

1- La place du Suivi dans un cycle de projet

Le suivi est un processus continu prenant en compte la dimension dynamique du cycle de projet. Le contexte change, l'exécution des activités modifie la réalité perçue au moment de la planification. Il est donc important de suivre ce déroulement, d'accompagner l'exécution de l'intervention.



Pas de système de suivi réaliste et adaptée sans une bonne planification !

Pas d'évaluation « réussie » sans un bon système de suivi !

2 Pourquoi un suivi ?

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement des informations nécessaires à la conduite du projet.

C'est une démarche de connaissance approfondie et critique de l'action en cours de réalisation. C'est :

- un moyen de contrôle :

Permet de vérifier si ce qui est fait est conforme aux prévisions, au processus prévu et à ses finalités.

- un outil de gestion

Permet de repérer les écarts, d'essayer de les rectifier et par là-même de gérer l'action.

L'adapter aux circonstances

Exemple : la dévaluation a entraîné une augmentation du coût des intrants importés = allocation des ressources ou des prix subventionnés.

Repérer les anomalies en cours d'exécution :

Exemple : distribution des intrants peu transparente = commerce clandestin, marché *parallèle* d'une partie des intrants

D'apporter des corrections à la gestion de l'action

Exemple : correction du calendrier des formations des paysans ou des réunions des organisations paysannes plus compatibles aux disponibilités des paysans ...

D'apporter des réorientations techniques

Exemple : adaptation des fiches de formation en langue locale

- un moyen de compléter l'étude du milieu

Exemple / observation information sur le système hydraulique et sa gestion
Éléments sociaux, politiques, ethnologiques, Rôle des femmes

- un moyen de réunir les éléments pour l'évaluation : Une possibilité d'approche analytique en terme de suivi-évaluation, puis d'évaluation, sur des bases vérifiables et pondérés.

Exemple : on va mesurer l'effet cette augmentation de la production de riz : regarder l'effet sur la situation sanitaire : sous alimentation/ malnutrition Utilisation du surplus de riz en vente – effet organisationnel : commerce assurée par les femmes effet économique baisse des prix du riz sur le marché. Effet Reconnaissance des organisations paysannes

Impact réorganisation de la vie économique : augmentation des richesses, plus de flux et d'échanges, attraction économique / commerçants, les artisans ...

- **un outil de communication interne et externe au projet** A chaque période et analysés dans le temps, les indicateurs sont utiles pour communiquer à d'autres interlocuteurs ce que le projet a permis de réaliser en fonction des objectifs assignés, en utilisant telle démarche et les moyens.

Ce suivi favorise la transparence, les échanges d'information et la valorisation sur l'action donnée.

2 Un dispositif de suivi

2.1 Les différents objets de suivis

Le projet s'inscrit dans un environnement dynamique et complexe, le suivi s'attachera à suivre :

- l'évolution des actions, des réalisations
- les effets et l'impact du projet.

a- Suivi des facteurs opérationnels :

- Suivi des activités,
- Suivi des méthodes de travail où on observe comment cela est fait,
- Suivi des relations avec les acteurs impliqués dans le projet : les partenaires, les institutionnels ...
- Suivi de l'utilisation des ressources : financière, humaines, matérielles, temps
- Suivi de l'évolution du contexte
- Suivi des résultats (Produit quantitatif et qualitatif de l'action) permet de vérifier tous les changements obtenus lors de l'exécution du projet ainsi que leurs répercussions.

b- Suivis des éléments évaluatifs :

- Les effets : Les effets proviennent d'un mixage entre les résultats de l'action et les autres dynamiques ou contraintes provenant du milieu dans lequel se déroule l'action.
- L'impact : c'est la nouvelle situation issue de l'ensemble des effets.
- Pertinence : juge l'adéquation des résultats d'une action par rapport aux objectifs.
- Viabilité : Capacité, pour une action, à durer, à se développer.
- Perception du projet
- Utilité sociale ...

2.2 Construction d'un dispositif de suivi

Un dispositif = combinaison d'acteurs+ d'outils+ d'indicateurs
--

Le dispositif ne se réduit pas à la « gestion » du projet mais traduit la démarche au service des acteurs.

Ce dispositif de suivi est destiné à accroître la lisibilité et la capacité d'analyse des actions.

Le dispositif cherchera une articulation cohérente d'outils, et d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

2.3 Les indicateurs de suivi

Le suivi repose donc sur une série d'**indicateurs** qui doivent être déterminés par les responsables de l'action :

- . au niveau de sa conception et des buts qu'elle poursuit
- . au niveau de la réalisation : dans les aspects techniques, organisationnels, physiques, économiques et financiers, sociaux...

Les indicateurs servent à mesurer :

- . une évolution dans le temps : comment évolue l'indicateur ?
- . une comparaison par rapport à une référence, une norme, une autre région.

Ils vont varier selon les objectifs du projet, les priorités arrêtées.

Adaptés au projet et à ce qu'ils veulent éclairer, les indicateurs peuvent ainsi être :

- **Techniques** : par exemple quantité vendue, variation saisonnière le nombre d'enfants scolarisés...
- **Economiques** : avance de fonds, chiffre d'affaire, coûts des médicaments (revenus)
- **Sociaux** : statut des demandeurs et bénéficiaires de crédit (qui bénéficie du crédit : riches, pauvres), fréquence et diversité des activités, niveau de fréquentation ...
- **Organisationnels** : mode de renouvellement et qualité des membres, formalisation, respect des règlements intérieurs des associations locales ...
- **de formation ou d'organisation** : nombre de réunions...

Bien que tous ces aspects soient importants, le suivi doit permettre de les prioriser et de les articuler. **Ces indicateurs doivent être quantitatifs et qualitatifs.**

3 Elaboration des indicateurs, les outils et les sources de vérification

3.1 Les qualités d'un indicateur : SMART

Un indicateur doit répondre à ce pourquoi il a été construit.

Bien qu'on puisse évidemment attendre de le mettre en pratique pour constater s'il est opérationnel, il est préférable d'effectuer une **vérification à priori** selon la procédure **S.M.A.R.T** en vérifiant s'il répond aux conditions suivantes :

Spécifique : L'indicateur illustre de façon précise et répond sans équivoque à la question posée,

Mesurable : Il faut pouvoir mesurer de façon objective et toujours de la même manière (Permanence des méthodes),

Accessible : Les données nécessaires sont accessibles à coût raisonnable. Il faut toujours optimiser les coûts, les réduire au minimum. ,

Réaliste : Il ne faut pas s'appuyer sur des phénomènes marginaux, exceptionnels, qui ne sont pas représentatifs de l'objet ou du champ d'action observé. Un indicateur porte sur des faits et ne doit pas s'appuyer sur des impressions subjectives,

Temporellement Invariable : Il doit clairement se référer au temps, à un moment précis.

On vérifiera également que l'indicateur soit :

Suffisant : l'indicateur répond bien à la question posée dans son entièreté ou seulement partiellement. Dans le second cas, on peut soit en définir un autre plus représentatif ou lui associer des indicateurs complémentaires.

Fiable : Techniquement solide i.e. il doit être toujours accessible et traduire la réalité de manière permanente et continue. Il doit assurer la cohérence dans les comparaisons entre deux situations différentes dans le temps ou dans l'espace. Dans la pratique si deux personnes différentes vont collecter les informations de façon indépendante, elles doivent obtenir les mêmes résultats.

3.2 Les catégories d'indicateurs

Indicateurs quantitatifs : Ils sont exprimés en nombre ou en terme numérique et ils peuvent être soumis à une analyse numérique ou mathématique.

Indicateur qualitatif : Ils représentent une appréciation des aspects ou caractéristiques d'un phénomène qui ne sont pas d'ordre quantitatif. Ils permettent d'illustrer un changement.

Ces indicateurs qualitatifs ne sont pas des impressions. Comme tous les indicateurs, ils reposent sur des faits observables qui pourront être hiérarchisés, classés, comparés.

Exemple : le degré de motivation des enseignants : bon, moyen faible
le degré de participation
la situation maritale : une typologie peut être établie et classée par fréquence

Indicateur direct ou indirect : Il est parfois difficile d'accéder à une information, on pourra alors rechercher un indicateur indirect.

Exemple : Par rapport à l'objectif d'amélioration du revenu des familles en milieu rural agricole, on peut mesurer le revenu monétaire des familles ou la vente des récoltes, qui sont des indicateurs indirects. On peut également mesurer la quantité de biens de consommation courante vendue dans le village ou l'évolution de bicyclette ou de toiture en tôle dans le village qui sont des indicateurs indirects.

Indicateur composite : Il s'agit souvent des ratios, des proportions, des pourcentages qui comparent une population possédant le caractère spécifique observé, à une population totale.

Indicateurs complémentaires : Les indicateurs quantitatifs, qualitatifs, directs et indirects, les indicateurs composites sont tout à fait complémentaires. Leur association est souvent indispensable à l'analyse.

Indicateur agrégé ou désagrégé :

En fonction des zones géographiques plus ou moins grandes

Selon le genre. Exemple : on aura un indicateur pour les filles et un autre pour les garçons.

Les indicateurs désagrégés sont plus précis, et permettent des analyses plus fines.

Dans le cas TBA, on peut le calculer pour les filles d'une part et pour les garçons d'autres part, et comparer les deux situations. On peut calculer pour différentes zones géographiques afin de comprendre les disparités géographiques

4 Etablissement d'un dispositif de suivi :

Exemple de modèle d'un plan de suivi

Ce qu'on doit suivre	Indicateurs	Sources de vérification	Méthodes Outils	Calendrier	Responsables		
					collecte	Analyse	Décision

5- Qualité d'un dispositif de suivis

5.1 La collecte des données

Le prélèvement des données peut être effectué :

Soit pour une seule fois, quant il s'agit des données de base qui sont plus ou moins constantes. Elles peuvent être révisées après une certaine durée, par exemple les données qui font l'objet des changements du marché.

Soit en permanence, cette collecte convient notamment pour les données quantitatives. Exemple : Le nombre de groupes bénéficiaires engagés

Le nombre de ménages utilisant des engrais minéraux ...

Soit de manière ponctuelle par exemple une fois par an convient pour la collecte des données quantitatives et qualitatives.

5.2 Analyse de l'information

Les informations doivent être traitées le plus rapidement possible et consignées par écrit.

Il faut veiller à ce que l'information obtenue soit de bonne qualité, qualité liée à la collecte et à l'analyse mais aussi qualité liée à la capacité d'utiliser l'information collectée.

L'information doit circuler. En plus de l'utilisation interne dans le projet, elle s'adresse également aux bailleurs de fonds, aux organismes de tutelle, organisations partenaires, aux bénéficiaires. ...

6 Les clefs de réussite d'un dispositif de suivi :

- L'implication des différents partenaires
- Tenir compte des différentes logiques d'acteurs
- L'harmonisation des attentes et intérêts des divers acteurs autour des objectifs de suivi
- La définition des fonctions et attributions de chaque acteur
- L'existence de sources de vérification avec un accès rapide et économique
- Des indicateurs qui respectent la méthode SMART
- La maîtrise des outils de suivi et l'observation de facteurs externes jouant sur les résultats
- L'interprétation posée, et pesée des données du suivi sur des bases claires
- L'adaptation régulière du dispositif et des instruments de suivi
- L'utilisation du suivi comme outils de gestion et aide à la décision !

En conclusion :

M.C. GUENEAU¹ précise que pour qu'une procédure de suivi soit efficace le dispositif doit être :

- **léger** : peu de temps et d'argent
- **ciblé** : ne retenir que les indicateurs les plus pertinents
- **concerté** : si les agents ne comprennent pas pourquoi ils doivent recueillir les indicateurs, ce sera mal fait

7 Les Limites du dispositif de suivi

- Nécessité du temps pour sa mise en œuvre ainsi que des équipes correctement formées
- Approche parfois subjective
- Un dispositif attaché au cadre logique et donc a ses limites
- Complexité d'assurer la cohérence
- Une vision souvent trop quantitative
- Perte de recul et de créativité ou d'observation
- Difficulté de recueillir l'ensemble des informations
- Manque d'appropriation et de compréhension entre ceux qui recueillent et ceux qui conçoivent
- Focalisation sur le recueil plus que sur l'analyse et traitement
- Problème de qualité de recueil : stabilité éprouvée par le manque d'homogénéité des données recueillies dans le temps et par la diversité des collecteurs
- Tendance à vouloir atteindre le résultat attendu en oubliant de questionner la pertinence du résultat, de l'objectif et de la méthode.

¹ M.C. GUENEAU in L'appui aux producteurs ruraux - Guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements - Paris, Ministère de la Coopération/Karthala, 1994, 463 p.