclus : **Moyen = Jaune** ;
- **Score = 3 si $0,5 < p < 0,75$** : c'est-à-dire le progrès réalisé se situe entre 50% et 75%, 50% inclus : **Bon = Vert** ;
- **Score = 4 si $0,75 < p < 1$** : c'est-à-dire le progrès réalisé se situe entre 75% et 100%, 75% inclus : **Très bon = Bleu** ;
- **Score = 5 si $p > 1$** : c'est-à-dire le progrès réalisé est supérieur à 100% (la valeur cible est dépassée) : **Excellent = Rose**.

Source : Etienne de SOUZA, Bureau Régional du PNUD, Dakar 2012

Par ailleurs, pour faire du tableau de bord un passeur de "sens", il est très important de présenter chaque indicateur avec soins en tenant compte de la nature de l'information, de son rôle, des habitudes et des attentes du décideur. C'est là que réside toute la puissance du TBI lorsqu'il est bien conçu.

Quelques exemples de TBI sont présentés ci-après.

Si les TBI doivent être générés par un système d'information automatisé, il est indispensable que le format des états d'édition soit approuvé par l'ensemble des parties prenantes.

Dans le cas où le TBI n'est pas généré par un système d'information, les différents tableaux et graphiques le composant doivent être automatisés.

Dans tous les cas, il est nécessaire que les tableaux de sortie, les types de graphiques, les jeux de couleurs et les clignotants soient amendés et acceptés, compte tenu des spécificités de chaque secteur, projet et programme.

- *Exemple d'un tableau d'appréciation annuelle des performances d'un programme : ce tableau facilite l'analyse synchronique*

TABLEAU N°19 : Tableau d'appréciation annuelle des performances d'un programme

N°	Code	Indicateurs	Données de base		Année X			Appréciation	Observations	Structure responsable
			Année	Valeur	Cible	Réal	Ecart			
Programme.....										
Sous-Programme										
Objectif										
1		Indicateur 1								
2		Indicateur 2								
Objectif										
3		Indicateur 3								
4		Indicateur 4								
Extrant										
5		Indicateur 5								
6		Indicateur 6								
Extrant										
7		Indicateur 7								
8		Indicateur 8								

Source : BIM SA

- Exemple d'un tableau synoptique : ce tableau présente sur plusieurs années les performances du programme en référence au sentier retenu (analyse diachronique)

TABEAU N°20 : Aperçu des performances d'un programme

N°	Indicateurs	Données de base		2011		2012		2013		2014		2015		Structure responsable	Appréciation
		Année	Valeur	Cible	Réal										
PROGRAMME.....															
Sous-Programme.....															
Objectif.....															
1	Indicateur 1														
2	Indicateur 2														
3	Indicateur 3														
Objectif.....															
4	Indicateur 4														
5	Indicateur 5														
Résultat															
6	Indicateur 6														
7	Indicateur 7														
Résultat															
8	Indicateur 8														
9	Indicateur 9														

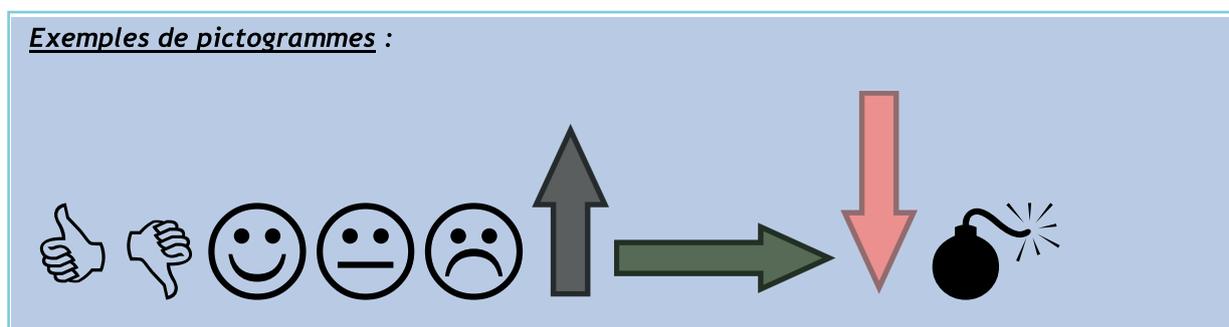
Source : BIM SA

Dans le cas de l'analyse diachronique, on pourrait utiliser les états ci-après :

- Fortement ou probablement = vert ;
- Moyennement ou potentiellement = jaune ;
- Invraisemblablement ou faiblement = rouge.

Ces états sont déterminés après avoir croisé l'évolution des réalisations de l'indicateur avec les cibles annuelles ou sentiers.

En plus des tableaux, les représentations graphiques et les pictogrammes occupent une place de choix dans le TBI. Ainsi, que ce soient les couleurs, les pictogrammes et les représentations graphiques, le choix doit être fait en tenant compte de la nature de l'indicateur et du sens que l'on souhaite faire passer.



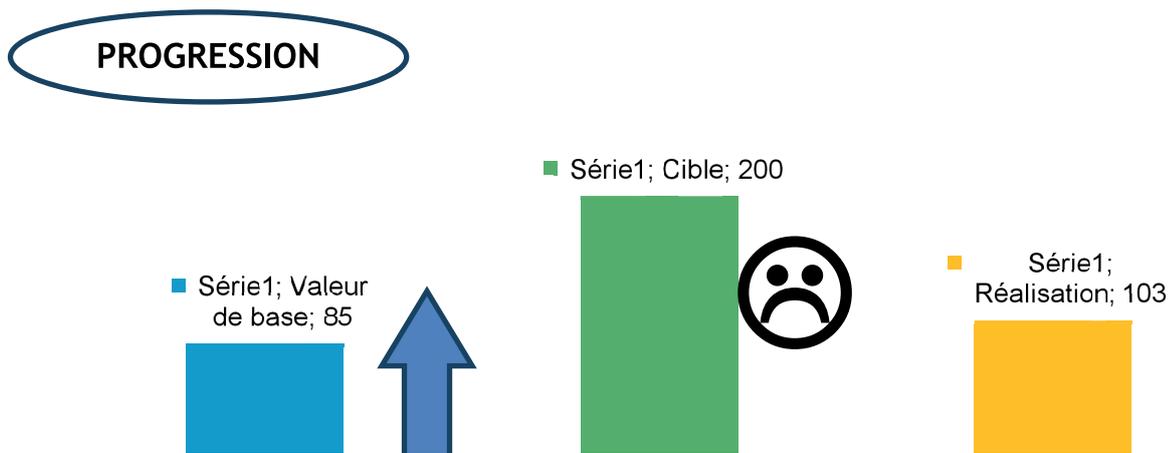
Question fondamentale : Pourquoi les graphiques ?

Les graphiques présentent plusieurs intérêts à savoir la concision, la rapidité de perception, une vue d'ensemble d'une situation et la synthèse de données dont la description serait longue et fastidieuse.

Deux types de graphiques sont couramment utilisés. Il s'agit des graphiques de variations (courbe, histogramme) et des graphiques de structures (diagramme, camembert).

Conseils : *Il est important de ne pas surcharger les graphiques de multiples informations : au-delà de 2 ou 3 variables dans un même graphique, ce dernier peut devenir rapidement illisible.*

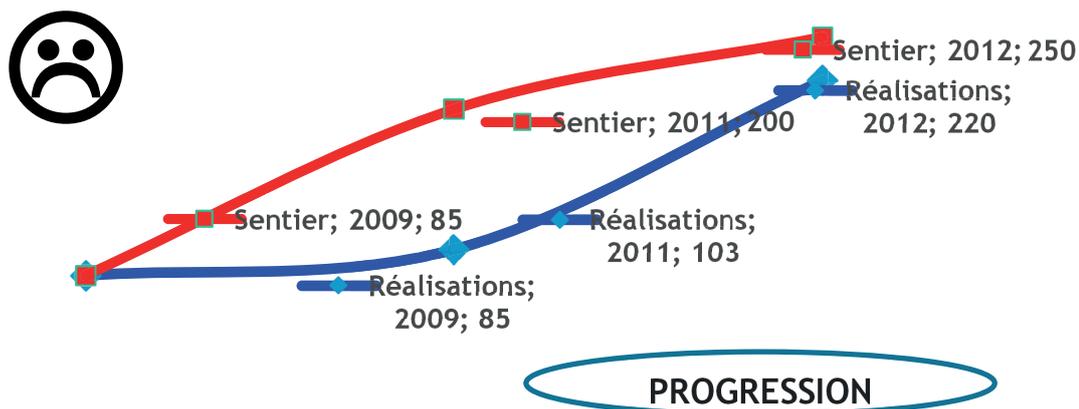
FIGURE N°9 : Graphique d'illustration de la performance annuelle d'un indicateur



Il ressort de ce graphique qu'en dépit de ce que le niveau atteint pour l'indicateur soit en hausse par rapport à la valeur de référence, l'objectif fixé n'a pas été atteint.

S'agissant du deuxième tableau, on pourrait lui associer le graphique courbe. L'avantage de ce type de graphique est qu'il permet de suivre l'évolution dans le temps d'un indicateur en relation avec la cible aux fins de comparaison.

FIGURE N°10 : Evolution des réalisations en relation avec la cible



6.6.3.2. Validation du TBI

Les services chargés du suivi-évaluation et de la statistique de la DPSE ont l'obligation de faire valider l'ensemble du dispositif conçu par les acteurs de la chaîne PPBSE aussi bien du secteur que des services techniques des ministères en charge du développement et des finances.

De façon opérationnelle, cette validation peut être faite au cours d'un atelier organisé à cet effet.

Pour tirer meilleur profit de la mise en place du TBI, il est important de l'opérationnaliser.

6.6.3.3. Opérationnalisation du TBI

Le TBI, pour être véritablement opérationnel et jouer son rôle d'outil de pilotage, doit s'appuyer sur un système d'information fiable. De même, la production du TBI doit-il s'inscrire dans le processus de reporting. En effet, la cohérence du calendrier de production du TBI avec ceux des revues des PTBA et de l'élaboration des rapports de performance doit être établie.

Le tableau de suivi du tableau de bord des indicateurs TS/TBI permet d'enregistrer les valeurs observées des indicateurs et de pouvoir apprécier les progrès réalisés au regard de leurs valeurs de base et de leurs valeurs projetées dans le cadre de l'exécution des programmes/projets d'un Ministère/Institution. La mesure desdits indicateurs se fait conformément aux métadonnées des indicateurs.

6.6.3.4. Tableau de bord annuel des indicateurs (TBAI)

Le tableau de bord annuel des indicateurs (TBAI) est un outil qui exprime la conséquence directe, en termes de résultats, émanant de la mise en œuvre des activités planifiées et des marchés publics exécutés grâce à la mise à disposition de ressources en fonction des engagements de dépenses envisagés à cet effet au cours d'une année. Le TBAI indique les indicateurs de produits, ceux d'effet et éventuellement ceux d'impact qui pourraient être affectés au cours de l'année du fait de la mise en œuvre du PTBA, du PPMP et du PED.

Le TBAI précise pour chaque indicateur, le code de l'indicateur, le type d'indicateur, le libellé de l'indicateur, l'unité de mesure, la valeur de référence, les valeurs cibles infra-annuelles en vue de l'atteinte de la valeur annuelle, la source des données et la structure responsable de la collecte de cet indicateur.

Le TBAI est en cohérence directe avec le tableau de bord des indicateurs du budget-programme en indiquant au besoin comment contrôler au cours de l'année l'atteinte de la cible annuelle. Ce contrôle se fait par trimestre ou semestre, de manière à apprécier la probabilité d'atteinte de la cible annuelle suivant la tendance qui s'est dégagée au cours du trimestre/semestre précédent de l'année. Cela n'est pas systématique car tout dépend de la nature de chaque indicateur.

TABLEAU N°21 : Canevas du Tableau de Bord Annuel des Indicateurs (TBAI)

Code indicateur	Type indicateur	Libellé indicateur	Unité	Situation de référence		Valeurs Cibles infra annuelles			Source de données	Structure responsable
				Valeur	Année	Semestre 1	Semestre 2	Année		

Source : POSE/SCAPE Tome 2

Code Indicateur : C'est le code d'identification unique de chaque indicateur du TBAI. Il est alphanumérique et doit permettre d'établir le lien avec au moins un produit attendu de la mise en œuvre des activités du PTBA, ou un effet ou impact du PIP, du BP, du PAP/SCAPE ou du PND.

Type indicateur : Le TBAI peut comporter trois types d'indicateurs: les indicateurs de produit qui en général découlent directement de la mise en œuvre des activités (Ex: Nombre de km de routes construites ou réhabilitées, nombre de puits équipés de pompes, etc.) et éventuellement quelques indicateurs d'effet et ou d'impact qu'on doit retrouver dans le PIP, le BP, le PAP ou le PND.

Libellé indicateur : C'est la description de l'indicateur pour permettre à tout un chacun d'en avoir une compréhension minimale.

Unité: C'est l'unité dans laquelle se mesure l'indicateur. Exemples d'unité, le km, le %, l'heure, le forage, le puits, la salle de classe, l'hectare, etc.

Situation de référence : Le calcul de la performance d'un indicateur ne sera possible que si l'on connaît sa situation de référence. Elle comporte la valeur de référence c'est-à-dire la valeur à laquelle il faut se référer pour mesurer le progrès ou la valeur mesurée avant d'entreprendre toute action de développement. La situation de référence comporte aussi l'année de référence qui n'est autre que l'année à laquelle la valeur de référence est établie.

Valeurs cibles infra annuelles : Les valeurs cibles sont celles qu'on projette d'obtenir suite à l'exécution d'une ou des actions de développement. Dans le TBAI, la cible annuelle doit pouvoir être décomposée en cibles infra annuelles mensuelles, trimestrielles ou semestrielles selon le cas. Il importe de noter que si l'indicateur est cumulatif, sa cible au dernier mois/trimestre/semestre soit la même que la cible annuelle.

Source de données : La source de données doit indiquer le document ou l'endroit où on peut obtenir l'indicateur. Il peut s'agir d'une source primaire c'est-à-dire que les données ayant servi à calculer l'indicateur ont fait l'objet d'une collecte et ne figurent nulle part, ou alors d'une source secondaire c'est-à-dire que l'indicateur peut être recueilli dans un rapport, un article, une publication ou une base de données existante.

Structure responsable : C'est la structure responsable de la collecte de l'indicateur.

Tableau de Suivi du Tableau du Bord Annuel des Indicateurs (TS/TBAI)

Le TS/TBAI contient essentiellement des indicateurs. Pour chaque indicateur, le TS/TBAI indique le code, le type d'indicateur, le libellé, l'unité de mesure de l'indicateur, sa valeur de référence, la cible et les réalisations (mensuelles, trimestrielles, semestrielles, annuelles) ainsi que les écarts, le taux de réalisation, la structure responsable, les observations/ recommandations.

TABLEAU N°22 : Canevas du Tableau de Suivi du Tableau de Bord Annuel des Indicateurs (TBAI)

Code indicateur	Type indicateur	Libellé indicateur	Unité	Situation de référence		Valeur cible année n	Valeurs réalisées			Ecart	Taux de réal.	Structure responsable	Observations / Recommandations
				Valeur	An-née		Semestre 1	Semestre 2	An-née				

Source : Etabli à partir de POSE/SCAPE Tome 2 et BIM

Code Indicateur : Idem que le code de l'indicateur dans le TBAI.

Libellé Indicateur : Idem que le libellé de l'indicateur dans le TBAI.

Unité: Idem que l'unité de mesure de l'indicateur dans le TBAI.

Situation de référence : Idem que la situation de référence de l'indicateur dans le TBAI.

Valeur cible année n : Idem que la valeur cible de l'indicateur dans le TBAI.

Valeurs réalisées : Ce sont les valeurs obtenues des indicateurs suite à la mise en œuvre des activités. Tout comme dans le TBAI, on a ici aussi une décomposition en valeurs obtenues pour le semestre 1, semestre 2 et durant l'année. Ceci permet de faire un suivi plus rapproché dans l'atteinte de la cible annuelle.

Ecart : Valeur cible année n- Valeur réalisée année n.

Taux de réalisation (%) : $100 * \text{Valeur réalisée année n} / \text{Valeur cible année n}$.

Structure responsable : Idem que la structure responsable de l'indicateur dans le TBAI.

Observations / recommandations : En fonction de la valeur obtenue pour l'indicateur et en tenant compte de ses valeurs cibles, les observations sont faites dans cette colonne et au besoin des mesures sont proposées pour l'atteinte de la cible.

6.6.4. Système d'information

La mise en place d'un système d'information se fait en 4 étapes :

- Etape 1 : Elaboration du plan de collecte des données ;
- Etape 2 : Collecte, saisie et traitement des données ;
- Etape 3 : Analyse et interprétation des indicateurs ;
- Etape 4 : Qualité des données.

6.6.4.1. Elaboration du plan de collecte des données

Question fondamentale : Qu'est-ce qu'un plan de collecte des données ?

Le plan de collecte vise à définir la stratégie globale de collecte de données suivant un planning précis afin de garantir la disponibilité des informations en temps opportun. Il est un document qui renseigne sur toutes les variables ou données élémentaires nécessaires au calcul des indicateurs. Il indique pour chacune, les outils de collecte (fiches de collecte ou questionnaires), la périodicité, les producteurs primaires, les sources de collecte (documents ou autres), le circuit de l'information, la structure responsable de la compilation, les instruments de vérification, les niveaux de validation, etc.

Il est également important que ledit plan précise le profil des acteurs (agent de collecte, contrôleur, superviseur...) ainsi que leur niveau de responsabilité.

Conditions préalables :

- s'assurer que tous les indicateurs disposent de fiches bien renseignées ;

- s’assurer de la disponibilité des sources d’information.

Les fiches techniques de description des indicateurs permettent de faire un inventaire exhaustif de toutes les variables ou données élémentaires nécessaires au calcul de ces derniers, de recenser les producteurs primaires etc.

Le plan de collecte de données doit être validé et disséminé à l’endroit de tous les acteurs. Il peut être actualisé en fonction de nouveaux besoins notamment à l’issue de l’actualisation des BP ou après une définition de nouvelles orientations.

6.6.4.2. Collecte, saisie et traitement des données

Il s’agit de la collecte des données proprement dite, phase au cours de laquelle, les fiches de collecte soigneusement remplies seront acheminées vers les services chargés du suivi-évaluation et de la statistique de la DPSE pour vérification, dépouillement, codification et saisie des données en fonction des cas.

Il est souhaitable que le système d’information mis en place, soit informatisé (base de données et autres) pour éviter des erreurs dans le transfert des données.

A l’issue de la saisie des données, la base de données doit être correctement apurée avant le calcul des valeurs des indicateurs.

A défaut d’un système d’information statistique, on peut se baser sur le dispositif de suivi-évaluation mis en place. Dans ce cadre, les points focaux sont les premiers collecteurs d’informations devant alimenter les services chargés du suivi-évaluation et de la statistique.

6.6.4.3. Analyse et interprétation des indicateurs

L’interprétation de l’information fournie par le TBI est un paramètre important puis en tant qu’outil de pilotage, il doit apprécier les progrès accomplis ou non.

En prélude à cette phase, il est important que le format du document de présentation du TBI soit élaboré et validé par tous les acteurs.

Un canevas de présentation des données figure en **annexe 4**.

L’analyse et l’interprétation des résultats obtenus doivent prendre en considération les relations entre les différents indicateurs du TBI, leurs limites éventuelles ainsi que l’échelle spatiale, du genre, et autres considérations selon les cas, notamment les variables démographiques, l’environnement, la protection sociale, les droits humains, l’inclusion, l’emploi etc. De plus, l’accent doit être mis sur les performances et les anomalies pour susciter des réactions dans le but de proposer des actions pour pérenniser les acquis et corriger les dysfonctionnements.

Pour ce faire, le projet de document de présentation doit être rédigé par les cadres et agents des services en charge du suivi-évaluation de la DPSE appuyés par les autres acteurs du Ministère/Institution/secteur.

Par ailleurs, la présentation du document de TBI doit être faite à l’occasion des revues trimestrielles, semestrielles et annuelles du PTBA.

6.6.4.4. Qualité des données

La qualité des décisions prises est tributaire de la fiabilité des données. Ainsi, il est indispensable que la rigueur soit de mise à chaque niveau du processus.

Dans ce cadre, le présent guide propose une démarche pour s'assurer de la qualité des données produites.

Dans la pratique, cinq (05) critères sont généralement utilisés pour évaluer la qualité des données, à savoir : la **validité**, la **fiabilité**, la **disponibilité**, la **précision** et l'**intégrité**.

TABLEAU N°23 : Caractéristiques d'une donnée de bonne qualité

Critères		Description
Validité	:	Pertinence et rigueur méthodologique
Fiabilité	:	Exactitude, actualité, cohérence et interopérabilité
Disponibilité/ Accessibilité	:	Facilité avec laquelle les utilisateurs peuvent se procurer les données
Précision	:	Exactitude de la donnée. Le résultat est à peu près le même lorsqu'on répète plusieurs fois l'opération conduisant au calcul de la donnée ou de l'indicateur
Intégrité	:	Ethique dont le professionnalisme, la transparence, les normes déontologiques

Source : BIM SA

Ces différents critères doivent être vérifiés à tous les niveaux du processus, à savoir : **les sources des données, la collecte, le transfert, le traitement, la production et la publication des données/informations.**

TABLEAU N°24 : Evaluation de la qualité des données

TABLEAU D'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE DONNÉES						
Rubriques	Validité	Fiabilité	Disponibilité/ accessibilité	Précision	Intégrité	Total
Source des données						
Collecte des données						
Transfert des données						
Traitement des données						
Production de l'information						
Publication de l'information						

Source : *BIM SA*

De manière opérationnelle, un dispositif doit être mis en place pour institutionnaliser l'évaluation de la qualité des données.

Par ailleurs, il importe que de façon périodique, la structure (ministère ou institution) fasse recours à des équipes indépendantes pour procéder à l'évaluation de la qualité des données.

Question fondamentale : Comment remplir le tableau d'évaluation de la qualité des données ?

Remplissage du tableau d'évaluation de la qualité des données

Modalités des notes

- 1= qualité faible
- 2= qualité moyenne
- 3= qualité bonne
- 4= qualité très bonne

- Inscrire dans chaque cellule la note retenue par consensus (membres du dispositif institutionnel)
- Sur chaque ligne de la colonne "total", calculer le score moyen de chaque rubrique ;
- Mettre en exergue les insuffisances relevées à chaque niveau et proposer des actions correctives sur tous les aspects.

Question fondamentale : Quelles sont les approches possibles du consensus ?

Réponses : Plusieurs options sont possibles.

- On peut retenir la moyenne des notes attribuées par chaque membre du dispositif ;
- On peut considérer la plus faible donnée par les membres du dispositif, etc.

TABLEAU N°25 : Questions essentielles pour évaluer la qualité des données

Rubriques	Questions essentielles pour évaluer la qualité des données
Source de données	<ul style="list-style-type: none"> • les données sont-elles collectées là où elles sont produites ? • est- ce la seule source de production des dites données ? • les concepts et définitions sont-ils bien élaborés ?
Collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> • y a-t-il une méthode claire, fiable et documentée de collecte des données ? • les données sont-elles susceptibles de manipulation ?
Transfert des données	<ul style="list-style-type: none"> • y a-t-il un risque dans le transfert ou l'échange des données ? • les données transférées sont-elles susceptibles d'altération ou de manipulation ?
Traitement des données	<ul style="list-style-type: none"> • quelles sont les étapes de traitement des données ? • quelles sont les risques d'erreurs au niveau de chaque étape de traitement des données ? • le système de traitement obéit-il aux normes, principes et bonnes pratiques acceptés au plan international ?
Production de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • est-ce que tout le processus de production est fiable et conforme aux normes, principes et bonnes pratiques acceptés au plan international ? • est-ce que le processus a été scrupuleusement respecté ? • quelles sont les faiblesses et les forces dans la mise en œuvre du processus ?
Publication de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • y a-t-il un processus de publication fiable et conformes aux normes, principes et bonnes pratiques acceptés au plan international ? • est-ce que le processus a été scrupuleusement respecté ? • quelles sont les faiblesses et les forces dans la mise en œuvre du processus ?

Cet exercice d'assurance de la qualité des données conduit à une appréciation de la qualité de l'indicateur du point de vue de la fiabilité de la valeur réalisée. Le tableau ci-après pourrait être utilisé par les membres du dispositif institutionnel.

TABLEAU N°26 : Evaluation de la qualité de la valeur réalisée des indicateurs

Indicateurs / donnée	Score ¹	Observations	Recommandations	Mise en œuvre des recommandations

1. Le score de l'indicateur est la moyenne des scores des variables entrant dans son calcul.

FICHE TECHNIQUE N° 9 : Méthodologie de mise en place d'un système d'information

Objectif : Améliorer le système de collecte de données, de traitement et d'analyse de données et aussi la qualité des données utilisées par la mise en place d'un système d'information performant et efficace.

ETAPES	DESCRIPTION	ECHÉANCES
Etape 1 : Elaboration du plan de collecte des données	<p>Le plan de collecte vise à définir la stratégie globale de collecte de données suivant un planning précis afin de garantir la disponibilité des informations en temps opportun.</p> <p>C'est un document qui renseigne sur toutes les variables ou données élémentaires nécessaires au calcul des indicateurs. Il indique pour chacune, les outils de collecte (fiches de collecte ou questionnaires), la périodicité, les producteurs primaires, les sources de collecte (documents ou autres), le circuit de l'information, la structure responsable de la compilation, les instruments de vérification, les niveaux de validation, etc.</p> <p>Il est également important que ledit plan précise le profil des acteurs (agent de collecte, contrôleur, superviseur...) ainsi que leur niveau de responsabilité.</p>	01 à 02 mois
Etape 2 : Collecte, saisie et traitement des données	<p>Il s'agit de la collecte des données proprement dite, phase au cours de laquelle, les fiches de collecte soigneusement remplies seront acheminées vers les services en charge du suivi-évaluation et de la statistique de la DPSE pour vérification, dépouillement, codification et saisie des données en fonction des cas.</p> <p>Il est souhaitable que le système d'information mis en place, soit informatisé (base de données et autres) pour éviter des erreurs dans le transfert des données.</p> <p>A l'issue de la saisie des données, la base de données doit être correctement apurée avant le calcul des valeurs des indicateurs.</p>	01 à 03 mois

ETAPES	DESCRIPTION	ECHÉANCES
<p>Etape 3 : Analyse et interprétation des indicateurs</p>	<p>L'interprétation de l'information fournie par le TBI est un paramètre important puisqu'en tant qu'outil de pilotage, il doit apprécier les progrès accomplis ou non.</p> <p>En prélude même à cette phase, il est important que le document de présentation du TBI soit élaboré et validé par tous les acteurs.</p> <p>L'analyse et l'interprétation des résultats obtenus doivent prendre en considération les relations entre les différents indicateurs du TBI, leurs limites éventuelles ainsi que l'échelle spatiale, du genre et autres considérations selon les cas. De plus, l'accent doit être mis sur les performances et les anomalies pour susciter des réactions dans le but de proposer des actions pour pérenniser les acquis et corriger les dysfonctionnements.</p> <p>La présentation du document de TBI doit être faite à l'occasion des revues trimestrielles, semestrielles et annuelles du PTBA.</p>	01 à 02 mois
<p>Etape 4 : Qualité des données</p>	<p>La qualité des décisions prises est tributaire de la fiabilité des données. Ainsi, il est indispensable que la rigueur soit de mise à chaque niveau du processus.</p> <p>Dans la pratique, cinq (05) critères sont généralement utilisés pour évaluer la qualité des données : la validité, la fiabilité, la disponibilité, la précision et l'intégrité.</p>	0,25 à 01 mois
Total		3,25 à 8 mois

L'élaboration et la publication des résultats revêtent un intérêt capital pour apprécier l'accomplissement ou non des résultats de développement.

Cette exigence de la gestion axée sur les résultats de développement (GRD) est nécessaire pour informer la population et contribuer au débat citoyen responsable en ce sens qu'elle fournit des données sur l'utilisation des ressources et la réalisation des objectifs de développement. La reddition de compte doit donc être préparée avec soin aux fins de fournir des éléments pertinents à l'appréciation du service public.

Le TBI s'est révélé comme un outil efficace d'aide à la décision et d'appui à l'opérationnalisation de la reddition de compte.

Ce guide trace le cadre méthodologique devant permettre aux acteurs d'élaborer et d'opérationnaliser le TBI.

Tous les services qui sont appelés à utiliser les ressources publiques et donc astreints à la reddition de compte, doivent adopter le TBI/TBAI et en faire un outil de pilotage.

6.7. Méthodologie d'élaboration du rapport de performance

Dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme budgétaire basée sur la gestion axée sur les résultats, les Ministères/Institutions sont tenus d'élaborer chaque année des budgets-programmes. Ainsi, pour rendre compte de l'exécution du budget-programme de l'année écoulée (n-1), chaque ministère/institution est tenu d'élaborer au cours de l'année n (**période de février à avril**), le rapport annuel de performance du budget-programme de l'année n.

Le rapport annuel de performance est un document qui rend compte de la gestion de la tranche annuelle du budget-programme. Il fait la comparaison entre les activités planifiées et réalisées, les crédits alloués et dépensés, ainsi que les résultats et objectifs attendus et réalisés pour chaque programme au cours de l'année écoulée. Il exprime notamment les performances obtenues par rapport aux objectifs fixés, aux indicateurs définis, et aux valeurs cibles retenues dans le document du budget-programme afin d'apprécier la qualité de la gestion des politiques publiques.

Il est le couronnement de tout l'exercice de suivi-évaluation réalisé au niveau ministériel/institutionnel au cours d'une année. A l'échelle du Ministère/Institution, il constitue le document d'analyse de la performance réalisée et de ses déterminants. Il dégage aussi les enseignements utiles pour une meilleure prise de décisions afin de mieux orienter l'action publique. Le rapport de performance est structuré suivant les principales sections ci-après : (i) Introduction ; (ii) Présentation du Ministère/Institution : missions, orientations stratégiques et contexte de mise en œuvre du budget-programme ; (iii) Présentation et exécution du budget programme; (iv) Bilan des problèmes, difficultés, contraintes et faiblesses rencontrés, défis et priorités, solutions envisagées et perspectives; (v) Conclusion/recommandations ; (vi) Annexes.

6.7.1. Objectifs du rapport de performance

Le rapport de performance vise un double objectif, aux plans interne et externe :

A l'interne, il informe les directions et structures d'un Ministère/Institution sur l'utilisation des ressources mises à disposition et présente la gestion des actions et les résultats obtenus.

A l'externe, il communique aux parlementaires et aux citoyens, dans un langage compréhensible et dans des délais opportuns, une information significative, complète, comparable et fiable sur les résultats atteints par rapport aux engagements pris par un Ministère/Institution pour une période donnée.

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, le rapport de performance permet de passer du suivi à l'évaluation ; il met l'accent sur les résultats (produits, effets et impacts), rend compte de la gestion des crédits alloués et fournit des informations importantes et nécessaires aux ministères chargés des finances et du développement, pour analyser l'état d'avancement de la mise en œuvre des documents de planification et de programmation.

6.7.2. Conditions nécessaires à l'élaboration d'un bon rapport de performance

La nouvelle approche de reddition des comptes consécutive à la réforme des finances publiques, appelle la promotion des éléments favorables à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Il convient à cet effet, d'agir sur les facteurs humains et organisationnels. Les actions à entreprendre pourraient consister à :

- **établir une culture de gestion du rendement**

Par le passé, le secteur public s'est doté d'une culture administrative centrée uniquement sur la mesure des intrants. Une culture de gestion du rendement s'intéresse plutôt à la gestion des intrants et des extrants dans le but d'orienter les résultats.

La réussite de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, dépend de la capacité d'organisation de chaque Ministère/Institution à se doter d'une culture de gestion, qui insiste sur les résultats et qui soit capable de soutenir et d'encourager le recours aux nouvelles méthodes de gestion. Il s'agit d'un processus à moyen ou long terme qui implique une cohérence et une volonté affichée des différents acteurs impliqués dans le processus de la réforme budgétaire à s'améliorer.

- **assurer la participation et le soutien des responsables au plus haut niveau du Ministère/Institution**

Sans le soutien de la haute hiérarchie du ministère/institution, il n'y a pas d'incitation au changement. Il faut absolument que le Ministre du département/Président de l'institution et ses collaborateurs au plus haut niveau, soutiennent intégralement le processus de mise en œuvre de la réforme et qu'ils y participent activement.

- **rechercher l'obtention d'une participation à tous les niveaux**

En plus de la participation des responsables (Cabinet, Secrétariat Général, directions générales, directions, divisions et autres), celle de l'ensemble du personnel est requise. Ce faisant, cette participation contribuera à garantir son appropriation par les acteurs à tous les niveaux.

- **intégrer la formation et la sensibilisation**

Le manque d'expérience et d'expertise constitue un obstacle majeur à la mise en place de la gestion axée sur les résultats. Les responsables et les cadres à tous les niveaux doivent posséder les connaissances, les compétences et les expériences nécessaires à l'élaboration et à l'exploitation du système de mesure de rendement. Il s'avère donc nécessaire de former tout le personnel impliqué dans le processus, afin de lui permettre de disposer des connaissances et des compétences utiles pour traiter les données, les comprendre et les utiliser de manière à accroître l'efficacité.

- **veiller à l'organisation dans la gestion des dimensions techniques de la formulation des programmes/projets**

Il s'agit de s'assurer notamment de la qualité des programmes/projets élaborés. En effet, la qualité des rapports annuels de performance dépend également de la formulation des programmes/projets dont les paramètres doivent être définis de manière cohérente. Les programmes/projets doivent être assortis d'un cadre logique/cadre de résultats nécessaire à l'élaboration et à la définition des résultats attendus, des indicateurs et des risques prévus. Ils doivent comporter un nombre limité d'indicateurs pertinents de résultats ;

- **assurer la coordination des programmes/projets et des activités du Ministère/Institution**

La gestion actuelle des programmes de la plupart des ministères/institutions est caractérisée par le défaut d'une coordination des programmes et des activités au niveau central.

- **assurer l'organisation de la fonction de suivi de la performance et de l'évaluation de programmes/projets**

Le rôle de la fonction de suivi et d'évaluation dans une gestion axée sur les résultats, requiert que les DPSE soient opérationnelles afin d'améliorer la gestion et l'efficacité des programmes/projets.

6.7.3. Organisation de l'élaboration du rapport de performance.

De façon classique, les rapports trimestriels de suivi, les rapports des tournées semestrielles de suivi, et les rapports des enquêtes socio-économiques, sont exploités pour finaliser les rapports semestriels et annuels de performance.

L'examen des rapports de performance révèle souvent des insuffisances sérieuses relatives à la faible justification et à l'analyse des écarts constatés aussi bien sur les réalisations physiques (activités, indicateurs, etc.) que financières.

Pour améliorer la qualité du rapport de performance, il est recommandé que chaque chef de file de programme en collaboration avec les responsables de structures et les coordonnateurs des projets du Ministère ou de l'Institution élabore un **rapport d'auto-évaluation** à soutenir devant la DPSE. Les observations et les recommandations issues de cet exercice devront être prises en compte pour la finalisation dudit rapport.

Le rapport d'auto-évaluation est un document qui doit être élaboré par chaque structure et projet du Ministère/Institution pour rendre compte de ses activités au cours de l'année concernée et de l'impact de celles-ci sur les différentes cibles. Il est appelé à nourrir le rapport de performance du Ministère/Institution concerné.

Le rapport d'auto-évaluation élaboré par les structures doit comporter les principales parties ci-après :

- i. **Une introduction** qui rappelle les principales attributions de la structure et annonce le plan du document.
- ii. **Une présentation** des objectifs et des résultats attendus de la structure, du projet ou du programme : Cette sous-section est nécessaire pour apprécier la pertinence des activités réalisées. Elle doit être élaborée en se basant sur la structuration retenue dans les documents de politique et de stratégies de développement du Secteur/Ministère/Institution. Il importe de rappeler les objectifs généraux et spécifiques de la structure, du projet ou du programme.
- iii. **Les ressources allouées** : Cette sous-section vise à présenter l'évolution des ressources dont la structure ou le projet/programme a bénéficié, aussi bien pour l'année (n-1) visée par le rapport que pour les deux années précédentes (n-2 et n-3). A cet effet, le tableau suivant est élaboré :

TABLEAU N°27 : Evolution des ressources

Année	Source de financement	Prévision (P)	Allocation (A)	Réalisation (R)	Pourcentage (%)	
					R/A	R/P
Année n-1						
Année n-2						
Année n-3						

Commenter l'évolution de ces ressources au regard des performances enregistrées, en analysant les pourcentages atteints par structure, programme ou projet au cours des trois dernières années

- iv. **Le bilan physique d'activités qui comprend :**

- **Les activités prévues et réalisées au cours de l'année (n-1)**

Cette section renseigne sur les activités inscrites dans le PTBA et ordonnancées. Elle doit faire ressortir leur pertinence avec les résultats attendus et les écarts enregistrés. Les informations à fournir doivent

être précises pour indiquer (i) les activités prévues dans les plans d’opérationnalisation du budget-programme ; (ii) les niveaux de réalisation physique de chaque activité ; (iii) les coûts engagés et ceux effectivement décaissés ; (iv) les localisations desdites activités (Régions, préfectures, Communes, etc.) ; et (v) les cibles bénéficiaires en prenant soin de les quantifier et si possible de les catégoriser. Ces informations sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU N°28 : Informations sur les activités inscrites au plan travail et budget Annuels (année n-1)

Intitulé des activités programmées et exécutées	Taux d’exécution physique	Coût initial prévu	Coût réel alloué	Source de finan.	Taux d’exéc. fin.		Localité	Bénéf.
					Engagement	Décaissement		

Retenir les pondérations contenues dans le PTBA pour calculer le taux d’exécution physique. Les taux d’exécution financière sont calculés sur la base des coûts réellement alloués. Enfin, l’intitulé des activités est celui retenu au niveau du PTBA.

- **Les activités prévues et non réalisées au cours de l’année n-1**

Cette sous-section doit préciser les activités prévues mais qui n’ont pas pu être réalisées et leurs coûts respectifs, donner les raisons d’une telle situation et préciser le sort réservé à ces activités, en vue des dispositions à prendre au cours de l’élaboration du Plan de Travail et Budget Annuels de l’année n.

TABLEAU N°29 : Informations sur les activités prévues et non réalisées de l’année n-1

Intitulé des activités programmées et non exécutées	Coût prévu	Source de financement	Localité	Bénéficiaire	Observations (Raison de la non réalisation)

Expliquer les raisons internes et/ou externes qui justifient la non exécution desdites activités et analyser leurs effets sur les bénéficiaires.

- **Les activités non prévues au cours de l’année n-1 mais réalisées sur les ressources du budget-programme**

Il s’agit des activités hors PTBA.

TABLEAU N°30 : Informations sur les activités non prévues au cours de l'année n-1 et réalisées sur ressources du budget programme

Intitulé des activités	Coûts engagés	Coûts décaissés	Localité	Bénéficiaire	Observations (Raisons de la réalisation)

Fournir les éléments justificatifs de la mise en œuvre de activités hors PTBA (cas de forces majeur, injonction de l'autorité, etc.) et analyser leurs effets sur les bénéficiaires.

• **Activités réalisées sur des ressources hors budget-programme**

Il s'agit des activités réalisées sur les ressources non inscrites au budget-programme. Elles peuvent concerner notamment :

- les projets sur financements extérieurs ;
- les actions des directions financées sur les ressources propres/internes des structures (exemple des structures sous tutelle qui gèrent des ressources hors budget).

TABLEAU N°31 : Informations sur les activités réalisées sur ressources hors budget programme

Intitulé des activités	Taux d'exécution physique	Source de fin.	Coût prévu	Coût engagé	Coût décaissé.	Taux d'exécution Financière	Localité	Bénéficiaire	Observations

Expliquer les raisons qui justifient la réalisation des activités non prévues au budget-programme et ressortir les résultats obtenus et leurs effets sur les bénéficiaires.

• **Les activités réalisées sur les crédits de l'année (n-2) reportés à l'année (n-1)**

Les crédits non consommés de l'année n-2 sont généralement annulés. Toutefois, une exception est faite pour les crédits des projets cofinancés sur ressources extérieures. Seuls les crédits sur ressources extérieures de l'année (n-2) pourraient être reportés sur l'année n-1 si le partenaire technique et financier en convient.

Dans ce cas, il faut indiquer : (i) le montant total du crédit reporté, (ii) les activités réalisées avec leurs coûts respectifs, (iii) les localités et cibles bénéficiaires ; et (iv) les raisons qui ont motivé leur réalisation et le report des crédits.

TABLEAU N°32 : Informations sur les activités réalisées sur crédits (n-2) reportées à l'année (n-1)

Intitulé des activités	Taux d'exécution physique.	Source de financement.	Crédits reportés de l'année (n-2) à l'année (n-1)			Taux d'exécution financière (D/P)	Localité	Bénéficiaire	Pertinence de l'activité (justification)
			Prévu (P)	Engagé (E)	Décaissé (D)				

Justifier le report des crédits et analyser leurs effets sur les bénéficiaires.

v. *Le bilan financier*

Le bilan financier est apprécié au titre de l'exercice courant et aussi des crédits reportés.

- **Au titre de l'exercice n-1**

Il s'agit de préciser les dépenses effectuées au titre de l'exercice (n-1). Le tableau ci-dessous sera élaboré à cet effet. Cette rubrique requiert particulièrement la collaboration des régisseurs et comptables.

TABLEAU N°33 : Informations sur le bilan financier année n-1

Nature de la dépense	Montant prévu	Montant engagé	Pourcentage (%)	Montant décaissé	Pourcentage (%)

Analyser les taux d'exécution financière enregistrés en relation avec les taux d'exécution physique afin d'en apprécier leurs effets sur les bénéficiaires

- **Au titre des crédits reportés**

Il s'agit de préciser les dépenses prévues mais non réalisées au titre de l'année (n-2) et reportées à l'année (n-1). Les informations sur les crédits reportés sont consignées dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU N°34 : Crédits de l'année n-2 reportés à l'année n-1

Nature de dépense	Montant prévu	Montant engagé	Pourcentage (%)	Montant décaissé	Pourcentage (%)

Analyser les taux d'exécution financière des crédits reportés en relation avec les taux d'exécution physique afin d'en apprécier leurs effets sur les bénéficiaires

vi. Evolution des indicateurs internes à la structure, au projet ou programme

Les différentes informations sur les indicateurs internes sont résumées dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU N°35 : Evolution des indicateurs internes à la structure au projet ou programme

Indicateurs retenus	Année n-1		Année n-2		Total		
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réal.	Ecart

Analyser les écarts observés au niveau des indicateurs et apprécier leur contribution à l'atteinte des objectifs fixés aux structures, programmes ou projets.

vii. Effets/Impacts obtenus

Cette section est destinée à renseigner sur les effets ou les impacts des actions. C'est pourquoi, elle doit indiquer l'effet des activités sur les cibles bénéficiaires en particulier et sur le pays en général. L'appréciation de l'impact est réalisée à travers l'atteinte des indicateurs d'impacts.

6.7.4. Méthodologie d'élaboration et d'appréciation du rapport de performance

La démarche méthodologique ci-après proposée permet d'appliquer les principes indispensables pour la présentation d'un bon rapport de performance. Il s'agit de : (i) Portée juridique du rapport de performance et son importance pour le ministère/institution; (ii) Principes de base pour l'élaboration d'un rapport de performance ; (iii) Contenu et forme du rapport de performance ; (iv) Nécessité de promouvoir les conditions favorables à l'amélioration de la qualité des rapports de performance ; (v) Grille d'appréciation d'un rapport de performance.

6.7.4.1. Portée juridique du rapport de performance et son importance pour le Ministère/ l'Institution

Le rapport de performance relève de la reddition de comptes, c'est-à-dire de l'opération qui découle de l'obligation de répondre de l'exécution d'une responsabilité.

Selon les règles en la matière, les citoyens chargés d'une fonction publique ont le devoir de l'accomplir avec conscience, compétence, probité, dévouement et loyauté dans l'intérêt et le respect du bien commun. En conséquence, les autorités du Ministère/Institution qui se sont engagées en acceptant les responsabilités à elles confiées sont tenues de faire un rapport sur la manière dont elles les ont assumées. C'est dire toute l'importance que revêt le rapport de performance, fruit du travail accompli par le Ministère/Institution.

Les personnes en charge de sa rédaction ne doivent donc pas perdre de vue que le rapport de performance : (i) relève d'une obligation de reddition de comptes ; (ii) présente l'image du Ministère/Institution qui le produit ; (iii) constitue un moyen de communication du Ministère/Institution avec tous les utilisateurs ; (iv) concrétise le travail effectué et atteste du sérieux du Ministère/Institution. Il s'ensuit que lors de la rédaction du rapport de performance, les personnes responsables de cette activité doivent avoir à cœur d'être lues, comprises, convaincantes et suivies.

Le rapport de performance produit par un Ministère/Institution ou un organisme est un document qui a pour but de fournir des informations fiables sur l'atteinte des résultats, à la suite de l'utilisation des ressources mises à la disposition de l'entité pour l'exécution de ses programmes. Ce rapport doit être distingué du rapport d'activités et du rapport d'exécution financière du budget.

Il s'agit d'un rapport qui permet aux gestionnaires, en l'occurrence aux ministères/institutions d'apporter la preuve de l'efficacité, de l'efficience et de la transparence dans la gestion des crédits pour atteindre les résultats attendus. C'est un document qui présente les missions assignées, le niveau d'exécution physique et financière des projets et activités, analyse des écarts et justifie les niveaux d'exécution, apprécie les effets et mesure les performances enregistrées à travers l'efficacité, l'efficience et la qualité des résultats. Il présente également les difficultés rencontrées et formule des suggestions et recommandations y relatives.

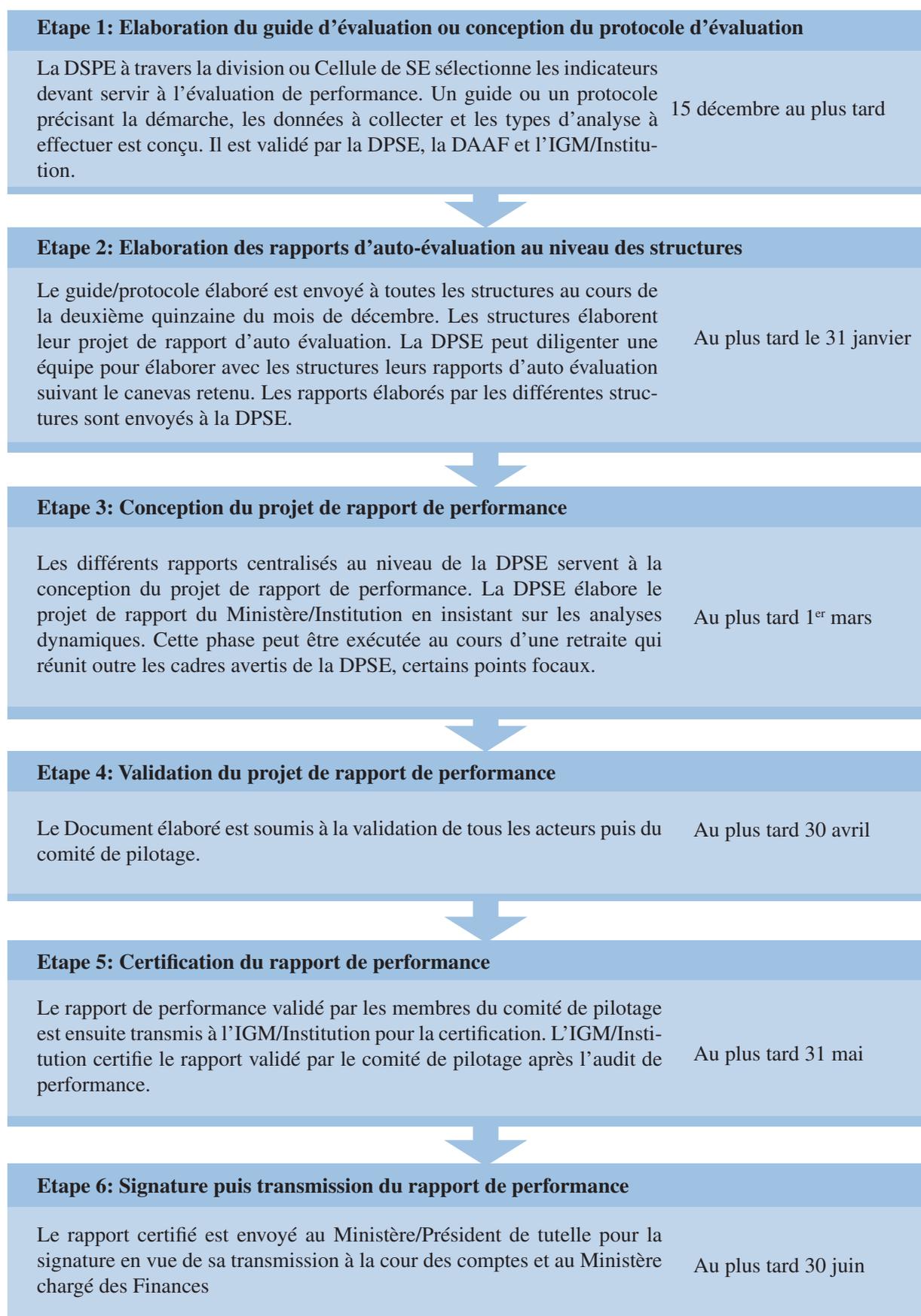
6.7.4.2. Différentes étapes d'élaboration du rapport de performance

Le projet de rapport est élaboré semestriellement et annuellement par la DPSE en collaboration avec la Direction chargée des finances sous la supervision du Secrétaire Général du Ministère/Institution. Il est soumis à l'amendement des structures du Ministère/Institution dans le cadre d'un atelier technique en vue de sa finalisation et ensuite à la validation des membres du Comité de Pilotage présidé par le Ministre/le président de l'institution ou son représentant.

Une fois validé par le Comité de Pilotage, le rapport de performance est transmis à l'Inspection Générale du Ministère/Institution en vue de sa certification après vérification.

Après la certification, le rapport est signé par le Ministre/Président avant sa transmission à la Cour des Comptes et au Ministère chargé des finances. Ce processus est décrit à travers le schéma ci-dessous :

FIGURE N°11 : Schéma simplifié des différentes étapes d'élaboration du rapport de performance



6.7.4.3. Principes de base pour l'élaboration d'un rapport de performance

L'élaboration d'un bon rapport de performance par un Ministère/Institution requiert l'application des principes ci-après qui régissent sa présentation. Selon les normes internationales, les six (6) principes suivants devraient être pris en compte dans l'élaboration du rapport de performance :

- présenter un tableau cohérent, équilibré, bref et direct de la performance du Ministère/Institution ;
- mettre l'accent sur les extrants et les résultats à moyen et long termes ;
- associer la performance aux engagements antérieurs et expliquer toute modification apportée ;
- présenter la performance dans son contexte ;
- lier les ressources aux résultats ;
- expliquer pourquoi le public peut faire confiance à la méthodologie et aux données utilisées pour prouver le bien fondé de la performance.

Présenter un tableau cohérent, équilibré, bref et direct de la performance du Ministère/Institution

Pour être bien compris et être utile au destinataire, le rapport de performance doit être bref et direct et ne pas trop entrer dans les détails. Les éléments à privilégier pour ces exigences sont la cohérence, l'équilibre, la concision et la satisfaction de besoins divergents.

Cohérence : Il s'agit de fournir les éléments nécessaires à la compréhension des dossiers et/ou les rouages du Ministère/Institution. Il n'est pas nécessaire de présenter des sommaires exhaustifs ou un volume important de renseignements de base. Pour des renseignements de base ou des données plus détaillées, il est indiqué de renvoyer le lecteur à différents endroits du rapport ou à des publications concernant le Ministère/Institution.

Équilibré : Le rapport de performance doit couvrir l'ensemble des activités ou tout au moins les aspects les plus importants de chaque activité. Il ne faut pas éviter de présenter les sujets à controverse ou pouvant être perçus comme source d'appréciation négative du rendement et mettre l'accent sur les actions pour lesquels le rendement est meilleur ou positif. Le rapport constitue également une occasion d'expliquer les difficultés/problèmes/lacunes et de montrer comment le Ministère/Institution les gère de façon responsable.

La volonté à faire connaître les difficultés/problèmes/lacunes témoigne d'une bonne faculté d'adaptation. C'est le signe d'une organisation qui atteindra l'efficacité au bout du compte.

Concision : Au lieu de fournir une multitude de détails, le rapport de performance met l'accent sur quelques aspects caractéristiques de la performance et fournit les renseignements nécessaires pour interpréter l'importance des résultats attendus ou atteints. Il importe de choisir soigneusement l'orientation souhaitée et d'expliquer le bien-fondé de ce choix dans le rapport.

Satisfaction des besoins : Le rapport doit répondre aux besoins de divers auditoires qui n'ont pas tous besoin du même volume d'informations. Ceux qui s'intéressent à une activité ou à un programme particulier peuvent être orientés vers l'information qu'ils recherchent. Dans ce cas, la transparence et l'exhaustivité peuvent être assurées en notant dans le rapport que les renseignements existent et en fournissant les références qui conviennent.

Mettre l'accent sur les extrants et les résultats à moyen et long termes

- Mettre l'accent sur les extrants et les résultats du Ministère/Institution qui procurent un avantage direct au citoyen.
- Faire un état des résultats obtenus en fonction des résultats attendus ainsi que des attentes en matière de performance ou des effets prévus pour la période visée par le rapport.
- Expliquer les progrès accomplis en vue de l'atteinte des résultats. Mais, il arrive souvent qu'une initiative mette du temps à se concrétiser ou qu'un Ministère/Institution n'ait aucun contrôle sur les résultats finaux. En pareil cas, il vaut mieux avouer qu'il ne peut faire état d'aucun résultat observable pour l'instant. Il convient alors de faire un rapport sur un extrant, un objectif ou un résultat intermédiaire s'il peut être lié à un résultat final souhaité et expliquer à quel moment le résultat final pourra être mesuré. Les dépassements de crédits programmés doivent être justifiés.
- Mettre l'accent sur les leçons tirées. Le rapport de performance vise également à influencer la gestion des activités futures et à les mettre en valeur. Il convient donc :
 - de mettre en lumière les leçons tirées des activités de suivi de la performance ;
 - d'expliquer les mesures correctives qui ont été prises pour combler les lacunes constatées.

Associer la performance aux engagements antérieurs et expliquer toute modification apportée

En faisant état des réalisations, le Ministère/Institution devrait tenir compte des attentes, des engagements et des objectifs fixés dans ses rapports antérieurs. Il doit établir un lien entre les résultats qui découlent des activités développées et ceux réellement atteints.

Les résultats énoncés et utilisés dans les rapports précédents ou dans d'autres outils de planification doivent continuer de servir de fondement au rapport de performance. Lorsque des changements ont été apportés pour favoriser la compréhension ou par suite d'une réorganisation ou de nouvelles responsabilités, il convient de les expliquer et d'en donner les raisons. Il se pourrait même que les effets prévus aient évolué à cause des facteurs internes et externes ou des leçons tirées de l'expérience ; il convient d'expliquer ces changements afin de rendre le rapport plus compréhensible.

Présenter la performance dans un contexte

Fournir un contexte complet

Le rapport doit décrire brièvement, mais de façon exhaustive, le contexte dans lequel le Ministère/Institution a atteint les résultats visés. Les points à aborder peuvent se résumer notamment à :

- donner un aperçu de son organisation, expliquer succinctement sa mission ou sa vision et les résultats stratégiques qu'il vise à atteindre pour les citoyens ;
- indiquer les autres Ministères/Institutions ou organismes et divers intervenants (organismes publics et privés) qui contribuent à l'atteinte des résultats stratégiques ;
- indiquer brièvement comment le Ministère/Institution promeut la performance au moyen de politique, de programmes, de règlements, de subventions, etc. et noter les principaux problèmes auxquels il doit faire face ;
- faire état des principaux risques associés à l'atteinte des résultats.

Indiquer le contexte social

Un Ministère/Institution est souvent appelé à composer avec des enjeux sociaux complexes sur lesquels il n'exerce pas nécessairement de contrôle. Il se peut que d'autres Ministères/Institutions et administrations aient un rôle plus direct à jouer dans la résolution de ces problèmes sociaux.

Le Ministère/Institution qui présente un rapport de performance doit dans ce cas indiquer les actions qu'il a menées pour exercer son influence pour maîtriser la situation et régler le problème qui se pose.

Etablir un lien avec les priorités du gouvernement

Le rapport doit établir un lien entre les réalisations du Ministère/Institution et les priorités du gouvernement afin que le lecteur puisse comprendre l'importance des résultats du Ministère/Institution. Il est donc nécessaire d'indiquer comment les résultats atteints par le Ministère/Institution contribuent à l'atteinte des priorités plus vastes du gouvernement.

Les différents éléments rappelés supra sont résumés dans le tableau suivant :

TABLEAU N°36 : Quelques éléments de présentation de la performance dans un contexte précis.

Fournir un contexte complet	Le rapport doit décrire brièvement, mais de façon exhaustive, le contexte dans lequel le Ministère/Institution a atteint les résultats visés. Les points à aborder peuvent consister, notamment à : (i) donner un aperçu de son organisation ; expliquer succinctement sa mission ou sa vision et les résultats stratégiques qu'il vise à atteindre pour les citoyens ; (ii) indiquer les autres Ministères/Institutions ou organismes, et divers intervenants (organismes publics et privés) qui contribuent à l'atteinte des résultats stratégiques ; (iii) indiquer brièvement comment le Ministère/Institution amène le changement par exemple, au moyen de politique, de programmes, de règlements, de subventions, etc ; et noter les principaux problèmes internes et externes auxquels il doit faire face, (iv) faire état des principaux risques associés à l'atteinte des résultats.
Indiquer le contexte social	Un Ministère/Institution est souvent appelé à composer avec des enjeux sociaux complexes sur lesquels il n'exerce pas nécessairement de contrôle. Il se peut que d'autres Ministères/Institutions et administrations aient un rôle plus direct à jouer dans la résolution de ces problèmes sociaux. Le Ministère/Institution qui présente un rapport de performance doit dans ce cas indiquer les actions qu'il a menées pour exercer son influence pour maîtriser la situation et régler le problème qui se pose.
Etablir un lien avec les priorités du Gouvernement	Le rapport doit établir un lien entre les réalisations du Ministère/Institution et les priorités du gouvernement afin que le lecteur puisse comprendre l'importance des résultats du Ministère/Institution. Il est donc nécessaire d'indiquer comment les résultats atteints par le Ministère/Institution contribuent à la réalisation des priorités du gouvernement.

Lier les ressources aux résultats

Pour faire valoir la performance du Ministère/Institution, il convient de relier les résultats atteints aux ressources utilisées (ressources financières (interne et externe), humaines et matérielles, etc.). Il ne s'agit pas de présenter seulement des chiffres, mais de montrer que les ressources utilisées l'ont été de façon efficiente et efficace et que leur volume est proportionnel aux priorités retenues et aux résultats obtenus. Dans la pratique, la présentation de telles informations peut poser un réel problème, étant donné que les

structures financières ne sont pas encore alignées sur les résultats stratégiques. Mais, un effort doit être fait par les Ministères/Institutions dans ce sens. Il convient surtout de présenter de manière approximative les ressources consacrées à l'atteinte d'un résultat de manière que le lecteur puisse porter son propre jugement.

Expliquer pourquoi le public peut faire confiance à la méthodologie et aux données utilisées pour prouver le bien fondé de la performance enregistrée

Crédibilité

Il convient d'utiliser les données factuelles qui peuvent être vérifiées de façon indépendante pour appuyer les informations relatives à la performance.

Le rapport ne devrait pas être un simple recueil de données stratégiques. Il doit démontrer plutôt pourquoi les renseignements présentés sont fiables et faire état des secteurs où les conclusions découlent de déductions plutôt que d'informations probantes explicites.

Attribution

Le rapport doit aborder la question de l'attribution pour que le lecteur soit convaincu que les résultats présentés découlent vraiment des mesures prises par le Ministère/Institution. Au cas où il ne peut être prouvé que tous les résultats sont le fait des seules activités développées par le Ministère/Institution, il est prudent d'avouer franchement qu'il est difficile d'établir un lien direct entre les mesures prises par le Ministère/Institution et les résultats obtenus.

Données comparatives

Le rapport de performance doit utiliser des données comparatives pour aider le lecteur à mieux comprendre les informations sur le Ministère/Institution et lui permettre d'effectuer une évaluation réaliste de la performance.

La comparaison de la performance actuelle à celles des périodes antérieures ou d'organismes semblables constitue des points de référence qui devraient aider le lecteur à comprendre l'importance des résultats obtenus.

Pour ce faire, il convient que les informations utilisées soient précises et bien présentées, que soient indiquées et expliquées les différences entre les organisations, objets de comparaison, les périodes visées ainsi que les limites de la comparaison.

Il doit également être tenu grand compte des observations et recommandations de la Cour des comptes sur le rapport de performance de l'année n-2.

6.7.4.4. Contenu et forme du rapport de performance

Pour cerner avec efficacité le contenu du rapport de performance, il convient d'avoir à cœur les principes en matière d'élaboration du rapport de performance énoncés plus haut. Pour ce qui concerne la forme, celle-ci dépend du contenu dudit rapport. Le corps du rapport de performance se présente comme suit : (i) Introduction ; (ii) Présentation du Ministère/Institution : missions, orientations stratégiques et contexte de mise en œuvre du budget-programme ; (iii) Présentation et exécution du budget-programme; (iv) Bilan des problèmes, difficultés, contraintes et faiblesses rencontrés, défis et priorités, solutions envisagées et perspectives; (v) Conclusion/recommandations ; (vi) Annexes.

TABLEAU N°37: Présentation de l'architecture et des éléments essentiels du rapport de performance

Titre de la section	Contenu
Page de couverture	(i) République Togolaise ; (ii) Nom du Ministère/institution; (iii) Titre du rapport ; (iv) Année concernée par la gestion ; (v) Dernier mois de finalisation du rapport ; (vi) Destinataire du rapport.
Page de garde	Idem
Table des matières	Présentation des titres jusqu'à trois (03) niveaux.
Sigles et abréviations	Définition des sigles et abréviations contenus dans le rapport.
Liste des tableaux	Présentation de la liste des différents tableaux du document.
Liste des graphiques	Présentation des différents graphiques du document.
Message du Ministre/Président de l'institution	Message du Ministre dans lequel il présente le rapport de performance en mettant l'accent sur les préoccupations majeures ainsi que sur les perspectives. Le texte du message qui sera signé devra tenir sur 01 ou 02 page(s) au plus.
Résumé analytique	Faire un résumé succinct mettant en exergue les performances atteintes, l'analyse des forces et des faiblesses et les suggestions dans le sens de l'amélioration.
Introduction	(i) Vue d'ensemble de l'objectif d'élaboration du rapport de performance ; (ii) Résumé des principales innovations et des obstacles potentiels qui seront examinés dans le corps du rapport ; (iii) Présentation du plan à suivre pour la rédaction du rapport de performance.

Titre de la section	Contenu
1. Présentation du ministère/institution et du contexte de mise en œuvre du budget-programme	<p>1.1. Présentation du Ministère/Institution</p> <p>(i) Décrire brièvement la mission, les objectifs et les mandats du Ministère/Institution, sa structure organisationnelle, ses secteurs/domaines d'intervention et leurs objectifs, les services rendus et les ressources ;</p> <p>(ii) Indiquer à travers une définition claire, les rôles et responsabilités du Ministère/Institution, ses pouvoirs d'intervention, au cas où des partenaires ou d'autres organismes complèteraient l'action du ministère/institution ;</p> <p>(iii) Préciser les lois et règlements qui fondent les actions du Ministère/Institution.</p> <p>1.2. Rappel des objectifs prévus au plan stratégique et au budget-programme et des priorités du Ministère/Institution pour l'année étudiée</p> <p>Ce rappel doit être concis (les objectifs pourront au besoin être repris dans la présentation des résultats).</p> <p>Le rapport peut renvoyer le lecteur aux documents traitant du plan stratégique ainsi que du budget-programme et leur mise à jour en prenant soin d'indiquer les références exactes. Il s'agit par exemple des documents de politique et de stratégie nationale (OSD, SCAPE, PND...), ministérielle et sectorielle.</p> <p>Pour les priorités du Ministère/Institution pour l'année sous-revue, on peut se référer à la lettre de mission du ministère/institution pour rédiger cette partie.</p> <p>1.3. Présentation du budget du Ministère/Institution de l'année étudiée</p> <p>Le budget du Ministère/Institution pour l'année étudiée est présenté dans ce paragraphe. Il faut faire ressortir ici la part totale de l'investissement et du fonctionnement dans le budget. En principe, comme toute activité du budget est censée se retrouver dans le BP du ministère/institution, la présentation du budget pourra se faire aussi par programme et sous-programme. Cela permettra de voir la contribution du budget du Ministère/Institution à l'atteinte des cibles des programmes/sous-programmes.</p> <p>1.4. Contexte et faits saillants</p> <p>Le contexte décrit les principaux facteurs sociaux, économiques ou environnementaux, les capacités internes qui peuvent favoriser la compréhension des résultats ainsi que les défis que doit relever le Ministère/l'Institution.</p> <p>Les faits saillants survenus au cours de l'année écoulée sont présentés de façon concise. Il s'agit d'indiquer des résultats significatifs obtenus au cours de l'année budgétaire d'étude.</p>

Titre de la section	Contenu
<p>2. Présentation et exécution du budget programme</p>	<p>2.1 Structure du budget-programme : Présenter seulement le haut du cadre logique par programme (objectifs, résultats, activités).</p> <p>2.2 Actions principales programmées et financées au titre de l'année n-1 (année d'exécution du budget-programme).</p> <p>2.3 Bilan de réalisation par objectif du budget-programme</p> <p>Présentation et analyse des résultats :</p> <p>(i) Situer les résultats à l'intérieur du plan stratégique et du budget-programme ; (ii) Rappeler l'axe d'intervention, les objectifs, la cible, les actions et les indicateurs ; (iii) Décrire les indicateurs définis dans le plan stratégique et le budget-programme servant à interpréter les résultats ; (iv) Lorsque les cibles sont pluriannuelles, le cheminement annuel doit être commenté ; (v) Etablir un lien entre les résultats et les ressources utilisées en faisant un commentaire des ressources prévues par rapport aux résultats obtenus.</p> <p>Le commentaire des résultats permet de :</p> <p>(i) Cerner les lacunes et les réussites ; (ii) Faire état des ajustements effectués pour améliorer ou pour faire face aux changements intervenus ; (iii) Préciser l'apport des partenaires stratégiques aux résultats ; (iv) Présenter si possible une comparaison avec d'autres périodes ou avec des organismes et activités similaires ; (v) tirer des leçons de ces réalisations pour une orientation des actions futures.</p> <p>2.4 Bilan d'utilisation des ressources</p> <p>Le bilan de l'utilisation des ressources est important pour apprécier plus globalement la performance du point de vue de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience. La présentation comparative des ressources permet, en fin d'exercice, de situer le Ministère/Institution par rapport aux ressources prévues en début d'exercice et aux ressources utilisées au cours de l'exercice précédent. Tout écart, toute variation importante doit être commenté et documenté. Une synthèse globale de l'exécution du budget annuel du Ministère/Institution est effectuée dans cette partie.</p> <p>Pour démontrer la performance dans l'atteinte des résultats, le rapport doit établir si possible les liens entre la planification/programmation, les résultats atteints et les ressources utilisées.</p> <p>L'analyse de l'utilisation des ressources peut inclure des explications sur tous les aménagements obtenus dans la gestion des crédits (reports de crédits, virements de crédits, crédits additionnels, etc.) et leur contribution à une meilleure utilisation des ressources.</p> <p>Les ressources doivent être distinguées en ressources humaines, budgétaires, financières et informationnelles.</p>

Titre de la section	Contenu
	<p>2.4.1 Analyse des ressources budgétaires et financières par programme</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Présenter par programme les ressources prévues et celles utilisées ; (ii) Comparer les ressources utilisées au cours de l'année précédente (n-2) par rapport à celles de l'année étudiée (n-1) ; (iii) Commenter les écarts entre les prévisions et les réalisations ; (iv) Etablir les liens entre les prévisions, les ressources utilisées et les résultats atteints. Cette analyse peut intégrer la problématique de la qualité des dépenses et la reddition des comptes. <p>2.4.2 Analyse des ressources humaines</p> <p>Les résultats recherchés sont atteints, en premier lieu avec l'apport des ressources humaines de qualité.</p> <p>A cet égard, il convient de faire une présentation de l'évolution de l'effectif, en faisant une comparaison entre l'effectif prévu en début d'exercice, l'effectif atteint à la fin de l'exercice et l'effectif de l'exercice précédent.</p> <p>A ces informations peuvent s'ajouter les actions entreprises, notamment en conformité avec le plan d'amélioration de la qualité des services, en vue d'aider le personnel à réaliser les objectifs énoncés dans le plan stratégique. Cette analyse devra intégrer le profil et le cahier des charges du personnel, la disponibilité ou non des lettres de mission/contrat de performance aux acteurs à divers niveaux pour l'atteinte des résultats.</p> <p>Enfin, peuvent être abordés des thèmes ayant trait au maintien, à la fidélisation du personnel au poste, à la motivation et au développement de l'expertise professionnelle, à la planification de la relève, à la santé du personnel, à la sécurité du travail ainsi qu'à la préservation d'un climat de travail sain.</p> <p>2.4.3 Gestion des ressources informationnelles</p> <p>Faire état des ressources informationnelles consacrées à l'atteinte des résultats (utilisation des TIC, collecte des données, enquêtes, sondages, etc.)</p>

Titre de la section	Contenu
<p>3. Bilan des problèmes, difficultés, contraintes et faiblesses rencontrés, défis et priorités, solutions envisagées et perspectives</p>	<p>3.1 Problèmes, difficultés, contraintes et faiblesses rencontrés</p> <p>3.1.1. Analyse de la capacité de mise en œuvre et difficultés rencontrés</p> <p>Cette partie devra permettre de mener une analyse à 2 niveaux : (i) la programmation budgétaire et ; (ii) l'exécution budgétaire au niveau du Ministère/Institution. C'est le lieu de mener une analyse critique de la capacité de mobilisation de ressources et de la capacité d'absorption des ressources. Elles seront analysées en tant que goulots d'étranglement à la mise en œuvre des orientations de la SCAPE ou du PND dans le ministère/institution.</p> <p>3.1.2. Analyse de la capacité de suivi-évaluation et difficultés rencontrés</p> <p>L'analyse du système de suivi-évaluation complète les analyses précédentes en faisant ressortir les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation, et du système d'information statistique au niveau du Ministère/Institution.</p> <p>3.1.3. Autres difficultés/contraintes, etc.</p> <p>3.2 Défis à relever et priorités pour la gestion à venir</p> <p>Suite à l'analyse des capacités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, etc. il faut attirer l'attention des décideurs publics sur les questions clés à résoudre au niveau du Ministère/Institution en lien avec les goulots d'étranglement identifiés. Il faudra également mettre en relief les principaux défis qui méritent l'attention et l'accompagnement des PTF.</p> <p>3.3 Solutions préconisées</p> <p>3.4 Perspectives</p>
<p>Conclusion et recommandations</p>	<p>Il s'agira de faire une synthèse des principaux acquis, des faits saillants enregistrés, des principaux enseignements tirés et des recommandations importantes à l'endroit des différents acteurs pour une amélioration de la performance du ministère/institution. On mentionnera, entre autres, les recommandations très importantes en termes de mesures capables de contribuer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à la définition des priorités du secteur ou Ministère/Institution; - à l'amélioration du cadre institutionnel et des capacités humaines ; - à la disponibilité de l'information de qualité à temps et à bonne date ; - à une bonne utilisation des ressources financières et matérielles.

Titre de la section	Contenu
Annexes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lettre d'invitation à la validation du rapport de performance 2. PV de validation du rapport de performance 3. Matrice de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues du rapport de performance de la gestion antérieure 4. Eléments de calcul des indicateurs 5. Tout document rendant compte de détails 6. Système de collecte d'information 7. Tableau de suivi des indicateurs 8. Matrice de suivi des mesures de réformes du Ministère/Institution 9. Tableau d'exécution du PIP du Ministère/Institution 10. Etc.

Source : BIM SA et plan et outils de suivi-évaluation de la SCAPE TOME 2

6.7.4.5. Grille d'appréciation du rapport de performance

Pour s'assurer que le rapport de performance satisfait aux différentes préoccupations abordées, il suffit de le soumettre à l'évaluation suivant les différents critères contenus dans le tableau ci-dessus :

TABLEAU N°38 : Grille d'appréciation du rapport de performance

1. Pertinence	<p>S'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) les objectifs prévus au budget-programme sont repris dans le rapport ; (ii) le rapport rend compte des résultats de toutes les activités des programmes ; (iii) les réalisations sont mesurables ; (iv) les réalisations qualitatives disposent d'éléments probants ; (v) le rapport rend compte des résultats de la période.
2. Compréhensibilité	<p>S'assurer que le rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) décrit sommairement les programmes et les activités ; (ii) dégage les résultats obtenus, les compare à ceux prévus au budget programme et explique les écarts ; (iii) contient les informations relatives aux facteurs internes ou externes ayant influencés positivement ou négativement les résultats.
3. Exactitude	<p>S'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) les méthodes de collecte des données utilisées sont de nature à produire une information exacte (entrevue ; examen de documents complémentaires, etc.) ; (ii) l'information n'est pas présentée de façon à induire le lecteur en erreur ou de façon à biaiser les données.

<p>4. Equilibre</p>	<p>S’assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) le rapport rend compte de toutes les activités ; (ii) les aspects les plus importants de chaque activité bénéficient de la couverture la plus importante ; (iii) les éléments probants sont suffisants pour étayer les conclusions présentées.
<p>5. Utilité</p>	<p>S’assurer que l’information produite :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) a été utile pour la prise de décision ; (ii) a été utile à qui de droit (Ministre/Président de l’Institution, autres responsables, DPSE, Directions chargées des finances, IGM/Institution, etc.) ; (iii) a permis de faire une rétroaction et d’apporter des correctifs afin d’améliorer la gestion.

FICHE TECHNIQUE N° 10 : Méthodologie d'élaboration du rapport de performance

Objectif : Le rapport de performance vise à développer la gestion axée sur les résultats et promouvoir la culture de la reddition des comptes en produisant des rapports annuels de performance, en mettant l'accent sur les résultats obtenus (produits, effets, impact), en rendant compte des crédits alloués, l'atteinte de la mission avec efficacité et efficience.

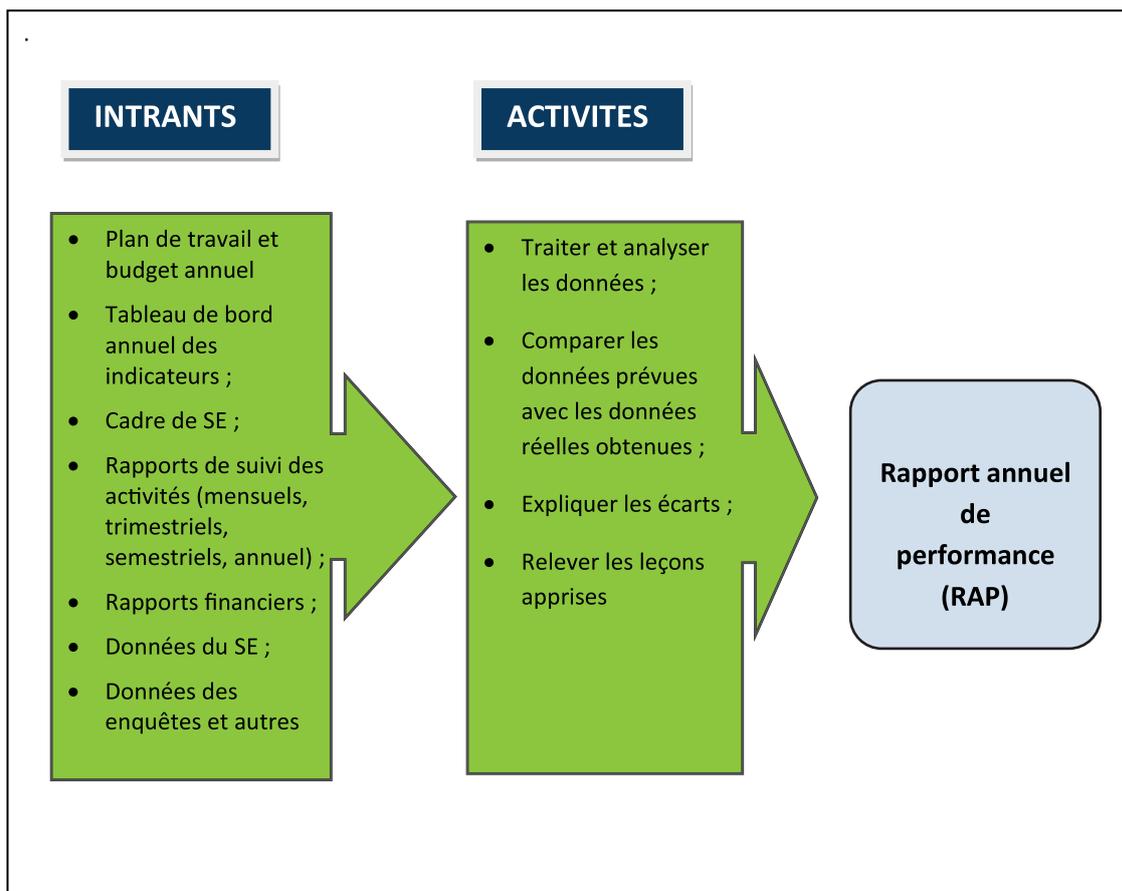
Il a un double objectif, aux plans interne et externe :

- A l'interne, il informe les directions et structures d'un Ministère/Institution sur l'utilisation des ressources mises à disposition et présente la gestion des actions et les résultats obtenus.
- A l'externe, il communique aux parlementaires et aux citoyens, dans un langage compréhensible et dans des délais opportuns, une information significative, complète, comparable et fiable sur les résultats atteints par rapport aux engagements pris par un Ministère/une Institution pour une période donnée.

ETAPES	DESCRIPTION	ECHÉANCES
<p>Etape 1 : Conditions nécessaires à l'élaboration d'un bon rapport de performance</p>	<p>Ces conditions sont relatives à la promotion des éléments favorables à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établir une culture de gestion du rendement ; • assurer la participation et le soutien des responsables au plus haut niveau du Ministère/Institution ; • rechercher l'obtention d'une participation à tous les niveaux ; • intégrer la formation et la sensibilisation ; • veiller à l'organisation dans la gestion des dimensions techniques de la formulation des programmes ; • assurer la coordination des programmes et des activités du Ministère/Institution ; • assurer l'organisation de la fonction de suivi de la performance et de l'évaluation de programmes. 	
<p>Etape 1 : Elaboration du guide d'évaluation ou conception du protocole d'évaluation</p>	<p>Cette étape consiste, à travers les Divisions de l'évaluation des directions de la Planification et de suivi-évaluation, à sélectionner les indicateurs devant servir à l'évaluation de performance. Un guide ou un protocole précisant la démarche, les données à collecter et les types d'analyses à effectuer est conçu. Il est validé par la DPSE, la DAAF et l'Inspection Générale du Ministère/Institution.</p>	<p>15 décembre au plus tard</p>

ETAPES	DESCRIPTION	ECHÉANCES
Etape 2 : Elaboration des rapports d'auto évaluation au niveau des structures	Cette étape consiste à envoyer le guide / protocole élaboré à toutes les structures au cours de la deuxième quinzaine du mois de décembre. Les structures élaborent leurs projets de rapport d'auto évaluation. La DPSE peut diligenter une équipe pour élaborer avec les structures leurs rapports d'auto évaluation suivant le canevas retenu. Les rapports élaborés par les différentes structures sont envoyés à la DPSE.	Au plus tard le 31 janvier
Etape 3 : Conception du projet de rapport de performance	A cette étape, les différents rapports centralisés au niveau de la DPSE servent à la conception du projet de rapport de performance. La DPSE élabore le projet de rapport du Ministère/Institution en insistant sur les analyses dynamiques. Cette phase peut être exécutée au cours d'une retraite qui réunit outre les cadres avertis de la DPSE, certains points focaux.	Au plus tard le 1 ^{er} mars
Etape 4 : Validation du projet de rapport de performance	Cette étape consiste à la validation du projet de rapport de performance. Le document élaboré est soumis à la validation de tous les acteurs puis du comité de pilotage.	Au plus tard le 30 Avril
Etape 5 : Certification du rapport de performance	Le rapport de performance validé par les membres du comité de pilotage est ensuite transmis à l'IGM/Institution pour la certification. L'IGM/Institution certifie le rapport validé par le comité de pilotage après l'audit de performance.	Au plus tard le 31 mai
Etape 6 : Signature puis transmission du rapport de performance	Le rapport de performance certifié est envoyé au Ministre/Président de l'Institution de tutelle pour la signature en vue de sa transmission à la Cour des comptes et au Ministre Chargé de l'Economie et des Finances.	Au plus tard le 30 juin

Processus d'élaboration du rapport annuel de performance



6.8. Mécanisme d'évaluation des lettres de mission

Le mécanisme d'évaluation des lettres de mission est un outil efficace de suivi-évaluation de la performance du personnel chargé des activités de développement à divers niveaux.

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, l'évaluation de la performance des gestionnaires et autres acteurs s'avère indispensable. Au-delà des outils classiques d'évaluation des agents, les lettres de mission et les contrats de performance sont de plus en plus utilisés pour faciliter l'obtention des résultats de fourniture des services publics aux populations.

A chaque exercice budgétaire, l'Autorité adresse à tous les responsables de structure, une lettre de mission articulée en cinq (05) points, à savoir : (i) le contexte, (ii) le contenu de la mission, (iii) les indicateurs de performance, (iv) les indicateurs de management et (v) les valeurs d'éthique à observer. La lettre de mission comporte en annexe, *le plan de travail et budget annuels, le plan d'engagement de dépenses et le plan de passation des marchés du Ministère/Institution.*

Cette lettre est évaluée en fin d'année à travers une lettre d'évaluation signée par le supérieur hiérarchique et adressée au responsable concerné.

6.8.1. Lettre de mission

La lettre de mission ou contrat de performance est un document d'engagement d'un responsable de structure ou gestionnaire sur les résultats auxquels il sera évalué. Elle est signée par le supérieur hiérarchique. Elle présente le mandat du responsable de structure et les résultats attendus de lui pour l'exercice budgétaire.

Le gestionnaire déclinera cette lettre de mission aux chefs de service et/ou de régions. Le destinataire d'une lettre de mission doit y répondre par une lettre d'acceptation qui précise, entre autres, la stratégie à mettre en œuvre pour accomplir la mission qui lui est confiée.

La lettre de mission est rédigée **en décembre** après la validation participative des documents d'opérationnalisation annuel du budget que sont le PTBA, le PPMP et le PED. Ces documents constituent des annexes à la lettre de mission.

Elle est remise au plus tard, **le 15 janvier**.

Les grandes lignes de la lettre de mission se présentent comme suit :

- Rappel des résultats obtenus par le destinataire l'année antérieure ;
- Contenu de la mission ;
- Rappel des objectifs ;
- Rappel des résultats attendus ;
- Indicateurs de performance ;
- Indicateurs de management ;
- Rappels des valeurs à observer.

6.8.2. Lettre d'évaluation de la lettre de mission

Les lettres d'évaluation sont aussi adressées après la lettre de mission par l'Autorité, à chaque responsable de structure. Il fait l'évaluation qualitative et quantitative des missions qui lui sont assignées pour l'année précédente. Les lettres d'évaluation peuvent aboutir à des sanctions positives ou négatives. Ces lettres sont aussi déclinées au niveau des chefs services/divisions.

Les grandes lignes de la lettre d'évaluation de la lettre de mission se présentent comme suit :

- Rappel des objectifs ;
- Rappel des résultats attendus ;
- Résultats obtenus l'année antérieure ;
- Niveau de réalisation des indicateurs de performance et de management ;
- Niveau de respect des valeurs d'éthique ;
- Appréciation du responsable hiérarchique.

6.8.3. Procédure d'élaboration de la lettre d'évaluation de la lettre de mission

L'évaluation de la lettre de mission consiste à mesurer l'état d'avancement des engagements pris par le responsable de structure à travers les indicateurs ci-dessus cités.

Les lettres d'évaluation des lettres de mission sont élaborées suivant la procédure ci-après :

- élaboration, suivant un modèle conçu, d'une première mouture par la DPSE sur la base des différents rapports fournis par chaque structure tels que :

- le rapport d'activités annuel ;
 - le point d'exécution du PTBA, du PPMP et du PED ;
 - les comptes rendus des réunions du comité de direction (CODIR) de la structure ;
 - les points de mise en œuvre des recommandations issues des retraites stratégiques.
- transmission de cette mouture à chaque responsable de structure pour avis et amendement éventuel en ce qui concerne les indicateurs de performance et de management ;
 - amélioration et complément des projets de lettres par le SGM/Institution, surtout en ce qui concerne les indicateurs de management, l'observance des valeurs, les initiatives et les bonnes pratiques enregistrées au niveau de chaque responsable de structure ;
 - transmission des projets de lettre d'évaluation ainsi améliorés aux Superviseurs de programmes du budget-programme pour recueillir leurs appréciations et amendement éventuels, chacun en ce qui le concerne ;
 - les différentes observations faites par les superviseurs sont prises en compte pour finaliser les projets de lettres d'évaluation des lettres de mission.

6.8.3.1. Méthode d'évaluation quantitative des indicateurs

– Evaluation des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance à évaluer sont ceux contenus dans le budget-programme et déclinés dans les lettres de mission. Il s'agit des indicateurs d'effets, des indicateurs de produits et des indicateurs d'activités et d'intrants.

Il est à signaler que les informations sur les indicateurs de performance sont fournies par les responsables des structures. Elles sont traitées et consolidées par la DPSE. Il en est de même pour les taux d'exécution physique et financière du PTBA. Les indicateurs de performance découlent de la mise en œuvre des budgets-programmes à travers ses outils d'opérationnalisation que sont le PTBA, le PPMP et le PED.

– Evaluation de l'exécution physique du PTBA

Chaque responsable de structure élabore son PTBA qui est adossé au PTBA du budget-programme du Ministère/Institution. L'évaluation de l'exécution physique du PTBA de chaque structure est réalisée chaque semaine et transparaît dans les comptes rendu de Comité de direction hebdomadaire de celle-ci.

– Evaluation de l'exécution financière du PTBA

L'évaluation de l'exécution financière du PTBA de chaque structure est réalisée chaque mois et transparaît dans les comptes rendu de Comité de direction hebdomadaire de celle-ci.

– Evaluation des indicateurs de management

Les indicateurs de management reposent sur un ensemble d'indicateurs qui permettent d'assurer un meilleur pilotage des structures du Ministère/Institution. Pour y parvenir :

- les différentes tâches assignées sont réparties au niveau des collaborateurs (Directeurs techniques, Chefs de service etc.) avec des lettres de mission et le PTBA détaillé qui les responsabilisent à cet effet avec compte rendu y relatif à l'autorité avant l'échéance fixée ;

- les points mensuels obligatoires d'exécution physique et financière des PTBA, PPMP, et PED et des indicateurs y afférents ont été souvent transmis à la DPSE à l'échéance fixée ;
- la validation de tous les TDR du PPMP par le Comité des Directeurs (CODIREC) et l'Autorité avant leur mise en œuvre, **l'échéance du 31 mars** est fixée à chaque exercice budgétaire pour le lancement de la majorité des dossiers d'appel d'offres ;
- les réunions hebdomadaires du Comité de Direction (CODIR) de chaque structure sont régulièrement tenues avec compte rendu systématique au Directeur de Cabinet, au Secrétaire Général du Ministère (SGM)/Institution avant la réunion suivante. De même, les réunions hebdomadaires du CODIREC et mensuelles du CODIR du Ministère/Institution sont organisées à bonne date. Les comptes rendus sont rédigés et distribués à tous les membres desdits Comités avant la réunion suivante du SGM/Institution ;
- les TDR des études et des formations sont élaborés et soumis à la validation du CODIREC au plus tard le 27 février de l'année (n) budgétaire ;
- les compte rendus de la participation des responsables de structure aux Conseils d'Administration d'entreprises publiques/offices d'Etat ou aux comités de gestion de Projets/Programmes sont adressés dans les 48 heures à l'Autorité ;
- toutes les formations reçues par les responsables de structure ou leurs collaborateurs sont restituées aux acteurs internes et externes concernés ;
- les instructions directes ou communiquées par les soins du Directeur de Cabinet/Secrétaire général ainsi que les tâches prescrites dans les relevés du Comité des Directeurs, du Comité de Direction, des retraites stratégiques du personnel de direction du Ministère/Institution et des monitorings trimestriels, sont exécutées dans les échéances fixées ;
- les tâches prescrites dans les relevés/communiqués du Conseil des Ministres, sont exécutées dans les échéances fixées.

L'observation par tous, de ces critères constitue autant de facteurs clés de succès pour la réalisation d'une administration performante.

– **Evaluation des valeurs d'éthique**

Les valeurs d'éthique correspondent à l'observation des règles, textes et procédures qui fondent une structure. Elles sont appréciées par le Secrétariat Général du Ministère/Institution en collaboration avec l'Inspection Générale du Ministère/Institution.

– **Evaluation des initiatives et bonnes pratiques**

Les initiatives concernent exclusivement les dossiers confiés aux structures par le supérieur hiérarchique et qui ne figurent pas au PTBA de ces dernières et les propositions faites par les structures au supérieur hiérarchique qui sont contenues dans les diverses notes à lui adressées et qui lui ont permis de prendre des décisions judicieuses. L'évaluation des initiatives et bonnes pratiques est laissée à la discrétion du supérieur hiérarchique et fera l'objet de bonus.

L'appréciation des autres indicateurs, à savoir : les indicateurs de management et les valeurs éthiques relèvent exclusivement de la discrétion du Secrétaire Général et de l'Inspection Générale du Ministère/Institution.

Mais, il convient de noter que chaque acteur évalué devra participer à l'exercice et apporter les explications indispensables pour mieux orienter les évaluateurs.

Ainsi un barème approprié a été retenu pour apprécier tous les acteurs.

6.8.3.2. Appréciation globale

Afin de donner une appréciation globale de la performance enregistrée par structure, la grille d'évaluation ci-après est élaborée :

TABLEAU N°39 : Fiche d'évaluation des lettres de mission adressées aux responsables des structures

N°	Critères de notation	A+	A	A-	B+	B	B-	C	Appr. globale	Commentaires
1	Indicateurs de performance									
1.1.	Taux d'indicateurs exécutés									
1.2.	Taux d'indicateurs partiellement exécutés									
1.3.	Taux d'indicateurs non exécutés									
2	Taux d'exécution physique du PTBA									
2.1.	Taux réalisé									
3	Taux d'exécution financière du PTBA									
3.1	Fonctionnement									
3.2.	Investissement									
4.	Indicateurs de management									
4.1.	Taux d'indicateurs observés									
4.2.	Taux d'indicateurs partiellement observés									
4.3.	Taux d'indicateurs non observés									
5	Valeurs d'éthique									

5.1.	Niveau d'observance totale									
5.2.	Niveau d'observance partielle									
5.3.	Valeurs non observées									
6	Initiatives									
6.1	Une initiative									
6.2	Deux initiatives									
3.7.	Trois initiatives ou bonnes pratiques et plus									
	Récapitulatif									

Légende : A+ : Excellent ; A : Très Bien ; A- : Bien ; B+ : Au dessus de la moyenne ; B : Moyen ; B- : à peine passable ; C : Faible

Barème

Au regard de la méthodologie de notation ci-dessus énumérée, le barème ci-après a été conçu :

Il s'agit d'attribuer des notes d'appréciation définies selon les taux de réalisation. Ainsi, la note A correspond à des réalisations exprimées en (%) et comprises entre 50 et 100; la note B entre 25 et 50 et la note C entre 0 et 25.

L'indicateur de management est décliné en plusieurs indicateurs. Il est évalué à partir d'une simple somme arithmétique des points attribués aux sous indicateurs. Par exemple, un indicateur de management qui est décliné en trois (3) autres auxquels nous affectons 40%, 20% et 0%. L'indicateur de management lié à ces indicateurs est évalué à : $40\% + 20\% + 0\%$. Ce qui donne 60% et qui correspond à la note A.-.

La synthèse de la démarche méthodologique de notation est résumée dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU N°40 : Note attribuée par niveau de réalisation des indicateurs

Niveau de réalisation des indicateurs (en % variant de 0 à 100)	Note d'appréciation
[0;25[C
[25;36[B-
[36;38[B
[38;50[B+
[50;74[A-
[74;76[A
[76;100]	A+

Au regard de tout ce qui précède, l'Autorité donne son appréciation.

6.8.3.3. Utilité des lettres de mission

Au sein d'une administration, les lettres de mission peuvent servir à :

- la désignation du meilleur gestionnaire ou cadre méritant ainsi que la meilleure structure de l'année assortie de lettre de félicitation ou de prime spécifique ;
- la proposition à des distinctions honorifiques dans les ordres du Togo ;
- etc.

Les lettres de missions et leur évaluation constituent, au-delà des grilles d'évaluation des agents, des instruments de mesure de la performance des responsables à divers niveaux pour une bonne gestion axée sur les résultats attendus des structures/programmes/projets de développement.

Pour que l'évaluation des lettres de mission soit objective, acceptée par tous les acteurs, il faut que cette méthodologie soit partagée pour une meilleure appropriation. De plus, le respect du principe de la démarche participative devra être préservé tout le long du processus afin que l'évaluation ne souffre d'aucune contestation et que les acteurs comprennent qu'elle porte sur les actions et non sur les personnes.

6.9. Critères d'évaluation, méthodologies d'évaluation et différents types d'évaluation

6.9.1. Critères d'évaluation et définitions

Le critère sert de base du jugement évaluatif et conditionne les types d'évaluation choisis. C'est l'angle de vue adopté pour apprécier une intervention. La pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la pérennité sont les principaux critères qui orientent les questions d'évaluation. Toutefois, pour chaque évaluation, des critères plus spécifiques sont construits et négociés avec l'ensemble des acteurs concernés par l'évaluation. Chaque critère d'évaluation sert à répondre à des questions évaluatives précises et les réponses à ces questions font appel à des méthodologies précises.

6.9.1.1. Critères du CAD (Comité d'Aide au Développement de l'OCDE)

Conformément aux normes de l'OCDE, neuf (9) critères sont adoptés pour l'évaluation des activités d'aide au développement :

TABLEAU N°41 : Critères d'évaluation

Critères	Questionnement
1. Pertinence	<p>La pertinence vise à déterminer l'adéquation entre les objectifs de l'intervention et les problèmes à résoudre. La pertinence s'interroge sur les motifs pour lesquels le gouvernement ou un acteur choisit d'entreprendre des actions de nature publique, ce qui mène généralement à établir un diagnostic fondé, précis et documenté du problème à l'origine de l'intervention publique.</p> <p>Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils en adéquation avec les besoins et les priorités ?</p> <p>Mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes/besoins des bénéficiaires et du territoire. La pertinence concerne la valeur ajoutée de l'intervention. Sa mise en œuvre est-elle motivée ?</p> <p>La pertinence d'une intervention repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par l'intervention répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle de l'intervention.</p> <p>Dans l'hypothèse où des changements se produiraient tant au niveau des problèmes initialement identifiés, que du contexte (physique, politique, économique, social, environnemental ou institutionnel), une mise au point ou une nouvelle orientation devrait être donnée. La pertinence concerne l'adéquation de l'intervention avec les problèmes à résoudre à deux moments donnés : lors de sa conception et lors de son évaluation.</p> <p>L'évaluation de la pertinence permet de répondre aux questions de nature ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none">- quel est le problème à l'origine de l'intervention ?- le problème existe-t-il toujours ?- le problème est-il toujours pertinent ?- quels besoins l'intervention vise-t-elle à satisfaire ?- l'intervention répond-elle aux besoins des bénéficiaires ?

<p>2. Efficience</p>	<p>Dans quelle mesure les différents moyens ont-ils été mis à disposition et traduits économiquement en produits/extrants, effets et impacts ?</p> <p>L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les résultats ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel).</p> <p>Le critère d'efficience mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficience est "l'intervention a-t-elle été mise en œuvre de manière optimale ?" Il pose la question de la solution économique la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.</p> <p>L'efficience met en rapport les ressources monétaires mises en oeuvre et les effets d'une intervention. L'évaluation économique permet de déterminer les allocations optimales dans un domaine où les ressources sont rares et où les lois du marché ne sont pas des moyens de régulation souhaitable. Elle met en relation les coûts et les effets de différentes interventions de façon à déterminer quelles allocations sont les plus optimales, l'efficience devenant alors le critère principal d'allocation des ressources. Les questions suivantes permettent d'évaluer l'efficience d'une intervention :</p> <ul style="list-style-type: none"> - quel est le rapport entre les ressources et les effets de l'intervention? - l'intervention est-elle plus onéreuse qu'une autre qui produirait les mêmes effets?
<p>3. Efficacité</p>	<p>Des résultats ont-ils été enregistrés ? Dans quelle mesure les produits/extrants, les effets et les impacts constatés sont-ils en adéquation avec les objectifs prévus initialement (exprimés sous forme de produits/extrants et d'effets/impacts attendus) ?</p> <p>L'efficacité décrit la réalisation des résultats. C'est la comparaison entre les résultats attendus au départ et les résultats atteints : d'où l'importance d'avoir des résultats clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.</p> <p>Les questions d'évaluation de l'efficacité peuvent se présenter comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - comment se compare la situation de départ par rapport à la situation finale? - l'intervention affecte-t-elle d'autres situations que la situation cible? - comment se compare la situation espérée (telle que définie par les objectifs) à la situation finale?

<p>4. Impact</p>	<p>Quels sont les impacts de l'intervention ? Quels étaient les impacts attendus ? Quelles conséquences non attendues sont enregistrées ?</p> <p>L'évaluation de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les impacts de l'intervention sur son environnement, impacts aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou environnemental. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec l'intervention.</p> <p>L'évaluation de l'impact examine les relations de cause à effet entre les objectifs globaux/but/finalité (impacts/conséquences à long terme) et les objectifs spécifiques (effets/conséquences à court et moyen terme) et les résultats à court terme (produits/extrants découlant de la réalisation des activités). Elle mesure aussi si les bénéfices reçus par les destinataires directs ou ciblés ont eu un effet/impact global plus large sur un plus grand nombre de personnes (bénéficiaires indirects) dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. Cette analyse devra dans la mesure du possible être aussi bien quantitative que qualitative.</p>
<p>5. Utilité</p>	<p>Dans quelle mesure les effets/impacts de l'intervention correspondent-ils aux besoins de la (des) population(s) cible(s) ? Quel est l'apport de l'intervention, quels bénéfices en tirent les bénéficiaires ? La société en général ?</p>
<p>6. Cohérence</p>	<p>Externe : Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils cohérents avec ceux des autres interventions publiques qui interagissent avec elle ? La complémentarité/synergie des interventions est-elle assurée ?</p> <p>Elle est à mesurer en lien avec le critère de pertinence. Si l'intervention répond effectivement à un besoin, combien de structures ou d'interventions sont-elles attelées à y répondre ? Les structures/interventions sont-elles complémentaires ou en situation de concurrence ?</p> <p>Interne : Dans quelle mesure les différents objectifs d'une même intervention sont-ils cohérents entre eux ? Quelle adéquation entre l'intervention et l'objet de l'organisation/la structure qui la porte ? Quelle adéquation entre les valeurs affichées par l'organisation/structure et le mode de gouvernance effective de l'organisation/structure ?</p>
<p>7. Gouvernance</p>	<p>Quels sont les modes de gestion en cours dans le secteur/ organisation (ministère/institution/structure) ? Les méthodes de gestion sont-elles à même de produire les effets/impacts escomptés ?</p> <p>L'organisation chargée de l'exécution de l'intervention dispose-t-elle des capacités et ressources nécessaires ? Quelle mode d'organisation ? Quel type d'encadrement ? L'organisation est-elle réajustée en fonction des aléas extérieurs à l'intervention ?</p>
<p>8. Système d'information</p>	<p>Comment circule l'information entre les différents centres de décision ? Comment est gérée l'information sur l'intervention ? Quel est le degré de transparence du système d'information mis en place ?</p>

<p>9. Appropriation/ durabilité (pérennité, viabilité)_</p>	<p>Les parties prenantes sont-elles toutes associées à la réflexion et à l'action ? Ont-elles accepté l'intervention ? Convient-elle à leurs aspirations ? Le transfert des compétences est-il à même de permettre la capitalisation et la pérennisation par les bénéficiaires eux-mêmes ? La qualité des produits/extrants garantit-elle la durabilité ?</p> <p>La durabilité (ou encore pérennité ou viabilité), vise à savoir si les effets de l'intervention perdurent après son arrêt. Elle s'assure que les effets/ impacts positifs de l'intervention se poursuivent et se poursuivront après la fin de l'aide extérieure. Une intervention est pérenne quand elle est capable de produire des bénéfices pour la population visée qui perdurent une fois l'intervention terminée. Le degré de pérennité porte sur des caractéristiques routinières d'une organisation: maintien et stabilité des ressources (fonds dédiés, temps dévolu...), adaptation de l'intervention au contexte et à ses effets, valeurs associées et règles d'intervention partagées avec l'organisation (partage des objectifs, nomination d'un responsable, existence de procédures ...). L'évaluation de la pérennité vise à répondre à des questions suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - est-ce que les acquis de l'intervention survivent ou survivront ou quand les appuis extérieurs ont ou auront cessé? - est-ce que les bénéficiaires ont acquis ou acquerront les expertises nécessaires pour diriger/gérer les acquis de l'intervention après sa clôture officielle ? <p>La viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs de l'intervention (effets/impacts) perdurent et se poursuivront bien après la fin de l'intervention.</p>
--	--

6.9.1.2. Autres critères

Des critères supplémentaires sont à inclure suivant le type de l'intervention. Les termes de référence devront définir sur quels critères portent l'évaluation. Les questions évaluatives viendront par la suite préciser des problématiques spécifiques au sein de chaque critère sélectionné.

Exemple de critères :

- **Valeur ajoutée institutionnelle**

Quelle est la plus-value de la structure par rapport à la population cible ? En termes d'historique, de connaissance du territoire ou des usagers, en termes de savoir-faire et de cœur de métier, d'avantages comparatifs ?

- **Couverture :**

Quelle est la proportion de bénéficiaires ou d'usagers par rapport à la population cible de départ ? A-t-on atteint les plus précaires/marginalisés ou les plus accessibles ? Les questions de genre sont-elles adressées ?

- **Faisabilité :**

Les objectifs/résultats attendus de l'intervention sont-ils réellement atteignables en tenant compte du contexte, des moyens, etc. ?

6.9.2. Méthodologies associées à l'évaluation de quelques critères clés

6.9.2.1. Pertinence

Pour répondre aux questions relatives à la pertinence, différentes méthodologies citées ci-dessous peuvent être utilisées.

6.9.2.1.1. Rappel historique

C'est une procédure descriptive qui permet de rappeler le contexte social, économique, politique, administratif, des événements historiques, des décisions d'ordre politique et des instruments juridiques (lois et règlements, etc.) à l'origine de l'intervention. La première source d'information du rappel historique est l'ensemble de la documentation officielle qui vise à décrire l'intervention.

6.9.2.1.2. Evaluation des besoins

C'est une procédure normative qui consiste essentiellement à documenter l'état des variables d'importance au sein de la problématique d'intervention.

6.9.2.1.3. Modélisation de la problématique

C'est une procédure analytique qui vise à élaborer des modèles illustrant les relations de cause à effet entre les variables qui résument la dynamique de la problématique sujette à l'intervention gouvernementale.

6.9.2.1.4. Théorie des défaillances de marché

L'école traditionnelle des finances publiques identifie trois (3) défaillances pouvant réduire l'efficacité du processus d'échanges du marché : les biens publics, les externalités et les monopoles. La présence d'une de ces défaillances peut entraîner un dysfonctionnement du marché ce qui peut justifier la mise en place d'une intervention publique.

6.9.2.2. Cohérence

La cohérence externe est à mesurer en lien avec le critère de pertinence. Si l'intervention répond effectivement à un besoin, combien de structures ou d'interventions sont-elles attelées à y répondre ? Les structures/interventions sont-elles complémentaires ou en situation de concurrence ?

Quant à la cohérence interne, elle consiste à vérifier si les différents objectifs d'une même intervention sont cohérents entre eux, à rechercher s'il y a une adéquation entre l'intervention et l'objet de l'organisation/structure qui la porte, et aussi entre les valeurs affichées par l'organisation/structure et son mode de gouvernance effective.

6.9.2.3. Efficacité

La réponse aux questions d'évaluation relatives à l'efficacité d'une intervention s'établit en utilisant les méthodes contrefactuelles : les méthodes expérimentales et quasi-expérimentales.

6.9.2.3.1. Caractéristiques des méthodes expérimentales

Les méthodes expérimentales visent à répondre aux questions d'évaluation relatives à l'efficacité d'une intervention. Elles sont conçues de manière à assurer le plus grand contrôle possible en ce qui a trait à la recherche des causes.

Une véritable expérimentation doit comporter les trois (3) caractéristiques suivantes:

1. la manipulation de la variable indépendante par l'évaluateur ;
2. la répartition aléatoire (randomisation) des sujets dans les groupes ;
3. l'utilisation d'un groupe contrôle ou groupe témoin.

La validité expérimentale constitue une qualité essentielle des méthodes expérimentales. Le contrôle des facteurs d'invalidité permet à l'évaluateur de démontrer la relation de cause à effet entre la/les variable/s indépendante/s (l'intervention) et la/les variable/s dépendante/s (les effets de l'intervention). Afin que les méthodes expérimentales traduisent le lien de causalité, il convient de cerner un certain nombre d'obstacles ou d'écueils et proposer des moyens pour les contourner. La prise en compte de quatre (4) types de validité (validité de conclusion statistique, validité interne, validité de construit, validité externe) permet de contourner ces obstacles ou biais. Les quatre types de validité correspondent chacun à une question.

Une fois la ou les questions d'évaluation relatives à l'efficacité établies, l'étape suivante consiste à choisir le devis expérimental le plus approprié pour assurer la plus grande validité possible. Plusieurs types de devis expérimentaux : devis prétest, post-test avec groupe témoin aléatoire; devis de Solomon avec quatre (4) groupes, post-test seulement avec groupe-témoin aléatoire, etc. (confère devis de types expérimentaux et biais associés ci-après)

TABLEAU N°42 : Devis de types expérimentaux et biais associés

Devis expérimentaux	Biais pouvant influencer la validité interne	Biais pouvant influencer la validité externe
Prétest, post-test avec groupe-témoin aléatoire		
R O ₁ X O ₂ R O ₃ X O ₄	- Mortalité expérimentale	-Contagion ; - Réactions compensatoires ; - Désir de plaire à l'évaluateur ; - Interventions compensatoires ; - Attente de l'expérimentateur ; - Interaction entre l'intervention et la situation expérimentale ; - Interaction entre les différentes composantes d'une intervention ; - Interaction entre les observations et l'intervention ; - Interaction entre la sélection des sujets et l'intervention.
Devis de Solomon avec quatre groupes		

R O ₁ X O ₂ R O ₃ O ₄ R X O ₅ R O ₆	- Mortalité expérimentale	- Contagion ; - Réactions compensatoires ; - Désir de plaire à l'évaluateur ; - Interventions compensatoires ; - Attente de l'expérimentateur ; - Interaction entre l'intervention et la situation expérimentale ; - Interaction entre les différentes composantes d'une intervention ; - Interaction entre la sélection des sujets et l'intervention.
Post-test seulement avec groupe-témoin aléatoire		
R X O ₁ R O ₁	- Mortalité expérimentale	- Contagion ; - Réactions compensatoires ; - Désir de plaire à l'évaluateur ; - Interventions compensatoires ; - Attente de l'expérimentateur ; - Interaction entre l'intervention et la situation expérimentale ; - Interaction entre les différentes composantes d'une intervention ; - Interaction entre la sélection des sujets et l'intervention.

6.9.2.3.2. Caractéristiques des méthodes quasi-expérimentales

Quand il n'est pas possible d'utiliser un devis expérimental, l'évaluateur se tourne vers le devis quasi-expérimental. Les devis quasi-expérimentaux utilisent une structure similaire aux devis expérimentaux, mais ne satisfont pas totalement aux exigences du contrôle expérimental, puisqu'il manque soit la répartition aléatoire (randomisation), soit les groupes de comparaison, soit les deux. Toutefois, la manipulation est présente dans le devis quasi-expérimental.

Il existe plusieurs types de devis quasi-expérimentaux dont : l'étude avant-après, la série chronologique, la série chronologique avec expérimentation répétée, la série chronologique avec groupe-témoin non équivalent. (Confère devis de types quasi-expérimentaux et biais associés ci-après).

TABLEAU N°43 : Devis de types quasi-expérimentaux et biais associés

Devis quasi-expérimentaux	Biais pouvant influencer la validité interne	Biais pouvant influencer la validité externe
Etude avant-après		
$O_1 \quad X \quad O_2$	<ul style="list-style-type: none"> - Histoire - Maturation - Accoutumance au test - Interactions - Mesure des effets 	<ul style="list-style-type: none"> - Relation causale ambiguë ; - Attente de l'expérimentateur ; - Interaction entre l'intervention et la situation expérimentale ; - Interaction entre les différentes composantes d'une intervention ; - Interaction entre les observations et l'intervention ; - Interaction entre la sélection des sujets et l'intervention.
Série chronologique		
$O_1 \quad O_2 \quad O_3 \quad X \quad O_4 \quad O_5 \quad O_6$	<ul style="list-style-type: none"> - Histoire - Mesures des effets 	<ul style="list-style-type: none"> - Désir de plaire à l'évaluateur ; - Attente de l'expérimentateur ; - Interaction entre l'intervention et la situation expérimentale ; - Interaction entre les différentes composantes d'une intervention ; - Interaction entre les observations et l'intervention ; - Interaction entre la sélection des sujets et l'intervention.
Série chronologique avec expérimentation répétée		
$X_a \quad O_1 \quad X_b \quad O_2 \quad X_a \quad O_4$ $X_b \quad O_5$	Aucun	<ul style="list-style-type: none"> - Désir de plaire à l'évaluateur ; - Attente de l'expérimentateur ; - Interaction entre l'intervention et la situation expérimentale ; - Interaction entre les différentes composantes d'une intervention ; - Interaction entre les observations et l'intervention ; - Interaction entre la sélection des sujets et l'intervention.
Série chronologique avec groupe-témoin non-équivalent		
$\frac{O_1 O_2 O_3 \quad X O_4 O_5 O_6}{O_1 O_2 O_3 O_4 O_5 O_6}$	Aucun	<ul style="list-style-type: none"> - Contagion ; - Désir de plaire à l'évaluateur ; - Attente de l'expérimentateur ; - Interaction entre l'intervention et la situation expérimentale ; - Interaction entre les différentes composantes d'une intervention ; - Interaction entre les observations et l'intervention ; - Interaction entre la sélection des sujets et l'intervention.
$\frac{O_1 \quad X \quad O_2}{O_1 \quad O_2}$	<ul style="list-style-type: none"> - Régression vers la moyenne - Interactions 	<ul style="list-style-type: none"> - Contagion ; - Réactions compensatoires ; - Désir de plaire à l'évaluateur ; - Interventions compensatoires ; - Attente de l'expérimentateur ; - Interaction entre l'intervention et la situation expérimentale ; - Interaction entre les différentes composantes d'une intervention ; - Interaction entre les observations et l'intervention ; - Interaction entre la sélection des sujets et l'intervention.

TABLEAU N°44 : Les types de validité expérimentale et les questions à poser

Type	Question
Validité de conclusion statistique	Existe-t-il une relation entre la variable indépendante et la variable dépendante ?
Validité interne	En considérant l'existence d'une relation entre ces variables, est-on en mesure de démontrer qu'une variable cause l'autre ?
Validité de construit	En considérant la probabilité qu'il existe une relation de cause à effet, les résultats représentent-ils les construits mesurés ?
Validité externe	Les résultats peuvent-ils être généralisables à d'autres personnes, milieux/territoires et périodes de temps, par rapport à la situation expérimentale ?

TABLEAU N°45 : Les obstacles à la validité de conclusion statistique

Obstacle	Description
Faible taux de puissance statistique	Taille d'échantillon insuffisante ou test de puissance trop faible pour déceler une différence réelle.
Violation des postulats liés aux tests statistiques	Manquement à la prise en compte de postulats liés aux tests statistiques, telle que la distribution normale, ce qui conduit à l'appui erroné des hypothèses de recherche.

TABLEAU N°46 : Biais pouvant influencer la validité interne

Histoire	Biais occasionné par l'apparition d'un évènement qui influence la variable dépendante durant le déroulement de l'étude
Maturation	Biais occasionné par le vieillissement, la fatigue, l'expérience acquise par les sujets entre le prétest et le post-test.
Accoutumance au test	Biais qui se produit quand les sujets apprennent à mieux (ou à moins bien répondre) à un questionnaire qui leur est soumis plusieurs fois durant l'étude.
Mortalité expérimentale	Biais occasionné par des taux d'abandon différents dans le groupe expérimental et le groupe témoin.
Régression vers la moyenne	Biais qui apparaît quand on choisit une population expérimentale vers la moyennetale ou témoin à partir des résultats obtenus lors du prétest. Ceux qui ont eu les meilleurs résultats au prétest ont, par le simple fait du hasard, des chances de voir leur performance diminuer (se rapprocher de la moyenne) au post-test et inversement.
Sélection	Biais occasionné par les différences qui peuvent exister entre le groupe expérimental et un groupe témoin non équivalent.
Interactions	Biais qui survient lorsque des interactions se produisent entre la sélection et les autres biais, surtout en ce qui concerne l'histoire, la maturation et la mesure des effets.

Mesure des effets	Biais liés à des changements dans les instruments de mesure durant le déroulement de la recherche ou à l'accoutumance des observateurs aux instruments de mesure, c'est-à-dire à un changement dans la façon dont les instruments de mesure sont utilisés entre le début et la fin de l'étude.
-------------------	--

TABLEAU N°47 : Obstacles à la validité de construit

Obstacle	Description
Explications insuffisantes des construits	Description insuffisante des variables indépendantes et dépendantes à l'étude.
Biais lié à l'utilisation d'une seule mesure	Sous-estimation d'autres dimensions du construit par l'utilisation d'une seule forme d'instrument de mesure.
Biais lié à l'utilisation d'une seule méthode	Incidence sur les résultats par l'utilisation d'une seule méthode de recueil de données.
Biais expérimental lié aux attentes des participants	Modification du comportement ou des réactions des participants dans une situation expérimentale, parce qu'ils se sentent observés.
Biais expérimental lié aux attentes de l'expérimentateur	Attentes de l'expérimentateur susceptibles d'influer sur les réponses des participants vis-à-vis des effets désirables souhaités.

TABLEAU N°48 : Biais pouvant influencer la validité externe

Biais associés à la réactivité des sujets à la situation expérimentale	
Contagion	Biais lié au manque d'indépendance entre le groupe-témoin et le groupe expérimental.
Réactions compensatoires	Biais liés aux changements de comportements de la population du groupe-témoin à la suite d'assurance qu'elle ne recevra pas le traitement. Les réactions compensatoires peuvent être positives (faire aussi bien ou mieux que le groupe expérimental) ou négatives (démoralisation).
Désir de plaire à l'évaluateur	Biais occasionné par le désir des sujets étudiés de paraître en bonne santé par exemple, d'avoir un comportement sain, d'être bien évalués.
Biais associés à un contrôle imparfait de l'intervention	
Relation causale ambiguë	Biais qui peut exister quand le modèle théorique de la recherche est insuffisant.
Interventions compensatoires	Biais occasionné par les intervenants qui peuvent essayer de compenser l'absence de traitement du groupe-témoin par une attention plus grande ou quand, par souci d'équité administrative, le groupe témoin reçoit différentes formes de compensation.
Attente de l'expérimentateur	Biais occasionné par les attentes de l'expérimentateur qui espère tel ou tel type de résultat. Dans ce cas, on ne sait pas ce qui est dû à l'intervention elle-même ou aux attentes de l'expérimentateur.

Interaction entre l'intervention et la situation expérimentale	Biais se produisant dans la situation suivante : souvent, l'intervention analysée constitue un ensemble relativement complexe qui peut, dans le cadre d'une recherche expérimentale, posséder des caractéristiques particulières (enthousiasme du promoteur d'une expérience pilote, milieu favorable à l'intervention, moment particulièrement peu propice à une façon nouvelle de faire...). Si tel est le cas, il peut être difficile de séparer les effets de l'intervention proprement dite de ceux créés par les particularités de la situation expérimentale.
Interaction entre les différentes composantes d'une intervention	Biais associé à la difficulté de séparer les effets composantes d'une intervention.
Interaction entre les observations et l'intervention	Biais se produisant lorsque, dans une situation expérimentale, l'on fait passer un questionnaire avant l'intervention, ce qui peut interagir avec l'intervention elle-même pour en multiplier ou en diminuer les effets, les sujets à l'étude devenant alors sensibilisés au contenu de l'intervention.
Biais associé à la sélection des sujets	
Interaction entre la sélection des sujets et l'intervention	Biais occasionné par le caractère non représentatif des sujets sur lesquels porte l'étude. Ce biais se manifeste en particulier quand une recherche est faite sur des sujets volontaires. Il est alors difficile de savoir ce qui est dû au volontariat et ce qui est dû à l'intervention proprement dite.

6.9.2.4. Efficience

L'évaluation économique fournit les méthodologies nécessaires pour la mesure de l'efficience des interventions publiques. Parmi celles-ci, les plus utilisées sont : (i) l'analyse coût-avantages, (ii) l'analyse coût-efficacité et (iii) l'analyse coût-utilité.

6.9.2.4.1. Analyse coût-avantages

Elle permet de déterminer si les avantages d'une intervention publique sont plus grands que les coûts. Ce type d'analyse oppose des coûts monétaires à des unités d'effets également monétaires. Elle permet de comparer des interventions aux effets différents en ramenant la valeur de toutes les interventions à une expression monétaire.

6.9.2.4.2. Analyse coût-efficacité

L'analyse coût-efficacité effectue une comparaison des interventions poursuivant les mêmes fins sur la base de la valeur monétaire des coûts. L'analyse coût-efficacité est parfois utilisée pour comparer le rendement des interventions qui proposent des modes d'intervention différents pour atteindre un même objectif. Ce type d'analyse oppose des coûts monétaires à des unités d'effets non monétisés.

6.9.2.4.3. Analyse coût-utilité

Elle permet de comparer des interventions sur la base des coûts, mais aussi sur la base d'un index d'utilité composé de plusieurs indicateurs. Elle s'effectue en recensant l'estimation des coûts de chacun des interventions, les buts utilitaires de chacun des interventions et en appliquant la pondération à chacune des utilités. Il en résultera un ratio utilité/coûts. Cette analyse oppose des coûts monétaires à des unités d'effets non monétisés.

6.9.2.5. Pérennité

L'évaluation de la pérennité vise à répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que les acquis de l'intervention survivent ou survivront quand les appuis extérieurs ont ou auront cessé?
- Est-ce que les bénéficiaires ont acquis ou acquerront les expertises nécessaires pour diriger/gérer les acquis de l'intervention après sa clôture officielle ?

Elle cherchera à vérifier si les parties prenantes sont toutes associées à la réflexion et à l'action, si elles ont accepté l'intervention, si l'intervention convient à leurs aspirations, si le transfert des compétences est à même de permettre la capitalisation et la pérennisation par les bénéficiaires eux-mêmes, si la qualité des produits/extrants est assurée et garantit la durabilité, etc.

6.9.3. Différents types d'évaluation

Il existe plusieurs types d'évaluation.

Selon le périmètre de l'évaluation ou l'objet de l'évaluation, on distingue : l'évaluation des politiques, stratégies, plans, programmes, projets et autres initiatives, l'évaluation du personnel ou des capacités, l'évaluation des organisations ou des institutions, etc.

L'évaluation va-t-elle s'intéresser à une ou plusieurs actions, un ou plusieurs projets ou programmes, à la stratégie ou à la gouvernance de la structure ?

L'évaluation va-t-elle porter sur les outils, une zone géographique, ou une période temporelle définie ?

Selon l'auteur de l'évaluation, on a :

- **L'auto évaluation** : Réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée ;
- **L'évaluation interne** : Effectuée par un agent relevant de la structure responsable de l'action mais n'ayant pas été impliqué dans la conception ou la mise en œuvre de celle-ci ;
- **L'évaluation externe** : Implique un recours à des intervenants extérieurs (consultants, PTF, etc.), favorise un regard neutre et neuf.

Selon le moment auquel l'évaluation intervient par rapport à la durée de vie de l'intervention, on distingue : l'évaluation ex ante, en cours, annuelle, à mi-parcours, finale, ex-post ou d'impact. En fonction des questions posées par chaque type d'évaluation, un certain nombre de critères évaluatifs (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, pérennité, etc.) sont choisis pour répondre à ces questions.

TABLEAU N°49 : Lien entre les types d'évaluations et les critères d'évaluation

Types d'évaluations	Critères d'évaluation
<p>Evaluation ex-ante ou a priori : réalisée avant la mise en oeuvre d'une intervention au moment de sa conception. Elle vise à valider ou infirmer les résultats des études de faisabilité, à vérifier l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins, enjeux ou problèmes à résoudre et à identifier les effets/impacts potentiels d'une intervention.</p>	<p>Pertinence, cohérence (interne et externe), efficacité, efficience, durabilité, validité des hypothèses et risques</p>
<p>Evaluation annuelle : Réalisée annuellement, elle analyse le rapport entre les résultats annuels et les moyens mis en œuvre pour les réaliser</p>	<p>Efficacité , efficience</p>
<p>Evaluation à mi-parcours : réalisée à mi-chemin de la durée de vie de l'intervention, elle a pour but de vérifier si les besoins sont toujours d'actualité, si la gestion de l'intervention se déroule comme prévu ou nécessite une amélioration et d'apprécier les effets de cette intervention, d'en identifier les facteurs de réussite ou d'échec, et d'en tirer des enseignements aux fins de ladite intervention : restructuration, reformulation, abandon, maintien de la structure et/ou de la formulation de l'intervention, etc.</p> <p>Permet de réorienter l'action. Peut être mise en œuvre pour vérifier, au milieu du cycle de l'intervention, si les besoins sont toujours présents, si la gestion de l'intervention se déroule comme prévu ou nécessite une amélioration et pour analyser éventuellement les premiers effets de l'intervention.</p>	<p>Pertinence, cohérence (interne et externe), efficacité, efficience, durabilité, validité des hypothèses et risques</p>
<p>Evaluation finale : réalisée à la fin d'une intervention, elle a pour but d'apprécier les effets de cette intervention, d'en identifier les facteurs de réussite ou d'échec, et d'en tirer des enseignements aux fins d'autres interventions.</p>	<p>Pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité</p>
<p>Evaluation ex-post ou a posteriori ou évaluation d'impact : réalisée bien après la fin d'une intervention (entre 5 et 10 ans), elle a pour but d'apprécier les impacts de cette intervention, d'en identifier les facteurs de réussite ou d'échec, et d'en tirer des enseignements aux fins d'autres interventions</p>	<p>Efficacité</p>

6.10. Approche d'évaluation : approche participative

Les évaluations qui seront réalisées pour le gouvernement devront adopter une approche participative. Quant à l'approche participative, elle préconise la mise en oeuvre du processus évaluatif selon une démarche de coopération entre des évaluateurs et des personnes concernées par l'évaluation, mais qui ne sont pas des évaluateurs professionnels. Trois (3) raisons peuvent justifier le recours à une telle approche:

- l'accroissement des chances de réussite du processus et la maximisation de l'utilisation des résultats ;
- le souci démocratique de participation citoyenne et d'émancipation ;
- la pluralité des points de vue essentielle à la construction d'un argument.

On peut distinguer deux tendances au sein de l'approche participative : l'évaluation pratique et l'évaluation émancipatrice.

L'évaluation pratique sert à résoudre des problèmes, à améliorer une intervention et à prendre des décisions. Elle est réalisée dans le cadre d'un partenariat égalitaire entre l'évaluateur et les parties prenantes, ces dernières étant essentiellement les personnes devant prendre des décisions.

L'évaluation émancipatrice est un moyen, mais aussi, dans une certaine mesure, une fin en soi. Le processus évaluatif doit favoriser l'accroissement du pouvoir d'agir (empowerment) des parties prenantes, dans une perspective de justice sociale. Les décisions à l'égard du processus évaluatif sont exclusivement prises par les parties prenantes, et non par l'évaluateur.

6.11. Programme quinquennal opérationnel de suivi-évaluation (PQOSE)

Les lignes directrices de la PISE indiquent que chaque partie prenante doit disposer d'un programme quinquennal opérationnel de suivi-évaluation (PQOSE) en cohérence avec la vision à long terme du Togo, les orientations stratégiques de développement, la stratégie quinquennale de développement (SQD) : la SCAPE, le PND, etc., le PN-RCME-DD ainsi que les priorités du gouvernement et les siennes. Le présent guide précise en deux volets le canevas d'élaboration de ce programme à savoir, le volet suivi et le volet évaluation comme suit :

TABLEAU N°50 : Canevas d'élaboration du programme quinquennal opérationnel de SE (en F.CFA)

PROGRAMME QUINQUENNAL OPERATIONNEL DE SUIVI									
N°	Budget-programme/ Programme/ projet/action publique	Activités de suivi	Financement		Echéance	Structure respon- sable	Facilita- teurs	Pro- duits	Observations
			Coût	Source					
TOTAL									
PROGRAMME QUINQUENNAL OPERATIONNEL D'EVALUATION									
N°	Politique/ stratégie/ plan/pro- gramme/ projet/action publique	Type d'évalua- tion	Financement		Echéance	Struc- ture res- pon- sable	Instance de valida- tion	Instances de mise en œuvre des recomman- dations	Effets/Impacts attendus
			Coût	Source					
TOTAL									

Volet suivi :

- 1 N : Numéro d'ordre.
- 2 **Politique/stratégie/plan/programme/projet/action publique** : Il s'agit des politiques, stratégies, plans, programmes et projets pilotés par le Ministère/Institution et qui doivent faire l'objet de suivi au cours du quinquennat.
- 3 **Activités de suivi** : Inscrire toutes les activités de suivi à réaliser telles que le suivi quotidien, les réunions de suivi hebdomadaire/mensuel/trimestriel/semestriel/annuel, les suivis conjoints, les revues périodiques, les réunions de comités de pilotage, les tournées de suivi physique sur le terrain, les enquêtes de collecte de données pour renseigner les indicateurs, les sondages pour vérifier les données/informations, etc.

- 4 **Financement** : Il s'agit d'évaluer et d'inscrire le coût estimatif prévisionnel des activités de suivi assorti de sa source de financement afin d'en faciliter l'inscription au budget.
- 5 **Echéance** : Inscrire la période de réalisation de ou des activités à réaliser.
- 6 **Structure responsable** : Mentionner la structure administrative chargée du pilotage et de la coordination de la réalisation de l'/des activité(s) de suivi.
- 7 **Facilitateur** : Le facilitateur est la personne désignée par l'Autorité du ministère, de l'institution ou de l'Organisation pour lui rendre compte régulièrement de la mise en œuvre des activités de suivi en vue de lui permettre de réagir en temps réel pour lever les goulots d'étranglement éventuels qui relèvent de son autorité.
- 8 **Produits** : Il s'agit des différents rapports issus des activités de suivi réalisées à tous les niveaux du système de suivi mis en place.
- 9 **Observations** : Inscrire toutes les observations éventuelles utiles pour permettre une meilleure prise en charge de l'activité.

Volet évaluation :

1. N° : Numéro d'ordre.
2. **Politique/stratégie/plan/programme/projet/action publique** : Il s'agit des politiques, stratégies, plans, programmes et projets pilotés par le ministère/institution et qui s'inscrivent dans l'une des catégories suivantes :
 - a. exécutés, achevés et clôturés depuis cinq ans au plus ;
 - b. en cours d'exécution ;
 - c. programmés pour une période de cinq ans au moins.
3. **Type d'évaluation** : Les différents types d'évaluation envisagés sont les suivantes :
 - a. Evaluation ex ante ou évaluation de référence ou évaluation a priori
 - b. Evaluation en cours :
 - i. Evaluation annuelle ;
 - ii. Evaluation à mi-parcours ;
 - iii. Evaluation finale ;
 - c. Evaluation ex post ou a posteriori ou évaluation d'impact (socio-économique, environnemental, etc.).
4. **Coût** : Il s'agit du coût estimatif prévisionnel de la réalisation de l'évaluation.
5. **Echéance** : Inscrire la période prévisionnelle de réalisation de l'évaluation. Cette période est généralement indiquée dans les mesures de mise en œuvre et systèmes/mécanismes de suivi-évaluation des politiques, stratégies, plans, programmes et projets de développement.
6. **Structure responsable** : Mentionner la structure administrative chargée du pilotage et de la coordination de la réalisation de l'évaluation. Il est entendu que cette structure est différente du cabinet ou consultant commis à cette activité. Il peut s'agir de la DPSE ou de la SSEID/DGPSE selon qu'il s'agit d'une intervention d'un ministère ou d'une institution ou d'une intervention d'envergure nationale de grande taille.
7. **Instance de validation/adoption** : Il peut s'agir d'un comité technique de pilotage, d'un atelier de validation nationale, du CNSE ou du gouvernement.
8. **Instances de mise en œuvre des recommandations** : Il s'agit du Ministère/Institution concerné qui doit veiller à la mise en œuvre des tâches assignées à d'autres institutions impliquées.

9. Effets/Impacts attendus : Mentionner les indicateurs d'effets et d'impacts inscrits dans le cadre logique/cadre de résultats de la politique, de la stratégie, du plan, du programme et du projet.

Les programmes quinquennaux doivent être flexibles pour prendre en compte les nouveaux projets/programmes éventuels qui surviendraient au cours du quinquennat.

Les programmes quinquennaux opérationnels de suivi-évaluation de tous les ministères/ institutions seront consolidés par le ST/DSRP ou le ST/PND, validés par le CNSE et coordonnés par la SSEID/DGPSE.

En ce qui concerne l'opérationnalisation de l'évaluation de l'impact des politiques, stratégies, plans, programmes et projets (PSPPP) la procédure est décrite ci-après.

Dans l'impossibilité de réaliser systématiquement l'évaluation de l'impact de tous les PSPPP programmés dans le programme quinquennal pour des raisons de contraintes budgétaires, l'évaluation portera chaque année sur un nombre limité de PSPPP.

► **Choix des PSPPP à évaluer (pré échantillonnage)**

La SSEID/DGPSE devra organiser, lors de la préparation budgétaire, une rencontre d'un comité technique regroupant autour de lui, le ST/DSRP ou le ST/PND, les DPSE, la DB/MEF et les autres structures responsables du suivi-évaluation dans les autres institutions pour définir le programme (tranche) annuel d'évaluation à inscrire aux PTBA, PPM et PED de l'année n. La sélection des PSPPP devant faire l'objet d'évaluation se basera notamment sur leur importance en termes de réduction de la pauvreté, de croissance et des critères d'évaluabilité.

Toutefois la priorité sera accordée aux projets et programmes retenus au titre du budget-programme du secteur considéré.

Après la définition des critères de choix des PSPPP, la liste des PSPPP à évaluer est proposée chaque année par la SSEID/DGPSE et validée par le CNSE. Cette liste tient compte des capacités nationales en matière de réalisation de l'évaluation d'impact des PSPPP.

► **Processus de l'évaluation d'impact**

Le processus d'évaluation de l'impact comporte plusieurs étapes, à savoir :

- **la planification** : Elle comprend les activités d'analyse du contexte, d'identification des questions de recherche, de définition de la méthodologie, de préparation des termes de référence et de préparation du plan de travail. Les termes de référence constituent le produit principal de cette étape. Ils doivent contenir, entre autres, une description des PSPPP concernés, une précision des attentes des commanditaires (résultats attendus et raisons de l'évaluation), le champ de l'évaluation ou l'envergure, les participants et le partage de responsabilités, la description du processus d'évaluation, le profil des évaluateurs, le budget de l'évaluation et les produits attendus. Les termes de référence doivent être élaborés de manière participative et prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes et doivent être validés par la SSEID/DGPSE.
- **l'exécution et l'élaboration du rapport** : Elle porte sur les activités de recherche d'information, de traitement, d'analyse, de formulation des conclusions/recommandations et d'élaboration du rapport.

- **la validation et adoption du rapport** : Elle comprend la validation des résultats du rapport par le comité technique de pilotage, un atelier de validation sectorielle et/ ou nationale, la validation par le CNSE et l'adoption par le gouvernement.
- **la diffusion et l'utilisation des résultats** : Elle concerne la dissémination des résultats sous plusieurs formes selon le public potentiel et le suivi des recommandations. Les résultats des évaluations devraient être utilisés pour la prise de décision, le plaidoyer, la planification, la programmation et la budgétisation.

► Normes ou standards de qualité d'une évaluation

La conduite d'une évaluation suppose la définition de normes appropriées, l'appréciation des performances par rapport à celles-ci, et en juger les résultats attendus et obtenus. Ainsi, plusieurs principes sont retenus selon les institutions. Dans le cadre du présent guide, les principes qui sont retenus découlent des principes directeurs de l'évaluation africaine (PDEA) et de ceux recommandés par la PISE. Il s'agit, entre autres, des principes suivants :

- **Utilité** : Les critères retenus pour ce principe sont destinés à assurer que l'évaluation réponde aux besoins en informations des futurs utilisateurs et que les parties prenantes se les approprient. Ces critères sont relatifs à : (i) l'identification des parties prenantes, (ii) la crédibilité de l'évaluateur, (iii) le domaine et choix de l'information, (iv) à l'identification des valeurs, (v) la clarté des rapports, (vi) la disponibilité des rapports à temps, (vii) la dissémination des rapports et (viii) l'utilisation des résultats.
- **Faisabilité/rentabilité** : Les principes directeurs de faisabilité sont destinés à assurer que l'évaluation est réaliste, prudente, diplomatique et économique. Ces principes sont liés aux procédures, à la viabilité politique et à l'efficacité en ce qui concerne les coûts de l'évaluation et les informations produites. Les dépenses à effectuer pour la production de l'information doivent répondre aux normes de rentabilité. Il n'est pas convenable de recueillir des données chères qui ne seront pas utilisées ni d'utiliser des stratégies coûteuses pour recueillir des données lorsque des moyens plus abordables sont disponibles. L'utilité du SSE dépend de l'utilisation des informations qu'il produit.
- **Propriété** : Les principes directeurs de propriété sont destinés à assurer que les évaluations sont conduites légalement avec éthique et avec une attention particulière pour le bien-être de ceux qui sont impliqués. Ils sont relatifs à (i) fourniture des services demandés par les parties prenantes, (ii) la signature d'accords formels entre les parties prenantes avant l'évaluation, (iii) au respect des droits des parties prenantes, (iv) au respect des rapports humains et de la dignité, (v) à l'exhaustivité pour identifier les forces et faiblesses, (vi) à la diffusion des conclusions, (vii) à la gestion des conflits d'intérêts et (viii) à la responsabilité fiscale.
- **Précision** : Les principes de précision sont destinés à assurer qu'une évaluation révélera et apportera une information techniquement adéquate autour des caractéristiques qui déterminent la valeur de mérite de l'intervention en cours d'évaluation. Les principes portent sur l'analyse exhaustive de l'information quantitative et qualitative, l'utilisation d'information fiable, la justification des conclusions, l'impartialité du rapport et la réalisation systématique des méta évaluations (évaluation d'une évaluation).
- **Mandat de l'évaluation** : Un mandat est établi pour chaque évaluation, qui indique clairement et en détaille le type d'évaluation, la manière dont elle est conduite et les parties prenantes à cette entreprise. Les évaluations sont conçues de manière à produire des informations actuelles, de bonne qualité et fiables.

- **Compétence** : Les personnes effectuant l'évaluation doivent posséder individuellement ou collectivement les connaissances et compétences et expériences requises pour satisfaire aux exigences relatives aux travaux sollicités.
- **Consultations et conseils** : Le recours aux consultations et aux conseils est recommandé surtout dans le cadre de la conduite des travaux d'évaluation. Ces travaux d'évaluation comporteront des consultations de nature appropriée et conforme aux exigences, et le cas échéant, mettre en application les conseils et l'orientation fournis par des spécialistes ou autres personnes compétentes. Cependant, certaines évaluations peuvent être réalisées avec les compétences internes.
- **Impartialité et indépendance** : L'impartialité, l'objectivité et l'indépendance dans l'accomplissement des activités d'évaluation sont exigées pour assurer la crédibilité des résultats dans la prise de décision.
- **Utilisation ciblée** : La portée, la conception et les plans des initiatives d'évaluation doivent être pertinents, opportuns et adaptés aux besoins d'information des utilisateurs.

► **Utilisation des résultats de l'évaluation d'impact des PSPPP**

Les résultats de l'évaluation d'impact des PSPPP et de l'impact global de la SQD/SCAPE ou PND, etc. servent dans le processus de révision de la SQD/SCAPE ou du PND, etc. et des orientations nationales : la révision des valeurs cibles et la réallocation des ressources nécessaires à la mise en œuvre adéquate de la SQD/SCAPE ou PND, etc.. Ils permettent d'améliorer tout le processus d'apprentissage de la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement ou du plan national de développement.

Quant aux études d'impact environnemental, elles doivent être réalisées selon les dispositions légales et réglementaires en vigueur au Togo en la matière et faire partie intégrante des études de faisabilité des programmes/projets et actions publiques et des évaluations ex ante avant leur inscription au PIP pour exécution. Cela facilite l'évaluation ex post bien après la clôture de l'intervention.

Tous les outils ci-dessus développés sont valables tant aux niveaux de l'administration centrale, décentralisée/décentralisée que locale.

CHAPITRE VII : MESURES DE MISE EN ŒUVRE ET CONDITIONS DE SUCCES

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

- Un appui ferme du responsable de l'organisation qui doit en faire une priorité de son institution conformément aux dispositions de la déclaration de politique en la matière ;
- Un leadership exercé par l'équipe de suivi-évaluation des interventions à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique ;
- Une compréhension partagée de la portée de l'évaluation entre le responsable de l'organisation, le coordonnateur de l'intervention, l'évaluateur et les gestionnaires, dès l'acceptation du mandat ;
- Une démarche d'évaluation effectuée par du personnel possédant les capacités et l'expertise nécessaires ;
- Une détermination des ressources nécessaires au SE des interventions ;
- Une corrélation entre le suivi-évaluation des interventions et la démarche de gestion axée sur les résultats ;
- Une définition d'objectifs clairs et d'indicateurs mesurables en fonction de l'atteinte des résultats escomptés dès l'élaboration d'une nouvelle intervention ;
- Un cadre de suivi-évaluation et un système d'information adéquats qui assureront la qualité de suivi et de l'évaluation ;
- Une stratégie et une méthode appropriées à l'environnement de l'intervention.

Pour être efficace et répondre aux attentes, un système de SE doit être :

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

Les acteurs peuvent retenir de façon consensuelle un ensemble de valeurs. Toutefois, il convient de signaler que « le respect des délais » est un impératif important pour le succès de la mission de suivi-évaluation.

L'appropriation et l'utilisation effective de la méthodologie de pondération et de détermination du TEP, nécessite la mise en œuvre d'une série de mesures dont les plus importantes sont :

- la mise en place et le fonctionnement adéquat de tous les organes de la réforme budgétaire ;
- l'harmonisation et l'utilisation effective par tous les Ministères/Institutions et autres acteurs de la chaîne PPBSE des canevas de présentation du budget-programme et de ses outils d'opérationnalisation à savoir le plan de travail et budget annuels (PTBA), le plan de passation des marchés publics (PPMP), le plan d'engagement des dépenses (PED) et le tableau de bord annuel des indicateurs (TBAI).

- la finalisation et la vulgarisation du manuel d'élaboration des outils sus cités ;
- la formation des acteurs de la réforme budgétaire au sein de chaque Ministère/Institution à l'appropriation de la méthodologie.

La pérennité de la demande

La production de l'information de qualité est conditionnée par l'existence d'une demande forte, régulière et pérenne. En l'absence d'une telle demande, les producteurs ne sont pas motivés pour offrir des informations et le système s'écroulera. C'est pourquoi, la disponibilité d'une volonté politique à tous les niveaux constituera un facteur de succès pour le système. Les principes de la gestion axée sur les résultats offre une place de choix pour la retraduction de l'information et son utilisation pour la prise de décision.

L'adhésion et la motivation des cadres

Pour faciliter la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique, stratégie, plan, programme/projet, la mobilisation permanente des cadres qui animent le SSE s'impose.

Les acteurs du suivi-évaluation doivent être également motivés dans l'exercice de leurs missions. A cet égard, un mécanisme de motivation est nécessaire. Des incitations devraient être trouvées en faveur des gestionnaires. Ces motivations devraient être organisationnelles, financières, personnelles (formation, carrière.. ;).

La disponibilité des informations de qualité

Le processus de suivi et d'évaluation dépend fortement de la disponibilité des informations de qualité. C'est pourquoi, la question de la production et de la diffusion de l'information revêt une importance capitale. Les informations produites devraient être fiables, crédibles, disponibles dans les délais et mises à la disposition de tous ceux qui le souhaitent. A cet effet, une attention particulière doit être accordée notamment à la mise en œuvre de la stratégie de développement de la statistique et de son opérationnalisation à tous les niveaux afin de fournir à tous les utilisateurs des données statistiques fiables et à temps.

Le partage des rôles et des responsabilités

Les rôles des acteurs étant définis, chaque acteur doit intervenir selon son domaine de compétence. Ainsi, l'une des conditions de succès pour le système c'est l'application des principes de responsabilités mutuelles conformément à la déclaration de Paris. Chaque acteur devra accomplir son mandat qui lui est assigné dans le dispositif.

Le renforcement des capacités humaines, matérielles et financières

La revue de l'existant en matière de suivi-évaluation a révélé, entre autres :

- une insuffisance de coordination institutionnelle au sein des systèmes statistiques;
- le dispositif de suivi-évaluation mis en place ne permet pas une rétroaction systématique et rapide vers les différents utilisateurs, surtout vers les décideurs politiques afin d'opérer les ajustements nécessaires ;
- les relations entre suivi-évaluation et processus de programmation budgétaire sont encore floues ;
- les évaluations d'effets/impacts qui impliquent l'établissement de lien direct entre les résultats et les cibles de développement ne sont envisagées que pour le long terme ;

- les capacités actuelles et même potentielles sont insuffisantes. Les institutions impliquées ne disposent ni qualitativement ni quantitativement des ressources leur permettant d’assurer le rôle de suivi ;
- les outils (rapports de mise en œuvre) ne sont pas en mesure de garantir la production régulière des différents rapports de suivi.

Au regard de ces insuffisances sus mentionnées, il est indispensable que le dispositif de suivi-évaluation soit un élément clef auquel il faudrait apporter des appuis particuliers au cours des prochaines années.

Au delà de l’appui aux structures, se pose aussi la question de la disponibilité des ressources humaines suffisantes en quantité et en qualité, des ressources financières nécessaires et mobilisables en temps opportun pour accompagner le processus.

Ainsi, le renforcement des capacités à court, moyen et long terme est la condition préalable pour le fonctionnement efficace du système d’informations et de suivi-évaluation. Il passe par la réflexion autour de la recherche d’un fonctionnement efficace du système d’information et de suivi-évaluation en matière de planification, de programmation, de statistique, de gestion et de suivi-évaluation pour les ressources humaines, matérielles et institutionnelles.

A cet effet, l’élaboration du programme de renforcement des capacités doit être poursuivie.

Plus spécifiquement, le programme visera à renforcer les capacités organisationnelle, humaine, financière et matérielle des structures impliquées dans le processus de suivi-évaluation.

Les mesures de renforcement des capacités identifiées sont récapitulées comme suit:

- l’amélioration du cadre organisationnel et institutionnel de certaines structures impliquées dans le processus de suivi-évaluation;
- le développement des ressources humaines des structures impliquées dans le processus de suivi-évaluation;
- le renforcement en équipements des structures impliquées dans le processus de suivi-évaluation;
- la dotation des structures impliquées dans le processus de suivi-évaluation en guides, manuels et outils méthodologiques.

L’apprentissage continu du suivi-évaluation

L’apprentissage de suivi-évaluation doit être un centre d’intérêt pour le renforcement d’un système d’information. En effet, la construction d’un système d’information doit être perçue comme un exercice de longue haleine. Cette démarche permettra aux différents acteurs d’apprendre et d’accroître leur efficacité propre ainsi que celle de leurs structures. Ceci aboutit à une amélioration des capacités techniques en matière de collecte de données, de traitement, d’analyse et de diffusion de l’information.

CONCLUSION

L'exploitation du présent guide de suivi-évaluation favorisera une harmonisation des approches d'intervention et par conséquent une cohésion dans la gestion du processus de développement au niveau national.

En effet, le suivi-évaluation n'est pas une activité facultative, mais obligatoire pour le succès de toute entreprise responsable.

Au niveau des Ministères et Institutions de la République, le suivi-évaluation :

- produit des renseignements opportuns, utiles et crédibles sur la pertinence des politiques/stratégies et des programmes gouvernementaux et sur leurs répercussions. Ces renseignements offrent la possibilité de mettre en place des moyens d'intervention ou des mécanismes de prestation de services plus rentables ;
- met l'accent sur ce qui fonctionne réellement, sur ce qui ne fonctionne pas et sur les moyens de trouver de nouvelles façons d'atteindre les objectifs du gouvernement à moindre coût, avec la préoccupation constante du service à la clientèle (population cible), et de parvenir aux résultats attendus ;
- constitue un puissant outil d'aide à la prise de décision dans les négociations et arbitrages budgétaires internes ;
- permet d'améliorer les taux d'absorption des ressources publiques tant sur le plan financier que sur le plan des services offerts aux populations ;
- permet de mettre à la disposition des décideurs et responsables des directions un outil analytique et opérationnel sans lequel il ne serait pas possible d'atteindre les objectifs assignés au budget-programme et aux sous-programmes et à d'autres initiatives. En effet, le système de suivi-évaluation permet de mieux appréhender le coût réel, le résultat, ainsi que la valeur économique (en termes de bénéfices) des dépenses publiques, et d'identifier les possibilités d'économie de ressources et d'efficience des programmes d'investissement public ;
- permet le suivi des indicateurs afin d'apprécier les performances des acteurs et des systèmes mis en œuvre dans l'exécution des programmes.

Au niveau externe aux Ministère/Institutions, le suivi-évaluation :

- est un puissant outil de communication et de promotion de la confiance entre :
 - le Ministère chargé de la planification du développement, le Ministère chargé de l'économie et des finances et les Ministères techniques sur la crédibilité, la transparence et l'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques ;
 - le Gouvernement et les Partenaires au développement ;
 - le Gouvernement et le Parlement ;
 - le Gouvernement et les populations bénéficiaires de services publics.
- constitue un puissant outil d'aide à la prise de décision dans les négociations et arbitrages budgétaires avec les Ministères centraux et les partenaires au développement.

L'indicateur doit devenir l'outil de base pour assurer le suivi des résultats et l'appréciation de la performance en vue de rendre compte de l'atteinte des résultats.

Ce faisant, il concourt également à l'amélioration des produits et des services offerts aux clientèles et de la gestion des ressources. Le succès de l'implantation d'un système de mesure des résultats repose sur la compréhension et l'appréciation des avantages d'un tel système par les gestionnaires et le personnel.

Lorsque, tous comprennent que les indicateurs servent véritablement à la **prise de décision** et qu'ils ont une utilité réelle puisqu'ils permettent d'apporter une meilleure réponse aux attentes des citoyens, il est plus facile d'anticiper et de vaincre les résistances et d'atténuer l'aspect menaçant de la mesure des résultats.

Il importe également d'impliquer le personnel et de lui donner systématiquement accès à l'information utile, que ce soit au moment du choix et de l'élaboration des indicateurs, de l'établissement des cibles, du suivi ou de l'appréciation des résultats. La mesure des résultats s'intègre ainsi aux autres préoccupations de gestion et devient un moteur pour la motivation et la mobilisation du personnel et des gestionnaires.

Le partage de l'information fait partie intégrante du processus d'apprentissage continu et conduit à une gestion plus ouverte, plus transparente et plus responsabilisante.

BIBLIOGRAPHIE

1. Comment mettre en place des systèmes de SE pour améliorer les performances du secteur public, Keith Mackay, IEG, Banque Mondiale, 2007.
2. Décret n°2010-170/PR instituant un dispositif de coordination, de suivi et d'évaluation des politiques de développement (DIPD) : MPDAT, MEF, MAEC, 13 décembre 2010.
3. Guide méthodologique d'élaboration des Politiques Publiques, DGPD/MPDAT, Togo, juin 2014.
4. Guide méthodologique de suivi-évaluation des politiques sectorielles, CADERDT, avril 2013.
5. Guide de suivi-évaluation du MEHU(Bénin), DPP (version finale), Roger DOVONOU, juin 2005.
6. Guide de suivi- évaluation de la SCRП (2012-2015), Bénin.
7. Guide pour le suivi et l'évaluation des projets/programmes, Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève 2011.
8. Manuel de suivi-évaluation, Unité de Panification de Suivi-Evaluation et d'Impact, Direction des programmes, septembre, CORAF / WECARD, 2009.
9. Manuel de procédures et d'organisation du SNISE : Ministère de l'Economie et de l'Industrie de Madagascar, décembre 2010.
10. Manuel d'élaboration du rapport de performance, MDAEP, Bénin, 2012.
11. Manuel de procédures pour l'élaboration et le suivi-évaluation du Plan de Passation des Marchés Publics et des délégations de service public au Bénin, MDAEP, juin 2012.
12. Manuel d'élaboration du budget programme et du plan de travail annuel (PTA), MDAEP, septembre 2011.
13. Manuel d'élaboration du Plan de Consommation de Crédits, MDAEP, Bénin, 2012.
14. Manuel de conception et d'opérationnalisation du tableau de bord des indicateurs, MDAEP, Bénin, août 2012.
15. Méthodologie harmonisée de calcul du taux d'exécution physique, MDAEP, GIZ, janvier 2013.
16. Plan et outils de suivi-évaluation de la SCAPE, Tomes 1&2, ST / DRSP, MPDAT (Togo) version finale, octobre 2013.
17. Rapport sur la revue de l'existant en matière de suivi-évaluation au Togo : PRCSET avec l'appui du Cabinet BIM Sarl, mai 2015.
18. Rencontre inter africaine de partage des systèmes de suivi-évaluation en Afrique, Rapport de mission : 26-29 mars 2012, Pretoria, Afrique du Sud.
19. Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) du Togo, 2013-2017, version définitive, janvier 2013.
20. Suivi, Evaluation et Revue des stratégies sanitaires nationales, Plateforme de pays pour l'information et la redevabilité, OMS, novembre 2011.

ANNEXES

Annexe 1 : TDR de la mission

MISSION POUR LE RECRUTEMENT D'UN CABINET INTERNATIONAL SPECIALISE EN SUIVI ET EVALUATION

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'Etat avec l'appui des partenaires techniques et financiers élabore souvent et met en œuvre des politiques, des stratégies, des plans, programmes et projets de développement dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations. Cependant, les grands programmes et projets et les importantes ressources mobilisées pour les mettre en œuvre ne produisent pas toujours les résultats escomptés. Soit parce que la planification ou l'élaboration des documents a été mal faite, soit parce que la mise en œuvre et l'exécution ont été défaillantes en l'absence de systèmes de suivi-évaluation appropriés qui devraient contribuer à identifier au moment opportun les problèmes et les approches de solutions.

De plus, les résultats de l'évaluation aident beaucoup pour une meilleure planification du futur. Le suivi-évaluation des politiques, stratégies, plans, programmes et projets de développement permet aux gestionnaires, aux décideurs et aux différents acteurs d'améliorer les prestations de services, de mieux rendre compte des résultats, de tirer des leçons du passé et de réaliser une meilleure planification et allocation des ressources axées sur des résultats concrets. Malheureusement ce dispositif fait souvent défaut dans les structures, programmes et projets de développement ou fonctionne très peu. Le Togo n'en fait pas exception.

Après une longue crise socio-économique dans les années 90, le Togo a renoué avec la voie de développement, en prenant part en 2000 à la déclaration du millénaire pour le développement, en élaborant et en mettant en œuvre une stratégie de développement à long terme basée sur les OMD 2007-2015. Entre-temps, l'Etat a également élaboré et mis en œuvre le DSRP intérimaire 2006-2008, le DSRP Complet 2009-2011 et se prépare à organiser l'atelier de validation du DSRP II ou Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) – 2013-2017. Ces différentes stratégies prévoient en leur sein des dispositifs de suivi-évaluation qui fonctionnent difficilement et sont assorties de plans d'actions prioritaires qui servent à concrétiser les actions sur le terrain.

Ces différents documents sont en lien avec la Déclaration de politique générale du gouvernement 2010-2015 adoptée le 04 juin 2010 et qui a inclus la préparation d'une vision à l'horizon 2030 qui permettra d'unir les togolais autour d'un projet de société commun. A la suite de la démission du Premier Ministre le 12 juillet 2012, une autre déclaration de politique générale du gouvernement a été adoptée le 02 Août 2012 après la formation d'une nouvelle équipe gouvernementale.

Ces documents de planification ont servi ou servent de base pour l'alignement des programmes de coopération avec les priorités nationales et devraient faciliter les activités de suivi-évaluation puisque la réussite du suivi-évaluation dépend aussi de la qualité des documents de planification.

Pour le suivi des OMD, le Togo élabore depuis 2003 le rapport de suivi des OMD et à son actif 3 rapports de suivi (2003, 2008, et 2010). Il se prépare à lancer l'élaboration du 4e rapport de suivi au cours de cette année. En effet, ce rapport devrait être élaboré tous les deux ans.

Toutefois, les capacités en suivi-évaluation sont faibles et ne permettent pas de disposer des informations pertinentes en temps réel pour la prise de décision mais aussi pour servir à mieux orienter et concevoir les nouveaux documents de planification. En effet, la longue crise socio-économique que le pays a connue, aggravée par la suspension de la coopération entre 1993 et 2006 et le gel du recrutement dans la fonction publique malgré les départs à la retraite, sont autant de facteurs qui ont contribué à affaiblir les capacités financières, techniques et en ressources humaines. Les réformes entreprises depuis 2006 ont permis d'enregistrer des résultats encourageants, notamment l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE en décembre 2010 qui a permis au Togo de bénéficier de plusieurs annulations de dettes (plus de 80% de la dette extérieure) et de pouvoir disposer d'une marge de manœuvre pour augmenter ses investissements

dans le domaine économique, social et environnemental et améliorer durablement les conditions de vie de sa population. Le Togo se situe aujourd'hui dans ce tournant décisif et entend saisir l'opportunité pour développer des partenariats stratégiques avec les PTF traditionnels et en créer de nouveaux. Cependant, la question de suivi-évaluation demeure. Il s'en va sans dire, l'efficacité et l'efficience des nouvelles interventions risquent d'en pâtir si rien n'est fait.

Les autorités togolaises en sont bien conscientes et tentent depuis des années dans un contexte marqué par la nécessité de l'efficacité de l'aide à trouver des approches de solutions. On peut citer, entre autres, la mise en place de cellule de suivi-évaluation dans les programmes et projets, la mission commanditée par le PNUD pour le compte du Togo pour l'opérationnalisation du système de suivi-évaluation du DSRP au niveau central et au niveau des secteurs en 2008, la mise en place et l'opérationnalisation du Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et de l'évaluation des Politiques de Développement (DIPD) en décembre 2010, la mission du GIZ sur le suivi-évaluation, l'élaboration récente d'une stratégie nationale de suivi-évaluation et les diverses formations en la matière et sur la gestion axée sur les résultats.

C'est pour pallier à ces lacunes que le projet de renforcement des capacités en suivi-évaluation au Togo a vu le jour avec l'appui de la Banque Mondiale.

II. OBJECTIF GENERAL DU PROJET

L'objectif général du projet consiste à renforcer la capacité des décideurs politiques, des responsables et personnel du secteur public du Togo à utiliser les informations sur le suivi-évaluation pour une prise de décision fondée sur des faits avérés. Il s'agit de doter le pays en capacités nécessaires pour gérer les résultats de développement.

III. OBJECTIFS SPECIFIQUES DU PROJET

- Elaborer une politique intégrée de suivi-évaluation ;
- Renforcer les capacités et la pratique de suivi-évaluation dans l'ensemble du secteur public grâce à une formation pratique à un accompagnement, à un encadrement et au développement des systèmes d'information de gestion ;
- Créer un bureau national de suivi-évaluation pour coordonner le service consultatif en suivi-évaluation pour le gouvernement, notamment la réalisation d'évaluation rigoureuse approfondie.

IV. RESULTATS ATTENDUS DU PROJET

- Un cadre pour une politique et un système intégré de suivi-évaluation pour le secteur public est élaboré ;
- Les capacités et les pratiques de suivi-évaluation sont améliorées dans l'ensemble du secteur public, entre autres, dans le domaine des routes, du développement urbain, des finances et de la planification du développement ;
- Les capacités des décideurs, des politiques, des responsables et du personnel sont renforcées dans l'utilisation des informations sur le suivi-évaluation ;
- Les capacités en SIG sont renforcées pour le suivi des programmes et la gestion des informations/données sur les résultats ;
- L'utilisation accrue des informations sur le suivi-évaluation pour l'allocation des ressources (budgétisation) ;
- Une étude complète de faisabilité pour la création du bureau national de suivi-évaluation.

V- MISSIONS A REALISER PAR LE CABINET

Le cabinet aura à exécuter les missions suivantes par phases :

Phase 1 : Elaboration d'une politique intégrée de suivi-évaluation

ETAPE 1 : Faire une revue des dispositifs, arrangements et des capacités, des pratiques de l'existant en matière de suivi-évaluation :

Il s'agit :

- d'identifier :
 - les forces et les faiblesses clés du système actuel de suivi-évaluation dans le secteur public;
 - les compétences essentielles en suivi-évaluation qui font défaut;
 - le nombre de spécialistes en suivi-évaluation;
- de déterminer le niveau d'utilisation des informations sur le suivi-évaluation.

Produit 1 : Sur la base de ces éléments, le cabinet produira un rapport provisoire de mission présentant les caractéristiques des pratiques et dispositifs actuels de suivi-évaluation et dont les conclusions et les recommandations serviront à l'élaboration de la politique intégrée de suivi-évaluation pour le secteur public.

Produit 2 : Le cabinet finalisera le rapport en prenant en compte les observations et amendements de l'atelier de discussion des conclusions et les recommandations du rapport provisoire qui regroupera les principaux responsables de l'Etat et les membres de la société civile.

ETAPE 2 : Elaboration d'une politique et d'un système intégré de suivi-évaluation

Elle vise à définir le cadre conceptuel et l'architecture d'une politique et d'un système de suivi-évaluation pour le secteur public du Togo. Le document décrira les principes de suivi-évaluation qui pourraient servir de manuel pour les praticiens de suivi-évaluation et les décideurs.

Produit 1 : Le cabinet produira un document provisoire qui fera l'objet d'un atelier d'examen et de validation

Produit 2 : Le cabinet prendra en compte les observations et les amendements de l'atelier pour sortir un document final.

ETAPE 3 : Elaboration du guide, outils, concepts et méthodes de suivi-évaluation pour le secteur public

Elle vise à élaborer un manuel pour le secteur public à l'intention des praticiens et non praticiens du suivi-évaluation. Il décrira comment mettre en place le système de suivi-évaluation au niveau national, au niveau sectoriel, d'une politique, d'une stratégie, d'un plan, d'un programme et d'un projet dans le secteur public.

Produit 1 : Un guide provisoire de suivi-évaluation est élaboré et soumis à l'examen au cours d'un atelier de validation regroupant les hauts fonctionnaires, les praticiens et les non praticiens.

Produit 2 : Un guide final est élaboré par le cabinet en intégrant les observations et amendements de l'atelier.

Phase 2 : Renforcement des capacités et formation en suivi-évaluation

L'institutionnalisation de la culture et de la pratique de suivi-évaluation dans l'ensemble du secteur public demande qu'on dispose d'une masse critique de décideurs (hauts responsables de l'Etat, parlementaires et ministères de l'Etat), responsables et personnel dans l'ensemble du secteur public ainsi qu'au-delà du secteur public tel que dans les média et la société civile, particulièrement les ONG qui suivent activement les interventions de développement à former sur les outils, concepts et méthodes de suivi-évaluation. Une fois qu'ils auront été formés, ces acteurs sont supposés contribuer au renforcement de la pratique et de l'utilisation des informations sur le suivi et l'évaluation en vue d'améliorer la formulation de la politique ainsi que la performance et les résultats des programmes. Ces interventions devront permettre aux participants à la formation d'avoir une meilleure connaissance et pratique du suivi-évaluation et une utilisation accrue des informations sur le suivi-évaluation pour une prise de décision fondée sur des faits avérés.

ETAPE 1 : Préparation des modules de suivi-évaluation

Le cabinet préparera une série de modules sur les outils, concepts et méthodes de suivi-évaluation, y compris la gestion axée sur les résultats qui seront utilisés pour former les participants.

Produit : les modules de suivi-évaluation sont préparés par le cabinet

Ces modules seront ensuite imprimés et reliés par la coordination du projet pour distribution aux participants au cours d'un atelier de formation leur permettant de s'en imprégner.

ETAPE 2 : Formation en suivi-évaluation des cadres nationaux lors des ateliers régional et national.

Il s'agit pour le cabinet d'initier les cadres nationaux au niveau central à Lomé et au niveau régional (5 régions) aux concepts, outils et méthodes de suivi-évaluation; à la gestion axée sur les résultats et les cadres de résultats. Des représentants de la société civile s'intéressant aux questions de développement et à la gouvernance du secteur public prendront également part aux formations.

- Formation en suivi-évaluation des cadres nationaux lors des ateliers régionaux

Produit 1 : les supports de formation sont préparés par le cabinet et mis à la disposition des participants régionaux.

Produit 2 : les acteurs issus des régions et des préfectures sont formés par le cabinet sur les outils, les concepts et les méthodes de suivi-évaluation. Un rapport de formation est produit par le cabinet.

- Formation en suivi-évaluation des cadres nationaux lors de l'atelier national

Produit 1 : les supports de formation sont préparés par le cabinet et mis à la disposition des participants régionaux.

Produit 2 : les acteurs issus des régions et des préfectures sont formés par le cabinet sur les outils, les concepts et les méthodes de suivi-évaluation. Un rapport de formation est produit par le cabinet.

ETAPE 3 : Examen et amélioration du SIG actuel au Ministère de la Planification et du Développement et de l'Aménagement du Territoire

Cette étude vise à améliorer le SIG actuel au Ministère de la planification, du développement et de l'aménagement du territoire et à inclure la conception d'un système de suivi de la performance et des résultats des projets. Le Ministère de la planification est un ministère de coordination de l'action de planification et de développement. Il sert de base de données pour les projets de développement. Le SIG qui sera élaboré servira par conséquent de répertoire central des données sur les projets de développement. Il devra per-

mettre au ministère de disposer des informations en temps réel sur les programmes/projets et de pouvoir produire rapidement, entre autres, les rapports d'exécution, de suivi et d'évaluation des effets/ impacts.

Produit 1 : Le SIG est amélioré par le cabinet prestataire : Un système de suivi-évaluation des programmes et projets de développement est conçu et mis en place au sein du Ministère et est opérationnel.

Produit 2 : Le cabinet procédera à la formation du personnel du Ministère de la planification, du développement et de l'aménagement du territoire sur l'utilisation du SIG transformé. Un rapport de formation est produit par le cabinet.

Des équipements informatiques appropriés seront acquis par la coordination du projet à cet effet.

ETAPE 4 : Mise en place d'un réseau de journalistes du développement pour rendre compte des résultats de développement

Il s'agit de former un réseau de journalistes qui rendront compte des interventions et résultats de développement. Pour ce faire, le cabinet élaborera deux modules de formation :

- Un module de formation sur l'e-ISR (InterimStatus Reports) pour renforcer les capacités des journalistes à suivre et à évaluer les projets de développement en particulier de la Banque mondiale ;
- Un module sur e-audit pour leur permettre de pouvoir utiliser les informations sur l'audit.

Produit : le cabinet a formé un réseau de journalistes capables de suivre, évaluer et rendre compte des interventions et résultats de développement. Un rapport de formation est produit par le cabinet.

Phase 3 : Création d'un bureau national de suivi-évaluation

Le but visé est d'institutionnaliser la pratique du suivi-évaluation au sein du secteur public togolais afin de faciliter le recrutement de spécialistes en suivi-évaluation hautement qualifiés au niveau national. Actuellement, ces compétences sont rares sur le marché national.

Pour ce faire, le cabinet réalisera une étude de faisabilité pour explorer la possibilité de création dudit bureau et sa localisation au Centre Autonome de Renforcement des Capacités de Développement du Togo (CADERDT).

ETAPE 1 : Entreprendre une étude de faisabilité sur la création d'un bureau national de suivi-évaluation

Il s'agit d'étudier le bien-fondé de la création d'un bureau national de suivi-évaluation en s'inspirant, notamment d'exemples d'autres pays en développement comme le Chili, l'Inde, l'Afrique du sud, le Ghana et l'Ouganda.

Produit 1 : Le cabinet produira un rapport provisoire qui sera discuté et validé lors d'un atelier de validation.

Produit 2 : Le cabinet prendra en compte les observations et amendements de l'atelier pour sortir un rapport final qui guidera l'intervention pour la création du bureau national de suivi-évaluation.

VI- PROFIL DES CONSULTANTS À MOBILISER PAR LE CABINET

Au regard de la consistance de la mission, les profils suivant de consultants sont à mobiliser par le cabinet :

- Un expert sénior en suivi-évaluation ayant de bonnes expériences en analyse/évaluation des capacités, systèmes et dispositifs de suivi-évaluation ;

- Un expert sénior en élaboration de politique intégrée de suivi-évaluation ;
- Un expert sénior en élaboration de système intégré de suivi-évaluation ayant une bonne expérience en conception et développement de logiciel de suivi-évaluation ;
- Un expert sénior en conception de guides, outils, concepts et méthodes de suivi-évaluation ;
- Un expert sénior en renforcement des capacités avec des expériences avérées en suivi-évaluation, en e-ISR et en e-audit ayant une bonne connaissance du secteur public et du milieu des médias ;
- Un expert sénior en analyse/évaluation et conception de SIG avec des expériences avérées en renforcement des capacités dans le domaine ;
- Un expert sénior ayant des expériences avérées en étude de faisabilité et en suivi-évaluation et ayant une bonne connaissance du secteur public et de l'administration privée.

En plus, les consultants auront à remplir les conditions suivantes :

- une formation universitaire en sciences sociales en sciences économiques ou statistiques. Les diplômes universitaires de 3ème cycle requis sont : (DEA, DESS, DES, Master II, MBA, Ingénieur, Doctorat, Ph.D) ;
- une très bonne expérience pratique d'au moins 10 ans dans le domaine de suivi-évaluation de politiques, stratégies, plans, programmes, projets de développement ;
- une bonne expérience dans le domaine de la gestion axée sur les résultats ;
- une bonne expérience dans la planification et la programmation ;
- une bonne expérience dans la gestion des programmes/projets ;
- la maîtrise du français ;
- une expérience similaire en Afrique et précisément en Afrique subsaharienne, en Afrique du Sud et en Inde serait un atout ;
- une bonne maîtrise des logiciels courants (Word, Excel, Powerpoint), de base de données et de suivi-évaluation est nécessaire pour tous les consultants et indispensable pour le consultant en charge de la mise en place du système de suivi-évaluation.

VII- DUREE ET CONDITION DE LA MISSION

La durée impartie à la mission est de 8 mois de travail effectif répartis sur environ 20 mois. Le cabinet travaillera sous l'autorité du Ministre de la planification, du développement et de l'Aménagement du Territoire et sous la supervision de la coordinatrice du projet.

Le cabinet sera périodiquement évalué dans le cadre de ses prestations. A cet effet, il produira à la fin de chaque étape un rapport d'activités réalisées et un rapport d'exécution à la fin de chaque phase qui seront soumis à l'avis de la coordination du projet puis du Ministre qui les enverront à la Banque. Une méthodologie d'intervention et un plan de travail détaillé sera proposé par le cabinet dans son offre technique de même que les CV détaillés des consultants à mettre en jeu.

Annexe 2 : Canevas de rapportage pour le suivi

Page de garde

- Rapport mensuel, trimestriel, semestriel, ou annuel de suivi
- Période considérée
- Date finale d'élaboration du rapport

Sommaire

Sigles et abréviations

Liste des tableaux

Liste des graphiques

Introduction:

- Contexte et historique
- Objectifs du rapport
- Informations clés relatives à la réalisation du rapport et à ses enjeux
- Plan du rapport

Résumé exécutif:

- Objectifs de l'intervention
- Financement
- Synthèse globale

I. PRIORITÉS DU MINISTÈRE/INSTITUTION POUR L'ANNÉE

- Se baser, entre autres, sur le contenu de la lettre de mission/d'engagement ou tout autre document qui fixe les priorités du ministère/institution pour l'année.

II. ACTIVITÉS PROGRAMMÉES POUR LA PÉRIODE COUVERTE PAR LE RAPPORT

- Se sur le PTBA pour rappeler les activités programmées pour la période.

III. POINT SUR L'EXÉCUTION OU LES RÉALISATIONS

3.1. Réalisations techniques et financières

3.1.1. Réalisations techniques

- Etablir le bilan physique de réalisation des activités et des produits en précisant les prévisions et les taux de réalisation physiques en se servant du TS/PTBA et du TS/PPM.
- Analyser les indicateurs, situation des tendances par rapport aux objectifs et résultats

3.1.2. Réalisations financières

- Etablir le bilan financier avec les taux d'exécution financière sur base engagement et décaissement en se référant au TS/PED
- Etablir les taux d'efficacité dans la consommation de crédits en se référant au TS/PED

3.2. Explication des écarts

3.3. Contraintes et difficultés rencontrées

3.3.1. Contraintes et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre

- Se baser, entre autres, sur l'analyse des TS/PTBA, TS/PPM et TS/PED pour les identifier.

3.3.2. Contraintes et difficultés rencontrées dans le suivi-évaluation

- Se baser sur l'analyse du système de suivi-évaluation pour ressortir les difficultés en matière de : capacités institutionnelles, techniques, de ressources humaines, matérielles et financières ; de mise en place et d'utilisation des outils de suivi-évaluation ; de système d'information.

3.3.3. Autres contraintes et difficultés rencontrées dans le suivi-évaluation

IV. RECOMMANDATIONS (MESURES À PRENDRE À COURT ET À MOYEN TERME)

4.1. Mesures à prendre à court

4.2. Mesures à prendre à court et à moyen terme

Conclusion

Annexes

- Matrice de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues du rapport de suivi précédent
- Tableau de suivi de performance (indicateurs)
- Tableau de suivi du Plan de travail et budget annuel
- Tableau de suivi du PPM
- Tableau de suivi du PED
- Tableau de décaissement
- Autres : textes réglementaires, protocoles d'accord, contrats, liste des personnes contactés ...

Annexe 3 : Canevas de rapportage pour l'évaluation

Page de garde

- Rapport mensuel, trimestriel, semestriel, ou annuel de suivi
- Période considérée
- Date finale d'élaboration du rapport

Sommaire

Sigles et abréviations

Liste des tableaux

Liste des graphiques

Introduction

- Contexte et historique
- Objectifs du rapport
- Informations clés relatives à la réalisation du rapport et à ses enjeux
- Plan du rapport

I. RESUME DES RESULTATS DE L'ETUDE

1.1. Questions adressées par l'évaluation

1.2. Brève description l'intervention

1.3. Principaux résultats

1.3.1. Résumé concis des résultats

- 1.3.2. Implications
- 1.3.3. Recommandations

II. PROBLEMES A RESOUDRE PAR L'INTERVENTION

- 2.1. Etendue, acuité, évolution dans le temps**
- 2.2. Mesures antérieures pour solutionner**

III. NATURE DE L'INTERVENTION

3.1. Objectifs et buts

3.2. Activités

- 3.2.1. Contenu
- 3.2.2. Fréquence
- 3.2.3. Intensité
- 3.2.4. Changement dans le temps
- 3.2.5. Changement par rapport aux plans originaux

3.3. Contexte de l'intervention

- 3.3.1. Bailleurs de fonds
- 3.3.2. Environnement
 - 3.3.2.1 Communauté
 - 3.3.2.2. Emplacement/territoire
- 3.3.3. Historique
- 3.3.4. Financement

3.4. Bénéficiaires de l'intervention

- 3.4.1. Nombre et caractéristiques
- 3.4.2. Mode de recrutement
- 3.4.3. Temps passé dans l'intervention
- 3.4.4. Abandons
- 3.4.5. Autres faits marquants

3.5. Personnel

- 3.5. 1. Nombre et caractéristiques
- 3.5. 2. Temps passé dans l'intervention
- 3.5. 3. Autres caractéristiques importantes

IV. NATURE DE L'EVALUATION

4.1. Questions centrales

4.2. Conduite de l'évaluation

- 4.2.1. Le design de l'évaluation
- 4.2.2. Période couverte par l'évaluation
- 4.2.3. Méthodes de collecte des données
- 4.2.4. Méthodes d'analyse des données

4.3. Résultats

- 4.3.1. Résultats
- 4.3.2. Limite des résultats
- 4.3.3. Conclusion

4.3.4. Interprétation

4.4. Recommandations

V. COMPARAISON AVEC DES EVALUATIONS DES INTERVENTIONS SIMILAIRES (FACULTATIVES)

VI. SUGGESTIONS POUR DES EVALUATIONS FUTURES (FACULTATIVES)

REMERCIEMENTS

ANNEXES

1. Méthodologie

2. Transcription du matériel

3. Questionnaire utilisé

Annexe 4 : Canevas de présentation des données

Indicateurs : Effets / Produits / Activités	Valeurs de Référence	Valeurs cibles/Objectif	Réalisation	Ecart	Taux de réal° (%)	Observations /Recommandations

Contribution des principaux programmes et projets

Défis à relever et perspectives à court et moyen terme

Recommandations

Annexe 5 : Grilles indicatives de pondération pour le calcul du TEP

CODE	Libellés des domaines, des activités et des tâches	Pondération (en %)	Progression des réalisations (en %)	Exemple de taux de réalisation (en %)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
D1.	ETUDES ET RECHERCHES			
D1.1	Réaliser des études (sans pré qualification)			
D1.1.1	Elaboration et validation des termes de référence	3	3	
D1.1.2	Elaboration de la Demande de proposition	8	12	
D1.1.3	Validation de la Demande de proposition par l'organe de contrôle	2	13	
D1.1.4	Lancement de la Demande de proposition et enregistrement des propositions	8	22	
D1.1.5	Ouverture et évaluation des propositions et sélection du Consultant	8	30	
D1.1.6	Approbation par l'Organe de contrôle	2	32	
D1.1.7	Attribution et signature du contrat pour l'exécution du marché	2	33	
D1.1.8	Elaboration et dépôt rapport intérimaire 1	42	75	
D1.1.9	Validation du rapport intérimaire 1	8	83	
D1.1.10	Prise en compte des observations et dépôt rapport intérimaire 2	8	92	
D1.1.11	Validation du rapport intérimaire 2	2	93	
D1.1.12	Finalisation et dépôt du rapport définitif	3	97	
D1.1.13	Approbation du rapport définitif par les acteurs concernés	3	100	
Total D1.1		100	-	93
D1.2	Réaliser des études (avec pré qualification)			
D1.2.1	Elaboration et validation des termes de référence	3	3	
D1.2.2	Elaboration de l'Avis d'Appel à manifestation d'intérêt	3	6	
D1.2.3	Validation par l'organe de contrôle	1	7	
D1.2.4	Lancement de l'Avis d'Appel à manifestation d'intérêt et enregistrement des propositions	7	14	
D1.2.5	Ouverture et analyse des offres et établissement de la liste restreinte	7	22	
D1.2.6	Approbation par le Comité Technique et l'organe de contrôle	1	23	
D1.2.7	Elaboration de la demande de proposition (DP)	3	26	
D1.2.8	Approbation par l'organe de contrôle	1	28	
D1.2.9	Lancement et enregistrement des propositions	7	35	
D1.2.10	Ouverture et évaluation des propositions et sélection	7	42	

CODE	Libellés des domaines, des activités et des tâches	Pondération (en %)	Progression des réalisations (en %)	Exemple de taux de réalisation (en %)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
D1.2.11	Approbation par l'organe de contrôle	1	43	
D1.2.12	Attribution et signature du marché	1	45	
D1.2.13	Mise en œuvre de l'étude : Elaboration et dépôt rapport intérimaire 1	43	88	
D1.2.14	Validation du rapport intérimaire 1	1	90	
D1.2.15	Prise en compte des observations et dépôt du rapport intérimaire 2	3	93	
D1.2.16	Validation du rapport intérimaire 2	1	94	
D1.2.17	Finalisation et dépôt du rapport définitif	3	97	
D1.2.18	Validation du Rapport définitif par les acteurs concernés	3	100	
Total D1.2		100	-	93
D1.3	Réaliser une opération de collecte/constitution d'une banque de données d'envergure nationale (collecte, traitement et analyse)			
D1.3.1	Elaboration des documents techniques	10	10	
D1.3.2	Recrutement et formation du personnel de terrain	10	20	
D1.3.3	Réalisation de la Cartographie-Enumération sur le terrain	10	30	
D1.3.4	Mise à jour des cartes des grappes	4	34	
D1.3.5	Sensibilisation à l'appui de la collecte des données	5	39	
D1.3.6	Collecte des données (location de véhicules de terrain, carburant, déploiement des équipes, collecte,)	10	49	
D1.3.7	Codification des questionnaires	4	53	
D1.3.8	Saisie des données	10	63	
D1.3.9	Apurement et stabilisation de la base des données	5	68	
D1.3.10	Production des tableaux d'analyse	10	78	
D1.3.11	Réalisation de l'analyse des données : rapport d'analyse	10	88	
D1.3.12	Validation du rapport d'analyse des données	5	93	
D1.3.13	Edition du rapport d'analyse des données	2	95	
D1.3.14	Dissémination des résultats	5	100	
Total D1.3		100	-	88
D8.2	Réaliser une étude technique détaillée en matière de génie civil			
D8.2.1	Identification et localisation du site	4	4	
D8.2.2	Elaboration et validation des termes de référence pour l'étude de faisabilité	4	8	

CODE	Libellés des domaines, des activités et des tâches	Pondération (en %)	Progression des réalisations (en %)	Exemple de taux de réalisation (en %)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
D8.2.3	Elaboration de l'Appel à manifestation d'intérêt (AMI)	4	12	
D8.2.4	Validation de l'AMI par l'organe de contrôle	1	13	
D8.2.5	Lancement de l'AMI et enregistrement des propositions	4	17	
D8.2.6	Ouverture et analyse des offres et sélection des bureaux d'études short listés	4	21	
D8.2.7	Approbation par l'organe de contrôle	1	21	
D8.2.8	Elaboration de la demande de Proposition (DP)	4	25	
D8.2.9	Validation de la DP par l'organe de contrôle	1	26	
D8.2.10	Lancement de la demande de proposition et enregistrement des offres	4	30	
D8.2.11	Ouverture, analyse des offres et adjudication	4	34	
D8.2.12	Approbation par l'organe de contrôle	2	36	
D8.2.13	Attribution et signature du marché pour l'étude technique détaillée (Ordre de Service de démarrage des travaux : OS)	1	37	
D8.2.14	Exécution de l'étude (y compris les travaux topographiques et géotechniques)	48	84	
D8.2.15	Atelier/rencontre préliminaire d'examen des 5 propositions du rapport préliminaire : sélection de 3 options comme avants projets sommaires (APS)	4	88	
D8.2.16	Examen des APS pour ne retenir que 2 comme Avants Projets Détaillés	4	92	
D8.2.17	Atelier de présentation, de validation et de sélection de l'option convenable (selon des critères de sélection décrits préalablement)	4	96	
D8.2.18	Elaboration du DAO pour la réalisation effective des travaux	4	100	
Total D8.2		100	-	26
D8.3	Construire/réhabiliter/renforcer une infrastructure/bâtiment (administratif, scolaire, sanitaire, sociale,...) à toiture en béton ou non			
D8.3.1	Mise à jour du DAO (issu de l'étude technique)	2	2	
D8.3.2	Validation du DAO par l'Organe de contrôle	1	2	
D8.3.3	Lancement du DAO et enregistrement des offres	2	4	
D8.3.4	Ouverture, analyse des offres et adjudication	2	5	
D8.3.5	Approbation de la sélection par l'organe de contrôle	1	6	
D8.3.6	Attribution et signature du contrat pour l'étude technique détaillée (Ordre de Service de démarrage des travaux : OS)	0	6	
D8.3.7	Organisation des missions de visite des sites identifiés/suspectés	3	9	
D8.3.8	Travaux Préparatoires pour le démarrage	6	16	
D8.3.9	Terrassement	4	20	
D8.3.10	Béton-béton armé (éventuellement)	36	56	

CODE	Libellés des domaines, des activités et des tâches	Pondération (en %)	Progression des réalisations (en %)	Exemple de taux de réalisation (en %)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
D8.3.11	Maçonnerie revêtement	22	78	
D8.3.12	Plomberie sanitaire et électricité	11	89	
D8.3.13	Menuiserie bois et métallique	5	95	
D8.3.14	Badigeon et peinture	4	99	
D8.3.15	Réception provisoire et levée des réserves	1	99	
D8.3.16	Réception définitive et paiement	1	100	
Total D8.3		100	-	95

Sources : Extrait du référentiel national de pondération des tâches des activités pour le calcul du taux d'exécution physique des PTBA au Togo, février 2015

Annexe 6 : Processus de SE des programmes et projets

Le processus de suivi - évaluation des programmes et projets est décrit suivant les six (06) étapes clés ci-après :

1. Détermination du but, des objectifs, du champ, de la portée et du référentiel du système de suivi et d'évaluation ;
2. Planification de la collecte, de la saisie/stockage, du traitement, de l'organisation et de la gestion des données/informations ;
3. Planifier l'analyse des données/informations ;
4. Planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique (le pilotage) ;
5. Planification du compte rendu/rapportage ;
6. Planification de la communication/dissémination et de l'utilisation des informations (résultats et recommandations) des rapports pour la prise de décisions ;
7. Planification des moyens (ressources humaines/compétences et matérielles nécessaires) et du renforcement des capacités ;
8. Etablissement du budget du suivi et de l'évaluation.

Prises ensemble, ces étapes doivent guider la planification et la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation axé sur la collecte systématique, régulière et efficace d'informations sur le projet/programme, ainsi sur l'analyse et l'utilisation de ces informations.

ETAPE N°1 : Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation

L'Étape 1 couvre les aspects suivants :

- Examiner et actualiser (si nécessaire) le cadre logique/cadre de résultats, cadre de mesure du rendement ou cadre de suivi du projet/programme s'ils existent ;
- Elaborer le cadre logique/cadre de résultats, cadre de mesure du rendement ou le cadre de suivi s'ils n'existent pas ;
- Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information ;
- Recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation ;
- Définir les domaines d'application et le degré de précision du suivi-évaluation pour l'initiative concernée ;
- Définir la portée (complexité, simplicité, portée géographique, démographique, temporelle, etc.) du système de suivi et d'évaluation et les activités clés de suivi-évaluation ;
- Définir le but et les objectifs du SSE ;
- Examiner l'objectif, le champ d'action, le degré de précision et la portée du SSE avec les principaux partenaires ;
- Identifier les éléments du référentiel.

Le but, les objectifs, le champ d'action, le degré de précision et la portée du système de suivi et d'évaluation sont définis par la réponse à la question : « Pourquoi avons-nous besoin du suivi et de l'évaluation et à quel point doivent-ils être complets ? ». Ils sont un point de référence car ils guident les décisions clés relatives, par exemple, aux besoins en matière d'information, aux approches méthodologiques, au renforcement des capacités, et à l'allocation des ressources. Certaines des considérations importantes à prendre en compte lors de la détermination du but, des objectifs, du champ d'action, du degré de précision et de la portée d'un système de suivi et d'évaluation sont présentées ci-après.

1. Examiner et actualiser (si nécessaire) le cadre logique/cadre de résultats, cadre de mesure du rendement ou cadre de suivi du projet/programme s'ils existent ou élaborer le cadre logique/cadre de résultats, cadre de mesure du rendement ou le cadre de suivi s'ils n'existent pas

Le cadre logique/cadre de résultats est la base sur laquelle repose le système de suivi et d'évaluation des projets/programmes. Le cadre logique/cadre de résultats est un résumé de la conception du projet/programme, fondé sur l'analyse de la situation et du problème effectuée durant la phase de conception du projet/programme. Il résume la séquence logique des objectifs à atteindre et les résultats escomptés du projet/programme (activités, produits/extrants, objectifs spécifiques/réalisations/effets et objectif général/but/finalités/impacts), les indicateurs et les moyens de vérification pour mesurer ces objectifs, et les hypothèses/risques clés. Un cadre logique/cadre de résultats de qualité reflète les besoins en matière d'information du projet/programme. Lorsque le cadre logique/cadre de résultats n'existe pas, c'est le moment de l'élaborer.

S'il existe, il est important de vérifier la logique et la pertinence du cadre logique/cadre de résultats. Souvent, la hâte de commencer un projet/programme est à l'origine d'omissions ou d'erreurs dans l'élaboration d'un cadre logique/cadre de résultats. Celui-ci est parfois établi dans un bureau ou par des personnes éloignées du contexte du projet/programme. Le cadre logique n'est pas un « plan » statique.

Il doit être réévalué et révisé en fonction des réalités et de l'évolution de la situation sur le terrain. Toutefois, les changements ne devraient être effectués qu'après un examen minutieux, en consultation avec les parties prenantes clés, et en tenant compte spécifiquement des attentes des partenaires techniques et financiers (PTF) qui financent ou apportent un appui technique éventuellement au projet/programme.

Il est important d'utiliser dans le cadre logique/cadre de résultats des indicateurs standards reconnus ou généralement utilisés dans les différents secteurs/ domaines de développement au Togo ou ministères/institutions. Ces indicateurs peuvent faire une grande différence dans le suivi et l'évaluation. Les indicateurs standards ne permettent pas seulement de gagner du temps. Ils sont aussi généralement assortis de définitions standards acceptées, garantissant qu'ils sont mesurés de façon fiable et cohérente, les méthodes de mesure étant bien établies et éprouvées. Un autre avantage essentiel est que les indicateurs standards peuvent être comparés dans le temps, en fonction du lieu et du projet/programmes.

Cependant, il y a des limites à la standardisation des indicateurs, ceux-ci pouvant être rigides et peu représentatifs du contexte spécifique. Il faut aussi prendre en considération la capacité du projet/programme (financière ou humaine) de mesurer certains indicateurs standardisés selon les méthodes et les meilleures pratiques internationales. Néanmoins, les indicateurs standards peuvent être très utiles, et **il est souvent préférable d'utiliser une combinaison d'indicateurs standards et d'indicateurs spécifiques conçus pour un contexte donné. Exemples d'indicateurs standards : les indicateurs relatifs aux engagements internationaux tels que les indicateurs des OMD/ODD ; les indicateurs du FMI, les indicateurs du groupe de la Banque mondiale ; etc.**

2. Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information

Planifier un système de suivi et d'évaluation en fonction des besoins et des attentes des parties prenantes contribue à assurer la compréhension, l'appropriation et l'utilisation de l'information issue du suivi et de l'évaluation. Il est essentiel de bien comprendre les priorités et les besoins en matière d'information des personnes intéressées ou touchées par le projet/programme.

Cela comprend les motivations, l'expérience et l'engagement des parties prenantes, ainsi que les contraintes politiques et autres auxquelles sont soumises diverses parties prenantes. Il est particulièrement important de rechercher les connaissances locales lors de la planification des fonctions de suivi et d'évaluation, de manière à s'assurer que celles-ci sont pertinentes et réalisables dans le contexte spécifique, et que l'information tirée du suivi et de l'évaluation est crédible et acceptée et donc plus susceptible d'être soutenue.

Généralement, de multiples parties prenantes à différents niveaux sont associées aux projets/programmes. L'encadré ci-après décrit brièvement quelques parties prenantes clés et certains de leurs besoins communs en matière d'information.

ENCADRE N°5: Exemples de parties prenantes clés et besoins en matière d'information

- **Les communautés/populations bénéficiaires** reçoivent des informations et sont en mesure de mieux comprendre un projet/programme, d'y participer et de se l'approprier.
- **Les partenaires techniques et financiers (PTF : multilatéraux et bilatéraux) et les autres organismes internationaux ainsi que les partenaires locaux** ont généralement besoin d'informations pour garantir la conformité à leurs exigences et la redevabilité ; à des fins de coordination et de collaboration, ainsi que de partage/mutualisation des connaissances et des ressources.
- **Les gestionnaires du projet/programme** utilisent l'information pour la prise de décision, la planification stratégique et la redevabilité.
- **Le personnel du projet/programme** utilise l'information pour mettre en œuvre un projet/programme, et pour comprendre les décisions des gestionnaires.
- **Les autorités gouvernementales et locales** peuvent demander des informations afin de s'assurer que : l'intervention contribue à l'amélioration des conditions de vie des populations ; les exigences juridiques et réglementaires sont respectées, etc.. Cela peut aider à renforcer la compréhension et le soutien politique.

Généralement, une évaluation des parties prenantes est menée au cours de la planification d'un projet/programme. Cette évaluation initiale peut guider la planification du suivi et de l'évaluation, mais il est recommandé, aux fins de la planification du système de suivi et d'évaluation, de se concentrer plus spécifiquement sur les besoins en matière d'information et les attentes des parties prenantes clés.

Le tableau d'évaluation des parties prenantes en matière de suivi et d'évaluation est un outil utile, auquel on se réfère tout au long du cycle d'un projet/programme et qui indique qui sont les principales parties prenantes, quelles sont les informations dont elles ont besoin, pourquoi, quand, comment (dans quel format), et quel rôle ou fonction est attendu(e) d'elles ou requis dans le cadre du système de suivi et d'évaluation.

3. Recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation

Les besoins importants en matière d'information, qui appellent une attention toute particulière, sont ceux qui découlent des lignes directrices et des exigences des PTF, des lois et réglementations gouvernementales et des normes internationalement reconnues. Ces exigences peuvent inclure des procédures, des formats et des ressources très détaillés et elles sont souvent non négociables. Par conséquent, il est préférable de les recenser et de les prendre en compte à un stade précoce du processus de planification du suivi et de l'évaluation.

Les normes et les critères internationalement reconnus sont particulièrement pertinents pour le travail à faire. D'autres principes clés comprennent les critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement, qui recensent les principaux domaines à prendre en considération. Le guide définit les conditions spécifiques qui s'appliquent aux projets/programmes, cf. encadré ci-après :

ENCADRE N°6 : Exigences relatives à l'évaluation des projets/ programmes

- **Les évaluations ex ante** avant la mise en œuvre du projet/ programme;
- **Les études de référence initiales** avant la mise en œuvre du projet/ programme.
- **Les revues à mi-parcours** pour les projets/programmes d'une durée de 3 ans ;
- **Les évaluations ou examens à mi-parcours** pour les projets/programmes d'une durée supérieure à 36 mois (3 ans) ;
- **Les évaluations finales** ou une certaine forme de bilan, après l'achèvement du projet/programme.
- **Les évaluations ex post ou d'impacts** 5 à 10 ans après la fin du projet/programme.

4. Définir le champ : les domaines d'application et le degré de précision du suivi-évaluation du projet/programme

Quels domaines le système de suivi-évaluation du projet/programme doit-il couvrir ? La chaîne des résultats ? Les composantes ? Les volets ? Les sous-programmes d'un programme, les projets d'un programme, les aspects physiques, technico-économiques, financiers, etc.

Quel degré de précision du suivi-évaluation recherche-t-on ? : Données/informations désagrégées par sexe, par territoire/espace géographique (national, régional, préfectoral, cantonal et villageois ; éventuellement en dehors du territoire national : sous-régional, régional, international et mondial), par type de milieu : capital Lomé, milieu urbain, semi urbain et rural), par groupes socio-professionnels (salariés, non salariés, travailleurs, agriculteurs, maraichers, éleveurs, pêcheurs, non agricoles, industriels, agroindustriels, commerçants, miniers, artisans, informaticiens, gestionnaires de réseaux, services divers, etc.), par couches sociales (hommes, femmes, jeunes, personnes âgées, personnes handicapées, OEV, etc.), par cible du programme/projet (bénéficiaires, non bénéficiaires), autres (PVVIH, PS, HS, etc.), etc.

5. Définir la portée (complexité, simplicité, portée géographique, démographique, temporelle, etc.) du système de suivi et d'évaluation et les activités clés de suivi-évaluation

La portée du système de suivi et d'évaluation se réfère à son échelle et à son niveau de détail. Le système peut être très complexe, s'il comprend des activités diverses et requiert des compétences et des ressources considérables, ou il peut être relativement simple et s'appuyer sur les ressources et les capacités internes.

Chacun des thèmes abordés ci-dessus joue un rôle clé dans la détermination de la portée du système de suivi et d'évaluation. Ainsi, la complexité de la conception d'un projet/programme (p. ex., le nombre et le type de réalisations visées) peut avoir une incidence notable sur la portée et la complexité du système de suivi et d'évaluation. De même, les exigences des PTF peuvent largement déterminer la précision et la rigueur méthodologique nécessaires au système de suivi et d'évaluation. Quelques autres considérations importantes en ce qui concerne la portée (la taille) du système de suivi et d'évaluation sont :

- **la portée géographique** du projet/programme, notamment l'accessibilité des régions où celui-ci est mené ;
- **l'ampleur démographique** du projet/programme, notamment les populations cibles spécifiques et leur accessibilité ;

- **le calendrier** ou la durée du projet/programme, notamment les besoins en matière de suivi et d'évaluation existant avant et après le projet/programme ;
- **les ressources humaines et le budget disponibles ;**
- **Définir la portée du système de suivi et d'évaluation permet de recenser les principales manifestations et activités de suivi et d'évaluation – l'envergure (la portée) du système de suivi et d'évaluation.** Alors que les fonctions spécifiques du suivi et de l'évaluation devraient être abordées en détail ultérieurement au cours du processus de planification, un premier inventaire des principales activités à ce stade donne un aperçu, ou « carte », utile pour planifier le financement, les compétences techniques, le renforcement des capacités, etc.

Le tableau de planification des activités de suivi et d'évaluation peut être utile pour définir la portée des principales activités de suivi et d'évaluation, leur calendrier/fréquence, les responsabilités et les budgets.

Le tableau (ci-dessous) fournit quelques exemples d'activités clés de suivi et d'évaluation, prévues pour trois différents types de projets selon le type d'intervention et le calendrier.

TABLEAU N°1 : Exemples d'activités clés de suivi et d'évaluation		
Projet de secours d'urgence	Projet de relèvement (durée un an)	Projet de développement (durée quatre ans)
<ul style="list-style-type: none"> • Étude de référence initiale • Suivi du projet (résultats, activités, aspects financiers) • Suivi du contexte • Suivi des bénéficiaires • Évaluation en temps réel (mois 4) • Informations à jour régulières sur les opérations • Évaluation finale 	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de référence de l'appréciation initiale • Suivi du projet • Suivi du contexte • Suivi des bénéficiaires • Examen du projet après six mois • Informations à jour régulières sur les opérations • Évaluation finale après un an (fin du projet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de référence initiale • Suivi du projet • Suivi du contexte • Suivi des bénéficiaires • Rapport semestriel, mise à jour du programme, rapport annuel • Examen semestriel et/ou examens annuels • Évaluation à mi-parcours après deux ans • Évaluation finale à la clôture du projet (fin année 4) • Évaluation ex-post bien après le projet : 5 à 10 ans après selon les cas

6. Définir le but et les objectifs du SSE

Pourquoi mettre en place le système?

Sur la base des informations précédentes, il s'agit de définir le but/finalité ou objectif général ainsi que les objectifs spécifiques et les résultats attendus du système de suivi et d'évaluation du projet/programme

7. Examiner l'objectif, le champ d'action et la portée du SSE avec les principaux partenaires

Il s'agit d'examiner les objectifs, les résultats attendus, le champ d'action et la portée du SSE avec les principaux partenaires afin de s'accorder sur l'essentiel et de tenir le même langage au cours du processus de suivi et d'évaluation.

8. Identifier les éléments du référentiel

Ces éléments sont identifiés à partir des documents ci-après :

- Les documents stratégiques :
 - Politique et système intégrés de suivi-évaluation ;
 - Vision de développement à long terme ;
 - Stratégie nationale (SCAPE) ou plan national de développement (PND) à moyen terme ;
 - Politiques sectorielles ;
 - Politique publique du ministère/institution ;
 - Budget programme du ministère/institution ;
 - Rapport d'évaluation du projet/programme ;
- Mission et attributions du ministère/institution/institution ;
 - Décret portant attribution et organisation du ministère/institution ;
 - Lettre de mission ;
- Manuels d'exécution du programme/projet ;
 - Manuel de procédures administratives et comptables du projet/programme ;
 - Manuel de suivi-évaluation du projet/programme ;
 - Autres manuels : manuels des PTF financeurs, etc. ;
- Cadre logique/cadre de résultats/cadre de mesure de rendement ;
- Guide national de suivi-évaluation ;
- Autres guides :
 - Plan et outils de suivi-évaluation de la SCAPE ;
 - Guide de suivi-évaluation des politiques sectorielles ;
 - Guide méthodologiques d'élaboration de politiques publiques ;
 - Guide d'élaboration de politiques sectorielles ;
 - Guide d'élaboration du budget-programme ;
 - Guide de programmation des investissements publics ;
 - Guide d'intégration de la dynamique démographique dans la planification nationale ;
 - Guide d'intégration du changement climatique ;
 - Guide d'intégration du genre ;
 - etc.

ÉTAPE 2 : Planification de la collecte, de la saisie/stockage, du traitement, de l'organisation et de la gestion des données/informations

L'étape 2 couvre les aspects suivants :

- Élaborer un plan de suivi et d'évaluation : (qui utilisera quelle méthode pour rassembler/synthétiser quel type d'information, avec quelle fréquence, quand, où, avec qui, et dans le but d'obtenir quel produit ?)
- Déterminer s'il existe des données secondaires
- Établir un équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives
- Identifier le circuit des données et des informations
- Trianguler les sources et les méthodes de collecte de données
- Définir les critères d'échantillonnage
- Élaborer les enquêtes
- Élaborer les méthodes/outils/supports de collecte et de synthèse des données
- Définir les méthodes et outils de traitement des données
- Établir un mécanisme de prise en compte des réclamations et remontées d'information des parties prenantes
- Établir un mécanisme d'examen par le personnel de l'intervention
- Planifier la gestion des données (processus et systèmes pour stocker, gérer et accéder aux données) :
 - Organiser les données en catégories logiques et faciles à comprendre afin d'en améliorer l'accès et l'utilisation (de manière chronologique, en fonction des lieux, du contenu ou du domaine d'intérêt, du format (rapport de projet, rapport aux PTF, documents techniques, etc.) ;
 - Assurer la disponibilité des données aux utilisateurs (accès, recherche, archivage et diffusion) ;
 - Tenir compte des considérations liées à la sécurité des données confidentielles, ainsi que des obligations juridiques à l'égard des gouvernements, des donateurs et autres partenaires ;
 - Utiliser les technologies de l'information pour systématiser l'enregistrement, le stockage et l'utilisation des données ;
 - Définir les procédures de contrôle de qualité ;
 - Désigner les personnes ou l'équipe chargées de mettre en place et/ou de veiller au bon fonctionnement du système de gestion des données ;
- Utiliser un tableau de suivi des indicateurs (TSI) ;
- Etablir un tableau de suivi et de gestion des risques ;
- Vérifier la possibilité effective, tant sur le plan technique que des ressources, de répondre aux besoins d'information ainsi que de la pertinence des indicateurs et de la faisabilité des méthodes.

Après avoir défini les besoins du projet/programme en matière d'information, une collecte fiable et une bonne gestion des données doivent être mises en place afin que celles-ci puissent être efficacement ana-

lysées et utilisées comme informations. La collecte et la gestion de données sont indissociables dans la mesure où le traitement des données commence au moment où celles-ci sont collectées.

1. Élaborer un plan de suivi et d'évaluation

Le plan de suivi-évaluation est aussi appelé matrice des indicateurs ou tableau des indicateurs.

Un plan de suivi et d'évaluation est un tableau qui s'appuie sur le cadre logique/cadre de résultats d'un projet/programme pour détailler les exigences clés du suivi et de l'évaluation pour chaque indicateur et hypothèse/risque. Il résume les informations sur les indicateurs (mesure) dans un seul tableau : une définition détaillée des données, ses sources, les méthodes et le calendrier de la collecte, les personnes responsables et le public ciblé, et l'utilisation des données.

Le plan de suivi et d'évaluation peut être formaté différemment, selon les exigences de la planification pour la gestion du projet/programme. Des colonnes supplémentaires peuvent être ajoutées, par exemple une colonne pour le budget, une colonne pour identifier les sources des données, ou deux colonnes pour distinguer les personnes responsables de la collecte de données de celles qui sont chargées de leur analyse. Souvent, les PTF du projet/programme demandent un format spécifique pour le suivi et l'évaluation.

Le plan de suivi et d'évaluation devrait être élaboré pendant la phase de planification du projet/programme (avant la mise en œuvre). L'équipe chargée du projet/programme pourra ainsi vérifier par recoupement les éléments du cadre logique et s'assurer que la charge de travail qu'exigent les indicateurs au niveau tant de la mise en œuvre du projet/programme que de la collecte, l'analyse et la diffusion des données est réaliste par rapport à la situation sur le terrain et aux capacités de l'équipe.

Il est préférable que le plan de suivi et d'évaluation soit élaboré par les personnes qui vont l'utiliser. Pour compléter le tableau, il faut avoir une connaissance approfondie du projet/programme et de son environnement, connaissance qu'apportent les équipes locales chargées du projet/programme et les partenaires. En participant à l'élaboration du plan, ceux-ci acquièrent une meilleure compréhension du type de données qu'ils doivent collecter et des méthodes à utiliser, ce qui contribue à améliorer la qualité du suivi et de l'évaluation.

2. Déterminer s'il existe des données secondaires

Une considération importante, en ce qui concerne les sources de données, est la disponibilité de données secondaires fiables. **Les données secondaires ne sont pas collectées dans le cadre du projet/Programme, mais répondent néanmoins à ses besoins en information.** (En revanche, les données primaires sont recueillies directement dans le cadre du projet/programme.)

Les données secondaires sont importantes car elles **peuvent faire économiser beaucoup de temps et d'argent.** Elles peuvent également être utilisées **pour trianguler les sources de données et vérifier l'analyse et les données primaires** collectées directement dans le cadre du projet/programme.

Cependant, il est essentiel de s'assurer que les données secondaires sont pertinentes et fiables. Les données secondaires n'étant pas conçues spécifiquement pour les besoins du projet/programme, il est important d'éviter de tomber dans le piège d'utiliser des données secondaires non pertinentes simplement parce qu'elles sont disponibles. Vérifier la pertinence des données secondaires dans les cas suivants :

- **Population** – les données portent-elles sur la population visée par le projet/programme ?
- **Période** – les données portent-elles sur la période visée par le projet/programme ?

- **Variables de données** – les variables prises en compte correspondent-elles aux besoins d'information ?

Même si les données mesurent ce dont on a besoin, il faut s'assurer que la source est crédible et fiable. Il est important de vérifier que toute source de données (primaires ou secondaires) est exacte (elle mesure ce qui est censé être mesuré) et précise (les données de mesure peuvent être répétées avec précision et constamment à travers le temps, et par différentes personnes). Dans le cas des données secondaires, deux considérations essentielles doivent être prises en compte :

- **Réputation** – les personnes (l'organisation) qui ont commandé l'étude, celles qui ont mené les travaux et celles qui ont fourni les informations sont-elles crédibles et respectées ? Il faut déterminer à quelles fins ces données ont été initialement collectées et si elles ont pu être biaisées pour une raison ou pour une autre (p. ex., politique ou économique). Il peut être utile de se renseigner auprès d'autres organisations ou parties prenantes et, si possible, de vérifier les compétences des personnes chargées de collecter et de diffuser les données – p. ex., leur formation, les rapports et les évaluations systématiques les concernant, leurs accréditations (si elles en ont), leur appartenance ou non à des associations professionnelles, etc.
- **Rigueur** – les méthodes utilisées pour collecter, analyser et communiquer les données sont-elles rigoureuses sur le plan technique ? Il faut vérifier s'il existe une description des méthodes de recherche fournissant suffisamment de renseignements sur la collecte, la gestion, le contrôle de la qualité, l'analyse et l'interprétation des données pour en déterminer la valeur ou l'intérêt. (Si vous ne vous en sentez pas capable, faites appel à une personne compétente dans le domaine des méthodes de recherche.)

3. Établir un équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives

Lors de la planification de la collecte de données, il est important de prévoir la quantité de données quantitatives et qualitatives qui seront utilisées. Le tableau suivant définit et compare les deux types de données.

TABLEAU N°2 : Comparaison entre données quantitatives et données qualitatives

Données quantitatives	Données qualitatives
<p>Les données quantitatives s'appuient sur des nombres pour mesurer et expliquer (p. ex., comptes, coefficients, pourcentages, proportions, scores moyens, etc.). Les méthodes quantitatives utilisent généralement des approches structurées (par exemple, réponses codées aux enquêtes) qui fournissent des données précises pouvant être analysées du point de vue statistique et reproduites (répliquées) aux fins de comparaison.</p> <p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none"> • 64 communautés sont desservies par un système d'alerte rapide. • 40 % des ménages passent plus de deux heures à collecter de l'eau à des fins domestiques. 	<p>Les données qualitatives s'appuient sur des mots pour mesurer et expliquer (rapports d'observations, descriptions de cas représentatifs, perceptions, jugements de valeur, etc.). Les méthodes qualitatives utilisent des techniques semi-structurées (p. ex., observations et entretiens) pour permettre une compréhension en profondeur des attitudes, des croyances, des motivations et des comportements. Elles sont généralement plus participatives et reflètent mieux la réalité.</p> <p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selon les groupes de consultation communautaires, l'alerte a bien été donnée pendant la simulation de situation d'urgence, mais le volume n'était pas suffisant dans certains cas. • Lors des discussions, les femmes ont fait noter qu'elles passaient une grande partie de leur journée à collecter de l'eau potable, surtout pendant la saison sèche, et que, par conséquent, elles manquaient de temps pour suivre les formations organisées à leur intention dans le cadre des activités génératrices de revenus.

Les données quantitatives sont souvent considérées comme plus objectives et moins biaisées que les données qualitatives – en particulier par les PTF et les décideurs. Les données qualitatives ne représentant pas une mesure exacte de ce qui est étudié, les généralisations ou les comparaisons sont limitées, tout comme la crédibilité des observations et des jugements. Toutefois, les méthodes quantitatives peuvent être très coûteuses, et peuvent exclure les explications et les perceptions des individus sur le pourquoi de quelque chose et ce que les gens en pensent.

Des débats récents ont révélé que tant les méthodes qualitatives que les méthodes quantitatives avaient des caractéristiques subjectives (biaisées) et objectives (non biaisées). Par conséquent, **il est souvent recommandé d'adopter une méthode mixte qui exploite les avantages des deux approches, les données quantitatives mesurant ce qui est arrivé et les données qualitatives examinant comment et pourquoi c'est arrivé.** Les méthodes qualitatives peuvent, dès les premières phases d'un projet/programme, mettre en évidence des problèmes qui seront ensuite examinés en profondeur à l'aide des méthodes quantitatives, ou inversement.

4. Identifier le circuit des données et des informations

Il s'agit de planifier de façon détaillée la collecte et l'organisation de l'information : qui utilisera quelle méthode pour collecter, rassembler/synthétiser quel type d'information, avec quelle fréquence, quand, où, avec qui, et dans le but d'obtenir quel produit ?

5. Trianguler les sources et les méthodes de collecte de données

La triangulation consiste à utiliser différentes sources et/ou méthodes pour collecter des données. Associer différentes sources et méthodes (méthodes mixtes) permet de croiser les données et de réduire les biais afin de mieux garantir la validité, la fiabilité et l'exhaustivité des données. Ce processus accroît la crédibilité si une information résultante est mise en doute. La triangulation peut inclure une combinaison de sources primaires et secondaires, des méthodes quantitatives et qualitatives, ou des techniques participatives et non participatives.

6. Définir les critères d'échantillonnage

Un échantillon est un sous-ensemble d'une population entière, sélectionné pour être étudié et tirer des conclusions sur la population dans son ensemble. L'échantillonnage (le processus de sélection d'un échantillon) est un aspect essentiel de l'organisation de la collecte de données primaires. La plupart des projets/programmes ne disposent pas de ressources suffisantes pour mesurer une population entière (recensement), et normalement, cela n'est pas nécessaire. L'échantillonnage est utilisé pour économiser du temps et de l'argent en collectant des données à partir d'un sous-groupe pour en tirer des généralisations sur l'ensemble de la population.

Le processus d'échantillonnage comprend les étapes suivantes :

1. **Définir les questions spécifiques à mesurer** – cela permettra de déterminer quelle méthodologie sera utilisée pour traiter les questions sélectionnées.
2. **Déterminer la méthode d'échantillonnage appropriée** – à moins que la collecte de données primaires ne comprenne la population totale étudiée, on utilisera un des deux grands types d'échantillons, selon le degré d'exactitude et de précision requis :
 - **Échantillons aléatoires (probabilité)** : Ils sont déterminés de manière quantitative et permettent, sur la base de statistiques, de réaliser des généralisations plus précises sur l'ensemble de la population ;
 - **Échantillons par choix raisonné (non aléatoire)** : Ils sont composés de manière qualitative et ne font pas appel aux statistiques ; ils comprennent généralement des échantillons ciblés, plus petits, de la population, mais sont insuffisamment fiables d'un point de vue statistique pour permettre des généralisations sur l'ensemble de la population.

Les échantillons aléatoires sont plus complexes, plus coûteux, exigent un travail plus considérable que les échantillons déterminés par choix raisonné, et ne sont pas nécessaires pour les méthodes qualitatives comme les groupes de discussion. Cependant, les échantillons aléatoires sont souvent prévus dans les grands projets/programmes, car ils sont plus précis et peuvent limiter les biais au minimum. Il est fréquent que les PTF exigent un échantillonnage aléatoire lors des enquêtes initiales et finales. Comme cela est indiqué plus haut, il peut être préférable d'utiliser une *méthode mixte*, combinant les deux méthodes d'échantillonnage pour la collecte de données quantitatives et qualitatives.

Outre ces deux grandes méthodes d'échantillonnage, il y a une variété de modèles d'échantillonnage, comme l'échantillonnage aléatoire simple, l'échantillonnage aléatoire stratifié, l'échantillonnage en grappes, l'échantillonnage à plusieurs grades, l'échantillonnage de commodité, l'échantillonnage déterminé par choix raisonné, et l'échantillonnage en fonction des répondants. Nous ne pouvons pas décrire en détail ici les différentes formes d'échantillonnage, mais *il est important de comprendre que le choix de la forme de l'échantillon influe sur la taille de l'échan-*

tillon global. En résumé, certaines formes d'échantillonnage sont choisies plutôt que d'autres parce qu'elles fournissent l'échantillon le mieux adapté, du point de vue de la taille et de la composition, à ce qui est étudié.

3. **Définir le cadre de l'échantillon** – une liste de tous les membres de la population à partir de laquelle un échantillon doit être constitué (p. ex., les communautés, les populations, les bénéficiaires, ou catégories de personnes – hommes, femmes, jeunes, enfants, réfugiés, handicapés, etc.).
4. **Déterminer la taille de l'échantillon** – la taille de l'échantillon est calculée en utilisant des équations spécifiques au type d'enquête (descriptive/unique ou comparative/enquête initiale-finale ; toutes deux sont décrites ci-après) et au type d'indicateur utilisé comme base pour le calcul (moyenne/nombre entier ou proportion/pourcentage).

Plusieurs formes de variables clés doivent être déterminées pour chacune de ces équations, chacune influant sur la taille de l'échantillon. Bien qu'il n'y ait pas de valeurs « justes » pour ces formes de variables, il existe des normes acceptées et des « règles d'or ».

Par exemple, pour les enquêtes descriptives/uniques, le niveau de confiance et la marge d'erreur de l'échantillonnage font partie des variables clés à prendre en compte. La norme acceptée varie de 90 à 95 % pour le niveau de confiance et de 5 à 10 % pour la marge d'erreur d'échantillonnage. Alors que le calcul de la taille des échantillons est un exercice scientifique (savoir quelles équations utiliser et quelles valeurs attribuer aux variables clés), façonner la taille de l'échantillon « à la mesure » d'un projet/programme donné nécessite une maîtrise certaine, car manipuler les valeurs des variables de conception clés signifie arriver à des compromis qui influent sur la mise en œuvre et l'analyse de l'enquête.

Il est fortement recommandé de consulter un technicien expérimenté de l'échantillonnage.

7. Elaborer les enquêtes

Les enquêtes sont une méthode ordinaire de collecte de données pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes. Elles peuvent être classées de différentes façons, par exemple, selon la méthode utilisée – en personne, par courrier, par téléphone, etc. Elles utilisent généralement les techniques d'entretien (questions ou énoncés auxquels les gens répondent), les techniques de mesure, ou une combinaison des deux. À moins que l'ensemble de la population ne doive être interrogé, une certaine forme d'échantillonnage (voir plus haut) doit être utilisée pour les enquêtes.

Une distinction importante peut être faite, suivant la manière dont les questions sont posées :

- **Les enquêtes semi-structurées** : elles utilisent des **questions ouvertes**, c'est-à-dire des questions qui ne sont pas limitées à des réponses spécifiques et qui permettent aux répondants de répondre et d'exprimer leur opinion. *Les enquêtes semi-structurées permettent une plus grande flexibilité dans les réponses, mais leur administration nécessite plus de compétences et elles sont plus coûteuses – elles doivent être menées par des enquêteurs expérimentés, capables d'évaluer et d'extraire les informations pertinentes.*
- **Les enquêtes structurées** : elles utilisent une approche normalisée pour poser des **questions fermées ou fixes**, orientant les répondants vers un groupe de réponses prédéfinies, par exemple oui/non, vrai/faux, ou choix multiples. Si les questions pré-codées peuvent être efficaces dans la durée et utiles pour l'analyse statistique, elles doivent être conçues minutieusement pour veiller à ce que qu'elles soient comprises par tous les répondants et ne prêtent pas à confusion. Conce-

voir un questionnaire peut sembler relever du bon sens, mais cela exige une subtilité qui ne s'acquiert qu'avec l'expérience.

Une autre distinction importante peut être faite, suivant le moment et la fonction de l'enquête :

- **Une enquête descriptive** : elle cherche à obtenir des données représentatives sur une population à un seul point dans le temps, sans faire de comparaisons entre des groupes (comme une appréciation unique des besoins).
- **Une étude comparative** : elle vise à comparer les résultats entre des groupes – soit la même population en deux points dans le temps (p. ex., études de référence initiale et finale), soit deux groupes distincts au même moment (p. ex., groupe expérimental et groupe témoin).

Quelle que soit la méthode d'enquête utilisée, il est essentiel de comprendre comment elle affecte la façon dont les tailles d'échantillon sont calculées.

Par exemple, les enquêtes descriptives doivent tenir compte d'une marge d'erreur lors du calcul de la taille de l'échantillon, tandis que les enquêtes comparatives doivent être fondées sur un calcul permettant de déterminer la taille optimale de l'échantillon.

Il est conseillé de demander les conseils ou l'assistance d'un expert si une enquête doit être faite.

8. Elaborer les méthodes/outils/supports de collecte et de synthèse des données

Le plan de suivi et d'évaluation résume les méthodes et outils/supports de collecte et de synthèse de données, mais ceux-ci doivent encore être préparés et prêts à l'emploi. Parfois, il faudra définir de nouvelles méthodes/nouveaux outils/supports, mais, le plus souvent, les méthodes/outils/supports existants pourront être adaptés.

Les meilleures pratiques de préparation de méthodes/d'outils/supports de collecte de données dépendront, en dernière analyse, de la méthode/outil/support spécifique. Cependant, quelques recommandations générales importantes doivent être prises en compte.

L'encadré ci-dessous résume les méthodes et outils/supports clés de collecte de données.

ENCADRE N°7: Méthodes et outils/supports de collecte de données

Entre autres, quelques méthodes et outils/supports clés de collecte de données utilisés dans le suivi et l'évaluation sont énumérés ci-dessous :

Appréciation rapide (ou évaluation) : Une technique rapide et d'un bon rapport coût-efficacité pour collecter systématiquement les données pour la prise de décision, au moyen de méthodes qualitatives et quantitatives, telles que les visites de sites, les observations et les enquêtes par sondage. Cette technique partage de nombreuses caractéristiques avec l'évaluation participative (telles que la triangulation et les équipes multidisciplinaires) et reconnaît que les connaissances autochtones sont une considération essentielle pour la prise de décision.

Changement le plus significatif (CPS) : Une technique de suivi participatif fondée sur des changements importants ou significatifs, plutôt que sur des indicateurs. Elle reflète l'impact des activités de développement et fournit la base d'un dialogue sur les objectifs clés et la valeur des programmes/projets de développement.

Enquête : La collecte systématique d'informations à partir d'une population définie, généralement au moyen d'entretiens ou de questionnaires administrés à un échantillon d'unités dans la population. Une enquête dénombrée est administrée par une personne formée (chargée de la collecte des données/recenseur) pour enregistrer les réponses des répondants. Une enquête auto-administrée est une enquête écrite, complétée par le répondant, soit dans le contexte d'une discussion de groupe soit dans un endroit distinct. Les répondants doivent être alphabétisés.

Entretien avec l'informateur clé : Une entrevue avec une personne ayant des informations spéciales sur un sujet particulier. Ces entretiens sont généralement menés de façon structurée ou semi-structurée.

Entretien/réunion communautaire : Une forme de réunion publique ouverte à tous les membres de la communauté. L'interaction se passe entre les participants et l'intervieweur, qui préside la réunion et pose des questions d'après un guide d'entretien préparé.

Essais de laboratoire : La mesure précise de l'objectif spécifique, par exemple, le poids du nourrisson ou l'examen de la qualité de l'eau.

Etude de cas : Une description détaillée des individus, des communautés, des organisations, des événements, des programmes, des projets, des périodes de temps, ou d'une histoire. Ces études sont particulièrement utiles pour évaluer des situations complexes et explorer l'impact qualitatif. Une étude de cas sert uniquement à illustrer les résultats et comprend des comparaisons. Cependant, on ne peut tirer des conclusions sur les principes clés que lorsque les études sont combinées (triangulés) avec d'autres études de cas ou méthodes.

Evaluation participative rapide (EPR). Cette évaluation utilise des techniques de mobilisation communautaire pour comprendre les opinions d'une communauté/population sur une question particulière. Elle est faite rapidement et de manière intensive – deux à trois semaines. Elle comprend des entrevues, des groupes de discussion et la cartographie de la communauté/population.

Examen des documents : Un examen des documents (**données secondaires**) peut fournir des informations de référence d'un bon rapport coût-efficacité et en temps opportun, et une perspective historique du projet/programme. Il couvre la documentation écrite ainsi que les vidéos, les données électroniques ou les photos.

ENCADRE N°7: Méthodes et outils/supports de collecte de données

Examen statistique des données : Un examen des recensements de la population, des études et d'autres sources de données statistiques.

Groupes de discussion ou focus group : Un débat ciblé avec un petit groupe de participants (généralement de 08 à 12 personnes) permet d'enregistrer les attitudes, les perceptions et les croyances présentant un intérêt pour les questions examinées. Un modérateur introduit le sujet en utilisant un guide d'entretien afin de mener la discussion et d'extraire les opinions et réactions.

Histoire : Un compte rendu d'un événement ou d'une série d'événements. Une **histoire à succès** illustre l'impact en détaillant les expériences positives d'un individu dans ses propres mots. Une histoire d'apprentissage est axée sur les leçons apprises à travers les expériences positives et négatives qu'un individu a eues d'un projet/programme.

Entretien : On distingue l'entretien semi-structuré et l'entretien structuré.

- Un **entretien semi-structuré** est une technique qui permet à l'intervieweur de poser des questions et d'approfondir des sujets d'intérêt (plutôt que poser des questions auxquelles on répond par « oui » ou par « non »).

- Un **entretien structuré** suit systématiquement des questions (soigneusement préparées à l'avance dans un guide de l'intervieweur) qui ne permettent qu'un nombre limité de réponses, telles que « oui/non », ou une « notation/chiffre » sur une échelle. Les réponses peuvent être numériquement codées pour l'analyse statistique.

Liste de contrôle : Une liste d'éléments utilisés pour valider les procédures/étapes ou déterminer si elles ont été suivies ou si les comportements examinés sont présents. Elle permet un examen systématique qui peut être utile pour définir des normes de référence et établir des mesures périodiques d'amélioration.

Livre de la communauté : Un document tenu par la communauté sur un projet/programme lui appartenant. Il peut comprendre des documents, photos, dessins, chansons ou tout autre élément que les membres de la communauté jugent approprié. Lorsque le taux d'alphabétisation est faible, une équipe de la mémoire est formée, dont la responsabilité est de faire le lien entre le dossier écrit et le reste de la communauté selon sa tradition orale.

Mini-enquête : Les données recueillies lors des entretiens avec 25 à 50 personnes, généralement sélectionnées au moyen de techniques d'échantillonnage non probabilistes. Des questionnaires structurés, comprenant un nombre limité de questions fermées, sont utilisés pour générer des données quantitatives qui peuvent être collectées et analysées rapidement.

Observation des participants : Cette technique, qui a été utilisée par les anthropologues, impose au chercheur de passer un temps considérable (des journées) avec le groupe à l'étude et d'interagir avec lui en tant que participant dans sa communauté. Cette méthode collecte les informations qui pourraient autrement être négligées, mais elle prend beaucoup de temps.

Observation directe : Un enregistrement de ce que les observateurs voient et entendent dans un site spécifié, à l'aide d'un formulaire d'observation détaillé. L'observation peut porter sur l'environnement physique, les activités ou les processus. L'observation est une bonne technique de collecte de données sur les comportements et les conditions physiques. Un **guide d'observation** est souvent utilisé pour rechercher de façon fiable des critères, des comportements ou des habitudes.

ENCADRE N°7: Méthodes et outils/supports de collecte de données

Questionnaire : Un instrument de collecte de données contenant une série de questions organisées de manière systématique, ainsi qu'un ensemble d'instructions à l'usage du responsable de la collecte des données/de l'enquêteur sur la façon de poser les questions (généralement utilisées dans une enquête).

Techniques visuelles : Les participants élaborent des cartes, des diagrammes, des calendriers, des échéanciers et d'autres affiches visuelles pour examiner les sujets d'étude. Les participants peuvent être invités à construire des réponses visuelles aux questions posées par les enquêteurs, par exemple, en établissant une carte de leur région. Cette technique est particulièrement efficace là où les méthodes verbales peuvent être problématiques en raison d'une faible alphabétisation ou des langues mixtes des populations cibles, ou dans des situations où l'information désirée n'est pas facilement exprimable en mots ou chiffres.

Les autres aspects à prendre en compte dans la planification de la collecte des données/informations sont les suivantes :

- **Élaborer des lignes directrices relatives à la collecte de données** : Cela permet de garantir l'harmonisation, la cohérence et la fiabilité tout au long du processus de collecte de données, quand celui-ci est mené par plusieurs personnes. Il faut s'assurer que toutes les données nécessaires pour chaque indicateur ont été obtenues par le biais d'au moins une source de données.
- **Tester à l'avance les outils de collecte de données** : Cela permet de détecter les questions ou les techniques posant problème, de vérifier le temps nécessaire pour la collecte, de recenser des questions éthiques éventuelles et de renforcer les compétences des personnes chargées de la collecte des données.
- **Effectuer une traduction et une traduction inverse des outils de collecte des données/** Cela permet de garantir que les outils sont corrects du point de vue linguistique, adaptés à la réalité culturelle et satisfaisante.
- **Former les personnes chargées de la collecte des données** : Cela inclut de présenter le système de collecte de données ; les techniques, les outils /supports et l'éthique de la collecte des données ; les compétences en communication interpersonnelle adaptées à la culture cible ; et un exemple concret de collecte de données.
- **Répondre aux questions d'ordre éthique** : Il s'agit de détecter les préoccupations de la population cible et d'y répondre. Il faut s'assurer que les autorités locales ont délivré les permissions et autorisations nécessaires, que les coutumes et les habitudes vestimentaires locales sont respectées, et que la confidentialité et la participation volontaires sont garanties.

9. Définir les méthodes et outils de traitement des données

Il s'agit de définir les méthodes et outils appropriés de traitement des données. Le traitement des données peut être manuel, informatisé avec applications statistiques et de suivi-évaluation appropriées.

10. Établir un mécanisme de prise en compte des réclamations et remontées d'information des parties prenantes

Un mécanisme de prise en compte des réclamations et remontées d'information permet aux parties prenantes de commenter le travail fait et d'exprimer leur opinion. C'est une collecte de données particulièrement importante qui mérite une attention spéciale. Les mécanismes de prise en compte

des réclamations et des remontées d'information fournissent des indications précieuses et des données pour le suivi constant et l'évaluation périodique d'un projet/programme. Ils peuvent aider à anticiper et à résoudre les problèmes potentiels, accroître la redevabilité et la crédibilité, et renforcer le moral et l'appropriation.

Il est important de reconnaître que les réclamations et les remontées d'information des parties prenantes peuvent être internes ou externes – (de ceux qui participent à la gestion et à la mise en œuvre du projet/programme par opposition à ceux sur lesquels influe la mise en œuvre du projet/programme). Plus important encore, les bénéficiaires (la population cible) devraient avoir la possibilité d'exprimer leurs perceptions et de faire des réclamations au sujet des services qu'ils reçoivent. Cependant, il est également important pour d'autres parties prenantes, telles que le personnel, les volontaires et les partenaires du projet/programme d'avoir la possibilité de soumettre des réclamations et de faire des commentaires.

Il est important également de comprendre que les remontées d'information des parties prenantes peuvent être positives ou négatives. Il peut être tout aussi stimulant et utile pour les parties prenantes d'exprimer des avis positifs et de parler des enseignements tirés que d'exposer des plaintes. Toutefois, les projets/programmes devraient comprendre, au minimum, un mécanisme de plaintes officiel par lequel les parties prenantes peuvent légalement formuler leurs doléances.

Un mécanisme de prise en compte des réclamations est un ensemble établi de procédures par lesquelles les parties prenantes peuvent exprimer, en toute sécurité, des griefs ou des préoccupations qui sont examinés objectivement par rapport à un ensemble de règles et de principes standards.

Il n'existe pas d'approche (méthode) unique de prise en compte des réclamations et remontées d'information des parties prenantes – les approches doivent être adaptées aux parties prenantes spécifiques. La manière de communiquer et de traiter les réclamations et remontées d'information varie selon les cultures communautaires et organisationnelles. Les réclamations et remontées d'informations peuvent être écrites ou orales, directes ou indirectes (par le biais de tiers), individuelles ou collectives, personnelles ou anonymes. La gamme des exemples va de la boîte à commentaires aux messages envoyés par sms/mms, par courrier électronique ou ordinaire, en passant par les réunions communautaires et les forums en ligne.

11. Établir un mécanisme d'évaluation du personnel du projet/programme

Si le suivi et l'analyse du contexte et de la mise en œuvre du projet/programme jouent un rôle crucial, **l'information sur la performance du personnel du projet/programme est une source importante de données pour le suivi et la gestion du projet/programme.**

Il est donc important de s'assurer que les systèmes de suivi propres à un projet/programme sont cohérents et conformes – d'un point de vue organisationnel – aux processus et procédures des ressources humaines. Par conséquent, la discussion est limitée à quelques considérations clés :

- **Les objectifs individuels du personnel devraient être fondés sur les objectifs pertinents du cadre logique/cadre de résultats du projet/programme,** montrant ainsi que les objectifs/résultats d'un individu sont clairement liés à ceux du projet/ programme.
- **Utiliser des outils et des forums réguliers pour assurer le suivi et l'évaluation de la performance et de la gestion du temps.** Ces outils doivent être utilisés en association avec les évaluations périodiques de la performance, qui peuvent prendre la forme d'entretiens individuels avec le gestionnaire du projet/programme ou comprendre les apports de sources multiples, y compris les subordonnés, les pairs, les superviseurs et les membres de la communauté (les clients) eux-mêmes.

- **Un relevé individuel du temps de travail consacré aux activités et/ou tâches principales est un outil utile pour le suivi et la gestion du temps du personnel.** Il est établi sous forme de **fiche individuelle d'emploi du temps** qui peut être utilisée pour planifier et contrôler le temps dont chaque individu a besoin pour mener ses différentes activités. Chaque individu peut ainsi indiquer le temps qu'il a réellement consacré à chaque activité. En tant que tel, cet outil aide à planifier l'emploi du temps d'un individu ainsi que le suivi ultérieur. Lorsqu'un écart important existe entre le temps consacré à une activité et le temps prévu pour cette activité, les plans doivent être révisés.
- **Un relevé du temps de travail consacré par l'équipe du projet/programme aux activités et/ou tâches principales constitue un autre outil utile pour le suivi et la gestion des ressources humaines.**

12. Planifier la gestion des données

La gestion des données fait référence aux processus et aux systèmes qu'un projet/ programme utilise pour stocker et gérer les données de suivi et d'évaluation de manière systématique et fiable, ainsi que pour y accéder. C'est une composante essentielle du système de suivi et d'évaluation, qui relie la collecte des données à leur analyse et leur utilisation. **Une mauvaise gestion des données entraîne des pertes de temps, d'argent et de ressources.** Les données perdues ou mal enregistrées ont une incidence non seulement sur la qualité et la fiabilité des données, mais aussi sur le temps et les ressources investis dans leur analyse et leur utilisation.

La gestion des données doit être sécurisée et assurée en temps opportun, sous une forme pratique et conviviale. Elle devrait être conçue selon les besoins, la taille et la complexité du projet/programme. En général, la gestion des données d'un projet/programme fait partie du système plus large de gestion des données d'une organisation/institution/ministère ou d'un budget-programme et doit adhérer aux politiques et aux exigences établies.

Sept (7) considérations clés doivent être prises en compte dans la planification d'un système de gestion des données d'un projet/programme :

1. **Format des données** : Le format dans lequel les données sont enregistrées, stockées et finalement diffusées est un aspect important de la gestion globale des données. Les formats et les modèles normalisés améliorent l'organisation et le stockage des données.

Les données générées se présentent sous différentes formes, mais sont principalement :

- **numériques** (feuilles de calcul, bases de données) ;
- **descriptives** (rapports descriptifs, listes de contrôle, questionnaires) ;
- **visuelles** (photographies, vidéos, graphiques, cartes, diagrammes) ;
- **audio** (enregistrements d'entretiens, etc.).

Quel que soit le format, il est important qu'il soit aussi facile à utiliser que possible, que ce soit par les bénéficiaires, le personnel sur le terrain ou les responsables du projet/programme.

2. **Organisation des données** : Les données d'un projet/programme doivent être organisées en catégories logiques et faciles à comprendre afin d'en améliorer l'accès et l'utilisation. L'organisation des données dépend d'un certain nombre de facteurs et doit être adaptée aux besoins des utilisateurs. Les données sont généralement classées selon un ou plusieurs des critères suivants :

- données organisées de **manière chronologique** (exemples, par mois, trimestre, année, etc.) ;
 - données organisées en fonction du **lieu** (exemples, milieu rural, milieu urbain, milieu semi-urbain, région, préfecture, commune, canton, village, quartier, zone bénéficiaire, zone non bénéficiaire, etc.);
 - données organisées en fonction du **contenu ou du domaine d'intérêt** (exemples, différents objectifs d'un projet/programme, sous-programmes d'un programme, composantes d'un projet/programme, etc.) ;
 - données organisées en fonction du **format** (exemples, rapports de projet/programme, rapports aux PTF, documents techniques, etc.).
3. **Disponibilité des données** : Les données devraient être disponibles et accessibles pour leurs utilisateurs prévus et protégées contre toute exploitation non autorisée. Les principales considérations relatives à la disponibilité des données sont les suivantes :
- **L'accès** : Comment les autorisations d'accès aux données sont-elles accordées et contrôlées (disques et dossiers informatiques partagés, CD, DVD, intranet, internet, etc.) ? Cela inclut la prise en compte des données classées secrètes pour des raisons de sécurité (données confidentielles, publiques, internes, etc.).
 - **La recherche** : Comment les données peuvent-elles être recherchées et trouvées (entre autres, grâce à des mots clés) ?
 - **L'archivage** : Comment les données sont-elles stockées et récupérées pour une utilisation future (manuel/document hard, informatique/fichiers, numérique, électronique, etc.) ?
 - **La diffusion** : Comment les données sont-elles diffusées?
4. **Sécurité des données et considérations juridiques** : Les projets/programmes doivent tenir compte des considérations liées à la sécurité des données confidentielles, ainsi que des obligations juridiques à l'égard des gouvernements, des PTF et autres partenaires. Les données doivent être protégées contre les utilisateurs non autorisés. Il peut s'agir tant d'un verrou sur un classeur que de logiciels de protection contre les virus informatiques et de pare-feux. Aux fins de la vérification, le stockage et la récupération des données devraient aussi respecter les clauses et dispositions de confidentialité.
5. **Technologies de l'information (TI)** : L'utilisation des technologies de l'information pour systématiser l'enregistrement, le stockage et l'utilisation des données est particulièrement utile pour les projets/programmes présentant un volume considérable de données, ou inclus dans un vaste programme regroupant les données collectées et analysées dans le cadre de plusieurs petits projets/programmes. Les technologies de l'information utiles pour la gestion des données dans le cadre du suivi et de l'évaluation comprennent :
- **les assistants numériques personnels** pour enregistrer les résultats des enquêtes ;
 - **les feuilles de calcul Excel** pour le stockage, l'organisation et l'analyse des données ;
 - **les logiciels Microsoft Access ou SPSS** pour créer des bases de données faciles à utiliser pour saisir et analyser les données ;
 - **le SharePoint**, un intranet accessible sur le web pour stocker, échanger et discuter des données collectées dans le cadre du suivi et de l'évaluation ;
 - **le système intégré de gestion de la planification** doté d'une plateforme Internet pour la saisie, l'organisation, l'analyse et l'échange d'informations.

Les TI peuvent aider à réorganiser et à combiner des données provenant de diverses sources, en mettant en évidence des schémas et des tendances pour l'analyse, et guider la prise de décision. Elles sont également très utiles pour partager des données et de l'information avec de multiples parties prenantes dans différents lieux.

Contrôle de la qualité des données : Vérifier la possibilité effective, tant sur le plan technique que des ressources, de répondre aux besoins d'information ainsi que de la pertinence des indicateurs et de la faisabilité des méthodes.

Il est aussi important de définir des procédures de vérification et de nettoyage des données ainsi que de traitement des données manquantes. S'agissant de la gestion des données, la mauvaise qualité des données peut être due à une erreur de saisie, à la double saisie des données, à une incohérence des données, à la suppression accidentelle des données et à la perte des données. Ces problèmes sont particulièrement fréquents dans le cadre de la collecte de données quantitatives destinées à l'analyse statistique.

Un autre aspect important de la qualité des données est le **contrôle de version**, qui permet d'assurer le suivi des changements apportés à un document. Définir un document comme « final » ne sert à rien si celui-ci est révisé par la suite. La définition des versions (versions 0, 1, 2, 3 , etc.) peut être utile, mais il est également recommandé de mentionner les dates.

6. **Personnes chargées et responsables de la gestion des données :** Il est important de désigner les personnes ou les membres de l'équipe chargée de mettre en place et/ou de veiller au bon fonctionnement du système de gestion des données, d'aider les membres de l'équipe à l'utiliser, et de faire appliquer les politiques et règlements y afférents. En ce qui concerne les données confidentielles, il est important de désigner les personnes responsables des autorisations d'accès aux données et de diffusion.

13. Utiliser un Tableau de suivi des indicateurs (TSI)

Un TSI est un outil important de gestion des données, qui permet d'enregistrer et de suivre les résultats de l'indicateur (objectifs ou cibles, performance réelle et pourcentage de l'objectif ou de la cible atteint) **et ainsi d'orienter la mise en œuvre et la gestion de l'ensemble du projet/programme.** Alors qu'un plan de suivi et d'évaluation prépare la collecte de données sur les indicateurs du projet/programme, le TSI est l'endroit où la mesure continue des indicateurs est enregistrée. Le rapport de gestion ou de performance du projet/ programme explique la performance des indicateurs enregistrés dans le TSI.

Il faut noter que le TSI a été formaté sur une base de rapports trimestriels, mais qu'il peut l'être sur une base mensuelle pour les projets/programmes de plus courte durée ou qui génèrent des produits/extrants plus rapidement selon les exigences temporelles en matière de suivi du projet/programme.

Le TSI a trois sections principales :

1. **Informations de base sur le projet/programme**, par exemple, nom, lieu, dates, etc.
2. **Indicateurs généraux du projet/programme :** ce sont des indicateurs qui peuvent ne pas être mentionnés dans le cadre logique du projet/programme mais qu'il est important de mentionner aux fins de la gestion stratégique.
3. **Indicateurs du cadre logique/cadre de résultats :** ils sont alignés sur leurs objectifs respectifs, et constituent la plus grande partie du TSI. Le **tableau ci-après** illustre une section (un trimestre) du TSI des indicateurs d'un cadre logique/cadre de résultats.

TABLEAU N°3 : Configuration du tableau de suivi des indicateurs (TSD)

Indicateurs	Période de référence		Objectif général du projet	Atteint à ce jour	Taux de réalisation de l'objectif général	Objectif annuel du projet	Atteint à ce jour	Taux de réalisation de l'objectif annuel	Rapport du premier trimestre		
	Date	Valeurs							Objectif	Atteint	% atteint de l'objectif
la : nombre de communautés participantes menant des évaluations trimestrielles de la vulnérabilité et des capacités (EVC).	mai 2011	0	50	5	10%	20	5	25 %	10	5	50 %

Une fonction importante du TSI est qu'il permet de déterminer la **variance**, une mesure clé de la performance des indicateurs. **La variance est la différence entre les cibles définies et les résultats réels de l'indicateur ou le pourcentage/la part de l'objectif atteint.** Dans l'exemple ci-dessus, dix (10) communautés devaient mener une évaluation de la vulnérabilité et des capacités, mais seules cinq (5) l'ont fait. Il s'ensuit que la part de l'objectif atteint ou la variance est de 50 %.

Prêter attention à la variance encourage l'analyse critique et favorise le compte rendu des résultats du projet/programme. Cela implique également de définir des objectifs, ce qui est une bonne pratique en matière de gestion de projet/programme. Savoir si un indicateur dépasse ou n'atteint pas l'objectif fixé permet de déterminer si un projet/programme se déroule conformément aux plans, ou s'il faut ajuster la mise en œuvre et le calendrier. **En règle générale, si la variance est supérieure à 10 %, une justification devrait être donnée dans les rapports du projet/programme.**

14. Etablir un tableau de suivi et gestion des risques

Le TSI suit les indicateurs de performance prévus, **mais il est également important de suivre tous les risques qui menacent la mise en œuvre du projet/programme.** Ces risques comprennent ceux qui peuvent être identifiés et exprimés comme hypothèses dans le cadre logique/cadre de résultats du projet/programme ainsi que tous les risques imprévus qui peuvent survenir.

En ce qui concerne le suivi d'un risque, il est important de noter la date à laquelle ce risque a été identifié pour la première fois, d'estimer son impact potentiel sur le projet/programme et la probabilité qu'il se concrétise (élevée, moyenne ou faible), d'expliquer les mesures recommandées à prendre et par qui, et de noter quand le risque est « clos » (n'est plus un risque).

ÉTAPE 3 : Planifier l'analyse des données

L'Étape 3 couvre les aspects ci-après :

- Préparer l'analyse des données, en définissant :
 - le but de l'analyse ;
 - la fréquence de l'analyse ;
 - les personnes responsables de l'analyse ;
 - les méthodes et outils d'analyse des données ;
 - le processus d'analyse.

- Suivre les étapes clés de l'analyse des données, à savoir :
 - la préparation des données ;
 - l'analyse des données (constatations et conclusions) ;
 - la validation des données ;
 - la présentation des données ;
 - les recommandations et mesures à prendre.

L'analyse des données est le processus par lequel les données collectées (brutes) sont transformées en informations utilisables. C'est une étape essentielle du processus de planification du suivi et de l'évaluation car elle conditionne l'information rapportée et la manière dont elle sera utilisée. Il s'agit d'un processus qui est conduit tout au long du cycle du projet/programme et qui permet de donner un sens aux données collectées afin d'orienter la mise en œuvre du projet/programme à court et à moyen

termes. L'analyse des données peut être effectuée dès que les données sont collectées, mais également à partir des rapports de données.

L'analyse des données consiste à distinguer les tendances, les groupes ou autres liens entre les différents types de données, évaluer les résultats par rapport aux plans et aux objectifs, formuler des conclusions, anticiper les problèmes et définir des solutions et des meilleures pratiques pour orienter les décisions et favoriser l'apprentissage organisationnel. Une analyse fiable et réalisée en temps opportun est essentielle pour la crédibilité et l'utilisation des données.

1. PRÉPARER L'ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données devrait reposer sur un plan clairement défini. Ce plan devrait établir le calendrier, les méthodes et les outils/modèles pertinents, préciser qui sont les responsables, et expliquer le pourquoi de l'analyse des données. Un plan d'analyse des données peut prendre la forme d'un document écrit détaillé distinct, ou être inclus dans le cadre de la gestion globale du projet/programme et du système de suivi et d'évaluation – par exemple, il peut être inclus dans le plan de suivi et d'évaluation. **Les considérations clés de la planification de l'analyse des données sont les suivantes.**

a) But de l'analyse

Les données analysées et la méthode utilisée sont en grande partie déterminées par les objectifs et les indicateurs du cadre logique/cadre de résultats et, en définitive, par le public cible et ses besoins en information. L'analyse des données doit être alignée sur les objectifs évalués, tels qu'ils sont définis dans le cadre logique/cadre de résultats et le plan de suivi et d'évaluation du projet/programme. Par exemple :

- **L'analyse des indicateurs relatifs aux produits/extrants** est généralement utilisée dans le cadre du suivi du projet/programme pour déterminer si les activités se déroulent selon le calendrier et le budget prévus. Elle doit donc être réalisée de manière régulière (p. ex., une fois par semaine, par mois et par trimestre) pour mettre en évidence tout écart ou variance par rapport aux objectifs. Les responsables du projet/programme pourront ainsi chercher d'autres solutions, remédier aux retards et aux problèmes éventuels, réaffecter les ressources, etc.
- **L'analyse des indicateurs relatifs aux réalisations/effets ou impacts** est généralement utilisée pour mesurer les effets/impacts ou les changements à moyen et à long termes (p. ex., niveau de connaissance, attitudes et pratiques (comportements) des personnes).

b) Fréquence de l'analyse des données

Suffisamment de temps doit être accordé à l'analyse des données. Le calendrier de l'analyse et des rapports doit tenir compte de l'utilisation prévue des données. Des informations précises ne permettent pas d'orienter la gestion du projet/ programme si elles sont trop tardives ou trop rares. Il faut donc trouver un équilibre entre rapidité, fréquence et précision. Il est important de rappeler qu'il faut éviter de consacrer trop de temps à la collecte de données (qui peut entraîner une surcharge de données) et trop peu à l'analyse.

La fréquence de l'analyse des données dépend principalement de la fréquence de la collecte des données et des besoins des utilisateurs en informations – qui sont généralement déterminés par le calendrier des rapports. Le calendrier de l'analyse des données peut être aligné sur celui des principaux rapports ou être établi de manière distincte, selon les besoins du projet/programme. Il faut garder à l'esprit que l'analyse des données n'est pas une activité isolée intervenant au terme de la collecte, mais un processus continu commençant dès le lancement du projet/programme et se poursuivant pendant les phases de suivi et d'évaluation.

c) Personnes responsables de l'analyse des données

Les rôles et responsabilités dépendent du type d'analyse et du moment où elle intervient. L'analyse des données de suivi peut être réalisée par les personnes qui collectent les données, par exemple les responsables du suivi sur le terrain ou autres membres du personnel du projet/programme. Idéalement, il faudrait que les données soient examinées et analysées par différentes parties prenantes, dont le personnel et les responsables du projet/programme, les organisations partenaires, les bénéficiaires et autres entités concernées.

En ce qui concerne les données de l'évaluation, l'analyse est déterminée par le type et l'objectif de l'évaluation. Toutefois, lorsque cela est possible, il est conseillé d'associer plusieurs parties prenantes à l'analyse des données. Une autre option consiste, dans un premier temps, à mandater des consultants externes pour analyser les données statistiques, puis à soumettre leurs conclusions à l'examen d'un forum plus large.

d) Méthodes et outils d'analyse des données

Une fois achevée la récolte des données par questionnaire, par entretien ou par toute autre méthode, celles-ci doivent être structurées et analysées. En fonction de la méthode utilisée, les données récoltées sont comptées, résumées, calculées ou interprétées, puis présentées de manière à en obtenir une bonne vue d'ensemble. Des connaissances spécifiques sont nécessaires à cet effet.

Le traitement des données peut être manuel, il peut s'agir aussi d'un traitement informatique simple ou d'un traitement informatique complexe (une application informatique spécifique (de + en plus sous environnement Web), logiciels d'analyse statistique (Access, SPSS, Winstat, etc.).

On peut se référer aux sections e) et 2 suivantes, et plus haut à la section relative à la gestion des données pour plus de détails.

e) Processus d'analyse des données

Suivant les besoins et le contexte, l'analyse des données peut être réalisée par **le biais de réunions, de courriels, d'échanges sur des plateformes en ligne (p. ex., SharePoint)**, de conférences téléphoniques. Quoiqu'il en soit, **il est important que l'analyse des données soit structurée et planifiée et qu'elle ne soit pas menée après coup ou simplement pour respecter la date limite de présentation des rapports.**

Un autre élément à prendre en considération est celui du **matériel (calculateur ou ordinateur) et des logiciels (Excel, SPSS, Access, Visio)** nécessaires à l'analyse des données. Dans le même ordre d'idées, si la saisie ou l'analyse des données requiert des compétences techniques spécifiques, il faut déterminer si des membres de votre personnel possèdent les compétences nécessaires ou si une formation doit être dispensée. Ces dépenses peuvent ensuite être imputées au budget relatif au suivi et à l'évaluation et au perfectionnement des ressources humaines.

2. SUIVRE LES ÉTAPES CLÉS DE L'ANALYSE DES DONNÉES

Il n'y a pas de recette unique pour l'analyse des données, mais cinq étapes clés peuvent être identifiées : 1) la préparation des données, 2) l'analyse des données ; 3) la validation des données ; 4) la présentation des données et 5) les recommandations et mesures à prendre.

2.1. Préparation des données

La préparation des données, souvent appelée « réduction » ou « organisation » des données, consiste à convertir les données dans un format mieux adapté à l'analyse. Les données doivent être préparées en fonction de leur utilisation prévue, celle-ci étant déterminée par les indicateurs du cadre logique/cadre

dé résultats. En général, cette étape consiste à nettoyer, éditer, coder et organiser des données quantitatives et qualitatives « brutes », ainsi qu'à les vérifier dans un souci de précision et de cohérence.

Les données quantitatives étant numériques, elles devront être préparées en vue d'une analyse statistique. À ce stade, les données quantitatives sont vérifiées, « nettoyées » et corrigées en vue de l'analyse. Une série d'outils et de lignes directrices relatives au traitement des données sont disponibles, mais certaines compétences techniques permettront d'en améliorer la planification.

De façon indicative, **les six (06) étapes ci-après sont à considérer pour la préparation des données quantitatives** en vue de l'analyse :

1. Désigner une personne et établir une procédure pour garantir la qualité de la saisie des données.
2. Entrer les variables numériques dans une feuille de calcul ou une base de données.
3. Entrer les données de variables continues dans la feuille de calcul.
4. Coder et étiqueter les variables.
5. Traiter les valeurs manquantes.
6. Utiliser des méthodes de nettoyage des données.

S'agissant des données qualitatives (texte descriptif, réponses à un questionnaire, images, cartes, vidéos, etc.), il est important de d'abord dresser une liste des points clés et de les résumer. Cela peut consister à entourer les passages importants, condenser les longues descriptions en idées principales (en rédigeant des résumés dans la marge de la feuille) ou mettre en évidence les principaux énoncés, images et éléments visuels. Les points clés peuvent ensuite être codés et organisés en catégories et sous-catégories représentant les tendances observées en vue de l'analyse.

Enfin, il faut noter que l'organisation des données peut effectivement commencer pendant la phase de collecte des données. **Le format dans lequel les données sont enregistrées et communiquées peut jouer un rôle important dans l'organisation des données et le renforcement de l'analyse critique.**

En ce qui concerne les formats des rapports narratifs, on peut structurer les sections de façon à mettre en évidence les domaines prioritaires et ainsi promouvoir l'analyse critique – telle que les meilleures pratiques, les défis et les contraintes, les enseignements, l'action future, etc.

a) Analyse des données (constatations et conclusions)

L'analyse des données peut être descriptive ou interprétative. L'analyse descriptive consiste à mettre en évidence les principales constatations – situations, états et circonstances dévoilés par les données collectées – tandis que l'analyse interprétative contribue à donner un sens et une explication aux constatations et à établir entre elles une relation de cause à effet. **L'analyse descriptive est axée sur ce qui s'est passé, alors que l'analyse interprétative cherche à expliquer pourquoi cela s'est passé – quelle(s) peut(vent) être la/les cause(s).** Ces deux types d'analyse sont interdépendants et utiles pour le compte rendu d'informations dans la mesure où l'analyse interprétative s'appuie sur l'analyse descriptive. L'encadré ci-après illustre les questions clés et guide l'analyse descriptive ; les questions touchant à l'interprétation des données sont en italiques rouges.

ENCADRE N°8: Questions d'analyse des données pour aider à décrire les données

1. Y a-t-il des tendances/groupes émergents dans les données ? Si oui, pourquoi ?
2. Y a-t-il des similitudes dans les tendances des différents jeux de données ? Si oui, pourquoi ?
3. Les informations nous montrent-elles ce que nous nous attendions à voir (les résultats escomptés du cadre logique/cadre de résultat ?) Si non, pourquoi ? Est-ce que c'est surprenant et si oui, pourquoi ?
4. Le suivi des progrès accomplis au regard du plan fait-il ressortir des écarts avec les objectifs/résultats escomptés ? Si oui, pourquoi ? Comment cela peut-il être corrigé ou les plans doivent-ils être mis à jour ?
5. Les changements dans les hypothèses/risques font-ils l'objet d'un suivi et sont-ils identifiés ? Si oui, pourquoi ? Le projet/programme doit-il y être adapté ?
6. Est-il suffisant de connaître la prévalence d'une condition spécifique pour une population ciblée (statistiques descriptives), ou faut-il généraliser sur une plus grande population à partir d'un groupe-échantillon (statistique déductive) ?
7. Une information additionnelle ou une analyse est-elle nécessaire pour aider à clarifier une question ?

Il est important, lors de la description des données, de se concentrer sur les résultats objectifs, plutôt que de les interpréter en formulant des opinions ou en tirant des conclusions. Toutefois, il est important aussi de reconnaître que la manière dont les données sont décrites – par exemple, quelles comparaisons ou analyses statistiques sont choisies pour décrire les données – s'appuie inévitablement sur des hypothèses implicites et influe sur leur interprétation. Par conséquent, **il est préférable de reconnaître toutes les hypothèses (hypothèses/restrictions) autant que possible pendant le processus d'analyse.**

Il est également important, lors de l'analyse des données, **de relier l'analyse du projet/programme aux objectifs /résultats et à leurs indicateurs respectifs.** Dans le même temps, l'analyse doit être souple et examiner d'autres tendances, qu'elles soient escomptées ou non. Certains types communs d'analyse comprennent les comparaisons suivantes :

- **Comparaison entre le prévu et le réel (temporel) :** la **variance** est la différence entre les cibles identifiées et les résultats réels. En faisant une telle analyse, il est important d'expliquer **pourquoi** il y a eu une variance.
- **Comparaison démographique,** telles les données ventilées par sexe, âge ou origine ethnique afin de comparer la prestation de services à des groupes vulnérables spécifiques.
- **Comparaison géographique,** telles les données décrites par quartier, ou milieu urbain par opposition à milieu rural. Cet aspect revêt une importance particulière si certaines zones ont été plus touchées que d'autres.
- **Comparaison thématique,** telles les données sur les interventions en matière de logement menées sur l'initiative des PTF par opposition aux interventions engagées sur l'initiative des propriétaires, pour comparer les approches dans le cadre d'un programme de reconstruction de logements.

Dans la description des données, il est souvent utile d'utiliser des tableaux récapitulatifs/matrices, graphiques, diagrammes et autres aides visuelles pour aider à organiser et décrire les principales tendances/constats – ceux-ci peuvent également être utilisés ultérieurement, dans la présentation des

données. Bien que cela nécessite des types d'analyse différents, il est important de prendre en considération à la fois les données quantitatives et les données qualitatives dans l'analyse. Relier et comparer les deux types de données permet de mieux faire la synthèse des constats et d'interpréter ce qui est étudié, que lorsqu'on utilise des ensembles distincts de données.

Les données quantitatives étant numériques, leur description et leur analyse impliquent des techniques statistiques. Par conséquent, il est utile d'examiner brièvement l'utilisation des statistiques dans l'analyse des données. **L'analyse statistique simple (tels que les pourcentages) peut être faite à l'aide d'une calculatrice, alors que les analyses statistiques plus complexes, telles que les données d'enquête, peuvent être effectuées en utilisant Excel ou des logiciels statistiques tels que SPSS (Statistique Package for Social Sciences), SPAD, SAS, STATA, etc. – il est souvent judicieux de solliciter le conseil d'un expert en statistiques.**

Une distinction fondamentale à comprendre en matière de statistiques, c'est la différence entre les statistiques descriptives et les statistiques déductives :

- **Statistiques descriptives** : Les statistiques descriptives sont utilisées pour résumer un seul ensemble de résultats numériques ou notes (ex., des résultats à un test) ou un groupe-échantillon ; cette méthode permet de définir le contexte. Comme leur nom l'indique, ces statistiques sont descriptives et comprennent les totaux, la fréquence, les moyennes, les proportions et la distribution. Deux autres concepts descriptifs sont importants, la prévalence et l'incidence. **La prévalence montre combien de personnes souffrent d'une certaine condition** (par exemple la prévalence du VIH/sida en termes de pourcentage) ou ont un certain comportement à un moment précis dans le temps. **L'incidence indique le nombre de cas de cette maladie apparus pendant une période de temps donnée** (par exemple, taux de fréquence d'une maladie dans une population).
- **Statistiques déductives** : Les statistiques déductives sont plus complexes, mais permettent de faire des généralisations (inférences) au sujet de la population en général à partir d'un échantillon. Deux catégories principales de statistiques déductives sont : 1) examiner les différences entre les groupes (ex., les différences dans les indicateurs des réalisations entre les groupes qui ont participé aux activités du projet/programme et les groupes témoins en dehors de la zone du projet/programme) ; 2) examiner les relations entre variables, telles que les relations de cause à effet (ex., les différences dans le nombre de personnes ayant changé leurs pratiques en matière d'assainissement après avoir reçu des messages à ce sujet).

Une partie importante de l'analyse déductive consiste à établir la représentativité de l'échantillon de population sur lequel les généralisations (conclusions) sont fondées. L'échantillonnage aléatoire est souvent utilisé avec des données quantitatives pour permettre une analyse statistique et des généralisations plus précises que celles auxquelles conduit l'échantillonnage déterminé par choix raisonné. Les enquêtes sont une méthode couramment utilisée avec un échantillonnage aléatoire. **Toutefois, même en tenant compte de la précision statistique des données quantitatives, les conclusions relatives à la causalité et l'attribution des effets peuvent être limitées.**

Par exemple, quand on compare les conditions de référence avant l'intervention d'un projet/programme relatif aux moyens de subsistance à celles mesurées trois (3) ans plus tard, lors d'une évaluation finale, peut-on avoir la certitude que le changement mesuré dans les niveaux de subsistance est dû au projet/programme ou à d'autres causes (variables), comme une catastrophe naturelle, une flambée épidémique ou la récession économique mondiale ? Des défis semblables apparaissent quand on utilise des groupes de comparaison – dans lesquels les conditions des populations qui ont reçu des services sont comparées

à celles des populations qui ne les ont pas reçus. Ces défis font qu'il est difficile de mesurer l'impact, un thème largement débattu par les évaluateurs.

La triangulation est un processus consistant à utiliser différentes sources et/ou méthodes pour la collecte de données. Associer différentes sources et méthodes (méthodes mixtes) permet de croiser les données et de réduire les biais afin de mieux garantir que les données soient valides, fiables et complètes. Les données recueillies doivent être validées par des sources différentes et/ou méthodes avant d'être considérées comme un « fait ». Les faits séparés n'ajoutent pas, en soi, beaucoup de valeur à la planification du projet/programme ou à la prise de décision, sauf s'ils sont mis dans le contexte et évalués les uns par rapport aux autres et par rapport aux objectifs du projet/programme. L'interprétation est le processus qui consiste à extraire et à donner un sens à ces faits séparés.

b) Validation des données

Il est important, à ce stade, de déterminer s'il faut procéder à une autre analyse et quelle méthode sera employée. Il peut être nécessaire de vérifier les résultats, en particulier les constatations et conclusions très médiatisées ou controversées. Cela peut consister à trouver d'autres sources primaires et/ou secondaires pour faire de nouveaux recoupements ou à établir des comparaisons avec d'autres études sur le même sujet. Par exemple, il peut être nécessaire d'organiser d'autres entretiens individuels ou discussions de groupe pour vérifier (valider) une conclusion particulière. Des études peuvent être menées ultérieurement pour assurer le suivi des questions qui, au vu de l'analyse, pourraient faire l'objet d'une prolongation du projet/programme, d'un budget additionnel ou de rapports destinés à l'ensemble de la population/communauté concernée.

c) Présentation des données

La présentation des données met en évidence les constatations et conclusions clés tirées des données. Lorsque des conclusions sont présentées, il faut se poser la question : « Et maintenant ? ». Que signifient toutes ces données ? Que nous apprennent-elles ? Pourquoi sont-elles importantes ? Essayez de limiter la réponse aux principales conclusions, en résumant le contenu des données et en expliquant pourquoi elles sont importantes. Quelques rappels concernant la présentation des données :

- Assurez-vous que l'analyse ou les résultats que vous essayez de mettre en évidence sont suffisamment étayés ;
- Veillez à ce que la présentation des données soit claire et simple, la précision permettant aux utilisateurs de comprendre les données plus facilement ;
- Pensez au public : adaptez le niveau/le format de la présentation en fonction des besoins du public (un résumé ou une présentation orale ou écrite) ;
- Evitez d'employer un jargon trop technique ou de donner trop de détails.

De nombreux formats peuvent être utilisés pour présenter les données. Les descriptions écrites (narratives) ; les matrices/tableaux ; les graphiques (illustrant les tendances, etc.) ; les calendriers ; les histogrammes ou diagrammes circulaires. Quel que soit le format utilisé, s'assurer que ce qui est montré est clairement mis en évidence.

d) Recommandations et mesures à prendre

Les données sont utilisées comme éléments justifiant les mesures proposées dans les recommandations et les plans. Cela est étroitement lié à l'utilisation des informations communiquées, mais présenté ici parce que le processus de définition des recommandations coïncide en général avec les analyses des résultats et des conclusions.

Il est important de justifier les mesures proposées, en établissant un lien de causalité entre les données probantes et les recommandations. Il est important également de veiller à ce que les recommandations soient spécifiques, ce qui facilite le compte rendu et l'utilisation des données. **Ainsi, il est utile de formuler des recommandations prenant la forme de mesures concrètes élaborées sur la base des critères (spécifiques, mesurables, accessibles, pertinents et limités dans le temps) et axées sur les parties prenantes qui vont les mettre en œuvre. Il est utile également de désigner une partie prenante qui se chargera, auprès des autres acteurs, du suivi de l'exécution des mesures.**

Pour garantir la bonne formulation des recommandations et des mesures, il est essentiel de bien comprendre la relation qui existe entre elles et les produits, les constatations et les conclusions issus de l'analyse des données, et de bien utiliser chacun de ces termes.

ETAPE N°4 : Planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique (le pilotage)

L'étape 4 couvre les aspects ci-après :

- Description générale des principaux destinataires et du type d'information à leur communiquer :
 - Définir le cadre de pilotage (instances et périodicité) et identifier les documents nécessaires à élaborer ;
 - Établir la liste précise de tous les publics concernés, de leurs besoins en matière d'information et le format de présentation.
- Définir la façon dont les informations seront utilisées : diffusion simple, discussion et analyses préalables, recherche de validation, etc.
- Etablir un calendrier détaillé pour la production de l'information, montrant qui doit faire quoi et quand de façon à ce que les informations soient disponibles à temps.

ETAPE N°5 : Planification du compte rendu/rapportage

L'étape 5 couvre les aspects ci-après :

- Anticiper et planifier le compte rendu/le rapportage à travers :
 - l'identification des besoins d'informations et du public cible concerné ;
 - la détermination de la fréquence de production ;
 - l'établissement d'un calendrier pour les principales activités et les dates prévues pour l'établissement des rapports ;
 - la définition des supports/canevas/format de rapportage (rapports) à adapter aux différents publics cibles ;
 - la description détaillée des méthodes/approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif ;
 - l'identification des personnes responsables du compte rendu/rapportage.

1. ANTICIPER ET PLANIFIER LE COMPTE RENDU/RAPPORT

Les comptes rendus ou rapports peuvent être coûteux en temps et en ressources et ne devraient pas devenir une fin en soi, mais servir un objectif bien planifié. Par conséquent, il est essentiel d'anticiper et de planifier soigneusement les rapports. **L'encadré ci-après** résume les critères clés à remplir pour s'assurer que les comptes rendus seront utilisés.

ENCADRE N°9: Qu'est-ce qu'un bon compte rendu/rapport ?

Un bon compte rendu/rapport doit être :

- **Pertinent et utile** : Le compte rendu/rapport doit servir un but/une utilisation spécifique. Il faut éviter les rapports inutiles et excessifs. La surcharge d'information est coûteuse et peut obstruer le flux de l'information et la possibilité d'utiliser d'autres informations plus pertinentes.
- **Opportun** : Le compte rendu/rapport devrait être soumis en temps opportun. L'information produite a peu de valeur si elle est fournie tardivement ou à une fréquence insuffisante.
- **Complet** : Le compte rendu/rapport doit fournir une quantité suffisante d'information pour l'usage prévu. Il est particulièrement important qu'il réponde à toutes les exigences requises.
- **Fiable** : Le compte rendu/rapport devrait donner une représentation exacte des faits.
- **Simple et convivial** : Le compte rendu/rapport doit être adapté au public visé. La langue et le format utilisés doivent être clairs, concis et faciles à comprendre.
- **Cohérent** : Le compte rendu/rapport devrait adopter des unités et des formats qui permettent de faire des comparaisons dans le temps, et de suivre l'état d'avancement par rapport aux indicateurs, cibles et autres jalons convenus.

Enfin, le compte rendu/rapport doit **présenter un bon rapport coût-efficacité** : La pertinence et l'utilisation du compte rendu/rapport devraient justifier le temps et les ressources qui lui ont été consacrés.

Le calendrier des comptes rendus/rapports est un outil précieux car il fait correspondre chaque compte rendu/rapport prévu avec sa fréquence, son public/but, son format/débouché et la ou les personne(s) responsable(s). Les aspects essentiels des comptes rendus/rapports sont :

a) Identifier les besoins en information et le public cible concerne

Les rapports doivent cibler un but par public spécifique. Cet aspect influe sur le contenu, le format et le choix du moment. Par exemple, les utilisateurs ont-ils besoin d'information pour la mise en œuvre du projet/programme, la planification stratégique, le respect des exigences des parties prenantes, l'évaluation de l'impact et/ou l'apprentissage organisationnel pour les projets/programmes futurs ?

Comme indiqué plus haut, **il est préférable de définir les besoins en information au début du processus de suivi et d'évaluation**, en particulier toutes les exigences en matière de compte rendu. Par conséquent, la grille d'analyse des parties prenantes du suivi et de l'évaluation est un outil précieux pour la planification des rapports. Tel est également le cas de la colonne « Utilisation des informations/public » du plan de suivi et d'évaluation.

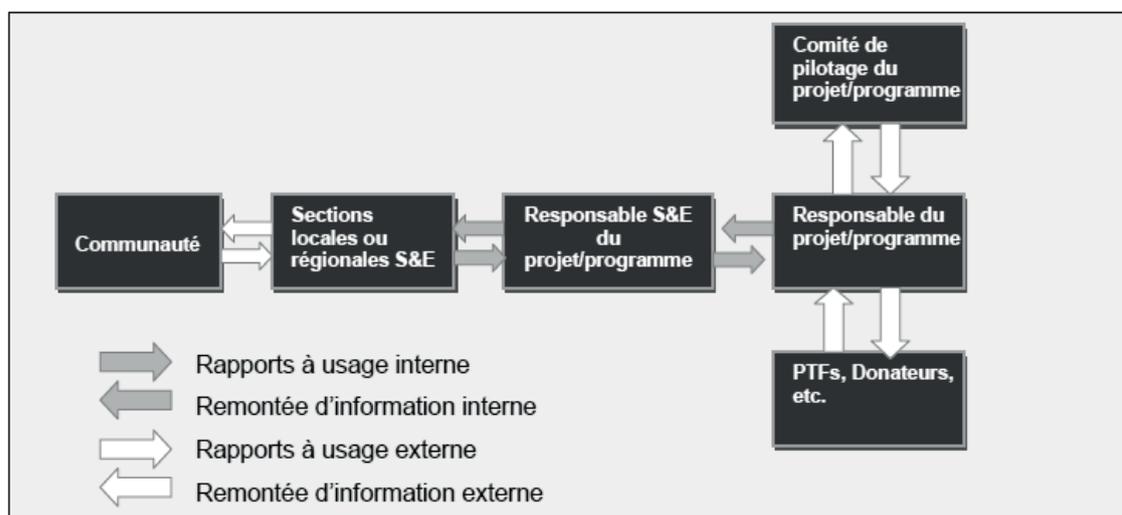
Un élément particulièrement important dans la planification des rapports est la distinction entre les rapports à usage interne et les rapports à usage externe. Les rapports à usage interne sont élaborés pour améliorer la mise en œuvre du projet/programme ; ils jouent un rôle crucial dans l'apprentissage et facilitent la prise de décision – et, en dernière analyse, sont utiles pour définir ce qui peut être communiqué à l'extérieur. Les rapports à usage externe ont été élaborés pour informer les parties prenantes, hors de l'équipe du projet/ programme et de l'institution/ministère de mise en œuvre ; ils constituent un élément important de la redevabilité.

Les activités quotidiennes sont déterminées par un flux régulier et fiable d'informations. Par conséquent, une attention particulière doit être portée aux besoins en information des responsables du projet/

programme, qui doivent recevoir les informations en temps opportun pour mesurer l'avancement du projet/programme, examiner les questions essentielles, prendre des décisions en matière de planification et préparer des rapports sur les progrès accomplis, destinés à différents publics, tels que leurs supérieurs et les PTF. Les rapports de projet/programme, quant à eux, contiennent des informations essentielles permettant aux responsables du projet/programme de vérifier si les résultats et le budget réels sont conformes aux prévisions.

TABLEAU N° 4 : Rapports à usage interne contre rapports à usage externe	
Rapports à usage interne	Rapports à usage externe
<ul style="list-style-type: none"> • Le public principal est l'équipe du projet/programme et l'institution/ministère dans laquelle/lequel elle travaille. • Le but principal est de guider la gestion du projet/programme en cours et la prise de décision (rapports de suivi). • La fréquence est régulière, suivant les besoins en matière de suivi du projet/programme. • Le contenu est exhaustif, et fournit des informations qui peuvent être extraites pour couvrir les besoins divers en matière de rapports à usage externe. • Le format est généralement déterminé par l'équipe du projet/programme, suivant ce qui correspond le mieux aux besoins et à la culture organisationnelle du projet/programme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le public principal est constitué des parties prenantes hors de l'équipe/ l'institution/ministère de mise en œuvre (PTF, bénéficiaires, gouvernements organismes internationaux, autres partenaires). • Le but principal est généralement la redevabilité, la crédibilité, la sollicitation de fonds, la mise en avant des réalisations. Il s'agit aussi de mettre en évidence les défis et la façon dont ils sont abordés. • La fréquence est moins importante, souvent sous forme d'évaluations périodiques. • Le contenu est concis, généralement extrait des rapports à usage interne, et axé sur les besoins en information (exigences) spécifiques du public cible. • Le format est souvent déterminé par les exigences externes ou les préférences du public visé.

Le diagramme ci-après fournit un exemple de flux indicatif des informations destinées aux parties prenantes clés des projets/programmes.



b) Déterminer la fréquence des rapports

Il est essentiel de fixer des délais réalistes de présentation des rapports. Ces délais doivent être raisonnables par rapport au temps, aux ressources et aux capacités nécessaires pour élaborer et diffuser les rapports, ce qui inclut les processus de collecte et d'analyse des données et de retour d'information (feed-back). Certains des éléments clés à prendre en compte au moment de déterminer la fréquence des rapports sont les suivants :

1. **La fréquence des rapports devrait être fondée sur les besoins du public cible en matière d'information.** Elle doit être fixée de manière à orienter la planification du projet/programme et la prise de décisions, et à garantir la redevabilité.
2. **La fréquence des rapports sera influencée par la complexité et le coût de la collecte des données.** Il est, par exemple, plus facile et moins onéreux de faire un rapport sur un indicateur de méthode prenant en compte les participants à l'atelier que sur un indicateur de réalisation mesurant le changement des comportements par le biais d'une enquête auprès d'un échantillon aléatoire de ménages (qui nécessite plus de temps et de ressources).
3. **Les données doivent être collectées régulièrement,** mais il n'est pas nécessaire de rendre compte de toutes les informations à tout le monde à chaque fois.
 - Les points focaux peuvent avoir besoin de rapports **quotidiens** de suivi de la situation du projet/programme.
 - Le chargé du SE peut avoir besoin de rapports **hebdomadaires** sur les indicateurs de méthode relatifs aux activités de suivi de la mise en œuvre du projet/programme.
 - Le responsable de projet/programme peut avoir besoin de rapports **hebdomadaires, bihebdomadaires ou mensuels** sur les produits/services pour vérifier s'ils sont en bonne voie.
 - Les responsables de la gestion du projet/programme peuvent avoir besoin de rapports **trimestriels** sur les indicateurs produits et de réalisation, pour apprécier si possible les changements à court et à moyen terme.
 - L'équipe d'évaluation peut avoir besoin de rapports initiaux et finaux, élaborés au **début et à la fin du projet**, sur les indicateurs de résultat.

c) Etablir un calendrier pour les principales activités et les dates prévues pour l'établissement des compte rendu/rapports

Il s'agit d'établir un calendrier détaillé pour la production de l'information, montrant qui doit faire quoi et quand de façon à ce que les rapports/ les informations soient disponibles à temps.

d) Déterminer le format des compte rendus/rapports

Une fois que le public (qui), le but (pourquoi) et le moment (quand) ont été définis, il est important de déterminer les formats des compte rendus/rapports les plus adaptés à l'utilisateur ou aux utilisateurs prévu(s). Cela peut aller de documents écrits à des présentations vidéo postées sur Internet. Parfois, le format des rapports doit répondre à des exigences strictes. Une certaine flexibilité peut être acceptée dans d'autres cas.

Il est important que le format et le contenu des rapports soient adaptés au public auquel ils sont destinés. La manière dont l'information est présentée dans les rapports peut jouer un rôle clé dans la façon dont celle-ci est comprise et mise à profit. Les rapports devraient être traduits dans la langue appropriée et publiés dans un format culturellement adéquat (résumé oral ou écrit, etc.).

L'encadré suivant résume quelques conseils pratiques, utiles pour rédiger des rapports bien conçus.

ENCADRE N°10 : Conseils pour la rédaction d'un rapport

- S'y prendre en temps opportun : planifier la rédaction du rapport à l'avance et prévoir suffisamment de temps.
- Associer d'autres personnes au processus de rédaction, mais s'assurer qu'un point focal désigné assume la responsabilité ultime.
- Traduire les rapports dans la langue appropriée.
- Utiliser un résumé analytique ou un aperçu pour faire brièvement le point sur l'état global du projet/programme et mettre en évidence les principales questions/actions à traiter.
- Consacrer une section du rapport aux actions spécifiques à entreprendre en réponse aux conclusions et aux recommandations du rapport ; indiquer dans cette section qui sont les personnes responsables de ces actions et quel est le calendrier.
- Être clair et concis, éviter les phrases longues, le jargon, l'excès de statistiques et les termes techniques.
- Utiliser les options de formatage, par exemple les caractères gras ou soulignés pour mettre en évidence les points essentiels.
- Utiliser des graphiques, des photos, des citations et des exemples pour mettre en évidence l'information ou pour l'expliquer.
- Être précis, mesuré et impartial.
- Structurer et organiser le rapport de manière logique.
- Éviter les informations et les mots inutiles.
- Respecter les formats, les règles de rédaction de manière appropriée.
- Vérifier l'orthographe et la grammaire.

– Le rapport de gestion du projet/programme

Une attention particulière devrait être accordée au rapport de gestion du projet/programme, car il constitue généralement la base de l'information à usage interne qui sera ensuite utilisée pour établir les rapports à usage externe. D'autres types de rapports peuvent être établis plus fréquemment, par exemple, au sujet d'activités spécifiques, ou moins fréquemment, par exemple, les rapports d'évaluation. Toutefois, le rapport de gestion du projet/programme est le mécanisme principal utilisé pour compiler les informations provenant de divers rapports et fournir des informations pour d'autres rapports aux fins de la redevabilité.

Les rapports de gestion du projet/programme doivent être élaborés régulièrement pour assurer le suivi de l'état d'avancement du projet/programme, et repérer les défis ou les retards à temps pour réagir de façon adéquate. La plupart des structures/institutions/ministères établissent des rapports de gestion mensuellement ou trimestriellement, des rythmes qui présentent tous deux des avantages et des inconvénients. Les rapports mensuels donnent plus régulièrement une vue d'ensemble des activités, ce qui peut être utile, en particulier dans un contexte qui évolue rapidement. Cependant, collecter et analyser plus fréquemment des données peut se révéler difficile si les ressources consacrées au suivi sont limitées. Dans le cas des rapports trimestriels, l'intervalle entre deux rapports est plus grand, et l'accent est mis moins sur les activités, que sur les changements sous forme de produits et même de réalisations. L'encadré ci-après résume les principaux éléments des rapports de gestion du projet/ programme recommandés.

ENCADRE N°11: Plan des rapports de gestion de projets/programmes

- 1.** Informations sur le projet/programme : Un résumé des informations de base sur le projet/programme, telles que : noms, dates, responsables, codes, date de signature convention de financement, coût, localisation, couverture géographique, bénéficiaires, objectifs, résultats attendus, composantes, volets, sous-programmes, etc.
- 2.** Résumé analytique : Une synthèse du rapport indiquant l'état du projet et mettant en évidence les principaux défis, réalisations et actions prévues. Le résumé comprend en outre les indicateurs du système de compte rendu.
- 3.** Situation financière : Un bref aperçu de la situation financière du projet/ programme tiré des rapports financiers mensuels du projet/programme couvrant la période en question.
- 4.** Analyse de la situation/contexte (éléments positifs et négatifs) : Une liste et une description de tous les facteurs ayant un impact sur le contexte opérationnel et la mise en œuvre du projet/programme (changement dans les normes de sécurité, politique du gouvernement, etc.), et des mesures à prendre en conséquence.
- 5.** Analyse de la mise en œuvre : Une partie essentielle de l'analyse fondée sur les objectifs tels que définis dans le cadre logique du projet/programme et sur les données figurant dans le Tableau de suivi des indicateurs (TSI) du projet/programme.
- 6.** Participation et réclamations des parties prenantes : Un résumé de la participation des parties prenantes et des réclamations qu'elles ont formulées.
- 7.** Accords avec les partenaires et les autres acteurs clés : Une liste des partenaires du projet/programme et des accords conclus (par exemple, accords relatifs au projet/programme, protocoles d'accord), et toute observation connexe.
- 8.** Questions intersectorielles : Un résumé des activités mises en œuvre ou des résultats atteints en relation avec une question intersectorielle (genre, développement durable, etc.).
- 9.** Personnel du projet/programme – les ressources humaines : Liste de tous les nouveaux membres du personnel et autres changements dans le personnel du projet/programme. Doit aussi préciser si une aide à la gestion est nécessaire pour résoudre des problèmes.
- 10.** Stratégie de sortie/de viabilité : Le point sur la stratégie de viabilité vise à garantir que les objectifs du projet/programme seront maintenus après le transfert de la gestion du projet/programme aux parties prenantes locales.
- 11.** Etat des activités : Un point rapide sur les principales activités de planification, de suivi, d'évaluation et de compte rendu.
- 12.** Principaux enseignements tirés : Une mise en évidence des principaux enseignements tirés et de la manière dont ils peuvent être appliqués à l'avenir dans le cadre de ce projet/programme ou de projets/programmes similaires.
- 13.** Annexes : Le tableau de suivi des indicateurs du projet/programme et toute autre information complémentaire.

e) Désigner les personnes responsables de l'élaboration des rapports

Il est important de désigner les personnes qui seront responsables de chaque type de rapport. Le responsable du rapport peut être la personne qui, dans le plan de suivi et d'évaluation, a été désignée pour collecter les données relatives aux indicateurs, ou une autre personne qui prépare les données à communiquer aux autres, par exemple, la/les personne(s) qui élabore(nt) un rapport mensuel sur le projet, un rapport d'avancement à l'intention des parties prenantes ou un communiqué de presse. Ces responsables peuvent être aussi les personnes qui présentent et communiquent les données de suivi et d'évaluation dans les réunions communautaires, les conférences téléphoniques, les présentations de partenariats, etc. Il n'est pas nécessaire de mentionner toutes les personnes participant au processus d'établissement des rapports, mais il faut indiquer qui assume responsabilité globale de chaque produit/type de rapport.

Il y a lieu de rappeler que celui qui rédige les rapports doit le faire en accord avec les exigences des uns et des autres, et que les informations communiquées doivent être opportunes et fiables.

ETAPE N°6 : Planification de la communication/dissémination et de l'utilisation des informations (résultats et recommandations) des rapports pour la prise de décisions

L'étape 6 couvre les aspects ci-après :

- Planifier l'utilisation des informations à travers :
 - l'établissement d'un calendrier pour les principales activités et les dates prévues pour la diffusion de l'information/la prise de décision ;
 - la définition des supports de communication à adapter aux différents publics cibles ;
 - la description détaillée des méthodes/ approches à utiliser, avec quels groupes d'acteurs et pour quel objectif ;
 - l'identification des personnes responsables du compte rendu/rapportage ;
 - la diffusion de l'information ;
 - l'utilisation des informations pour la prise de décisions et la planification/programmation / budgétisation/suivi-évaluation.

PLANIFIER L'UTILISATION DES INFORMATIONS

L'objectif global du système de suivi et d'évaluation est de fournir des informations utiles. Par conséquent, **l'utilisation des informations ne doit pas être une réflexion après coup, mais un aspect central de la planification.**

L'encadré ci-après résume les quatre façons principales dont l'information issue du suivi et de l'évaluation est utilisée.

ENCADRE N°12: Principaux objectifs de l'utilisation de l'information

- **Gestion du projet/programme** : prendre des décisions éclairées pour orienter et améliorer la mise en œuvre du projet/programme en cours.
- **Apprentissage et partage des connaissances** : renforcer l'apprentissage organisationnel et le partage des connaissances au sein et à l'extérieur de l'institution/ministère/structure chargée de la mise en œuvre du projet/programme et ainsi améliorer les programmes futurs.
- **Redevabilité et respect des engagements** : montrer ce qui a été réalisé et comment, et indiquer si le projet/programme a été mené conformément aux exigences spécifiques des PTF financeurs ou aux dispositions juridiques ainsi qu'aux normes nationales ou internationales.
- **Promotion et sensibilisation** : mettre en évidence et promouvoir les réalisations et réussites, susciter l'enthousiasme et contribuer à la mobilisation de ressources.

De nombreux facteurs déterminent l'utilisation des informations. Les principaux sont la sélection proprement dite, la collecte et la transformation des données en informations utilisables. Ce processus produit une information pertinente, opportune, complète, cohérente, fiable et conviviale.

a) La diffusion de l'information

La diffusion de l'information fait référence à la manière dont l'information (rapports) est transmise aux utilisateurs. On peut considérer que cet aspect fait partie de l'établissement des rapports, mais le mot «diffusion» s'entend ici de la distribution de l'information (rapports) plutôt que de l'utilisation de cette information dans un rapport.

L'information peut être diffusée par divers moyens, et comme pour le format des rapports, la manière dont elle va l'être dépend en grande partie du public cible et de ce à quoi elle va servir.

L'encadré suivant propose une liste non exhaustive des différents moyens de diffuser l'information.

ENCADRE N°13: Principaux moyens de diffusion de l'information

1. **Les documents imprimés envoyés par courriel ou distribués en mains propres.**
2. **Internet, p.ex., courriels (et pièces jointes), sites web, blogs, etc.**
3. **Communication radiophonique, notamment des communications directes entre personnes (radio amateur) et la radiodiffusion.**
4. **Communications téléphoniques, notamment appels vocaux, SMS (textos) et autres applications offertes par les téléphones mobiles.**
5. **Présentations télévisées et enregistrées.**
6. **Présentations en direct, telles que réunions/conférences avec l'équipe du projet/programme et réunions/conférences publiques.**

Le choix du moyen utilisé pour rendre compte devrait être guidé par ce qui est le plus efficace du point de vue du temps et des ressources employés, et le mieux adapté au public – un processus qui devrait de préférence être complété par un calendrier des comptes rendus/rapports.

Il importe également de se rappeler que la **diffusion des informations devrait être multidirectionnelle**. Cela signifie que l'information doit non seulement être diffusée en amont, auprès de l'équipe de gestion, des cadres supérieurs et des parties prenantes, mais aussi communiquée au personnel sur le terrain, aux partenaires et aux bénéficiaires eux-mêmes.

La sécurité des informations confidentielles ou à usage interne est une autre considération importante à prendre en compte dans la diffusion d'informations. Comme cela a été souligné au sujet de la gestion des données des précautions doivent être prises pour protéger l'accès aux informations confidentielles.

b) La prise de décision et la planification

La prise de décision et la planification constituent le cœur de l'utilisation des données. Mais, aussi bien préparée ou diffusée que soit l'information, c'est à l'utilisateur qu'il appartient, au final, de décider quand et comment l'exploiter. Il s'agit de la phase où le suivi et l'évaluation rejoint la gestion du projet/programme. La manière dont les décisions sont prises et les informations sont utilisées dépend du projet/programme, du contexte et de la culture organisationnelle. Cependant, si l'information produite est largement utilisée pour la gestion du projet/programme et la gestion organisationnelle, **deux éléments clés peuvent favoriser l'utilisation de l'information dans la prise de décision et la planification:**

- 1- Dialogue avec les parties prenantes :** Il est essentiel d'établir le dialogue avec les parties prenantes et de prendre en compte leurs remontées d'informations pour favoriser une meilleure compréhension et une appropriation accrue du projet/programme et prendre les mesures nécessaires. Ce processus peut débuter pendant la phase d'analyse, d'examen et de révision des informations et s'appuyer sur les mêmes canaux que la diffusion de l'information (réunions/conférences, séminaires et ateliers, forums en ligne, téléconférences et/ou procédures de compte rendu et de suivi).
- 1- Mesures de gestion :** Il faut mettre en place, dans le système de gestion du projet/programme, des procédures spécifiques (souvent appelées mesures de gestion) visant à étayer les conclusions et les recommandations et les mesures à prendre. Au niveau du projet/programme, il peut s'agir d'un plan de gestion apportant des réponses claires aux questions soulevées dans le rapport de gestion ou d'évaluation. Ce plan doit mentionner expressément les mesures qui vont être prises, les dates auxquelles elles seront mises en œuvre et les personnes qui en seront responsables. Le cas échéant, il doit dire pourquoi aucune suite n'a été donnée à une recommandation ou à une question figurant dans le rapport. Les mesures doivent faire l'objet d'un suivi systématique et de rapports fiables, opportuns et publics.

Toute une variété d'outils peut être utilisée pour étayer la planification et le suivi des actions. Le **registre des décisions** peut être utilisé pour consigner les décisions clés du projet/programme. Le personnel peut ainsi vérifier que les décisions sont mises en œuvre, et enregistrés dans les annales du projet/programme. De même, les gestionnaires du projet/programme peuvent utiliser un **registre des actions** pour s'assurer que des mesures de suivi sont prises.

Les registres des décisions et des actions peuvent servir de documents de référence sur les mesures spécifiques qui ont été prises pour régler des questions liées aux projets/programmes et sur les actions connexes définies dans les rapports de gestion et d'évaluation. Comme cela a été déjà signalé, des formats bien conçus de rapports sur les projets/programmes, comprenant une section sur la planification des actions futures, sont utiles dans ce contexte.

Un autre outil utile est le **registre des enseignements tirés**, qui permet de cataloguer et de hiérarchiser les principaux enseignements. Ce registre peut être ensuite utilisé pour guider la prise de décisions relatives aux projets/programmes en cours, ainsi que la planification stratégique des projets/ programmes futurs, ce qui favorise l'apprentissage organisationnel global et le partage des connaissances.

ETAPE N°7 : Planification des moyens (ressources humaines/compétences et matérielles nécessaires) et du renforcement des capacités

Pour être efficace, un système de suivi et d'évaluation doit être doté d'un personnel compétent. Le plan de suivi et d'évaluation définit les responsabilités en matière de collecte de données pour chaque indicateur.

Toutefois, il faut aussi désigner les personnes responsables des autres activités de suivi et d'évaluation, notamment celles qui sont liées à la gestion et l'analyse des données, à l'établissement de rapports, à la communication/diffusion et à la formation au suivi et à l'évaluation.

Les ressources humaines sont présentes aux différents niveaux d'exécution. Ce sont les gestionnaires du SSE, les fournisseurs d'information (responsables de collecte, de traitement, d'analyse, d'élaboration des rapports, de diffusion des informations), les utilisateurs d'informations, les gestionnaires, les sources d'information, les utilisateurs du système aux différents échelons (national, sectoriel, régional, local) d'exécution des interventions, les formateurs en suivi-évaluation.

Cette section résume les principales considérations à prendre en compte dans la planification du renforcement des capacités et des moyens (ressources humaines et matérielles) nécessaires pour assurer le suivi et l'évaluation d'un projet/programme.

- Définir de façon précise :
 - le nombre et le type d'agents du SE, leurs rôles et responsabilités et leurs liens avec les autres services ;
 - les besoins en compétences extérieures ;
 - les incitations nécessaires pour que le SE fonctionne de manière satisfaisante ;
 - les relations avec les acteurs et partenaires ;
 - le type de système de gestion de l'information à installer ;
- Évaluer les capacités des personnes participant au suivi et à l'évaluation ;
- Déterminer le niveau de participation locale ;
- Planifier la gestion des activités de suivi et d'évaluation menées par l'équipe responsable de l'intervention ;
- Déterminer les besoins et les possibilités en matière de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation
- Décrire la structure organisationnelle du SE.

1. Définir le nombre et le type d'agents, leurs rôles et responsabilités, les besoins en compétences extérieures, les incitations, les relations avec les acteurs et partenaires, le type de système de gestion de l'information

Confère sections 2 et suivantes ci-après.

2. Evaluer les capacités des personnes participant au suivi et à l'évaluation

Une première étape dans la planification du suivi et de l'évaluation des ressources humaines est de déterminer l'expérience en matière de suivi et d'évaluation disponible au sein de l'équipe du projet/programme, des organisations partenaires, des communautés cibles et parmi tous autres participants potentiels au système de suivi et d'évaluation. Il est important de repérer les écarts éventuels entre les besoins en matière de suivi et d'évaluation du projet/programme et le personnel disponible, pour déterminer s'il est nécessaire de renforcer les capacités ou de recourir à des compétences externes.

Les questions clés suivantes sont utiles pour guider ce processus :

- Les membres de l'équipe du projet/programme ont-ils des compétences en matière de suivi et d'évaluation ? Ces compétences concordent-elles avec les besoins en matière de suivi et d'évaluation du projet/programme ?
- L'organisation/ministère/institution/structure chargée de mettre en œuvre le projet/programme favorise-t-elle le suivi et l'évaluation ? Par exemple, y a-t-il une unité technique ou des personnes responsables du suivi et de l'évaluation pour conseiller et appuyer le personnel, et si oui, quelle est leur disponibilité pour le projet/programme spécifique ?
- Les populations/communautés cibles (ou certains de leurs membres) et les partenaires des autres projets/programmes ont-ils une expérience du suivi et de l'évaluation ?

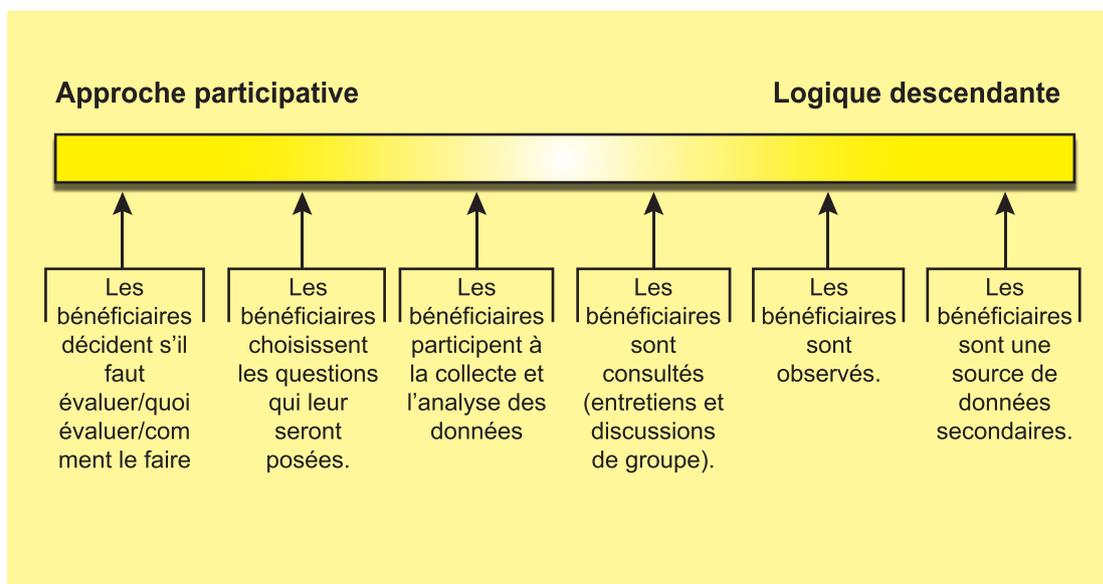
Il peut être utile de se référer aux discussions sur l'analyse des parties prenantes dans le cadre du suivi et de l'évaluation et sur la planification des activités de suivi et d'évaluation afin de guider ce processus.

Dans le cadre des projets/programmes, il convient de consulter les évaluations institutionnelles plus larges couvrant éventuellement les activités de suivi et d'évaluation.

3. Déterminer le niveau de participation locale

La collecte et l'analyse des données sont, de préférence, effectuées avec les personnes concernées par ces processus et ces décisions. C'est un principe important, qui privilégie la participation des communautés locales. Souvent, la participation locale au suivi et à l'évaluation est attendue ou demandée ; et le renforcement des capacités locales nécessaires pour soutenir le projet/programme est considéré comme l'un des objectifs clés du projet/programme.

La participation peut se produire à de multiples niveaux du système de suivi et d'évaluation. Comme le montre le diagramme ci-après, la participation est un continuum : à une extrémité du spectre, le système de suivi et d'évaluation peut être totalement participatif, les acteurs locaux participant activement à tous les processus et à la prise de décision, tandis qu'à l'autre extrémité, la logique est descendante, les parties prenantes locales étant seulement des sujets d'observation ou d'étude. En dernière analyse, le degré de participation varie suivant le projet/programme et le contexte.



La participation locale au suivi et à l'évaluation présente de nombreux avantages, mais aussi quelques inconvénients potentiels, qu'il est important de reconnaître. (Cf. Tableau ci-dessous)

Il est important de noter que les approches participatives ne doivent pas exclure ou « écarter » les étrangers et l'expertise technique, les idées et les perspectives qu'ils peuvent offrir. **Le présent guide recommande de combiner les méthodes participatives et non participatives de suivi et d'évaluation de façon équilibrée, suivant les besoins et le contexte du projet/programme.**

TABLEAU N° 5 : Avantages et inconvénients de la participation au suivi et à l'évaluation

Avantages potentiels	Inconvénients potentiels
<ul style="list-style-type: none">• Donne aux bénéficiaires la possibilité d'analyser leur propre situation et d'agir (en tant que « participants actifs » plutôt que « bénéficiaires passifs »).• Renforce la capacité locale de s'approprier, gérer et poursuivre le projet/programme. Le public cible est plus susceptible d'accepter et d'intégrer les résultats et recommandations auxquels il a contribué.• Renforce la collaboration et le consensus à différents niveaux – entre les bénéficiaires, le personnel local et les partenaires, et l'équipe dirigeante.• Renforce la redevabilité à l'égard des bénéficiaires, car elle évite qu'une perspective unique domine l'ensemble du processus de suivi et d'évaluation.• Permet de réduire le temps et l'argent affectés à la collecte des données lorsqu'elle est réalisée par le personnel du projet/programme ou des consultants.• Offre des informations opportunes et pertinentes provenant du terrain, qui éclairent la prise de décisions relatives aux mesures correctives.	<ul style="list-style-type: none">• Il faut plus de temps et d'argent pour former et gérer le personnel local et les membres de la communauté.• Il faut des facilitateurs compétents pour garantir que tout le monde a bien compris le processus et participe sur un pied d'égalité.• La qualité des données peut être compromise par la politique locale. L'analyse des données et la prise de décisions peuvent être dominées par certaines personnes au sein de la communauté (du fait de facteurs de genre, ethniques ou religieux).• Un engagement réel de la population locale et l'approbation des PTF financeurs sont nécessaires, les indicateurs ou les formats utilisés pouvant être différents de ceux employés traditionnellement pour communiquer les résultats.

4. Définir les besoins en compétences extérieures

Des spécialistes externes (consultants) sont généralement employés pour des raisons d'expertise technique, d'objectivité et de crédibilité, pour gagner du temps et/ou parce que les PTF le demandent. Il est évident, en particulier dans le cas des évaluateurs externes, que l'expérience, la fiabilité et la crédibilité sont essentielles quand on se demande s'il y a lieu ou pas de recourir à des compétences externes.

Parfois, un projet/programme ou une organisation/institution/ministère/structure chargée de la mise en œuvre peut avoir besoin d'embaucher une personne ayant un profil spécifique, pour superviser les processus de suivi et d'évaluation. Le processus de recrutement se résume dans l'ensemble en ces étapes :

1. Définir les besoins en suivi-évaluation pour le poste ;
2. Rédiger une description de poste ;
3. Etablir un comité de recrutement et décrire le processus de recrutement ;
4. Publier l'annonce pour le poste

5. Trier les candidatures, établir une liste restreinte de candidatures à examiner, et pré-évaluer les candidatures
6. S'entretenir avec les candidats
7. Recruter et former le nouveau collaborateur.

Toutefois, il faut se conformer aux procédures de passation de marchés relatives au recrutement de consultants en vigueur au Togo et à celles du/des PTF qui financent le projet/programme.

5. Définir les rôles et les responsabilités

Il est important de bien définir les rôles et les responsabilités à chaque niveau du système de suivi et d'évaluation. Le plan de suivi et d'évaluation indique qui sont les personnes responsables de la collecte de données spécifiques pour chaque indicateur. Toutefois, il y a d'autres responsabilités au sein du système de suivi et d'évaluation, de la gestion et l'analyse des données à la rédaction des rapports et à la gestion des remontées d'information. Cela dépendra, en dernière analyse, de la portée du projet/programme et des systèmes déjà en place au sein du projet/programme et/ou de l'organisation/institution/ministère/structure chargée de la mise en œuvre.

Généralement, les descriptions de poste attribuent des responsabilités de suivi à un large éventail de personnes – non seulement des membres du personnel du projet/programme mais des membres de la communauté et d'autres partenaires. Lors de la définition des rôles et des responsabilités en matière de suivi et d'évaluation, **il est utile de prendre en compte la grille d'analyse des parties prenantes dans le cadre du suivi et de l'évaluation, ou un schéma organisationnel du projet/programme (accompagné du texte)**. Une attention particulière devrait être accordée aux caractéristiques et aux attentes en matière de suivi et d'évaluation, y compris le pourcentage approximatif de temps que chaque personne est censée allouer au suivi et à l'évaluation. La planification concrète des activités et la préparation des descriptions de poste et du mandat du projet/programme seront ainsi facilitées.

Une étape importante de la planification consiste à désigner la personne responsable au premier chef de la gestion du système de suivi et d'évaluation. Il est essentiel d'établir clairement qui sera le coordonnateur principal du projet/programme auquel tous les acteurs, internes et externes, s'adresseront pour obtenir des orientations sur le processus de suivi et d'évaluation et les questions de responsabilité. Cette personne (ou son équipe) doit assurer la coordination et la supervision des activités de suivi et d'évaluation et apporter son concours en cas de problème. Elle doit avoir une parfaite connaissance de l'ensemble du système de suivi et d'évaluation, dans la mesure où elle sera probablement chargée du processus de planification de ces activités.

6. Planifier la gestion des activités de suivi et d'évaluation menées par l'équipe responsable du projet/programme

Que du personnel, des membres de la communauté, ou d'autres partenaires du projet/programme participent ou pas au système de suivi et d'évaluation, il est important de mettre au point des outils et des mécanismes pour gérer leur temps et leur performance. Le plan de suivi et d'évaluation aide à définir les rôles et les calendriers. Il est également important d'inclure cette planification dans le système de suivi de la performance globale du personnel. D'autres outils, tels que les fiches de présence, peuvent généralement être obtenus auprès du département/de l'unité des ressources humaines de l'organisation. Enfin, comme pour les bénéficiaires, il est essentiel de respecter les pratiques éthiques dans la gestion du personnel.

7. Déterminer les besoins et les possibilités en matière de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation

Une fois que les rôles et responsabilités ont été définis, il est important de préciser quelle est la formation requise pour assurer le suivi et l'évaluation. Pour les projets/programmes, ou ceux pour lesquels les besoins en formation sont importants, il peut être utile d'établir **un calendrier de la formation au suivi et à l'évaluation** (tableau de planification), dans lequel sont précisés les sessions de formation clés, leurs horaires, le lieu, les participants et le budget alloué. La formation en matière de suivi et d'évaluation peut être formelle ou informelle. La **formation informelle** consiste à fournir des orientations au personnel dans l'exercice de ses tâches, par exemple, apporter des améliorations à un rapport, compléter une liste de contrôle ou utiliser les outils de gestion des données.

La formation formelle peut comprendre des cours ou des ateliers sur la conception de projets/programmes (cadres logiques), la planification du suivi et de l'évaluation ou la collecte, la gestion, l'analyse et le compte rendu/rapportage des données, etc. Elle doit être adaptée aux besoins et au public cible du projet/programme. Elle peut être dispensée par un formateur externe sur le lieu du projet/programme à l'équipe responsable, ou des participants peuvent être désignés pour suivre des formations/ateliers pratiques, des formations en ligne ou des cours théoriques.

ÉTAPE N°8 : Etablissement du budget du suivi-évaluation

Le mieux est de commencer à planifier systématiquement le budget du suivi-évaluation au début du processus de conception du projet/programme afin qu'un financement adéquat soit alloué aux activités de suivi et d'évaluation. Il faut donc :

- **Détailler les postes budgétaires du suivi et de l'évaluation ;**
- **Intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget du projet/programme ;**
- **Examiner les contributions et les exigences budgétaires des donateurs ;**
- **Prévoir une provision pour imprévus.**

1. Détailler les postes budgétaires du suivi et de l'évaluation

Si le suivi et l'évaluation ont été planifiés de manière systématique, en précisant les étapes clés et les personnes concernées, il sera plus facile de détailler les postes budgétaires. Il faut commencer par dresser une liste des différentes tâches et des coûts connexes. Si un tableau de planification des activités clés du suivi et de l'évaluation a été préparé, il peut guider le processus. Si les postes budgétaires doivent être détaillés suivant un format établi – par exemple par l'organisation/institution/ministère/structure chargée de la mise en œuvre ou les PTF, utiliser ce format ou une variation définie d'un commun accord. Si tel n'est pas le cas, établir une feuille de calcul détaillant clairement les postes de dépenses liées au suivi et à l'évaluation. **Il est particulièrement important de prévoir dans votre budget les « activités coûteuses » telles que les études de référence et les évaluations.**

Exemples de postes budgétaires :

- **Les ressources humaines** : Personnel, consultants, renforcement des capacités/formations, dépenses connexes (traduction, saisie des données pour les études de référence).
- **Les dépenses en équipement** : Coût des locaux, équipement et fournitures de bureau, transport et hébergement, matériels et logiciels informatiques, impression, publication et diffusion des documents, etc.

En plus de détailler les dépenses sur une feuille de calcul, il peut être utile de rédiger **un texte justifiant chaque ligne budgétaire** afin de se prémunir contre les coupes budgétaires arbitraires. Il peut être nécessaire de préciser ou de justifier certaines dépenses, telles que des salaires plus élevés que ceux généralement attribués pour des fonctions similaires, les honoraires des consultants et des experts externes ou les frais liés à la réalisation d'une enquête qui font augmenter les coûts globaux (élaboration des questionnaires et test, traduction, formation des enquêteurs, coûts journaliers des enquêteurs et des superviseurs sur le terrain, transport et hébergement, analyse des données et élaboration de rapports, etc.).

2. Intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget du projet/programme

Les coûts liés au suivi et à l'évaluation périodiques du projet/programme devraient être intégrés dans le budget du projet/programme, et non être imputés aux charges fixes de l'organisation/institution/ministère/structure (développement organisationnel ou coûts administratifs), afin que le budget reflète les coûts réels du projet/programme. Le fait d'imputer les dépenses liées au suivi et à l'évaluation aux coûts administratifs ou de développement organisationnel peut laisser penser, à tort, qu'il y a des dysfonctionnements dans le projet/programme et au sein de l'organisation/institution/ministère/structure chargée de sa mise en œuvre. Les PTF sont souvent réticents à couvrir ces coûts, qui, pourtant, sont inhérents au projet/programme. Idéalement, les systèmes financiers devraient permettre d'établir les coûts par activité lorsque les coûts du suivi sont liés aux activités des projets/programmes faisant l'objet du suivi.

Si le budget a été établi lorsque le projet/programme a été proposé, il faut déterminer s'il existe un budget distinct ou déjà alloué aux activités de suivi et d'évaluation. Les coûts du suivi continu sont parfois déjà intégrés dans les budgets relatifs aux journées de travail du personnel et les dépenses globales du projet/programme, telles que l'appui au système de gestion de l'information, le transport sur le terrain et l'entretien des véhicules, la traduction, l'impression et la publication des documents/outils relatifs au suivi et à l'évaluation.

Il se peut que certaines activités de suivi et d'évaluation, telles que les études de référence ou les évaluations externes, ne soient pas incluses dans le budget global du projet/programme car celui-ci a été établi pendant la période de préparation de la proposition, bien avant que le processus de suivi et d'évaluation n'ait été planifié. Dans de tels cas, il est capital de veiller à ce que les coûts du suivi et de l'évaluation soient par la suite intégrés dans le budget du projet/programme.

3. Examiner les contributions et les exigences budgétaires des ptf

Il faut connaître toutes les exigences ou directives spécifiques en matière budgétaire de l'organisme financeur ou chargé de la mise en œuvre. Si plusieurs sources de financement sont utilisées, il faut s'assurer que le budget est ventilé par source de PTF. Il faut déterminer s'il y a des coûts supplémentaires que le/les PTF couvrira/couvriront ou ne couvrira/couvriront pas, tels que les évaluations nécessaires, les études de référence initiale, etc., et vérifier auprès du service des finances ou de l'administrateur concerné que le budget est préparé dans le format approprié.

4. Prévoir une provision pour imprévus

Il s'agit des dépenses imprévues pouvant survenir pendant la mise en œuvre du projet, en l'occurrence du système de suivi et d'évaluation. Il est important de parer à certaines éventualités telles que l'inflation, la dévaluation monétaire, le vol de matériel ou la nécessité de collecter des données supplémentaires/de procéder à de nouvelles analyses pour vérifier les résultats. Bien que l'intérêt de préparer un budget soit de prévenir ces risques, il y a toujours des dépenses imprévues.

ENCADRE N°14 : Quelle proportion du budget allouer au suivi et à l'évaluation ?

Il n'y a pas de formule établie pour déterminer la part du budget qui doit être allouée au suivi et à l'évaluation. Lors de la planification initiale, il peut être difficile de calculer le budget nécessaire jusqu'à ce qu'une étude plus approfondie des différentes étapes spécifiques du système de suivi et de l'évaluation, telles que présentées ci-dessous, ait été réalisée. Toutefois, la norme proposée par le présent guide est d'affecter entre 3 % et 10 % du budget du projet/programme au suivi et à l'évaluation.

Une règle générale veut que le budget alloué au suivi et à l'évaluation soit suffisamment élevé pour ne pas compromettre la précision et la crédibilité des résultats sans détourner des ressources du projet /programme au point d'en entraver l'exécution.

Certaines activités de suivi et d'évaluation, telles que le suivi, font parfois partie intégrante du projet/programme, mais d'autres, telles que les évaluations doivent être intégrées dans le budget. Le guide recommande que la part du budget à allouer aux activités de l'évaluation soit spécifiquement comprise entre 3 et 5 % du budget total, du projet/programme.

