

COMITÉ PERMANENT INTER- ÉTATS DE LUTTE
CONTRE LA SÉCHERESSE DANS LE SAHEL



PERMANENT INTERSTATES COMMITTEE
FOR DROUGHT CONTROL IN THE SAHEL

SECRETARIAT EXECUTIF

MANUEL DE SUIVI-ÉVALUATION

Version relue préliminaire

Juillet 2008

TABLE DES MATIERES

PREAMBULE : GESTION DES REVISIONS.....	4
PREMIERE PARTIE : POLITIQUE.....	6
SECTION 01 : HISTORIQUE DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION ET VISION DU CILSS	
CONCERNANT LE SUIVI- EVALUATION	7
1.1 HISTORIQUE DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DU CILSS.....	7
1.2 VISION DU CILSS CONCERNANT LE SUIVI-ÉVALUATION	7
1.3 BUT ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION AU CILSS.....	8
SECTION 02 : PRINCIPES ET ORIENTATIONS DU CILSS CONCERNANT LE SUIVI-	
EVALUATION ET LA GESTION DE PROJETS ET PROGRAMMES	9
2.1 PRINCIPES DIRECTEURS DU SYSTÈME DE SUIVI-ÉVALUATION DU CILSS	9
2.2 ORIENTATIONS DU CILSS EN MATIÈRE DE SUIVI-ÉVALUATION	11
2.3 PRISE DE DÉCISION CONCERNANT LA RÉALISATION DES ÉVALUATIONS ET	
ALLOCATION DES RESSOURCES POUR L'ÉVALUATION	13
2.4 ORIENTATIONS DU CILSS EN MATIÈRE DE GESTION DE PROJETS ET PROGRAMMES	
.....	13
DEUXIEME PARTIE : PLANIFICATION	16
SECTION 03 : METHODE ET PROCESSUS DE PLANIFICATION.....	17
3.1 MÉTHODE DE PLANIFICATION.....	17
3.2 PROCESSUS DE PLANIFICATION.....	18
2.3 SCHEMA DE PLANIFICATION	19
2.4 CALENDRIER DE LA PLANIFICATION.....	19
ANNEXE : CADRE DU PROGRAMME D'ACTIVITES	21
TROISIEME PARTIE : SUIVI-EVALUATION	22
SECTION 04 : DEFINITIONS DES CONCEPTS LIES A LA PLANIFICATION ET AU SUIVI-	
EVALUATION	23
4.1 DEFINITION DE LA PLANIFICATION.....	23
4.2 DEFINITION DU SUIVI-EVALUATION	23
4.3 DEFINITION DES CONCEPTS USUELS EN PLANIFICATION ET SUIVI-EVALUATION	24
SECTION 05: OBJECTIFS DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	26
5.1 OBJECTIFS DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION.....	26
5.2. RESULTATS ATTENDUS DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION.....	26
SECTION 06 : LES ELEMENTS A SUIVRE ET LES NIVEAUX DE SUIVI.....	27
6.1 SUIVI-EVALUATION DES INTRANTS	27
6.2 SUIVI-EVALUATION DES ACTIVITES	27
6.3 SUIVI-EVALUATION DES EXTRANTS	28
6.4 SUIVI-EVALUATION DES RESULTATS.....	28
6.5 SUIVI-EVALUATION DES EFFETS/IMPACTS	28
SECTION 07 : DEFINITION DES INDICATEURS ET SUIVI DES PERFORMANCES	30
7.1 DEFINITION DES INDICATEURS	30
7.2 MESURE DE LA PERFORMANCE	30
SECTION 08 : ORGANISATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	32
8.1 ACTEURS CONCERNES	32
8.2 SCHEMA DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	34
8.3 ROLES ET RESPONSABILITES DES ACTEURS	35
SECTION 09 : CIRCUIT DE L'INFORMATION.....	37
9.1 COLLECTE DES DONNEES.....	37
9.2 TRAITEMENT DES DONNEES.....	37

9.3 ANALYSE DES DONNEES.....	38
SECTION 10 : PRODUCTION DE RAPPORTS ET DIFFUSION DE L'INFORMATION	39
10.1 ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS.....	39
10.2 RAPPORTAGE PAR PAYS.....	40
SECTION 11 : EVALUATIONS	52
11.1 CRITÈRES ET TYPES D'ÉVALUATION	52
11.2 PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES ET GESTION DES ÉVALUATIONS	53
11.3 UTILISATION DES RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS.....	54
11.4 CADRES DE PARTAGE DES RESULTATS DES EVALUATIONS.....	55
11.5 PLANS ANNUEL ET PLURIANNUEL DE SUIVI-ÉVALUATION.....	56
SECTION 12: CONTROLEQUALITE	63
12.1. DIFFERENTS NIVEAUX DE CONTROLE	63
12.2. OUTILS DE CONTROLE QUALITE	64
12.3. IDENTIFICATION DES DOCUMENTS	66
CONCLUSION	67
ANNEXES GENERALES :.....	68
ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DU CILSS.....	68
ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DU CENTRE RÉGIONAL AGRHYMET	69
ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME INSTITUT DU SAHEL.....	70

PREAMBULE : GESTION DES REVISIONS

Les révisions sont autorisées par le Secrétaire Exécutif du CILSS en fonction des besoins. Il en tient informé les partenaires techniques et financiers du CILSS.

Le Chef de l'Unité Suivi-Evaluation, Planification, Veille Stratégique et Genre du Système CILSS maintient un registre de toutes personnes en possession d'un exemplaire du présent manuel. Il est responsable du remplacement des pages révisées et de la destruction des pages obsolètes.

Le Chef de l'Unité Suivi-Evaluation, Planification, Veille Stratégique et Genre du Système CILSS conserve un exemplaire de chaque version obsolète.

Le Chef de l'Unité Suivi-Evaluation, Planification, Veille Stratégique et Genre du Système CILSS maintient un registre des révisions des sections du présent manuel, indiquant pour chaque section la date et la lettre demandant la modification de la version en vigueur.

Les missions d'évaluation interne, externe et les auditeurs peuvent demander (sous réserve de motiver leurs demandes) une révision du manuel à certains de ses points.

Annexes du préambule :

- Registre des personnes en possession du manuel
- Registre des révisions du manuel

Annexe 1 du préambule: Registre des personnes en possession du manuel de suivi-évaluation

Numéro d'ordre	Nom & Prénom(s)	Fonction/statut	Date de remise	Partie remise du manuel	Signature
1					
.					
.					
.					
.					
n					

Annexe 2 du préambule : Registre des révisions du manuel de suivi-évaluation

Références de la lettre de révision	Date de révision	Parties révisées

PREMIERE PARTIE : POLITIQUE

SECTION 01 : HISTORIQUE DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION ET VISION DU CILSS CONCERNANT LE SUIVI-ÉVALUATION

1.1 HISTORIQUE DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DU CILSS

Avant 2002, le CILSS n'avait pas d'approche globale de planification, de suivi et d'évaluation de son travail. La programmation et l'évaluation se faisaient de manière décentralisée et ponctuelle en utilisant diverses approches. Les revues externes de l'Institution ainsi que ses instances statutaires ont montré que cette approche ponctuelle était inadéquate pour une organisation moderne et complexe comme le CILSS. Elles ont alors recommandé que l'Institution mette en place aussi bien un Système de Programmation qu'un Système de Suivi/Evaluation (S&E), capables de suivre le progrès et de mesurer la performance de ses programmes et projets. Elles ont en outre recommandé que le CILSS se dote d'un manuel de Suivi-Evaluation et crée une Unité centralisée d'évaluation au niveau du Siège pour venir en appui à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une approche à l'évaluation couvrant l'ensemble du système CILSS.

La 37^{ème} session du Conseil des Ministres de 2002 a adopté le manuel de suivi-évaluation. Cette décision des instances statutaires sera suivie en 2003 par la note de service N°003/SE/2003 du Secrétaire Exécutif du CILSS, instituant le suivi-évaluation au sein du système CILSS. Des formations des experts et des cadres dirigeants suivront ensuite sur l'ensemble des sites avec comme objectif de créer un engagement positif dans une culture d'apprentissage de l'évaluation au sein de l'organisation et d'améliorer les compétences et les capacités en matière de conception, de mise en œuvre des projets et programmes et de S&E.

1.2 VISION DU CILSS CONCERNANT LE SUIVI-ÉVALUATION

La vision du CILSS concernant le suivi-évaluation peut être traduite par quatre éléments.

1.2.1 Couplage du suivi-évaluation interne et des évaluations externes

Le suivi-évaluation est d'abord un système interne au CILSS et qui doit être maîtrisé et animé par les cadres du CILSS. Mais le système interne est complété et renforcé par le regard extérieur dans un double sens : amélioration du système interne et rehaussement de la performance. Aussi, en plus du suivi-évaluation interne sur lequel devrait reposer l'essentiel du système de suivi-évaluation, on aura à commanditer des évaluations externes dont les résultats contribueront à une amélioration de la performance de tout ou partie du système CILSS.

1.2.2 Prise en compte de tous les aspects de la vie de l'institution c'est-à-dire des intrants jusqu'aux effets/impacts

La vision du suivi-évaluation du CILSS ambitionne de prendre en compte tous les aspects de la vie du CILSS et des changements qu'il apporte chez les bénéficiaires directs et dans les Etats membres. Ce qui devrait permettre d'une part de s'assurer de la cohérence d'ensemble des actions menées et d'autre part d'aller au-delà des activités et des résultats immédiats pour appréhender les effets et les impacts des actions du CILSS sur les Etats membres.

1.2.3 Suivi-évaluation comme instrument d'amélioration des performances du système CILSS

La mise en place d'un suivi-évaluation ne vise pas à répondre à un effet de mode mais à la nécessité d'une performance accrue et soutenue de l'ensemble du CILSS. Il est donc orienté vers l'amélioration des performances de l'ensemble du système interne dans le sens d'un réhaussement du niveau et de la qualité des résultats du CILSS.

1.2.4 Suivi-évaluation est l'affaire de tous

Même s'il est prévu pour être coordonné par l'unité en charge du suivi-évaluation, appuyée par les unités de suivi-évaluation des sites de l'INSAH et d'AGRHYMET, le suivi-évaluation doit être l'affaire de chaque expert et de chaque département ou unité du CILSS quelque soit l'envergure et la nature de ses activités.

1.3 BUT ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION AU CILSS

Les évaluations représentent une responsabilité essentielle des dirigeants du CILSS aux niveaux des projets, des programmes, de la direction et de la gouvernance. Les évaluations fournissent des informations relatives à la performance, informations nécessaires au gestionnaire du programme, au Secrétaire Exécutif, aux Directeurs Généraux et aux Instances statutaires pour rendre compte de leur travail. Les évaluations font en outre partie de la rétro-information, de l'apprentissage et du processus de changement permanents nécessaires aux organisations modernes.

Pour être plus précis, les évaluations au sein du CILSS visent deux objectifs : l'apprentissage/l'amélioration et la responsabilisation.

1.3.1 L'apprentissage et l'amélioration

Il s'agit ici de considérer l'évaluation comme un cadre d'apprentissage. Cela implique également la création d'un environnement qui engage le personnel et ses partenaires à apprendre, de manière créative, comment améliorer le travail de l'Institution. Dans ce contexte, les évaluations sont des instruments pour rendre les projets, les programmes et les unités organisationnelles plus efficaces à travers la fourniture d'une rétro-information utile et un engagement à agir sur ce feedback. Les évaluations constituent donc une manière de comprendre pourquoi les activités du CILSS réussissent et pourquoi elles échouent. Par ailleurs, en tant qu'outils d'apprentissage, les évaluations augmentent le niveau de nos connaissances en ce qui concerne les meilleures pratiques.

1.3.2 La responsabilité

Deuxièmement, les évaluations font partie du système général de responsabilité. Le CILSS est responsable devant ses Etats membres, ses partenaires et ses donateurs quant au bon fonctionnement des politiques, des programmes, projets et opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Le processus d'évaluation et la documentation requise qui l'accompagne, tiennent le personnel et les agents comptables responsables de leurs performances (résultats).

SECTION 02 : PRINCIPES ET ORIENTATIONS DU CILSS CONCERNANT LE SUIVI-EVALUATION ET LA GESTION DE PROJETS ET PROGRAMMES

2.1 PRINCIPES DIRECTEURS DU SYSTÈME DE SUIVI-ÉVALUATION DU CILSS

2.1.1 Principes sous-jacents à l'ensemble du système de suivi-évaluation

Les Principes sur lesquels l'ensemble du système de suivi-évaluation du CILSS est fondé sont :

- **Le CILSS d'abord.** Le système répond aux besoins du CILSS et de ses programmes en premier lieu.
- **Le suivi-évaluation vise une meilleure prise de décisions.** Le but du suivi-évaluation est d'aider les responsables à tous les niveaux du CILSS à prendre des décisions basées sur des données réelles et fiables. Un système opérationnel permettra une prise de décisions mieux informée qui conduira à l'amélioration du travail et des résultats.
- **Le suivi-évaluation est le travail de tout le monde.** Le suivi-évaluation est une fonction de base de la gestion technique et de l'administration qui doit faire partie du travail régulier de tout cadre. Tous les niveaux de l'organisation sont impliqués.
- **La gestion des ressources fait partie du système.** Les données de suivi et les évaluations doivent être liées de façon intégrée pour permettre une gestion plus efficace des ressources.
- **Tout le monde n'a pas besoin des mêmes informations en matière de suivi-évaluation.** Et les différentes cellules au sein du CILSS ne font pas leur suivi-évaluation de la même façon. Les données du suivi-évaluation doivent être traitées et présentées pour répondre aux besoins de chaque niveau d'utilisateurs. Ce qui intéresse le gestionnaire n'est pas nécessairement ce qui intéresse le Secrétaire Exécutif. Pour cette raison, les procédures de suivi-évaluation sont adaptées à chaque cellule du CILSS.
- **Plus simple, plus efficace.** Un système souple et simple répondra mieux aux besoins du CILSS. La complexité ne mène pas à l'utilité. Un système qui a moins d'indicateurs permettra une collecte de données plus efficace et une analyse plus substantielle des résultats.
- **Éliminer les rapports qui ne sont pas utilisés.** Une diminution du nombre de rapports permettra une amélioration de leur qualité et une meilleure utilisation du temps pour les activités de bas.

2.1.2 Principes sous-jacents aux évaluations

Le CILSS considère les évaluations comme étant des activités utilisables et pratiques qui renforcent la responsabilité et l'apprentissage. Cependant, pour être utiles, les évaluations doivent être conduites attentivement et basées sur des méthodes systématiques de collecte et d'analyse de données. Les évaluations sont guidées par la vision et les valeurs suivantes de l'Institution.

- **Orientation/Responsabilité basée sur les résultats**

L'orientation vers les résultats signifie que les évaluations visent essentiellement à examiner le degré auquel le travail du CILSS contribue à atteindre les objectifs du projet, du programme et de l'Institution, ainsi que les préoccupations générales de développement durable et équitable. Un système de responsabilité orientée vers les résultats reconnaît qu'il existe plusieurs approches pour obtenir des résultats. Il permet aux responsables d'utiliser leurs idées et leur créativité pour obtenir les résultats souhaités. De même, un système basé sur les résultats favorise un système de gestion et de gouvernance qui donne des conseils aux responsables et exige des informations venant de ces derniers sur la performance et l'apprentissage. Les revues et les contrôles du système visant à vérifier la responsabilité des intrants sont principalement laissés à l'audit externe et au contrôle interne.

- **Amélioration de la planification et de la prestation**

Les évaluations doivent fournir des résultats/conclusions et des recommandations utiles. A cet égard, les personnes évaluées doivent considérer *les évaluations comme un atout – un atout visant à améliorer les résultats du programme et donc à renforcer l'organisation*. Une amélioration et une appropriation soutenues contribuent à une meilleure planification, une meilleure prise de décision et une meilleure formulation des stratégies à tous les niveaux. Les évaluations au CILSS ne cherchent pas des coupables, mais recherchent une amélioration constante de la performance.

- **Contrôle de la qualité**

La meilleure d'évaluation doit fournir un cadre pour opérer un choix parmi différentes approches et assurer une mesure de contrôle de la qualité. Pour faciliter l'amélioration de la qualité des évaluations du CILSS, il a été élaboré un manuel de planification et de suivi-évaluation pour guider la demande, la gestion et l'utilisation des évaluations. Les évaluations doivent impliquer l'intégration systématique d'un grand mélange de connaissances et d'informations à partir d'une série de questions. Le personnel et les partenaires du CILSS prennent leurs décisions sur la base de la collecte, de l'analyse et du jugement des informations. Les évaluations sont donc à la fois une science et un art.

- **Appui à une culture de l'évaluation**

L'expérience a montré que les évaluations sont meilleures quand elles font partie de la culture de l'organisation, une manière de penser et d'agir. Concrètement, les évaluations doivent représenter une partie importante de toutes les responsabilités du personnel du CILSS. A ce titre, les systèmes de motivation en place se doivent de soutenir l'apprentissage et l'utilisation convenable des évaluations. Tous les membres du personnel doivent considérer *le processus d'évaluation comme un outil qui peut les aider à améliorer leur travail et leurs résultats*. Dans ce cadre, la fonction d'évaluation peut jouer un rôle fondamental en aidant les instances statutaires, les cadres dirigeants, les Etats membres et le personnel à faire le meilleur usage possible des évaluations au profit du CILSS. Ainsi donc, le suivi-évaluation doit être l'affaire de tous au CILSS.

- **Travail en partenariat**

Les évaluations impliquent de multiples membres et parties prenantes. Les personnes concernées par les résultats d'une évaluation ont le droit d'être impliquées dans le processus. Les parties prenantes sont activement impliquées dans tous les aspects du processus d'évaluation. Cette implication aide à mieux comprendre les évaluations, à encourager les contributions et l'acceptation des conclusions/recommandations et à augmenter leurs chances d'être utilisées.

- **La Transparence**

La transparence du processus d'évaluation est un aspect important de la garantie d'une large utilisation des exercices d'évaluation par les responsables et par les instances de gouvernance. Le CILSS devra à cet effet rendre les rapports d'évaluation accessibles à ses parties prenantes.

- **Respect de l'Éthique**

Le CILSS s'efforcera de s'assurer que ses évaluations respectent l'éthique. Cela signifie que les évaluations doivent tenir dûment compte du bien-être des personnes impliquées dans les évaluations et de celles affectées par ces évaluations.

- **Crédibilité**

L'amélioration de la qualité des évaluations au CILSS est un aspect important de la crédibilité de son travail d'évaluation. A cet effet, l'Institution s'engage à s'assurer que les évaluations sont menées sur la base de normes de haute qualité et reconnues dans le domaine professionnel de l'évaluation.

- **Accessibilité**

Le CILSS doit non seulement être transparent dans ses évaluations, mais il doit aussi être conscient de la nécessité que les résultats de ces évaluations soient accessibles à ses Etats membres, ses partenaires et autres parties prenantes. Des sommaires de toutes les évaluations menées seront mis sur le site web en Anglais et Français et les rapports d'évaluation complets seront disponibles à la demande auprès des sites et CONACILSS dans les Etats membres.

- **Utilité**

Le principe final de la politique d'évaluation porte sur l'utilisation de l'évaluation. Il ne sert à rien de s'engager dans des évaluations si elles ne sont pas considérées comme utiles et réellement utilisées dans l'amélioration de la prise de décisions et du programme. L'utilité est l'une des normes d'appréciation de la qualité des évaluations et elle est également liée à la culture de l'évaluation.

2.2 ORIENTATIONS DU CILSS EN MATIÈRE DE SUIVI-ÉVALUATION

2.2.1 Champ d'action de l'évaluation

Les évaluations sont des activités formelles du CILSS. Elles comprennent l'utilisation de techniques de recherche appliquée pour générer des informations qui peuvent aider à améliorer le travail. Telle que perçue dans cette Politique, **une évaluation est une appréciation périodique de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité d'un projet, d'un programme ou d'une unité organisationnelle dans le cadre des objectifs fixés. Une évaluation peut aussi inclure une appréciation des impacts non visés.** Cette définition de l'évaluation peut couvrir divers aspects de projets, programmes ou unités organisationnelles en cours ou achevés y compris leurs politiques, leurs commissions, leurs unités et stratégies organisationnelles et de programme.

Les évaluations sont généralement entreprises sous forme d'un examen externe (indépendant) de l'historique, de la stratégie, des objectifs, des résultats, des activités et des moyens déployés en vue de tirer des leçons qui peuvent guider le travail futur. Le CILSS soutient et encourage également les processus d'auto-évaluation qui, bien que moins indépendants que les évaluations externes, peuvent aider à bâtir une culture interne de réflexion et d'évaluation, ainsi qu'une forte appropriation des résultats. Que l'évaluation soit

une auto-évaluation ou une évaluation faite par un évaluateur externe, elle doit être minutieusement planifiée et conduite sur la base du manuel de Suivi-Evaluation du CILSS.

2.2.2 Contribution aux objectifs généraux du CILSS

Toutes les évaluations, qu'elles soient internes ou externes, doivent contribuer aux objectifs généraux de l'Institution. En tant que processus formel de l'organisation, les évaluations font partie de l'histoire de l'organisation et fournissent l'un des outils d'apprentissage organisationnel les plus importants. Quand elles sont bien menées, les évaluations aident à créer la confiance dans la méthode de travail du CILSS et dans la manière dont elle est perçue par ses parties prenantes et ses bailleurs de fonds.

Dans ce contexte, tous les personnels de gestion des programmes, projets et unités organisationnelles doivent avoir une compréhension de base des évaluations et du rôle que l'évaluation joue au sein du CILSS. En ce qui concerne la gouvernance, le rôle des Instances statutaires (CRPS, Conseil des Ministres, Sommet des Chefs d'État et de Gouvernement) dans la stimulation et la réception des résultats des revues et des évaluations doit être clair.

2.2.3 Vers un dispositif de suivi-évaluation des performances de l'intervention du CILSS

Le CILSS cherche à établir un dispositif d'enregistrement de routine des résultats tangibles de son intervention. Jusqu'alors, la pratique usuelle a été d'apporter de l'information principalement sur les moyens («inputs», comme les dépenses et les investissements) et sur l'exécution des activités. Aujourd'hui, il y a une volonté manifeste des responsables du CILSS de constituer une batterie complète d'indicateurs qui permettent d'évaluer de manière cohérente les extrants, les résultats, les effets et les impacts de l'intervention du CILSS. Autrement dit, il s'agit d'établir un cadre unique et cohérent de mesure de performances. Et, le fait que cette batterie d'indicateurs soit définie dès le démarrage des projets et programmes et non de manière rétrospective, constitue une orientation nouvelle.

Les indicateurs de performances s'inscrivent dans le sens d'une "gestion orientée vers les résultats" (« managing for results »). Ce mode de gestion se veut d'utiliser le dispositif de suivi-évaluation comme un moyen pour orienter l'exécution (par des évaluations en cours) vers de meilleures performances, et non comme un moyen pour constater rétrospectivement les résultats obtenus.

2.2.4 Du suivi-évaluation des moyens, des activités et des résultats vers l'évaluation des effets et des impacts

Suivant ses orientations, le CILSS cherche à résoudre les limitations identifiées dans la pratique actuelle de suivi-évaluation en :

- **Dépassant le suivi d'exécution**, avec un dispositif de suivi-évaluation qui attache autant d'importance à l'information sur les moyens, les activités et les résultats qu'aux effets et impacts attendus avec le déploiement des moyens et l'exécution des activités des projets.
- **Replaçant toute action et résultat dans son cadre global** : toute évaluation de projet ou de ses composantes doit être menée à la lumière des objectifs et des indicateurs retenus pour le projet et le secteur en question.

2.3 PRISE DE DÉCISION CONCERNANT LA RÉALISATION DES ÉVALUATIONS ET ALLOCATION DES RESSOURCES POUR L'ÉVALUATION

2.3.1 Prise de décision concernant la réalisation des évaluations

Il existe beaucoup de variables à prendre en compte au moment de décider d'une évaluation. Y a-t-il une obligation stipulée dans le contrat de conduire une évaluation ? L'évaluation est-elle efficace par rapport à son coût ? Les responsables du CILSS auront-ils l'occasion d'apprendre de l'exercice d'évaluation ? Y a-t-il suffisamment d'informations pour s'engager dans une évaluation ?

Quand les évaluations font partie d'une obligation contractuelle, les responsables doivent s'assurer que l'envergure de l'évaluation est à la mesure de son utilisation et de son utilité éventuelles. Dans certains cas, *un suivi régulier de la performance peut remplacer les évaluations*. Dans d'autres cas, des évaluations plus formelles sont nécessaires.

2.3.2 Allocation de ressources pour les évaluations et pour le renforcement des capacités d'évaluation

Les évaluations sont considérées comme un investissement plutôt qu'un coût. En investissant dans les évaluations, le CILSS acquiert de la crédibilité qui se traduit dans l'amélioration des relations avec les pays membres et les donateurs. Par ailleurs, un meilleur apprentissage se traduit par une pratique plus efficace et plus efficiente.

Les évaluations sont considérées comme une partie potentielle de tout le programme et tous les projets du CILSS. Trois à cinq pour cent (3 à 5%) des coûts programmatiques et unitaires doivent être mis de côté pour les travaux d'évaluation et renforcés par des procédures d'approbation de la programmation et de la budgétisation.

En outre, le CILSS recherche des appuis financiers auprès de divers donateurs intéressés par l'élaboration de programmes, d'outils et de pratiques spécialisées pour soutenir les évaluations.

Le CILSS encourage aussi les responsables à réserver des fonds dans les budgets de formation pour actualiser les compétences du personnel en techniques et outils d'évaluation.

2.4 ORIENTATIONS DU CILSS EN MATIÈRE DE GESTION DE PROJETS ET PROGRAMMES

2.4.1 Gestion axée sur les résultats (GAR)

2.4.1.1 Définition

La gestion axée sur les résultats est une stratégie de gestion axée sur la performance et sur l'amélioration durable des réalisations. Elle constitue un cadre cohérent visant à améliorer l'efficacité du développement ou de projets et programmes, selon lequel l'information sur la performance est utilisée pour améliorer la prise de décisions ; ce cadre s'accompagne d'outils pratiques de planification stratégique, de gestion des risques, de suivi des progrès et d'évaluation des résultats.

La gestion axée sur les résultats est un mode de gestion centré sur les résultats à obtenir, une stratégie générale de gestion visant à modifier la façon dont fonctionnent les institutions, en mettant l'accent sur les moyens d'améliorer leur efficacité.

La gestion axée sur les résultats combinent trois approches : l'approche intégrée, l'approche du cadre logique et l'approche participative.

2.4.1.2 Principes

Les différents principes de la GAR sont les suivants :

- Axer le dialogue sur les résultats à toutes les étapes de l'action
- Aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats
- Assurer la simplicité des méthodes de mesure et des rapports
- Axer la gestion sur l'obtention de résultats plutôt que de gérer par résultats
- Utiliser l'information relative aux résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions

2.4.1.3 Eléments essentiels du processus de la gestion axée sur les résultats

- Définir clairement les résultats et les objectifs de l'intervention
- Choisir des indicateurs permettant de mesurer les progrès réalisés en vue d'atteindre chaque objectif
- Fixer de manière précise les activités à exécuter pour obtenir chaque résultat
- Recueillir périodiquement des données sur les résultats pour contrôler l'exécution des activités
- Examiner, analyser et présenter les résultats obtenus par rapport aux activités définies
- Réaliser des évaluations périodiques de façon à compléter les données du suivi
- Tirer parti du suivi des résultats en vue d'une responsabilisation, d'un apprentissage et de la prise de décisions

En définissant clairement les résultats visés, on cible de manière plus précise les changements à obtenir. Par ailleurs, les mesures périodiques des résultats constituent des balises ou des points de repère qui permettent de rectifier les programmes ou les projets afin qu'ils continuent d'aller dans le sens des résultats escomptés.

2.4.1.4 Illustration des nouvelles orientations en rapport avec la gestion axée sur les résultats

Les éléments caractérisant le passage du mode de gestion actuelle (centrée sur les activités) à la gestion axée sur les résultats sont illustrés dans le tableau suivant.

Tableau : Comparaison entre l'utilisation traditionnelle des indicateurs et celle de la gestion orientée vers les résultats

Dans l'usage habituel des indicateurs, l'accent était mis sur :	La gestion orientée vers les résultats met l'accent sur :
Intrants (inputs)	Effets (outcomes)
Processus (procédures de gestion)	Résultats
Activités	Objectifs stratégiques
Analyse rétrospective de l'information	Evaluations en cours
Conformité	Performance : processus conduisant à des résultats (moyens et méthodologie)
Contrôle de gestion	Amélioration de la gestion
Apport de données	Utilisation des données

2.4.2 Approche programme

2.4.2.1 Définition générale

L'approche programme est un processus qui permet d'articuler les priorités et de réaliser les objectifs de développement dans un cadre cohérent. C'est une approche logique qui intègre

les processus de planification et de gestion aux niveaux macro, méso et micro de tout effort de développement. L'approche programme permet à tous les donateurs de fournir un appui à un ou plusieurs éléments du programme de l'institution concernée en tenant compte de leurs avantages comparatifs. Il encourage l'intégration de toutes les ressources disponibles en vue de répondre aux priorités fixées.

2.4.2.2 L'approche programme dans le cadre du CILSS

Les PTF et le CILSS conviennent d'un commun accord de passer progressivement d'une approche projet à une approche programme dans la mise en œuvre du présent cadre en ciblant les avantages suivants :

- ? Un leadership assuré par le CILSS en matière de coordination et d'animation du Comité des Partenaires du CILSS (CPC), qui regroupe l'ensemble des PTF ;
- ? Une volonté affirmée et partagée d'évoluer progressivement de financements de projets vers des financements de programmes pouvant déboucher ultérieurement, et ce dans la mesure du possible, sur des financements intégrés dont la forme la plus avancée serait un appui budgétaire non ciblé.
- ? L'harmonisation des procédures, notamment en matière d'audit et de rapportage (technique et financier) ;
- ? Des efforts progressifs en vue d'accroître l'utilisation progressive des procédures du CILSS par rapport à la conception et à la mise en œuvre des programmes, à la gestion financière et au suivi-évaluation.

2.4.2.3 Critères de l'approche programme

Les critères essentiels sont au nombre de cinq (05) :

- L'élaboration du programme par l'institution bénéficiaire de l'aide : il doit établir les stratégies et les objectifs à atteindre
- Le partage des stratégies et des objectifs à atteindre avec les partenaires techniques et financiers de l'institution
- L'alignement des partenaires techniques et financiers sur les stratégies définies par l'institution
- L'harmonisation des procédures : elle consiste à financer l'institution bénéficiaire suivant des procédures communes et rationalisées, et à désigner un chef de file parmi les partenaires techniques et financiers qui sera l'interface privilégiée avec l'institution bénéficiaire
- Une gestion axée sur les résultats : elle suppose une planification, une gestion et une analyse de la performance
- La responsabilité mutuelle du programme et des résultats attendus

2.4.2.4 Conditions de réussite de l'approche programme

- L'institution bénéficiaire dispose ou est capable d'élaborer un plan stratégique cohérent et dont la faisabilité financière est traduite par des cadres de dépenses à moyen terme
- Les capacités institutionnelles du bénéficiaire à mettre en œuvre le plan stratégique ; les actions de renforcement de capacités peuvent alors permettre une meilleure gestion du programme
- L'engagement des partenaires techniques et financiers à fournir une aide financière stable et prévisible
- La mise en œuvre d'évaluations conjointes en vue de suivre et de mesurer les résultats
- L'existence d'un système d'information fiable jusqu'au niveau déconcentré et la mise en place d'un ensemble d'indicateurs
- Une bonne entente entre les partenaires techniques et financiers

DEUXIEME PARTIE : PLANIFICATION

SECTION 03 : METHODE ET PROCESSUS DE PLANIFICATION

3.1 MÉTHODE DE PLANIFICATION

Trois éléments essentiels caractérisent la méthode de planification du CILSS : l'horizon temporel, l'option pour la planification dite « par objectifs et par résultats » et l'utilisation du cadre le cadre logique. Ces deux derniers éléments s'inscrivent eux-mêmes dans le cadre plus global de la gestion axée sur les résultats.

3.1.1 L'horizon temporel

Le CILSS a opté d'inscrire ses activités dans le cadre de cycles pluriannuels de cinq (05). Ainsi, pour chaque cycle, un programme de travail quinquennal est élaboré. A partir du programme de travail, on définit d'abord un cadre de travail à moyen terme (CDMT) d'une durée de trois ans et ensuite annuellement, suivant une logique itérative, un plan opérationnel d'activités communément appelé plan d'opérations.

3.1.2 La planification par objectifs et par résultats

Comme son nom l'indique, la planification par objectifs et par résultats est une méthode de planification qui met l'accent sur les objectifs et les résultats. Dans ce cas, l'attention n'est plus focalisée sur les activités mais sur les résultats et les objectifs visés. Ce faisant, la conception même de la planification change, en ce sens qu'il ne s'agit plus de programmer une « foule d'activités » mais d'abord de s'assurer que ces activités permettront effectivement d'obtenir des résultats tangibles et de progresser vers l'atteinte des objectifs. Cette nouvelle conception de la planification est traduite par le dicton suivant : « ne me dis pas ce que tu fais, dis moi ce que ça donne ».

3.1.3 Le cadre logique

Le cadre logique constitue la référence fondamentale dans la programmation des activités du CILSS. Elle s'applique dans les types de planifications utilisés par le CILSS : planification stratégique, planification annuelle (plan d'opérations), planification semestrielle, etc.

La méthode du cadre logique a pour avantages de permettre :

- D'identifier de manière précise les objectifs, les résultats, les activités et les intrants d'un programme, d'un projet ou d'une action,
- De programmer de manière cohérente les activités, les extrants et les résultats qu'on peut attendre de l'utilisation des intrants.

De manière synthétique, le cadre logique peut être décrit ainsi qu'il suit :

- **La logique verticale** : elle précise l'objectif de développement, les objectifs spécifiques, les résultats attendus, les activités à mettre en œuvre et les moyens nécessaires selon la logique suivante : si nous fournissons les moyens prévus et si les activités sont menées convenablement, il est possible de produire les résultats attendus. Et si nous produisons ces résultats, les objectifs spécifiques pourront être atteints. Si tous les objectifs spécifiques sont atteints, l'objectif de développement sera atteint ;
- **La logique horizontale** : elle permet de mener l'analyse ligne par ligne en précisant pour chaque élément de la colonne (activités, résultats, objectifs, ...), la stratégie ou la logique d'intervention, le processus de vérification de sa réalisation ainsi que les hypothèses et risques éventuels pouvant constituer des facteurs de blocage.

3.2 PROCESSUS DE PLANIFICATION

Le processus de planification du CILSS comporte deux grandes phases elles-mêmes subdivisées en plusieurs étapes :

3.2.1 Phase 1 : Planification stratégique

Le CILSS a opté d'inscrire ses actions dans le cadre de plans stratégiques d'une durée de dix ans au moins et de programmes pluriannuels de travail de cinq ans. Le cycle des activités du CILSS s'étale sur une durée de trois à cinq ans à l'issue de laquelle un autre cycle commence.

Le processus de planification stratégique suit les étapes suivantes :

3.2.1.1 Etape 1 : Définition de la vision, de la mission et des valeurs du CILSS

Dans la pratique, cette étape se réduit à la définition de la vision du CILSS pour les dix ans (au moins) à venir ; en effet, la mission et les valeurs du CILSS ne sont pas sujettes à des variations significatives dans le temps.

3.2.1.2 Etape 2 : Analyse de l'environnement interne et de l'environnement externe du CILSS

Il s'agit ici d'analyser d'abord les facteurs internes puis les facteurs externes qui influent ou qui peuvent influencer de manière directe ou indirecte sur les actions du CILSS.

3.2.1.3 Etape 3 : Définition des objectifs et des axes stratégiques

Il s'agit ici, après avoir d'une part référer à la vision, la mission et les valeurs du CILSS, et analyser l'environnement interne et externe d'autre part, de définir les objectifs et les axes stratégiques de l'action du CILSS pour les dix ans (au moins) à venir. Ces objectifs et axes stratégiques devront faire l'objet d'une large concertation interne et être validés avant que l'on entame l'élaboration du plan stratégique détaillé.

3.2.1.4 Etape 4 : Elaboration du plan stratégique détaillé ou du programme de travail du CILSS

Il s'agira ici de définir de manière détaillée le cadre logique de chaque axe stratégique c'est-à-dire les objectifs spécifiques, les résultats attendus, les activités, les indicateurs de réalisation, les moyens et sources de vérification, les hypothèses, etc.

3.2.2 Phase 2 : planification opérationnelle

A partir du plan stratégique, la planification se fait en cascades. Elle va de l'élaboration du plan opérationnel de tout le système CILSS à l'établissement des plans opérationnels individuels des experts. Le principe de la planification en cascades est que chaque niveau inférieur doit être en cohérence avec le niveau qui lui est immédiatement supérieur de manière à assurer une cohérence d'ensemble.

3.2.2.1 Etape 1 : Elaboration du plan opérationnel du CILSS

A partir du plan stratégique et du programme de travail, le CILSS élabore un plan d'opérations pour chaque année. On devrait veiller à assurer une cohérence entre les plans opérationnels des différentes années de telle sorte qu'à la fin du dernier plan opérationnel, on atteigne les objectifs et résultats du plan stratégique. Un des moyens d'assurer une

cohérence entre les plans opérationnels est de réaliser un bilan à la fin de chaque année à travers un rapport de résultats. Ce bilan permettra de prendre en compte les résultats non obtenus ou partiellement obtenus dans le plan opérationnel de l'année suivante.

3.2.2.3 Etape 2 : Elaboration des plans d'opérations des PRA

A partir du plan opérationnel de tout le système CILSS, les PRA élaborent leurs plans opérationnels.

3.2.2.4 Etape 3 : Elaboration des plans opérationnels des sites

Une fois que les plans opérationnels des PRA sont disponibles, les sites peuvent élaborer leurs plans opérationnels puisque les activités des experts des différents sites concourent aux objectifs d'un ou de plusieurs PRA. A ce niveau, il faut veiller à intégrer les activités des unités d'appui au management (UAM).

3.2.2.5 Etape 4 : Elaboration des plans opérationnels des départements et unités

En partant du plan opérationnel du site, les différents départements et unités élaborent les plans opérationnels des départements et des unités.

3.2.2.6 Etape 5 : Elaboration des plans individuels opérationnels des experts

En se fondant sur le plan opérationnel du département ou de l'unité dont il relève, chaque cadre élabore son plan opérationnel individuel. En effet, c'est sur la base du plan opérationnel individuel qu'on évaluera les performances de chaque cadre.

3.2.2.7 Etape 6 : Elaboration des programmes d'activités semestriels individuels des cadres

Afin de permettre d'une part une meilleure maîtrise de la conduite des activités et d'autre part une production plus aisée des rapports semestriels, chaque cadre élabore en plus de son plan opérationnel individuel, un programme de travail semestriel qui définit les activités, les extrants et éventuellement les résultats attendus du semestre.

2.3 SCHEMA DE PLANIFICATION

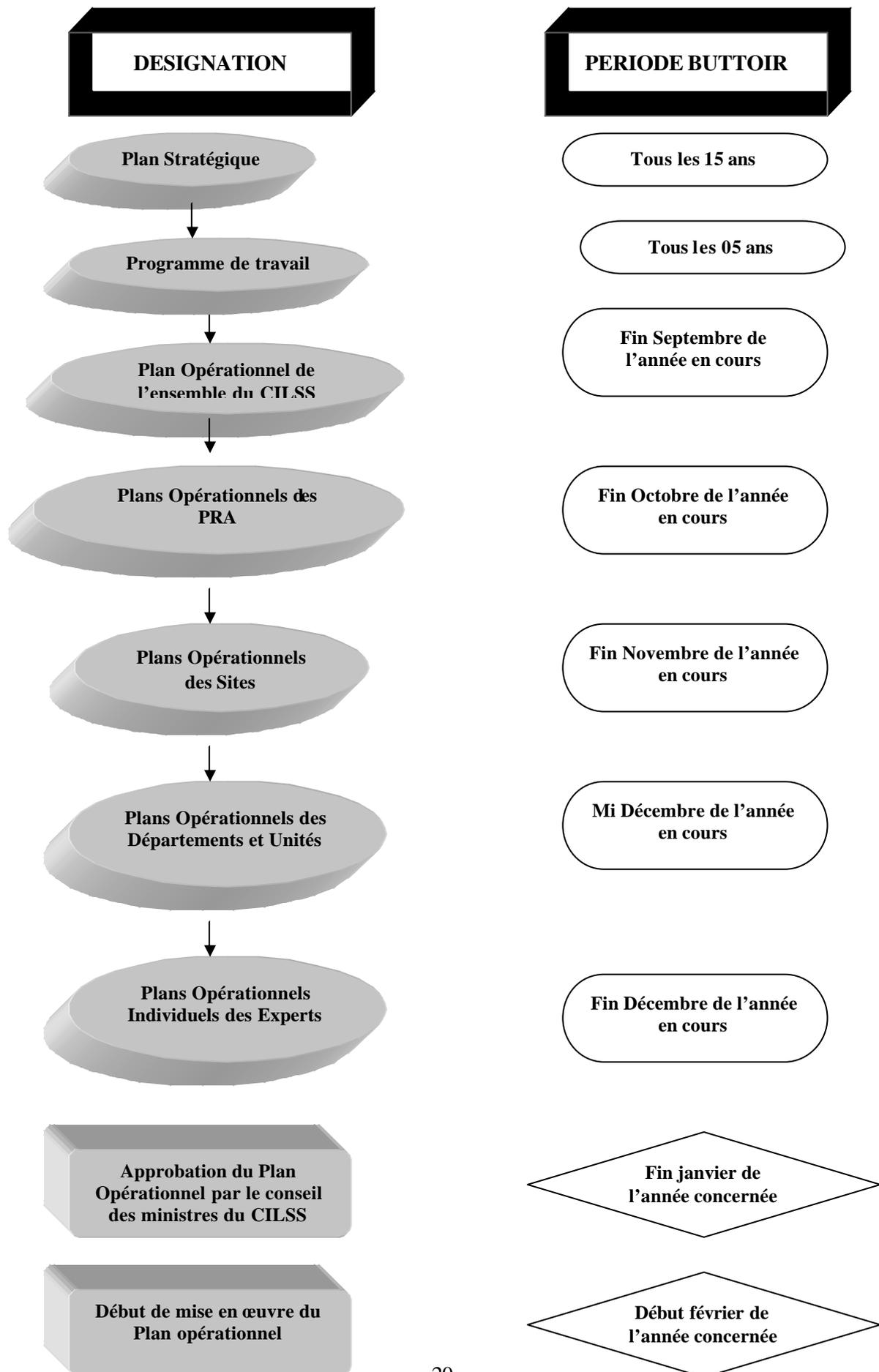
La planification au niveau du CILSS se fait suivant le schéma suivant :

Objectif général → Objectifs spécifiques → Résultats → Sous résultats →
Activités → Sous activités → Intrants

2.4 CALENDRIER DE LA PLANIFICATION

Pour une grande institution comme le CILSS qui comporte plusieurs organes et dont les activités sont très diversifiées et se déroulent dans plusieurs sites voire plusieurs pays, l'efficacité de la planification commence par une bonne maîtrise du calendrier de planification. Il importe donc d'établir et de diffuser largement un calendrier consensuel de planification afin d'éviter des retards ou des incohérences préjudiciables à l'atteinte des objectifs globaux.

Calendrier de la planification



Annexe 3.1 : Cadre du programme d'activités

Programme Régional d'Appui ou UAM : _____

Période couverte: _____

Date d'élaboration: _____

1. Cadre logique de programmation des activités

Référence aux objectifs du programme de travail de l'ensemble CILSS, du PRA ou de l'UAM	Activités	Résultats attendus	Indicateurs de réalisation	Responsable	Niveau de concertation (acteurs associés à la mise en œuvre)	Ressources nécessaires
Objectif 1						
.						
.						
.						
.						
Objectif n						

2. Chronogramme de mise en œuvre des activités

ACTIVITES	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Activité 1												
.												
.												
.												
.												
Activité n												

TROISIEME PARTIE : SUIVI-EVALUATION

SECTION 04 : DEFINITIONS DES CONCEPTS LIES A LA PLANIFICATION ET AU SUIVI-EVALUATION

Les définitions données ici visent :

- d'une part à harmoniser la compréhension des concepts entre les différents utilisateurs du manuel et
- d'autre part à familiariser les utilisateurs avec les concepts utilisés dans le cadre du suivi-évaluation

4.1 DEFINITION DE LA PLANIFICATION

Planifier / Programmer : prévoir et organiser les activités et les moyens dans le temps et dans l'espace afin d'obtenir les résultats attendus dans des délais prédéfinis ou prédéterminés

- La planification se réalise par paliers: durée totale de la période / année / semestre / mois / semaine
- Le document de projet ou de programme décrit les résultats attendus au terme de la période d'intervention; la programmation consiste à:
 - Répartir ces résultats sur la durée de la phase
 - Éclater les résultats globaux par année / zone
 - Proposer et préciser des séquences de réalisation pour les actions et les moyens à mobiliser

4.2 DEFINITION DU SUIVI-EVALUATION

4.2.1 *Suivi*

Suivre /suivi : Attitude et activité permanentes consistant à **observer, recueillir et analyser l'information nécessaire pour informer sur et améliorer l'exécution des activités et des résultats** (mettre en évidence le coût, le changement d'un état, l'évolution d'une situation)

Le suivi permet de :

- **contrôler l'avancée** de l'exécution des activités
- **contrôler** la production des **extrants**
- **gérer et prendre des décisions**
- **améliorer** nos **connaissances** du milieu,
- **recueillir l'information indispensable** pour évaluer

4.2.2 *Evaluation*

A la différence du suivi qui est un processus continu de collecte et de traitement et d'analyse de l'information, l'évaluation est une **photographie** de la situation ou de l'état d'avancement d'un projet à **un moment donné**.

L'évaluation est un regard **critique** et **complet** sur le déroulement d'un projet et ses résultats. Il porte des **jugements** sur la quantité et la qualité des résultats, la **pertinence** des choix (techniques, méthodes, stratégies), **leur contribution à l'avancement** vers les objectifs que le projet s'est fixés.

- L'évaluation utilise, mesure, analyse et interprète les indicateurs recueillis lors du suivi ;
- L'évaluation permet :
 - **D'apprécier l'avancée** vers les objectifs, l'obtention des résultats en rapport avec les moyens ;
 - **D'opérer des réorientations** profondes du projet si cela est nécessaire.

4.2.3 Suivi-évaluation

C'est un dispositif permanent d'observation, de recueil, de traitement et d'analyse des informations et données du projet/programme. L'un est incomplet sans l'autre: le suivi permet de réorienter les actions en cours presque quotidiennement. L'évaluation, alimentée par le suivi, éclaire les orientations périodiques. Ils sont essentiels pour juger de la progression réalisée en direction des résultats et des objectifs :

- Suivre la transformation des intrants (input) vers les extrants (output)
- Apprécier la transformation des extrants en résultats

Le suivi et l'évaluation ne sont possibles qu'en fonction d'un plan qui expose les **objectifs**, les **résultats**, les **activités**, les **moyens**, les délais de l'intervention et la méthode de travail.

4.3 Définition des concepts usuels en planification et suivi-évaluation

Les concepts sont définis en suivant l'ordre alphabétique.

Numéro d'ordre	Concepts	Définition
1	ACTIVITE	Les activités sont des séries d'actions au moyen desquelles les exécuteurs transforment les INTRANTS en des EXTRANTS et produisent des résultats observables. Plusieurs activités sont normalement nécessaires pour atteindre un sous-résultat donné et, dans bien des cas, ces activités doivent se produire par ordre. Les activités représentent ce que le programme fait.
2	EXTRANT	Les produits ou conséquences voulus, immédiats et tangibles des activités du programme. Il faut que les extrants soient produits pour que les résultats soient atteints. Souvent, il est presque impossible de distinguer entre les extrants et les activités. Par exemple, si l'activité consiste à former des personnes, l'extrant consiste en les individus ayant reçu la formation.
3	HIERARCHIE STRATEGIQUE	La structure des objectifs et des résultats d'un programme. Ils sont liés les uns aux autres par les hypothèses et ils sont graphiquement exposés dans l'Arbre des Objectifs. La hiérarchie CILSS est composée de : <ul style="list-style-type: none"> • Objectif stratégique • Objectif opérationnel • Résultats majeurs • Résultats • Sous-résultats • Activités
4	HYPOTHESE	L'hypothèse est la théorie derrière la logique de la stratégie, la causalité qui mène des activités aux résultats et à l'objectif. Si on fait X, Y en résultera. Ne pas confondre avec les SUPPOSITIONS.
5	INTRANTS	Les apports que les programmes du CILSS fournissent au projet. Il s'agit des ressources telles que les financements directs, les formations, les matériaux physiques, la main-d'œuvre et l'assistance technique.
6	INDICATEUR	Une mesure quantitative ou qualitative qui permet de voir si les progrès vers un résultat ou un objectif avancent ou non. L'indicateur est une caractéristique

		observable ou mesurable qui montre, ou "indique", à quel point un résultat visé est en train d'être atteint.
7	NIVEAU DE L'INDICATEUR	Le niveau de l'indicateur identifie le degré de réalisation ou de progrès que le programme espère atteindre en termes temporels, quantitatifs et qualitatifs. Il précise l'indicateur en montrant <i>qui, combien, à quel point, avant quelle date et où</i> .
8	OBJECTIF	<p>Un objectif est un but visé par un programme ou un projet. Plusieurs niveaux d'objectifs sont possibles. Au CILSS l'objectif global de l'organisation s'appelle l'OBJECTIF STRATEGIQUE. C'est le but principal des programmes du CILSS. Son succès définit le succès de l'ensemble des actions. L'OBJECTIF STRATEGIQUE représente le plus important résultat voulu pour lequel le CILSS fait une contribution. Souvent, l'objectif du plus haut niveau est explicité en termes de <i>l'impact attendu sur la population</i> qu'une organisation cherche à aider. L'organisation n'est pas tenue <i>responsable</i> d'atteindre l'objectif stratégique mais il lui faut mesurer l'impact sur la population spécifique visée par ses activités.</p> <p>Il existe aussi des objectifs plus spécifiques. Au CILSS, l'OBJECTIF OPERATIONNEL constitue le plus haut niveau d'objectif que l'organisation est <i>responsable</i> d'atteindre. C'est le niveau suivant après l'objectif stratégique et ce niveau contribue à atteindre l'objectif stratégique.</p>
9	PLANIFICATION STRATEGIQUE	Elaboration d'un plan à moyen ou à long terme qui définit les grands objectifs, les priorités et les stratégies d'une organisation, y compris les moyens d'arriver à ces objectifs.
Numéro d'ordre	Concepts	Définition
10	RESULTAT	« Résultat » est une autre manière de dire « objectif ». Il s'agit des objectifs à un niveau inférieur. Les résultats sont les changements que nous espérons provoquer, souvent au niveau du comportement du pays, de l'organisation ou des individus. Ils définissent en quel sens nous nous attendons à ce que l'organisation ou les individus agissent différemment ou mieux pour des raisons directement liées au projet. Il faut atteindre des résultats pour pouvoir atteindre les objectifs au niveau supérieur suivant. Comme les objectifs, les résultats peuvent se présenter à divers niveaux. Dans le système du CILSS, il existe des résultats et pareillement des sous-résultats.
11	RISQUES ET CONDITIONS CRITIQUES	Il s'agit des facteurs négatifs, la plupart externes au projet, pouvant avoir un effet contraire à sa réussite. Ces risques sont des hypothèses négatives qui vont à l'encontre de la volonté du projet. Certains risques sont prévisibles et maîtrisables (difficulté à trouver des prestataires de services qualifiés ou motivés pour aller en milieu rural). Ces risques doivent être transformés en activités devant être exécutées par le projet. D'autres risques sont graves et peuvent représenter des conditions critiques annulant les bienfaits du projet : une sécheresse, une dévaluation, un coup d'Etat.
12	SUPPOSITION	Les facteurs extérieurs « fatals » qui peuvent avoir un impact sur l'exécution d'un projet. Ils peuvent bloquer les progrès du programme alors que le programme ne peut pas jouer sur ces facteurs. Par exemple, la pluviométrie, la stabilité politique et l'infrastructure en télécommunications. Souvent on confond les <i>hypothèses</i> avec les <i>suppositions</i> .
13	VALEURS DE DEPART (données de base ou de référence)	Les valeurs des indicateurs actuels avant l'exécution du programme. Elles deviennent la règle en fonction de laquelle le succès de l'activité sera jugé.

SECTION 05: OBJECTIFS DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

5.1 OBJECTIFS DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Le système de suivi-évaluation du CILSS a pour objectif général de mettre à la disposition du CILSS et de ses partenaires :

Un ensemble continu et cohérent d'informations sur l'évolution de l'atteinte des résultats relatifs aux différentes actions, de manière à permettre un suivi régulier dans le temps et dans l'espace des effets et impacts produits. Ce dispositif permet en effet, à chacun des acteurs responsabilisés pour l'atteinte des résultats du CILSS, de réagir à temps et de prendre les décisions idoines pour la bonne exécution des actions définies. Il constitue également un moyen de collecte d'informations permettant une communication et une concertation entre le CILSS et ses différents partenaires techniques et financiers notamment dans le cadre du Cadre Général de Partenariat.

Le présent système poursuit trois objectifs spécifiques :

- collecter au jour le jour toute information quantitative ou qualitative utile au bon suivi de l'exécution des activités du CILSS de manière à réorienter si nécessaire les activités mises en œuvre ;
- centraliser, consolider et analyser l'information recueillie en vue de mieux apprécier les effets et impacts de l'action du CILSS ;
- amener les cadres du CILSS à s'inscrire de plus en plus dans une gestion axée sur les résultats comme le stipule le dicton suivant : « ne me dis pas ce que tu fais, dis moi ce que ça donne ».

5.2. RESULTATS ATTENDUS DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Les principaux résultats attendus du dispositif se résument ainsi qu'il suit :

- un système d'information et d'alerte apporte à tout instant une vision actualisée de l'état d'avancement du projet, aidant les instances de direction et les partenaires du CILSS dans leur prise de décisions ;
- un ensemble cohérent et complet d'informations qui alimente les évaluations périodiques, non seulement quant à l'efficacité des projets et programmes (activités réalisées et résultats obtenus), mais aussi sur leurs effets et impacts ;
- des recommandations de stratégie et de méthodologie aidant à pallier les insuffisances constatées ;
- l'information issue du suivi et son utilisation permettent des concertations entre cadres et contribuent à accroître l'efficacité et l'efficience des activités et leur pertinence par rapport aux objectifs du CILSS ;
- l'ensemble d'informations issues du suivi des activités du CILSS permet une discussion et une communication plus riches et transparentes entre les partenaires du CILSS ;
- le système de suivi-évaluation de l'exécution, des résultats et des effets/impacts est intégré comme une pratique courante lors des auto-évaluations des cadres du CILSS.

SECTION 06 : LES ELEMENTS A SUIVRE ET LES NIVEAUX DE SUIVI

Afin de faciliter le travail de suivi-évaluation, il importe de définir les différents niveaux de suivi-évaluation et le type de suivi-évaluation qui convient à chaque niveau.

Les principaux éléments à suivre sont au nombre de cinq (05) : les intrants, les activités, les extrants, les résultats et sous résultats (éventuellement), les effets/ impacts.

6.1 SUIVI-EVALUATION DES INTRANTS

Les intrants sont les ressources qui sont utilisées pour atteindre l'objectif. Les intrants comprennent les fonds, l'assistance technique, la formation, les équipements, la main-d'œuvre et les activités. Le suivi des intrants se fait d'une manière relativement directe. Dans ce cas précis, on réduira les intrants aux ressources budgétaires. On doit périodiquement vérifier les dépenses en relation avec le budget et constater si les investissements s'avancent comme prévu, dépassent les prévisions ou ne répondent pas aux attentes. Ce genre de suivi ne nécessite pas l'utilisation d'indicateurs particuliers.

Tableau de suivi des intrants

Intrants prévus	Intrants mis à disposition	Date prévue de mise à disposition	Date effective de mise à disposition	Intrants non encore disponibles	Explication des écarts
Intrant 1 :					
Intrant 2 :					
.					
.					
Intrant n					

6.2 SUIVI-EVALUATION DES ACTIVITES

Le suivi-évaluation des activités est relativement simple et consiste à comparer :

- les activités prévues aux activités réalisées
- mettre en exergue les écarts de réalisation
- donner les facteurs explicatifs des écarts de réalisation
- signaler les changements éventuels d'activités et
- les raisons ayant motivé les changements

Tableau de suivi des activités

Activités prévues	Activités réalisées	Taux d'exécution	Activités non réalisées	Explication des écarts
Activité 1 :				
Activité 2 :				
.				
.				
Activité n				

6.3 SUIVI-EVALUATION DES EXTRANTS

Les extrants sont les produits tangibles et immédiats d'une activité. Le suivi des extrants nécessite la définition d'indicateurs suivant le tableau ci-après.

Tableau de suivi des extrants

Extrants	Intitulé de l'indicateur	Unité de mesure	niveau prévu	Niveau de réalisation à la date du ...
Extrant 1				
Extrant 2				
.				
.				
Extrant n				

6.4 SUIVI-EVALUATION DES RESULTATS

Les résultats représentent les changements obtenus consécutifs à l'exécution des activités et à la réalisation des extrants. Les résultats nécessitent des indicateurs pour suivre et évaluer les progrès. La majorité de l'activité de suivi-évaluation est concentrée à ce niveau. Le suivi des résultats est réalisé par l'intermédiaire du tableau suivant.

Tableau de suivi des résultats

Résultats	Intitulé de l'indicateur	Unité de mesure	Niveau prévu	Niveau de réalisation à la date du ...
Résultat 1				
Sous résultat 1.1				
Sous résultat 1.2				
Résultat 2				
Sous résultat 2.1				
Sous résultat 2.2				
Sous résultat 2.3				
.				
.				
Résultat n				

6.5 SUIVI-EVALUATION DES EFFETS/IMPACTS

Les effets/impacts sont liés aux indicateurs d'objectifs. Dans la pratique, il est possible d'appréhender certains effets dans le cadre des activités routinières des experts. Mais pour certains autres effets et surtout pour les impacts, il sera nécessaire de réaliser des évaluations d'effets/impacts soit à l'interne soit en faisant appel à des experts externes au système CILSS. Pour les effets pouvant être directement appréhendés dans le cadre des activités des experts du CILSS, le tableau suivant permet de réaliser leur suivi.

Tableau de suivi effets et impacts

Objectifs	Intitulé de l'indicateur	Unité de mesure	Niveau prévu	Niveau de réalisation à la date du ...
Objectif 1				
Objectif 2				
.				
.				
Objectif n				

Le suivi des effets/impacts se fera à deux niveaux :

- Suivi par les experts qui recueilleront l'information sur les effets immédiats
- Enquêtes réalisées par les unités de suivi-évaluation en concertation avec les experts notamment pour la rédaction des TDR et des outils d'enquête

SECTION 07 : DEFINITION DES INDICATEURS ET SUIVI DES PERFORMANCES

Les indicateurs de suivi et les tableaux de bord sont définis pour les extrants, les résultats et les objectifs.

7.1 DEFINITION DES INDICATEURS

En rappel, un indicateur est une mesure quantitative ou qualitative qui permet de voir si les progrès vers un résultat ou un objectif avancent ou non. L'indicateur est une caractéristique observable ou mesurable qui montre, ou "indique", à quel point un résultat visé est en train d'être atteint.

Avant de retenir les indicateurs, il faut les évaluer en fonction des critères d'un bon indicateur : direct, objectif, pratique, fiable et suffisant pour mesurer tous les aspects de l'objectif.

Direct : L'indicateur doit mesurer le résultat aussi directement que possible.

Objectif : L'indicateur ne doit pas être ambigu. Il doit être unidimensionnel et bien précis. Ainsi, deux personnes différentes vont comprendre de la même manière le sens de l'indicateur.

Réaliste : Vérifier si des données sont disponibles pour permettre de renseigner les indicateurs ou s'il faudra en chercher. S'il faut en chercher, il faut évaluer le coût nécessaire. Si le coût nécessaire à l'obtention des données pour renseigner un indicateur est trop élevé, il vaut mieux ne pas retenir cet indicateur.

Fiable : Les indicateurs doivent être définis avec assez de précision pour être utilisés de la même façon au cours du temps. Cette comparabilité permet une évaluation utile des résultats au fil du temps.

Suffisant : Plusieurs indicateurs peuvent être nécessaires pour répondre aux divers attributs de l'objectif mais il est souhaitable de choisir le nombre d'indicateurs le plus restreint que possible. On se pose la question: Est-ce qu'on a assez d'indicateurs pour voir si l'on a fait du progrès dans toutes les dimensions de l'objectif? Parfois il faut examiner chaque partie de la phrase décrivant l'objectif pour voir si elle est bien mesurée.

7.2 MESURE DE LA PERFORMANCE

La démarche de mesure de la performance prend en compte plusieurs éléments allant de l'établissement de la situation de référence des indicateurs à la désignation de la personne responsable. C'est la même démarche qui est utilisée pour les différents types d'indicateurs : indicateurs d'intrant, d'activité, d'extrant, de résultat, d'effet et d'impact. Le détail des éléments considérés pour la mesure est donné par le tableau suivant.

7.2.1 Plan de Mesure de la Performance (PMP)

Indicateur	Définition de l'indicateur	Sources des données	Méthode de la collecte et du traitement des données	Périodicité de la collecte	La Personne chargée de collecter ces données
Objectif Opérationnel:					
Résultat 1 :					
Résultat 1.1 :					

7.2.2 Suivi annuel des indicateurs

Le suivi des indicateurs peut se faire en utilisant le tableau suivant.

Tableau de suivi annuel des indicateurs

Libellé	Intitulé de l'indicateur correspondant	Unité de mesure	Niveau visé	Niveau atteint	Taux de réalisation
Objectif					
Résultat					
Extrant					
Activité					
Intrant					

(le taux de réalisation est obtenu en faisant le rapport entre le taux atteint et le taux visé que l'on multiplie par 100)

7.2.3 Tableau des données des indicateurs (TDI)

Il est appelé ailleurs tableau de suivi de l'évolution des indicateurs ou encore tableau de bord des indicateurs. Il décrit l'évolution pluriannuelle des indicateurs définis.

Libellé	Intitulé de l'indicateur	Valeur de référence	Année 1			Année n	
			Niveau visé	Niveau atteint	Niveau visé	Niveau atteint	Niveau visé	Niveau atteint
Objectif								
Résultat								
Extrant								
Activité								
Intrant								

SECTION 08 : ORGANISATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

8.1 ACTEURS CONCERNES

Le dispositif est piloté par l'Unité Suivi-évaluation, Planification, Veille Stratégique et Genre en lien avec le Secrétariat exécutif et les sites de Niamey et Bamako. Le schéma institutionnel envisagé prend en compte, tant au niveau du Secrétariat exécutif qu'au niveau des sites, des aspects techniques et les besoins de concertation qui impliquent plusieurs types d'acteurs.

Il comprend :

- trois catégories d'acteurs :
 - les organes de coordination et de décision ;
 - les organes opérationnels ou techniques du suivi-évaluation et
 - les structures productrices de données.
- trois niveaux :
 - le Conseil des Ministres des Etats membres
 - le niveau central (Secrétariat exécutif) et
 - le niveau régional (sites de Niamey et de Bamako)

8.1.1 Les différents organes ou structures

8.1.1.1 Les organes de coordination (management) et de décision

Il s'agit ici du Conseil des Ministres, du Comité Régional de Programmation et de Suivi (CRPS), du Comité Technique de Gestion (CTG), du Secrétariat exécutif du CILSS et des Directions générales de AGRHYMET et de INSAH. La première instance a un rôle d'orientation et de décision tandis que les autres ont des rôles de coordination au niveau central (Secrétariat exécutif) et au niveau régional (DG AGRHYMET et INSAH). Ces deux organes ne produisent pas de données a priori mais ont besoin de l'information produite par le système de suivi-évaluation pour la prise de décision d'orientation ou de management.

8.1.1.2 Les organes opérationnels du suivi-évaluation

Sur le plan opérationnel, il est proposé de faire reposer le système de suivi-évaluation sur l'Unité suivi-évaluation, planification, veille stratégique et genre, et sur des Unités (une par site) de suivi-évaluation des sites de Niamey et de Bamako. Ces organes apporteront un appui aux Directions Générales des sites, aux PRA, aux UAM et aux différents départements pour la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion des données.

Les organes opérationnels de suivi-évaluation comprennent deux niveaux :

- le niveau central représenté par l'Unité suivi-évaluation, planification, veille stratégique et genre
- le niveau régional représenté par les unités suivi-évaluation des sites

8.1.1.3 Les structures productrices de données

On distingue les structures internes au système CILSS et les structures externes.

- Les structures internes au CILSS : il s'agit de toutes les structures du CILSS à l'exception des organes de coordination et de décision, et des organes opérationnels de suivi-évaluation
- Les structures externes au CILSS : ce sont les départements ministériels des Etats membres qui collaborent habituellement avec le CILSS (Agriculture, Hydraulique, Environnement, etc.).

8.1.2 Les niveaux de suivi-évaluation

Comme énoncé précédemment, il existe trois niveaux qui contribuent chacun à sa manière au suivi-évaluation des actions du CILSS.

8.1.2.1 Niveau site

En lien avec le programme de travail et le plan opérationnel le Directeur du site et les organes habilités s'assurent que l'exécution des activités se fait conformément à ce qui a été prévu et qu'il n'y a de déviations majeures.

8.1.2.2 Niveau Secrétariat exécutif

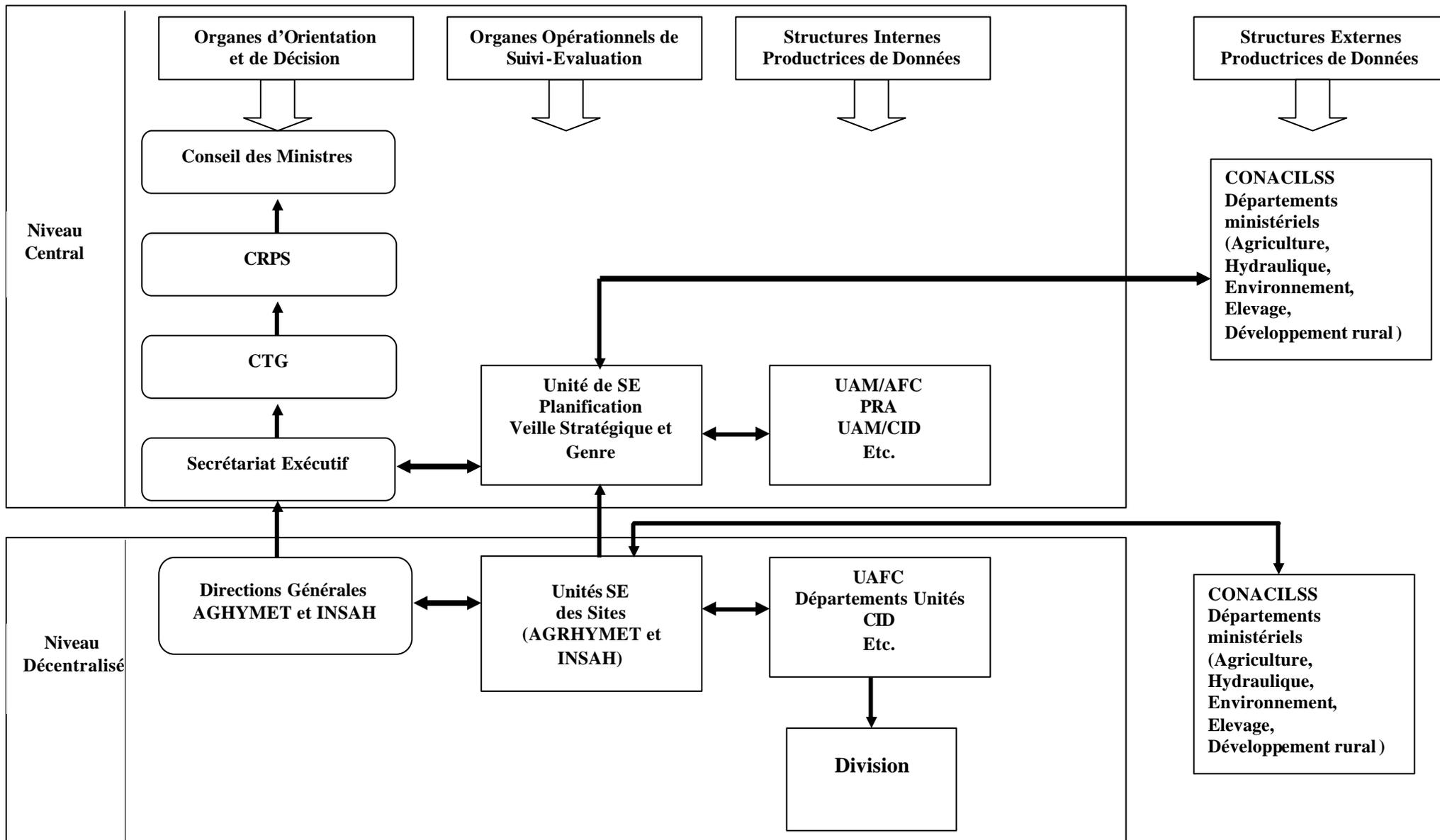
Le Secrétariat exécutif, à travers l'unité suivi-évaluation et les organes d'orientation et de gestion (CRPS, CTG), assure un suivi de l'exécution des programmes opérationnels et du plan de travail de l'ensemble CILSS.

8.1.2.3 Niveau Conseil des Ministres

Le conseil des Ministres assure à un autre niveau un suivi des actions du CILSS en rapport avec la mission assignée à l'institution par les Chefs d'Etats.

8.2 SCHEMA DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

SCHEMA DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION



8.3 ROLES ET RESPONSABILITES DES ACTEURS

8.3.1 Rôles et responsabilités des organes de coordination et de décision

Ils sont consignés dans le tableau suivant :

Acteurs/organes	Rôles et responsabilités
Au niveau central	
Conseil des Ministres	Examen et adoption des programmes et rapports d'activités du Secrétariat exécutif
Secrétariat exécutif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle de l'exécution du plan stratégique ▪ Suivi de l'exécution des plans d'opérations de tout le CILSS ▪ Examen et approbation du plan pluriannuel et des plans annuels de suivi-évaluation du CILSS ▪ Examen et valorisation des rapports de suivi-évaluation ▪ Examen et valorisation des rapports périodiques des sites et de l'ensemble du CILSS ▪ Prise de décision de relecture du manuel de suivi-évaluation
Au niveau décentralisé	
Directions générales de AGRHYMET et de INSAH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen et approbation du plan pluriannuel et des plans annuels de suivi-évaluation des sites ▪ Coordonner et contribuer à la conception et à la rédaction du Rapport Annuel des Résultats des sites ▪ Examen et valorisation des rapports de suivi-évaluation des sites ▪ Examen et valorisation des rapports périodiques des sites

8.3.2 Rôles et responsabilités des organes opérationnels

Les rôles et responsabilités des organes opérationnels se présentent comme suit :

Acteurs/organes	Rôles et responsabilités
Au niveau central	
Unité Suivi-évaluation, planification, veille stratégique, genre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordonner l'élaboration du programme pluriannuel du CILSS ▪ Coordonner l'élaboration du plan d'opérations du CILSS ▪ Suivre l'exécution du plan d'opérations du CILSS ▪ Coordonner l'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-évaluation du CILSS ▪ Coordonner l'élaboration du Plan Annuel de Suivi-évaluation du CILSS ▪ Identifier et communiquer les besoins d'information aux sites ▪ Elaborer les tableaux de bord des indicateurs ▪ Coordonner l'élaboration des outils de collecte, de stockage, de traitement, d'analyse et de diffusion des données ▪ Coordonner la collecte, le stockage, le traitement, l'analyse et la diffusion des données ▪ Coordonner la gestion de la base de données centrale ▪ Conduire l'Evaluation de l'Exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel en concertation avec tout le CILSS ▪ Faire la synthèse des rapports semestriels d'activités et des rapports annuels des Résultats ▪ Coordonner la rédaction de Rapport Annuel des Résultats pour le CILSS ▪ Disséminer les rapports des Programmes régionaux d'appui, Services Communs, Services Administratifs et Financiers

	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer les termes de référence des missions d'évaluation interne et externe
Au niveau décentralisé	
Unités Suivi-évaluation de AGRHYMET et de INSAH	<ul style="list-style-type: none"> Coordonner l'élaboration du programme pluriannuel des sites Coordonner l'élaboration du plan d'opérations des sites Suivre l'exécution du plan d'opérations des sites Participer à l'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-évaluation du CILSS Participer à l'élaboration du Plan Annuel de Suivi -évaluation du CILSS Identifier et communiquer les besoins d'information aux départements et aux unités des sites Participer à l'élaboration des outils de collecte, de stockage, de traitement, d'analyse et de diffusion des données Participer à l'élaboration du tableau de bord des indicateurs Assurer la collecte, le stockage, le traitement, l'analyse des données des sites Assurer la gestion de la base de données des sites Conduire l'Evaluation de l'Exécution et des Résultats du Plan Pluriannuel en concertation avec tout le site Faire la synthèse des rapports semestriels d'activités et des rapports annuels des Résultats des départements et unités des sites Coordonner la rédaction de Rapport Annuel des Résultats pour le site Contribuer à la dissémination des rapports des Programmes régionaux d'appui, Services Communs, Services Administratifs et Financiers Participer à l'élaboration des termes de référence des missions d'évaluation interne et externe

8.3.3 Rôles et responsabilités des structures internes productrices de données

Acteurs/organes	Rôles et responsabilités
Structures internes productrices de données (PRA, UAM/FC, Unités, Départements, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Participer à l'élaboration des outils de collecte, de traitement et d'analyse de données Recueillir et transmettre les données à l'Unité suivi-évaluation, planification, veille stratégique et genre ou aux unités suivi -évaluation des sites Elaborer les rapports semestriels d'activités de leurs structures Elaborer les rapports annuels de résultats de leurs structures

8.3.4 Rôles et responsabilités des structures externes productrices de données

Acteurs/organes	Rôles et responsabilités
Structures externes productrices de données	<ul style="list-style-type: none"> Participer à l'élaboration du Plan Annuel de Suivi -évaluation Elaborer le Plan Annuel de Travail du CONACILSS Rédiger un rapport annuel activités (activités du CONACILSS) Fournir un inventaire annuel des activités CILSS dans le pays Contribuer à la conception et à la rédaction du Rapport Annuel des Résultats Collecter l'information sur les effets/impacts des actions du CILSS dans les Etats

SECTION 09 : CIRCUIT DE L'INFORMATION

Le circuit de l'information du dispositif de suivi-évaluation comprend quatre étapes essentielles qui sont :

- La collecte des données
- Le traitement des données
- L'analyse des données
- L'utilisation et la diffusion des données

9.1 COLLECTE DES DONNEES

Les principales sources de données sont les structures internes productrices de données. Les données sont essentiellement collectées à travers les rapports périodiques de ces structures et au besoin en les interrogeant, soit à travers des enquêtes ou des études documentaires.

La responsabilité de la collecte des données au sein des unités et des départements incombe aux chefs d'unités et des départements. La collecte des données auprès des chefs d'unités, de départements et des coordonnateurs de PRA incombe aux unités suivi-évaluation des sites et à l'unité suivi-évaluation, planification, veille stratégique et genre.

De manière spécifique, les tâches dans la collecte sont réparties de manière suivante :

- l'unité suivi-évaluation, planification, veille stratégique et genre et les unités suivi-évaluation des sites élaborent un tableau de bord général des indicateurs retenus pour le suivi-évaluation contenant les indicateurs, leurs périodicités de collecte, leurs principales sources d'information et les données nécessaires pour renseigner les indicateurs ;
- l'unité suivi-évaluation, planification, veille stratégique et genre et les unités suivi-évaluation des sites transmettent à leurs interlocuteurs producteurs de données des fiches de collecte selon les périodicités définies par indicateur en indiquant la date de retour souhaitée de ces fiches dûment remplies ;
- les structures productrices de données remplissent les fiches et les retournent aux unités de suivi-évaluation
- les unités suivi-évaluation introduisent les données reçues dans la base de données

Dans le but de s'assurer de la qualité des données collectées, une supervision devrait être conduite au moins une fois par an auprès des sources de collecte par chaque unité de suivi-évaluation. Chaque unité de suivi-évaluation de site sera supervisée au moins une fois par an par le chef de l'unité suivi-évaluation, planification, veille stratégique et genre.

Les outils de collecte de données sont essentiellement les fiches de collecte, les tableaux de bord, les bases de données et les rapports périodiques. Sous de l'approbation de l'unité SE - PVSG, des outils supplémentaires spécifiques pourraient être élaborées à l'initiative de chaque acteur en fonction de ses besoins.

9.2 TRAITEMENT DES DONNEES

Les unités suivi-évaluation des sites et l'unité SE-PVSG sont chargées de traiter les données des indicateurs. Les données collectées auprès des différentes sources sont agrégées et

saisies régulièrement dans la base de données informatisée. Les données des sites doivent déjà être traitées et arriver à l'unité SE-PVSG déjà saisies dans les bases de données filles.

Au niveau des unités suivi-évaluation des sites, le traitement repose essentiellement sur le classement des fiches, la saisie des données dans les bases filles, le nettoyage et l'archivage. Les données seront donc régulièrement traitées, saisies et agrégées dans les bases de données informatisées donnant la situation globale sur l'état des indicateurs. Les unités suivi-évaluation des sites assureront également un contrôle de cohérence des données afin de corriger les éventuelles aberrations dues à la saisie ou à la collecte. A l'issue de ce nettoyage, le fichier sera considéré comme apuré.

9.3 ANALYSE DES DONNEES

9.3.1 Cadre d'analyse

L'Unité Suivi-évaluation, planification, veille stratégique et genre est responsable de l'analyse des données pour laquelle elle devra convoquer en session de travail l'ensemble des unités suivi-évaluation des sites et d'autres personnes ressources, si elle le juge nécessaire, pour l'aider dans l'analyse. Une restitution du traitement et de l'analyse des données est systématiquement effectuée aux DG des sites et au Secrétariat exécutif avant diffusion des résultats.

9.3.2 Critères d'analyse

Les appréciations reposeront sur les critères d'analyse habituels utilisés dans la mesure de la performance : respect de délai, efficacité, efficience, durabilité, etc.

9.3.3 Méthodes d'analyse

Pour les critères de performance, une analyse devrait être effectuée selon la méthodologie suivante :

- comparer les prévisions par rapport aux réalisations ;
- déterminer les écarts de performances ;
- justifier les écarts de performance (causes favorables ou défavorables) ;
- proposer des mesures correctives nécessaires à la prise de décision.

Pour les effets, une analyse devrait être appliquée pour :

- identifier les effets positifs ou négatifs des actions ;
- proposer des mesures visant, soit l'élimination ou à défaut l'atténuation des effets négatifs, soit le renforcement ou la préservation des effets positifs.

9.3.4 Approfondissement de l'analyse

Afin d'approfondir l'analyse des données issues du système de suivi-évaluation, les acteurs qui en ont la charge, si les données ne leur paraissent pas suffisantes pour tirer des conclusions pourront identifier des thèmes d'enquêtes complémentaires à mener afin de ne pas se limiter au simple suivi des indicateurs.

SECTION 10 : PRODUCTION DE RAPPORTS ET DIFFUSION DE L'INFORMATION

10.1 ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS

Tous les cadres du CILSS ont des responsabilités relatives à l'établissement des rapports dans le cadre du suivi-évaluation. Les rapports individuels des cadres sont ensuite consolidés/synthétisés par les chefs d'unité ou de département pour former le rapport de l'unité ou du département.

Les rapports des unités et des départements sont synthétisés par l'Unité suivi-évaluation, planification, veille stratégique et genre pour donner le rapport général du système CILSS.

Les phrases des rapports doivent être brèves et suffisamment claires. Il faut éviter les embellissements, le jargon bureaucratique et le vocabulaire excessivement académique. Il est toujours bon d'avoir à l'esprit que certains lecteurs des rapports pourraient être étrangers au système CILSS.

Sur le réseau local de chaque site, les rapports seront accessibles à tous les utilisateurs dans un délai de trente (30) jours à partir de la date de soumission du rapport.

On distinguera quatre catégories de rapports : le rapport d'activités, le rapport de résultats, le rapport financier interne et le rapport financier externe.

10.1.1 Rapport d'activités

Il a une périodicité semestrielle et vise à donner des informations sur les activités exécutées et les extrants réalisés pendant la période.

Les rapports d'activités visent à donner un bref et rapide aperçu des réalisations accomplies pendant la période en question par rapport aux activités prévues pour cette période. Le rapport d'activités ne donne pas lieu à une analyse très approfondie et ne devrait pas prendre beaucoup de temps pour être rédigé. Ce rapport ne doit pas être un fardeau administratif pour les cadres, mais plutôt une occasion de se rendre compte du niveau de réalisation par rapport au plan annuel et, au besoin, de servir d'instrument de concertation entre les cadres d'un même département ou d'une même unité, et entre les cadres des différents départements et unités.

10.1.2 Rapports des résultats

Il a une périodicité annuelle et vise à donner des informations sur l'atteinte des résultats et objectifs du plan d'opérations et les progrès vers les résultats et objectifs du programme pluriannuel.

Ce rapport est le rapport le plus important du système de suivi-évaluation. Il exige un certain investissement de temps et d'effort pour sa préparation. Le rapport est qualitativement différent des rapports d'activités. Ce n'est pas un simple passage en revue des activités mais plutôt une analyse des progrès enregistrés par rapport aux objectifs. Il a un caractère analytique et critique. Dans ce rapport, on utilise les indicateurs pour comparer les résultats de l'année aux niveaux de l'indicateur visé et aux objectifs. L'utilisation principale de ce rapport est de contribuer à la planification des activités de l'année prochaine.

10.1.3 Rapports financiers

10.1.3.1 Bilan financier interne

Ces rapports ont deux (2) objectifs principaux. Ils donnent aux cadres des unités et des départements la possibilité de s'entretenir et de se mettre d'accord sur la situation financière. Ensuite, ces rapports donnent aux cadres une meilleure idée des coûts réels de leurs activités en vue d'une planification budgétaire future.

Les Bilans financiers internes sont présentés chaque semestre à toutes les cellules par les.....

Le format est à déterminer à l'aide du logiciel de comptabilité

Les cellules doivent examiner le bilan financier puis soumettre au Centre de Gestion la Fiche de Feedback.

10.1.3.2 Rapport financier externe

Les Unités d'administration et de finances des sites préparent chaque semestre un rapport financier type et l'envoient aux bailleurs. Ces rapports sont également transmis aux unités et départements.

Le format est à déterminer à l'aide du logiciel de comptabilité et le Groupe de Ouaga (bailleurs de fonds)

10.1.4 Rapport grand public

Il s'agit du rapport accessible à tout public. Il contient des informations substantielles sur les activités du CILSS et ses résultats importants mais ne fait pas mention d'informations financières ni de certaines insuffisances. Il faut en effet éviter les interprétations malencontreuses qu'elles pourraient susciter chez certaines personnes non averties.

10.1.5 Rapport d'achèvement

Il marque la fin d'un projet ou d'un programme. Il fait ressortir les acquis importants obtenus par le projet ainsi que les principaux enseignements. Il constitue une source importante de capitalisation sur les stratégies, méthodes et outils développés dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

10.2 RAPPORTAGE PAR PAYS

Les Comités Nationaux du CILSS (CONACILSS) sont chargés de fournir à la fin de chaque année un inventaire de toutes les activités du CILSS dans le pays, organisé par le PRA ou les départements. L'inventaire est soumis au Secrétaire Exécutif qui la dissémine immédiatement aux équipes programmatiques (programmes régionaux d'appui) et à l'expert en suivi-évaluation.

Les équipes programmatiques (programmes régionaux d'appui) exploitent les inventaires pour la section Résultats Par Pays de leur Rapport de Résultats d'équipe

L'expert en suivi-évaluation utilise les inventaires pour la section Résultats Par Pays du Rapport de Résultats du CILSS.

Annexes section 10 :

- canevas de rapport semestriel
- canevas de rapport annuel
- canevas de rapport grand public
- canevas de rapport d'achèvement
- plan annuel de suivi-évaluation
- plan pluriannuel de suivi-évaluation

Annexe 10.1 : Canevas de rapport semestriel

Sommaire

Sigles et abréviations

Résumé exécutif

Introduction

- (période sur laquelle porte le rapport, pays ou région de mise en œuvre, bénéficiaires finaux, numéro de la convention de financement (si nécessaire), rappel des objectifs et résultats attendus (cas des PRA), etc.)

- rappel des objectifs et résultats attendus de l'année

- Evolution du contexte de mise en œuvre (Changement au niveau organisationnel et institutionnel, changement au niveau de l'environnement socio-économique et politique)

I. Etat d'avancement des activités

1.1 Eléments stratégiques ayant marqué le semestre

1.2 Etat de réalisation des activités et des extrants

(il s'agit ici de considérer chaque activité exécutée et dire quel est l'extrant qu'elle a permis d'obtenir, au besoin préciser comment les activités ont été exécutées : stratégie, approche ou démarche utilisée)

Tableau n°1 : Synthèse de l'état de réalisation des activités et des extrants

Activités prévues	Activités réalisées	Extrants obtenus

Tableau n°2 : Estimation du niveau de réalisation des extrants

Extrant	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible de l'indicateur	Valeur actuelle de l'indicateur	Niveau de réalisation
Extrant 1				
.				
.				
.				
Extrant n				

(le niveau de réalisation chaque extrant s'obtient en faisant le rapport entre la valeur réelle de l'extrant et sa valeur cible prévue que l'on multiplie par cent (100))

1.3 Commentaire de l'état de réalisation des activités et des extrants

1.4 Situation des activités et extrants non réalisés

1.4.1 Synthèse des activités et extrants non réalisés

Tableau n°3 : Activités et extrants non réalisés

Activités non réalisées	Extrants associés	Explications des écarts

1.4.2 Commentaire sur les activités et extrants non réalisés

1.5 Présentation des activités et extrants non planifiés

1.5.1 Situation des activités et extrants non planifiés

Tableau n°4 : Activités et extrants non planifiés

Activités non planifiées	Extrants associés	Observations/explications des écarts

1.5.2 Analyse des activités et extrants non planifiés

(il s'agit de dire en quoi les activités et extrants non planifiés ont contribué à la réalisation des résultats du CILSS)

II. Situation d'exécution financière

2.1 Présentation du tableau de suivi du budget annuel

Tableau n°5 : Suivi du budget annuel

Lignes budgétaires/ rubriques	Budget annuel prévu	Montant décaissé au cours du semestre avant liquidation des engagements	Engagements du semestre non encore liquidés	Montant décaissé du semestre après liquidation des engagements	Solde du budget annuel	Taux de décaissement du budget annuel après liquidation des engagements
XXXXXXXXX						
.						
.						
XYXYXYX						
TOTAL						

2.2 Commentaire du tableau de suivi du budget annuel

III. Difficultés rencontrées et leçons apprises

- 3.1 Difficultés rencontrées
- 3.2 Solutions apportées ou envisagées
- 3.3 Leçons apprises
- 3.4 Modifications apportées dans l'exécution et incidences financières éventuelles

IV. Aspects spécifiques

- 4.1 Prise en compte du genre (ACDI)
- 4.2 Appréciation du partenariat (UE)
 - 4.2.1 Appréciation des relations avec partenaires formels (UE)
 - 4.2.2 Liens développés avec d'autres actions

V. Programme prévisionnel du semestre suivant

- 5.1 Eléments stratégiques soutenant les prévisions
- 5.2 Besoin de trésorerie du semestre suivant
- 5.3 Hypothèses et risques prévisionnels

Conclusion

Annexe 10.2 : Canevas de rapport annuel

Sommaire

Sigles et abréviations

Résumé exécutif

Introduction

- (période sur laquelle porte le rapport, pays ou région de mise en œuvre, bénéficiaires finaux, numéro de la convention de financement (si nécessaire), rappel des objectifs et résultats attendus (cas des PRA), etc.)

- rappel des objectifs et résultats attendus de l'année (objectifs, résultats attendus)

- Evolution du contexte de mise en œuvre (Changement au niveau organisationnel et institutionnel, changement au niveau de l'environnement socio-économique et politique)

I. Etat d'avancement du plan d'opération

1.1 Eléments stratégiques ayant marqué l'année

1.2 Etat de réalisation des extraits et des résultats

(il s'agit ici de considérer chaque extrait réalisé et dire quel est le résultat qu'il a permis d'obtenir)

Tableau n°1 : Synthèse de l'état de réalisation des extraits et des résultats

Extraits prévus	Extraits réalisées	Résultats obtenus

Tableau n°2 : Estimation du niveau de réalisation des résultats du plan opérationnel

Résultats	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible de l'indicateur	Valeur actuelle de l'indicateur	Niveau de réalisation du résultat
Résultat 1				
.				
.				
.				
Résultat n				

(le niveau de réalisation du résultat s'obtient en faisant le rapport entre la valeur actuelle de l'indicateur et la valeur cible du même indicateur que l'on multiplie par 100)

1.3 Commentaire du niveau de réalisation des extraits et des résultats du plan opérationnel

1.4 Description des changements obtenus au cours de l'année

1.5 Estimation du chemin parcouru vers l'atteinte des objectifs du programme de travail

1.5.1 Estimation des progrès réalisés vers les résultats du plan opérationnel

Tableau n°3 : Estimation des progrès réalisés vers les résultats du programme de travail

Objectifs/Résultats	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible de l'indicateur	Valeur actuelle de l'indicateur
Objectif 1 :			
Résultat 1.1 :			
Résultat 1.2 :			
Résultat 1.3 :			
Objectif 2 :			
Résultat 2.1			
Résultat 2.2			
Résultat 2.3			
Objectif 3 :			
Etc.			

1.5.2 Analyse du chemin parcouru vers l'atteinte des objectifs du programme de travail
(il s'agit d'apprécier à travers l'agrégation de l'ensemble des résultats obtenus le chemin parcouru vers l'atteinte des objectifs du programme de travail)

1.6 Etat des extrants non réalisés et résultats non obtenus

1.6.1 Situation des extrants non réalisés et des résultats non obtenus

Tableau n°5 : Extrants et résultats non obtenus

Extrants non réalisés	Résultats non obtenus

1.6.2 Commentaire des extrants non réalisés et des résultats non obtenus

1.7 Présentation des extrants et des résultats non planifiés

1.7.1 Situation des extrants et résultats non planifiés

Tableau n°6 : Extrants et résultats non planifiés

Extrants non planifiés	Résultats non planifiés

1.7.2 Analyse des extraits et résultats non planifiés

(il s'agit de dire en quoi les extraits et résultats non planifiés ont contribué à la réalisation des objectifs du CILSS)

II. Situation d'exécution financière

2.1 Présentation du tableau de suivi du budget annuel

Tableau n°7 : Suivi du budget annuel

Lignes budgétaires	Budget annuel prévu	Montant décaissé au cours du premier semestre	Montant décaissé au cours du second semestre	Engagements non liquidés du second semestre	Montant annuel décaissé après liquidation des engagements	Solde du budget annuel	Taux d'exécution du budget annuel (paiements + engagements)
XXXXXXXXX							
YYYYYYYYY							
.							
.							
XYXYXYX							
TOTAL							

2.2 Commentaire du tableau de suivi du budget annuel

III. Difficultés rencontrées et leçons apprises

3.1 Difficultés rencontrées

3.2 Solutions apportées ou envisagées

3.3 Leçons apprises

3.4 Modifications apportées dans l'exécution et incidences financières éventuelles

IV. Aspects spécifiques

4.1 Prise en compte du genre (ACDI)

4.2 Mesures prises concernant les recommandations et suggestions de ACDI sur le risque financier (ACDI)

4.3 Résultats obtenus à la suite des mesures prises concernant le risque financier (ACDI)

4.4 Appréciation du partenariat (UE)

4.4.1 Appréciation des relations avec partenaires formels

4.4.2 Liens développés avec d'autres actions

4.5 Visibilité du partenaire (UE)

V. Programme prévisionnel de l'année suivante

5.1 Eléments stratégiques soutenant les prévisions

5.2 Hypothèses et risques prévisionnels

Conclusion

Annexes

Annexe 1

Contrats (travaux, fournitures, services) de plus de 5 000 euros attribués

Indiquer pour chacun d'eux le montant, la procédure d'attribution suivie et le nom du contractant

Annexe 2

Plan d'action mis à jour

Année													
	Semestre 1						Semestre 2						Organisme de mise en œuvre
Activité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Exemple													Exemple
Préparation Activité 1 (intitulé)													Partenaire local 1
Exécution Activité 1 (intitulé)													Partenaire local 1
Préparation activité 2 (intitulé)													Partenaire local 2
Etc.													

Annexe 10.3 Canevas de rapport d'achèvement

INTRODUCTION

- projet/programme sur lequel porte le rapport
- domaine d'activités
- Région/pays/zone où s'est déroulée l'exécution du projet/programme
- période prévue d'exécution du projet/programme
- période effective d'exécution du projet/programme
- stratégie/approche utilisée
- budget total
- changements significatifs intervenus au cours de l'exécution du projet/programme

I. DISPOSITIF D'EXECUTION MIS EN PLACE

- 1.1 Composition de l'équipe d'exécution
- 1.2 Organisation mise en place pour l'exécution
- 1.3 Partenariat développé
- 1.4 Moyens matériels et logistiques utilisés

II. RESULTATS DE LA MISE EN ŒUVRE

2.1 Résultats méthodologiques

- 2.1.1 Stratégies jugées positives développées
- 2.1.2 Méthodes et outils développés

2.2 Extrants réalisés et résultats obtenus

2.2.1 Extrants réalisés

2.2.1.1 tableaux des extrants réalisés (*au besoin faire un tableau par type d'extrants*)

Localisation	Types de réalisations			

2.2.1.2 Commentaires des extrants réalisés

2.2.2 Résultats obtenus des extrants

2.3 Autres résultats importants

2.2.4 Résultats obtenus des études réalisées

2.2.5 Résultats obtenus au niveau du partenariat

2.4 Bilan financier

2.4.1 Situation d'exécution financière

Lignes budgétaires Ligne budgétaire 1	Montant total prévu	Montant décaissé	Reliquat	Taux de décaissement
.				
.				
Ligne budgétaire n				

2.4.2 Commentaire de l'exécution financière

III. Problèmes et contraintes vécus

3.1 Au niveau du dispositif d'exécution

3.2 Au niveau méthodologique

3.3 Au niveau des réalisations physiques

3.4 Au niveau de la gestion financière

3.5 Au niveau du partenariat

IV. Enseignements tirés

4.1 Enseignements au niveau méthodologique

4.1.1 Au niveau du dispositif d'exécution

4.1.2 Au niveau de la démarche méthodologique

4.1.3 Au niveau des méthodes et outils utilisés

4.2 Enseignements au niveau des réalisations physiques et des études

4.3 Enseignements au niveau de la gestion financière

4.4 Enseignement au niveau du partenariat

CONCLUSION

Annexe 10.4 Canevas de rapport grand public

INTRODUCTION

- *Période sur laquelle porte le rapport*
- *Changements significatifs intervenus au sein du CILSS*
- *Partenaires ayant soutenu l'action du CILSS au cours de l'année écoulée*

I. PRINCIPALES ACTIVITES REALISEES

- 1.1 Au niveau de l'administration et du management
- 1.2 Au niveau du PRA/SA
- 1.3 Au niveau du PRA/ME
- 1.4 Au niveau du PRA/Marchés
- 1.5 Autres activités importantes

II. PRINCIPAUX RESULTATS OBTENUS

- 2.1 Au niveau de l'administration et du management
- 2.2 Au niveau du PRA/SA
- 2.3 Au niveau du PRA/ME
- 2.4 Au niveau du PRA/Marchés
- 2.5 Autres résultats importants

III. PRINCIPALES CONTRAINTES RENCONTREES

- 3.1 Au niveau de l'administration et du management
- 3.2 Au niveau opérationnel
- 3.3 Au niveau financier

IV. LEÇONS APPRISES

- 4.1 Au niveau de l'administration et du management
- 4.2 Au niveau opérationnel

V. PRIORITES POUR L'ANNEE A VENIR

- 5.1 Au niveau de l'administration et du management
- 5.2 Au niveau du PRA/SA
- 5.3 Au niveau du PRA/ME
- 5.4 Au niveau du PRA/Marchés
- 5.5 Autres priorités

CONCLUSION

SECTION 11 : EVALUATIONS

11.1 CRITÈRES ET TYPES D'ÉVALUATION

11.1.1 Critères d'évaluation

En général, les évaluations au CILSS explorent cinq critères principaux, mais tous ne sont pas à revoir systématiquement et obligatoirement dans tous les cas. Dans certains cas tels que les évaluations organisationnelles, le CILSS apporte des modifications à ces critères pour s'adapter à la nature spécifique des appréciations organisationnelles. Dans tous les cas, une évaluation doit examiner tous ces critères et choisir les plus importants pour la situation concernée. Les principaux critères retenus sont les suivants :

- **Pertinence** – A quel degré ce projet, programme ou unité contribue-t-il/elle à l'orientation stratégique du CILSS?
- **Efficacité** – A quel degré le projet, programme ou unité atteint-il /elle ses objectifs et obtient-il / elle de bons résultats ?
- **Efficiace** – A quel degré, ce projet, programme ou unité utilise-t-il /elle ses ressources de manière rationnelle ?
- **Impact** – Quel est l'impact de développement du projet, programme ou unité ?
- **Durabilité** – L'environnement favorable dans lequel le projet, programme ou unité fonctionne facilite-t-il sa continuité ?

Des préoccupations telles que l'équité, le genre sont également des critères importants à prendre en compte de façon systématique.

11.1.2 Types d'évaluations

Le CILSS s'engage dans divers types d'évaluations à des fins différentes et à différents niveaux d'activités approuvées.

Les différents types d'évaluations entreprises sont les suivants :

- **Evaluation organisationnelle** : C'est une revue systématique de la performance de l'une de ses unités organisationnelles (institution spécialisée, programme régional d'appui ou thématique, unité d'appui au management, etc) ou de ses organisations membres. Son principal but est d'identifier les voies et moyens d'améliorer les résultats du CILSS par une amélioration du dispositif organisationnel et du mécanisme fonctionnel.
- **Evaluation (thématique) de Programme** : Il s'agit d'une revue systématique des programmes tels qu'approuvés par les Instances statutaires. Dans ce contexte, une évaluation de programme comprend toutes les activités et les projets exécutés sous la tutelle d'un programme du CILSS. Le principal but d'une évaluation de programme est de mesurer la contribution que le programme apporte aux buts et aux objectifs prioritaires du système CILSS. Ces évaluations sont parfois appelées évaluations thématiques.
- **Evaluation de Projet** : C'est une revue systématique d'un ensemble d'activités définies dans le temps et visant à résoudre un problème donné de développement. Généralement, un projet fait partie d'un ensemble plus grand d'activités de programme. Le principal but d'une évaluation de projet est de mesurer la contribution que le projet apporte à la résolution

d'un problème visé de développement, qui en retour, contribue aux objectifs plus larges du programme thématique.

- **Évaluation stratégique** : Il s'agit d'une évaluation ou d'une revue sélective d'un des niveaux quelconque cités ci-dessus (projet, programme, unité organisationnelle, politiques) à la demande des premiers responsables ou des instances statutaires. Les évaluations ou revues Stratégiques visent à répondre à une ou plusieurs questions stratégiques telles que le bien-fondé, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité financière. Elles sont généralement suscitées par des cycles annuels de programmation et de budgétisation et sont focalisées sur une petite série de questions et de domaines de performance. Une évaluation stratégique peut mener à une évaluation plus approfondie.
- **Auto-évaluation** : Il s'agit d'un processus d'évaluation interne guidé et contrôlé de l'intérieur et portant sur l'un quelconque des niveaux déjà mentionnés (projet, programme, unité organisationnelle, politiques) utilisant un cadre convenu de performance, des questions et un processus facilité. Les auto-évaluations sont encouragées au sein du CILSS comme processus permanents de réflexion et d'amélioration et comme préparation à des évaluations externes ou autres jalons importants de la prise de décisions.
- **Évaluations conjointes** :

11.2 PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES ET GESTION DES ÉVALUATIONS

11.2.1 Procédures opérationnelles

Le système d'évaluation au sein du CILSS doit être considéré comme une responsabilité de chaque dirigeant et intégré dans le programme, le projet et l'unité organisationnelle de chaque responsable. Le responsable en charge du S&E est chargé de s'assurer que toutes les unités organisationnelles sous les auspices du Secrétaire Exécutif du CILSS se conforment à l'esprit, à la politique, aux directives et aux normes d'évaluation tels que définies dans le manuel de suivi-évaluation. Par ailleurs, il est chargé de travailler avec les responsables et le personnel pour s'assurer qu'une capacité suffisante de suivi est disponible pour entreprendre des évaluations et en utiliser les résultats. Il est chargé de rendre compte au Secrétaire Exécutif, chaque année, de l'état des activités d'évaluation.

Dans le cadre du Cadre Général de Partenariat entre le CILSS et ses principaux partenaires techniques et financiers, l'option des évaluations conjointes a été acceptée. A cet effet, un mémorandum viendra compléter le dispositif opérationnel de ces évaluations conjointes.

11.2.2 Gestion des évaluations

▪ Planification

Le CILSS s'engage à adopter une stratégie d'évaluation multi-annuelle qui guide la planification du travail d'évaluation et la rédaction des rapports d'évaluation.

▪ Renforcement des Capacités d'Évaluation

L'évaluation est au cœur des responsabilités de tout le personnel. Le CILSS soutient la mise en œuvre permanente des programmes de formation et l'utilisation des approches et outils de l'évaluation. A cet effet, les évaluations permanentes des besoins fournissent la base d'élaboration de nouveaux outils et de nouvelles formations.

- **Contrôle de qualité et Normes**

Le CILSS a développé dans le présent manuel de suivi-évaluation des normes de qualité pour guider ses évaluations. Tout le personnel impliqué doit s'en inspirer et être en mesure de les utiliser pour son travail d'évaluation.

- **Rapports annuels et études**

Dans ses rapports annuels et ses études, le CILSS produit une description et une appréciation annuelles de son travail d'évaluation à l'intention des premiers responsables.

11.3 UTILISATION DES RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS

Les responsables doivent identifier un processus au sein de leur unité visant à créer les conditions dans lesquelles les informations contenues dans les rapports d'évaluation peuvent être utilisées pour améliorer le travail du CILSS, que ce soit dans l'élaboration des politiques, dans les activités permanentes d'aide au développement ou dans les décisions relatives à de nouvelles activités.

En outre, les évaluations étant une source importante de leçons apprises pour le travail actuel et futur du CILSS, le responsable en charge du S&E, en collaboration avec les coordonnateurs des programmes régionaux et thématiques, est chargé du développement de processus et de pratiques visant à générer des leçons qui peuvent être utilisées pour améliorer la prestation et le contenu du travail de l'Institution.

11.3.1 Utilisation des résultats des évaluations internes ou auto-évaluations

Les évaluations internes sont considérées comme des efforts de collaboration visant à assurer la responsabilité et à fournir des opportunités d'apprentissage et de changement. Les résultats, les conclusions et les recommandations des évaluations sont généralement examinés avec les chefs de projet et coordonnateurs de programme concernés pour recueillir leurs commentaires sur le rapport et leur engagement à mettre en œuvre les mesures de redressement nécessaires. Cela est fait avant la finalisation du rapport et sa présentation aux personnes qui ont commandité la revue. Tous les rapports finaux d'évaluation sont envoyés au Responsable en charge du S&E qui fournira une revue annuelle des travaux d'évaluation de l'Institution.

11.3.2 Utilisation des résultats des évaluations Externes

Le responsable en charge du S&E doit être informé dès que possible de toute évaluation externe d'un projet ou programme ou unité du CILSS. Les évaluateurs externes doivent recevoir et exploiter le manuel de suivi-évaluation du CILSS. Leurs travaux doivent autant que possible, être intégrés dans le plan de travail annuel d'évaluation du CILSS. Tous les évaluateurs externes sont chargés de communiquer leurs résultats au Responsable en charge du S&E. Dans le cadre de l'Accord de Partenariat Général signé entre le CILSS et ses principaux partenaires techniques et financiers (PTF) en 2007, il a été proposé que les évaluations techniques soient désormais conjointes.

11.3.3 Apprentissage et Changement

L'utilisation des évaluations pour l'apprentissage et le changement est fondamentale pour la politique d'évaluation. Le Responsable en charge du S&E travaillera avec les coordonnateurs des Programmes pour rassembler, analyser et diffuser l'expérience des travaux d'évaluation du CILSS. Dans ce contexte, les évaluations aident à chercher les causes et les explications du

succès ou de l'échec des activités et à produire des informations permettant de rendre les futures activités plus pertinentes et plus efficaces.

11.4 CADRES DE PARTAGE DES RESULTATS DES EVALUATIONS

11.4.1 Groupes de discussion thématiques et ateliers de « meilleurs pratiques »

Le but des groupes de discussion est de partager les leçons apprises et d'améliorer la collaboration à travers les programmes du CILSS. Les groupes fournissent aux cadres du CILSS un forum intellectuel pour engager un débat et pour dissimuler l'expertise du CILSS aux audiences extérieures.

Chaque cadre doit adhérer à au moins un groupe thématique de discussion.

Les sujets de discussion des groupes seront ceux qui traversent les programmes régionaux d'appui, la sécurité alimentaire et la gestion des ressources naturelles. Les groupements peuvent changer et les changements seront effectués au début de chaque année par l'expert en suivi-évaluation ou le conseiller en planification. Des sujets à considérer :

1. L'exécution des changements de politiques
1. La durabilité de la sécurité alimentaire et la gestion des ressources naturelles
2. La gestion du CILSS
3. L'utilisation des informations techniques et celles des recherches
4. Le genre dans la sécurité alimentaire et la gestion des ressources naturelles
5. La coopération inter-états
6. Le rôle du secteur privé dans la sécurité alimentaire et la gestion des ressources naturelles

Chaque groupe de discussion doit incorporer au moins une personne de chaque PRA, UAM ou département.

Un site de « bulletin électronique » sera établi pour chaque groupe de discussion.

Chaque membre du groupe doit poster une leçon acquise chaque trimestre sur le site. Les leçons apprises doivent être postées 7 jours après la soumission des rapports trimestriels.

La leçon acquise est une conclusion ou une observation du cadre sur le sujet de discussion. Les leçons acquises sont sur les avances valables et non valables sur le progrès du Sahel.

Les groupes thématiques organiseront des ateliers de meilleures pratiques (au moins une fois tous les deux ans) dans laquelle les leçons acquises sont discutées et analysées. L'atelier doit dissimuler les conclusions et les théories des intellectuels du CILSS et d'autres experts avec les partenaires techniques en dehors du CILSS et de développer avec ces partenaires une liste de meilleures pratiques qui seront largement distribuées. Des experts extérieurs seront invités à présenter aux ateliers.

11.4.2 Retraite annuelle

Au niveau de chaque site, une retraite annuelle du personnel sera organisée à l'occasion de la Journée du CILSS, le 12 septembre de chaque année. Les activités régulières s'arrêteront pour

la journée de sorte que tous les membres du personnel puissent participer à la retraite. L'objet de cette réunion informelle est de :

1. *Donner à tous les membres du personnel une occasion de discuter les orientations stratégiques du CILSS*
2. *Discuter les questions d'impact*
3. *Discuter les améliorations organisationnelles*

Une question ou un thème différent sera abordé chaque année. Les trois sites s'attaqueront au même thème chaque année mais les autres questions peuvent être spécifiques au site.

Un comité retraite, composé d'une gamme de différents membres du personnel, sera chargé de planifier la retraite chaque année.

11.5 PLANS ANNUEL ET PLURIANNUEL DE SUIVI-ÉVALUATION

11.5.1 Plan pluriannuel de suivi-évaluation

Le Plan Pluriannuel de Suivi-évaluation est élaboré au même moment que le Plan Stratégique Pluriannuel, c'est-à-dire pendant les six (6) derniers mois du cycle précédent. Voir Annexe H.

L'élaboration du Plan Pluriannuel de Suivi-évaluation commence en premier lieu au niveau de l'équipe. Ensuite les cellules continuent à travailler indépendamment sur leur propre Plan.

Le Plan Stratégique Pluriannuel inclut des outils de planification tels que l'Arbre des Objectifs et le Tableau de Planification.¹ Sur cette base, le Plan Pluriannuel de Suivi-évaluation doit contenir :

- 1ère partie : Plan de Mesure de Performance (PMP)
- 2ème partie : Programme Pluriannuel d'Evaluation
- 3ème partie : Les réponses à la problématique de la mesure des effets/impacts à la fin du plan triennal

11.5.2 Plan annuel de suivi-évaluation

Le Plan Annuel de Suivi-évaluation est élaboré au même moment que le Plan Annuel d'Opérations, c'est-à-dire pendant le dernier trimestre de l'année précédente.

L'élaboration du Plan Annuel de Suivi-évaluation commence en premier lieu au niveau de l'équipe. Ensuite les cellules continuent à travailler indépendamment sur leur propre Plan.

Le Plan Annuel d'Opérations inclut des outils de planification tels que l'Arbre des Objectifs du Plan Pluriannuel, le Tableau de Planification et le Programme des Activités.² Sur cette base, le Plan Annuel de Suivi-évaluation doit contenir :

- 1ère partie : Plan de Mesure de Performance (PMP)
- 2ème partie : Programme Annuel d'Evaluation
- 3ème partie : Canevas du Tableau des Données des Indicateurs

¹ Les outils exacts seront déterminés à l'aide du manuel de planification stratégique du CILSS.

² Les outils exacts seront déterminés à l'aide du manuel de planification stratégique du CILSS.

11.5.3 Budgétisation du suivi-évaluation

Les tâches S-E doivent figurer dans les budgets et les plans de travail internes et dans les demandes de financement auprès des bailleurs de fonds.

Il est raisonnable d'affecter 3% à 10% d'un budget couvrir les activités de suivi-évaluation, y compris la main-d'œuvre, les déplacements, les communications et les autres coûts directs et indirects liés aux activités de suivi-évaluation.

Annexes section 11:

- canevas de rapport d'évaluation
- canevas de programme d'évaluation
- plan annuel de suivi-évaluation
- plan pluriannuel de suivi-évaluation

Annexe 11.1 : Canevas de rapport d'évaluation

Identification du Programme

Nom du Programme	
Siège d'exécution	
Secteurs et problématiques touchés par le Programme	
Période	
Statut actuel d'exécution	
Budget global	
Sources de financement externes	
Partenaires d'exécution	
Type d'Evaluation	
Dates de l'évaluation	
Noms des évaluateurs	
Lieux visités	

1. Résumé Exécutif

Pas plus de trois (3) pages. C'est la partie du rapport qui sera le plus utile aux lecteurs qui n'ont pas le temps de tout lire. Faites un résumé du But et de la Méthodologie de l'évaluation et de la description du programme. Parlez des trois (3) constats, des trois (3) conclusions, et des trois (3) recommandations les plus importants de l'étude.

2. Introduction

3. But et Méthodologie de l'Evaluation

Quelle est la raison pour laquelle cette évaluation a été faite?

Quel type d'évaluation est-elle?

Quelle est sa méthodologie?

4. Description du Programme

- Quels sont les objectifs de ce programme?
- Insérer l'arbre des objectifs.
- Qui l'exécute?
- Qui sont les bénéficiaires?
- Où se trouve le programme?
- Qui le finance?
- Décrire l'histoire de ce programme.
- D'où venait l'initiative de le faire?
- Quel est le problème que le programme essaie de résoudre?
- Quelle est la logique hiérarchique des objectifs?
- Quelle est l'hypothèse?

Les Succès et les Echecs les Plus Importants du Programme

5.1 Constats

5.2 Conclusions

6. Conception du Programme

6.1 Constats

6.2 Conclusions

7. Gestion du Programme

7.1 Constats

7.2 Conclusions

8. L'Impact du Programme

8.1 Constats

8.2 Conclusions

9. Conclusions Globales

10. Recommandations

Annexe 11.2: Canevas de programme d'évaluation

Programme d'Evaluation

Ce formulaire peut être utilisé pour le Programme Pluriannuel d'Evaluation comme dans le Programme Annuel d'Evaluation

Programme ou projet à évaluer	Raison pour l'évaluation	Type d'évaluation ³	Audience et usage de l'évaluation	Période	Activités à entreprendre pour préparer l'évaluation	Budget FCFA
EVALUATIONS EXTERNES						
EVALUATIONS INTERNES						

³ Donner une notion de la méthodologie, du niveau de rigueur et de grandeur, etc.

Annexe 11.3: Calendrier Pluriannuel de Suivi-évaluation

Le calendrier pluriannuel de suivi-évaluation donne les grands événements relatifs au suivi-évaluation. Il ne rentre pas dans les détails de la programmation des activités de suivi-évaluation.

Designation	Année 1				Année 2				Année 3			
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Evaluation conjointe												
Evaluation interne												
Evaluation thématique												
Evaluation à mi parcours												
Evaluation finale de programme												
Etc.												

Annexe 11.4 : Calendrier annuel de Suivi-évaluation

Il donne le détail des activités de suivi-évaluation au cours d'une année donnée.

Désignation	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	sept	Oct	Nov	Déc
Rapport semestriel d'activités												
Rapport annuel de résultats												
Bilan financier trimestriel												
Rapport financier annuel												
Mission d'appui et de contrôle des unités de suivi-évaluation des sites												
Evaluation conjointe - élaboration des TDR - validation des TDR - recrutement et contractualisation des consultants - démarrage de la mission - dépôt et restitution du rapport provisoire - dépôt du rapport définitif												
Evaluation interne - élaboration des TDR - validation des TDR - composition de l'équipe d'évaluation												

<ul style="list-style-type: none"> - démarrage de la mission - dépôt et restitution du rapport provisoire - dépôt du rapport définitif 												
Evaluation thématique <ul style="list-style-type: none"> - élaboration des TDR - validation des TDR - recrutement et contractualisation des consultants - démarrage de la mission - dépôt et restitution du rapport provisoire - dépôt du rapport définitif 												
Evaluation à mi parcours <ul style="list-style-type: none"> - élaboration des TDR - validation des TDR - recrutement et contractualisation des consultants - démarrage de la mission - dépôt et restitution du rapport provisoire - dépôt du rapport définitif 												
Evaluation finale <ul style="list-style-type: none"> - élaboration des TDR - validation des TDR - recrutement et contractualisation des consultants - démarrage de la mission - dépôt et restitution du rapport provisoire - dépôt du rapport définitif 												

SECTION 12: CONTROLE QUALITE

La mise en place d'un dispositif de contrôle qualité au niveau du CILSS vise les objectifs suivants :

- Améliorer la qualité des documents produits
- Renforcer l'autorité intellectuelle du CILSS dans ses domaines de compétence
- Contribuer au renforcement du label du CILSS
- Contribuer à rehausser l'image institutionnelle du CILSS

Le dispositif de contrôle qualité du CILSS comprend trois niveaux correspondant à trois catégories de documents. A chaque niveau correspond un organe de contrôle.

12.1. DIFFERENTS NIVEAUX DE CONTROLE

12.1.1 Premier niveau

Il concerne les documents produits au niveau individuel, au niveau des départements/unités ou des sites et dont le champ de diffusion ne dépasse pas le site.

Pour ce premier niveau, l'organe de contrôle qualité pourrait être un comité de lecture composé de :

- Un coordonnateur technique désigné par le Directeur général du site
- 02 personnes de l'UCID
- 02 personnes du département concerné

12.1.2. Deuxième niveau

Il concerne les documents produits au niveau individuel, au niveau des départements/unités ou des sites dont la portée dépasse le site mais ne va pas au delà du système CILSS. L'organe de contrôle pour cette catégorie de documents pourrait être composé comme suit :

- le Directeur général du site
- 01 personne par département
- 02 personnes de l'UCID du site concerné
- 01 personne par UCID des autres sites

12.1.3. Troisième niveau

Il concerne les documents dont la portée dépasse le système CILSS. L'organe de validation de cette catégorie de documents pourrait être composé comme suit :

- le Secrétaire exécutif adjoint
- les Directeurs généraux des sites
- le Responsable de l'unité planification, suivi-évaluation, veille stratégique et genre
- 03 personnes par site dont une personne par UCID

12.1.4. Cas particulier des communications

Un expert du CILSS peut être invité à donner une communication dans une autre institution ou dans le cadre d'une rencontre réunissant plusieurs institutions. Avant le jour prévu de la communication, une rencontre d'animation scientifique réunissant les représentants de tous les départements et l'UCID du site concerné devra être organisée en vue de valider dans le fonds et dans la forme la communication en question.

12.2. OUTILS DE CONTROLE QUALITE

Le contrôle qualité se fera en utilisant essentiellement trois outils :

12.2.1 La fiche de feed back

Il s'agit d'une fiche permettant aux membres des organes de contrôle de consigner leurs observations sur les documents reçus et de les transmettre aux personnes ayant élaboré les documents ainsi qu'aux responsables des organes de contrôle. Si on reçoit une fiche de FEEDBACK il faut la remplir et la transmettre à l'expéditeur dans les dix (10) jours qui suivent la réception du document. Pour la troisième catégorie de document dont la portée est grande, on pourrait donner plus de temps pour le retour des fiches de feed back (01 mois).

12.2.2 La réunion de validation

Après le retour de toutes les fiches de feed back, le responsable de l'organe concerné fait une synthèse des observations faites et organise une réunion pour échanger sur le document. A l'issue de cette réunion, les personnes ayant élaboré le document prennent en compte les observations et produisent une nouvelle version du document qui est à nouveau soumis aux membres de l'organe de contrôle en vue de s'assurer que les observations ont effectivement été prises en compte. Ce n'est qu'à l'issue de ce second contrôle que le responsable de l'organe de contrôle délivre le quitus qui permet au document d'être diffusé.

12.2.3 La réunion d'animation scientifique

Elle concerne les communications que les experts du CILSS sont amenés à faire ailleurs. La réunion d'animation scientifique comme mentionné précédemment vise à valider la communication à faire par un expert sur les aspects de fonds, de forme et de prestation.

12.2.4 La fiche d'évaluation de la qualité des données

La fiche d'évaluation de la qualité des données utilise cinq (05) critères.

▪ Validité : les données présentent-elles bien les performances

Les questions suivantes concourent à évaluer la validité :

- L'outil de collecte des données est-il bien conçu ?
- Existe-t-il des raisons à ce que les personnes interrogées puissent donner des informations mensongères ?

- Les définitions des concepts et des termes sont-elles précises au plan opérationnel ?
 - Quels sont les profils des personnes qui ont collecté les données ? comment ont-elles été formées ?
 - Comment les données sont-elles transcrites ? y a-t-il place pour des erreurs à ce niveau ?
 - Comment parvient-on au chiffre définitif ?
 - Vérifier le chiffre du résultat définitif
- **Fiabilité : les processus de collecte des données sont-ils cohérents et consistants à travers le temps ?**
 - Les processus de collecte des données sont-ils les mêmes d'une année à l'autre et d'un endroit à l'autre ?
 - Utilise t-on le même outil pour la collecte des données ?
 - Les processus de collecte de données sont-ils décrits ?
 - Que se passe t-il en cas de problèmes constatés dans les données ? comment les corrige t-on ?
 - Des réflexions sont-elles menées sur les problèmes se rapportant à la qualité des données ?
- **Actualité des données : les données sont-elles collectées assez fréquemment et sont-elles actuelles ?**
 - Existe-t-il un calendrier pour la collecte des données ?
 - Les données de collecte sont-elles clairement identifiées ?
- **Précision : la marge d'erreur possible est-elle acceptable ?**
 - Quelle est la marge d'erreur de l'indicateur ? est-elle connue ?
 - Des dépenses supplémentaires pour collecter des informations plus précises valent-elles la peine d'être engagées ?
- **Intégrité des données : les données sont-elles exemptes de toute manipulation ?**
 - Quels mécanismes sont-ils mis en place pour empêcher une manipulation des données dans le sens des intérêts de l'organisation qui les collecte ?
 - Dans quelle mesure y a-t-il de l'objectivité et de l'indépendance dans les procédures de collecte, de gestion et d'évaluation des données ?
 - Y a-t-il une révision par un organisme indépendant ?

12.2.5 Contrôle de la qualité des extrants

Il permet d'évaluer la qualité des extrants produits et se structure autour des points suivants :

- L'extrant existe-t-il à l'endroit prévu ?
- Est-il réalisé suivant le plan initial ?
- Existence-ils des procès verbaux de contrôle technique ?
- Existe-t-il un procès verbal de réception provisoire ?
- Les observations et réserves contenues dans le procès verbal de réception provisoire ont-elles été prises en compte ?
- Existe-t-il un procès verbal de réception définitive ?

12.3. IDENTIFICATION DES DOCUMENTS

Tant qu'un document n'a pas reçu le quitus pour diffusion, il porte la mention « draft » et sa page de garde est de couleur blanche. Après quitus, la mention « draft » est supprimée et la page de garde prend une couleur autre que la blanche. Une décision du Secrétariat exécutif sera prise pour le choix de la couleur après quitus.

Annexe

- Fiche de feed back

Annexe 12.1 Fiche de FEEDBACK

I. Références du rapport	
Titre du rapport	
Période couverte par le rapport	
Date de soumission du rapport	
Nom du contact	
Localisation	
II. Commentaires du rapport	
Le rapport contient-il tous les éléments requis (si non énumérer les éléments manquants)	
Qu'est ce qui a été bien fait	
Qu'est qui peut être amélioré	
Quelles questions voulez-vous poser au (x) auteur (s)	
Autre chose digne d'intérêt concernant le rapport	

CONCLUSION

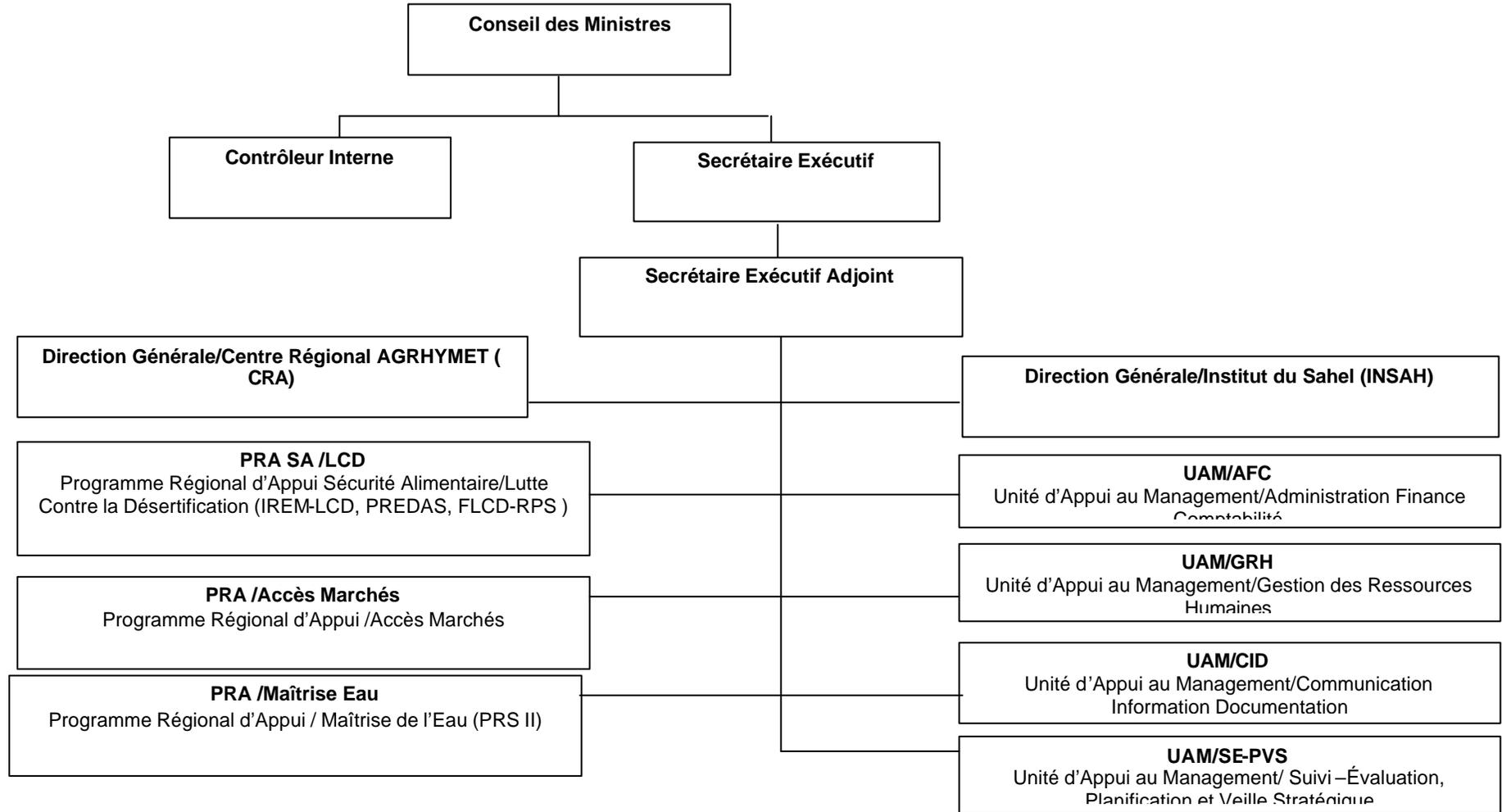
Afin de maximiser la contribution du suivi-évaluation à l'amélioration des performances du CILSS, il importe que :

- Les données du suivi-évaluation seront utilisées pour :
 - a. Modifier les programmes et les activités en cours**
 - b. Modifier les Plans Opérationnels des Activités**
 - c. Modifier les Plans Stratégiques Pluriannuels**
 - d. Améliorer la collaboration entre les programmes**
- Les conclusions du suivi-évaluation doivent être rédigées chaque année avant la fin de novembre.
- Les conclusions du suivi-évaluation doivent être présentées aux réunions des Comités Techniques et de Gestion des Programmes régionaux d'appui (CTG) et du Comité Régional de Programmation et de Suivi (CRPS).
- Les conclusions du suivi-évaluation doivent être prises en considération pendant le processus de planification annuelle.
- Chaque nouveau Plan Pluriannuel doit réagir ou répondre aux conclusions et aux recommandations de l'Evaluation de l'exécution et des résultats du Plan Pluriannuel.

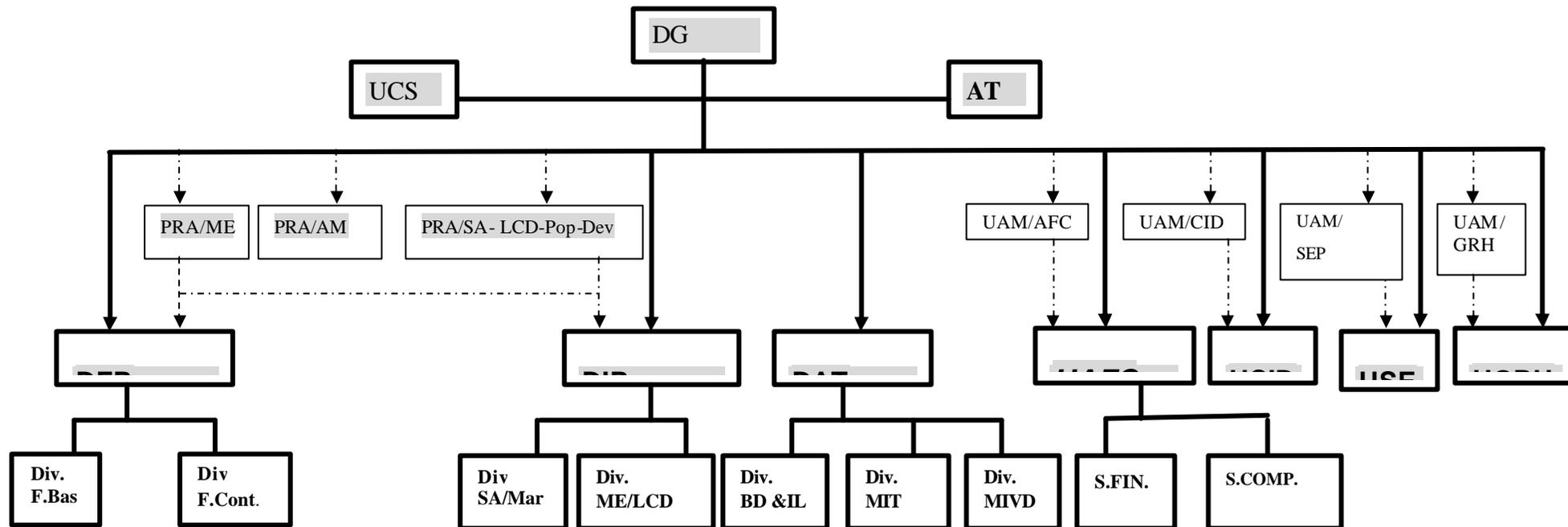
ANNEXES GENERALES :

Annexe 1: Organigramme du CILSS

SECRETARIAT EXECUTIF



Annexe 2 : Organigramme du Centre Régional Agrhymet



Légende :

Secrétariat Exécutif

PRA/SA/LCD/Pop.DEV: Programme Régional d'Appui à la Sécurité Alimentaire/Lutte contre la Désertification/ Population et Développement
 PRA/ME: Programme Régional d'Appui à la Maîtrise de l'Eau
 PRA/AM: Programme Régional d'Appui/ Accès aux Marchés

UAM/ AFC : Unité d'Appui au Management Administration Finance et Comptabilité.

UAM/CID : Unité d'Appui au Management Communication, Information et Documentation

UAM/SEP/VS : Unité d'Appui au Management Suivi Evaluation, Planification, Veille Stratégique et Genre.

UAM/GRH : Unité d'Appui au Management Gestion des Ressources Humaines

DFR : Département Formation et Recherche

Div. F. Base : Division Formation de Base

Div. F. Cont. : Division Formations Continues

DIR : Département Formation et Recherche

Div. SA/Mar. : Division Sécurité Alimentaire et Marchés

Div. ME/LCD : Division Maîtrise de l'Eau et Lutte contre la Désertification

DAT : Département Appui Technique

Div. BD/IG : Division Base de Données et Ingénierie logicielle

Div. MIT : Division Maintenance Informatique et Télécommunications

Div. MI/D : Division Maintenance des Infrastructures et Valorisation du Domaine

UAM/AFC : Unité Administration Finance et Comptabilité

Serv. Fin. : Service Finance

Serv. Compt. : Service Comptabilité

UCID : Unité Communication Information et Documentation

USE : Unité Suivi-Evaluation

Annexe 3 : Organigramme Institut du Sahel

