

Projet financé par l'Union européenne

Assistance Technique et appui à la communication et visibilité au Programme d'Appui à la Société Civile au Burundi (ASCB)

Outil pratique n.4 : Introduction aux techniques de suivi-évaluation

Mars 2021

Lettre de marché numéro : 2019/410494



Projet financé par l'Union européenne



**Projet réalisé par
DAI Europe**



DAI Global Belgium SRL
Avenue de l'Yser 4,
1040 Brussels
Belgium
www.dai.com



EUROPE Ltd
Rose-House Offices
Beg street 3-5
1022 Budapest
Hungary
Web: www.europe-ltd.com

Élaboré par l'Assistance technique du PASCB



Cette publication a été produite avec l'assistance de la Commission européenne.

Le contenu de ce rapport ne reflète pas nécessairement la position de l'Union européenne, et n'engage que la responsabilité de DAI.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1.1 PRESENTATION DE L'OUTIL DE FORMATION/ REFLEXION	1
1.2 OBJECTIFS DE LA FORMATION.....	1
2 RAPPEL HISTORIQUE : L'INNOVATION DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS	2
2.1 LES LEÇONS DU PASSE (QUESTION*).....	2
2.2 L'INTRODUCTION DE LA GESTION DU CYCLE DE PROJET.....	2
2.3 COMPRENDRE LE CYCLE DE PROJET ET SON APPLICATION PRATIQUE AU NIVEAU DE L'UNION EUROPEENNE	4
2.4 LA PRATIQUE DU SUIVI-EVALUATION COMME ELEMENT A PART ENTIERE DU LA GCP.....	4
2.5 L'INTRODUCTION DU CADRE LOGIQUE.....	5
2.6 UTILISER LES BONS TERMES POUR DEFINIR LES PERFORMANCES DES PROJETS/ PROGRAMMES	6
3 L'ECOSYSTEME DU SUIVI-EVALUATION	9
3.1 QU'EST-CE QU'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION (ET SES OBJECTIFS) ?	9
3.2 COMMENT DEFINIR DE BONS INDICATEURS (IOV).....	9
3.3 COMMENT SUIVRE CES INDICATEURS.....	10
3.4 QU'EST-CE QU'UNE EVALUATION (QUESTION*).....	13
3.5 LES CRITERES D'EVALUATION.....	13
3.6 AUTRE METHODE D'EVALUATION : CARTOGRAPHIE ET RECOLTE DES INCIDENCES	18
3.7 PERSPECTIVES (FUTUR(S) APPUI(S) DE L'AT PASC).....	25

INTRODUCTION

1.1 PRESENTATION DE L'OUTIL DE FORMATION/ REFLEXION

Le présent outil fait suite au questionnaire des besoins envoyé par l'Assistance technique. C'est donc un outil de formation qui vise à répondre à un besoin de renforcement des capacités internes ; c'est à dire celui des staffs des consortia.

Il n'apporte toutefois pas nécessairement de guidance particulière, ni n'a pour ambition d'exposer comment établir un système de suivi-évaluation – ce que les consortia sont en principe en mesure de concevoir.

Il ambitionne plus humblement de rappeler le pourquoi et le comment des systèmes de suivi-évaluation. Plus encore, il prévoit des exercices pratiques de brainstormings/ réflexions consistant à interroger les forces et faiblesses des actions menées par les trois consortia. Ces exercices sont conçus pour inciter à l'action, et donc à adopter des mesures à mêmes de renforcer la performance des projets. Subsidiairement, il participe de la préparation des consortia à toute éventuelle(s) mission(s) ROM ou évaluation(s) à mi-parcours que la DUE souhaiterait commanditer.

Cet outil consiste donc davantage à accompagner les consortia dans un exercice d'auto-évaluation où la finalité recherchée demeure celle de renforcer l'impact du PASCB.

Cet outil est également, et à ce stade, provisoire. Il sera présenté et utilisé lors de la retraite organisée du 5 au 9 avril 2021. Au terme de sa présentation et de ses exercices, l'AT sera davantage en mesure de lister précisément les besoins en terme, notamment de développement des capacités de suivi-évaluation, qui demeure le sujet du présent guide.

1.2 OBJECTIFS DE LA FORMATION

L'objectif général de la formation :

- Développer sa compréhension de l'écosystème suivi-évaluation en vue d'améliorer ses performances

Les objectifs spécifiques de la formation :

- Accroître les connaissances générales en matière de gestion axée sur les résultats
- Appréhender les différents types d'évaluations
- Être en capacité d'auto-questionner la mise en œuvre de son projet
- Initier d'éventuels ajustements en vue d'une meilleure performance
- Définir plus précisément les besoins en matière de renforcement des capacités

2 RAPPEL HISTORIQUE : L'INNOVATION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS

2.1 LES LEÇONS DU PASSE (QUESTION*)

Pendant très longtemps les collectivités locales et territoriales, les organismes de mise en œuvre ont porté leur attention sur les intrants/ moyens (ressources financières, humaines et matérielles), les activités (ce qu'ils réalisaient) et les extrants/ résultats immédiats (produits, biens et services).

Même s'il était important d'avoir des données exactes à ce niveau, ils ont réalisé que ces données ne leur permettaient pas de savoir s'ils faisaient des progrès vers la solution du problème qu'ils désiraient régler et si les problèmes persistaient une fois que les projets avaient été complétés. Une part importante des projets de développement aboutissait à des résultats médiocres ce qui se reflétait dans les éléments suivants :

- ⇒ **faiblesses de la programmation** et de la préparation des projets
- ⇒ nombre important de projets non pertinents pour les bénéficiaires
- ⇒ prise en compte insuffisante des risques
- ⇒ ignorance de facteurs affectant la viabilité à long terme des projets
- ⇒ prise en compte trop rare des leçons tirées de l'expérience dans les nouvelles politiques et dans la pratique.

La gestion moderne exige que les gestionnaires portent leur regard au-delà des activités et des extrants et qu'ils dirigent leur attention sur les résultats réels, les changements provoqués par leur programmation et auxquels celle-ci a contribué.

En définissant clairement les résultats escomptés, en recueillant régulièrement des données pour évaluer les progrès vers ces résultats et en prenant des mesures correctives en temps voulu, les praticiens peuvent gérer leurs projets de manière à maximiser les résultats de développement et à améliorer de manière durable la vie des populations.

Aujourd'hui, l'ensemble des bailleurs de fonds propose des outils de conception et de gestion de projet basés sur la méthode d'analyse du cadre logique.

2.2 L'INTRODUCTION DE LA GESTION DU CYCLE DE PROJET

L'objectif de la « Gestion du Cycle de Projet » (GCP) demeure l'amélioration de la gestion des actions – projets et programmes de tout type- de coopération extérieure en tenant mieux compte des questions essentielles et des conditions cadres dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes :

1. Des objectifs clairs et réalistes pour les projets et programmes
2. Facteurs de « qualité » qui assurent les bénéfices du projet à long terme :
3. Cohérence avec et contribution aux « objectifs cadres plus larges » des projets et programmes.

Les facteurs de qualités sont analysés plus en détail dans l'outil pratique n°3 « initiation au montage de projet ».

La gestion axée sur les résultats : la GAR a fait son entrée au cours des années 1990. Cette méthode a d'abord été conçue par les bailleurs de fonds notamment UsAid, l'ACDI, la banque Mondiale et la Commission Européenne. Aujourd'hui, cette méthode est intégrée dans la déclaration de Paris* (2005) et se décline depuis dans les débats internationaux sur l'efficacité de l'aide au développement (Accra, Busan, etc.). Aujourd'hui, nombre de gouvernement, de collectivités locales, d'administrations publiques ont intégré cette méthode à leur gestion interne et à l'administration de leurs programmes (y compris au niveau des subventions). Cette méthode permet en effet de bien comprendre les changements qui se produisent à la suite d'un financement.

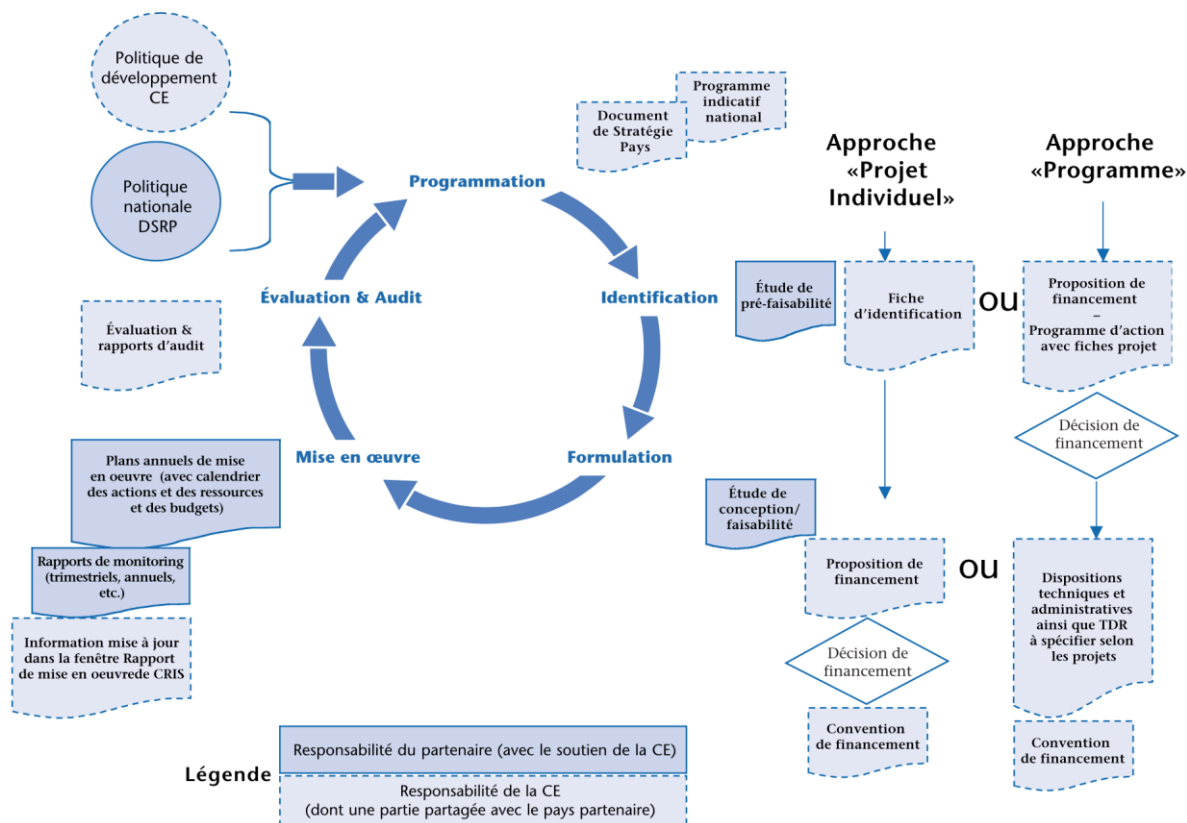
* Il s'agit de gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats. Ainsi, axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision. Concrètement les pays partenaires (bénéficiaires) s'engagent à i) raccorder les stratégies nationales et le cycle budgétaire, sur une base tant annuelle que pluriannuelle et ii) s'efforcer de mettre en place des cadres d'évaluation et de notification orientés vers les résultats. Ces cadres doivent permettre de suivre l'évolution des indicateurs de performances.

La gestion axée sur les résultats ou la gestion du cycle de projet représente une excellente méthode de planification qui présente les caractéristiques suivantes :

- ⇒ Ciblage sur les réalisations et les résultats plutôt que sur les ressources, les activités et les méthodes.
- ⇒ Chaîne logique de causalité depuis les intrants (moyens) et les activités jusqu'aux résultats
- ⇒ Identification d'indicateurs et collecte de données
- ⇒ Combinaison de données sur les performances des donneurs et de données contextuelles
- ⇒ Intérêt accru porté à la responsabilité et à la transparence.

2.3 COMPRENDRE LE CYCLE DE PROJET ET SON APPLICATION PRATIQUE AU NIVEAU DE L'UNION EUROPEENNE

Vue d'ensemble du cycle opération



Ce cycle met en lumière trois principes majeurs :

- les critères et procédures de prise de décision sont définis à chaque phase (y compris l'information clé et les critères d'appréciation de la qualité) ;
- les phases du cycle sont progressives – chaque phase doit être terminée avant de pouvoir entamer la suivante avec succès ;
- la programmation et identification de nouveaux projets se base sur le résultat du monitoring/ évaluation dans le cadre d'un processus de feedback et d'apprentissage institutionnel.

2.4 LA PRATIQUE DU SUIVI-EVALUATION COMME ELEMENT A PART ENTIERE DU LA GCP

Ici le suivi-évaluation devient un élément essentiel de la Gestion du cycle de projet. Pendant la période de mise en œuvre, le suivi-évaluation vérifie en permanence que le projet reste bien sur la voie pour réaliser ses objectifs dans les temps impartis. Si nécessaire, il propose des corrections.

Dans le même temps, le SE accumule des éléments d'information (mémoire du projet) qui seront valorisés lors de l'évaluation finale. Après l'achèvement du projet, l'évaluation ex-post tire les leçons de l'expérience acquise, qui seront utilisées pour une meilleure planification des projets du cycle suivant.

2.5 L'INTRODUCTION DU CADRE LOGIQUE

Le cadre logique est largement abordé dans l'outil pratique n°3 comme socle même de la formation en montage de projet. Il est toutefois rappelé ici l'origine du CL.

Le Cadre Logique (Rosenberg & Posner, 1979) a été développé pour l'USAID afin de faciliter la conception des projets et l'analyse des suppositions sur lesquelles ils se basent.

Modifié ensuite (GTZ, 1983), il a été adopté par de nombreuses organisations bilatérales et multilatérales impliquées dans le développement international.

La formalisation de l'Approche du Cadre Logique a été de pair avec l'effort plus général de clarification et de standardisation des pratiques du suivi-évaluation, et a représenté une étape majeure pour l'amélioration des processus de Développement – que ce soit dans le cadre de l'approche "Projets" ou de celle plus récente des "Programmes sectoriels"

Une matrice de cadre logique standard

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux – contribution du projet aux objectifs (impact) d'une politique ou d'un programme	Comment les OG vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai?	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand et par qui?	
Objectif spécifique – avantages directs destinés au(x) groupe(s) cible(s)	Comment l'OS va-t-il être mesuré en matière de quantité, qualité et délai?	Idem	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OG?
Résultats – produits ou services tangibles apportés par le projet	Comment les résultats vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai?	Idem	Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'objectif spécifique?
Activités – tâches à réaliser pour obtenir les résultats souhaités			Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les résultats?

Apports de l'ACL

Principales avancées à porter à son crédit :

- ⇒ le Cadre Logique introduit une représentation simplifiée et standardisée des projets et programmes – un peu comme une "carte d'identité" individuelle des projets – permettant aux professionnels d'appréhender clairement et rapidement les déterminants essentiels d'une intervention ;
- ⇒ le Cadre Logique a clarifié la différence essentielle entre réalisations et résultats des activités menées, et a mis en évidence le fait que les projets de développement devraient se concentrer sur leurs performances en termes de résultats ;
- ⇒ le Cadre Logique a également mis clairement en évidence la notion de suppositions/ les points faibles potentiels et les péchés par excès de confiance dans la conception des projets

- ⇒ Enfin, le Cadre Logique a introduit la nécessité de définir systématiquement des Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOVs), afin de pouvoir suivre et mesurer ensuite les progrès effectués – et ce à tous niveaux :
- indicateurs d'impacts pour ce qui concerne les objectifs du projet ou programme,
 - indicateurs de résultats pour les résultats,
 - indicateurs de réalisations pour les activités primaires
- ⇒ Une avancée inestimable en matière de suivi- évaluation,
- qui a permis de mettre au placard les listings interminables d'activités réalisées frénétiquement,
 - pour se concentrer sur la première vraie question de l'évaluation : "qu'avez-vous obtenu comme résultats à court terme ? – et ensuite comme impact durable à plus long terme ?"

2.6 UTILISER LES BONS TERMES POUR DEFINIR LES PERFORMANCES DES PROJETS/ PROGRAMMES

Le suivi-évaluation se réfère en permanence à la « logique d'intervention » des projets

La question de la logique d'intervention est largement passée en revue dans le cadre de l'outil pratique n°3. Quelques notions sont toutefois rappelées ici.

Les décideurs politiques identifient à l'origine un certain nombre de problèmes, de contraintes et de besoins socio- économiques de la population : ce sont **les besoins**.

Pour répondre à ces besoins, une ou plusieurs interventions publiques vont être identifiées et formulées : des projets ou des programmes sectoriels. Chacune va tenter d'apporter des solutions aux besoins identifiés : ce seront **ses objectifs**.

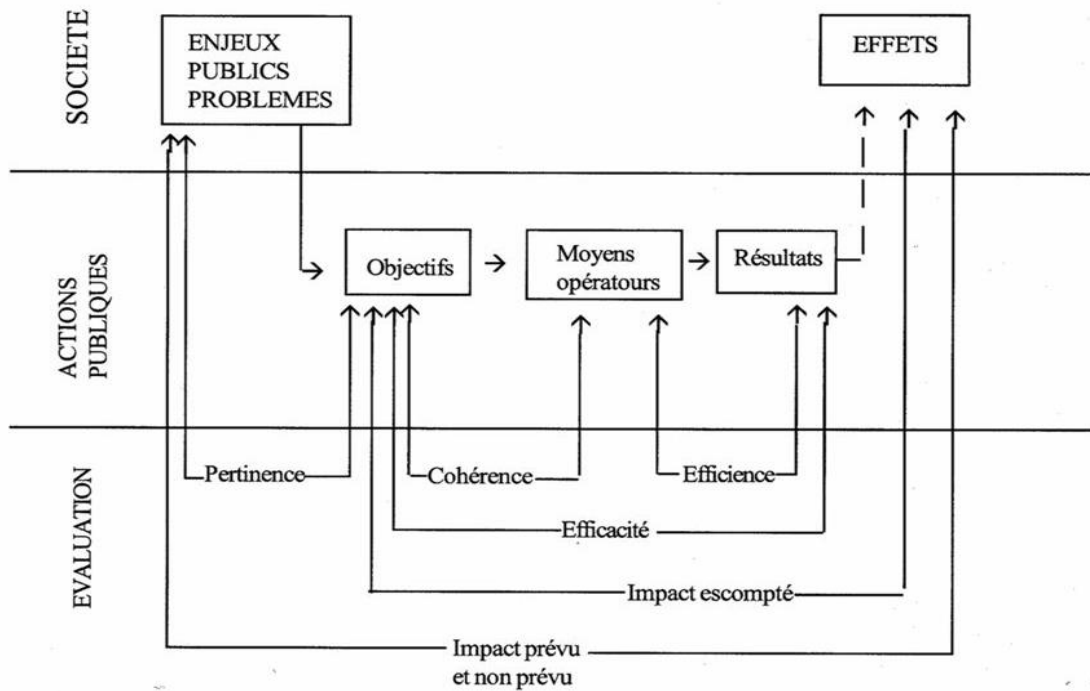
- On différencie ici les **objectifs généraux**, auxquels le projet va contribuer à répondre, en parallèle à d'autres interventions, et les **objectifs spécifiques**, auxquels le projet sera le seul (ou le principal) à pouvoir répondre

La plupart du temps, le projet ne pourra pas répondre seul à l'intégralité des besoins identifiés. Il sera donc dépendant d'autres actions extérieures, qui représenteront les **hypothèses** de son Cadre Logique, dont on espèrera une évolution favorable en parallèle aux actions du projet.

Quand le projet va être mis en œuvre, il utilisera des ressources (**intrants**) – des budgets, des hommes, des savoirs- faire – pour engager des **activités** qui produiront des **réalisations** immédiates.

On attendra de ces réalisations qu'elles produisent des **résultats** en termes de changements à court terme dans les conditions immédiates des bénéficiaires.

Mais surtout que ces résultats à court terme se traduisent par des modifications à long terme de la situation de départ : des **impacts** à moyen et long terme, si possibles **durables**.



Des terminologies légèrement différentes selon les utilisateurs...

mais toujours les mêmes notions de base...

- | | |
|--|--------------------------------|
| • Intrants | • Moyens/ Intrants(inputs) |
| • Activités | • Activités (activities) |
| • Extrants | • Réalisations (outputs) |
| • Résultats | • Résultats (results) Produits |
| • Effets | • Objectif spécifique |
| • Impacts à moyen terme/ long terme | • Impact à court terme |
| • Impacts spécifiques/ généraux | • (impact/ outcome) |
| • Impacts intermédiaires/ globaux/ finaux | • Impact à long terme (impact) |

Ne pas se perdre dans ces variantes de terminologie, la réalité reste la même.

Quand on parle de chaîne de résultats, ce terme couvre :

- les réalisations: ce qui est produit ou accompli avec les moyens affectés à l'intervention (par exemple des subventions octroyées aux exploitants agricoles, des formations dispensées aux chômeurs ou une nouvelle route);
- les effets: changements immédiats résultant d'une intervention (par exemple amélioration de l'accessibilité à une zone grâce à la construction d'une route ou le fait pour des stagiaires d'avoir trouvé un emploi);

- les impacts: conséquences socio-économiques à long terme, directes ou indirectes, positives ou négatives, qui peuvent être observées un certain temps après la fin d'une intervention.

Exercice 1 : pour chaque affirmation, cochez le niveau de résultats dont elle fait référence

Niveau de « résultats »	Activités	Résultats	Impact
On a fait 3 formations (avec 25 personnes).			
Ces formations ont été utiles : 22 femmes sur 25 ont appris quelque chose et sont correctement formées à la fin.			
Grâce aux formations – mais aussi à d'autres facteurs (capacité d'investissement, temps disponible, existence d'un dispositif de micro-crédit...) – 6 femmes sur ces 25 ont effectivement démarré une activité d'artisanat dans les 2 années suivantes			
3 ateliers d'artisanat sont encore en fonction et se développent régulièrement après 5 ans, contribuant ainsi à la lutte contre la pauvreté et l'émancipation des femmes			
On a livré une machine d'emballage			
Cette machine a été mise en fonction, et elle répond bien aux besoins – les emballages sont attractifs, ils correspondent aux attentes des clients export, et amènent une valeur ajoutée au produit...			
Grâce à la machine – mais aussi à d'autres facteurs (liens noués avec les acheteurs étrangers, trésorerie suffisante, logistique correcte, caution bancaire et licence d'exportation obtenue, etc.), la coopérative a effectivement développé ses ventes à l'export après 1,5 an, dans un premier temps à échelle modeste (court terme).			
Ces ventes se développent régulièrement après 4 ans, elles représentent maintenant 30% du chiffre d'affaires de la coopérative permettant le développement du secteur, la lutte contre la pauvreté à travers le développement économique (impact à moyen-long terme, durabilité)			

3 L'ECOSYSTEME DU SUIVI-EVALUATION

Par écosystème on entend l'ensemble des outils et pratiques en ce concerne – ici - le suivi et l'évaluation.

3.1 QU'EST-CE QU'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION (ET SES OBJECTIFS) ?

Le suivi est une activité interne permanente et de routine qui collecte des informations sur les **activités**, les **produits** et les **effets** d'un programme pour surveiller ses performances et qui implique la collecte régulière et plus fréquente de données sur une gamme plus restreinte de questions dont **l'objet est de s'assurer du bon déroulement du programme**.

Afin de **mesurer le succès et de rendre compte de résultats**, les professionnels de la coopération pour le développement et les responsables du secteur public créent des systèmes de suivi-évaluation. Des systèmes qui permettent de **tirer des leçons de l'expérience** pour soutenir ultimement l'apprentissage organisationnel. **Apprendre pour s'améliorer**, mais surtout pour **améliorer la performance des programmes et des projets**.

Dans ce contexte, le suivi et l'évaluation deviennent conjointement une fonction essentielle à ancrer dans les organisations, dans les programmes et les projets. C'est pourquoi les organisations internationales, ainsi que celles du secteur public, investissent depuis plusieurs années dans la création de structures chargées du suivi-évaluation.

Le suivi, autant que l'évaluation, offrent la possibilité, à des moments réguliers et pré-déterminés, de confirmer la logique d'un programme, de ses activités et leur mise en œuvre et, de les réajuster si nécessaire. **La planification à elle seule ne suffit cependant pas à garantir la réalisation des résultats**. Les progrès réalisés doivent également être soumis à un suivi. De la même manière, le suivi, aussi bon soit-il, ne suffit pas à lui seul pour corriger des conceptions, des plans ou des résultats médiocres de programmes. Les informations fournies par le suivi doivent être exploitées pour encourager les améliorations ou renforcer les plans. Les informations pour un suivi systématique constituent également un apport crucial à l'évaluation.

3.2 COMMENT DEFINIR DE BONS INDICATEURS (IOV)

Il est très difficile d'évaluer un programme qui n'a pas été conçu convenablement et dont les résultats ne font pas l'objet d'un suivi systématique notamment à travers les indicateurs objectivement vérifiables (IOV).

Cette partie est largement couverte dans l'outil pratique n°3 sur le montage de projets, notamment comment formuler un bon indicateur. On abordera toutefois ici l'essentiel.

Un indicateur se doit d'être SMART, à savoir :

Spécifique : l'indicateur est-il suffisamment spécifique pour mesurer la progression en direction des résultats ?

Mesurable : l'indicateur est-il suffisamment fiable et clair pour mesurer les résultats ?

Réalisable : les résultats que l'indicateur vise à mesurer sont-ils réalistes ?

Pertinent : l'indicateur est-il pertinent par rapport aux effets et aux produits visés ?

Limité dans le **temps** : les données sont-elles disponibles à un coût et au moyen d'efforts raisonnables ?

Les indicateurs peuvent être soit quantitatifs soit qualitatifs

Les **indicateurs quantitatifs** sont des mesures statistiques qui évaluent les résultats en termes de :

- ✓ Nombre. (exemple : nombre d'ateliers réalisés)
- ✓ Pourcentage. (exemple : % de satisfaction d'une formation)
- ✓ Taux (exemple : taux de femmes présentes dans les instances de concertation).
- ✓ Ratio (exemple : ratio sexuel—nombre d'hommes par rapport à celui des femmes).

Les **indicateurs qualitatifs** reflètent ce que les individus pensent, leurs opinions, leurs perceptions et leurs attitudes à l'égard d'une situation ou d'un sujet. Ils peuvent signaler des changements dans la sensibilité, la satisfaction, l'influence, la sensibilisation, la compréhension, les comportements, la qualité, la perception, le dialogue ou le sentiment de bien-être. Les indicateurs qualitatifs mesurent les résultats en termes de :

- ✓ Respect de...
- ✓ Qualité de...
Mesure de...
- ✓ Niveau de...

La clé d'un bon indicateur est sa crédibilité, non pas le volume des données ni la précision de la mesure. Des **quantités importantes de données peuvent perturber la compréhension plutôt que d'attirer l'attention sur un élément en particulier**, et les **observations quantitatives ne sont pas par nature plus objectives que les mesures qualitatives**. Le fait qu'un indicateur soit approprié dépend de la manière dont il est lié au résultat qu'il cherche à décrire.

3.3 COMMENT SUIVRE CES INDICATEURS

En tant que gestionnaire de projet vous devez vous poser un certain nombre de questions quant à la faisabilité de suivre vos indicateurs :

- Qu'est-ce qui peut véritablement faire l'objet d'un suivi en fonction des ressources disponibles et des obstacles en matière de capacités ?
- L'information sera-t-elle disponible en temps voulu pour les différents processus de suivi ?
- Quel sera le système de collecte des données et qui en sera responsable ?

- Les systèmes nationaux peuvent-ils être utilisés ou renforcés ?
- Les indicateurs des pouvoirs publics peuvent-ils être utilisés ?

Le meilleur moyen de suivre les indicateurs fixés par le cadre logique d'une action, **consiste à établir des fiches pour chaque indicateur** et à les renseigner « au fil de l'eau » selon une périodicité définie par cette dernière.

L'objectif est d'éviter les systèmes de suivi-évaluation trop complexes pour être abordés ou même bien renseignés.

Chaque indicateur, qu'il soit d'impact, d'objectif, d'effet ou de résultat nécessite d'être décliné sous forme de fiche. **Ces fiches, si elles sont bien remplies, serviront à faciliter l'appréciation de l'évaluation finale du projet.**

Exercice 2 : partant de l'effet, trouvez un bon intitulé d'indicateur et le décliner sous forme de fiche.

Exemple 1 - Fiche de suivi n°8 du 1^{er} indicateur de l'effet 2

Effet 2 : La participation des OSC, des femmes et des jeunes dans le processus de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des politiques et programmes de développement local est accrue

Intitulé de l'indicateur : % des représentants des OSC qui affirment qu'ils sont impliqués dans les comités de pilotage des PCDC

Baseline : la valeur de référence de cet indicateur a été estimée à 8%. Il s'agit de la valeur issue de l'étude de la baseline de CORDAID, cet indicateur n'ayant pas été renseigné par l'étude d'OXFAM.

Début et périodicité du suivi : à la fin de l'année au cours de laquelle a eu lieu la formation des OSC sur le plaidoyer et la participation à la gouvernance locale ; à partir de cette date, le suivi de l'indicateur sera fait à la fin de chaque année.

Méthode de collecte des données : Analyse des rapports annuels des consortia et des rapports de missions de vérification faites par l'AT.

Sources de vérification : Rapports annuels et de fin du programme produits par les consortia et rapports de missions de vérification faites par l'AT

Suivi de l'évolution de l'indicateur :

Période	Valeur réalisée	Cumul	Valeur cible 2022	Observations/ mesures préconisées

Exemple 2 - Fiche de suivi n°10 du 3^{ème} indicateur de l'effet 2

Effet 2 : La participation des OSC, des femmes et des jeunes dans le processus de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des politiques et programmes de développement local est accrue

Intitulé de l'indicateur : % des représentants des OSC des femmes et des jeunes qui affirment qu'ils prennent part au processus de planification de mise en œuvre et de suivi-évaluation des PCDC

Baseline : la valeur de référence de cet indicateur a été estimée à 8,5%. Il s'agit de la valeur issue de l'étude de la baseline de CORDAID, cet indicateur n'ayant pas été renseigné par l'étude d'OXFAM.

Début et périodicité du suivi : A la fin de l'année au cours de laquelle a lieu la formation des OSC et des AL sur la participation des OSC à la gouvernance locale ; à partir de cette date, le suivi de l'indicateur sera fait annuellement.

Méthode de collecte des données : Analyse des rapports annuels des consortia et des communes concernées par le projet.

Sources de vérification : Rapports annuels et de fin du programme produits par les consortia et rapports annuels des communes concernées.

Suivi de l'évolution de l'indicateur :

Période	Valeur réalisée		Cumul		Valeur cible 2022		Observations/ mesures préconisées
	OSC Femmes	OSC jeunes	OSC Femmes	OSC jeunes	OSC Femmes	OSC jeunes	

3.4 QU'EST-CE QU'UNE EVALUATION (QUESTION*)

L'évaluation appréciera bien entendu le système de suivi-évaluation d'un projet, la qualité des indicateurs et de l'information rapportée.

Toutefois, contrairement aux activités de suivi, les évaluations sont des estimations périodiques de la performance et des répercussions d'un projet (nous y reviendrons plus loin). Elles rendent également compte des enseignements tirés de l'expérience.

Par « évaluation », on entend l'appréciation systématique et objective d'un programme ou d'une politique en

cours ou déjà achevé(e), ainsi que de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.

L'évaluation a essentiellement pour but de **vérifier si les objectifs ont été atteints** et de **formuler des recommandations** en vue d'améliorer les interventions futures.

Ces enseignements doivent ainsi être intégrés dans i) la révision des projets (en cours ou futurs), et ii) la réplique et transposition à la plus grande échelle pour les projets pilotes.

D'où l'importance tout au long de l'exécution de votre action, de garder à l'esprit la question suivante (nous y reviendrons dans les exercices suivants) :

Quels sont selon vous les principaux indicateurs/ résultats qui risquent de ne pas être atteints et les mesures à prendre/ déterminer pour rattraper ou corriger le tir ?

D'où l'importance d'organiser des brainstormings sur les mesures à prendre pour éliminer ou minimiser les problèmes qui entravent l'exécution des activités, des personnes qui doivent les prendre, et du calendrier de leur mise en œuvre.

Redevabilité et évaluation

Redevabilité et évaluation ont la même finalité : Les enseignements tirés servent non seulement la redevabilité, ils servent l'innovation pour de meilleurs résultats.

La GAR (gestion axée sur les résultats) et la GRD (gestion axée sur les résultats du développement) permettent de mettre en place ce processus de suivi-évaluation qui sert à la redevabilité (auprès des politiques, des institutions, des citoyens, des bénéficiaires, des contribuables, etc.) dans un double souci de transparence et de recherche d'efficacité.

3.5 LES CRITERES D'EVALUATION

Il est fondamental lorsque l'on conçoit un projet ou qu'on le met en œuvre, d'avoir toujours à l'esprit les critères de réussite de ce dernier. Ce sont ces critères qui seront analysés lors de l'évaluation *ex-poste* (après l'action) de votre projet.

Le but d'une évaluation, rappelons-le, est d'analyser les effets d'un programme, et de porter un jugement. Ce jugement s'articule autour de cinq critères différents. Ces derniers sont adoptés par le Comité d'Aide au Développement et donc normalisés dans le cadre de l'Aide Publique au Développement pour tous les bailleurs :

1- Problèmes et besoins (Pertinence)

Mesure dans laquelle les objectifs du projet/programme correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales et aux politiques des partenaires et de la Commission européenne.

L'analyse de la pertinence portera essentiellement sur les points suivants, liés à la conception du projet :

- **la qualité de l'analyse du problème** ainsi que de la logique d'intervention et de la matrice du cadre logique du projet et l'adéquation des indicateurs de réalisation objectivement vérifiables ;
- la qualité de l'identification des principales parties prenantes et des groupes cibles et des questions liées aux capacités institutionnelles ;
- la qualité de l'analyse des options stratégiques, de la justification de la stratégie de mise en œuvre recommandée et des modalités de gestion et de coordination ;
- le réalisme du choix et de la quantité des ressources à mettre en œuvre (financières, humaines et administratives);
- l'analyse des hypothèses et des risques ;
- l'adéquation des modalités de suivi et d'évaluation recommandée.

2- Gestion saine et bon rapport coût-efficacité (Efficience)

Le critère d'efficience mesure le lien entre les différentes activités, les ressources disponibles et les résultats escomptés (parfois dénommés « outputs »). Cette mesure doit être quantitative, qualitative, et doit également concerner la gestion du temps. La comparaison doit se faire par rapport à ce qui était prévu.

L'analyse de l'efficience aura donc pour objectif d'examiner :

- la qualité de la gestion quotidienne, par exemple en ce qui concerne :
 - ✓ la planification et la mise en œuvre des travaux opérationnels (apport de ressources, gestion des activités et obtention de résultats) et la gestion budgétaire (notamment le contrôle des coûts et la détection d'un budget insuffisant ou de mauvaises allocations budgétaires);
 - ✓ la gestion du personnel, de l'information, des droits de propriété, etc.;
 - ✓ la gestion adéquate des risques (souplesse ou non face à l'évolution de la situation);
 - ✓ les relations/la coordination avec les autorités locales, les institutions, les bénéficiaires et les autres bailleurs de fonds;
 - ✓ la qualité de la gestion des informations et de l'élaboration de rapports, et la mesure dans laquelle les parties prenantes ont été tenues correctement informées des activités du projet (notamment les bénéficiaires/groupes cibles);
 - ✓ le respect des échéances;

- **la mesure dans laquelle les coûts du projet étaient justifiés eu égard aux résultats obtenus** par comparaison avec des projets similaires ou des approches alternatives connues, en tenant compte des différences de contexte ;
- **si les contributions des institutions locales et des pouvoirs publics du pays partenaire** (bureaux, experts, rapports, exonération d'impôts, mentionnés en tant que ressources dans le cadre logique), des bénéficiaires cibles et d'autres tiers locaux **ont été fournies comme prévu** ;
- si l'équilibre des responsabilités entre les différentes parties prenantes était approprié ;
- **qualité du suivi** : son existence (ou non), sa précision et sa capacité d'adaptation, et l'utilisation qui en a été faite ; l'adéquation des données de base;
- si, à ce jour, les activités ont débouché sur des résultats non prévus.

3- Réalisation de l'objectif (Efficacité)

Le critère d'efficacité porte sur la mesure dans laquelle le projet a obtenu les résultats escomptés et son objectif spécifique a été atteint (ou est sur le point de l'être).

L'analyse de l'efficacité aura donc pour objectif d'examiner :

- **si les avantages prévus ont bien été générés et reçus**, du point de vue de l'ensemble des parties prenantes (notamment les femmes et les groupes vulnérables spécifiques) ;
- **si les comportements des organisations ou groupes bénéficiaires** (à différents niveaux) ont changé et la mesure dans laquelle la modification des dispositions et caractéristiques institutionnelles a produit les améliorations prévues (par exemple en matière de communication, de productivité, de capacité à générer des actions menant au développement économique et social);
- **si les hypothèses et les évaluations des risques au niveau des résultats se sont révélées insuffisantes ou erronées** ou si des facteurs externes imprévus sont intervenus, la souplesse avec laquelle la gestion a été adaptée pour garantir que le but soit malgré tout atteint et, dans un tel contexte, la manière dont le projet a été soutenu par les parties prenantes (le gouvernement, la Commission - siège et délégation - etc.);
- la façon dont les résultats imprévus ont affecté les retombées (positivement ou négativement) et la façon dont ils auraient pu être anticipés et gérés ;
- si des défaillances sont survenues en raison du manque de prise en compte, durant la mise en œuvre, de questions transversales ou fondamentales telles que l'égalité des genres, l'environnement et la pauvreté.

4- Effets plus généraux (Impact)

L'impact porte sur les relations entre l'objectif spécifique et l'objectif global du projet.

Au niveau de l'impact, l'évaluation finale examinera donc si le projet :

- a contribué au développement économique et social ;
- a contribué à la réduction de la pauvreté ;
- a contribué au processus de décentralisation ;
- a apporté un plus en ce qui concerne les questions transversales (égalité des genres, environnement, bonne gouvernance, prévention des conflits, etc.).
- a été facilité/freiné par la participation des parties prenantes concernées ;
- a été facilité/freiné par des facteurs externes, tel que le processus de décentralisation ou la crise économique mondiale ;
- a eu des retombées globales involontaires ou inattendues, positives ou négatives.

5- Probabilité de poursuite des résultats obtenus (Viabilité/ durabilité)

Le critère de viabilité permet de déterminer si les résultats positifs du projet et le flux des avantages sont susceptibles de se poursuivre après la fin des financements externes ou des interventions non financières (dialogue politique, coordination).

L'évaluation finale appréciera les perspectives de viabilité des avantages sur la base des éléments suivants :

- **l'appropriation des objectifs** : la mesure dans laquelle toutes les parties prenantes ont non seulement été consultées, dès le départ, sur les objectifs visés et les ont approuvés, mais ont continué de les soutenir ;
- le soutien apporté par les autorités gouvernementales, l'opinion publique, les médias ;
- **les capacités institutionnelles** : la mesure dans laquelle le projet est intégré dans les structures institutionnelles locales ; s'il a entraîné la création d'une nouvelle institution, l'état des relations avec les institutions existantes ; si l'institution semble capable de faire durer le flux des avantages après la fin du projet (bien dirigée, dotée d'un personnel adéquat et dûment formé, disposant d'un budget et d'un équipement suffisants) ;
- **les facteurs socioculturels** : le projet est-il compatible avec les perceptions locales des besoins, ainsi qu'avec les modes de production et de répartition des avantages générés? Respecte-t-il les structures de pouvoir locales, ainsi que les systèmes de statut et les croyances et, au cas où il viserait à les changer, comment ces changements sont-ils acceptés à la fois par le groupe cible et par d'autres groupes ? Quelle est la qualité des relations entre le personnel du projet et les collectivités locales ?

- **la viabilité financière** : les services fournis sont-ils susceptibles de le rester après la fin du financement? La prise en charge des frais de gestion, et en particulier d'entretien, des infrastructures culturelles réalisées est-elle assurée ?
- **les questions techniques (technologiques)** : par exemple, i) la technologie, les connaissances, les processus ou les services introduits ou fournis sont-ils compatibles avec les besoins, la culture, les traditions, les compétences et les connaissances existantes ? ii) des technologies alternatives sont-elles envisagées, lorsque cela est possible ? et iii) dans quelle mesure les bénéficiaires ont-ils été capables de s'adapter aux technologies acquises et de les entretenir sans autre assistance?
- **les questions transversales** telles que l'égalité des genres, les incidences sur l'environnement et la bonne gouvernance ont-elles été correctement prises en compte et gérées depuis le début du projet ?

Capitalisation

La capitalisation a pour but d'organiser des connaissances acquises par la pratique et de les rendre transmissibles.

Elle est une étape de la relation entre réflexion et action. Il arrive que les gens engagés pleinement dans l'action insistent sur leur pragmatisme, comme s'il n'y avait pas de pensée derrière, ou plus exactement comme si la pensée était inspirée par l'action elle-même. C'est bien entendu faux.

On est d'autant plus dépendant de nos représentations du monde qu'on ne les perçoit pas. C'est la fameuse expression de Heidegger : « le plus difficile dans le monde, c'est de voir ses lunettes puisque l'on voit le monde à travers ses lunettes ». Toute action est, en réalité, directement inspirée par une présentation du monde. La question est précisément de savoir si et comment cette pensée peut évoluer en fonction de l'action elle-même.

Pour faciliter ces brainstorming/ auto-analyses en vue i) d'adapter vos actions et/ou ii) d'anticiper les questions d'évaluation, il est proposé l'exercice suivant.

Exercice 3 : réflexion en groupes (30 min), puis présentation au tableau (30min).

- 1- Quels sont les points forts et les points faibles du programme ? Quels types de problèmes de mise en œuvre sont apparus et comment y est-il répondu ?
- 2- Quel progrès a été accompli vers la réalisation des produits et effets directs souhaités ? Les activités planifiées suffisent-elles (en quantité et en qualité) pour atteindre les résultats ?
- 3- Les indicateurs choisis sont-ils assez pertinents et spécifiques pour mesurer les résultats ? Est-il nécessaire de les remanier ? A-t-il été faisable de collecter des données sur les indicateurs choisis ? Les indicateurs ont-ils servi pour le suivi ?
- 4- Pourquoi certains partenaires de mise en œuvre n'exécutent-ils pas les activités aussi bien que d'autres ?
- 5- Qu'arrive-t-il que l'on n'attendait pas ?
- 6- Comment se passe l'interaction entre personnel et bénéficiaires ? Comment les partenaires de mise en œuvre et les groupes cibles perçoivent-ils le programme ? Qu'est-ce qu'il y aiment-ils ? Que n'y aiment-ils pas ? Que veulent-ils changer ?
- 7- Comment les fonds sont-ils actuellement utilisés par rapport aux attentes initiales ? Sur quels points peut-on améliorer l'efficacité ?
- 8- Comment l'environnement externe affecte-t-il les activités internes du programme ? Les hypothèses de départ sont-elles encore valides ? Le programme inclut-il des stratégies visant à réduire l'impact des risques identifiés ?
- 9- Quelles nouvelles idées en train de se dégager peuvent être mises à l'épreuve ?

3.6 AUTRE METHODE D'EVALUATION : CARTOGRAPHIE ET RECOLTE DES INCIDENCES

1- La cartographie des incidences (outcomes mapping)

Une approche plus modeste/ mais aussi plus systémique : contrairement au cadre logique, elle n'est pas fondée sur un système de relations de cause à effet mais reconnaît que des événements multiples et non linéaires mènent au changement (on pourrait parler de **processus de changement**, dans lequel le terme **itératif** prend tout son sens).

La cartographie des incidences a aussi pour objet de prendre en compte le rôle et la contribution essentielle de **l'ensemble des acteurs**. Le développement est ainsi compris comme un ensemble de petits changements contribuant à leur échelle à l'atteinte d'un objectif partagé.

"**Incidence**" est alors préféré à « Impact », et **fait référence aux modifications des comportements, des relations, des activités et des actes des personnes, groupes ou organisations partie- prenantes dans le programme.**

En rupture avec le cadre logique et son "arbre à problèmes", la cartographie des incidences démarre par une réflexion sur la vision, avec comme questions à se poser : **quelle serait la situation idéale** ? Comment pourrait-on y parvenir ? De quelle façon le programme a-t-il l'intention d'appuyer la poursuite de la vision ? Dans une perspective de moyen terme (3 à 5 ans) et à grande échelle, quels sont les changements économiques, politiques, sociaux ou environnementaux et les changements de comportements des partenaires limitrophes que le programme espère encourager ?

Le champ des possibles est ainsi démultiplié et ne s'arrête pas uniquement à la circonscription d'une situation négative, que l'on souhaite devenir positive. On ne cherche pas à régler nécessaire un problème mais à envisager horizon différent, une situation. Concrètement, dans les exercices de cartographie des incidences, la prise de parole est facilitée, chacun se projetant avec plus de facilité dans une situation idéale.

La méthode repose dès lors sur trois principes :

- Alors que **le développement** est habituellement considéré comme un changement d'état (réduction de la pauvreté, réduction des conflits, etc.), la cartographie des incidences le considère **essentiellement comme un changement concernant les relations entre les individus et entre les individus et leur milieu**. Si elle ne nie pas l'importance des changements d'état, elle se **centre résolument sur les personnes**, ce qui change la façon de concevoir, suivre et évaluer un programme. Elle considère que chaque changement d'état s'accompagne de modifications du comportement.
- les **partenaires limitrophes sont les acteurs qui contrôlent les changements** qui les concernent, les programmes n'étant là que pour faciliter le processus en mettant à disposition des ressources, des idées ou des débouchés nouveaux à un moment donné. **Ce sont donc les acteurs et non plus les interventions qui sont au cœur du changement**.
- Alors que les programmes de développement ont tendance à s'exclure eux-mêmes du système d'acteurs, la cartographie des incidences les considère comme partie prenante aux processus de développement dans lesquels ils interviennent en tant que catalyseurs de changements.

La méthode s'appuie sur la construction partagée d'une vision « *d'avenir du progrès de la condition humaine, de la promotion sociale et de l'amélioration de l'environnement* » à laquelle le programme espère contribuer.

Nb : Une société sans pensée utopiste est-elle concevable ? Utopie concrète = vision progressive de l'histoire où l'imagination deviendrait réalité ?

Exercice n°4 : Question type de la vision/ impact attendu (30 min réflexion en groupe, 30 min de restitution)

Ne pas se focaliser sur la manière dont la situation peut être améliorée, ni sur ce qui doit être fait pour changer l'état actuel des choses.

Se concentrer au contraire sur ce à quoi l'avenir ressemblerait : qu'est ce qui serait différent au niveau local ? Qu'est-ce qui pourrait changer dans la vie des individus ? Comment les choses se seront-elles améliorées pour les hommes ? Pour les femmes ? Pour les groupes marginalisés ?

- 1- Si nous réussissons à traiter le problème, quelle sera la situation au niveau national/local dans cinq ans ? Qu'est-ce qui aura changé ? Que pourrons-nous observer sur le terrain ?
- 2- En examinant le problème (par exemple, le manque de confiance et la faible participation du public/ de la société civile dans la gouvernance), comment le pays devrait-il être dans cinq ans ?
- 3- De quelle manière la vie des femmes, des populations autochtones et des groupes marginalisés sera-t-elle différente ?
- 4- De quelle manière les fonctionnaires et les citoyens se comporteront-ils différemment ?
- 5- Comment les capacités des individus et des institutions seraient-elles renforcées et leur fonctionnement sera-t-il plus efficace ?
- 6- De quelle manière les relations entre les hommes et les femmes se seront-elles modifiées ?
- 7- Quelles seront les autres améliorations observées grâce aux résultats obtenus quant au manque de confiance et à la faible participation du public dans la gouvernance ?

Une réponse aux critiques souvent formulées sur l'ACL ?

Le développement n'est pas un processus linéaire et mécaniste, il est (encore une fois) itératif : « si je fournis ces réalisations j'aurai ces résultats qui entraîneront ces impacts... ». Ce n'est clairement pas toujours le cas.

L'approche du Cadre Logique est, on le voit, parfois mal adaptée à :

- des projets de plaidoyer pour la défense des droits et intérêts d'une population cible (advocacy) ;
- des projets visant la conscientisation, la responsabilisation et l'autonomisation d'une population cible (empowerment).

Il n'est pas toujours facile pour les travailleurs de terrain/ les ONG/ et a fortiori pour les populations-cible de s'approprier le contenu des Cadres Logiques.

Au contraire, tout le monde peut discuter de sa vision des changements nécessaires à court et moyen terme, et de ce que serait la situation idéale (voir exercice plus haut) .

En fait, **les deux outils ne sont pas opposés mais complémentaires.**

2- Récolte des incidences (outcome harvesting)

Conçu par Richard Wilson-Grau

Alors que la cartographie des incidences permet, de manière complémentaire au CL, de formuler une action, la récolte des incidences est une approche d'évaluation dans laquelle les évaluateurs, les bailleurs de fonds et / ou les directeurs de programme et le personnel identifient, formulent, vérifient, analysent et interprètent les « résultats » dans des contextes de programmation où les relations de cause à effet ne sont pas entièrement comprises.

Le but est l'évaluation. Outcome harvesting peut servir à suivre les changements de comportement des acteurs sociaux influencés par une intervention. Cependant, il est conçu pour aller au-delà de cela et soutenir l'apprentissage de ces réalisations.

Ainsi, la récolte des résultats est particulièrement utile pour les évaluations de développement en cours, formatives à mi-parcours et sommatives de fin de parcours. Il peut être utilisé seul ou en combinaison avec d'autres approches.

La valeur ajoutée de la récolte des incidences/ résultats

La récolte des résultats aide à comprendre ce qui s'est passé en raison des mesures prises dans le passé. Il est particulièrement utile dans les programmes ou interventions qui ciblent les changements au niveau de la communauté ou de la population ou dans des situations complexes où le changement observé chez les bénéficiaires ne peut pas être directement lié à une action, un programme ou un acteur. Il est également utile lorsque les objectifs d'un programme ou d'une intervention sont larges et flexibles ; et peut donc être un outil utile dans les évaluations de développement, où les actions et les résultats escomptés peuvent changer au cours de l'évaluation.

Les résultats d'une récolte de résultats peuvent être utilisés pour comprendre comment un programme ou une initiative contribue au changement et peuvent être utilisés comme un outil de planification pour corriger ou modifier les approches du programme.



Le but ? Traquer une diversité de changements potentiels parmi une diversité d'acteurs

Contrairement à certaines approches d'évaluation, outcome harvesting ne mesure pas les progrès vers des objectifs ou des résultats prédéterminés, **mais recueille plutôt des preuves de ce qui a changé et, ensuite, en rétrospective, détermine si et comment une intervention a contribué à ces changements.** Le ou les résultats peuvent être positifs ou négatifs, voulus ou non et les résultats doivent être plausibles.

Quand peut-on utiliser outcome harvesting?

La récolte des résultats est particulièrement utile lorsque les résultats, et même les intrants, les activités et les extrants, ne sont pas suffisamment spécifiques ou mesurables au moment de la planification d'une intervention. Ainsi, outcome harvesting est bien adapté à l'évaluation dans des situations dynamiques, incertaines (c'est-à-dire complexes).

La récolte par résultat est recommandée lorsque :

- ⇒ L'accent est mis principalement sur les résultats plutôt que sur les activités. outcome harvesting est conçu pour les situations où les décideurs (en tant qu'« utilisateurs de la récolte») sont les plus intéressés à en savoir plus sur ce qui a été réalisé et comment. En d'autres termes, l'accent est mis sur l'efficacité plutôt que sur l'efficience ou la performance. L'approche convient également lorsque l'objectif est de comprendre le processus de changement et comment chaque résultat contribue à ce changement.

- ⇒ Le contexte de programmation est complexe. outcome harvesting convient aux contextes de programmation où les relations de cause à effet ne sont pas entièrement comprises. Le suivi-évaluation conventionnel visant à déterminer les résultats compare les résultats prévus avec ce qui est réellement réalisé, et les activités planifiées avec ce qui a été réellement fait. Dans des environnements complexes, cependant, les objectifs et les voies pour les atteindre sont largement imprévisibles et les objectifs prédéfinis et les théories du changement doivent être modifiés au fil du temps pour répondre aux changements du contexte. La récolte des résultats est particulièrement appropriée dans ces environnements plus dynamiques et incertains dans lesquels dominent les résultats imprévus, y compris les résultats négatifs.

Par conséquent, outcome harvesting est particulièrement adapté pour évaluer les interventions de changement social ou les travaux d'innovation et de développement.

C'est le sens des deux exercices qui suivent, qui s'inscrivent dans cette logique de prise de recul, où l'intérêt et l'enjeu ne sont pas ne réaliser un maximum d'activités, mais bien de rechercher le changement et l'impact à long terme, ce qui parfois, relève en effet du processus et donc du temps long...

Exercice pratique n°5 : Auto-évaluation de votre action à mi-parcours par la méthode SEPO (succès, échec, potentialités, obstacles). 45 min réflexion de groupes, 45 min d'exposé

<p>Succès</p> <p>Les réussites (qualitatives et quantitatives), les objectifs réalisés, les points forts, le plaisir, l'amusement</p>	<p>Potentialités</p> <p>Potentialités, idées, souhaits, tendances, capacités inexploitées</p>
<p>Échecs</p> <p>Échecs, faiblesses, difficultés, goulots d'étranglement, anxiété, dépression</p>	<p>Obstacles</p> <p>Obstacles, résistance, conditions de cadre défavorables</p>

Pour finir, cet exercice SEPO peut être décliné sous forme de tableau indicatif d'actions concrètes d'amélioration de la performance de votre projet.

Exercice pratique n°6 : 30 min de groupes, 30 min de restitution

FICHE- Feuille de suivi : réponse du programme PASCB

	Responsable	Échéances
Que devons-nous continuer de faire ?		
Que devons-nous modifier afin de nous améliorer ?		
Quelles stratégies ou pratiques devons-nous ajouter ?		
Quelles stratégies ou pratiques devons-nous abandonner (celles qui n'ont pas produit de résultats ou celles qui exigent trop d'efforts ou trop de ressources pour les résultats obtenus ?		
Est-ce que de nouvelles questions nécessitent une évaluation plus approfondie ? Lesquelles ? Quand ? Pourquoi ? De quelle façon ?		

3.7 PERSPECTIVES (FUTUR(S) APPUI(S) DE L'AT PASC)

Vous êtes invités à remplir la fiche suivante (30 min) et à partager vos observations

Quels sont les thèmes qui vous ont apporté le plus de nouvelles connaissances, comment pensez-vous les mettre à profit ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Quels sont les thèmes qui vous seront les plus utiles pour le travail, comment allez-vous les utiliser ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Quels sont les thèmes qu'il serait intéressant de détailler dans une prochaine séance/formation ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

A partir de cette formation/ retraite et des questions nouvelles qu'elle soulève, quelles seraient les séances/formations spécifiques (dans la thématique de suivi-évaluation) que vous aimeriez suivre, et dans quel objectif de travail (détaillez, en ordre de priorité)

Thème de formation spécifique	Objectif de formation
1.	
2.	
3.	
4.	