



SESSION 2

Le Suivi & Evaluation axé sur les Résultats (SEAR)

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de la session, le participant doit être capable de :

- 👍 définir un indicateur de performance
- 👍 décrire les caractéristiques d'un bon indicateur
- 👍 Concevoir un cadre logique basé sur la GAR
- 👍 Formuler des hypothèses pertinentes.



PLAN DE PRÉSENTATION

- **Indicateur et typologie**
- **Systeme de suivi & évaluation et principes**
- **Cadre logique basé sur la GAR**
- **Processus de formulation des hypothèses**

Qu'est qu'un indicateur?

⇒ « L'indicateur est **toute mesure ou tout paramètre servant à apprécier les résultats** d'une organisation, d'un projet en fonction d'un objectif et résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement de l'organisation ou à la mise en œuvre du projet.

C'est une **variable quantitative ou qualitative simple et fiable** qui permet de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à **apprécier la performance** d'un projet.

Les indicateurs sont utilisés pour **mesurer les progrès réalisés en direction de l'atteinte des cibles** (produits, effets ou impact) ».

Indicateur et cible

⇒ **La cible** est la **dimension spécifique ou niveau des indicateurs** de résultats (extrants, effets, impact) qui est **censé être atteint, fixé par les documents initiaux** (faisabilité, évaluation ex ante, convention de financement) ou par le projet lui-même (Programme d'activités)

Les cibles doivent :

- *définir de manière aussi précise que possible* les résultats spécifiques à atteindre concernant les réalisations et les différents objectifs
- *être spécifiques* en terme de dimension, type et calendrier et refléter les changements réels apportés par le Projet

Principales caractéristiques d'un bon indicateur

⇒ Un bon indicateur doit être « **SMART** », c.-à-d. :

- **Spécifique** : lié à un résultat du projet/programme bien déterminé,
- **Mesurable** : qui peut être mesuré,
- **Accessible** : qui peut être atteint,
- **Réalisable** : qui peut être réalisé en tenant compte des ressources disponibles et des facteurs de l'environnement,
- **Temporel** : défini dans une période de temps déterminé

Autres caractéristiques

⇒ Un indicateur pertinent doit être :

- **Sensible** : lorsqu'il reflète les changements dans le problème pris en considération
- **Fidèle** : lorsqu'il indique la même valeur lorsque la mesure est répétée de la même façon sur la même population et pratiquement au même instant
- **Utile** : lorsqu'il est capable d'être un marqueur de progrès vers l'amélioration d'un statut, soit comme mesure d'impact ou comme mesure de progrès vers un but
- **Représentatif** : lorsqu'il cerne adéquatement tous les problèmes ou groupes de population supposés être couverts

Types d'indicateurs (1/3)

Types d'indicateurs	Description	Niveau
Indicateurs d'intrants	<p>Ils sont liés aux ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles que nous devons apporter pour réaliser les activités d'un projet/programme.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none">-Budget alloué aux activités-Nombre de véhicules disponibles-Nombre de kits de participants disponibles-Nombre de formateurs à utiliser dans le projet	Ressources du projet / programme

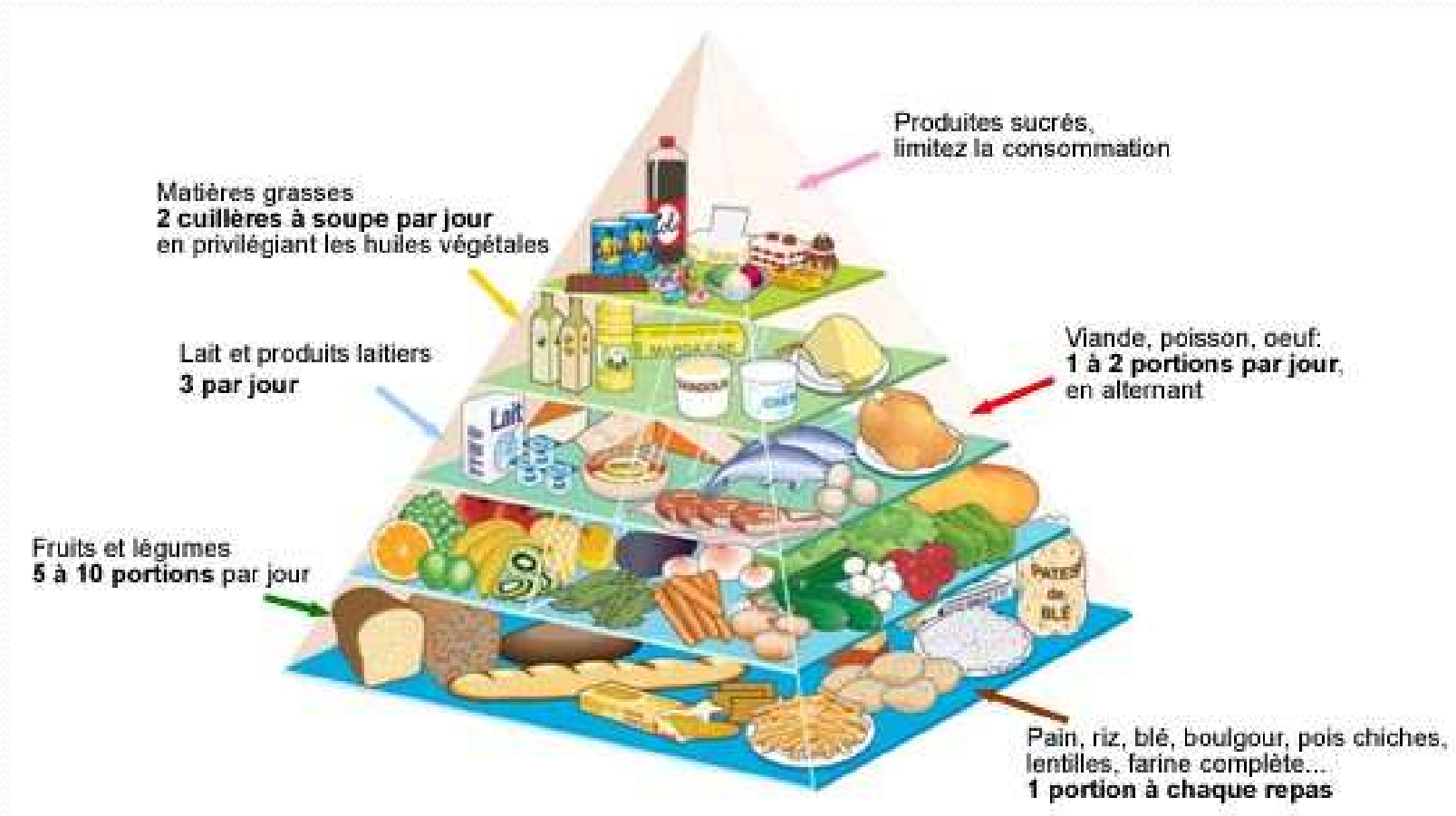
Types d'indicateurs (2/3)

Types d'indicateurs	Description	Niveau
Indicateurs de processus	Ils sont liés aux activités et permettent de mesurer ce qui se passe durant l'exécution des activités du projet /programme. Exemple : <ul style="list-style-type: none">- Nombre de sessions de formation organisées-Nombre de kits de participants distribués	Activités du projet / programme (exécution)
Indicateurs d'extrants / produits	Ils permettent de mesurer les résultats immédiats de la mise en œuvre de l'activité. Exemple : <ul style="list-style-type: none">-Nombre de personnes formées	Résultats immédiats du projet / programme

Types d'indicateurs (3/3)

Types d'indicateurs	Description	Niveau
Indicateurs d'effets	<p>Ils sont liés aux changements de comportement ou d'acquisition de compétences. Ils permettent de mesurer les résultats d'un projet/programme constatés à moyen terme.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none">-Pourcentage des cadres formés utilisant correctement les outils de planification et de suivi des projets d'investissement.	Objectifs spécifiques du projet /programme
Indicateurs d'impact	<p>Ils sont liés aux résultats mesurables à long terme.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none">-Taux de réalisation des projets inscrits au PIP par période de programmation,-Taux d'absorption des dons projets	Objectif général du projet /programme

PAUSE DEJ!



Systeme de suivi&évaluation (1/3)

⇒ Un système de suivi & évaluation :

- Dispositif mis en place pour organiser la collecte, le stockage l'analyse, la publication de l'information sur un projet/programme ;
- Ensemble des compétences, des conditions, des procédures de collecte, de traitement, d'analyse de l'information et d'établissement des rapports nécessaires pour apprécier l'état d'avancement des activités et les changements qu'ils apportent dans la société ;
- **un système d'information et de gestion, permettant donc d'assurer la communication autour du projet.**

Systeme de suivi&évaluation (2/3)

⇒ Un système de S&E est **utile**, en ce sens que :

- Il est utilisé par les organisations et les dirigeants pour **apprécier leurs réalisations et les changements apportés** par leurs actions
- il permet à tout moment d'avoir des informations sur les **progrès réalisées comparativement aux actions planifiées**
- il contribue valablement au **processus de prise de décision**, de réflexion critique et de capitalisation des actions réalisées
- il permet de **produire des informations pour les partenaires** et bailleurs.

Systeme de suivi&évaluation (3/3)

⇒ Un système de S&E est **utile**, en ce sens que :

- Il est utilisé par les organisations et les dirigeants pour **apprécier leurs réalisations et les changements apportés** par leurs actions
- il permet à tout moment d'avoir des informations sur les **progrès réalisées comparativement aux actions planifiées**
- il contribue valablement au **processus de prise de décision**, de réflexion critique et de capitalisation des actions réalisées
- il permet de **produire des informations pour les partenaires** et bailleurs.

La Matrice de Cadre Logique en constitue l'outil fondamental d'intervention

Cadre logique d'un projet (1/4)

Le Cadre Logique permet de montrer la hiérarchie des liens entre les produits escomptés, les moyens, les modalités nécessaires et les changements attendus de la mise en œuvre d'un projet. C'est :

- ✓ **Un outil** utilisé dans la gestion du cycle de projet
- ✓ **Une matrice** décrivant les aspects les plus importants d'un projet
- ✓ **Une méthode** d'analyse et de mise en forme systématique et logique des résultats attendus d'un projet.

La MCL permet d'apporter des réponses aux principales questions suivantes :

- ✓ **A quoi vous voulez parvenir et de quelle manière ?**
- ✓ **Comment vous comptez juger que vous avez atteint vos résultats ?**
- ✓ **Quelles sont les conditions / facteurs dont vous n'avez pas la maîtrise mais nécessaires pour la réussite du projet ?**

Matrice de Cadre logique basée sur la GAR

	1. Description du projet	2. Indicateurs de résultats	3. Sources de vérification	4. Hypothèses
Impact	1	9	10	
Effets	2	11	12	8
Extrants	3	13	14	7
Intrants	4	15	16	6
				5

Matrice de Cadre logique basée sur la GAR

Impact

- Résultat à plus ou moins long terme (combinaison des effets) : *met en relation avec le secteur ou les objectifs nationaux auxquels le projet doit contribuer.*

Effets

- Résultats à court et moyen terme, conséquence de l'utilisation des produits/extrants : *les bénéfices durables produits à la fin par le projet au groupe cible*

Extrants

- Résultats immédiats, conséquence logique des activités (processus de transformation des intrants) : *les biens et services tangibles livrés par le projet au travers de ses activités*

Intrants

- Moyens humains, matériels, financiers mobilisés en vue de réaliser les activités de projet : *Que fait le projet pour produire des résultats ?*

Matrice de Cadre logique basée sur la GAR

Niveaux de résultats	Indicateurs de résultats	Sources de vérification	Hypothèses / Indicateurs de risque
Impact : résultat à plus ou moins long terme (combinaison des effets)	<i>Indicateurs d'impact</i>		
Effets : résultats à court et moyen terme, conséquence de l'utilisation des produits/extrants	<i>Indicateurs d'effets</i>		
Extrants : résultats immédiats, conséquence logique des activités (processus de transformation des intrants)	<i>Indicateurs d'extrants</i>		
Intrants : moyens humains, matériels, financiers mobilisés en vue de réaliser les activités de projet	<i>Indicateurs d'intrants</i>		

Correspondance entre niveaux d'objectifs et niveaux de résultats

LOGIQUE D'INTERVENTION	RESULTATS	INDICATEURS	INTERVENANTS
Objectifs globaux : grandes orientations stratégiques dans lesquelles s'inscrit l'intervention.	<u>Impact</u> (Résultats combinés des effets du Projet sur le long terme)	Impact	Société civile
Objectif spécifique : Raison principale qui motive l'intervention et pour laquelle on veut produire des extrants qui contribuent aux objectifs globaux (ou à l'objectif global)	<u>Effets</u> (Résultats une fois que les réalisations sont mises en œuvre par les bénéficiaires)		
Produits : ensemble des résultats concrets à produire pour atteindre l'objectif spécifique	<u>Réalisations/Extrants</u> (Biens & services fournis aux bénéficiaires)	Extrants	Hypothèses
Activités (Exécutées par les sous-traitants)	<u>Intrants</u> (ensemble des ressources, moyens organisationnels et processus à mettre en œuvre pour produire les extrants)	Intrants	Projet
Moyens (RH, équipements, fonds...)			



**Le Cadre Logique (CL) n'est ni meilleur
ni pire que ses utilisateurs...**

... Il faut l'utiliser avec bon sens.

Définition de la notion de risque (1/3)

- ⇒ Origine (latin) : *resecum* = ce qui **coupe**
- ⇒ « Possibilité d'un événement considéré comme un **mal** ou un **dommage** » (Larousse).
- ⇒ « Possibilité pour qu'un projet **ne s'exécute pas** conformément aux prévisions de dates, de coûts ou d'expressions de besoin, sans que ses dérives soient considérées comme acceptables »

Définition de la notion de risque (2/3)

⇒ Le *risque* est l'ensemble des événements possibles qui peuvent en résulter, ainsi que par la probabilité associée à chacun de ces événements. C'est donc **l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs** de l'organisation, du projet/programme.

La détermination de son importance s'inscrit dans un processus d'évaluation de la probabilité de sa survenance et de son incidence (ou impact).

Cette évaluation inclut les considérations de coûts et de bénéfices des mesures de gestion de ce risque ainsi que les besoins, enjeux et inquiétudes des intéressés.

Définition de la notion de risque (3/3)

⇒ Frank Knight (1885-1972) introduit une **différenciation entre risque et incertitude**. On parle d'incertitude lorsqu'une telle **quantification objective des probabilités est impossible**.

Ainsi,

- ✓ on peut parler de risque pour *un investisseur qui achète des actions*, ou pour *un assureur qui offre une couverture contre les accidents automobiles*.
- ✓ Tandis que le problème de l'effet de serre, des organismes génétiquement modifiés ou de l'exploration spatiale représentent des situations d'incertitude.

Objectif de la gestion du risque (1/2)

La gestion (ou le management) des risques consiste à identifier, analyser et apporter une solution aux risques potentiels d'un projet, **tout au long** du déroulement du projet, dans le but d'atteindre les objectifs ou d'obtenir les résultats escomptés du projet. Elle vise donc à :

- ↳ **Minimiser** les événements ou les situations dont l'effet pourrait porter préjudice au projet ;
- ↳ **Traiter de manière préventive** les événements susceptibles de compromettre de manière significative l'atteinte des objectifs du projet.

Objectif de la gestion du risque (2/2)

En **gestion de projet**, le risque peut aussi bien être **une opportunité** qu'**un évènement à impact négatif**.

Ce domaine comprend les processus permettant de mettre en œuvre une planification de **la gestion des risques**, d'identifier et suivre ces risques, de les analyser et de planifier les interventions.

En somme, il s'agit d'**augmenter la probabilité et l'impact d'une opportunité** et de **réduire la probabilité et l'impact d'un risque**.

Processus d'identification et de gestion du risque (1/5)

- ⇒ Le **processus de gestion des risques** s'appuie sur les six (6) grandes étapes suivantes :
- 1) **l'identification** (cerner le risque) ;
 - 2) **l'évaluation** (analyser qualitativement et quantitativement le risque) ;
 - 3) L'analyse des différentes **options de gestion** (maîtrise ou atténuation) ;
 - 4) **la réponse** (mettre en place une stratégie de réponse au risque) ;
 - 5) **le suivi et l'évaluation** (surveiller l'évolution du risque et le maîtriser)
 - 6) La **capitalisation** (documenter sur la réponse).

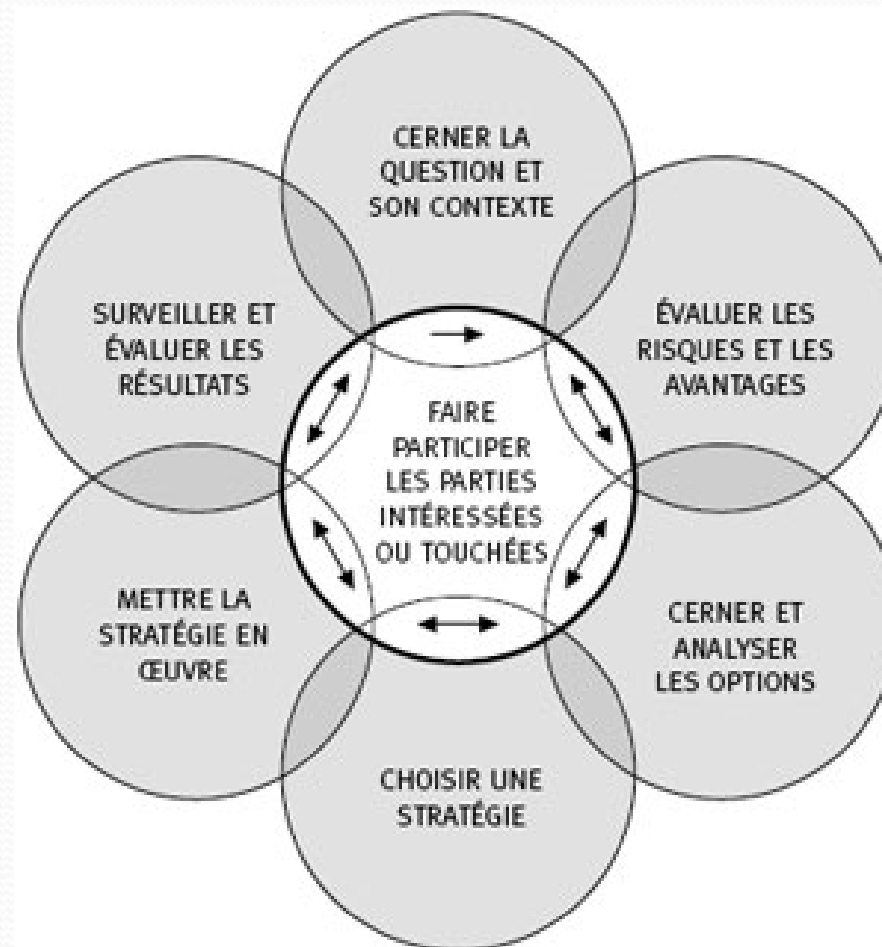
Processus d'identification et de gestion du risque (2/5)

⇒ **Questions à se poser :**

- Quels sont les événements, les conditions ou les décisions, hors du contrôle de la direction et qui, avec les moyens et les réalisations, sont nécessaires pour atteindre les objectifs.
- Qui contrôle ces facteurs?

Processus d'identification et de gestion du risque (3/5)

Schéma 1. : Processus de gestion du risque



Processus d'identification et de gestion du risque (4/5)

Schéma 2. : Matrice d'analyse qualitative des risques

Impact \ Probabilité	Impact	Faible (1)	Moyen (2)	Fort (3)	Très forte (4)
	Probabilité	Faible (1)	Moyen (2)	Fort (3)	Très forte (4)
Faible (1)		1	2	3	4
Moyenne (2)		2	4	6	8
Forte (3)		3	6	9	12
Très forte (4)		4	8	12	16

Vert : risques limités (négligeables, acceptables
→ **aucune action requise**)

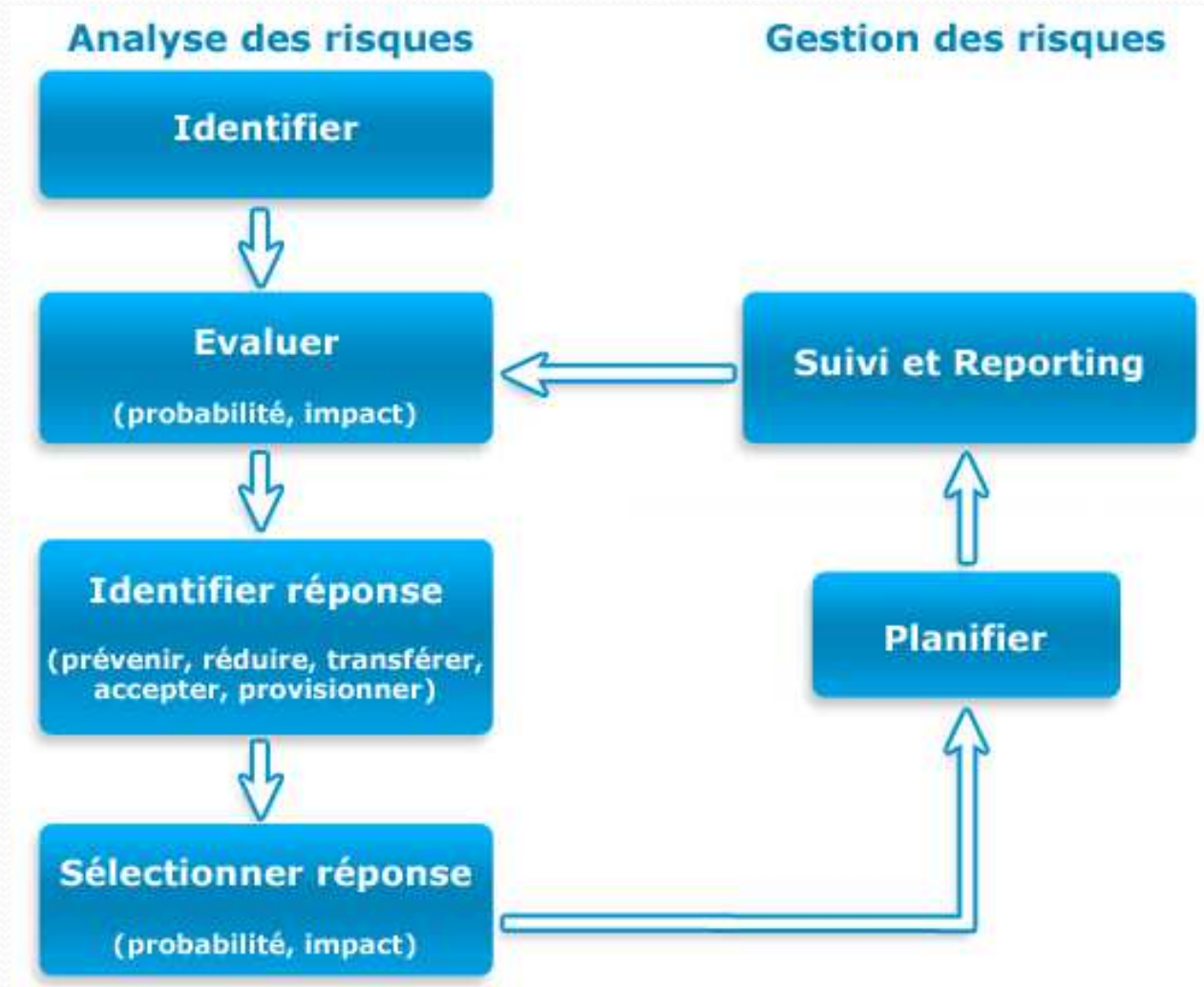
Jaune : risques modérés (acceptables → mais **à surveiller**, traitement nécessaire à LT, contrôle opérationnel et efficace)

Orange : risques significatifs (inacceptables → **traitement approprié dans des délais raisonnables**)

Rouge : risques critiques (inacceptables → **traitement approprié immédiat ou dès que possible**).

Processus d'identification et de gestion du risque (5/5)

Schéma 3. : Analyse des risques / Gestion des risques



Hypothèse et Indicateur de risque

⇒ **L'hypothèse** est la description des **conditions nécessaires pour que se réalise, comme prévue, la relation de cause à effet** entre les niveaux de résultats.

Les hypothèses incluent des *conditions internes et externes* au cadre d'intervention. Les hypothèses sont parfois aussi appelées « **conditions critiques** ».

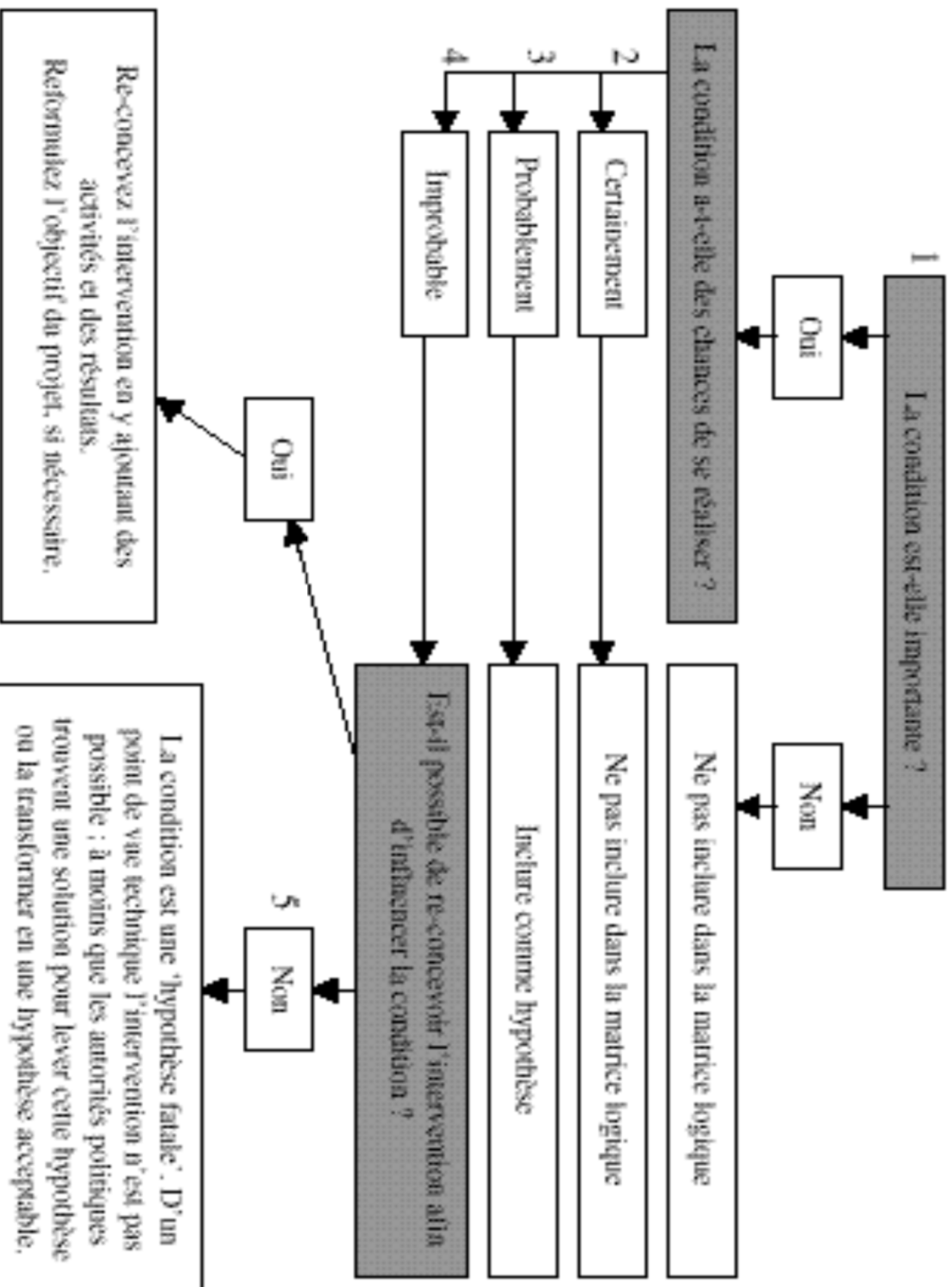
L'indicateur de risque = moyen par lequel l'on apprécie le niveau de réalisation des hypothèses.

La théorie de l'analyse du risque en vue de la maîtrise du processus de gestion intégrée repose sur quatre éléments fondamentaux, à savoir :

- les niveaux / types de risques ;
- l'évolution du risque dans le temps ;
- la perception du risque ;
- la finalité de la gestion du risque (pourquoi gérer le risque ?).

Processus de formulation des hypothèses (1/3)

Diagramme d'analyse des conditions liées au projet



Processus de formulation des hypothèses (2/3)

Dans les différentes étapes, chaque condition est considérée individuellement à l'aide du diagramme ci-dessus. Chaque étape est décrite en détail ci-après :

- 1. La condition est-elle importante ?** Quand vous examinez les conditions possibles, certains facteurs peuvent être mentionnés qui, lorsqu'ils sont révisés, ne sont plus considérés importants pour le succès ou l'échec du projet. Ils peuvent être rejetés.
- 2. La condition a-t-elle des chances de se réaliser ?** Certaines conditions sont importantes, mais il est certain qu'elles se produiront. Par exemple, la condition 'le soleil se lèvera demain' est importante, mais il est certain qu'elle se produira. Elle peut être ainsi rejetée.
- 3. Les conditions qui **peuvent** se réaliser (mais non nécessairement) sont classées comme hypothèses au niveau approprié de la matrice. Les activités de suivi pour cette hypothèse doivent être incluses dans les activités du projet.**

Processus de formulation des hypothèses (3/3)

4. Si une condition est importante, mais sa réalisation **improbable**, elle représente un gros risque pour le projet. Essayez de l'inclure dans la sphère d'influence du projet (placez un nouveau **résultat** ou de nouvelles **activités**, ou redéfinissez **l'objectif du projet**).
5. Dans le cas seulement où vous ne pourriez vraiment pas inventer d'activités ou d'objectifs réalistes qui s'inscrivent dans la portée du projet, vous pouvez classer une hypothèse en 'hypothèse fatale'. En le faisant, vous indiquez que le succès de la réalisation d'une part des objectifs du projet ne pourra avoir lieu que si des parties extérieures au projet prennent des mesures additionnelles. Le concepteur du projet devra maintenant prendre des actions spéciales (*en général, il s'agira d'informer les décideurs du risque et de demander leur intervention*).

Faites les étapes 1 à 5 pour toutes les conditions!

Conclusion

"La principale fonction du chef de projet est la prévention des risques"

Le pilotage du risque consiste en premier lieu à **répertorier** et **analyser** les **risques** pouvant affecter le déroulement du projet et les **événements** susceptibles d'en déclencher l'apparition.

Le pilotage du risque recouvre ensuite la **justification** et l'élaboration d'un **plan d'action**.

Le plan d'action consiste à mettre en œuvre des **actions préventives**, à surveiller l'évolution et la **matérialisation** du risque, et à engager, si nécessaire, des **actions curatives**.

Le **niveau de pilotage** des risques est dépendant du type de projet.



En gestion des risques,
**« il vaut mieux prévenir...
... que guérir. »**

Atelier 2





**Merci de votre
attention!**