

# Module

# 1

Responsables de projet

Agents chargés du S&E (projet ou partenaire)

Consultants

Personnel du FIDA et de l'institution coopérante

# Présentation du guide



Pour une gestion orientée vers l'impact

**Guide pratique de S&E des projets**

## Table des matières du module 1

1.1	À propos du guide	3
1.2	Les fondements du guide	4
1.2.1	Renforcer et comprendre l'impact	4
1.2.2	Appuyer les communautés rurales	5
1.2.3	Renforcer la participation	6
1.2.4	Améliorer la gestion de projet en renforçant le suivi-évaluation	6
1.3	Le guide – Mode d'emploi	8
1.3.1	Utiliser le guide	8
1.3.2	Faire du guide votre outil de travail	9
1.4	Les caractéristiques des projets appuyés par le FIDA	10
1.4.1	Le cycle des projets pour les interventions appuyées par le FIDA	10
1.4.2	Les principaux acteurs et leur rôle dans le suivi-évaluation	12
1.4.3	L'importance spécifique du rôle de l'administration	14
1.5	Quelles conséquences de l'évolution des approches de développement pour le suivi-évaluation?	15
	Lectures complémentaires	16

### Idées clés

- Le présent guide a été rédigé pour aider les responsables de projet et les agents chargés de S&E à améliorer la qualité du S&E dans les projets appuyés par le FIDA.
- Ce guide est axé sur la façon dont le S&E peut faciliter la gestion du projet et y associer les parties prenantes pour leur faire comprendre l'avancement du projet, pour tirer des enseignements des réalisations et des problèmes et pour se mettre d'accord sur la manière d'améliorer à la fois la stratégie et les opérations.
- Les principaux objectifs du S&E: encourager une réflexion critique axée sur l'amélioration, apprendre à maximiser l'impact des projets de développement rural et montrer que les ressources ont été bien employées.
- Ce guide vise à améliorer le S&E dans le cadre des projets appuyés par le FIDA, car une étude a montré que le niveau du S&E dans la plupart des projets était assez bas.
- Ce guide donne des conseils très détaillés sur la façon de mettre en place et d'utiliser un système de S&E et une idée des réflexions qui sont à l'origine des suggestions.

#### Ce module est à l'intention de:

- toutes les personnes impliquées dans le suivi-évaluation d'un projet (responsables, agents chargés de S&E, consultants, personnel du FIDA et de l'institution coopérante). Il les familiarise avec les idées forces du guide et leur permet de repérer ce qu'il est en mesure de leur apporter.



## 1.1 À propos du guide

Le but du FIDA et des partenariats dans lesquels il est engagé est de permettre aux communautés rurales de se libérer de la pauvreté. Cela implique la mobilisation sociale et la participation des ruraux pauvres à la conception et à la mise en œuvre des initiatives de développement. Si tel n'est pas le cas, la pertinence et la durabilité des effets des projets sont compromises. Les partenariats de développement associant les communautés rurales, les gouvernements, les ONG et les bailleurs de fonds doivent être évalués de façon continue afin que les corrections nécessaires puissent être apportées à ces expériences au fur et à mesure de leur avancement. C'est là l'objet premier du suivi-évaluation.

Ce guide pratique explique comment utiliser le suivi-évaluation (S&E) pour améliorer l'impact des projets appuyés par le FIDA. L'accent est mis sur le S&E en tant qu'outil d'apprentissage qui, en tirant parti des succès et des échecs, permet aux intervenants de prendre de meilleures décisions, de mieux rendre compte et de mieux assumer leur responsabilité vis-à-vis de ceux qui les ont mandatés et des ruraux qu'ils sont censés servir. Le système de S&E doit être à même d'aider les acteurs à la base, les partenaires de mise en œuvre et les responsables de projet à analyser ensemble l'expérience et ses enseignements, de manière à améliorer l'efficacité de leurs actions et de leur coopération. L'objectif est que les ménages ruraux retirent le plus de bénéfices possibles de l'action de développement, ce sont donc eux qui sont les mieux placés pour en évaluer l'impact. Le guide donne des indications pour pouvoir mettre en œuvre cette approche et d'autres formes de S&E participatif.

Le suivi-évaluation est un outil de gestion opérationnelle pour tous ceux qui ont une responsabilité dans la mise en œuvre de l'action de développement, au niveau d'une simple composante comme du programme dans son ensemble. L'élaboration d'un système performant de S&E exige une réflexion approfondie sur la gestion globale du projet ou du programme et, plus particulièrement, sur la gestion des relations entre les différentes composantes et entre les partenaires. L'accent est donc mis dans ce guide sur des conseils pratiques à même de favoriser une gestion de projet orientée vers l'impact. Les questions à traiter pendant la mise en œuvre d'un projet ou lors du montage d'un système adapté de S&E dépendent largement de la conception initiale du projet. C'est pourquoi le guide traite de la conception des projets et des bonnes pratiques de management – mais seulement sous l'angle du suivi-évaluation.

Le guide est conçu pour aider les personnes intervenant dans la mise en œuvre des projets, y compris les acteurs à la base, à :

- appréhender l'impact attendu d'un projet sur la situation des familles rurales pauvres et comprendre la manière dont cet impact est susceptible de pouvoir être obtenu;
- définir la façon d'apprécier l'état d'avancement du projet et de mesurer son impact;
- réaliser le recueil et l'analyse de l'information nécessaire pour caractériser l'avancement et l'impact;
- analyser et comprendre les raisons des réussites et des échecs et s'entendre avec les différents partenaires sur la façon de tirer parti de cette analyse pour améliorer les actions futures.

Le guide s'adresse à quatre grandes catégories d'utilisateurs:

- *Les responsables de la mise en œuvre*: les personnes chargées de la gestion d'un projet et de ses composantes. Il s'agit du directeur du projet, des responsables des différentes composantes et des responsables des opérateurs partenaires ou sous-traitants chargés de l'exécution d'une composante spécifique;
- *Les agents chargés de suivi-évaluation*: le personnel du projet, des partenaires impliqués dans la mise en œuvre et des sous-traitants qui jouent un rôle dans la mise en place ou le fonctionnement des systèmes de S&E;
- *Les consultants*: les personnes fournissant une assistance externe à la conception du projet, au S&E et à la gestion de l'information;
- *Le personnel du FIDA et de l'institution coopérante*: toute personne membre de ces organisations qui exerce pour le projet considéré des fonctions d'orientation, de supervision ou d'appui.

Étant donné la diversité de ses utilisateurs potentiels, le guide a été structuré de manière à fournir aux lecteurs différents niveaux de détail, auxquels ils pourront avoir recours en fonction de leurs besoins. Pour savoir quel module est le plus adapté aux tâches que vous avez à mener, consultez la rubrique "Comment utiliser le guide", en début d'ouvrage et à la section 1.3 du module 1.

Le suivi-évaluation laisse souvent les gens perplexes et déconcertés, d'une part parce qu'il y a de multiples façons de l'aborder, d'autre part à cause de l'idée largement répandue selon laquelle "n'importe qui peut s'en charger". Le présent guide part du principe que le S&E est un champ de compétences à part entière. On ne peut pas exercer comme agronome, vétérinaire ou comptable sans la formation et l'expérience correspondantes, ainsi l'idée fort commune selon laquelle quiconque peut faire un bon travail de suivi-évaluation moyennant un minimum d'appui est une complète illusion. Ce guide a pour but de donner à la fois les concepts clés et les détails pratiques nécessaires pour que le S&E soit efficace et bien conduit.

Les éléments exposés ne constituent pas un schéma obligatoire auquel tous les projets devraient se conformer. Le guide décrit les pratiques de suivi-évaluation qui ont fait leurs preuves dans les projets de développement, en les illustrant par des exemples tirés d'expériences menées dans différents contextes. Vous n'y trouverez, par exemple, ni une liste standard de catégories d'impact, ni des séries préétablies d'indicateurs, ni un catalogue de recettes à appliquer en toutes circonstances. Chaque projet appuyé par le FIDA étant spécifique, il est absolument nécessaire de pouvoir choisir entre différentes options. Pour être performant, un système de S&E devra cependant répondre à un ensemble minimal de critères et de normes. Le guide passe en revue ces critères et ces normes, tout en spécifiant les aspects pour lesquels un choix entre plusieurs options est possible.

Aucun guide ou manuel ne peut prétendre résoudre tous les problèmes posés par un suivi-évaluation déficient. D'autres appuis ou conditions sont nécessaires, notamment en matière de formation et de conseil, d'allocation adéquate des ressources et de mesures incitatives. Enfin le contexte culturel et les comportements professionnels valorisant le doute, la rigueur et la réflexion critique jouent un rôle essentiel. Il est indispensable que tous les acteurs concernés se sentent responsables et puissent contribuer librement à l'amélioration de l'action commune par leur réflexion critique et constructive. Ces aspects sont examinés en détail dans les modules 7 et 8.

## 1.2 Les fondements du guide

### 1.2.1 Renforcer et comprendre l'impact

Qu'est-ce exactement que l'"impact" dans le développement rural? On entend par impact, selon la définition du FIDA, les changements dans les conditions de vie des ruraux tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué. Ces changements peuvent être positifs ou négatifs, voulus ou imprévus.

On parle souvent de l'impact d'un projet en référence à l'objectif général (finalité), c'est-à-dire au niveau le plus élevé de la hiérarchie des objectifs, par exemple "l'amélioration de la sécurité alimentaire" ou "l'accroissement des revenus des ménages". Cependant, il faut souvent plusieurs années pour que commencent à apparaître des effets significatifs et de grande ampleur sur la pauvreté, donc un laps de temps parfois plus long que la durée de vie de la plupart des projets. Le FIDA utilise donc la notion d'impact dans un sens plus large en référence à une multiplicité de changements observables qui contribuent à réduire la pauvreté et la vulnérabilité des ruraux. Ainsi, l'"augmentation de la production agricole", l'"amélioration de l'accès à l'eau potable" ou l'"accès durable à des services financiers de proximité" peuvent être des impacts intermédiaires importants.

La responsabilisation des acteurs locaux et l'acquisition de compétences sont souvent des impacts intermédiaires d'une importance essentielle: ils favorisent l'émergence d'une capacité d'entreprise ou de maîtrise d'ouvrage locale et d'une capacité d'autogestion des services et des affaires communautaires. Il en va de même de la réduction de la vulnérabilité. La vulnérabilité qui est une des causes majeures de la pauvreté n'est pas seulement liée à l'insécurité alimentaire ou à l'incapacité de satisfaire les besoins essentiels. Elle tient aussi à l'impossibilité pour les gens de maîtriser les décisions qui influent sur leur existence, de négocier collectivement pour améliorer les termes de l'échange et obtenir de meilleurs services, de mettre un terme à la corruption et à la violence et d'obtenir que les organisations – gouvernementales ou non gouvernementales, publiques ou privées – leur rendent compte de ce qu'elles sont censées faire pour améliorer leur situation. La notion d'impact a ainsi de multiples dimensions.

L'idée fondamentale du guide est d'utiliser le suivi-évaluation pour contribuer à gérer les ressources et les activités d'un projet de manière à renforcer ses impacts positifs, selon un processus continu allant du court au long terme. Il faut pour cela que les objectifs du projet soient suffisamment précis et clairs, et que les liens entre les réalisations immédiates et l'atteinte des objectifs supérieurs soient déterminés avec rigueur. Cela suppose aussi une volonté de capitaliser les expériences pour identifier les mesures correctives qui permettraient de renforcer encore l'impact de l'intervention.

## 1.2.2 Appuyer les communautés rurales

Le risque est grand de mettre les ruraux, en particulier les plus pauvres, au second plan lorsque l'on travaille à la conception d'un projet, à la définition de ses modalités de gestion et à la mise en place d'un système de suivi-évaluation. Pourtant ce sont eux, il ne faut pas l'oublier, qui sont la raison d'être des financements du FIDA. Plus de 1,2 milliard d'êtres humains vivent dans une extrême pauvreté – soit une personne sur cinq. Parmi eux, ce sont les 900 millions d'individus qui vivent en milieu rural que les programmes financés par le FIDA cherchent à aider.

Le suivi-évaluation doit valoriser les aspirations, la créativité et les motivations existantes. Il faut donner aux ruraux l'opportunité de se faire eux-mêmes une opinion quant à l'intérêt des projets et quant aux moyens de les améliorer. Un bon S&E peut apporter des preuves tangibles d'un impact global. Il peut aussi fournir des exemples d'histoires vécues de changement individuel qui peuvent être utiles aux décideurs politiques pour justifier auprès de leurs mandants la poursuite de l'appui au développement rural.

Il est très important d'observer de manière approfondie l'exécution du projet et de recueillir des informations fiables sur ce qui a été réalisé. Mais, en définitive, ce qui fait la différence, c'est la façon dont les gens interagissent, comment les idées sont partagées et développées et – ce faisant – comment ils sont motivés et encouragés à progresser et à donner le maximum de leurs capacités. La prise en compte des aspirations des membres des communautés rurales et de leur propre processus de développement doivent être les fondements de la gestion de projet orientée vers l'impact et du suivi-évaluation.

### 1.2.3 Renforcer la participation

En mai 2000, il est ressorti d'un atelier organisé par le FIDA sur l'évaluation de l'impact que "la participation signifie bien davantage que la seule contribution du bénéficiaire à l'exécution du projet; elle devrait au contraire concerner tous les acteurs impliqués et devrait être institutionnalisée à tous les stades du cycle du projet". Cette déclaration s'applique évidemment au suivi-évaluation. Les projets appuyés par le FIDA impliquent des degrés variables de participation, ce qui signifie qu'une fois bien compris les fondements du suivi-évaluation, l'on s'attache à définir un S&E participatif prenant en compte les différents acteurs et à trouver les moyens de le mettre en œuvre. Il y a là un des fondements de ce guide.

De manière générale, le constat de la déficience de nombreux systèmes de S&E a conduit à rechercher des alternatives dans lesquelles les principaux acteurs soient plus étroitement impliqués. En Amérique latine, par exemple, les agents d'un projet étaient si fermement convaincus que leur système de suivi ne remplissait en fait qu'une fonction de contrôle, qu'ils l'ont totalement abandonné à mi-parcours du projet. Ils ont alors élaboré un nouveau système reposant sur les principes de la participation, de la décentralisation et de la flexibilité. Dans un autre projet, en Afrique australe, des contrats conclus avec les communautés locales ont jeté les bases de la transparence quant aux droits et aux devoirs liés à la participation – y compris en ce qui concerne le suivi-évaluation. Le guide fournit de nombreux éléments pour un S&E participatif.

La participation ne s'applique pas seulement aux bénéficiaires. Elle implique aussi qu'il faut donner davantage de place aux organisations de base, aux entreprises privées (aux banques par exemple), ainsi qu'à d'autres entités, en tant que partenaires dans la mise en œuvre du projet. Le rôle de responsable de projet est plutôt celui d'un facilitateur des relations entre les divers partenaires que celui d'un décideur dominant. Chaque catégorie d'acteurs a ses propres besoins d'information et ses propres manières de travailler. En ce qui concerne, par exemple, les informations à restituer aux institutions de financement, il n'est pas utile que celles-ci soient recueillies, analysées et communiquées par les acteurs à la base. Un système de S&E entièrement géré par et pour les bénéficiaires ne saurait répondre à tout ce dont un projet a besoin. Le système de suivi-évaluation concerne tous les acteurs impliqués et doit prendre en compte leurs besoins spécifiques.

### 1.2.4 Améliorer la gestion de projet en renforçant le suivi-évaluation

Le suivi-évaluation ne remplace pas – et ne saurait remplacer – une bonne gestion de projet. Pour être efficace, un système de S&E doit être défini à partir des besoins d'information des responsables de projet, de l'usage qu'ils font de l'information et de leur volonté de créer un climat de réflexion critique et de capitalisation. Quel que soit le projet, la qualité du S&E dépendra donc toujours et avant tout de la qualité de la gestion opérationnelle du projet.

Cependant, le S&E est lui-même indispensable à une bonne gestion. Le guide explique comment le suivi-évaluation agit sur les performances de la gestion de projet. Il aborde notamment la notion clé de gestion de projet orientée vers l'impact. Toutefois, on aura soin de garder à l'esprit que cet ouvrage n'est en aucune façon un guide général de gestion de projet.

Un suivi-évaluation inadapté a deux conséquences:

- *Connaissance insuffisante* pour les différents intervenants dans la mise en œuvre du projet, de ses perspectives et de ses problèmes; les personnes concernées sont donc moins à même de rectifier la conduite des opérations et la stratégie, d'où un impact inférieur à ce que l'on pourrait espérer sur la réduction de la pauvreté;
- *Manque de lisibilité de l'impact*, d'où une moindre capacité à rendre compte aux institutions de financement et aux bénéficiaires du lien entre résultats obtenus et objectifs recherchés. Comme l'a dit un consultant, "s'il n'y a pas de méthode pour suivre les activités, évaluer les problèmes ou l'impact des actions, comment les projets peuvent-ils justifier leur existence?".

Une série d'études du FIDA sur les expériences des projets en matière de S&E a mis en lumière plusieurs problèmes (voir encadré 1-1). Certains de ces problèmes ont des causes extérieures, telles que des catastrophes ou l'environnement institutionnel, sur lesquelles le projet n'a aucune prise et qui restreignent ses activités. D'autres ont une origine conceptuelle, par exemple des divergences voire des confusions dans la perception du S&E et de sa méthodologie. D'autres encore sont liés aux aspects opérationnels, par exemple au manque de personnel ou à une appropriation insuffisante du suivi-évaluation par le personnel du projet et par les autres acteurs.

### Encadré 1-1. Problèmes de suivi-évaluation couramment rencontrés dans les projets appuyés par le FIDA

En 2000, plusieurs études consacrées au S&E<sup>1</sup> ont montré que seul un petit nombre de projets appuyés par le FIDA étaient dotés de systèmes de suivi (comportant la conduite d'enquêtes et un processus d'évaluation continu) répondant au critère suivant: être capables de fournir une information actualisée, pertinente et de bonne qualité sur la portée du projet et sur son impact en termes de conditions de vie et de stratégies de subsistance des bénéficiaires. L'évaluation de l'impact, en particulier, n'a été institutionnalisée ni au niveau du projet ni au niveau de l'institution FIDA. La plupart du temps, l'administration n'a pas de procédures systématiques d'évaluation, et se limite à enquêter sur les projets qui constituent déjà une source d'inquiétude pour ses services. Les personnels de projet savent que lorsque des questions sont posées sur l'impact de certaines activités spécifiques, les rapports présentés sont plutôt un résumé d'impressions générales qu'une analyse systématique et approfondie. Un certain nombre de problèmes sont communs aux différents projets qui ont fait l'objet de l'étude. On peut les résumer de la manière suivante:

- *manque de compréhension de l'intérêt du suivi-évaluation et sous-estimation de l'importance à lui accorder dans la conception du projet*, ce qui conduit à une allocation de ressources inadéquate et à une organisation centralisée du processus décisionnel et de l'analyse;
- *manque d'intérêt* de la part du personnel du projet et des partenaires d'exécution pour le suivi en tant qu'activité. Il en résulte des retards dans la mise en œuvre des systèmes de suivi et une sous-utilisation de l'information par les gestionnaires du projet;
- *suivi considéré comme une obligation* imposée de l'extérieur aboutissant à ce que le personnel du projet remplisse mécaniquement des formulaires à l'intention des gestionnaires qui ne voient eux-mêmes dans le suivi qu'une forme de collecte de données pour la rédaction des rapports exigés par les bailleurs de fonds;
- *manque de pertinence et qualité médiocre de l'information* obtenue dans le cadre d'un suivi axé sur les aspects physiques et financiers et peu soucieux de l'ampleur des résultats, de l'effet et de l'impact du projet;
- *manque à peu près total d'intérêt pour les besoins et le potentiel, en matière de suivi-évaluation; d'autres acteurs concernés* tels que les bénéficiaires, les organisations communautaires et les autres institutions locales; très petit nombre de bilans internes ou d'évaluations continues, les ajustements résultant essentiellement d'évaluations ou de missions de supervision externes;
- *absence quasi-générale d'intégration et de coopération* entre le S&E du projet et sa gestion (par exemple, par le biais du programme de travail et budget annuel (PTBA) et du cadre logique), d'où l'absence de directives claires et concertées;
- *documents issus du S&E* qui ne traitent pas des problèmes recensés ou n'y apportent pas de solution;
- *systèmes de suivi excessivement ambitieux*, trop exigeants en termes d'information et de méthodes;
- *utilisation inadéquate des méthodes du S&E participatif et qualitatif*, la nécessité de ce type d'information étant mal comprise ou n'étant pas comprise du tout;
- *personnel de S&E* n'ayant ni les compétences ni l'expérience voulues et peu disposé à essayer de combler cette lacune;
- *activités de suivi dissociées des activités d'évaluation*, ces dernières étant sous-traitées. Le S&E n'est donc pas un système intégré d'une réflexion critique produisant des améliorations.

Le suivi-évaluation alimente tout le processus d'évaluation aussi bien des changements induits dans la vie des ménages ruraux que des résultats obtenus par le FIDA et les autres acteurs dans l'accomplissement de leurs obligations, dans l'exercice de leurs fonctions et dans la conduite de leurs relations. Il ne porte pas seulement sur un projet ou un programme spécifique, mais contribue également à la définition des argumentaires permettant la défense des intérêts des plus pauvres, au dialogue sur les orientations politiques et à l'actualisation des connaissances sur la pauvreté et sa réduction. Un bon S&E peut:

- fournir aux gestionnaires les informations dont ils ont besoin pour les *décisions opérationnelles* qu'ils sont appelés à prendre au quotidien dans des contextes en permanente évolution;
- fournir aux principaux acteurs impliqués les informations nécessaires pour *orienter la stratégie du projet* de manière à atteindre les finalités et les objectifs fixés;

<sup>1</sup> **Ocampo, A.** 2000. *Estudio regional sobre seguimiento y evaluación : La experiencia de los proyectos FIDA en América Latina*. Rapport établi dans le cadre de l'étude d'OE-FIDA intitulée Thematic Study on Monitoring and Evaluation Systems Support. FIDA, Rome. **Rahojarrison-Busson, M.** 2000. *Analysis of Existing IFAD Evaluation Reports on Monitoring and Evaluation Systems*. Rapport établi dans le cadre de l'étude d'OE-FIDA intitulée Thematic Study on Monitoring and Evaluation Systems Support. FIDA, Rome. **Ravnborg, H.M.** 2000. *Strengthening IFAD's Support to Develop Efficient and Effective Monitoring and Evaluation Reports*. Projet de rapport de synthèse. FIDA, Rome. **Vela Mantilla, G.E.** 2000. *Estudio regional sobre metodologías de seguimiento y evaluación en América Latina*. Rapport établi dans le cadre de l'étude d'OE-FIDA intitulée Thematic Study on Monitoring and Evaluation Systems Support. FIDA, Rome. **Zaki, E.** 2000. *Analysis of IFAD Experience on the Evaluation of the Monitoring and Evaluation Systems*. FIDA, Rome.

- donner un *signal d'alerte précoce* sur des activités et des processus posant problème et nécessitant des mesures correctives;
- *contribuer à l'autonomisation* des acteurs à la base en leur donnant l'occasion d'engager une réflexion critique sur l'orientation des projets et de participer à la décision concernant les améliorations à apporter;
- *favoriser une meilleure compréhension et renforcer les capacités* des participants au projet;
- inciter à la mise en œuvre et *stimuler le processus de réflexion et de capitalisation* auprès de tous ceux qui sont résolus à faire du projet une réussite;
- évaluer les progrès et *pouvoir ainsi rendre compte auprès des différents acteurs de l'atteinte ou non des résultats et identifier les responsabilités*.

## 1.3 Le guide – Mode d'emploi

### 1.3.1 Utiliser le guide

Le guide a été conçu pour tous ceux qui ont des responsabilités et des tâches dans la conception et la mise en œuvre du suivi-évaluation. Ces tâches peuvent être différentes et spécifiques. C'est pourquoi le guide se présente sous la forme d'une série de modules (voir encadré 1-2). Ce mode de présentation vous permet de choisir les éléments les plus adaptés à vos besoins à un moment donné. Vous pourrez aussi copier certains passages du guide traitant d'aspects particuliers afin de les partager avec des collègues et des partenaires.

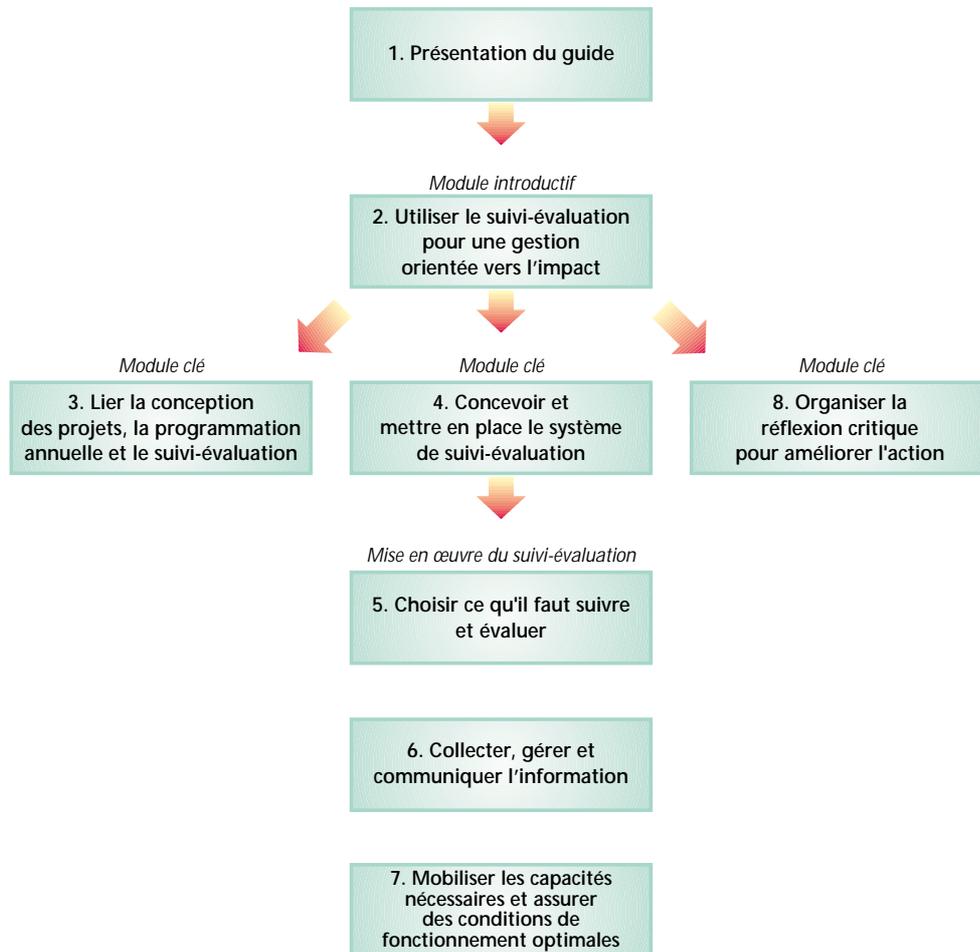
Le guide vous propose cinq outils de navigation pour vous aider à vous orienter:

1. une table des matières détaillée de l'ensemble du guide (voir au début du guide), et pour chacun des modules une table des matières particulière;
2. un diagramme pour cheminer dans les huit modules principaux du guide (voir figure 1-1);
3. à l'intention des différents types d'utilisateurs, une liste spécifique de modules dont la lecture est recommandée au regard des responsabilités qu'ils exercent (voir l'autre rubrique "Comment utiliser le guide", au début);
4. un index détaillé, qu'on trouvera à la fin du guide;
5. dans les premières pages des modules 2 à 8 un résumé de leur contenu respectif pouvant vous aider à choisir dans chacun d'entre eux la partie qui vous semble la plus intéressante.

#### Encadré 1-2. Liste des fascicules du guide

<b>Module 1.</b> Présentation du guide	<b>Annexe A.</b> Terminologie du suivi-évaluation
<b>Module 2.</b> Utiliser le suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact	<b>Annexe B.</b> Exemple annoté de matrice du cadre logique d'un projet (concerne le module 3)
<b>Module 3.</b> Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le suivi-évaluation	<b>Annexe C.</b> Exemple annoté de matrice de suivi-évaluation (concerne le module 5)
<b>Module 4.</b> Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation	<b>Annexe D.</b> Méthodes et outils de suivi-évaluation (concerne les modules 3, 6 et 8)
<b>Module 5.</b> Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer	<b>Annexe E.</b> Modèles de profils de poste et de termes de référence pour les principales tâches de suivi-évaluation (concerne le module 7)
<b>Module 6.</b> Collecter, gérer et communiquer l'information	
<b>Module 7.</b> Mobiliser les capacités nécessaires et assurer des conditions de fonctionnement optimales	
<b>Module 8.</b> Organiser la réflexion critique pour améliorer l'action	

Figure 1-1. Diagramme des principaux modules du guide



### 1.3.2 Faire du guide votre outil de travail

Un livre de bonnes idées sur le suivi-évaluation peut-il à lui seul changer les pratiques? Certainement pas. Les choses ne peuvent changer que par l'utilisation et la confrontation au réel des idées et des outils. Autrement dit, l'usage de ce guide ne garantit pas que le S&E de votre projet s'effectuera sans heurts à partir de maintenant. Une simple lecture ne suffit pas. Vous – responsable de projet, coordonnateur du S&E, consultant, institution coopérante ou fonctionnaire du FIDA – devrez vous familiariser avec les idées et les adapter à vos propres contextes, à vos propres domaines de compétences, à vos propres préoccupations. Il vous faudra certainement passer par une période de tâtonnements et de tests des propositions du guide. N'est-ce pas ce qui fait la spécificité des projets qui savent s'adapter?

Il est certain que les nouveaux projets requièrent le plus gros travail, puisque chaque élément du processus de mise en œuvre doit être pensé en termes à la fois généraux et opérationnels, avant d'être testé en milieu réel. Les nouveaux projets, comme les projets en cours, ne doivent pas se laisser décourager par les descriptions de systèmes efficaces et complets de suivi-évaluation qui peuvent paraître inaccessibles. On peut obtenir des résultats significatifs en avançant par petites étapes progressives pour déclencher et améliorer le processus de réflexion interne au projet, avant qu'un système plus complet ne soit en place. Le guide propose donc des options simples pour ceux qui en sont à leurs premiers pas, et des solutions plus élaborées pour ceux qui sont déjà plus avancés sur le chemin du S&E.

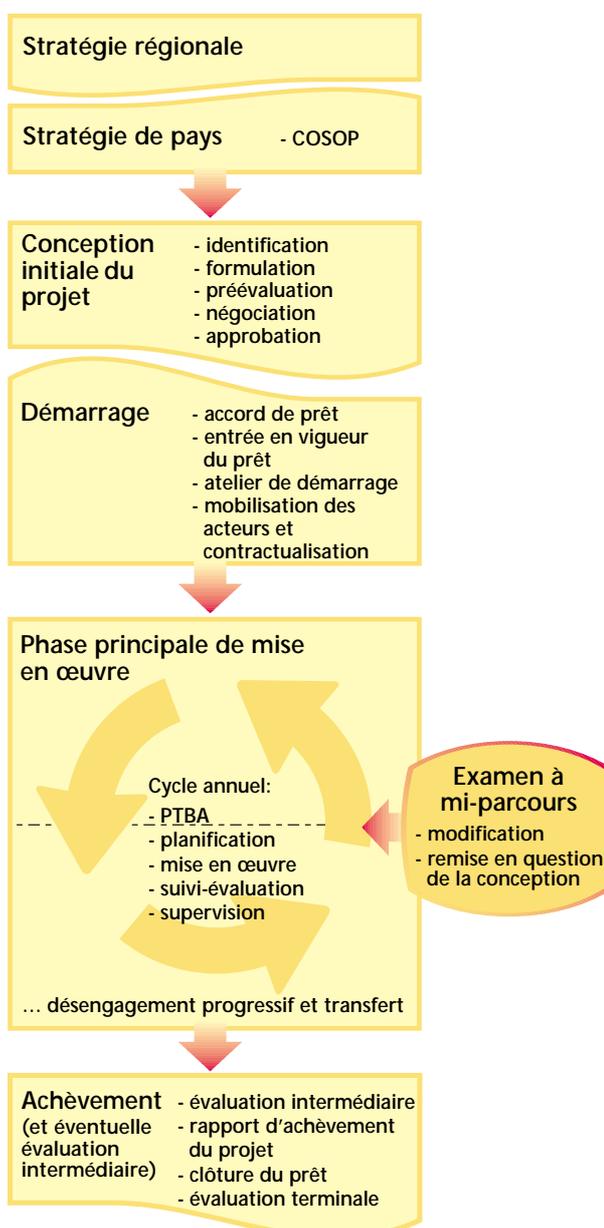
## 1.4 Les caractéristiques des projets appuyés par le FIDA

En vue de pratiquer une gestion orientée vers l'impact et de procéder au montage du système de S&E, tout projet devra prendre en compte trois aspects: le cycle des projets appliqué par le FIDA, les caractéristiques des acteurs locaux et des relations existant entre eux, et l'incidence sur le projet des procédures de l'administration du pays emprunteur.

### 1.4.1 Le cycle des projets pour les interventions appuyées par le FIDA

Le "cycle des projets" est l'expression employée pour désigner les étapes successives d'une intervention financée par le Fonds – depuis l'idée initiale jusqu'à la cessation progressive des opérations et l'évaluation finale. Tous les projets appuyés par le FIDA passent par une succession particulière d'étapes (voir figure 1-2), plusieurs d'entre elles intervenant même avant le démarrage des opérations.

Figure 1-2. Le cycle des projets appuyés par le FIDA



**COSOP**

En général, le cycle du projet débute par une intention initiale de travailler dans une région. Cette intention est consignée dans un document intitulé “Exposé des options et stratégies d’intervention par pays (COSOP)”. Des fonctionnaires du FIDA, des consultants et des représentants des administrations concernées interviennent dans cette phase initiale. Ils étudient leur stratégie pour le pays en question et les besoins à satisfaire, sur la base des expériences passées et des stratégies engagées par l’administration et par les bailleurs de fonds. Le COSOP ainsi élaboré fait état de deux ou trois pistes de projet. À ce stade, aucune question relative au suivi-évaluation n’est abordée.

**Identification**

Les pistes relevées dans le COSOP font l’objet de discussions internes au FIDA et aboutissent à un document dit *d’identification*. Ce document développe ce qui semble être la meilleure idée dans le COSOP et les domaines d’action stratégique possibles. Comme à l’étape précédente, les aspects de suivi-évaluation ne sont pas abordés.

**Conception initiale du projet**

La phase de *formulation* est d’une importance cruciale pour la conception du projet. Elle comporte une mission de consultation de trois à quatre semaines dans le pays, confiée à une équipe composée de fonctionnaires de l’administration concernée et de consultants engagés par le FIDA. La phase de formulation est suivie d’une *mission de préévaluation*. Le *rapport de préévaluation* est la description documentée des objectifs et de la stratégie du projet. Des recommandations sont formulées à l’intention du secteur gouvernemental concerné concernant les stratégies, institutions et organisations envisageables pour la mise en œuvre. Le rapport de préévaluation devrait décrire, et généralement décrit, la stratégie de S&E proposée, le montage opérationnel et les négociations préalables nécessaires, la matrice du cadre logique, le projet de programme de travail et budget annuel (PTBA), le programme indicatif de la phase de démarrage, et la matrice détaillée des attributions et des responsabilités. Ce rapport est d’une importance cruciale pour définir les bases du système et de la méthode de S&E de façon globale.

**Démarrage**

Il peut s’écouler jusqu’à deux ans entre la préévaluation et le début de la phase de *démarrage*, qui s’ouvre par un bref atelier. C’est à ce moment que les responsables du projet s’en approprient l’idée, telle qu’elle est exposée dans le rapport de préévaluation, et commencent à mobiliser des partenaires et des ressources pour sa mise en œuvre. À ce stade, l’unité chargée de mettre en œuvre le projet est constituée, les accords de collaboration mis en place. Une formation peut être aussi dispensée au personnel et aux partenaires du projet (sur le suivi-évaluation par exemple). La matrice du cadre logique est mise à jour pour tenir compte de l’évolution du contexte. Des consultants en S&E sont généralement recrutés pour aider à mettre au point les détails opérationnels du système. Les organisations partenaires sont invitées à participer à la mise au point du dispositif de suivi-évaluation. Si des retards sont survenus dans la conclusion de l’accord de prêt, il peut être fait appel au mécanisme spécial d’intervention pour démarrer les premières activités. Aussi approfondi que soit le rapport de préévaluation, il n’est pas assez détaillé pour orienter la stratégie de S&E pendant la phase de mise en œuvre. Un travail supplémentaire de plusieurs semaines est nécessaire pour élaborer les plans d’opération. La phase de démarrage offre à l’équipe du projet l’occasion la plus favorable pour définir en détail les mécanismes du suivi-évaluation.

**Mise en œuvre**

C’est pendant la *phase principale de mise en œuvre* que les projets tirent profit des avantages d’un système performant de suivi-évaluation, permettant d’ajuster les plans d’opérations grâce à la réflexion critique, aux bilans annuels menés avec les acteurs à la base et aux missions de supervision conduites par l’institution coopérante. Des ajustements sont apportés aux opérations conduites par le projet et au dispositif de suivi-évaluation. La mise en œuvre s’appuie sur les programmes de travail et budgets annuels (PTBA) et fait l’objet de rapports trimestriels et semestriels.

**Examen à mi-parcours**

L’*examen à mi-parcours* est pour les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet un moment clé de réflexion critique pendant lequel des changements d’orientation stratégiques peuvent être instruits et décidés en commun. Des modifications sont apportées aux plans d’exécution et les hypothèses qui sous-tendent la conception du projet sont discutées, validées et/ou modifiées. À ce stade, les participants sont le personnel du projet et des organisations partenaires, les représentants des groupes cibles, les institutions coopérantes, des consultants externes et, parfois, des fonctionnaires du FIDA.

**Consolidation et désengagement**

Pendant la *phase de désengagement*, on cherche à renforcer la durabilité des impacts. La réflexion conduite avec les acteurs à la base doit permettre de mettre en lumière les principaux changements survenus dans les conditions de vie de la population locale et de se faire une idée plus précise du caractère potentiellement durable ou non de l'impact.

**Achèvement**

La *phase d'achèvement* est l'occasion de tirer les leçons de l'expérience du projet au profit soit d'une suite qui serait donnée au même projet, soit d'interventions de même nature envisagées ailleurs. Une réflexion sur l'impact et les résultats du projet au regard de sa conception initiale peut ouvrir de nouvelles perspectives sur les processus de changement en matière de développement rural. Il y a là un mécanisme important de révision du fait que de nombreux projets débouchent sur une deuxième phase, et que l'orientation de celle-ci reposera sur les leçons tirées de leur expérience passée.

### 1.4.2 Les principaux acteurs et leur rôle dans le suivi-évaluation

Un projet de développement rural est au cœur d'un réseau de relations entre un nombre important d'acteurs diversifiés. Les projets appuyés par le FIDA ont en général affaire à huit groupes d'acteurs: la population locale, les organisations communautaires et professionnelles, l'équipe de projet, les partenaires pour la mise en œuvre, les institutions coopérantes, les services de l'État, les consultants et le personnel du FIDA. Les relations correspondantes doivent être construites, comprises et gérées pour que chaque catégorie d'acteurs puisse apporter la meilleure contribution possible.

#### ***Les acteurs à la base – les populations locales***

Les ménages ruraux – femmes, hommes et enfants – sont la pierre angulaire d'un projet et de son processus de réflexion-capitalisation. Ce sont les premiers acteurs concernés car leurs besoins sont au cœur du projet. L'important en matière de suivi-évaluation sera l'appréciation qu'ils porteront sur l'impact du projet. Les populations rurales constituant un univers d'une grande diversité, la plupart des projets définissent des groupes cibles tels que les "agriculteurs marginalisés", les "petits producteurs" ou les "paysans sans terres" de la zone du projet. Les ruraux interviennent de plus en plus dans les initiatives de projet, non pas en tant que bénéficiaires passifs mais comme partenaires à part entière. Les projets visent maintenant pour la plupart à renforcer un développement autonome, fondé sur les propres capacités des communautés. Ils cherchent donc à associer la population à la conception et à la mise en œuvre du projet, ainsi qu'à l'évaluation des résultats. Si le suivi-évaluation du projet s'appuie sur les processus existants de communication et d'acquisition de connaissances, il peut renforcer et enrichir ces processus.

#### ***Les organisations rurales***

Les organisations rurales, au niveau des communautés et à des niveaux supérieurs, sont des partenaires importants. Au cours de la phase de conception elles apportent des idées d'un grand intérêt sur les priorités et sur les processus adaptés aux réalités locales. Dans les phases suivantes elles assument certains aspects de la mise en œuvre du projet et/ou du suivi-évaluation. Un de leurs rôles le plus appréciable est de faciliter les processus participatifs au cours du projet. L'équipe du projet travaille avec les organisations rurales à créer pour la population locale les occasions de participer effectivement aux activités de S&E, par exemple à travers la réalisation de diagnostics participatifs, d'études d'impact local ou de bilans annuels des projets. Travailler avec les organisations rurales renforce l'appropriation du projet par la population locale et, par conséquent, les chances d'un impact durable de celui-ci.

#### ***Les responsables de projet***

Les responsables de projet sont le pivot organisationnel de la mise en œuvre. Chaque projet organise sa gestion comme il l'entend. Ainsi, un projet peut avoir une unité de gestion composée de cinq personnes seulement, la plupart des fonctions (y compris le suivi-évaluation) étant décentralisées et confiées à des organisations partenaires. Un autre peut avoir une unité de gestion plus fournie et plus centralisée, comptant peut-être une vingtaine d'agents de S&E. Les membres de la

communauté locale peuvent jouer un rôle actif dans la gestion du projet. Il appartient aux responsables de projet de faire en sorte que l'ensemble du projet s'appuie sur des plans clairs et pertinents, de surveiller et d'approuver les opérations, et d'assurer la mise à disposition des ressources financières et l'établissement des rapports. Le projet atteindra les objectifs fixés à condition que les responsables, par un soutien adéquat, aident les partenaires concernés par certains aspects de la mise en œuvre à fournir un travail de qualité. Il appartient au directeur du projet et au coordonnateur du S&E de mettre en place et d'animer les processus de réflexion et de capitalisation et de rendre compte aux organes de supervision, aux bailleurs de fonds et à la population locale.

### ***Les institutions et les opérateurs partenaires de la mise en œuvre***

Les projets ne sont pas mis en œuvre à travers les seules organisations de base; ils le sont aussi par le biais des services de l'administration, des organisations non gouvernementales (ONG) et des systèmes financiers décentralisés. Ces intervenants peuvent être impliqués dans la mise en œuvre du projet de différentes manières: soit comme partenaires à part entière, associés à la conception du projet, à l'exécution d'une partie de ses activités ainsi qu'à la réflexion critique et à la capitalisation, soit comme opérateurs chargés de la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités durant toute ou partie de la durée du projet ou enfin comme prestataires de services recrutés pour l'exécution d'une tâche ou de travaux ponctuels. Dans les projets ayant un caractère participatif affirmé, leur fonction est souvent l'accompagnement et le conseil, les décisions étant prises par les acteurs à la base. Les responsables de projet peuvent lancer un appel à soumissionner avant de choisir les différents partenaires de la mise en œuvre, à moins qu'ils ne soient déjà désignés dans le rapport de préévaluation. Ces partenaires travaillent dans le cadre de conventions qui définissent leurs responsabilités, les normes de leurs prestations et leurs modalités de travail. Tous les partenaires sont responsables du suivi des activités dont ils sont chargés.

### ***Institutions coopérantes***

Une fois que la conception de base d'un projet est prête et que les responsabilités des services de l'État sont clairement définies, un contrat est passé par le FIDA avec une institution coopérante (IC). Le rôle de l'IC consiste à administrer le prêt et à superviser la mise en œuvre du projet des points de vue technique et administratif. Elle devrait également fournir un appui méthodologique au suivi-évaluation. Les institutions coopérantes rendent compte aux bailleurs de fonds et au pays emprunteur du déroulement du projet, des problèmes rencontrés et des mesures recommandées. Les institutions coopérantes sont en général le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), la Banque mondiale et les banques régionales de développement. Pour certains projets, le FIDA se charge directement de la supervision. Les institutions coopérantes peuvent également intervenir comme cofinanceurs du projet.

### ***Ministère de tutelle***

Chaque projet est placé sous la tutelle d'un ministère, souvent le Ministère de l'agriculture ou le Ministère des finances (ou équivalent). Le ministère est le titulaire du prêt et le Comité de pilotage du projet y a en général son siège, lorsqu'un tel comité est constitué. C'est ce ministère qui, souvent, nomme le directeur du projet en concertation avec le FIDA. Il est généralement cofinancier du projet. Ce ministère ne joue pas toujours un rôle actif dans le suivi-évaluation, mais il est destinataire de tous les rapports concernant le projet. L'accord des principaux hauts responsables du ministère sera nécessaire pour tout changement important apporté à la stratégie du projet, au cas où de tels changements apparaîtraient nécessaires lors de la réalisation d'un examen à mi-parcours ou à la suite d'une mission de supervision. Le suivi-évaluation réalisé au niveau des projets est d'une importance cruciale pour la restitution d'informations à l'attention des décideurs.

### ***Consultants/conseillers techniques***

La plupart des projets font appel à un moment ou à un autre à des consultants ou à des conseillers techniques extérieurs engagés par contrat. Ces consultants, au cours de discussions et d'échanges de points de vues avec le FIDA, définissent la conception du projet. Ils exercent ainsi une influence considérable sur son orientation et son mode d'opération, y compris en jetant les bases du suivi-

évaluation du projet. Dans la phase de démarrage ils jouent souvent un rôle essentiel dans la conception de divers aspects du dispositif de suivi et dans le renforcement des capacités des différents acteurs sur le sujet. Des consultants sont engagés par le FIDA pour les examens à mi-parcours et pour les évaluations intermédiaires.

### **FIDA**

La plupart des directeurs de projet sont en contact avec au moins deux personnes au FIDA: le chargé de portefeuille de pays (CPP) et le fonctionnaire du Bureau de l'évaluation responsable pour le pays où est situé le projet. Les contacts les plus fréquents sont avec le CPP, à la fois directement et par l'intermédiaire de l'institution coopérante. Le chargé de portefeuille de projet assure le suivi du dossier à travers les procédures internes du FIDA jusqu'au stade de l'exécution et c'est lui qui facilite les relations au cours de la vie du projet, y compris pour ce qui est du recrutement des consultants. Son rôle dans le suivi-évaluation consiste à veiller à la qualité de la conception du projet, notamment en ce qui concerne le système de suivi-évaluation. Il cherche les moyens d'assurer la prise en compte des priorités du FIDA au cours de la mise en œuvre, notamment la participation des acteurs à la base, et il est souvent chargé d'organiser les examens à mi-parcours ou les évaluations intermédiaires. Les chargés de portefeuille de pays représentent le FIDA dans les relations avec les instances de mise en œuvre du projet. Dans certains projets, ils collaborent à la supervision directe.

### 1.4.3 L'importance spécifique du rôle de l'administration

“Le gouvernement” exerce une influence particulière sur les partenariats et processus des projets. C'est aux gouvernements que les prêts sont accordés, c'est avec les gouvernements que les différentes options sont étudiées, et c'est pour l'essentiel par l'intermédiaire des gouvernements que l'exécution a lieu. Les gouvernements sont responsables de ce que les prêts qu'ils contractent produisent l'impact escompté. Ils sont associés à la conception et ils hébergent très souvent la direction du projet.

Trois niveaux de structures étatiques sont d'une importance essentielle pour la plupart des projets appuyés par le FIDA:

1. Le niveau *national*: pour le COSOP, pour la conception du projet, pour les négociations de prêt et pour le remboursement du prêt;
2. Le niveau *régional* (district, province, État dans une structure fédérale): pour appuyer la mise en œuvre du projet à travers des mesures et décisions administratives et par des conventions passées avec les services de l'administration régionale;
3. Le niveau *local*: pour l'intervention des services de l'administration locale.

En plus de ces différents niveaux, chaque projet aura probablement affaire à différents ministères, car la plupart des projets ont des activités dans plusieurs secteurs. Des groupes de pilotage spécifiques peuvent être constitués au sein de l'administration afin de coordonner les actions et les politiques concernant le projet, cependant ces groupes peuvent avoir une composition plus large et comprendre, par exemple, des représentants des acteurs à la base.

Travailler avec le gouvernement en le prenant comme partenaire clé signifie tenir compte de ses capacités, de ses limites et des considérations politiques auxquelles un gouvernement est soumis partout dans le monde. Nombreux sont les projets amenés à gérer des situations de changements répétés de politique et de rotation permanente des personnels. Certains peuvent être confrontés au problème redoutable que pose l'application de priorités différentes à différents niveaux d'autorité. Des changements de politique peuvent avoir de graves conséquences pour un projet, comme lorsque des modifications sont apportées au mandat d'un département administratif clé. L'unité de gestion d'un projet est rarement une unité autonome, elle fait souvent partie d'un ministère, ayant ses propres façons de travailler. Il peut en résulter des tensions considérables si les structures hiérarchiques et le pouvoir de décision ne coïncident pas.

En ce qui concerne le suivi-évaluation, le gouvernement voudra peut-être intégrer les systèmes de suivi et de réflexion critique du projet au sein de ses propres dispositifs. Si ces systèmes sont inadaptés, des efforts supplémentaires peuvent être nécessaires pour mettre en place un système de S&E dont la portée ne se limite pas au projet.

## 1.5 Quelles conséquences de l'évolution des approches de développement pour le suivi-évaluation?

La réflexion qui sous-tend les interventions de développement ne cesse d'évoluer.

Traditionnellement, bon nombre de projets mettaient l'accent sur le rôle des experts dans la conception de projets axés sur le développement des infrastructures et des techniques, avec des apports souvent limités de la part des acteurs à la base. Avec le temps, il s'est produit une évolution allant dans le sens d'une participation accrue des protagonistes locaux à la conception du projet et favorisant des stratégies qui privilégient le renforcement des capacités et donnent aux populations les moyens de formuler et de mettre en pratique leurs propres conceptions du développement.

Ces changements impliquent que toutes les parties prenantes acceptent les conséquences de la participation, y compris l'incertitude, la politisation et le partage du pouvoir de décision. L'idée de planification détaillée a cédé la place à des approches de l'exécution du projet qui sont à la fois plus souples, davantage orientées sur les processus et plus résolument adaptatives. Plus récemment, les tendances à la décentralisation et à la privatisation ont amené à des modèles de mise en œuvre des projets moins centralisés. Cela signifie que l'on accorde moins d'importance aux unités de gestion des projets centralisées, l'intervention étant gérée par les acteurs locaux et des sous-traitants privés.

Ces changements ont cinq conséquences importantes pour le suivi-évaluation:

1. Le S&E peut jouer un rôle reconnu pour aider et habiliter la population locale à maîtriser son propre développement, l'auto-évaluation critique des expériences collectives renforçant son aptitude à l'autogestion. Le S&E peut donc favoriser une orientation des systèmes d'information non seulement vers le haut mais aussi vers le bas;
2. Des approches plus nettement adaptatives et plus souples de l'exécution des projets nécessitent incontestablement des systèmes de S&E améliorés, car tout le modèle repose sur l'aptitude à réagir au retour d'information provenant des acteurs à la base et à un contexte en continuelle évolution;
3. Suivre et évaluer des initiatives axées sur le renforcement des capacités et l'autonomisation implique que le S&E soit abordé selon des approches différentes que lorsqu'il s'agit d'évaluer le développement d'infrastructures ou le transfert de technologies;
4. Dans un contexte de décentralisation et de privatisation, il faut s'attacher à renforcer les capacités en matière de S&E au sein des différents types de partenaires associés à la mise en œuvre, au lieu de le concentrer dans l'unité de gestion du projet, de manière à ce qu'il devienne alors un moyen d'aborder les problèmes de gouvernance. Néanmoins, sous-traiter les fonctions de S&E risque de rendre plus difficile l'adoption de mesures correctives si l'accès du projet à des informations d'importance cruciale et sa capacité de réflexion s'en trouvent diminués;
5. L'importance de la redevabilité des intervenants envers les personnes concernées en aval de l'intervention et celle de la participation de l'ensemble des acteurs – en particulier des bénéficiaires – à la mise en œuvre du processus de S&E et à son amélioration deviennent essentielles.

Les projets appuyés par le FIDA font appel à une large gamme d'approches du développement, allant des plus traditionnelles aux plus novatrices. Le guide a été conçu à partir d'une approche du suivi-évaluation privilégiant la participation des acteurs concernés, la réflexion critique pour tirer les leçons de l'expérience et la flexibilité dans la mise en œuvre. Ces idées ont été présentées d'une manière qui les rend applicables à un large éventail de projets appuyés par le FIDA, qu'il s'agisse de projets nouveaux ou existants, traditionnels ou novateurs.

### Lectures complémentaires

**FIDA.** Fonds international de développement agricole, site Internet: <http://www.ifad.org>. Voir également un dossier consacré à la stratégie de S&E du FIDA, avec des informations sur son Bureau de l'évaluation, à l'adresse: <http://www.ifad.org/evaluation>. Les rapports d'évaluation du FIDA, classés par pays (programme ou projet), depuis 1981, sont également accessibles en ligne à l'adresse: [http://www.IFAD.org/list\\_eval.asp](http://www.IFAD.org/list_eval.asp).

**PREVAL.** Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA en América Latina y el Caribe. Site Internet exhaustif en espagnol sur le S&E des projets appuyés par le FIDA en Amérique latine. Adresse Internet du site: <http://www.preval.org>.

### Liste des fascicules du guide

**Module 1.** Présentation du guide

**Module 2.** Utiliser le suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact

**Module 3.** Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le suivi-évaluation

**Module 4.** Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation

**Module 5.** Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer

**Module 6.** Collecter, gérer et communiquer l'information

**Module 7.** Mobiliser les capacités nécessaires et assurer des conditions de fonctionnement optimales

**Module 8.** Organiser la réflexion critique pour améliorer l'action

**Annexe A.** Terminologie du suivi-évaluation

**Annexe B.** Exemple annoté de matrice du cadre logique d'un projet (concerne le module 3)

**Annexe C.** Exemple annoté de matrice de suivi-évaluation (concerne le module 5)

**Annexe D.** Méthodes et outils de suivi-évaluation (concerne les modules 3, 6 et 8)

**Annexe E.** Modèles de profils de poste et de termes de référence pour les principales tâches de suivi-évaluation (concerne le module 7)



IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • FIDA - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE  
 FIDA - FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA • الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail ifad@ifad.org • oemailbox@ifad.org • Web Site www.ifad.org