INSTITUT FORHOM

« Les projets de développement et l'intégration de la société civile aux microprojets de développement »

Thème N° 3 : La sélection des microprojets et leur mise en œuvre

Animation : François SORBA
Djibouti
du samedi 15 au mercredi 19 février 2014

Département formation de egis bdpa

CDP_3E 1302

---

3 La sélection des microprojets et leur mise en œuvre

1. Le processus d'appel à proposition,
2. L'instruction des dossiers de demande de financement,
3. La mise en œuvre opérationnelle du microprojet, (*Contractualisation, suivi & évaluation, tableaux de bord de suivi et de gestion …)*
4. La mesure des effets et de l'impact

INSTITUT FORHOM

3 La sélection des microprojets et leur mise en œuvre

	8 h à 12 h	12 h à 14 h
Lundi 17 février Thème 3	▪ Le processus d'appel à proposition. ▪ L'instruction des dossiers de demande de financement d'un microprojet / L'évaluation des coûts.	▪ La mise en œuvre opérationnelle du microprojet : ➢ Contractualisation ➢ Suivi & Evaluation

INSTITUT FORHOM

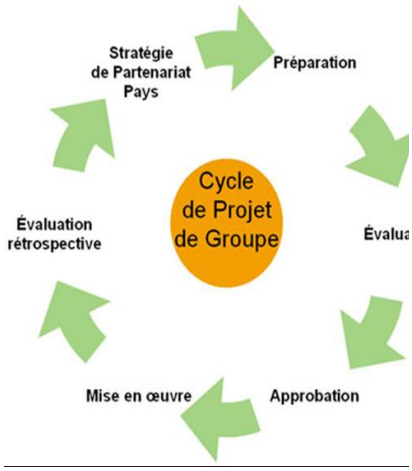
3 La sélection des microprojets et leur mise en œuvre

	8 h à 12 h	12 h à 14 h
Mardi 18 février Thème 3 (Suite)	➢ Le tableau de bord de suivi ➢ Le tableau de bord et la gestion financière ➢ la mesure des effets et de l'impact	*Thème 4 :* *Renforcement des capacités; citoyenneté et partenariat local*

INSTITUT FORHOM

INTRODUCTION

Le cycle de projets
Selon la Banque Africaine de Développement



1. Identification du projet
2. Préparation du projet
3. Evaluation du document de projet
4. Négociation du prêt
5. Approbation du prêt
6. Signature de l'accord de prêt

7 Entrée en vigueur du prêt

8 Mise en œuvre

9. L'évaluation rétrospective

Evaluation de projet
Définition

Définition

L'évaluation de projet :

Une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en vue de déterminer :

- *sa pertinence,*
- *son efficacité,*
- *l'efficience de sa mise en œuvre,*
- *ainsi que la pérennité des effets obtenus.*

INSTITUT FORHOM

Les critères... Comment s'y retrouver?

QQQOC?

Pertinence

Viabilité

durabilité

(pérennité)

efficacité

Impact

efficience

INSTITUT FORHOM

Les critères... Quelle est leur utilité ?

- C'est le "politiquement correct" de l'évaluation, selon les standards du CAD
- Dans les discussions/réflexions sur les questions d'évaluation, les critères aident à ne rien oublier et à classer les préoccupations
- Une évaluation "totale" (sur tous les critères) renforce la logique des conclusions et donc leur solidité

INSTITUT FORHOM

Critères et Questions: la correspondance

Cohérence	Dans la conception originelle du programme, les objectifs étaient-ils (sont-ils) cohérents entre eux, les activités prévues permettaient- elles d'atteindre les objectifs opérationnels visés, les moyens prévus permettaient-ils de réaliser les activités envisagées dans les temps impartis ?

INSTITUT FORHOM

Critères et Questions: la correspondance

Efficience	Comment le projet, la politique a-t-il (elle) fonctionné ? Les ressources ont-elles été bien mobilisées ? Les coûts unitaires sont-il dans les normes ? Les résultats immédiats escomptés ont-ils été effectivement obtenus et dans quelles conditions de qualité, coût et délais ? Les résultats ont-ils été à la mesure des sommes dépensées ? Les exigences contractuelles ont-elles été respectées?

Critères et Questions: la correspondance

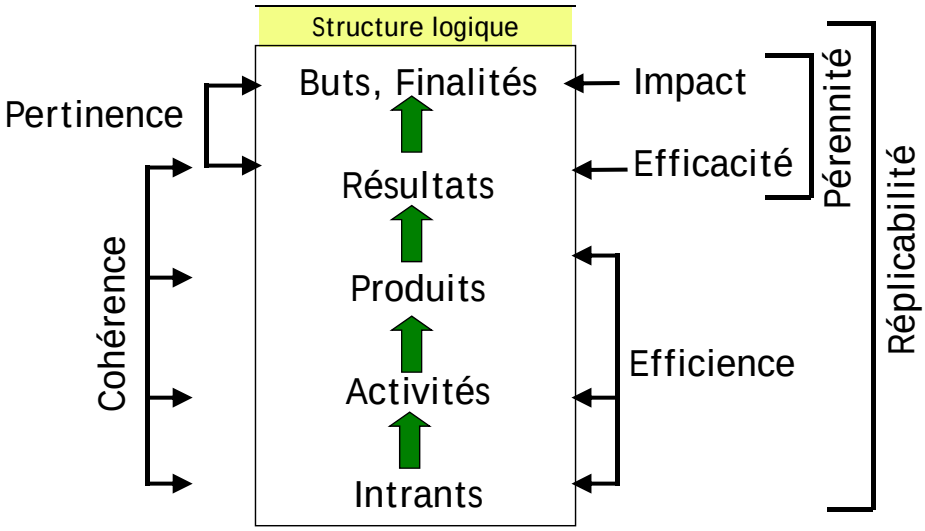
Efficacité	Quel est le niveau d'atteinte de l'objectif principal du projet ? Le programme a-t-il eu les effets attendus au niveau des bénéficiaires (correction des déséquilibres, renforcement institutionnel, modifications de comportement, etc.) ?
Impact	Le programme a-t-il contribué a corriger le problème visé (niveau de pauvreté par exemple) ou à produire le développement escompté ? A-t-il des effets négatifs imprévus ? Les conséquences globales du programme sont-elles bénéfiques ?

Critères et Questions: la correspondance

Pérennité	Les effets du projet ou du programme seront-ils durables ? Les mécanismes mis en place sont-ils viables ?
Réplicabilité	La politique peut-elle être reproduite? A quelles conditions ?

INSTITUT FORHOM

Les critères d'évaluation en fin de projet



INSTITUT FORHOM

1

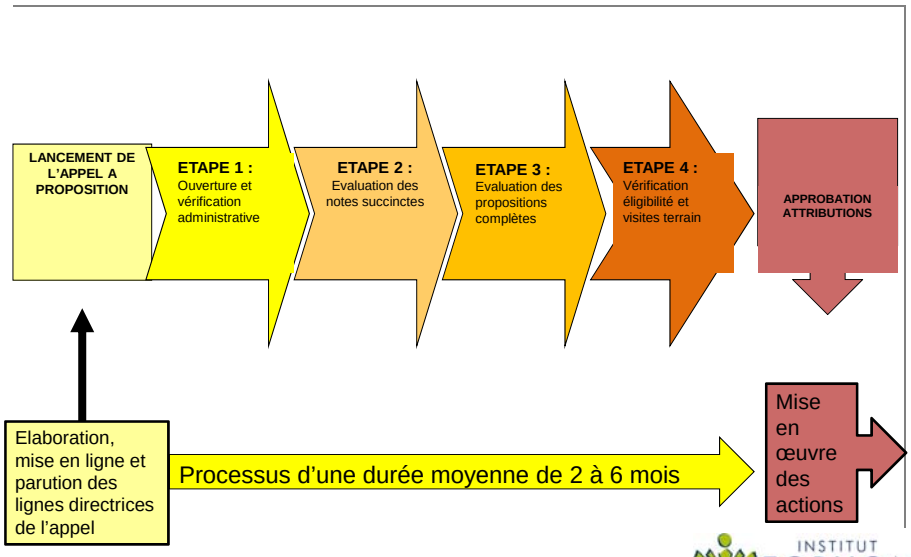
Session 1

PROCESSUS DE SELECTION

INSTITUT FORHOM

1

Le processus d'appel à proposition



INSTITUT FORHOM

1

Le processus d'appel à proposition

ETAPES & ACTEURS
DE L'EVALUATION DES DEMANDES
DANS LE CADRE D'UN APPEL A PROPOSITIONS
« ouvert »

C'est-à-dire que tous les demandeurs déposent une note succincte et une note complète au même moment.

INSTITUT FORHOM

Le Comité Technique d'Évaluation (CTE)

Exemple de composition :

- 2 à 3 experts indépendants, (les Assesseurs)
- Un représentant du bureau de l'Ordonnateur National,
- 3 représentants de l'administration, (liée au thème de l'AP)
- 1 représentant du bailleur de fond PTF (statut d'observateur)
- L'UGP en assure le secrétariat

Ce type de comité se réunira à chacune des étapes 2, 3 et 4 de la procédure de sélection des demandes :

INSTITUT FORHOM

Étape 1 :
Ouverture et vérification administrative

1. CTE & UGP

Ouverture et vérification administrative

2. ON & PTF

Approbation de l'Évaluation administrative

UGP :

- Envoi lettre aux demandeurs suite vérification;
- Publication liste des demandes sélectionnées

INSTITUT FORHOM

Étape 2 :
Évaluations des notes succinctes de présentation

1. Assesseurs

Évaluations des notes succinctes de présentation

2. CTE & UGP

Validation de l'Évaluation des Notes succinctes

3. ON & PTF

Approbation de l'Évaluation des Notes succinctes

UGP :

- Envoi lettre aux demandeurs suite vérification;
- Publication liste des demandes retenues

INSTITUT FORHOM

Étape 3 :
Évaluations des demandes Complètes

1. Assesseurs

Évaluations des demandes complètes

2. CTE & UGP

Validation de l'Évaluation demandes complètes

3. ON & PTF

Approbation de l'Évaluation des demandes complètes

UGP :

- Envoi lettre aux demandeurs suite vérification;
- Publication liste des demandes reçues

INSTITUT FORHOM

Étape 4 :
Vérification de l'Éligibilité et Attribution des Subvt.

1. CTE & UGP

Vérification de l'éligibilité

2. CTE & UGP

Validation de l'éligibilité

3. Comité de suivi du programme

Approbation des Attributions

4. ON & PTF

Autorisation des Attributions

INSTITUT FORHOM

Étape 4 : Suite… Attribution des Subventions

UGP :

L'unité de gestion peut avoir délégation de l'autorité contractante, par exemple un ministère (l'ON dans ce cas) de signature des conventions de financement :

Elle envoi :

- Une lettre aux demandeurs suite vérification;
- Une lettre d'attribution aux demandeurs;
- La Publication liste des demandes subventionnées.

Elle contractualise avec les OSC en vaillant à la conformité des supports avec les procédures du PTF

INSTITUT FORHOM

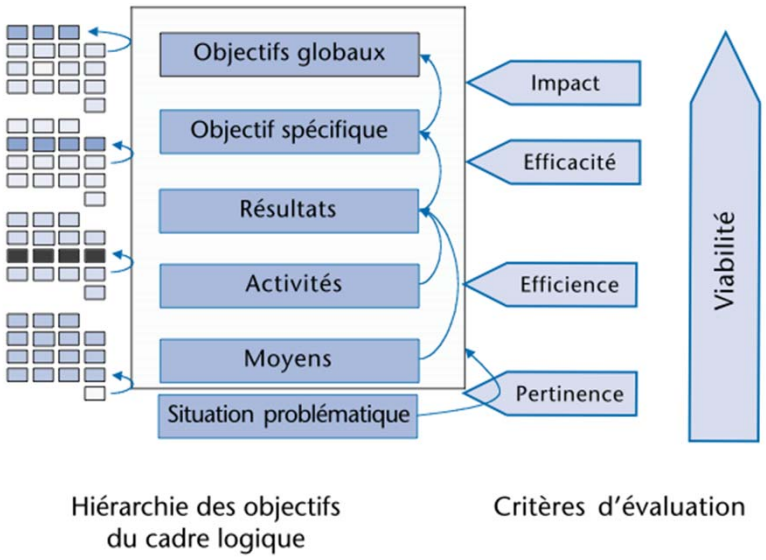
2

Session 2

L'instruction des dossiers de demande de financement

INSTITUT FORHOM

1 L'instruction des dossiers de demande de financement



INSTITUT FORHOM

Critères et Questions d'évaluation d'une note succincte : la correspondance

Pertinence de l'action	Le microprojet est il bien approprié ou adéquat pour atteindre le but général poursuivi ? Le microprojet correspond-il aux attentes des parties prenantes ? *1.1 Pertinence des problèmes par rapport aux besoins et contraintes de la région/communes en général ainsi qu'à ceux des groupes cibles et des bénéficiaires finaux en particulier.* *1.2 Pertinence par rapport aux priorités et objectifs mentionnés dans les lignes directrices.*

INSTITUT FORHOM

Critères et Questions d'évaluation d'une note succincte : la correspondance

Efficacité Et Faisabilité	Le microprojet aura il des effets attendus au niveau des bénéficiaires (correction des déséquilibres, modifications de comportement, etc.) ? *2.1 Évaluation de l'identification des problèmes et de l'analyse.* *2.2 Évaluation des activités proposées (praticabilité et cohérence par rapport aux objectifs généraux, objectif spécifique et résultats attendus).* *2.3 Évaluation du rôle et de l'implication de toutes les parties prenantes ainsi que des partenaires proposés.*

Critères et Questions d'évaluation d'une note succincte : la correspondance

Durabilité, Viabilité de l'action	Les effets du projet ou du programme seront-ils durables ? Les mécanismes mis en place sont-ils viables ? *3.1 Évaluation de l'identification des hypothèses et risques principaux, avant le commencement et tout au long de la période de mise en œuvre.* *3.2 Évaluation de l'identification de l'impact à long terme sur les groupes cibles et les bénéficiaires finaux.*

1

Instruction des demandes de financement

TP N° 6 : Evaluation des notes succinctes de présentation

Etude de cas :

A/ En tenant compte de l'extrait suivant des lignes directrices d'un appel à proposition et à partir d'une première lecture détaillée des notes succinctes (avec l'aide des tableaux d'analyses) : Renseigner la grille d'évaluation (notes et commentaires).

B/ Puis effectuer une analyse du budget et donner si besoins une à deux recommandations.

Session 3

LA MISE EN OEUVRE OPERATIONNELLE

3

Les principales catégories de supervision

	Contrôle	Pilotage (Contrôle de gestion)	Audit	Évaluation
Objet	Vérifier la légalité, le respect des obligations réglementaires	Suivre et contrôler l'exécution des actions	Vérifier la conformité aux standards administratifs ou professionnels	Optimiser les résultats, les effets Identifier et expliquer les écarts
Normes référentiel	Lois, règlements, obligations légales (externes)	Programme fixé *ex ante*	Normes administratives ou professionnelles Règlements spécifiques	Normes internes dépendant des objectifs
Suites et conséquences				

INSTITUT FORHOM

3

Les principales catégories de supervision

	Contrôle	Pilotage (Contrôle de gestion)	Audit	Évaluation
Objet	Vérifier la légalité, le respect des obligations réglementaires	Suivre et contrôler l'exécution des actions	Vérifier la conformité aux standards administratifs ou professionnels	Optimiser les résultats, les effets Identifier et expliquer les écarts
Normes référentiel	Lois, règlements, obligations légales (externes)	Programme fixé *ex ante*	Normes administratives ou professionnelles Règlements spécifiques	Normes internes dépendant des objectifs
Suites et conséquences	Sanctionner un écart Amendes, poursuites judiciaires	Rectifier la trajectoire Dialogue de gestion	Alerter Recommandations Rappels à l'ordre Réduire une non-conformité (standards)	Aide à la décision (stratégique et/ou opérationnelle) Préconisations Réflexion en commun

INSTITUT FORHOM

3

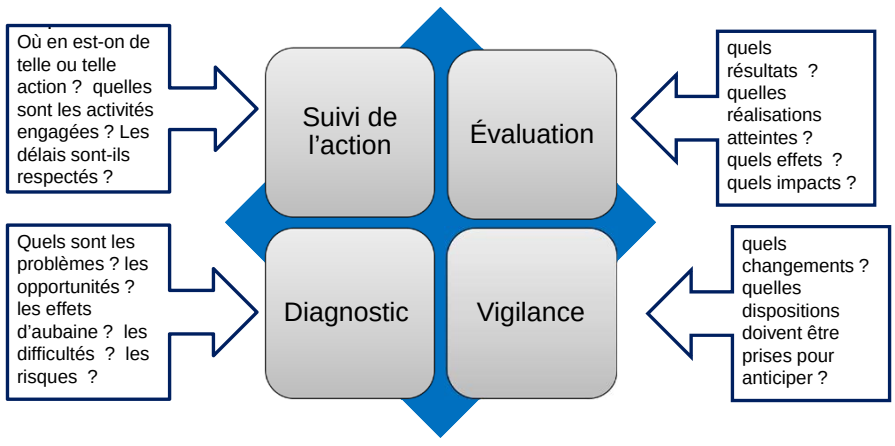
La mise en œuvre opérationnelle

- ***Contractualisation,***
- ***Suivi & Evaluation***

INSTITUT FORHOM

3

La mise en œuvre opérationnelle



INSTITUT FORHOM

3

La mise en œuvre opérationnelle

Définition

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement d'informations.

- Au cours d'un microprojet, il est important de savoir à tout moment où en est l'exécution, afin de conduire le projet de manière effective et efficace, en tenant compte des évolutions de l'environnement global.

INSTITUT FORHOM

3

La mise en œuvre opérationnelle

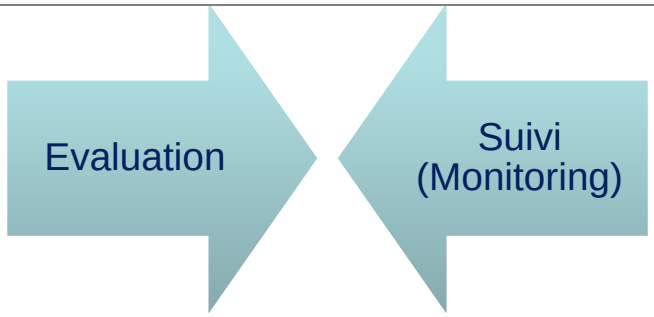
Définition

L'évaluation a pour objet de rechercher si les moyens humains, techniques, administratifs et financiers mis en œuvre ont permis

- de produire les effets escomptés
- et d'atteindre les objectifs et résultats visés.

INSTITUT FORHOM

Le suivi et l'évaluation sont des démarches distinctes mais complémentaires



Mesure des effets

Mesure continue du rendement

INSTITUT FORHOM

3

La mise en œuvre opérationnelle

Le suivi et l'évaluation sont des outils qui permettent

•d'identifier,

•de mesurer les résultats des projets, programmes ou politiques,

•et de prendre des décisions.

Ces deux outils sont parfois associés on parle alors de système de suivi & évaluation

INSTITUT FORHOM

3

LA MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE S&E

Les quatre étapes de la mise en place du S&E

1. « Concevoir ».

(a) Pourquoi avons-nous besoin d'un système de S&E et quels domaines doit-il couvrir ?

(b) Qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ?

2. « mettre en œuvre ».

(c) Comment sera collectée l'information ?

(d) Quand l'information sera-t-elle récoltée ?

INSTITUT FORHOM

3

LA MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE S&E

3 « analyser » réflexion critique :

(e) Comment allons-nous tirer les leçons des informations recueillies et les utiliser pour améliorer le projet ?

4 « informer » La communication des résultats:

(f) Comment allons-nous présenter les résultats ?

(g) A qui allons-nous les présenter ?

INSTITUT FORHOM

3

La mise en œuvre opérationnelle

- ***Tableau de bord de suivi***

INSTITUT FORHOM

3

Tableau de bord de suivi

Un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats,…

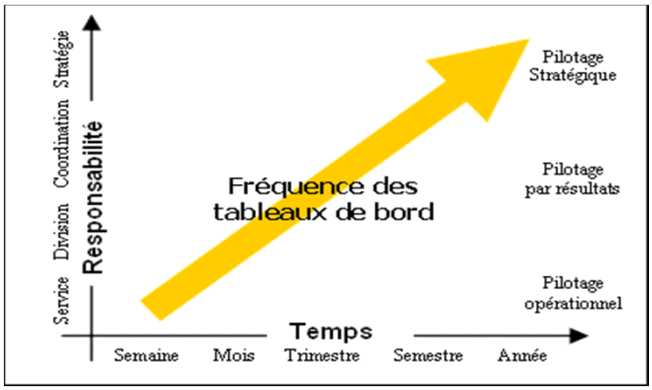
…les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes interne ou externes, références statistiques) etc.., le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs.

INSTITUT FORHOM

3

justification et besoins

D'une manière générale, on peut constater une certaine **corrélation** entre les niveaux de responsabilité et les besoins en terme de fréquence.



INSTITUT FORHOM

3

Tableau de bord de suivi

Une des premières contraintes dont les responsables de programme / projet doivent tenir compte dans la phase de mise en œuvre est :

Le respect des procédures administratives et financières.

Le plus souvent ces procédures impliquent des tenues de délais incompressibles et des processus qui influencent l'élaboration des plannings.

Viens ensuite les contraintes liées à la disponibilité des intervenants et fournisseurs du programme ainsi que la disponibilité du matériel indispensable aux actions….

INSTITUT FORHOM

3

Tableau de bord de suivi

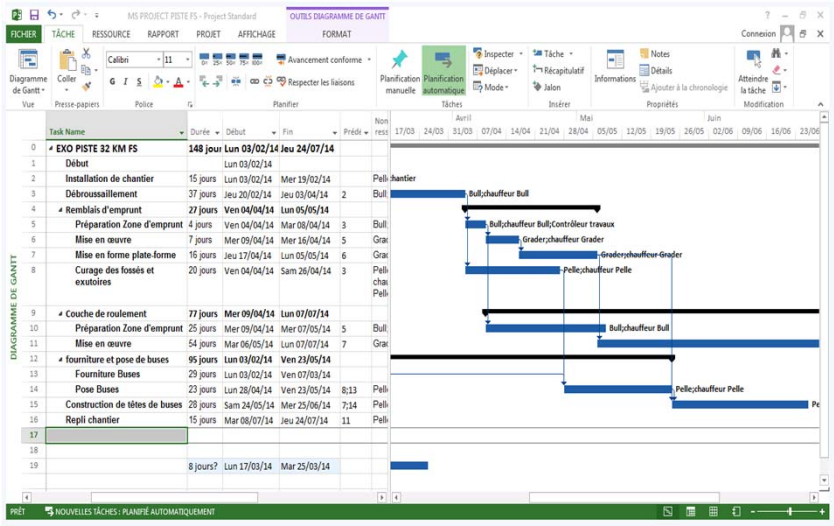
Intégrer dans le planning une phase d'instruction avant la phase d'exécution (en bleu) d'une action pour maitriser ce type d'aléa.

ACTIVITE ET SOUS ACTIVITE	2009						
DP2	Mai	juin	juillet	août	sept	oct	nov
1 COMPOSANTE 1: Amélioration de la gouvernance locale							
1.1 Recensement besoins renforcement capacités							
1.2 Organisation d'activités de renforcement de capacités							
1.2.1 Organisation de sessions de formations							
1.2.1.1 4 Formation - Ateliers d'écriture / Montage de projets							
1.2.1.3 3 Formation en renforcement des capacités d'OSC sur les NTIC							
1.2.2 Activités de sensibilisation							
1.2.2.2 6 Sensibilisation: Rôle et textes gouvernance locale							
1.3 Appel à proposition et contrat de subvention	ctos		ctos	CTE	ctos		
1.3.1 Organisation CTE et CTOS							
1.3.5 Contrats de subvention							
1.3.5.1 Contrats vague 1							
1.3.5.2 Contrats vague 2							
1.3.6 Supervision par l'UTMOF							
1.3.6.1 Suivi qualité							
1.4 Mécanisme de suivi-évaluation							
1.5 Cadre de communication et de concertation							
1.5.1 Comités Inter acteurs de Développement CIAD							
1.5.1.1 Tenue des CIAD régionaux (14 CIAD sur 2 réunions)							
1.5.2 Voyages d'étude							
1.5.2.1 1 Voyage d'étude régional pour partage d'expérience							
1.6 Capitalisation des expériences							
1.6.1 Ateliers de capitalisation							
1.6.1.1 3 Ateliers régionaux de restitution DP1 et présentation DP2 et 3							

INSTITUT FORHOM

3

Tableau de bord de suivi opérationnel informatisé



Task Name	Durée	Début	Fin	Prédé	Non rest
EXO PISTE 32 KM FS	148 jour	Lun 03/02/14	Jeu 24/07/14		
Début		Lun 03/02/14			
Installation de chantier	15 jours	Lun 03/02/14	Mer 19/02/14		Pelli
Débroussaillement	37 jours	Jeu 20/02/14	Jeu 03/04/14	2	Bull
Remblais d'emprunt	27 jours	Ven 04/04/14	Lun 05/05/14		
Préparation Zone d'emprunt	4 jours	Ven 04/04/14	Mar 08/04/14	3	Bull
Mise en œuvre	7 jours	Mer 09/04/14	Mer 16/04/14	5	Grad
Mise en forme plate-forme	16 jours	Jeu 17/04/14	Lun 05/05/14	6	Grad
Curage des fossés et exutoires	20 jours	Ven 04/04/14	Sam 26/04/14	3	Pelli;chau Pelli
Couche de roulement	77 jours	Mer 09/04/14	Lun 07/07/14		
Préparation Zone d'emprunt	25 jours	Mer 09/04/14	Mer 07/05/14	5	Bull
Mise en œuvre	54 jours	Mar 06/05/14	Lun 07/07/14	7	Grad
fourniture et pose de buses	95 jours	Lun 03/02/14	Ven 23/05/14		
Fourniture Buses	29 jours	Lun 03/02/14	Ven 07/03/14		
Pose Buses	23 jours	Lun 28/04/14	Ven 23/05/14	8;13	Pelli
Construction de têtes de buses	28 jours	Sam 24/05/14	Mer 25/06/14	7;14	Pelli
Repli chantier	15 jours	Mar 08/07/14	Jeu 24/07/14	11	Pelli
	8 jours?	Lun 17/03/14	Mar 25/03/14		

INSTITUT FORHOM

3

Tableau de bord de suivi

Le tableau de bord de type planning de Gantt apporte la visualisation du projet et de son suivi

- Cadre de travail: tâches, cheminement, objectifs à atteindre
- Fil conducteur du projet
- Permet à tous de se situer dans un travail commun
- Matérialisation de l'avancement: dynamique du projet
- Accroît la motivation

INSTITUT FORHOM

3

Tableau de bord de suivi

Ce type d'outils de pilotage permet de mieux établir les *(milestones)* : les délais

- Des délais trop longs sont démotivants (« on a tout le temps »; « j'aurai changé de poste avant d'y arriver »)
- Des délais trop courts sont aussi démotivants (on n'y arrivera jamais »; on est déjà en retard avant de commencer »
- Les délais doivent être « faisables », mais aussi un vrai challenge pour demander un effort évident

Ainsi le tableau de suivi des actions peut être partagé en équipe de projet régulièrement :

INSTITUT FORHOM

3

Tableau de bord de suivi

Deux délais clés à tenir : la validation et la contractualisation

PLAN D'ACTION DES ACTIVITES DU DP2 et DP3

DP2
DP3

	Actions	Intervenants	échéance	1er retard	2ème retard	Pt le 03/06/2009
COMPOSANTE 1						
Activité 1 : organisation de sessions de formations						
Ateliers d'écriture de projets de développement local	écrire les DAO	ML	14/5/09	30/5/10	3/6/09	TDR à préciser par ML
	valider les DAO	FS	21/5/09	10/6/09	11/6/09	TDR reçus le 11/06/09
	lancer les DAO	HJ	28/5/09	15/6/09		TDR publié le 15/06/09
	identifier les participants	ML	28/8/09			
	évaluer les offres	ML-FS-HJ	29/6/09	21/7/09		Date de soumission repoussée au 16/07
	contractualiser avec le prestataire retenu	FS	23/7/09	6/9/09		
	organiser les ateliers	ML	13/9/09			
	valider du rapport de formation	ML				
	rentrer dans Access les données	ML				
Formation implication SC constitution et mise en œuvre budget communal	écrire les DAO	ML	18/11/09			
	valider les DAO	FS	27/11/09			
	lancer les DAO	HJ	1/12/09			
	identifier les participants	ML	1/1/10			
	évaluer les offres	ML-FS-HJ	8/1/10			
	contractualiser avec le prestataire retenu	FS				
	organiser les ateliers	ML	1/2/10			
	valider du rapport de formation	ML				
	rentrer dans Access les données	ML				

FS = chef de projet ML = expert 1 HD = expert 2

INSTITUT FORHOM

3

Tableau de bord de suivi

Le tableau de bord devient alors une aide pour tenir les délais

- **Terminer le projet aux dates prévues. En donnant « du mou ». En maximisant la durée prévue des dernières tâches.**
- **Ne jamais accepter un glissement de délai sans réagir (exemple tout décaler de 2 mois); trouver le moyen de rattraper le retard sinon la crédibilité de la méthode tombe et la motivation des acteurs baisse.**
- **Une succession de glissements de délais trop répétitifs peuvent avoir des conséquences graves sur la vie du projet**

INSTITUT FORHOM

3

Tableau de bord de suivi

Domaine de la gestion opérationnelle	Principales fonctions de gestion	Besoins d'information
Planification du travail et suivi des activités	- Programmation annuelle, trimestrielle et hebdomadaire des activités - Affectation de ressources aux activités - Vérification du déroulement des activités et réponses aux problèmes	- Listes détaillées des activités, des sous-activités et des tâches pour l'obtention des réalisations - Listes des ressources nécessaires par activité - Avancement des activités et des tâches

INSTITUT FORHOM

3

Tableau de bord de suivi

Domaine de la gestion opérationnelle	Principales fonctions de gestion	Besoins d'information
Gestion du personnel	- Élaborer et suivre les programmes de travail du personnel - Évaluation du personnel	- Emploi du temps du personnel
Gestion des contrats	- Établissement des contrats - Suivi de l'exécution des contrats	- Copies des contrats - Date d'achèvement des contrats - Information sur la qualité d'exécution des engagements contractuels

FORHOM

3

Tableau de bord de suivi

TP N° 7 : Elaboration d'un tableau de bord de suivi du volet : « mise en place d'un cadre de concertation ».

Etude de cas :

INSTITUT FORHOM

3

La mise en œuvre opérationnelle

- ***Tableau de bord de gestion financière***

Illustration sur format Excel des tableaux de suivi

INSTITUT FORHOM

3

Tableau de bord de gestion financière

Code	Libellé	Budget DP -1	Mémo.antér. -2	Prés.mémo. -3	Cumul mémo. (4) = (2) + (3)	Solde dispo. (1) – (4)	Taux éxécut° (4) / (1)
1.1	ACTIVITES						
1.1	**Composante 1**						
1.1.1	**Info-Formationsur la gouvernance/dévlp. Local**						
1.1.1.a	Formt° thème gouv.Locale (communes)	10 500 000	4 083 010	0	4 083 010	6 416 990	39%
1.1.1.b	Format° thème OSC et plan dév. Local	10 500 000	4 150 425	0	4 150 425	6 349 575	40%
1.1.2	**Renforcement des capacités d'analyse**						
1.1.2.a	Format° renforcement capacités(juridiques,gest°)	10 500 000	0	0	0	10 500 000	0%
1.1.3	**Financement projets pilotes AP**						
1.1.3.a	CIAD (formalisation et réunions)	2 400 000	727 600	344 000	1 071 600	1 328 400	45%
1.1.3.b	Frais lancement des AP	1 000 000	339 460	0	339 460	660 540	34%
1.1.3.c	Projets subventionnés	100 000 000	0	0	0	100 000 000	0%
1.1.3.d	Monitoring externe	1 500 000	0	0	0	1 500 000	0%
	Total rubrique 1-2	**136 400 000**	**9 300 495**	**344 000**	**9 644 495**	**126 755 505**	7%

INSTITUT FORHOM

3

Tableau de bord de suivi

Domaine de la gestion opérationnelle	Principales fonctions de gestion	Besoins d'information
Gestion financière	- Affectation de ressources financières aux activités et aux tâches - Suivi budgétaire - Révision des budgets en fonction besoins	- Information générale sur la gestion financière du projet
Gestion des installations, des bâtiments et de l'équipement	- Achat et entretien de l'équipement - Affectation des équipements	- Registre des éléments d'actif - Utilisation des véhicules - Calendrier, normes et responsabilités pour la maintenance du matériel

INSTITUT FORHOM

Session 4

LA MESURE DES EFFETS ET DE L'IMPACT

INSTITUT FORHOM

4

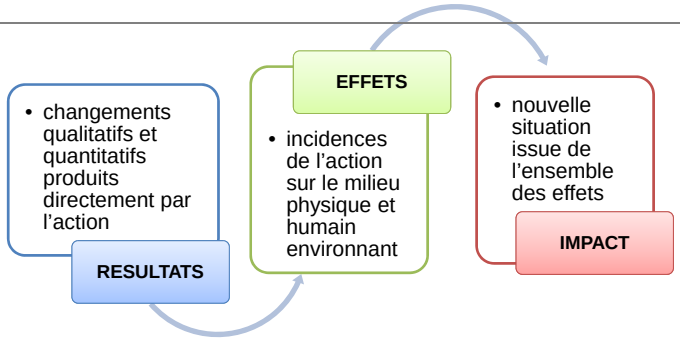
La mesure des effets et de l'impact

- ***La mesure des effets et de l'impact***

INSTITUT FORHOM

4

Un impact ou des impacts ?



Définitions !

Un impact, des impacts ?

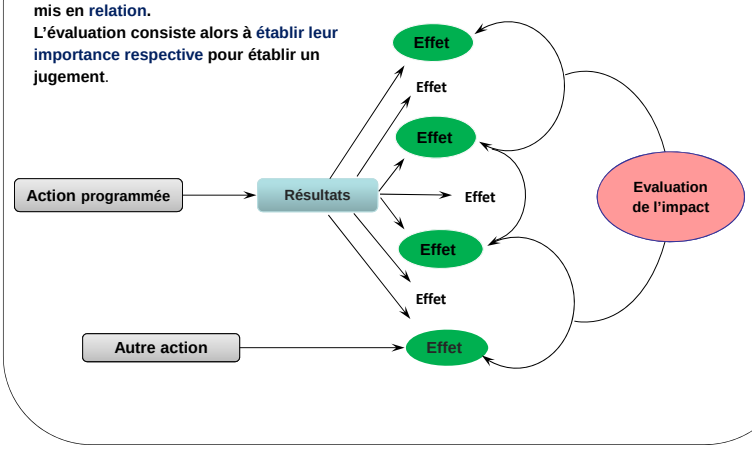
L'utilisation du mot impact, au pluriel, provient de la confusion entre "effet" et "impact". Si de nombreux effets sont souvent improprement désignés comme "impacts", **il n'y a en général qu'un impact à long terme : celui de la situation nouvelle analysée dans sa globalité.**

INSTITUT FORHOM

4

L'évaluation de l'impact

A partir de la grille de lecture, quatre effets retenus comme significatifs sont mis en relation.
L'évaluation consiste alors à établir leur importance respective pour établir un jugement.



INSTITUT FORHOM

4

La mesure des effets et de l'impact
Définitions

Définition

Un indicateur est une « **variable** » simple ou complexe, quantitative ou qualitative

- Cette variable est suivie dans le temps et/ou dans l'espace
- Ce qui permet de mesurer les changements intervenus durant le projet (ou les différences avec et sans projet)

INSTITUT FORHOM

4

La mesure des effets et de l'impact

- Les indicateurs mesurent :
- le degré de succès dans la réalisation des activités,
- l'obtention des résultats, l'atteinte des objectifs spécifiques et des objectifs globaux.
- Ils décrivent les objectifs et les résultats du projet en terme de :
- Quantité
- Qualité
- Temps

INSTITUT FORHOM

4 La mesure des effets et de l'impact

Les différents types d'indicateurs :
Plusieurs « familles »

- Les indicateurs d'impact

Ils sont utilisés pour apprécier les conséquences à long terme des actions menées et mesurer le degré d'atteinte des objectifs global et spécifique.

- Les indicateurs d'effet

Ils mesurent les effets à court et moyen terme des activités du projet au regard des résultats attendus. Ils renseignent par exemple sur l'évolution du comportement et des capacités des bénéficiaires

4 La mesure des effets et de l'impact

Les différents types d'indicateurs :
Plusieurs « familles »

- Les indicateurs de produits

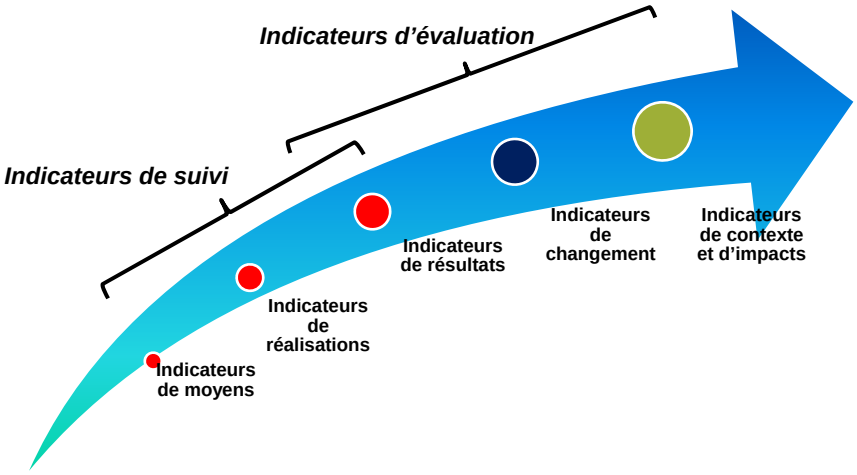
Ils permettent d'appréhender les conséquences immédiates et concrètes des intrants mobilisés, en mesurant le volume (et parfois la qualité) des biens et services générés par les activités du projet.

- Les indicateurs d'intrants

Ils permettent de mesurer le niveau de ressources financières, humaines et administratives fournies par le programme.

4

Suivi-opérationnel et évaluation
PASSERELLES ET DIFFÉRENCES



INSTITUT FORHOM

4

La mesure des effets et de l'impact

Indicateurs d'environnement ou de contexte
- Nombre de… (villages, personnes)
- Ratio de… (achats biens / budget total)
- Taux de... (jeunes ou personnes déplacées)

Indicateurs de moyens ou d'activités
- Nombre de… (outils, semences distribués)
- Taux de… (crédits engagés ou de participation)

Indicateurs de résultats ou de performance
- Efficacité (rapport obtenu/attendu)
- Efficience (coût par personne formée)
- Impact (nouvelles activités économiques)

Les caractéristiques d'une situation	Disponibilité et affectation des ressources	Associés aux critères de l'évaluation

INSTITUT FORHOM

4

La mesure des effets et de l'impact

Un indicateur unique n'est pas toujours suffisant !

"À la fin de la troisième année du projet, 50% des familles de la zone du projet couvrent 25% de leurs besoins monétaires annuels en vendant des services faisant appel aux compétences acquises grâce à la formation dispensée par le projet."

Il n'y a pas d'indicateur unique capable de mesurer cet objectif. Vous aurez besoin de différents types d'informations :

- pourcentage de familles obtenant des revenus grâce aux compétences acquises dans les ateliers de formation proposés par le projet;
- montant des revenus des ménages ayant participé aux ateliers de formation proposés par le projet;
- besoins monétaires annuels des ménages.

INSTITUT FORHOM