

Unité d'Enseignement Min. 3 :
PPPBSE



GPE ABIDJAN

Programme de Formation en Gestion de la Politique Economique

L'Expertise au service du développement

ECU 6 :

Le Suivi - Evaluation

axé sur les Résultats

(SEAR)

GPE, Abidjan
Septembre 2017

 **Jules LELLA - KONAN**

Ing-MBA, Expert en management de la performance, Spécialiste en Suivi&Evaluation



SESSION 1

Introduction au Suivi et à
l'Évaluation dans l'optique GAR

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

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

- 👍 Mieux appréhender les concept de suivi, d'évaluation et de gestion axée sur les résultats (GAR)
- 👍 Établir une chaîne de résultats

PLAN DE PRÉSENTATION

- **Définition de concepts clés**
- **Caractéristiques du suivi et de l'évaluation**
- **But et intérêt du suivi et de l'évaluation**
- **GAR : Caractéristiques, principes et valeur ajoutée**
- **Chaine de résultats**

Définition des concepts clés (1/5)

⇒ **Le Contrôle (de réalisation)**

« Le contrôle s'exerce en référence à des règles et des critères préétablis, ensemble appelé référentiel (textes réglementaires, nomenclatures et enveloppes budgétaires, instructions administratives, normes professionnelles...).

Le contrôle constate, mesure les écarts à la norme et en rend compte.

Le contrôle consiste donc à vérifier le respect de normes ».

Définition des concepts clés (2/5)

⇒ **Le suivi**

« Le suivi des résultats est une activité continue qui se fait à l'aide de tableaux de bord de gestion, de plans d'activités découlant du plan opérationnel ou du cadre logique. Les rapports de suivi qui en résultent permettent de réorienter la mise en œuvre, s'il est noté que le projet n'atteint pas ses résultats en termes de respect du calendrier et des budgets, avec flexibilité.

Le suivi est donc un support de pilotage qui se traduit par :

- une **activité soutenue**, permanente de collecte de données et l'informations ;
- un système de **traitement des données** ; et
- un système de diffusion de **l'information** »

Définition des concepts clés (3/5)

⇒ **La supervision**

La supervision est une activité ponctuelle de suivi qui consiste à observer les acteurs sur le site de travail afin de leur apporter l'appui technique (connaissances et pratiques) nécessaire pour améliorer leurs prestations conformément aux directives.

NB : On supervise le personnel et non les tâches

Définition des concepts clés (4/5)

⇒ L'évaluation

« L'objet de l'évaluation est de mener une **étude systématique conduite périodiquement** ou au besoin pour déterminer si une stratégie et un programme sont toujours pertinents et adéquats, pour **apprécier de façon rigoureuse et objective les résultats** de ces initiatives, incluant les impacts attendus ou non, et identifier de meilleures façons de produire les résultats attendus.

C'est un processus de collecte, d'analyse, d'interprétation de données et de communication d'information relative au fonctionnement, à l'efficacité et à l'efficience (performance) d'une intervention, pour soutenir la prise de décisions en terme de poursuite, d'amélioration, d'extension, d'abandon (...) pour **répondre aux besoins de reddition de comptes** »

Définition des concepts clés (5/5)

⇒ **La reddition de comptes**

« La reddition de comptes est **l'obligation de répondre à l'exercice d'une responsabilité qui a été conférée à un organisme** ; elle se fonde sur la nécessité de faire la preuve et d'assumer la responsabilité d'un rendement à la lumière d'attentes convenues ».

Caractéristiques du suivi et de l'évaluation

SUIVI

Continu

Voit au jour le jour les progrès et en fournit la preuve.

Porte sur les intrants, les activités, les produits du projet / programme

Permet de déceler les problèmes qui se posent et proposer des mesures correctrices

EVALUATION

Périodique

Analyse et compare les réalisations effectives avec ce qui était planifié

Apprécie la relation entre les effets / résultats du projet / programme et les changements observés dans une population (changement de comportement, changement dans l'état de santé)

Permet aux gestionnaires de programme / acteurs de terrain de réorienter les stratégies et les politiques.

Illustration du suivi de la performance

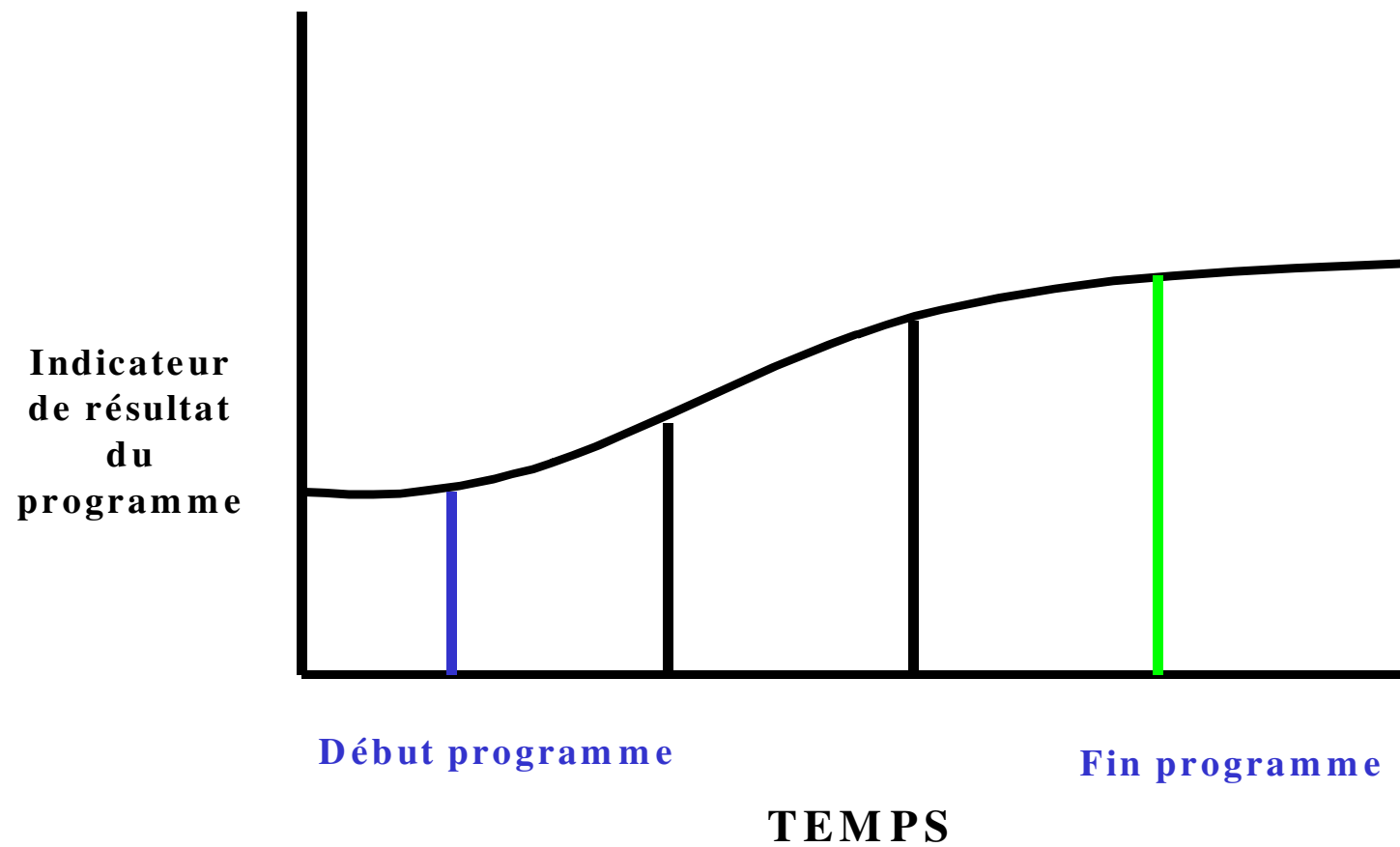
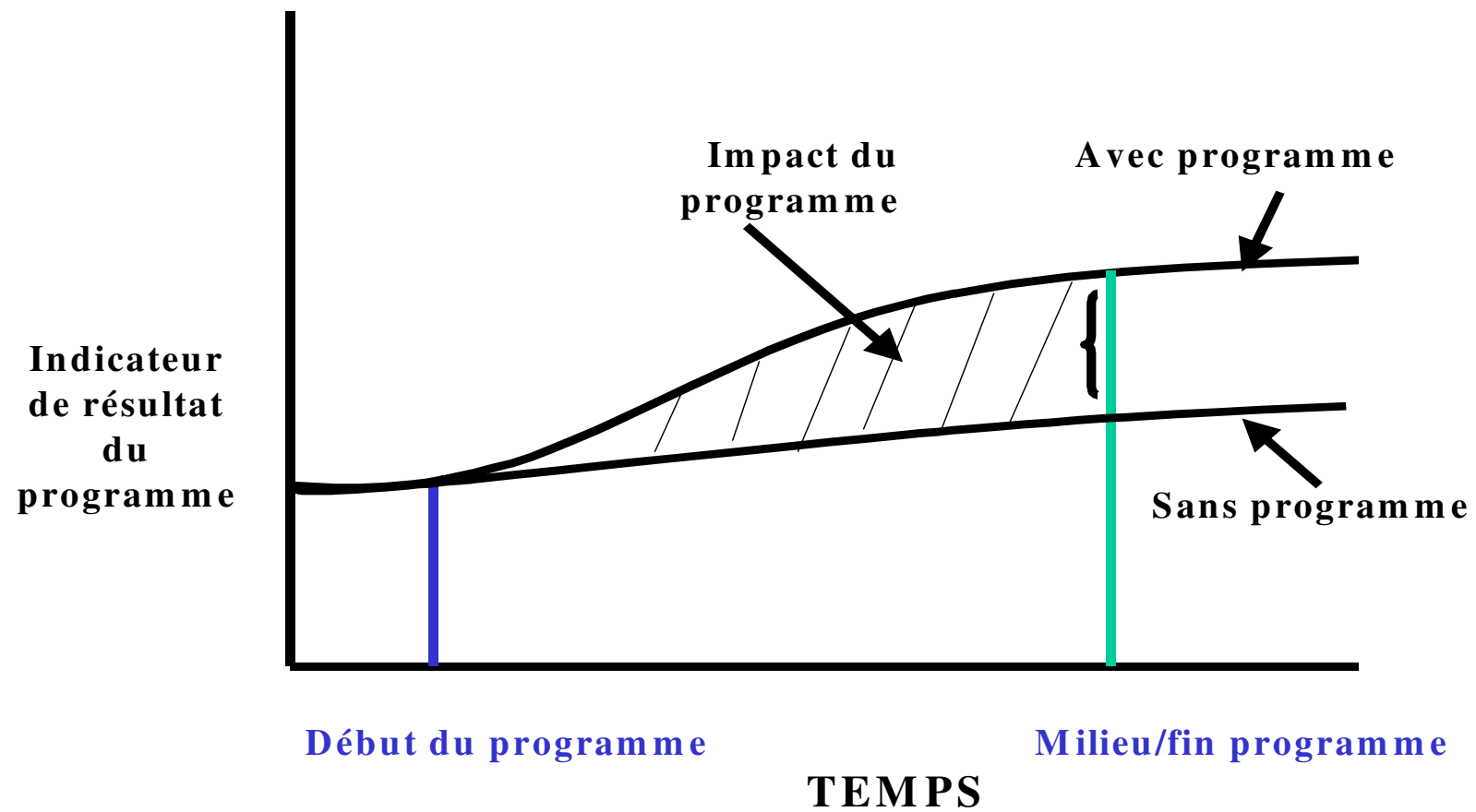


Illustration de l'évaluation



But et intérêt du suivi et de l'évaluation (1/2)

⇒ Le but du suivi et de l'évaluation est **de mesurer l'efficacité** des Projets / programmes

⇒ Le suivi et l'évaluation permettent aux responsables de:

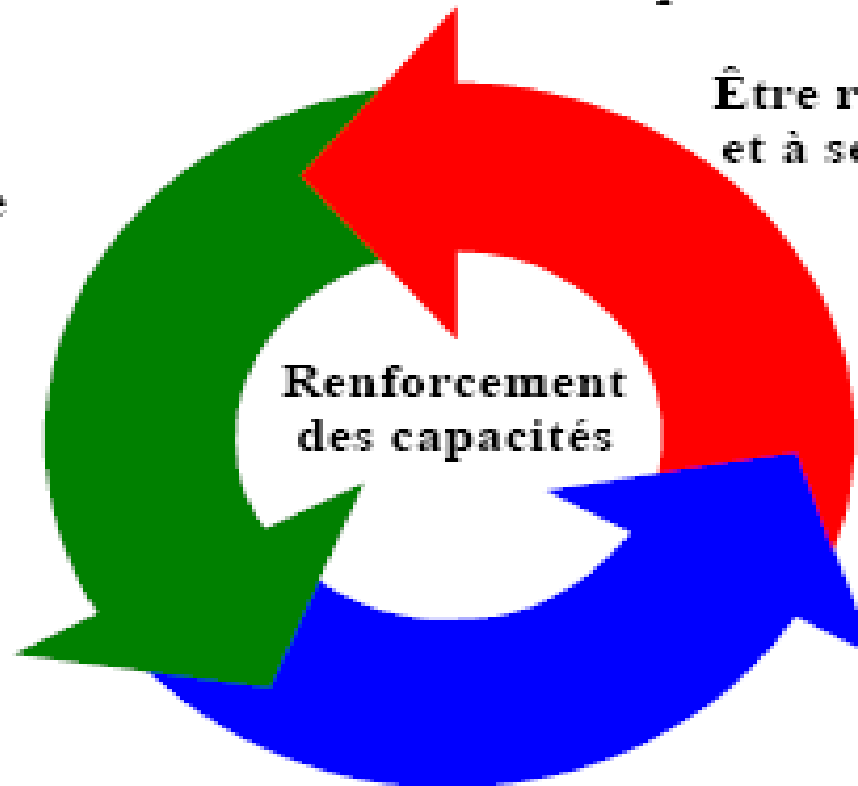
- **prendre des décisions de gestion** et de prestation de service ;
- assurer l'usage **le plus efficace et le plus rentable possible** des ressources ;
- évaluer la progression du programme/projet et **apporter les rectificatifs** qui s'imposent ;
- **évaluer la mesure** dans laquelle le programme/projet produit ou a produit l'impact désiré.

But et intérêt du suivi et de l'évaluation (2/2)

Le suivi et l'évaluation aident le personnel à ...

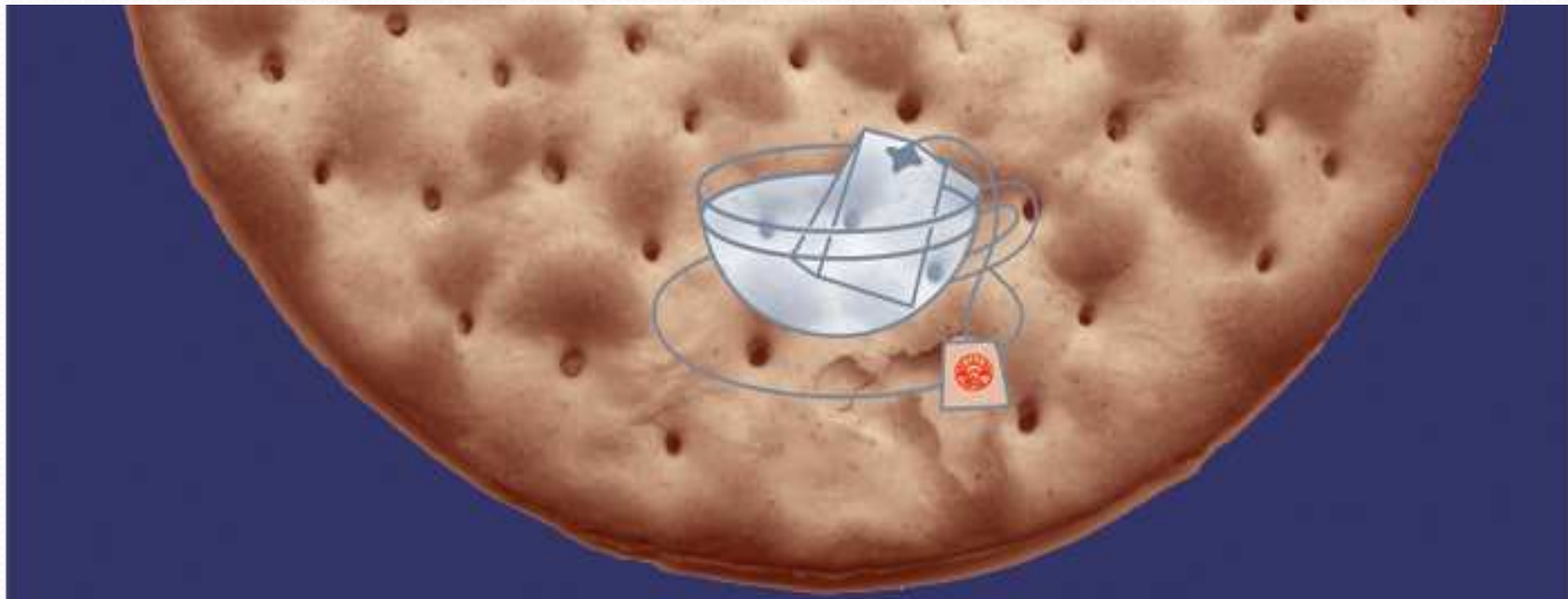
**Tirer les
leçons de
l'expérience**

**Être responsable
et à se recentrer**



**Prendre des décisions en
meilleure connaissance de cause**

PAUSE !



Définition du concept GAR

⇒ **La Gestion Axée sur les Résultats (GAR)**

« Une **philosophie de gestion** mettant l'accent sur **l'obtention des résultats**. C'est une approche qui est à la fois **globale** et fondée sur le cycle de vie de la politique, du projet/programme.

Elle intègre la stratégie d'ensemble, les groupes cibles, les processus et les mesures pour améliorer la prise de décision ainsi que pour **influencer le changement**. »

Objectifs de la GAR (1/2)

Comme système de gestion, elle constitue un *moyen* :

- ⇒ d'améliorer l'**efficacité** et la **responsabilité** de la gestion,
- ⇒ en assurant la **participation** des principaux intervenants à la définition de **résultats escomptés réalistes**,
- ⇒ en évaluant les **risques**,
- ⇒ en suivant les **progrès** vers l'atteinte des résultats escomptés,
- ⇒ en intégrant les **leçons apprises** dans les **décisions** de gestion et les rapports sur le **rendement**.

Objectifs de la GAR (2/2)

Elle trouve son origine dans les modèles de rationalisation budgétaire en vogue depuis les années 60 et 70 ; il en existe plusieurs modèles différents selon les pays ou les organisations.

Elle vise in fine à établir un lien entre les ressources affectées (crédits) et l'atteinte de résultats.

Caractéristiques de la GAR (1/2)

- ✓ la **définition des résultats anticipés** en fonction d'analyses appropriées.
- ✓ la **participation des intervenants** et l'élaboration de politiques ou programmes adaptés aux besoins des groupes cibles.
- ✓ le **suivi des résultats** en fonction d'indicateurs appropriés.
- ✓ l'identification et la **gestion des risques**.
- ✓ la prise en compte dans le processus de décision des **leçons tirées** des expériences dans la mise en œuvre des politiques ou projets / programmes.
- ✓ la **préparation de rapports** sur les résultats et les ressources déployées.

Caractéristiques de la GAR (2/2)

La GAR présente d'autres caractéristiques liées à son utilisation :

- ✓ la **simplicité** de cet outil de gestion peut aider les parties prenantes à définir et à accomplir des résultats réalistes.
- ✓ elle s'inscrit dans **une méthodologie adaptable**.

En effet, elle peut être utilisée dans de nombreux contextes et dans de nombreux aspects des opérations courantes de la gestion des actions de développement.

Dans le cas de projets/programmes préexistants, la GAR peut être intégrée durant le processus.

Principes fondamentaux de la GAR (1/5)

⇒ **La GAR repose sur trois principes fondamentaux** qui sous-tendent la philosophie de la méthode :

1. Le Partenariat

La GAR et le développement participatif sont deux approches complémentaires. Pour que la GAR soit un succès, il est essentiel que les résultats soient conjointement définis, négociés et acceptés.

Ce qui assure **une implication et un engagement des parties prenantes à toutes les étapes** de l'initiative et une amélioration de la qualité, de l'efficacité et de la durabilité des initiatives de développement.

Principes fondamentaux de la GAR (2/5)

2. La Responsabilité/redevabilité

La participation des partenaires constitue l'élément clé pour que chacun accepte sa responsabilité et assume l'obligation de rendre des comptes dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative ou du projet.

Les intervenants accepteront d'autant mieux cette responsabilité s'ils se sentent **investis d'un pouvoir de gestion et de décision**.

3. La Transparence

Il est nécessaire d'accroître la transparence des rapports sur les résultats. Un cadre de mesure du rendement basé sur une **définition claire des résultats et des indicateurs correspondants** en garantira une mesure plus aisée et permettra de générer des données qui serviront à la préparation de rapports mieux documentés, support d'aide à la décision.

Principes fondamentaux de la GAR (3/5)

En plus de ceux-ci, l'on note un autre principe qui guide la GAR ; il s'agit de :

4. L'apprentissage par l'action

La GAR doit être mise en œuvre sur **une base itérative**, affinant les stratégies en fonction de l'expérience et des leçons apprises. En utilisant la GAR, les parties prenantes **améliorent leur expertise et capitalisent l'expérience** obtenue lors des projets réalisés.

C'est fondamentalement un **processus d'apprentissage continu et évolutif**. L'évaluation est, dans ce cadre, un bon outil pour remonter l'information.

Principes fondamentaux de la GAR (4/5)

De ce qui précède, il va apparaître une notion importante dans le processus de mise en œuvre de l'approche GAR. Il s'agit de **la Redevabilité**, autrement dit « **le devoir de rendre compte** »

C'est une question qui est souvent négligée.

En effet, pour commencer, vous devez savoir ce que vous faites et ce que vous réalisez. Mais, est-ce que vous créez un système de suivi pour rendre compte de ce que vous avez fait juste pour satisfaire le bailleur? Ou est-ce que votre suivi sert (aussi) pour montrer à vos bénéficiaires et vos parties prenantes ce que le projet a accompli?

Principes fondamentaux de la GAR (5/5)

Pour mieux établir un lien entre ce devoir et la gestion des ressources mises à disposition, l'on parle de « **reddition de comptes** » qui est :

« **l'obligation de répondre à l'exercice d'une responsabilité qui a été conférée à un organisme** ; elle se fonde sur la nécessité de faire la preuve et d'assumer la responsabilité d'un rendement à la lumière d'attentes convenues et des moyens dégagés à cet effet».

Valeur ajoutée de la GAR

La GAR introduit le langage du changement en lieu et place du langage de l'action comme l'indique l'exemple du tableau suivant :

Langage de l'action

L'approche par objectifs:

Promouvoir la survie et le développement physique et psychologique de l'enfant

Langage du changement

L'approche GAR:

Les jeunes enfants sont en vie, en bonne santé, bien nourris et apprennent de façon active.

La chaîne des résultats (1/3)

⇒ Définitions :

- ✂ **Intrants** : ensemble des ressources (humaines, matérielles, financières et informationnelles), y compris le temps et l'effort, requises pour réaliser une activité.
- ✂ **Activité** : **Processus** ou opération qui concourt à la transformation de ressources en produits et en services (extrants).
- ✂ **Extrant** : Conséquence immédiate, visible et concrète des intrants d'un programme ou projet. En d'autres termes, il s'agit des unités produites ou des services fournis par un programme.
- ✂ **Résultat** : **Changement d'état** qu'il est possible de décrire ou de mesurer, découlant d'une **relation de cause à effet**. Les résultats sont les **effets engendrés par une activité ou un projet**. Autrement dit, c'est un changement constaté à la fin d'une période précise et comparé à une ou des cibles énoncées au début de ladite période. Les résultats sont **une preuve des conséquences mesurables** de l'activité ou du projet.

La chaîne des résultats (2/3)

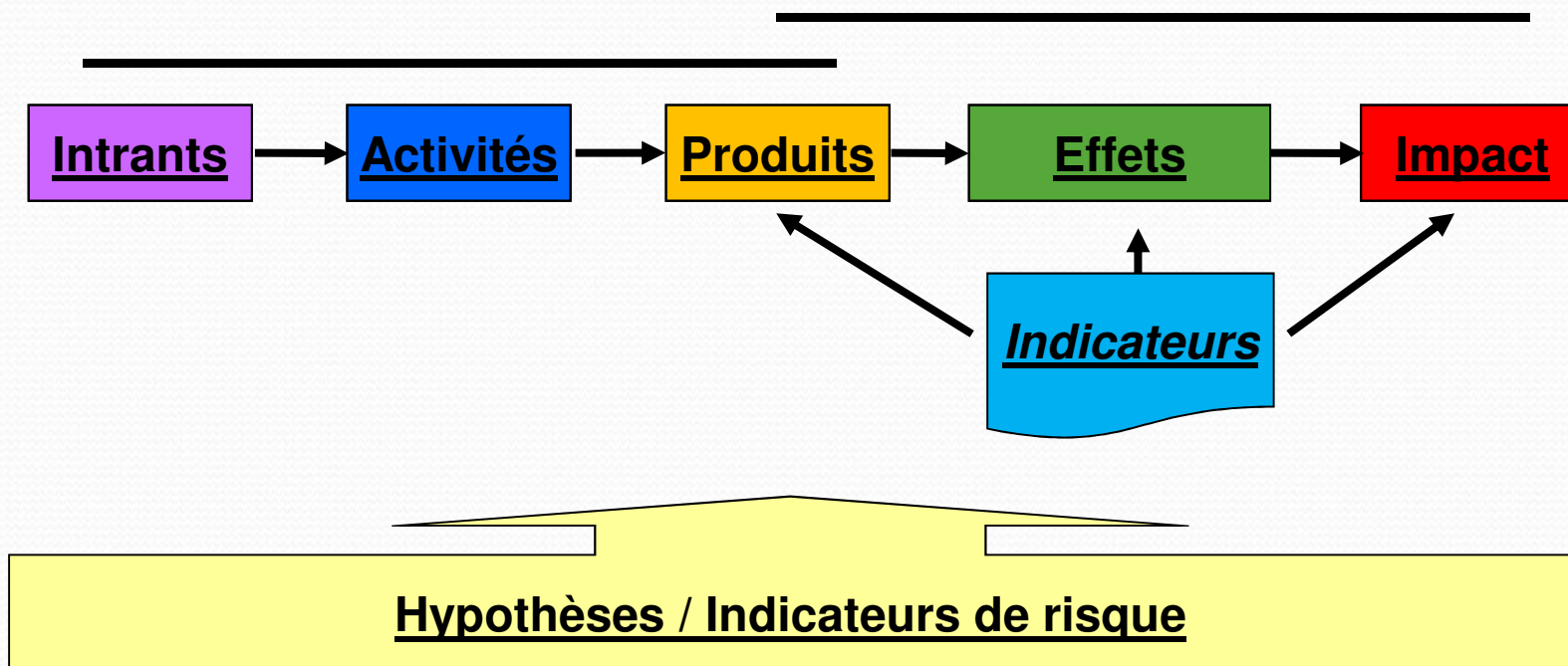
Il y a **trois différents types (niveaux) de résultats** :

- ✍ **Extrants** : produits et services découlant de la **réalisation d'activités** au titre d'une intervention (pour le développement).
- ✍ **Effets** : résultats recherchés une fois que les réalisations sont fournies ou peu après. C'est le **produit de l'utilisation**, par les bénéficiaires, **des réalisations fournies** par le projet durant sa période d'activité.
C'est le second niveau de résultats et il concerne la façon dont les réalisations sont transformées par les bénéficiaires en fonction de leurs intérêts.
- ✍ **Impact** : résultat de la **combinaison des effets sur le long terme**.

La chaîne des résultats (3/3)

Efficiency

Efficacy



CONCLUSION

Comprendre le but du suivi et de l'évaluation aide à :

- **mieux allouer les ressources** en fonction des objectifs et des résultats mesurables du projet/programme;
- **améliorer la formulation et la gestion** des projets/programmes futurs, d'une part, et **accroître leurs impacts**, d'autre part, en fonction de données réelles sur les résultats.



**Merci de votre
attention!**