	<p><i><b>Manuel de suivi et d'évaluation des programmes et projets de développement</b></i></p>	
			

## TABLE DE MATIERES

### INTRODUCTION

### **THEME I : CADRE LOGIQUE**

#### **I. PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE 1**

#### **II. ELABORATION DU CADRE LOGIQUE 1**

- 1- Le but ou l'objectif de développement 1
- 2- L'objectif immédiat du projet 1
- 3- Les résultats ou extrants du projet 1
- 4- Les activités 1
- 5- Les intrants, ressources ou apports

### **THEME II : INDICATEURS**

#### **I- DEFINITION DE L'INDICATEUR 3**

#### **II- ELABORATION D'INDICATEURS 3**

- 1- Définir les objectifs 4
- 2- Groupes cibles ou bénéficiaires 4
- 3- Cerner les facteurs extérieurs 4
- 4- Formuler les indicateurs 4
- 5- Source de vérification 5
- 6- Types d'indicateurs

#### **III- CARACTERISTIQUES D'UN INDICATEUR 7**

#### **IV- ANALYSE QUALITATIVE 8**

#### **V- CRITERES PRINCIPAUX AU SUCCES D'UN PROGRAMME OU PROJET 8**

### **THEME III : LA METHODOLOGIE DE SUIVI**

#### **I. LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE SUIVI 11**

- 1. Définition et objet du suivi 11
- 2. Formes de suivi 12
- 3. Distinction entre suivi et évaluation 12

#### **II. LA FONCTION DE SUIVI DANS LE CYCLE D'UN PROJET 14**

- 1. La phase d'identification du projet 14

2. La phase de préparation et de formulation de projet	14
3. La phase d'évaluation ex-ante ou de vérification de la cohérence et la pertinence des cadres de référence de suivi	14
4. La phase de décision ou d'approbation du plan de suivi	14
5. La phase d'exécution du projet et la mise en œuvre du plan de suivi	15
6. La phase d'évaluation ou d'appréciation de l'efficacité du projet	15
<b>III. LA PLANIFICATION ET LA CONDUITE DU SUIVI</b>	<b>17</b>
1.- Maîtrise des composants du projet et de sa stratégie d'intervention	17
2.- Détermination des besoins en information	18
3.- Les indicateurs clés de performance	21
<b>IV. LES METHODES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES DE SUIVI</b>	<b>22</b>
1.-Les méthodes de collecte des données	22
2.-Analyse des données de suivi	23
<b>V. LA PRESENTATION DES RESULTATS DE SUIVI</b>	<b>24</b>
1. Les critères de présentation du rapport de suivi	24
2. Les éléments du rapport	25
<b>VI. LA DISSEMINATION ET L'UTILISATION DES RESULTATS DE SUIVI</b>	<b>25</b>
1. Les approches de dissémination des informations	25
2. L'utilisation des données de suivi	26
<b>VII. LES OUTILS DE SUIVI</b>	<b>26</b>
1. Les expériences dans l'implantation du système de suivi	26
2. Les fiches et banques informatisées de données	27
3. Les autres outils de suivi	28
<b>ANNEXE 1 – Revue des tâches principales du suivi</b>	<b>29</b>
<b>ANNEXE 2 – Exemple de questionnaire de suivi</b>	<b>30</b>
<b>THEME IV : LA FONCTION D'EVALUATION</b>	
<b>I- LES ELEMENTS ESSENTIELS DE L'EVALUATION</b>	<b>32</b>
1- le concept d'évaluation et sa finalité	32
2- les parties prenantes à l'évaluation	32
3- les formes d'évaluation	32
4- les conditions d'efficacité de l'évaluation	33
5- le champ d'application de l'évaluation	34
<b>II- METHODES D'EVALUATION D'IMPACT</b>	<b>34</b>
1- objectifs et définition de l'évaluation d'impact	35

2- méthodes d'évaluation d'impact	35
<b>III- LA PLANIFICATION ET LA GESTION DE L'EVALUATION</b>	40
1- le processus de mise œuvre de l'évaluation	41
2- la préparation des termes de référence de l'évaluation	41
3- établissement des rapports et rétro-information	43
<b>ANNEXE 3 : Programme de travail pour le suivi et l'évaluation</b>	46
<b>ANNEXE 4 : Les dispositions à prendre pour la mise en place du suivi Et de l'évaluation</b>	47
<b>THEME V : L'EVALUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE</b>	
<b>THEME VI : L'EVALUATION PARTICIPATIVE</b>	
<b>I- CONTEXTE ET REORIENTATION</b>	
<b>II - CONCEPT</b>	
<b>III- CARACTERISTIQUES</b>	
<b>IV- LES ETAPES DE L'EVALUATION PARTICIPATIVE</b>	
<b>V- PREALABLES A L'EVALUATION PARTICIPATIVE</b>	
<b>VI- LE CYCLE DE L'EVALUATION PARTICIPATIVE</b>	
<b>VII- SYSTEME D'INDICATEURS</b>	

## INTRODUCTION

La préoccupation principale du planificateur et gestionnaire du développement est d'assurer une allocation et utilisation des ressources qui optimise le développement économique et social.

Cela est d'autant vrai aujourd'hui à Madagascar où les ressources financières disponibles sont largement insuffisantes par rapport aux besoins à satisfaire. Dans ce contexte, la question fondamentale est de savoir comment rentabiliser au maximum les interventions réalisées de manière à atteindre les objectifs prévus de développement. C'est là que le suivi et l'évaluation prennent toute leur importance en tant qu'instrument de gestion essentiels à l'exécution efficiente et efficace des politiques et programmes de développement.

Ainsi, l'Atelier est organisé pour répondre à plusieurs objectifs, à savoir :

- l'approfondissement des connaissances des cadres des départements sectoriels pour leur permettre de piloter et de participer aux activités de suivi et d'évaluation des programmes et projets ;

- la réflexion sur l'harmonisation des méthodes et du processus d'évaluation au niveau des départements sectoriels ;

- la définition des actions et des travaux pour l'organisation de la fonction de suivi et d'évaluation.

Nous osons croire que les données de ce Module ( Suivi et Evaluation), les discussions qu'elles vont susciter, les études de cas en groupe ainsi que la documentation d'appui vont fournir les éléments et outils nécessaires pour organiser, exécuter et gérer efficacement le suivi et l'évaluation des interventions de développement.

# CADRE LOGIQUE

# **THEME I : CADRE LOGIQUE**

## **I. PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE**

## **II. ELABORATION DU CADRE LOGIQUE**

- 1- Le but ou l'objectif de développement
- 2- L'objectif immédiat du projet
- 3- Les résultats ou extrants du projet
- 4- Les activités
- 5- Les intrants, ressources ou apports

Le cadre logique est l'outil le plus utilisé dans la planification, gestion, suivi et évaluation des projets. Cet instrument oblige le planificateur ou manager des projets à raisonner de manière stratégique en opérant des choix sur les objectifs, les priorités, les domaines clés d'activité, les ressources et les compétences distinctives sur la base d'une étude de l'environnement ou du marché.

Le cadre logique permet d'organiser sur un tableau les informations pertinentes relatives au but, objectifs, résultats attendus, activités et ressources du projet ainsi que ses critères et les moyens de vérification du succès et des hypothèses de base sur l'environnement du projet. En tant que tel, le cadre logique explicite les éléments critiques du projet et fournit des indicateurs vérifiables pour son suivi et évaluation.

Le cadre logique possède une logique verticale et une logique horizontale. La structure verticale du cadre logique comporte 5 éléments :

### **1- Le but ou l'objectif supérieur de développement**

C'est l'objectif général de développement auquel les résultats du projet vont contribuer en fin de réalisation. Il peut s'agir de l'objectif (ou des objectifs) du programme du secteur ou sous-secteur dont l'achèvement dépend d'une série de projets, y compris le projet en question. Donc, le but relie le projet au programme sectoriel ou sous-sectoriel dont il fait partie, et par conséquent connecte les résultats du projet à l'accomplissement des objectifs plus larges de la société.

### **2 - L'objectif immédiat du projet (ou objectifs immédiats)**

C'est le motif pour lequel le projet a été conçu ; ce que le projet entend réaliser en fin d'exécution. Un projet peut avoir un ou plusieurs objectifs immédiats.

### **3 - Les résultats ou extrants du projet**

Ce sont les produits à réaliser ou les services à fournir par le projet à travers la combinaison d'inputs et activités. Les extrants du projet vont concourir à la réalisation de ses objectifs immédiats. Si un projet contient plusieurs objectifs immédiats, chacun d'eux devra montrer des extrants à produire et des activités à mener dans la poursuite de chaque objectif.

### **4 - Les activités**

Les activités sont des actions spécifiques qu'il faut entreprendre avec des moyens disponibles pour produire des extrants en vue d'atteindre les objectifs immédiats du projet et contribuer à la réalisation de son but. Toutes les activités essentielles au déroulement du projet doivent être précisées avec des indications sur le calendrier d'exécution.

### **5- Les intrants, ressources ou apports**

Ce sont les ressources dont le manager a besoin pour mener à bien les activités du projet. Tous les apports nécessaires pour conduire à bon terme les activités doivent être listés avec des références de quantité, qualité et prix pour permettre de faire un jugement sur leur adéquation, pertinence et coût.

Dans les apports, on distingue :

- le budget (contribution nationale, contribution extérieure)
- le personnel (local et international)
- les matériels (locaux et équipements)

Le cadre logique a aussi une structure horizontale qui consiste à indiquer en relation avec chaque rubrique verticale, les preuves de réalisation (ou indicateurs de performance ou de succès), les sources ou moyens de vérification et les facteurs extérieurs au projet pouvant empêcher l'exécution normale des activités et dont il faut surveiller l'évolution (hypothèses, risques).

Alors que la structure verticale identifie les composantes fondamentales du projet, la structure horizontale fournit des instruments pour vérifier ou surveiller l'évolution dans l'avancement et la réalisation de chaque composante verticale. Ces instruments sont critiques pour le suivi et l'évaluation.

Dans l'exemple du cadre logique du projet d'assistance à la gestion des aides extérieures au Tableau 4, vous noterez que l'objectif immédiat du projet (renforcement de la capacité technique du Ministère de la Coopération dans la gestion, mobilisation et programmation des aides extérieures) est suivi des critères de réalisation de l'objectif, des moyens pour vérifier cette réalisation et enfin des facteurs de l'environnement politique et économique (politique nationale d'utilisation et motivation des cadres, disponibilité des fonds) qui peuvent influencer sur la capacité du gouvernement à renforcer son dispositif d'aides et de coopération...

Un cadre logique bien préparé permet d'assurer la cohérence entre les inputs, activités, résultats, objectifs immédiats et l'objectif du développement auquel le projet contribue. Ce qui accroît l'efficacité du projet et diminue les risques de gaspillage dans sa gestion. Le suivi et l'évaluation sont amplement facilités par la clarté et précision dans les composantes du projet et la mise à disposition des indicateurs de performance.

# INDICATEURS

## **THEME II : INDICATEURS**

### **I- DEFINITION DE L'INDICATEUR**

### **II- ELABORATION D'INDICATEURS**

- 1- Définir les objectifs
- 2- Groupes cibles ou bénéficiaires
- 3- Cerner les facteurs extérieurs
- 4- Formuler les indicateurs
- 5- Source de vérification
- 6- Types d'indicateurs

### **III- CARACTERISTIQUES D'UN INDICATEUR**

### **IV- ANALYSE QUALITATIVE**

### **V- CRITERES PRINCIPAUX AU SUCCES D'UN PROGRAMME OU PROJET**

L'indicateur est parmi l'outil le plus utilisé dans la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation des projets.

## **I- DEFINITION DE L'INDICATEUR**

On peut définir l'indicateur comme un indice, une mesure, un nombre, un fait, une opinion ou une perception qui décrit un état ou une situation, et détermine les changements apportés à cet état ou situation au cours d'une période donnée. D'où leur importance primordiale pour le suivi et l'évaluation des projets de développement.

Autrement dit, les indicateurs sont des descriptions opérationnelles (quantité, qualité, groupe cible, temps et localisation) des objectifs et des résultats de l'intervention, qui couvrent l'essentiel et qui peuvent être mesurées d'une façon fiable pour un coût acceptable.

## **II- ELABORATION D'INDICATEURS**

Les indicateurs ne peuvent être arrêtés qu'à partir du moment où les éléments suivants ont été définis :

- les objectifs du programme ou projet ;
- les groupes cibles ou bénéficiaires ;
- les facteurs extérieurs qui peuvent constituer des risques ou des éléments favorables au programme ou projet ;
- les types de changement attendu dans l'environnement du programme ou projet, donc la situation escomptée en fin du projet sont connus ;
- les critères d'appréciation du succès du programme sont définis.

### **1. Définir les objectifs**

L'utilisation d'indicateurs exige que les objectifs soient clairement définis en fonction d'études de base dont les données serviront de référence pour mesurer les résultats.

Tout au long du cycle du projet, les objectifs servent également de point d'ancrage, de deux manières importantes :

- ils énoncent les principales contributions d'un programme ou d'un projet à une situation donnée ;
- ils sont en quelque sorte des outils d'information permettant d'évaluer les progrès réalisés pendant les périodes de mise en œuvre et d'évaluation du programme ou projet.

Les objectifs clairement énoncés doivent satisfaire à cinq critères importants :

- ⇒ Etre formulés en terme explicite
- ⇒ Etre formulés avec clarté et précision
- ⇒ Etre réalisables ou réalistes
- ⇒ Etre mesurables et vérifiables
- ⇒ Comporter des échéanciers.

Les objectifs doivent également s'accompagner d'un plan de mise en œuvre crédible rattachant les plans d'action et les objectifs intermédiaires aux retombées finales espérées.

## 2. Groupes cibles ou bénéficiaires

Afin de répondre aux besoins de toutes les personnes concernées par un projet, les indicateurs doivent autant que possible être élaborés de manière participative. En effet, tous les participants doivent être invités à participer à l'élaboration des indicateurs, surtout ceux que le projet touche plus directement.

Le renforcement de la participation de la population bénéficiaire dans les choix et la mise en œuvre des actions de développement et surtout dans les programmes et projets, constituent les garants de la pérennité et la durabilité des actions engagées. Cette participation impliquera des rapports de partenariat entre l'Etat d'une part, la population cible, les collectivités décentralisées et le secteur privé d'autre part.

## 3. Cerner les facteurs extérieurs

L'expérience nous montre qu'à toutes les étapes de son cycle, un projet peut voir son cours modifié par différents risques ou éléments favorables, c'est-à-dire par des facteurs extérieurs, qui contribuent à sa réussite ou à son échec.

Ces risques et éléments favorables peuvent être des facteurs socio-économiques et environnementaux, ou encore le mode de fonctionnement des Institutions, le système juridique ou des pratiques socioculturelles. Comme tous les indicateurs, ils doivent être élaborés avec la participation de tous les intervenants, car les bénéficiaires d'un projet ont habituellement une meilleure connaissance des risques et des éléments favorables en cause.

Il vaudrait la peine d'explorer la possibilité de chiffrer les facteurs de risque et les éléments favorables que comporte un projet, ce qui permettrait de cerner avec plus de précision la part de responsabilité dans la réussite de ce projet.

## 4. Formuler les indicateurs

*- Préciser pour chaque résultat intermédiaire, pour l'objectif spécifique et parfois pour l'objectif global :*

- la quantité du produit ..... combien ?
- la qualité du produit..... quoi ?
- le groupe cible..... qui ?
- la période.....à partir de quand et pour combien de temps ?
- la localisation..... où ?

*- Vérifier si l'indicateur ou les indicateurs décrivent avec la précision adéquate l'objectif global, l'objectif spécifique et les résultats. Si la réponse est NON, il faut formuler de nouveaux indicateurs ou en ajouter d'autres.*

*- En ce qui concerne particulièrement l'objectif spécifique, véritable centre de gravité de l'intervention, vérifier que l'indicateur opérationnalise la notion de bénéfices durables pour le groupe cible.*

## 5. Sources de vérification des indicateurs

Les sources de vérification :

- indiquent d'où proviennent et sous quelle forme, les informations sur la réalisation des objectifs et des résultats (opérationnalisés en indicateurs) ;
- doivent fournir des données fiables et exploitables ;
- doivent être déterminées au moment de la phase d'instruction du P/P et peuvent être précisées davantage lors de la mise en œuvre du P/P.

Le recueil de données peuvent provenir :

. source : données nationales, données émanant des bailleurs de fonds, projet, Ministères techniques, secteur privé, ONG, bénéficiaires.

. techniques : sondage, interview, rapports, publications, autoévaluation, opinion d'experts.

## 6. Types d'indicateurs

Les indicateurs sont généralement classés dans les catégories suivantes :

- Les indicateurs utilisés pendant le cycle du projet qui sont :
  - risques et éléments favorables ;
  - les intrants ;
  - le processus ou les activités ;
  - les extrants ou les résultats ;
  - les retombées ou les impacts.
- Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs

### Les indicateurs utilisés pendant le cycle du projet :

Catégories d'indicateurs	Signification
Indicateurs de risques/éléments favorables	mesurent l'influence des facteurs extérieurs sur un programme ou projet
Indicateurs d'intrants	concernent les ressources allouées au projet
Indicateurs d'activités	mesurent les activités des ressources affectées au projet. Ils servent à contrôler les réalisations au cours de l'exécution du projet, et surtout la progression vers les résultats visés
Indicateurs d'extrants	mesurent les résultats intermédiaires, par exemple au moment où l'assistance extérieure est sur le point de prendre fin
Indicateurs de retombées	se rapportent directement aux résultats à plus long terme du projet lorsque la participation du donateur a pris fin
Indicateurs quantitatifs	mesures numériques du changement
Indicateurs qualitatifs	perceptions, par exemple ce que pensent les gens des modifications apportées à une situation

#### */ Les indicateurs de risques et d'éléments favorables :*

Les indicateurs de risques et d'éléments favorables englobent les facteurs socioéconomiques ou environnementaux, de même le mode de fonctionnement des Institutions, le système juridique et les pratiques socioculturelles.

#### */ Les indicateurs d'intrants :*

Ces indicateurs appelés également indicateurs de ressources intéressent les ressources consacrées à un programme ou projet. Ce sont les ressources financières, les ressources humaines et matérielles, l'infrastructure, le renforcement des Institutions et tous les autres moyens utilisés pour exécuter un programme ou un projet. Les indicateurs d'intrants jouent un rôle important dans la signalisation des problèmes éventuels et dans la détermination des causes de ces problèmes. Mais ces indicateurs ne permettent cependant pas d'établir si le projet ou le programme sera réussi.

Exemple : le taux de déboursement ; le matériel acquis, le nombre de personnes recrutées.

### */ Les indicateurs de processus :*

Ces indicateurs appelés également indicateurs de l'exécution ou des activités témoignent de façon continue la manière dont les ressources sont affectées au projet. Ce sont donc les meilleurs indicateurs de la mise en œuvre du programme ou du projet. Mais ils sont souvent utilisés surtout pour le suivi du projet. Ils traduisent l'atteinte des résultats mais ne peuvent remplacer l'évaluation des retombées.

Exemple : nombre des écoles construits, taux de participation des parents.

### */ Les indicateurs d'extrants :*

Ces indicateurs sont souvent utilisés dans les évaluations des projets mais ne mesurent que les résultats intermédiaires c'est à dire les produits et services en place lorsqu'un programme ou projet est terminé, mais non les résultats à long terme.

Exemple : le nombre d'installations fonctionnelles.

### */ Les indicateurs de retombées :*

Ces indicateurs ont trait à l'efficacité, souvent à long terme, d'un programme ou projet telle que relevée par une amélioration mesurable de la qualité de vie des bénéficiaires. Ces indicateurs sont connus aussi sous le nom d'indicateurs d'impact.

Exemple : le nombre d'étudiants qui trouvent de l'emploi en sortant des écoles ayant bénéficié de l'appui du projet.

### **Les indicateurs quantitatifs :**

Les indicateurs quantitatifs sont des mesures de quantité qui s'appuient sur des renseignements tirés des recensements, d'énumération. Ils peuvent être exprimés en nombre, fréquence, pourcentage, ratio...

### **Les indicateurs qualitatifs :**

Au niveau de l'objectif global, les indicateurs sont souvent qualitatifs. Les indicateurs qualitatifs renseignent sur les niveaux et qualité de la vie en utilisant des données sur le degré apparent de satisfaction des gens en ce qui concerne leur situation personnelle et les conditions socioéconomiques. Les appréciations concernent la présence, la qualité, la portée, le niveau...

## **III- CARACTERISTIQUES D'UN BON INDICATEUR**

Pour disposer de bons indicateurs, les caractéristiques suivants doivent être adoptés :

- la participation ;
- la pertinence ;
- la plausibilité ;
- la mesurabilité ;
- la praticabilité ;
- le nombre d'indicateurs doit être restreint.

\* La participation : autant que possible, les indicateurs doivent être définis à l'aide de l'approche participative, en faisant appel à tous les intervenants.

\* La pertinence : Les indicateurs doivent correspondre aux besoins de l'utilisateur. Ils doivent mesurer l'aspect principal c'est à dire ce qui se rapporte exactement à ce dont il est question dans l'objectif du programme ou projet.

\* La plausibilité : L'indicateur doit faire ressortir particulièrement les particularités du programme ou projet à ce que les résultats peuvent être considérés comme vrais et admis comme valables et fiables ;

\* La mesurabilité : L'indicateur doit être réalisable, c'est à dire formulé de manière que même une personne sceptique acceptera que les résultats prévus ont été en effet atteints ; l'indicateur doit être vérifiable c'est-à-dire basé sur des données accessibles

\* La praticabilité : L'indicateur doit répondre au critère coût efficacité. Les résultats doivent correspondre au temps et à l'argent investi dans leur développement et application.

\* La valeur technique : les données recueillies doivent être fiables.

\* Le nombre d'indicateur doit être restreint. En fait, il n'existe pas de règle stricte pour déterminer ce nombre mais le nombre trop accru peut entraîner une surabondance d'information qui risque de dissimuler les informations importantes et les jugements de valeur.

#### **IV- ANALYSE QUALITATIVE**

Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont seulement des indices, mais à eux seuls, ils ne rendent possible qu'un certain degré d'analyse. Lorsque l'on travaille avec les indicateurs, il faut habituellement procéder à une analyse qualitative plus approfondie, qui permet d'expliquer les origines d'une situation donnée. Cette analyse sert à comprendre dans quelle mesure on a obtenu les résultats, et indique dans quelle mesure le projet est une réussite ou un échec.

#### **V- CRITERES PRINCIPAUX AU SUCCES D'UN PROGRAMME OU PROJET**

Les critères principaux de succès d'un programme ou projet peuvent être résumés comme suit :

***La pertinence*** : mesure la corrélation entre les objectifs du programme ou projet et les objectifs et priorités de développement sur le plan global et sectoriel ; c'est le bien fondé du programme ou projet par rapport aux besoins réels ou attentes des bénéficiaires du projet ;

***L'efficience*** : se réfère à l'utilisation optimale des moyens et des ressources dans la réalisation des activités. Par exemple le coût de la réforme, les dépenses par agent formé ;

***L'efficacité*** : s'exprime par la comparaison entre l'objectif et la résultats, c'est à dire ce qui était prévu et les réalisations ;

***L'impact*** : analyse les effets directs et indirects du programme ou projet ;

***La durabilité ou viabilité*** : La durabilité est la capacité de l'action à continuer d'une façon autonome et indépendante après le retrait de l'assistance. C'est la capacité de maintenir, au niveau tant de la communauté que de l'organisme, services et prestations.

***Critères principaux au succès d'un programme ou projet***

<b>Critères</b>	<b>Signification</b>	<b>Indicateur possible</b>
Pertinence	Bien fondé du programme ou projet par rapport aux besoins réels ou attentes	Indice de développement humain
Efficienc	Rapport coût et résultats en comparaison avec d'autres programmes similaires	Coût par hectare des travaux de réhabilitation des périmètres rizicoles
Efficacité	Rapport objectifs et résultats	Nombre d'associations des usagers de l'eau opérationnelles
Impact	Effets directs et indirects du programme ou projet ; Degré de satisfaction des besoins/attentes par les résultats	Augmentation en % des revenus dus à la production additionnelle
Durabilité	Degré de viabilité et profitabilité continue des résultats ; Capacité de l'action à continuer d'une façon autonome et indépendante après le retrait de l'assistance	- Taux de participation des paysans aux frais d'entretien des périmètres

Une stratégie pratique pour travailler avec les indicateurs consisterait à :

- élaborer les indicateurs à l'aide de l'approche participative et, autant que possible, faire appel à la participation de tous les intervenants ;
- définir les objectifs de développement, les objectifs spécifiques, les changements attendus en fin de projet ;
- cerner les facteurs extérieurs pouvant constituer des risques ou des éléments favorables ;
- définir les indicateurs pour chaque étape du cycle du projet ;
- choisir les catégories d'indicateurs appropriés, quantitatifs ou qualitatifs et établir un échéancier ;
- procéder à une analyse qualitative.

# **METHODOLOGIE DE SUIVI**

## **THEME III : LA METHODOLOGIE DE SUIVI**

### **I. LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE SUIVI**

1. Définition et objet du suivi
2. Formes de suivi
3. Distinction entre suivi et évaluation

### **II. LA FONCTION DE SUIVI DANS LE CYCLE D'UN PROJET**

1. La phase d'identification du projet
2. La phase de préparation et de formulation de projet
3. La phase d'évaluation ex-ante ou de vérification de la cohérence et la pertinence des cadres de référence de suivi
4. La phase de décision ou d'approbation du plan de suivi
5. La phase d'exécution du projet et la mise en œuvre du plan de suivi
6. La phase d'évaluation ou d'appréciation de l'efficacité du projet

### **III. LA PLANIFICATION ET LA CONDUITE DU SUIVI**

- 1.- Maîtrise des composants du projet et de sa stratégie d'intervention
- 2.- Détermination des besoins en information
- 3.- Les indicateurs clés de performance

### **IV. LES METHODES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES DE SUIVI**

- 1.-Les méthodes de collecte des données
- 2.-Analyse des données de suivi

### **V. LA PRESENTATION DES RESULTATS DE SUIVI**

1. Les critères de présentation du rapport de suivi
2. Les éléments du rapport

### **VI. LA DISSEMINATION ET L'UTILISATION DES RESULTATS DE SUIVI**

1. Les approches de dissémination des informations
2. L'utilisation des données de suivi

### **VII. LES OUTILS DE SUIVI**

1. Les expériences dans l'implantation du système de suivi
2. Les fiches et banques informatisées de données
3. Les autres outils de suivi

### **ANNEXE 1 – Revue des tâches principales du suivi**

### **ANNEXE 2 – Exemple de questionnaire de suivi**

## INTRODUCTION

La préoccupation principale du planificateur et du gestionnaire du développement est d'assurer une allocation et une utilisation des ressources en vue de l'atteinte des objectifs du développement économique et social fixés par le gouvernement.

Etant donné l'insuffisance des ressources financières au niveau de la Nation, la question fondamentale est de savoir comment rentabiliser au maximum les investissements réalisés pour que ces objectifs soient atteints. C'est là que le suivi prend son importance en tant qu'instrument de gestion à l'exécution efficiente et efficace des programmes et des projets de développement.

L'objectif de ce module est de proposer aux participants une méthodologie pour mieux assumer cette fonction de suivi, considérée comme un système intégré d'informations pouvant justifier l'allocation et l'utilisation des ressources et permettant également d'apporter des éléments d'appréciation des impacts des efforts de développement.

Une fois ce module achevé, les participants devraient être en mesure de mieux planifier et conduire les activités de suivi et de contribuer à l'élaboration et à la mise en place d'un système efficace de suivi au sein de leurs départements respectifs.

## I – LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE SUIVI

Les termes suivi et évaluation sont souvent utilisés de façon interchangeable sans considération des nuances importantes à faire et des implications sur la méthodologie à utiliser. Ce premier chapitre porte sur la définition et l'objet du suivi, ses différentes formes et la distinction entre le suivi et l'évaluation.

### 1. Définition et Objet du Suivi

Le suivi est un processus continu qui consiste à collecter, analyser et faire des rapports sur les informations spécifiques concernant l'exécution des activités d'un programme ou d'un projet.

Le suivi a pour objectif de fournir des données pertinentes permettant de prendre des décisions et de réagir rapidement aux problèmes susceptibles d'entraver l'exécution harmonieuse des objectifs.

A ce titre, le suivi permet de :

- Réduire les incertitudes, en mettant en évidence les contraintes ou les facteurs de blocage à l'exécution du programme ou du projet afin de permettre la prise des mesures correctives adéquates.
- Mettre en évidence les performances de réalisation par rapport aux prévisions financières, physiques et dans les temps.
- Mettre en place une gestion proactive afin d'éviter une gestion par crise ou réactive (résolution des problèmes d'exécution identifiés à temps).

### 2. Formes de Suivi

On distingue généralement deux types de suivi :

- Le suivi interne : assuré par l'équipe du projet sous la responsabilité de son chef, dont la mission principale est de faire un rapport régulier et d'analyser les données et informations permanentes, qualitatives et quantitatives sur le projet afin de vérifier s'il s'exécute comme prévu, s'il n'y a pas de retards ou contraintes à éliminer d'urgence.
- Le suivi externe : assuré par une unité ou organisation indépendante, extérieure au projet (organisme de tutelle, de financement ou d'exécution...).

### **3. Distinction entre Suivi et Evaluation**

On a souvent tendance à confondre le suivi et l'évaluation d'un projet, bien qu'il s'agit de deux outils de gestion.

Le tableau ci-après permet de préciser les spécificités de ces deux concepts.

## Distinction entre Suivi et Evaluation

<b>OBJECTIFS DU SUIVI</b>	<b>OBJECTIFS DE L'EVALUATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivre l'avancement du projet par rapport à la planification établie ;</li> <li>▪ Identifier les problèmes qui surviennent dans l'exécution ;</li> <li>▪ Apporter des correctifs dans la stratégie et dans l'exécution du projet ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérifier le bien-fondé du projet, c'est-à-dire s'il était justifié de l'entreprendre ;</li> <li>▪ Comparer les résultats obtenus avec les résultats prévus ;</li> <li>▪ Examiner si la gestion du projet a été efficace ;</li> <li>▪ Identifier les impacts positifs ou négatifs du projet ;</li> </ul>
<b>RESPONSABLE DU SUIVI</b>	<b>RESPONSABLE DE L'EVALUATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionnaire, Directeur, Chef du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnes indépendantes, extérieures au projet</li> </ul>
<b>CARACTERISTIQUES DU SUIVI</b>	<b>CARACTERISTIQUES DE L'EVALUATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activité indispensable à la bonne marche du projet</li> <li>▪ Activité continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activité facultative</li> <li>▪ Activité périodique</li> </ul>
<b>CE QUI DOIT ETRE FAIT POUR LE SUIVI</b>	<b>CE QUI DOIT ETRE FAIT POUR L'EVALUATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir une planification détaillée des tâches et des activités, ainsi qu'un échéancier et un budget détaillés</li> <li>▪ Organiser la collecte d'informations sur la mise en place des ressources, l'exécution des tâches et des activités et sur les dépenses</li> <li>▪ Faire la supervision des travaux</li> <li>▪ Apporter les correctifs à la stratégie et à l'exécution du projet</li> <li>▪ Identifier les retards dans les tâches et les dépassements dans les coûts et les autres problèmes d'exécution</li> <li>▪ Chercher l'amélioration de l'efficacité technique du projet (relation entre résultats, ressources et temps prévus) ;</li> <li>▪ Préparer les rapports de suivi et en informer toutes les parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier des indicateurs, des ressources, des activités, des résultats et des impacts du projet</li> <li>▪ Organiser la collecte de l'information</li> <li>▪ Comparer les réalisations avec les prévisions</li> <li>▪ Identifier les problèmes rencontrés</li> <li>▪ Vérifier si l'objectif visé est celui atteint</li> <li>▪ Identifier les causes expliquant que l'objectif a été atteint ou non</li> <li>▪ Faire ressortir les points faibles ou les points forts, l'impact positif ou négatif</li> <li>▪ Déterminer l'efficacité du projet (relation entre les résultats, leurs effets et leur impact sur les bénéficiaires).</li> <li>▪ Tirer des leçons et faire des recommandations</li> <li>▪ Produire des rapports d'évaluation</li> </ul>
<b>SOURCES PRINCIPALES DES DONNEES</b>	<b>SOURCES PRINCIPALES DES DONNEES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents du projet</li> <li>▪ Rapports et archives</li> <li>▪ Interview</li> <li>▪ Observations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents du projet</li> <li>▪ Enquêtes statistiques</li> <li>▪ Rapports</li> <li>▪ Interview</li> <li>▪ Observations</li> </ul>
<b>ORIENTATION</b>	<b>ORIENTATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accepter la conception du projet</li> <li>▪ Adopter une attitude favorisant l'apprentissage et la solution aux problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questionner la conception du projet</li> <li>▪ Adopter une attitude favorisant l'apprentissage et la solution aux problèmes</li> </ul>
<b>RESULTATS DU SUIVI</b>	<b>RESULTATS DE L'EVALUATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elimination des retards, des blocages et des dépassements</li> <li>▪ Livraison des résultats du suivi qui peuvent donner lieu à des ajustements au projet (exemple : reprogrammation des ressources)</li> <li>▪ Les résultats du suivi peuvent servir de support à l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réorienter le projet si nécessaire, changement de fond dans la conception du projet ou même dans la politique générale du projet.</li> </ul>

## RESUME

- *Le suivi est un processus continu de gestion qui vise à améliorer l'efficacité d'un projet, c'est-à-dire l'utilisation optimale des ressources*
- *Il permet de surveiller continuellement le projet pour détecter les problèmes éventuels et identifier les mesures correctives nécessaires pour résoudre ces problèmes avant qu'ils n'affectent la bonne réalisation des objectifs du projet*
- *Il concourt donc à une gestion proactive (par opposition à une gestion réactive ou par crise).*
- *Tous projets de développement, quels que soient leur montant et leur durée, doivent faire l'objet d'un suivi*

## **II – LA FONCTION DE SUIVI DANS LE CYCLE D'UN PROJET**

Un projet est un ensemble d'activités organisées qui, par une combinaison optimale des ressources, vise à atteindre des objectifs déterminés dans le temps et dans l'espace. En tant que système organisé, le projet possède une logique interne propre composée de 6 phases dans lesquelles s'intègrent les fonctions de suivi et d'évaluation.

### **1. La phase d'identification du projet**

Il s'agit d'identifier les idées de projet à partir de la définition des problèmes qui nécessitent sa mise en œuvre. Les expériences passées acquises issues des rapports de suivi d'autres projets peuvent servir de sources d'informations. Les leçons identifiées sont analysées et intégrées dans la formulation du projet.

### **2. La phase de préparation et de formulation du projet, cadre de référence du suivi**

Cette phase concerne la mise en place de tous les éléments clés servant de cadres de référence pour le suivi. Il s'agit de définir avec précision le problème auquel le projet va attaquer, les objectifs précis à atteindre et les résultats attendus, les principaux indicateurs de performance, les activités à entreprendre, les moyens à mettre en œuvre et le calendrier des activités.

C'est à l'appui de ces différentes informations qu'il sera possible de préparer le cadre logique du projet (résumant les intrants et les activités, les résultats attendus, les objectifs et le but ainsi que les indicateurs objectivement vérifiables) d'où se dégage le plan de suivi et d'évaluation du projet.

### **3. La phase d'évaluation ex-ante ou de vérification de la cohérence et la pertinence des cadres de référence du suivi.**

Cette phase permet aux institutions de s'assurer que le projet a intégré les enseignements passés et est conçu de façon à faciliter son suivi et son évaluation.

### **4. La phase de décision ou d'approbation du plan de suivi ainsi que le budget y afférent**

## 5. La phase d'exécution du projet et la mise en œuvre du plan de suivi

Durant cette phase, la mise en œuvre des moyens prévus et du système de suivi fournit des informations pertinentes sur le projet et les problèmes liés à son exécution. Les problèmes sont analysés et des mesures correctives rapidement introduites avant que ces problèmes ne s'aggravent.

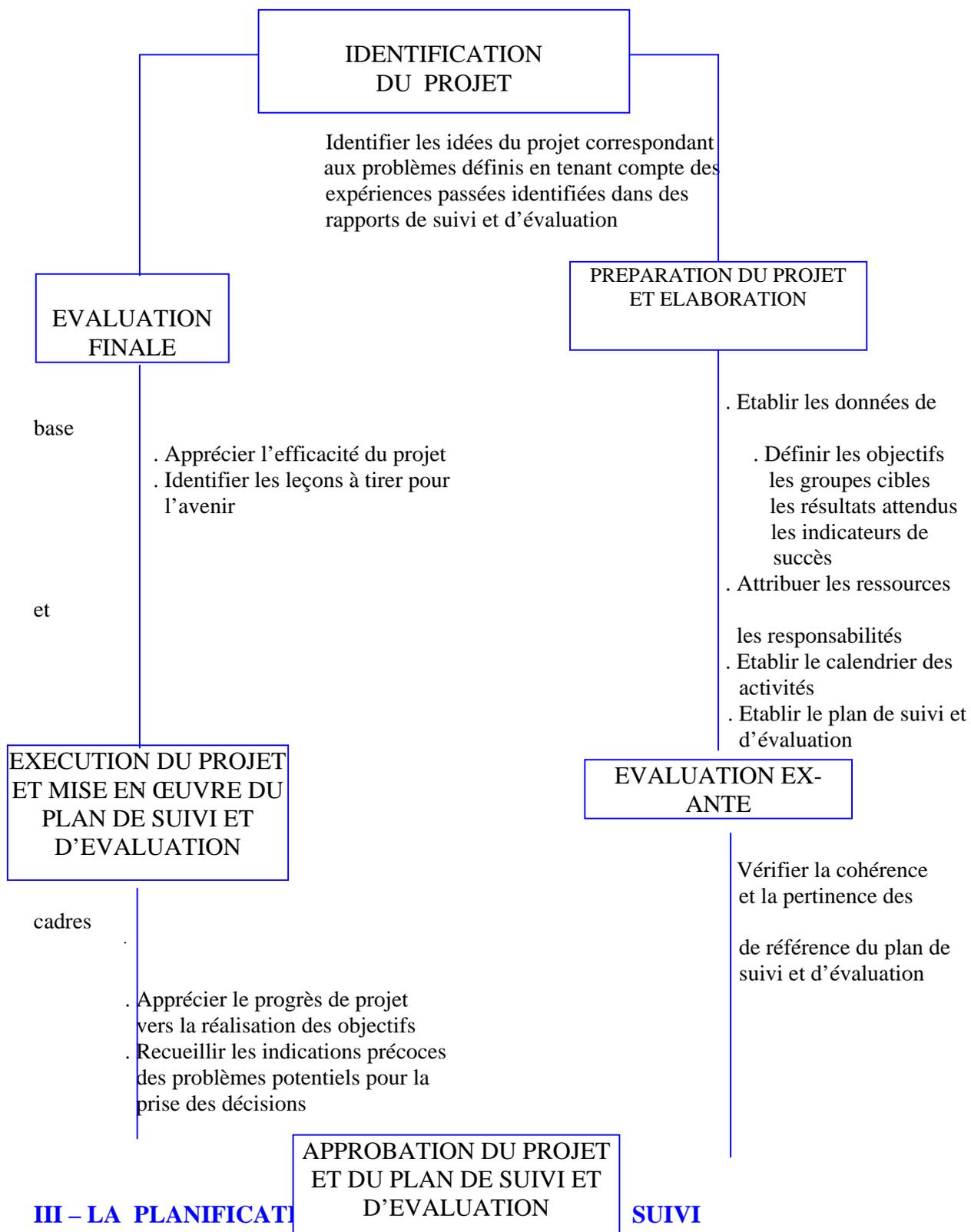
## 6. La phase d'évaluation ou d'appréciation de l'efficacité du projet

L'évaluation finale intervient quelques temps après la fin des activités du projet. Il s'agit de comparer les informations fournies au niveau de l'identification et du processus de préparation du projet aux résultats atteints et à leurs effets sur les bénéficiaires en vue d'améliorer les interventions futures.

### RESUME

*Il ressort de cette présentation que les activités de Suivi et d'Evaluation ne s'improvisent pas dans l'exécution d'un projet. Elles sont, au contraire, planifiées, organisées et exécutées à chaque étape du cycle de projet, comme le montre le tableau ci-après.*

## INTEGRATION DES FONCTIONS DE SUIVI ET D'EVALUATION DANS LE CYCLE D'UN PROJET



Un système efficace de suivi doit être capable de fournir des données et des analyses systématiques et régulières sur les indicateurs techniques et d'avancement des activités afin de permettre aux responsables de prendre des décisions au moment opportun.

Le processus du suivi implique un certain nombre de tâches interdépendantes, c'est-à-dire que la réalisation d'une tâche affecte l'autre et que toutes les tâches doivent être accomplies d'une manière systématique et complémentaire. Il faut noter que ces tâches représentent les différentes composantes du projet dont il faut disposer et répondent aux exigences des procédures qui doivent être satisfaites.

## **1. La maîtrise des composantes du projet et de sa stratégie d'intervention**

### ***1.1. Identification des objectifs du projet***

Il s'agit de se familiariser avec les aspects techniques du projet à travers le document du projet et les rapports techniques sectoriels si l'agent chargé du suivi ne dispose pas de connaissances de base dans le domaine du projet.

Le point le plus important en matière de suivi porte sur l'utilisation efficace des moyens en vue d'atteindre les objectifs. La référence principale demeure donc les objectifs à réaliser par le projet ? en quelle quantité ? quelle qualité ? où et dans combien de temps ? L'objectif doit être concret et précis. Un objectif bien formulé possède des indicateurs qui permettent de suivre son évolution.

Dans le cas où les objectifs sont mal définis ou formulés sans indicateurs quantitatifs et qualitatifs, l'agent chargé du suivi devra se mettre d'accord avec le responsable sur ce que le projet est sensé réaliser et déterminer ensemble les mesures nécessaires pour suivre son évolution.

### ***1.2. Identification de la population cible ou les bénéficiaires du projet***

La mise en œuvre d'un projet doit répondre aux besoins d'un groupe ou d'une catégorie de gens. Son succès ou son échec dépend de la manière dont ce groupe a été affecté par ses résultats ou la manière dont cette population réagit aux activités du projet. Ainsi, la connaissance de ses caractéristiques peut avoir un impact sur la performance du projet. En principe, le niveau de participation de cette population cible constitue la mesure de la vitalité et de l'efficacité du projet.

### ***1.3. Identification de la stratégie du projet***

Il s'agit de savoir comment le projet envisage-t-il apporter le changement désiré et atteindre les objectifs fixés. L'examen de la stratégie du projet requiert une attention particulière au cours de la mission de suivi car l'expérience démontre que beaucoup de projets n'ont pas atteint leurs objectifs à cause d'une mauvaise stratégie ou de l'inefficacité dans l'application de la stratégie adoptée.

### ***1.4. Identification de la structure organisationnelle et de gestion***

La plupart des problèmes qui bloquent l'exécution des projets sont d'ordre organisationnel et de gestion. Il peut s'agir de conflits internes dûs à une mauvaise répartition de responsabilités, l'incompétence des agents, un manque de communication et de motivations... L'agent de suivi doit donc être attentif aux aspects organisationnels susceptibles d'entraver la bonne performance du projet

## 2. La détermination des besoins en information

Le suivi d'un projet nécessite la disposition des informations sur les composantes suivantes :

- *Les inputs, les intrants ou les ressources* : (leur disponibilité, coûts, qualité, utilisation, compétence du personnel).
- *Les activités* (dates de démarrage et d'achèvement, coûts, pertinence, nombre...)
- *Les outputs, les extrants ou les résultats* (coût, qualité, quantité, impact)
- *L'utilisation des résultats* (degré d'accessibilité, taux d'utilisation)
- *Les conditions externes* (prix, climat, engagement des autorités) affectant les activités du projet.

Ces types d'information varient selon la nature du projet. Toutefois, la démarche du suivi reste la même, elle porte en général sur le suivi des inputs et le suivi des outputs.

### 2.1. Le suivi des inputs

Les inputs sont les ressources qui sont déployées dans l'exécution d'une activité. La combinaison des inputs et des activités donne lieu à un produit appelé output ou résultat. Il y a 3 types d'inputs : le personnel, les finances et les matériels ou équipements.

#### a/ Le suivi du personnel

La qualité de la gestion du personnel est un facteur déterminant dans la performance d'une organisation. De plus, la qualité des ressources humaines, leur engagement et disponibilité conditionnent l'atteinte des objectifs de cette organisation.

Le suivi du personnel doit porter sur les aspects suivants :

- Répartition des tâches bien définies ;
- La productivité de service : activités accomplies par rapport aux moyens disponibles ;
- La satisfaction individuelle : mesurée par l'adéquation entre les fonctions exercées réellement et le poste sensé être occupé, les perspectives de promotion, les opportunités de formation ;
- Le climat de travail : atmosphère de dialogue et entente sociale ;
- Conditions matérielles de travail (coûts) ;
- Horaires et plans de travail.

#### b/ Le suivi financier

Le but de suivi financier est de s'assurer qu'il existe une transparence dans la gestion comptable et financière et que les règles et procédures d'allocation et d'utilisation des ressources sont scrupuleusement respectées.

Il convient donc de suivre de près les aspects suivants :

- L'engagement et l'autorisation préalable de toute dépense par l'autorité compétente ; conformément aux plans des dépenses ;
- Le non-dépassement des montants engagés et autorisés ;
- Le principe d'annualité budgétaire : utilisation des crédits prévus pour l'exercice en cours ;
- L'adéquation des coûts prévus avec les résultats atteints ;
- La tenue des livres comptables conformément aux règlements en vigueur.

#### Ce qu'il faut également retenir :

- Toutes modifications au budget alloué doivent être justifiées ;
- Examiner l'authenticité des pièces justificatives ;
- Déterminer si les lignes budgétaires ont été mieux définies pour répondre aux besoins prioritaires du projet ;
- Tout suivi financier doit porter aussi bien sur les coûts que sur les recettes réalisées, si cela est applicables. (A ce niveau, il faut déterminer dans quelle mesure les revenus du projet lui permettent d'assurer son autonomie financière) ;
- Le suivi financier ne doit pas se limiter à l'analyse des mouvements de fonds. Il faut également procéder à l'inventaire physique et constater l'état des biens.

#### c/ Le suivi physique :

Cet aspect concerne non seulement l'inventaire physique des réalisations des matériaux et des équipements, mais également l'examen de leur état et leur adéquation par rapport aux besoins, par rapport à l'atteinte des objectifs de développement. En effet, le suivi physique permet de s'assurer que les objectifs sont effectivement en passe d'être accomplis par le biais des moyens disponibles. Cette action nécessite un déplacement sur le site du projet.

## EN RESUME

Le tableau qui suit donne un aperçu général du suivi des inputs et des activités.

### EXEMPLE DE SUIVI D'INPUTS ET ACTIVITES

TYPE D'INPUTS ET ACTIVITES	ELEMENTS DE SUIVI	SOURCES DE DONNEES
- Personnel	<ul style="list-style-type: none"><li>. Répartition des tâches définies</li><li>. Productivité de suivi</li><li>. Satisfaction individuelle</li><li>. Climat de travail</li><li>. Conditions matérielles de travail/coûts</li><li>. Horaires et Plans de travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Rapports techniques</li><li>. Interviews</li><li>. Actes du personnel</li><li>. Observation sur terrain</li><li>. Réunion</li><li>. Budget</li><li>. Archives</li></ul>
- Finances	<ul style="list-style-type: none"><li>. Allocation des ressources financières</li><li>. Autorisation – Engagement</li><li>. Décaissement</li><li>. Recettes (s'il y a lieu)</li><li>. Dépenses</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Budget</li><li>. Comptes</li></ul>
- Equipements et matériels	<ul style="list-style-type: none"><li>. Date d'arrivée</li><li>. Etat opérationnel</li><li>. Coût</li><li>. Fréquence d'entretien</li><li>. Stock en dépôt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Archives</li><li>. Contrôle technique</li><li>. Observations</li><li>. Interviews</li><li>. Rapports</li></ul>
- Formation	<ul style="list-style-type: none"><li>. Date d'exécution</li><li>. Nombre des gens formés</li><li>. Aptitude</li><li>. Pertinence du programme</li><li>. Qualification des animateurs</li><li>. Coût de la formation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Rapports</li><li>. Interviews</li><li>. Budget</li></ul>

### *2.2. Le suivi des outputs*

Les outputs (ou extrants) sont les résultats atteints grâce à la combinaison des inputs et des activités.

Le suivi des outputs comporte deux aspects distincts :

- a) La comparaison des résultats prévus aux résultats atteints (voir illustration ci-après)

Résultats prévus	Résultats atteints	Remarques
. 10 centres sociaux construits . 20 animateurs formés	. 5 centres sociaux construits . 10 animateurs formés	. Les travaux ont démarré avec 9 mois de retard . Il n'y a plus d'agent à former

- b) La détermination de l'utilisation ou non des résultats atteints par les bénéficiaires (Est-ce que les outputs ont été utilisés comme prévu dans le document du projet ?)

TYPE D'OUTPUT	L'OUTPUT EST UTILISE			REMARQUES
	Pleinement	Partiellement	Pas du tout	
. Centres sociaux construits		x		La majorité des jeunes vont dans les salles de jeux. Nécessité d'une sensibilisation

### 3. Les indicateurs clés de performance

Un projet de développement déploie généralement beaucoup d'activités. Compte tenu des limitations des ressources et du temps, toutes les activités du projet ne peuvent pas faire l'objet d'une mission de suivi.

Il convient alors de décider sur les activités dont l'évolution nécessite une mission de suivi sur terrain.

La consultation du cadre logique du projet, du programme de travail et des besoins en information va permettre de mettre en évidence les activités critiques ou essentielles pour une réalisation satisfaisante des objectifs du projet.

Une fois les activités critiques définies, il convient d'identifier les mesures ou les indicateurs pouvant démontrer l'avancement de chaque activité. Ces indicateurs définissent les conditions devant signaler la réussite des objectifs du projet.

Après avoir identifié les principaux types d'informations pour le suivi, il s'agit maintenant de déterminer où et comment obtenir les données et informations nécessaires, et

les analyser en vue de définir le statut des inputs, des activités, des outputs et le niveau de performance atteint par le projet.

## **IV. LES METHODES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES DE SUIVI**

### **1. Les méthodes de collecte de données**

Les quatre méthodes les plus utilisées pour se rendre compte de l'état d'avancement des travaux et du statut des objectifs du projet sont : la méthode de l'interview, l'observation sur terrain, l'analyse des documents, les réunions.

#### *1.1. La méthode de l'interview*

Les interviews permettent aux gens de s'exprimer librement sur les opérations et les réalisations du projet ; par conséquent, elles donnent le maximum d'informations susceptibles d'éclairer la mise en œuvre du projet, les problèmes rencontrés dans la fourniture des biens et services, leurs causes et les recommandations pour l'amélioration.

En matière de suivi, les interviews sont menées auprès des personnels du projet ou des bénéficiaires appelés informateurs clés.

Pour être efficace, l'interview en tant que processus de collecte d'informations doit être préparée et conduite avec beaucoup de tact.

- a) – Préparer la liste des questions à poser, par ordre d'importance. Les questions doivent être brèves et claires ;
- b) – Commencer l'interview par une introduction, et progressivement aborder les questions de fond ;
- c) – Poser les questions de manière à encourager l'interlocuteur à dire ce qu'il connaît de la situation ou du problème ;
- d) – Eviter : les questions fermées qui appauvrissent les échanges, les formes interrogatives « ne pensez-vous pas que ... ? », les questions trop personnelles ;
- e) – Etre prêt à répondre aux questions éventuelles de l'interlocuteur de manière à susciter d'autres questions ;
- f) – Prendre note de toutes les réponses pertinentes.

#### *1.2. L'observation sur terrain*

Il est parfois préférable de voir comment les gens agissent dans des situations concrètes au lieu de se limiter à lire leurs rapports ou à les écouter.

L'observation consiste à passer quelque temps sur le site du projet pour observer les comportements dans l'exécution des tâches, les relations interpersonnelles, les réalisations physiques. Il est important de préparer un plan pour noter systématiquement toutes les observations.

#### *1.3. L'analyse documentaire*

L'analyse des documents financiers, administratifs et budgétaires permet de formuler un jugement argumenté sur les personnels et leur efficacité, sur l'état des dépenses par rapport aux prévisions.

La lecture des documents écrits doit être critique, en cas de besoin, il faut procéder à la confrontation de plusieurs documents pour avoir les réponses appropriées. (Les techniques d'audit financier peuvent aider dans l'analyse des états financiers).

#### ***1.4. Les réunions***

Pour que les réunions aboutissent à des informations utiles, elles doivent être organisées :

- Etudier méticuleusement l'ordre du jour et les personnes devant participer à la réunion.
- Informer les participants de l'ordre du jour au moins une semaine avant la tenue de la réunion et de la contribution attendue de chacun.
- Canaliser la discussion autour des points sur lesquels on veut avoir le plus d'informations.

#### **REMARQUES :**

La question de savoir « laquelle de ces 4 méthodes utiliser » dépend de la nature du projet, des ressources et du temps disponibles, des besoins en informations.

Dans tous les cas, il est souhaitable de combiner plusieurs approches pour réunir le plus d'informations possibles et pour augmenter le niveau de fiabilité des résultats, car dans la collecte de données, il faut toujours faire la part des choses entre ce que les gens racontent et la situation réelle. La combinaison des méthodes permet d'accéder aux informations sur tous les plans.

- Les interviews des informateurs-clés peuvent être conduites pour élucider les obstacles à l'exécution, les sources potentielles de problèmes et dégager les alternatives des solutions ;
- L'observation sur terrain peut déterminer si les résultats/outputs sont effectivement utilisés par les bénéficiaires et rendre compte de l'état opérationnel des inputs ;
- L'analyse des documents financiers peut donner des indications sur la situation financière du projet et de rendre compte du niveau de régularité et de conformité des livres comptables.

## **2. L'Analyse des données de suivi**

Les données collectées doivent être analysées pour tirer des conclusions sur l'état d'avancement du projet. L'analyse des données de suivi requiert des tâches ci-après :

- Examiner le déroulement des activités critiques et déterminer leur état opérationnel ;
- Etudier l'utilisation des ressources et le statut opérationnel des inputs ;
- Comparer les prévisions aux résultats en examinant le plan de travail et les activités déployées en expliquant les écarts ;
- Identifier les sources de blocages et les expliquer.

#### **REMARQUES**

Afin de permettre d'articuler des stratégies d'action réalistes, l'agent de suivi doit être capable de :

- Identifier les problèmes proprement dit ;
- Faire la distinction entre les symptômes ou manifestations des problèmes, leurs causes profondes et leurs conséquences.

Ce qu'il faut éviter : « Recommander des bonnes solutions aux problèmes mal définis ».

## **V. LA STRUCTURE DE PRESENTATION DES RESULTATS DE SUIVI**

De manière générale, chaque institution possède sa propre façon de présenter les résultats de suivi. Il n'y a pas donc de modèle unique de présentation. Toutefois, la structure de présentation des résultats de suivi a une influence déterminante sur la prise de décision, il convient alors de rappeler quelques conseils pratiques sur les critères de présentation et les éléments constitutifs du rapport de suivi.

### **1- Les critères de présentation du rapport de suivi**

Un rapport de suivi consiste à exposer de façon claire et précise :

- Les faits sur le déroulement des activités de manière à attirer l'attention sur les performances atteintes,
- Les sources potentielles de conflit ,
- Les arbitrages à rendre, et
- La nécessité des actions correctives immédiates.

Ceci requiert des qualités de synthèse et de rédaction évidentes. Pour ce faire, un bon rapport de suivi doit répondre aux critères suivants :

- Pertinence : Les informations fournies par le rapport doivent démontrer de manière convaincante que les activités en cours d'exécution concourent à la réalisation des missions du projet et que les ressources mobilisées sont utilisées à bon escient.
- Concision : Le rapport doit être bref, axé aux aspects essentiels. En cas de besoin, renvoyer les tableaux, les graphiques ou les analyses économiques et financières en annexe.
- Simplicité : Le rapport doit être rédigé dans un langage simple et compréhensible.
- Praticabilité : L'exercice de suivi est une tâche compliquée qui exige de la flexibilité et le jugement personnel. Les conclusions et les recommandations doivent tenir compte des intérêts en présence, des réalités et des contraintes politiques, financières et organisationnelles.
- Objectivité : Les conclusions, les recommandations et les informations appuyant le rapport doivent être présentées avec des arguments techniques. Eviter les jugements personnels.
- Fiabilité : Les conclusions et recommandations doivent être basées sur des méthodes et procédures acceptables de collecte et d'analyse de données.

- Promptitude : Le rapport doit être disponible au moment où les décisions doivent être prises.

## 2- Les éléments du rapport

Le contenu du rapport doit ressortir les 3 préoccupations suivantes : les mesures de progression vers la réalisation des objectifs, les sources des conflits et des problèmes, les actions recommandées pour remédier aux problèmes.

De ce fait, le rapport doit au moins comprendre 3 parties :

### Introduction :

- Rappel du contexte historique du projet
- Les objectifs et les résultats attendus
- Les coûts et les sources de financement
- Les décisions antérieures prises

### Description de l'état d'avancement des travaux :

- Recenser les principales réalisations par rapport au plan de travail et des objectifs principaux
- Mettre en évidence les réalisations par rapport aux moyens disponibles et les impacts découlant des activités en cours
- Identifier les problèmes réels et potentiels et expliquer leurs sources.

### Recommandations :

- Identifier et expliciter les actions à entreprendre pour remédier à la situation tout en précisant « qui doit faire quoi et quand ? »
- Présenter les propositions dans une optique coût-avantage de façon à ressortir les implications financières, économiques, organisationnelles et sociales des choix arrêtés.

## VI . LA DISSEMINATION ET L'UTILISATION DES RESULTATS DE SUIVI

La production des rapports implique des coûts en termes de temps, d'énergie du personnel et de ressources financières. Un rapport de suivi doit donc avoir une valeur utilitaire, d'autant plus qu'il permet de prendre des décisions basées sur des informations fiables, afin d'optimiser les moyens mis à la disposition des projets et de satisfaire aux objectifs du développement. Le rapport doit être transmis aux autorités compétentes pour action.

### 1- Les approches de dissémination des informations

Il y a quatre façons de disséminer les informations :

- Distribuer le rapport complet contenant toutes les données collectives

- Distribuer seulement un rapport résumé focalisé sur les faits essentiels et les recommandations
- Distribuer une partie des informations en fonction des besoins spécifiques de chaque utilisateur
- Distribuer les informations en fonction des demandes (ce dernier cas risque de ne pas susciter la prise de décision rapide).

## **2- L'utilisation des données de suivi**

L'utilisation des données de suivi se réfère à la mise en application des recommandations de la mission de suivi. L'efficacité d'un système de suivi apparaît dans sa capacité de contribuer à la solution des problèmes. Or, il a été constaté que la faiblesse de l'utilisation des résultats du suivi est due à plusieurs facteurs à savoir :

- Des données à caractère général, alors que les informations doivent répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs ;
- Un rapport mal présenté : soit trop long, soit très technique, donc ne facilite pas la décision ;
- Un rapport déposé tardivement : même si les informations sont pertinentes, elles ne sont pas disponibles à temps, donc ne peuvent pas aider au processus de décisions ;
- L'insuffisance de moyens au niveau des services d'exécution : même si le système de suivi est efficace, à défaut de ressources, la mise en œuvre des recommandations s'avère impossible ;
- Le non-engagement des utilisateurs : les utilisateurs doivent être convaincus de l'utilité pratique du suivi par la mise en œuvre effective des recommandations.

## **VII – LES OUTILS DU SUIVI**

### **1 - Les expériences dans l'implantation des Systèmes de suivi :**

Ce chapitre traite des expériences dans l'implantation des Systèmes de suivi et l'analyse de quelques outils en usage dans le suivi.

D'une manière générale, les expériences des 20 dernières années ont mis l'accent sur le renforcement du contrôle et du suivi des actions de développement. On peut citer, entre autres, les tendances suivantes :

- La création d'unités de suivi et d'évaluation des projets au niveau central et au niveau sectoriel. En principe, les informations générées par les ministères techniques sont transmises à l'organisme central chargé de la planification en vue d'améliorer le processus de programmation des investissements publics ;
- La création d'unités de suivi sur des questions spécialisées telle la dette extérieure.

Sur le plan des modalités, on remarque les approches dominantes :

- Le suivi est basé sur des fiches de projet, l'un portant sur les caractéristiques financières (coûts, flux des fonds selon les sources de financement) et l'autre sur les résultats physiques.

- La mise en place d'un inventaire national des projets au moyen des fiches de contrôle sur les aspects financiers, tel le rapport sur l'aide extérieure.

Dans tous les cas, on a pu constater que l'attention est toujours axée sur les aspects financiers avec moins d'efforts sur le suivi des effets économiques et sociaux et le suivi physique. Ceci est dû au fait que le suivi est souvent perçu comme un phénomène extérieur, lié aux projets financés sur les aides extérieures et sous l'impulsion des donateurs. De plus, on enregistre également des faiblesses d'intégration des informations.

## 2 . Les fiches et banques informatisées des données :

Les fiches et les banques informatisées des données constituent des moyens privilégiés pour suivre l'évolution des programmes et projets.

Ces fiches doivent être conçues en fonction des besoins spécifiques en information, c'est pourquoi, avant d'élaborer une fiche, il convient de se poser les questions suivantes :

- Quel type d'informations a-t-on besoin ?
- Quel est le niveau de précision recherché pour chaque type d'informations ? (par secteur, par an, selon les sources de financement...)
- Quelle est la fréquence ou la périodicité des informations ?

La réponse à ces questions déterminera le contenu et la forme des fiches à élaborer.

En outre, comme souligné plus haut un document de suivi doit contenir :

a/- Les fiches d'identification du projet comprennent :

- L'identité du projet (titre, code, secteur, localisation...),
- Son statut (nouveau ou ancien projet),
- Sa nature (projet d'investissement, ou renforcement institutionnel),
- Ses caractéristiques (financières, techniques, administratives),
- Les impacts attendus (économiques, sociaux, financiers)

b/- Des fiches d'exécution ou de suivi (élaborés sur la base des fiches d'identification) dans lesquelles figurent :

- Les coûts du projet par source de financement ;
- Les résultats accomplis y compris les difficultés rencontrées dans l'exécution et les mesures correctives proposées.

c/- Des fiches d'évaluation mettant l'accent sur les indicateurs d'impacts, les causes des problèmes et les recommandations. Ces fiches sont actualisées au fur et à mesure que des changements interviennent dans la vie du projet. L'utilisation d'un système informatisé n'est plus à démontrer compte tenu de la masse importante d'informations qu'il faut traiter, standardiser et actualiser.

## 3- Les autres outils de suivi :

Les outils suivants facilitent également le suivi :

- Les rapports de suivi antérieur
- Le cadre logique du projet
- Le plan de travail
- Le chronogramme ou calendrier d'exécution des activités
- Le budget prévisionnel
- Le compte d'exploitation établi par nature de charges
- Le tableau de suivi des activités prévues et réalisées
- Le plan de financement
- La fiche de suivi des contributions financières, en main-d'œuvre ou en nature.

# A N N E X E 1

## REVUE DES TACHES PRINCIPALES DU SUIVI

### A- Avant la visite sur le terrain

- ◆ Obtenir toutes les informations pertinentes : document du projet, programme des travaux, rapports d'avancement.  
Identifier les objectifs, les résultats attendus, les bénéficiaires, les indicateurs de performance, la stratégie et la structure organisationnelle du projet. Cette information peut être obtenue auprès des agences d'exécution, les donateurs ou dans vos dossiers.
- ◆ Déterminer les types d'informations qui sont nécessaires pour votre visite et comment vous comptez les obtenir (observation directe, réunions, questions) ?
- ◆ Obtenir les données financières sur le projet par catégories de dépenses. Ces données seront comparées avec les données du terrain.
- ◆ Informer le ministère sectoriel, le donateur concerné, le directeur du projet et les autorités locales de votre visite en indiquant l'objectif et le calendrier de la mission.

### B- Sur le terrain

- ◆ Expliquer la raison d'être de votre mission aux structures concernées.
- ◆ Préparer l'agenda avec le staff du projet et d'autres parties prenantes au projet .
- ◆ Collecter les données (réunions, interviews, analyse documentaire, observation directe, etc.)
- ◆ Discuter vos conclusions préliminaires avec les parties prenantes sur le terrain pour avoir leurs commentaires et suggestions. Cette consultation avec les parties prenantes est essentielle pour obtenir leur support nécessaire pour l'application effective de vos recommandations.

### C. Après le travail du terrain

- ◆ Analyser les données.
- ◆ Ecrire un rapport préliminaire.
- ◆ Discuter le rapport avec les supérieurs hiérarchiques et collègues.
- ◆ Finaliser le rapport en tenant compte des suggestions faites.
- ◆ Transmettre le rapport aux structures compétentes.
- ◆ Surveiller l'application de ses recommandations.

## ANNEXE 2

### UN EXEMPLE DU QUESTIONNAIRE DE SUIVI

#### 1 . Les objectifs du projet

- ◆ Déterminer le progrès accompli dans la réalisation des objectifs du projet. Donnez des indications quantitatives dans la mesure du possible.
- ◆ Le plan de travail est-il réaliste ? Quelles sont des révisions éventuelles à introduire ?
- ◆ Quelles sont des raisons possibles de déviation entre les performances projetées et les réalisations ?
- ◆ Quelles sont les mesures envisagées pour remédier à la situation ?

#### 2 . Les aspects techniques

- ◆ Le projet a-t-il connu des difficultés techniques ? Veuillez spécifier.
- ◆ Les équipements, matériels et fournitures sont-ils délivrés dans les délais requis ? Si non, pourquoi ?
- ◆ Les équipements fournis sont-ils différents de ceux qui ont été prévus ?
- ◆ L'assistance technique extérieure a-t-elle été nécessaire ? Si oui, spécifiez les domaines.

#### 3 . Les aspects administratifs et de gestions

- ◆ Les activités du projet avancent-elles selon le calendrier ou plan de travail ? Si non, quels sont les aménagements à faire pour se conformer aux horaires et programme de travail ?
- ◆ Le gestionnaire du projet est-il à la hauteur de tâches lui confiées ? Est-il en mesure de créer un climat de travail favorable à la poursuite et l'achèvement des objectifs du projet ?
- ◆ Le personnel technique du projet a-t-il des compétences requises (compétences techniques, qualités humaines, pédagogiques et communicatives ?
- ◆ Déterminer la nature des relations entre le projet et son environnement.
- ◆ Dans quelle mesure le flux des informations du projet a-t-il un impact positif sur le public visé ?
- ◆ Les politiques du personnel sont-elles incitatives (promotion, formation, recrutement des gens capables) ?

#### **4 . Les aspects budgétaires et financiers**

- ◆ Quelles sont les sources de financement du projet ? Décrivez par donateur les décaissements ou projet par année et par catégorie de dépenses si possible.
- ◆ Comparez les décaissements aux dépenses actuellement encourues sur base des factures et autres documents comptables dûment validés.
- ◆ Comparez les coûts financiers aux performances en terme d'avancement vers la réalisation des objectifs.
- ◆ L'argent est-il décaissé à temps ? Si non, pourquoi ?
- ◆ Les montants prévus au budget sont-ils sous - utilisés (p.ex. formation) ?
- ◆ Toutes les dépenses sont-elles dûment justifiées et conformes à la mission du projet ?
- ◆ Le projet a-t-il une comptabilité organisée et fiable des dépenses et procède-t-il au bon classement des documents financiers et comptables ?
- ◆ Si le projet génère des revenus, combien de profits ont été déjà réalisés ? Comparez le niveau moyen atteint au niveau anticipé. Justifiez toute déviation.

#### **5 . Les aspects économiques**

- ◆ Identifiez les bénéfices ou coûts tangibles du projet sur le plan économique.
- ◆ Quels sont les groupes ou individus qui bénéficient des produits du projet ? Sont-ils différents des cibles prévues ? Pourquoi ?
- ◆ Les populations bénéficiaires contribuent-elles au projet ? Déterminez la nature des contributions, p.ex. argent, participation bénévole aux travaux, etc.
- ◆ Le projet peut-il continuer à fonctionner normalement sans contributions extérieures ?
- ◆ Dans quelle mesure les profits générés par le projet peuvent-ils supporter ses charges récurrentes ?

#### **6 . Les aspects environnementaux et sociaux**

- ◆ Y-a-t-il un problème écologique ou physique qui affecte les activités du projet (p.ex. érosion, sécheresse, composition du sol, climat) ?
- ◆ Le projet utilise-t-il des produits chimiques ou des fertilisants ? Ont-ils un impact nocif sur la vie animale, végétale ou humaine ? Quelles sont les solutions envisagées, s'il y en a ?
- ◆ Quel est l'impact direct et indirect du projet sur la communauté ou l'institution (p.ex. amélioration des conditions de santé et nutrition, changement notable dans les attitudes et comportement) ?
- ◆ Le projet jouit-il d'un vaste soutien de la population et des autorités compétentes ?
- ◆ La réalisation des objectifs pourrait-elle contribuer à accroître la participation de la population et son intérêt aux activités prescrites ?
- ◆ Le projet a-t-il des effets non-prévus. Expliquez.

# **FONCTION D'EVALUATION**

## **THEME IV : LA FONCTION D'EVALUATION**

### **I- LES ELEMENTS ESSENTIELS DE L'EVALUATION**

- 1- le concept d'évaluation et sa finalité
- 2- les parties prenantes à l'évaluation
- 3- les formes d'évaluation
- 4- les conditions d'efficacité de l'évaluation
- 5- le champ d'application de l'évaluation

### **II- METHODES D'EVALUATION D'IMPACT**

- 1- objectifs et définition de l'évaluation d'impact
- 2- méthodes d'évaluation d'impact

### **III- LA PLANIFICATION ET LA GESTION DE L'EVALUATION**

- 1- le processus de mise œuvre de l'évaluation
- 2- la préparation des termes de référence de l'évaluation
- 3- établissement des rapports et rétro-information

### **ANNEXE 3 : Programme de travail pour le suivi et l'évaluation**

### **ANNEXE 4 : Les dispositions à prendre pour la mise en place du suivi et de l'évaluation**

## I- LES ELEMENTS ESSENTIELS DE L'EVALUATION

Ce chapitre résume les concepts de l'évaluation. On parlera de la notion d'évaluation et de sa finalité, les parties prenantes à l'évaluation, ses différentes formes, les conditions d'efficacité de l'évaluation, ainsi que son champ d'application.

### 1. Le concept d'évaluation et sa finalité

L'évaluation est un procédé le plus souvent récapitulatif, une opération ponctuelle qui tente de déterminer aussi systématiquement que possible **la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact** des activités par rapport à leurs objectifs.

C'est l'analyse critique de la conception, de l'exécution, des résultats et de l'efficacité effective ou potentielle, en tant que moyen d'atteindre l'objectif de développement visé. **Les résultats de l'évaluation visent principalement à améliorer les interventions futures à partir des enseignements tirés des actions en cours ou passées.**

L'évaluation attire aussi l'attention des décideurs sur les contraintes réelles et potentielles au développement et des voies et moyens pour les contourner.

### 2. Les parties prenantes à l'évaluation

L'évaluation s'opère d'ordinaire de deux façons, séparées ou combinées :

- l'évaluation interne : qui est effectuée par **les fonctionnaires de la direction du projet ou de l'organisation** qui exécutent les activités à évaluer. Il s'agit d'une forme directe d'auto-évaluation faite par ceux qui connaissent bien le projet.

- l'évaluation externe qui est effectuée par des organes extérieurs :

- \* les bailleurs de fonds ou organisme de financement,
- \* le Gouvernement ou les Ministères Techniques et/ou Ministère du Plan,
- \* les populations qui tirent en dernier ressort profit des résultats du projet
- \* l'Agence d'exécution du projet.

Toutes les parties prenantes principales doivent être associées à l'évaluation pour augmenter la probabilité d'application de ses recommandations.

### 3. Les formes d'évaluation

Chronologiquement, on peut distinguer quatre types d'évaluation externe ou interne :

**Evaluation ex-ante** : elle intervient dans la phase préparation et études du projet, plus précisément dans l'étape de négociation et mise en place du financement, c'est à dire avant la mise en place du projet. Elle permet d'apprécier la cohérence du projet par rapport aux objectifs et politiques de développement sur le plan global, sectoriel ou régional et d'en déterminer les contributions en terme économique, financier, social, institutionnel ou autres.

**Evaluation à mi-parcours (formative) :** appelée évaluation en cours d'exécution ou supervision, elle intervient pendant la phase d'exécution du projet, environ une fois par an, selon le type et la complexité du projet ou lors d'évènement d'avancement critique du projet ou de problèmes particuliers.

Elle fournit aux directeurs du projet et aux décideurs les données analytiques **pour apprécier et , si besoin, ajuster les politiques, les objectifs, les arrangements institutionnels et les ressources ou réorienter le projet.**

Elle fournit également des renseignements utiles pour la planification des nouveaux projets.

**Evaluation finale :** elle est faite à la fin du projet ; Il s'agit d'enregistrer et de vérifier les indicateurs de fin de projet qui se rapportent aux produits et aux objectifs pour en déterminer à la fois le niveau d'efficacité et d'efficacités et tirer les leçons initiales pour les projets futurs. Il peut aussi s'agir de la détermination des résultats du projet en termes d'impact potentiel.

**Evaluation ex-post :** appelée évaluation d'impact, elle intervient deux ans au moins après la fermeture du projet et analyse la pertinence, l'efficacité, l'impact du projet et la durabilité des résultats.

L'évaluation d'impact concerne essentiellement les effets directs et indirects des interventions et leurs conséquences sur les bénéficiaires.

Elle présente beaucoup d'avantages bien qu'elle est difficile à mener sur le plan méthodologique :

- Elle fournit des preuves tangibles de changement sur le plan social, économique, financier, institutionnel, politique et autres.
- Elle améliore la compréhension des facteurs positifs et négatifs résultant d'une intervention donnée.
- Elle fournit une base solide de prise de décision.

#### 4. Les conditions d'efficacité de l'évaluation

Trois conditions d'efficacité :

- l'impartialité et l'indépendance
- la crédibilité et
- l'utilité.

**L'impartialité et l'indépendance :** le processus d'évaluation doit être indépendant des mécanismes d'élaboration des politiques et de la gestion de l'aide.

L'impartialité et l'indépendance s'imposent à toutes les phases de l'évaluation à savoir :

- Préparation de l'évaluation :
  - décision d'effectuer l'évaluation (formation de l'équipe, sélection des évaluateurs),
  - détermination des besoins (pourquoi on fait l'évaluation, pour qui, sa durée, par qui elle sera faite, quand et combien elle coûtera...)

- préparation ou prise de connaissance des termes de références (à être approuvés par les acteurs concernés)
  - rassemblement et consultation des documents du projet : situation de référence, rapports d'avancement trimestriels, semestriels, annuels, plan de travail annuel..
  - indication des données à recueillir et des indicateurs à utiliser
  - identification des aspects problématiques
  - préparation d'un plan et d'un formulaire d'évaluation
- Conduite de l'évaluation
  - Analyse des résultats et recommandations
  - Présentation matérielle et distribution du rapport

## 5. Le champ d'application de l'évaluation

Contrairement au Suivi, l'évaluation n'est pas systématique pour tous les projets et programmes ; elle entraîne généralement plus de coûts que le suivi.

Comme elle est une fonction de gestion qui permet de déterminer le degré d'efficacité d'un projet en termes d'utilisation de ressources, de réalisation des objectifs et d'impacts sur les bénéficiaires, elle doit être menée **d'une manière sélective en tenant d'un certain nombre de critères :**

- le montant engagé (ex.  $\geq$  à 1 million de \$)
- la nature et le caractère stratégique du projet.

## II- METHODES D'EVALUATION D'IMPACT

### Evaluation d'Impact (EI) dans le cycle de projet :

L'EI est la dernière phase du cycle des projets. C'est la phase qui, cependant, est souvent oubliée, délaissée alors que son importance est primordiale. Ne dit-on pas que celui qui ignore le passé est condamné à le répéter. Il est donc indispensable et nécessaire que des évaluations d'impact soient conduites pour certains secteurs ou projets,

Les phases du projet :

- Phase 1 :** préparation du projet (études) : étape identification
  - Etape faisabilité
  - Etape évaluation ex-ante
 (recherche de financement, négociations et mise en place du financement)
- Phase 2 :** mise en œuvre et suivi-évaluation
- Phase 3 :** évaluation d'impact.

## 1. Objectifs et définition de l'Impact :

**Trois objectifs :** - inventories et analyser avec la plus grande certitude possible, l'impact des interventions d'un projet et la concordance avec les résultats escomptés ;

- de fournir aux décideurs des éléments de réorientation s'il s'est révélé que l'approche adoptée par le projet n'est pas la mieux indiquée pour aboutir aux objectifs prévus ;
- d'apporter des éléments du bilan itératif et évolutif du développement en alimentant la banque de données socio-économiques incluant des critères d'impact des projets.

Par **impact du projet**, nous entendons la situation du milieu suite à l'intervention du projet par rapport à la situation du départ en prenant soin de soustraire les effets induits par les facteurs ci-après :

- variables exogènes (climats, politiques, économiques et autres)
- changements aléatoires
- auto-promotion de certaines personnes
- évolution normale des choses
- erreurs de mesure.

Etant donné que le milieu d'intervention est complexe et que l'évaluation est sujette à des limites très sévères à la fois techniques et budgétaires, on parvient difficilement à des conclusions non ambiguës. Ainsi donc, pour minimiser les erreurs de mesure, l'EI exige le maximum de rigueur dans la conception, l'exécution, l'interprétation et la diffusion des résultats.

## 2. Méthodes d'évaluation d'impact

Des méthodes diverses ont été développées pour faciliter l'évaluation des programmes et projets de développement. Il existe seulement quelques méthodes qui sont couramment utilisées dans les EI :

- *Méthode de comparaison de la situation AVANT et APRES le projet*
- Méthode avec et sans le projet
- Méthode de questionnaire
- Le tableau du bilan global
- L'analyse des coûts et bénéfices et
- L'analyse économique et financière
- L'évaluation participative.

### *2.1. Méthode de comparaison de la situation AVANT et APRES le projet*

Comparer la situation avant et après le projet avec les résultats issus des activités du projet. Le changement positif par rapport à la situation initiale sera attribué au projet.  
 Préalable : existence de données de base sur la situation avant le projet pour qu'on puisse comparer les informations avec celles de la situation avec le projet.

Exemple :

A : situation avant le projet : 25% de chômage dans la province de Tali ;

B : un projet à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) est initié avec comme objectif la réduction du taux de chômage à 0 en l'an 2003. 200 personnes ont été recrutées.

C : en 2001, le taux de chômage passe à 15%. Cette diminution peut être attribuée au projet.

### Tableau d'impact

	Situation AVANT	Situation APRES	Changement (%)
Taux de chômage	25%	15%	10%
Impact économique	Un certain nombre de familles vivent en dessous du minimum vital	Diminution du taux de chômage et augmentation du nombre de travailleurs	Amélioration du bien-être, création d'emplois favorisant la croissance économique

Autres facteurs qui peuvent affecter le taux de chômage : la croissance économique positive qui a des répercussions sur le taux de chômage et la création d'emploi.

Il faut donc que le responsable de l'évaluation arrive à déterminer que l'impact provient essentiellement du projet et ceci avec des analyses multifactorielles complexes.

La logique de l'analyse selon la méthode avant et après le projet permet d'identifier la contribution du projet, tout en essayant de contrôler dans la mesure du possible d'autres explications alternatives.

### 2.2. Méthode avec et sans le projet

Cette méthode est similaire à la précédente. Elle implique la comparaison de la situation sans le projet à la situation avec le projet.

Comme dans la méthode précédente, il faut faire attention car on peut rencontrer d'autres facteurs qui constituent des menaces à la validité des conclusions des évaluations.

C'est le cas par exemple de l'occurrence d'un événement historique important, la maturation du groupe et le changement dans les méthodes ou instruments d'évaluation. Il est conseillé de répéter les mesures à des intervalles différentes dans le temps et d'utiliser les mêmes méthodes d'évaluation.

### 2.3. Méthode de questionnaire

Cette méthode consiste à préparer et administrer un questionnaire aux bénéficiaires et autres parties prenantes au projet afin d'obtenir leur opinion sur le degré de succès des interventions du projet.

Il faut que les questions posées reflètent les critères spécifiques du succès du projet. Elles doivent chercher des informations sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du programme.

Exemples de questions fermées :

Question pour mesurer la pertinence :

Quel est le degré de pertinence du programme ou projet par rapport aux besoins du groupe cible ?

- très pertinent
- pertinent
- moins pertinent
- pas du tout pertinent.

Question pour mesurer l'efficience du projet

Les ressources du projet sont-elles utilisées efficacement pour produire les résultats attendus ?

- très bien utilisées
- bien utilisées
- passablement utilisées
- pas bien utilisées du tout.

Question sur l'impact du projet : Quelle est votre appréciation de l'impact du projet sur les bénéficiaires directs ?

- très satisfaisant
- satisfaisant
- moyennement satisfaisant
- pas du tout satisfaisant.

**Il faut que les critères et les catégories soient bien compris par les personnes à qui on adresse les questionnaires :**

- \* les performances excellentes(+80%) correspondent à la 1<sup>ère</sup> catégorie de réponse
- \* les performances satisfaisantes (+65%) à la 2<sup>ème</sup> catégorie
- \* les performances passables (+55%) à la 3<sup>ème</sup> catégorie
- \* et les performances médiocres à la dernière catégorie.

On peut également poser des questions ouvertes permettant aux gens de donner plus d'informations sur leur appréciation des résultats et impacts du projet.

**Ici, l'objectif est non seulement d'avoir une idée sur le degré de réalisation du projet (réussite ou échec), mais de connaître les raisons qui expliquent cette situation.**

Les questions peuvent porter sur leur appréciation des réalisations, les impacts, les problèmes majeurs, les leçons à tirer et les recommandations.

#### 2.4. Méthode du tableau de bilan global

	<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
<b>PRESENT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Technologie simple et appropriée</li><li>- un bon esprit d'équipe</li><li>- un leadership engagé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- personnel technique compétent insuffisant</li><li>- moyens financiers et matériels inadéquats</li></ul>
	<b>Potentiels</b>	<b>Risques</b>
<b>FUTUR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- cadres de direction bien formés</li><li>- autorités avec large expérience des affaires</li><li>- stabilité des agents</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- changement brusque des responsables du projet</li><li>- saturation des marchés</li><li>- enclavement de la zone</li></ul>

On part de l'analyse stratégique qui examine l'environnement du projet en terme des forces, des faiblesses, des potentiels et des risques.

**Avantages de l'approche :** possibilité d'avoir une vue schématique des atouts à capitaliser dans le futur et des contraintes auxquelles une attention particulière est exigée pour une mise en œuvre satisfaisante du projet.

#### 2.5. L'analyse des coûts et bénéfiques

Plusieurs méthodes sont utilisées dans les pays en développement pour faciliter l'étude d'impacts économiques des investissements. On peut distinguer deux grandes catégories de méthodes : la méthode des effets et la méthode des prix de référence.

La méthode des effets a été développée en France dans les années 1970 par les Experts de la Mission de la Coopération.

**Cette méthode permet d'évaluer la viabilité et l'impact des investissements en tenant compte de la valeur ajoutée sur la croissance économique et la répartition de revenu. On identifie et évalue les effets d'un projet sur l'Economie et autres objectifs socio-économiques. Les effets directs et indirects sont comparés et analysés par rapport aux objectifs poursuivis.**

**La méthode du prix de référence essaie d'intégrer les paramètres macro-économiques définissant les objectifs de la collectivité nationale dans l'évaluation des projets : on lie l'analyse des projets à la planification macro-économique.**

Cette méthode a été utilisée par les Experts de l'OCDE, de l'ONUDI et de la Banque Mondiale dans les années 1970.

Face aux difficultés et contraintes dans l'utilisation de ces méthodes, certaines institutions ont réussi à développer des principes et procédures pour mener l'évaluation d'impact des investissements.

### *a) évaluation des coûts*

L'exécution d'un projet entraîne des coûts ou dépenses :  
On peut avoir des :

- coûts d'investissements
- coûts de fonctionnement
- coûts récurrents
- coûts physiques : bâtiments, matériels et équipements...
- coûts : salaires, main d'œuvre, terre....

Les coûts doivent répondre aux différents critères suivants :

- Estimation exacte des coûts/ enveloppes globales
- Estimation initiale détaillée pour faciliter le contrôle et le suivi
- Transparence des hypothèses adoptées sur les quantités et les coûts unitaires
- Analyse des coûts accompagnée des tableaux de synthèse qui facilite la compréhension : tableau principal des coûts d'investissements ventilés par principaux postes ou par secteur et projetés annuellement sur la durée du projet
- Indications sur les coûts récurrents : disposition sur le financement de ces coûts
- Distinction entre coûts en monnaie locale et les coûts en devises : tenir compte de l'inflation
- Identification et évaluation des coûts non quantifiables.

### *b) évaluation des bénéfices*

bénéfices = recettes, produits, avantages tangibles ou non du projet.

Il peut s'agir de :

- Accroissement de la production
- Création d'emploi
- Prévention des maladies
- Amélioration de la qualité des produits
- Réduction des coûts

Les bénéfices doivent répondre aux différents critères suivants :

- déterminer les bénéfices des projets à caractère productif (secteur agricole, énergétique, industriel, infrastructure) : quantifiables
- utiliser les mesures qualitatives pour les projets à caractère social et administratif
- recourir aux indicateurs indirects là où des mesures directes ne sont pas possibles : ex nombre de lits par habitant ou nombre de médecins en l'absence du taux de mortalité.
- distinguer les bénéfices financiers des bénéfices économiques :

- \* bénéfices financiers sont des recettes pour le promoteur du projet
  - \* bénéfices économiques pour la collectivité publique ;
- lister les bénéfices non quantifiables selon l'importance que chacun dénote pour l'analyste : les bénéfices peuvent être comparés.

**L'analyse des coûts-bénéfices est un outil puissant de l'analyse de l'impact du projet. L'objectif principal est de déterminer si le montant des fonds engagées par le projet est justifié par l'importance des résultats quantifiables et non quantifiables obtenus.**

### *2.6. L'analyse économique et financière*

L'analyse économique permet de déterminer la contribution ou l'impact du projet du point de vue de la collectivité publique tandis que l'analyse financière essaie de dégager le rentabilité financière du projet pour ses opérateurs. L'analyse consiste à identifier et évaluer les coûts et les bénéfices du projets et à les exprimer en termes comparables (valeurs monétaires). Si les bénéfices sont plus élevés que les coûts, le projet a un impact positif. Dans le cas contraire, il doit être rejeté (évaluation ex-ante).

### *2.7. L'évaluation participative*

L'évaluation participative diffère de l'évaluation classique ou traditionnelle. Elle est un processus de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information **qui associe les bénéficiaires à toutes les étapes d'évaluation dans une prise de décision collective pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des actions.**

Elle est basée sur **l'idée de partenariat avec les utilisateurs et les bénéficiaires** dans la conception, l'élaboration du système d'évaluation, la collecte et le traitement des données et le règlement des problèmes d'exécution **dans le but de renforcer leur capacité de résolution des problèmes, d'action et de contrôle du développement.**

## **III : LA PLANIFICATION ET LA GESTION DE L'EVALUATION**

L'évaluation est une activité de gestion dont les recommandations et les résultats peuvent avoir des implications énormes sur la manière dont un projet ou un programme est conçu, organisé financé et géré. Si les résultats du suivi peuvent donner lieu à des ajustements dans le projet, les recommandations d'une évaluation peuvent au contraire entraîner des changements de fond dans la conception et le fonctionnement du projet. C'est pour cette raison que l'évaluation doit être minutieusement préparée par les responsables du programme ou du projet.

Il faut :

- formuler les termes de référence de l'évaluation
- déterminer le calendrier de l'évaluation (nombre de jours, activités)

- s'assurer de la disponibilité d'un budget et d'une logistique suffisante pour faciliter le bon déroulement des travaux
- recruter des consultants (nationaux et/ou internationaux)
- indiquer si les consultants doivent être briefés où et par qui avant de se rendre sur le site du projets.

## 1- Le processus de mise œuvre de l'évaluation

- Définir l'objet et la portée de l'évaluation et identifier les destinataires de ses résultats.

### **Pourquoi doit -on procéder à l'évaluation ?**

- ❖ améliorer les politiques, procédures ou techniques ?
- ❖ décider de poursuivre ou d'arrêter une activité ?

- Définir l'objet sur lequel va porter l'évaluation.

### **S'agit-il de l'évaluation d'un projet, un programme, une institution ou un secteur ?**

- Définir les caractéristiques de l'objet : décrivez brièvement l'origine, les objectifs, les activités pertinentes, le budget et les effets escomptés du programme ou du projet.

- Enoncer les questions d'évaluation :

- ❖ raison d'être du programme ou du projet : **le projet est -il justifié, ses objectifs sont -ils réalistes et pertinents ( pertinence )**
- ❖ réalisation des objectifs : **dans quelle mesure les objectifs initiaux ont -ils été atteints ? Ont-ils des chances de l'être ? Quels ont été les principaux facteurs affectants la réalisation ou la non réalisation des objectifs ? ( efficacité )**

**On peut ajouter les questions sur l'efficience et la durabilité.**

χ impacts et effets : quels ont été les résultats directs ? quels ont été les impacts sur les indicateurs sociaux, économiques et environnementaux ? Quels sont les effets inattendus ? quels ont été les facteurs extérieurs sur les projet ? : **impact direct et indirect, hypothèses du Cadre logique**

- Formuler des conclusions et recommandations

**Il faut préciser à qui s'adressent les recommandations.**

- ❖ résultats globaux (degré de réussite et réalisation des objectifs dans les délais et les budgets prévus ? impacts et effets versus coûts, insuffisance et réalisations notables)
- ❖ viabilité des résultats : facteurs de viabilité
- ❖ solutions alternatives : existe t-il de meilleurs moyens d'atteindre les objectifs ?
- ❖ enseignements tirés : enseignements généraux et spécifiques pour les types de projets

## 2- la préparation des termes de référence de l'évaluation

Une des dispositions importantes à prendre, concerne la mise au point des termes de référence de la mission d'évaluation, une fois que l'objet, la portée de l'évaluation, les

caractéristiques, les questions d'évaluation (raison d'être du programme ou du projet, réalisation des objectifs) ont été fixés.

Les termes de référence donnent le sens de direction et fournissent les éléments de base de l'évaluation. Leur préparation mérite dès lors un grand soin. Les éléments des termes de référence se présentent ainsi :

### **Introduction**

- Description sommaire du programme ou du projet : les objectifs globaux poursuivis, les objectifs spécifiques, les composantes...

### **Objectifs de l'évaluation :**

- Définir la raison d'être de l'évaluation : pourquoi faire l'évaluation ?  
Exemple : bien fondé des activités, l'appréciation des effets attendus, l'appréciation du niveau d'efficacité et d'efficience des actions entreprises ?
- Préciser qui a pris l'initiative de l'évaluation et pourquoi ?
- Quelles sont les parties prenantes à l'évaluation ?

### **Champ d'application de l'évaluation :**

- Préciser s'il s'agit d'une évaluation d'un projet, programme ou des projets d'un secteur, d'une évaluation thématique ou des politiques ?

### **Questions et problèmes que l'évaluation va aborder**

- Préciser les questions auxquelles l'évaluation va répondre : ces questions sont relatives à la pertinence, à l'efficience, à l'efficacité du projet en termes d'impacts et de durabilité des résultats

### **Produits escomptés de l'évaluation**

- Préciser les réalisations correspondant aux activités initiées par le programme/projet ainsi que les méthodologies utilisées, les conclusions basées sur une synthèse des constatations en matière de réalisations, les recommandations visant à améliorer les performances du programme et des acteurs impliqués dans son exécution.

### **Méthodologie de l'évaluation**

- préciser la méthodologie utilisée :
  - ❖ consultation et études des documents de projet ( convention, accord de crédit, programme de travail, rapport d'activités annuel, rapport de mission , rapport d'évaluation à mi-parcours...)
  - ❖ Interviews (avec qui , où ?)
  - ❖ Visites sur terrain afin de constater de visu et de recueillir les avis des populations bénéficiaires
  - ❖ Sondages
  - ❖ Questionnaires :
  - ❖ Réunions avec les responsables du projet, les autorités administratives locales impliquées

## **Equipe de l'évaluation**

- préciser le nombre d'évaluateurs : nationaux et internationaux et préciser les compétences et qualification requises ainsi que les responsabilités des évaluateurs

## **Modalités d'exécution de l'évaluation**

- préciser le lieu de l'évaluation
- préciser les délais de la mission d'évaluation
- préciser les rapports : format et remise des rapports

## **3. Etablissement des rapports et rétro-information**

L'élaboration et la présentation du rapport d'évaluation répondent aux mêmes exigences techniques que le rapport de suivi.

### ***3.1.Éléments du rapport d'évaluation***

Le rapport doit comprendre :

- un résumé analytique :
  - Brève Description Du Projet,
  - Objectifs De L'évaluation,
  - Principales Conclusions , recommandations et leçons à tirer.
- Introduction :
  - Justification et objectifs de l'évaluation
  - Principales questions de l'évaluation
  - Méthodologie d'évaluation
  - Structure du rapport d'évaluation.
- Contexte du projet :
  - Description sommaire du contexte du projet
  - Description du projet : objectifs, composantes principales...)
- Constatations et conclusions :
  - Formulation du projet
  - Mise en œuvre du projet
  - Résultats (résultats par rapport aux objectifs immédiats)
  - Impacts des résultats
  - Durabilité des résultats.
- Recommandations

- ANNEXES :
- Termes de référence
  - Liste des personnes consultées avec les noms et les titres
  - Liste des documents consultés
  - Questionnaire utilisé
  - Autres informations pertinentes.

**Il est à noter que le rapport d'évaluation doit inclure les jugements sur l'efficience, l'efficacité et l'impact des résultats.**

Il doit aussi répondre aux questions suivantes :

- Les objectifs ont-ils été pertinents par rapport aux objectifs ?
- Dans quelle mesure ces objectifs ont-ils été atteints ?
- Dans quelle mesure les présuppositions sous-tendant les études de faisabilité ont été confirmée ou infirmées par la mise en œuvre du projet ?
- Y-at-il des écarts entre les prévisions et les réalisations et quelles sont les causes de ces écarts ?
- quel est l'impact du projet sur le développement en général et sur les bénéficiaires en particulier, en soulignant les effets désirés et non-désirés ?
- Quelles sont les opportunités qui s'offrent pour d'autres investissements ?
- Conclusions et recommandations pour continuer , répliquer, étendre ou stopper les activités du projet.

### ***3.2. Critères de présentation du rapport d'évaluation***

Les critères de présentation des rapports d'évaluation sont les mêmes que ceux énoncés dans la partie sur le Suivi, c'est à dire **la pertinence, la concision, la simplicité, la praticabilité, l'objectivité, la fiabilité, la validité et la promptitude.**

### ***3.3. La rétro-information***

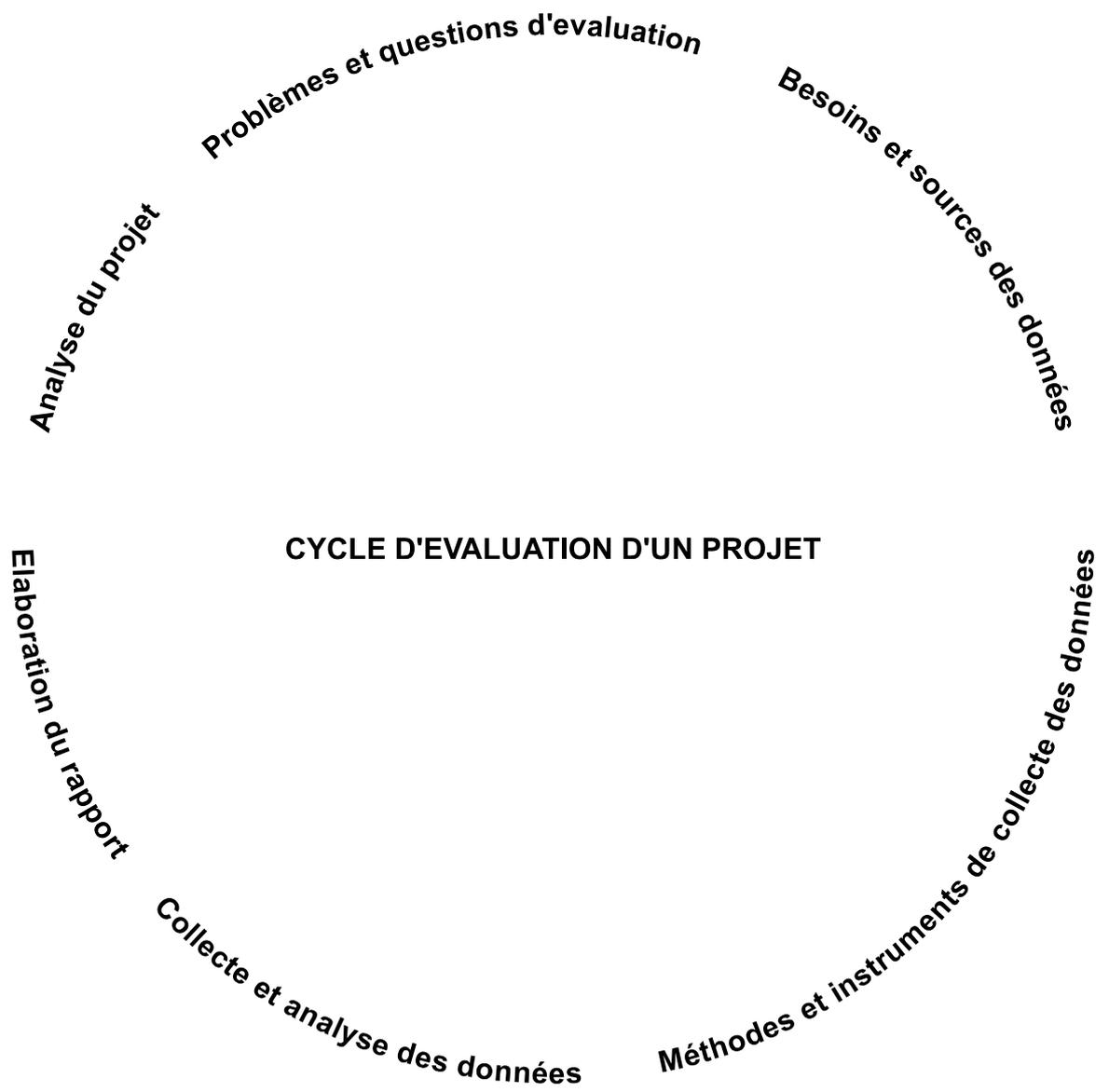
Les informations produites à travers les rapports de suivi et les rapports d'évaluation sont générées pour aider à améliorer les interventions présentes et futures. C'est pourquoi les informations pertinentes doivent être communiquées aux parties prenantes pour que les décisions nécessaires soient prises.

La rétro-information issue des activités d'évaluation peut servir soit à adapter les projets aux nouvelles exigences de son environnement et remédier aux difficultés d'exécution (évaluation formative), soit de tirer des leçons sur ce qui marche ou sur ce qui ne marche pas dans certaines situations et pourquoi, en vue d'orienter les politiques de développement. L'évaluation joue donc un rôle important d'apprentissage institutionnel.

Comment tirer profit des leçons de l'expérience de la mise en œuvre des programmes et projets ?

- ❖ Organiser des évaluations thématiques : regrouper les projets abordant un thème commun comme le renforcement des capacités, l'amélioration des conditions des mères et des enfants, la création d'emploi.
- ❖ Organiser des évaluations sectorielles : projets ou programmes regroupés par secteur pour déterminer les points forts et les points faibles des approches, stratégies et modalités utilisées pour résoudre certains problèmes sectoriels et l'impact collectif des programmes ou projets du secteur sur l'achèvement des objectifs, sur le plan national, régional et local.

- ❖ Organiser des évaluations de politiques : regrouper les programmes ou projets abordant les problèmes de politiques au niveau sectoriel ou thématique afin de recommander de nouvelles politiques beaucoup plus efficaces. C'est le cas par exemple des projets liés à la restructuration des entreprises publiques ; l'accent est placé sur la pertinence, l'efficacité et l'efficacités des politiques en vigueur pour relancer le secteur productif national



## ANNEXE 3

### *PROGRAMME DE TRAVAIL POUR LE SUIVI ET L'EVALUATION*

<b>Composantes</b>	<b>Tâches</b>	<b>Responsabilités</b>
A. Déterminer les besoins en information et sources des données	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vérifier les programmes et projets pour lesquels les rapports de suivi ou évaluation sont prévus</li> <li>2. Déterminer les besoins en information</li> <li>3. Déterminer les sources d'information</li> </ol>	
B. Identifier les indicateurs clés de performance	Déterminer comment le progrès ou le succès du programme ou projet sera mesuré	
C. Collecter les données	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Déterminer les méthodes de collecte de données</li> <li>2. Conduire le suivi / l'évaluation</li> </ol>	
D. Analyser les données (suivi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Isoler les faits pertinents, comparer les prévisions aux réalisations</li> <li>◆ Analyser les écarts</li> <li>◆ Identifier les problèmes majeurs/leurs sources</li> <li>◆ Identifier des actions correctives</li> </ul>	
E. Préparer le rapport	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Préparer la 1<sup>ère</sup> ébauche du rapport</li> <li>◆ Discuter l'ébauche avec les supérieurs hiérarchiques et collègues</li> <li>◆ Finaliser le rapport</li> </ul>	
F. Disséminer l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Transmettre le rapport sur l'état d'avancement et le progrès réalisé par le projet aux Sponsors et parties concernées</li> <li>◆ Surveiller l'exécution de ses recommandations</li> </ul>	

## **A N N E X E 4**

### ***LES DISPOSITIONS A PRENDRE POUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION***

Rassurez-vous que vous avez des réponses satisfaisantes aux questions ci-dessous.

1. Quel est l'objectif du système de suivi – évaluation ?
  - Qui a besoin de l'information ?
  - Pourquoi faire ?
2. Quels types d'information avez-vous besoin (informations sur les dépenses, les recettes, les réalisations, les impacts, etc...) ?
3. Quel est le niveau de précision et de fréquence de l'information ?
4. Comment l'information sera collectée et par qui ?
5. Quelle sera la forme de présentation du rapport de suivi – évaluation ?
6. Quelle sera la fréquence des transmissions des rapports et à qui ?
7. Comment assurer l'exécution effective des recommandations du rapport et qui devra le faire ?
8. Comment mieux organiser le système de suivi et évaluation. Où localiser l'unité de suivi et évaluation. Qui doit faire partie de cette unité (expertise et expérience requises) ?
9. Quels sont les équipements nécessaires pour opérationnaliser le système et quels sont leurs coûts ?

# **ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE**

## L'ANALYSE ECONOMIQUE DES PROGRAMMES/PROJETS

### - METHODOLOGIE : les méthodes des effets

La méthodologie présentée dans ce chapitre est en filiation directe avec la «**Méthode des Effets**» d'évaluation économique des projets de développement, et, plus généralement, avec les méthodes d'analyse « input-output » développée par W. LEONTIEF.

A l'origine, la méthode des effets a été élaborée par M. CHERVEL, C. PROU et M. LE GALL dans le cadre d'appui à des structures de planification nationales :

- . La Méthode des Effets propose une procédure de choix de projets s'articulant autour d'un critère d'évaluation global;
- . elle suppose des discussions itératives entre les instances de décisions et les évaluateurs;
- . son champ d'application se limite aux seuls projets pour lesquels les situations avec et sans projet satisfont le même niveau de demande intérieure.

### - CADRE D'HYPOTHÈSE :

- . Sous-emploi généralisé de la main d'oeuvre
- . Sous-emploi des capacités de production dans toutes les branches
- . Constance des coefficients techniques en valeur

### - ANALYSE DES EFFETS

#### \* LES COMPTES CONSOLIDES

. Technique de base

=> méthode :

- Inclure dans un seul tableau l'ensemble des flux entrants et sortants enregistrés dans les comptes individuels des agents
- Eliminer les flux correspondant à des transferts entre ces agents

=> Problèmes et précaution :

- .Fiabilité des informations
  - Homogénéité des comptes initiaux (cohérence des données et de la construction des comptes consolidés) concordance des prix

#### \* CALCUL DES EFFETS INCLUS

Les effets sur l'économie nationale sont mesurés par les flux engendrés par le projet :

\* qui apparaissent dans le compte consolidé : importations, consommations intermédiaires locales, valeur ajoutée créée et subvention reçues

=====> **EFFETS DIRECTS**

\* qui sont induits dans le reste de l'économie par le jeu des fournitures successives de consommation intermédiaires

=====> **EFFETS DIRECTS**

\* et que l'on additionne

=====> **EFFETS INCLUS**

### . EFFETS DIRECTS

**P consolidée = Importations (CAF) + CI locales + VA directe**

Avec :

**P = valeur de la production**

**VA directe = Valeur Ajoutée y compris taxes et droits sur importations**

Soit :

**VA directe = S directs + T directs + FF directs + RE directs**

Avec :

**S = salaires ( et charges sociales)**

**T = taxes**

**FF = frais financiers**

**RE = résultat d'exploitation**

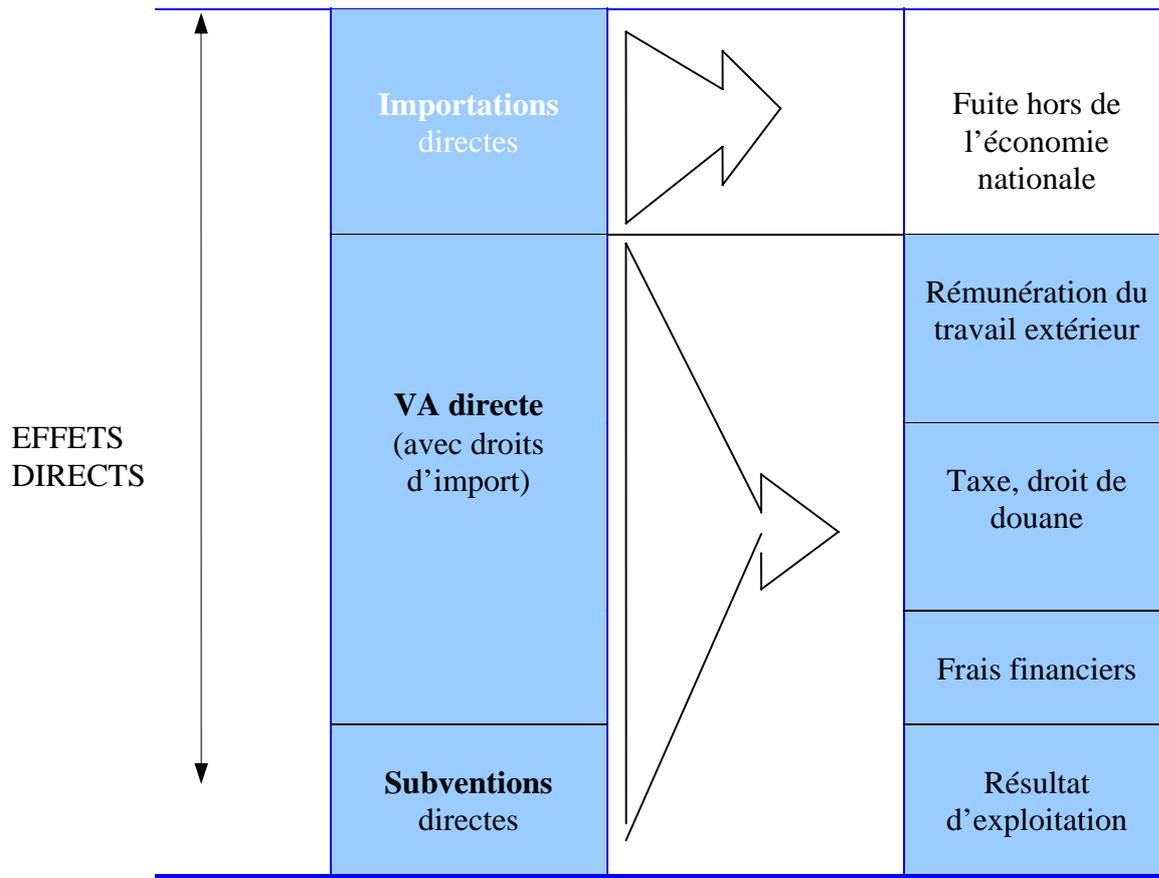
En pratique il s'agit de remplir le tableau suivant :

**Tableau 1.** Calcul des effets directs (portant sur une année)

POSTES	MONTANT	CI	IMPORATIONS	
		LOCALES	Coût devises (CAF)	Taxes, droits de douane
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consommations intermédiaires</b></li> <li>- Matières premières</li> <li>- Fournitures et pièces</li> <li>- Entretien et réparations</li> <li>- Services extérieurs</li> <li>- Frais généraux</li> <li>- ...</li> </ul>				
TOTAL CI	CI	CI loc. dir.	Import dir.	TDD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valeur ajoutée</b></li> <li>- Rémunération main d'œuvre</li> <li>- Taxes, impôts (et subventions)</li> <li>- Frais financiers</li> <li>- Résultats Brut d'Exploitation</li> </ul>				
TOTAL VA	VA fin.			
TOTAL	P consolidée			

$$\text{VA directe} = \text{VA fin} + \text{TDD}$$

**Fig 1 : Effets directs**



**. EFFETS INDIRECTS**

\* La remontée annuelle des chaînes : Cette procédure ne concerne que les CI locales de rang 1 dont le montant est important. Elle consiste à ventiler le montant au prorata des postes du compte de production-exploitation de l'agent fournisseur ou de la sous-branche dont les fournisseurs relèvent

Les effets indirects calculés sont composés :

- . de dépenses en devises (CAF) dues aux importations du fournisseur;
- . des nouvelles CI locales << de rang 2>> qu'il utilise,
- . éventuellement d'un élément de subvention;
- . et d'un montant de valeur ajoutée, se répartissant lui-même en ses divers composantes (S,FF,T,RE) comprenant les taxes et droits relatifs aux importations.

**\* calcul des effets indirects**

$$VA \text{ indirecte} = T_v \text{ incluse} \times CI \text{ locales}$$

$$I \text{ indirectes} = T_m \text{ incluses} \times CI \text{ locales}$$

On appelle coefficients (ou taux) inclus ces proportions d'importations et de valeur ajoutée « incorporées » dans les produits de la branche.

Avec :

$I \text{ indirectes}_j = \text{Importation indirectes engendrées par la production des CI locales}$   
 $CI \text{ locales}_j = \text{Consommations intermédiaires locales relevant de la branche}$   
 $T_{mj} = \text{Coefficient d'importation incluse de la branche}_j$

$VA \text{ indirecte} = Tv \text{ incluse} \times CI \text{ locales}$

Avec :

$VA \text{ indirecte} = \text{Valeur Ajoutée engendrée par la production des CI locales}_j$

$Tv \text{ incluse}_j = \text{Coefficient de valeur ajoutée incluse de la branche}_j$

Pour les composantes de la valeur ajoutée

$S \text{ indirectes}_j = Ts \text{ inclus}_j \times CI \text{ locales}_j$

$T \text{ indirectes}_j = Tt \text{ inclus}_j \times CI \text{ locales}_j$

$EBE \text{ indirectes}_j = Tebe \text{ inclus}_j \times CI \text{ locales}_j$

Les taux inclus peuvent provenir :

. des études sectorielles, de branches, sous-branches ou filières ayant calculé les taux inclus de ces activités. Seule source en cas d'absence de TES

. la comptabilité nationale, qui fournit les taux inclus de toutes les branches. (TES, MCS)

\* Pratique du calcul des effets indirects

$VA \text{ indirecte} = S \text{ indirects} + T \text{ indirects} + FF \text{ directs} + RBE \text{ indirects}$

$CI \text{ locales} = I \text{ CAF indirect} + VA \text{ indirecte}$

En pratique il s'agit de remplir le tableau suivant

**Tableau 2 : Calcul des effets indirects** (portant sur une année).

CI LOCALES		TAUX INCLUS					EFFETS INDIRECTS				
Postes	Montant	I	S	T	FF	RBE	I	S	T	FF	RBE
- i	Xi	Ai	Bi	Ci	Di	Ei	Ai.Xi	Bi.Xi	Ci.Xi	Di.Xi	Ei.Xi
- j <sup>(*)</sup>	Xj						Ij <sup>*</sup>	Sj <sup>*</sup>	Tj <sup>*</sup>	FFj <sup>*</sup>	RBEj <sup>*</sup>
- ...											
- ...											
TOTAL	CI loc.						I indir	S indir	T indir	FF indir	RBE indir

(\*) CI locales : calculs par remontée manuelle.

**EFFETS INCLUS**

Les effets inclus sont égaux à la somme des effets directs et indirects

**EFFETS INCLUS = EFFETS DIRECTS + EFFETS INDIRECTS**

D'où

$$I \text{ CAF incluses} = I \text{ CAF directes} + I \text{ CAF indirectes}$$

$$VA \text{ incluse} = VA \text{ directe} + VA \text{ indirecte}$$

La production consolidée du projet est décomposée en deux éléments :

$$P \text{ consolidée} = I \text{ CAF incluses} + VA \text{ incluse}$$

$$VA \text{ incluse} + \text{Subventions incluses} = S \text{ inclus} + T \text{ inclus} + FF \text{ inclus} + RE \text{ inclus}$$

### **\* CALCUL DES EFFETS ADDITIONNELS**

#### **. EFFETS ADDITIONNELS LIES A LA PRODUCTION**

Les effets liés aux activités productives sont mis en lumière en considérant les deux cas où le projet ne modifie pas le niveau de consommation intérieure :

- . projets assurant la satisfaction de la même demande intérieure (même production de B&S avec et sans projet).
- . projets d'exportation.

#### **\* projets assurant la satisfaction de la même demande intérieure**

$$P \text{ consolidée}_{pjt} = P \text{ consolidée}_{sans}$$

$$I \text{ incluses}_{pjt} + VA \text{ incluses}_{pjt} = I \text{ incluses}_{sans} + VA \text{ incluses}_{sans}$$

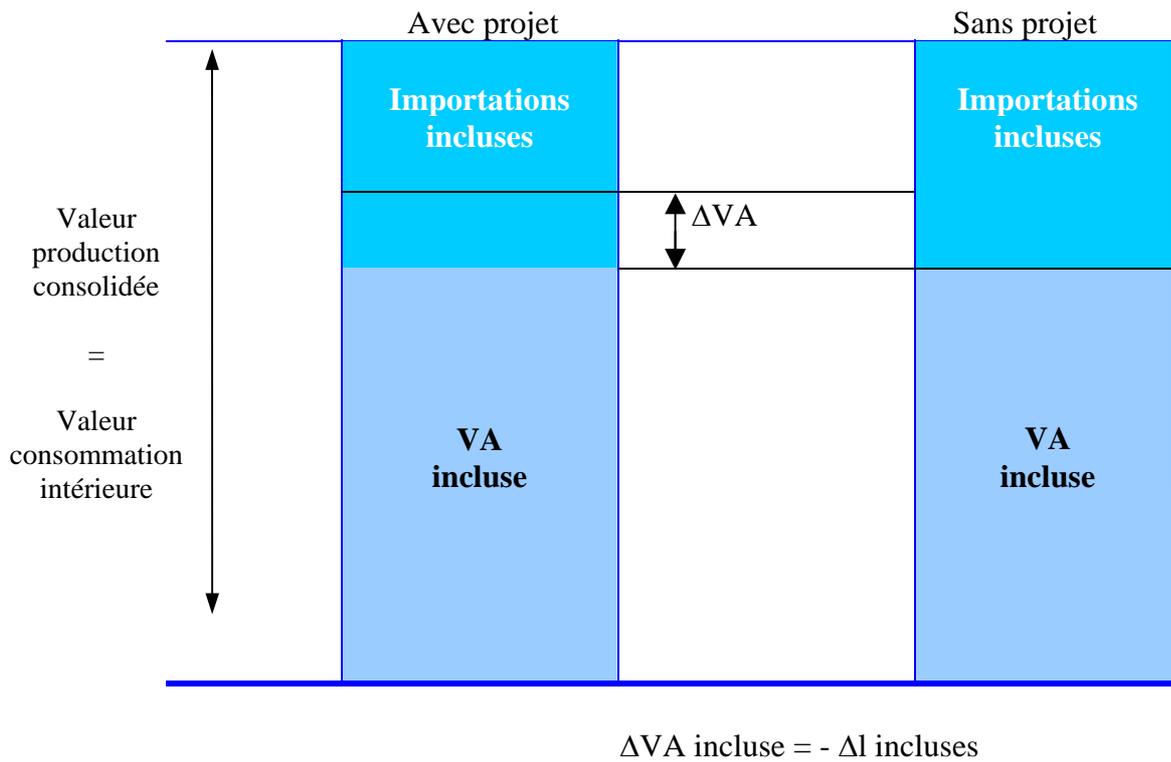
Il apparait donc que :

$$\Delta VA \text{ incluses} - \Delta I \text{ incluses} = - I \text{ incluses}_{pjt} + I \text{ incluses}_{sans}$$

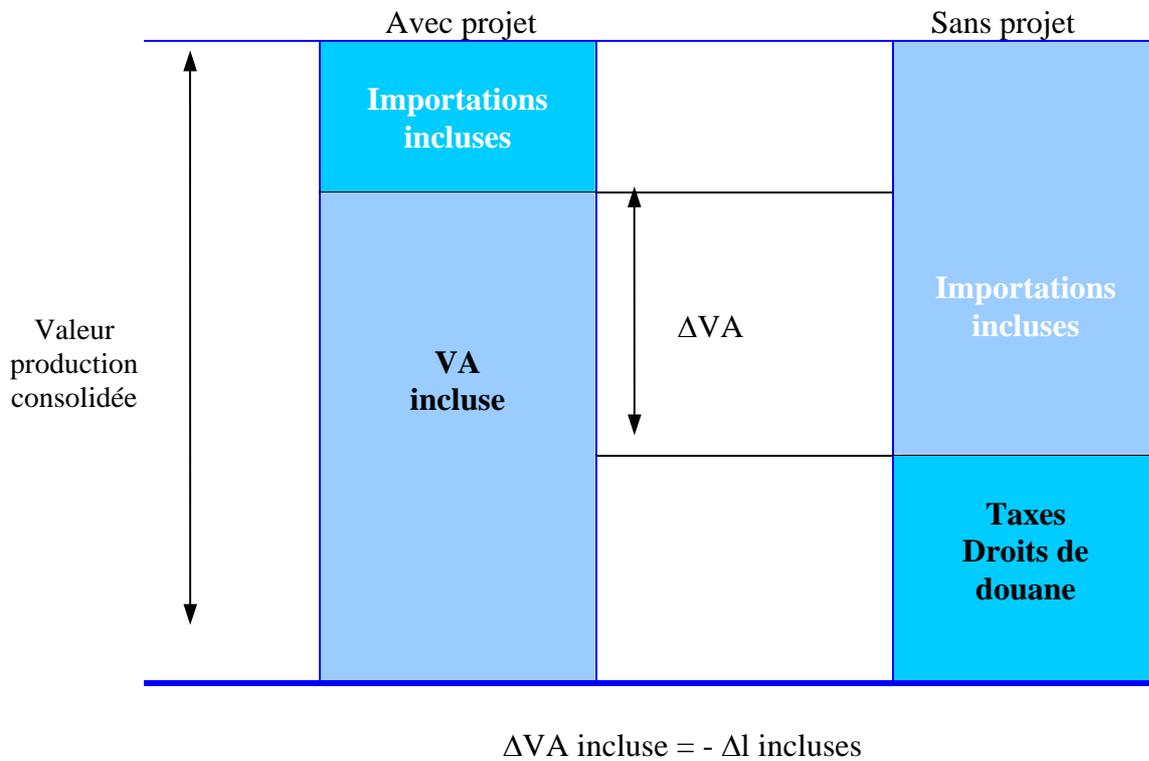
Soit :

$$\Delta VA \text{ incluses} = - \Delta I \text{ incluses}$$

**Fig 2 :** Satisfaction de la même demande intérieure (au même prix)



**Fig 3 :** Projet de substitution d'importation satisfaisant la même demande intérieure



**Le supplément de la valeur ajoutée incluse créé dans la situation avec projet est égal au gain additionnel de devises**

**NB** : Les projets d'import de substitution forment un cas particulier car l'essentiel de la valeur du produit dans la situation sans projet est composé d'une part, d'un coût CAF en devises et d'autre part, de taxe et de droits de douane.

**\*- projets d'exportation**

$PX_{pjt} - I_{incluse\ pjt} = \text{Valeur incluse}_{pjt} = \text{gain net en devises}$

$PX_{sans} - I_{incluse\ sans} = \text{Valeur incluse}_{sans} = \text{gain net en devises}$   
avec  $PX = \text{production exportée}$

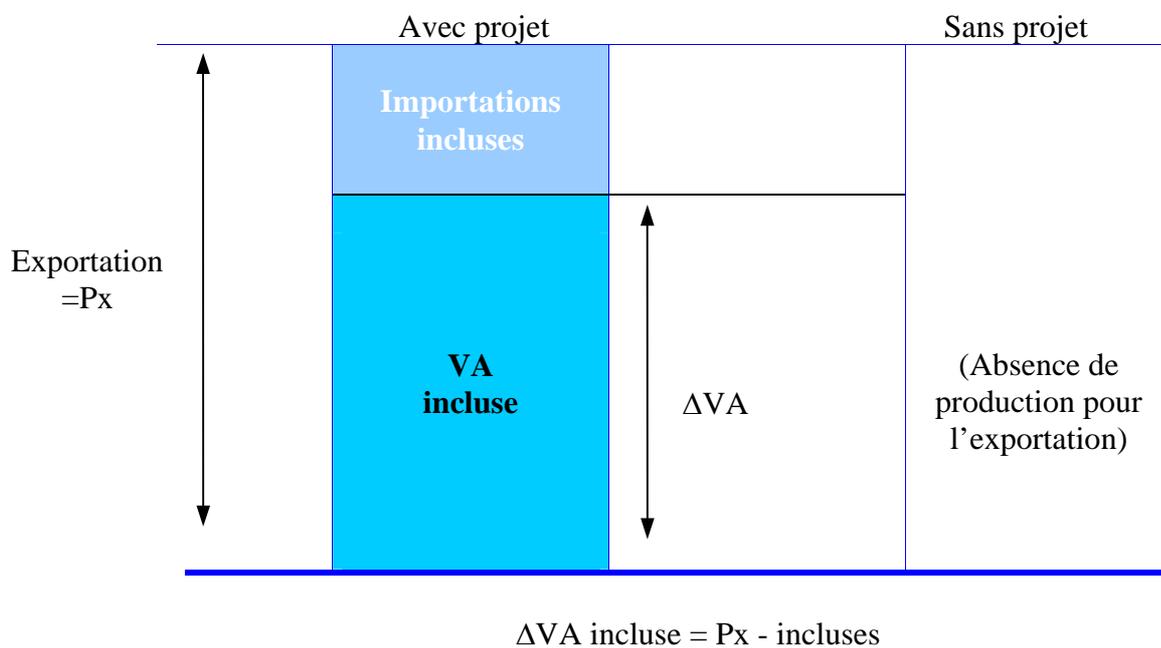
$\Delta VA_{incluse} = \Delta PX - \Delta I_{incluse}$

**NB** : Si le projet consiste à lancer de nouvelles exportations ne se substituant pas à une activité d'exportation antérieure, le montant  $PX_{sans}$  est nul.

D'où

$\Delta VA_{incluse} = \Delta VA_{incluse\ pjt}$   
 $= PX_{pjt} - I_{incluse}$   
 $= \text{gain additionnel net en devises}$

**Fig 4 :** *Projet d'exportations nouvelles*

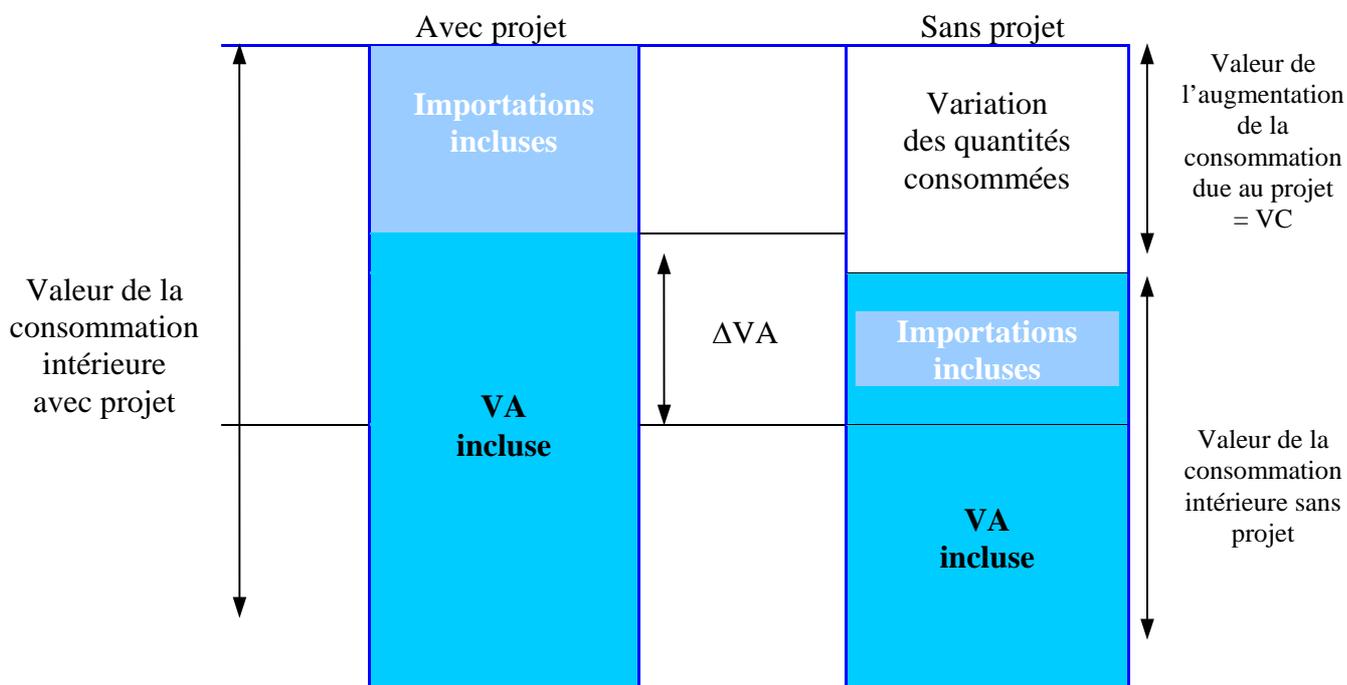


**. AVANTAGE AU CONSOMMATEUR**

Les effets d'une modification du prix des biens et services portent sur les revenus des consommateurs. Pour une quantité donnée de biens et services:



**Fig 6** : Variation quantitative de la consommation (au même prix)



$$\Delta VA \text{ include} = - \Delta I \text{ incluses} + VC$$

**. EFFETS ADDITIONNELS GLOBAUX**

L'apport additionnel du projet est mesuré par une combinaison d'éléments portant :

\* sur la « double détermination » de l'alternative « avec et sans projet » qui prend en compte :

. la production des biens et services par le projet (substitution, introduction nouvelle)

. les productions d'autres biens et services que le projet modifie par le fait qu'il en utilise des facteurs rares appelées « production perturbées ».

\* et, pour ces deux domaines, sur les conditions de prix et de quantités auxquelles les produits sont fournis au marché intérieur.

**NB** : Distinguer les situations fournissant la même demande intérieure aux mêmes conditions, celles créant un Avantage au Consommateur et celles engendrant une variation des quantités consommées. **L'impact additionnel global est donné par l'ensemble de ces comparaisons pour les différents produits et débouchés.**

**Tableau 3** : Détermination des effet additionnels globaux.

PRODUCTION DU PROJET	PRODUCTIONS « PERTURBEES »
DESTINEES AU MARCHE NATIONAL	
• Substitution de technique	• Substitution de technique

La comparaison entre les situations avec et sans projet prend en compte l'impact sur la consommation intérieure.

\* Les situations avec et sans projet permettent - elles de satisfaire la même demande intérieure ?

\* Les situations avec et sans projet permettent-elles de pourvoir la demande intérieure au même prix ?

Les moyens de production accaparés par le projet au détriment d'autres activités peuvent être :

\* des consommations intermédiaires dont les capacités de production sont saturées;

\* la main d'oeuvre quand celle-ci est pleinement employée;

\* des capacités ( ou facteurs) de production pleinement utilisés.

### \* **CALCUL DES EFFETS SUR L'ECONOMIE NATIONALE**

#### **. CONTRIBUTION A LA CROISSANCE**

La croissance constitue l'un des objectifs majeurs des politiques économiques. Elle est mesurée par la **valeur ajoutée incluse** créée, qui représente, par définition, la participation du projet au PIB.

La contribution spécifique supplémentaire du projet est, elle, mesurée par la **valeur ajoutée incluse additionnelle**

La mesure dans laquelle le projet fait appel à l'appareil productif national, valorisant ainsi les ressources nationales dont dispose le pays, est donné par le **taux d'intégration dans l'économie** :

$$\text{Taux d'intégration dans l'économie} = \frac{\text{VA incluse}}{\text{P consolidée}}$$

Il représente la part de la valeur de la production qui reste effectivement dans l'économie en phase primaire. On peut l'interpréter comme une indication de la capacité d'entraînement économique du projet. Il est spécifique à la fois de l'activité et de l'économie nationale.

**Tableau 4 : Effet sur la croissance.**

AVANTAGES BRUTS	PRODUCTION <sub>t</sub>
COÛT	Importations incluses <sub>t</sub>
AVANTAGE NET	VA incluse <sub>t</sub>

AVANTAGE NET ADDITIONNEL	AVA incluse <sub>t</sub> VC <sub>t</sub>

Certains projets modifient le volume (Q) de biens et services consommés

$$\Delta VA \text{ incluse} = - \Delta I \text{ incluse} + VC$$

$$\text{Avec } VC = p \times \Delta Q$$

### Optique intérieure et optique nationale :

Il est possible d'identifier les parts respectives des gains additionnels destinés aux agents étrangers et aux agents nationaux :

. rémunérations incluses des travailleurs expatriés (Se) et nationaux (Sn);

$$S \text{ inclus} = Se + Sn$$

. frais financiers inclus payés aux institutions bancaires internationales

(FFe) et nationales (FFn)

$$FF \text{ inclus} = FFe + FFn$$

. résultats d'exploitation inclus des entreprises étrangères (Re) et nationales

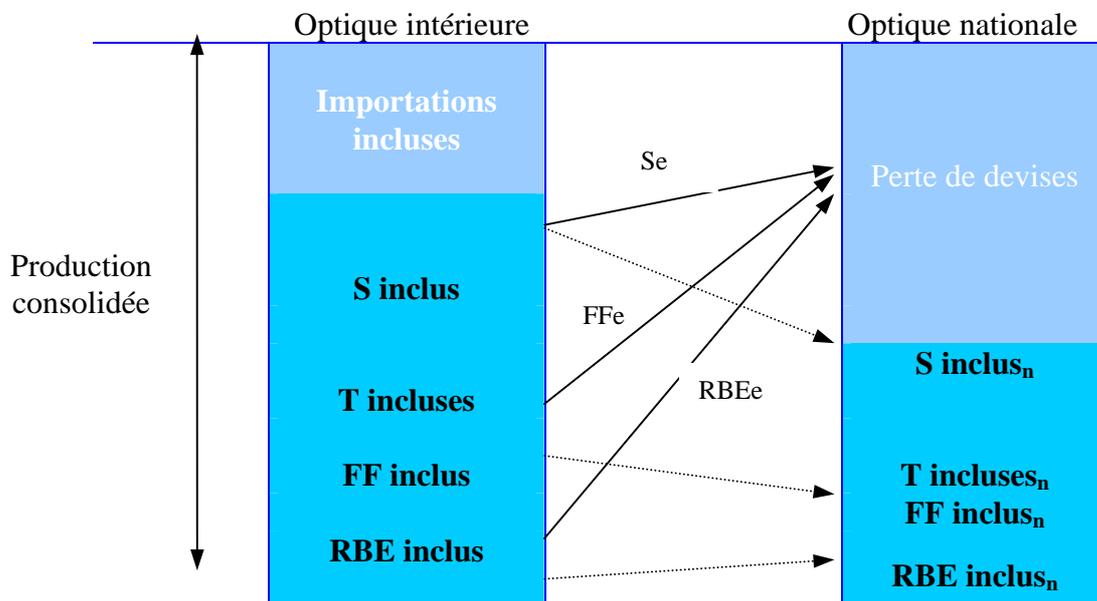
(REn)

$$RE \text{ inclus} = REe + REN$$

$$VA \text{ incluse nationale} = VA \text{ incluse intérieure} - Se - FFe - REe$$

Elle mesure la contribution du projet à la croissance

**Fig.7 :** Passage de l'optique intérieure à l'optique nationale



## CONTRIBUTION A L'EQUILIBRE DES ECHANGES EXTERIEURS

La réduction du déficit des échanges extérieurs est un autre objectif central des politiques de la plupart des pays.

La contribution spécifique du projet est mesurée par les soldes net additionnel entre :

- . les gains en devises : production exportée additionnelle;
- . et les pertes en devises : importations incluses additionnelles de consommations intermédiaires et transferts additionnels de capitaux

### **. Impact sur la balance commerciale**

$$BC = PX - I \text{ incluse}$$

$$\Delta BC = \Delta PX - \Delta I \text{ incluses}$$

### **. Impact sur la balance comptes courants**

$$BCC = BC - Se - REe$$

$$\Delta BCC = \Delta BC - \Delta Se - \Delta REe$$

### **. Impact sur la balance des paiements**

$$BP = BCC - FFe$$

$$\Delta BP = \Delta BCC - \Delta FFe$$

- NB** :
- \* Les véritables impacts BCC et BP ne portent que sur les flux effectivement rapatriés hors de l'économie nationale
  - \* En optique intérieure, l'effet sur les échanges extérieurs est calculé en déduisant également les intérêts d'emprunts payés directement en devise par le projet (FFe directs), soit : **BC - FFe directs**
  - \* Au-delà des flux annuels de frais financiers, l'impact du projet sur la composition et le service de la dette extérieure doit être présenté pour tous les projets importants.

Le **Rendement des Devises Dépensées (RDD)** est un critère d'efficacité qui mesure le montant du gain net en devises par unité de devise dépensée (ratio avantage - coût) dans les cas des projets d'exportation

$$RDD = \frac{\text{Bilan net en devises}}{\text{Total devises dépensées}}$$

Soit, en optique intérieure

$$RDD = \frac{PX - I \text{ incluses}}{I \text{ incluses}}$$

Ou, en optique nationale

$$(PX - I \text{ incluses}) - (Se + REe + FFe)$$

$$\text{RDD} = \frac{\text{-----}}{\text{I incluses}}$$

### CONTRIBUTION A L'EQUILIBRE DES FINANCES PUBLIQUES

La réduction du déficit des finances publiques constitue également une préoccupation centrale des politiques de développement.

L'impact du projet sur les finances publiques porte sur trois types de flux :

. les recettes et dépenses du budget de l'Etat mesurées par la totalité des flux inclus de taxes, impôts, produits fiscaux et subventions de fonctionnement et d'exploitation engendrés par les activités directes et indirectes du projet;

. les flux de réception des emprunts (et dons) et ceux du service de la dette correspondant directement payés par la puissance publique (intérêts - FFp - et remboursement du principal);

. les résultats d'exploitation (REp) des entreprises publiques.

$$\text{Bilans Etat inclus} = \text{T incluses} - \text{Subventions incluses} - \text{FFp directs} + \text{REp inclus}$$

La contribution spécifique du projet est mesurée par les montants nets additionnels

**Tableau 5 : Effets sur les finances publiques.**

AVANTAGES BRUTS	Taxes incluses ( $T_{incl,t} > 0$ ) Excédents publics inclus ( $Rep_t > 0$ )
COUTS	Subventions incluses ( $T_{incl,t} < 0$ ) Frais financiers publics ( $FFp_t$ ) Déficits publics inclus ( $Rep_t < 0$ )
AVANTAGE NET	$Bilan_t = Taxes_t - Subventions_t$ $- Frais financ. publ._t$ $+ (Excédent publ._t - Déficit publ._t)$ $= Tn\ incl._t - FFp_t + Rep\ incl._t$
AVANTAGE NET ADDITIONNEL	$\Delta Bilan_t$

$Tn$  = Taxes nettes de subventions

L'importance de la ponction exercée par l'Etat sur les activités étudiées se décline à plusieurs niveaux :

. **le Taux de Taxation Apparente (TTA) ou << nominale >>**

$$\begin{aligned} & \text{Bilan Etat direct} \\ \text{TTA} &= \frac{\text{-----}}{\text{P consolidée}} \\ & \text{Tn directs - FFp + REp direct} \\ &= \frac{\text{-----}}{\text{P consolidée}} \end{aligned}$$

. **le Taux de Taxation Directe des facteurs (TTD)**, qui mesure l'importance des transferts relativement à la richesse créée au stade des effets directs

$$\begin{aligned} & \text{Bilan Etat direct} \\ \text{TTA} &= \frac{\text{-----}}{\text{VA directe}} \end{aligned}$$

. **le Taux de Taxation Incluse de la Production (TTIP)**, qui, à partir des effets inclus, donne une image réelle de la ponction exercée sur toutes les activités contribuant au projet :

$$\begin{aligned} & \text{Bilan Etat inclus} \\ \text{TTIP} &= \frac{\text{-----}}{\text{P consolidée}} \\ & \text{Tn incluses - FFp inclus + REp inclus} \\ &= \frac{\text{-----}}{\text{P consolidée}} \end{aligned}$$

Avec Tn = Taxes nettes de subvention

. **le Taux de Taxation Incluse des Facteurs (TTIF)**, qui rapporte le bilan inclus pour l'Etat à la richesse globale créée:

$$\begin{aligned} & \text{Bilan Etat inclus} \\ \text{TTIF} &= \frac{\text{-----}}{\text{VA incluse}} \end{aligned}$$

Ce critère mesure le contenu en taxes nettes ( subventions nettes ) de la VA créée. Un taux de + 0,10 signifie que 10% de la richesse créée sont accaparés par l'Etat.

Un taux > 0 =====> taxation nette

Un taux < 0 =====> Subvention par l'Etat

. **le Coefficient de Coût Réel pour l'Etat (CCRE)**, qui rapporte le bilan inclus au coût apparent que constitue le montant des subventions de fonctionnement directement versées au projet ( en valeur absolue):

$$\text{CCRE} = \frac{\text{Bilan Etat inclus}}{|\text{subventions directes}|}$$

Un CCRE négatif indique que, globalement, l'Etat subventionne le projet :

. CCRE < - 1 : les subventions directes sont amplifiées par d'autres subventions au niveau des activités indirectes; l'intervention directe de l'Etat au niveau du projet le conduit à d'autres soutiens (coûts) indirects.

.  $1 < \text{CCRE} < 0$  : le CCRE mesure la proportion de subventions directes que l'Etat ne récupérera pas par le jeu des taxes et impôts directs et indirects.

Un CCRE positif marque qu l'Etat récupère les sommes allouées au fonctionnement du projet sur l'ensemble des activités directes et indirectes. Le CCRE mesure alors le « Rendement de l'Unité Monétaire de subvention » consacrée au fonctionnement du projet.

### **Le Rendement de l'Unité Monétaire Investie par l'Etat (RUMI).**

$$\text{RUMI} = \frac{\text{Bilan Etat inclus}}{\text{INV}_p}$$

Ce ratio est utile quant l'Etat est un investisseur important

### **. LA REPARTIRION DES REVENUS**

La valeur ajoutée additionnel correspond à des distributions de revenus additionnels aux differents acteurs directs et indirects, en tennant compte des transferts éventuels que constituent les subventions. Dans tous les cas pour lesquels la consommation n'est pas modifiée (satisfaction de la demande finale intérieure aux même conditions et au même prix) il est possible d'écrire en termes inclus :

$$\Delta VA + \Delta \text{Subventions} = \Delta S + \Delta T + \Delta FF + \Delta RE$$

L'interprétation de certains effets additionnels liés à la consommation a déjà été présenté :

- . l'avantage au consommateur s'apparente à un distribution supplémentaire de revenus aux ménages ou entreprise qui en bénéficient;
- . la variation des quantités consommées est, elle, d'une autre nature. Elle doit être traitée comme un avantage du projet en tant que tel, sans l'ajouter algébriquement aux revenus des agents concernés.

D'autre revenus peuvent être considerés positivement de par l'impact qu'ils ont sur le niveau d'investissement (revenus des entreprises ou d'entrepreneurs familiaux par exemple.

Au-delà des catégories standards de la comptabilité nationale, les grandes catégories d'agent retenues pour décrire cette distribution doivent être appropriées à chaque projet : salariés du secteur industriel, journaliers ruraux, entrepreneurs familiaux ( paysans, artisans, secteur informel...), institution de crédit locales et étrangères, entreprises privées, entreprise

publiques, etc... Dans le même ordre d'idée il est parfois judicieux de regrouper dans la même catégorie les revenus des employés (S) et ceux des entreprises familiales paysannes et informelles (RE) qui, tous, sont, attribués à des ménages.

Les catégories retenues peuvent servir à une analyse régionale des revenus (optique intérieure ou nationale).

## **ANALYSE DE L'EFFICIENCE ET DE LA PERTINENCE ECONOMIQUE DU PROJET**

L'analyse économique du point de vue de la collectivité tente d'estimer la contribution du projet au bien-être général. Pour cela l'économiste peut adopter différents points de vue, en fonction des contraintes et objectifs qu'il considère.

- . soit calculer la richesse additionnelle créée par l'économie (la valeur ajoutée) et sa répartition, ainsi que les flux additionnels hors de l'économie (pertes de devises).
- . soit de modifier la valeur des flux enregistrés dans les comptes consolidés afin de refléter les valeurs pour la collectivité des productions ou des consommations.

La démarche d'**évaluation** consiste à synthétiser l'apport global du projet à l'économie nationale :

- . par le rapprochement entre les moyens mis à sa disposition et les résultats atteints en termes de revenu.

On calcule divers critères mettant en relation les flux d'avantage net (dus au fonctionnement) et les flux de ressources mobilisées (d'investissement). L'on estime l'**efficience** du projet dans l'utilisation des moyens mis à sa disposition.

- . par le rapprochement entre les résultats atteints et les objectifs des politiques et des réformes structurelles entreprises.

On étudie les apports du projet en termes de flux (valeur ajoutée, devise, revenus...) et les conditions de son fonctionnement dans l'environnement national (transferts, politiques de prix...) et international (protection, compétitivité) afin de juger de sa **pertinence**.

L'avantage net global du projet justifie-t-il les ressources immobilisées mises en son service ?

Pour répondre à cette question :

- . On calcule l'**efficience économique** des ressources consacrées au projet sur un procédé en trois temps :
  - . définir les avantages nets et les coûts d'investissement pour la collectivité;
  - . en mesurer la valeur selon un système de prix adapté à leur définition;
  - . rapprocher ces chroniques d'avantages et des coûts à l'aide d'indicateurs.

. On analyse la **pertinence** du projet par rapport aux politiques de développement en étudiant :

- . sa contribution aux grands objectifs économiques;
- . sa viabilité dans le contexte des échanges internationaux.

L'analyse de l'efficacité et de la pertinence économiques du projet consiste à :

. calculer la rentabilité des flux additionnels :

- ====> Dans la perspective du revenu intérieur
- ====> Sous contrainte de rareté de devises

. étudier la cohérence du projet avec les buts et grandes orientations économiques du pays.

- ====> pertinence économique

## LA RENTABILITE DES FLUX ADDITIONNELS

### \* DANS LA PERSPECTIVE DU REVENU INTERIEUR

L'objectif économique assigné au projet est l'accroissement du revenu intérieur. L'avantage net est donné par la somme des revenus créés (hors subvention)

- ====> cas où seuls existent des effets liés à la production

BENEFICE = Valeur ajoutée incluse additionnelle ( $\Delta VA$  incluse)

= Gain additionnel net en devises ( $\Delta PX - \Delta I$ )

- ====> Cas général où coexistent des effets liés à la production et à la consommation

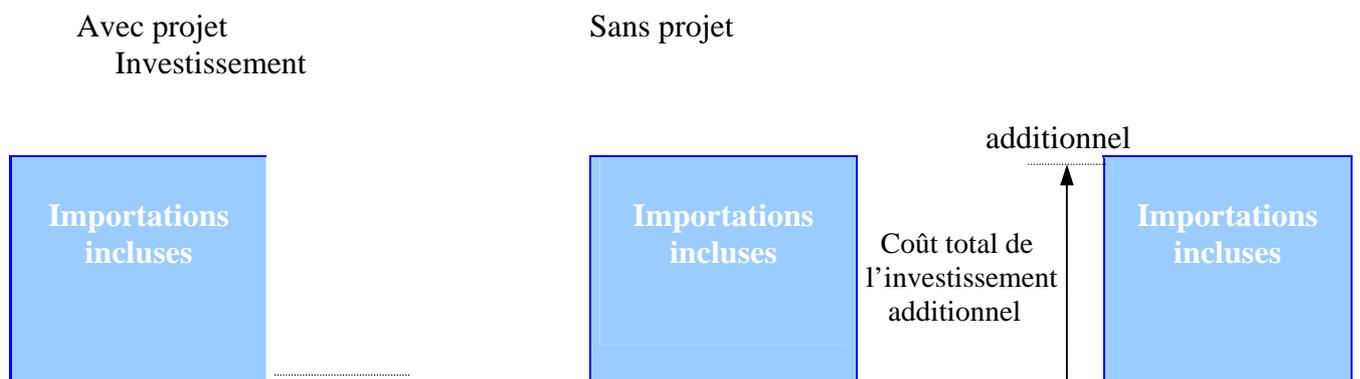
BENEFICE =  $\Delta VA$  incluse + Avantage au Consommateur (AC)

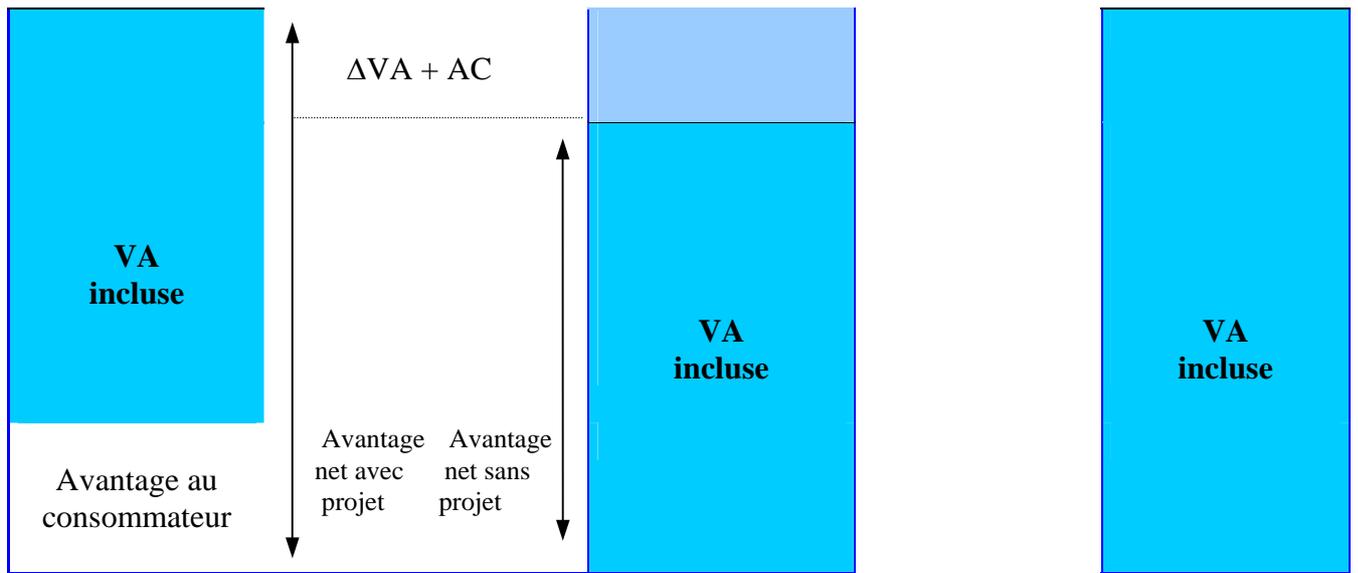
= Gain additionnel net en devises ( $\Delta PX - \Delta I$ ) + Variation des quantités consommées (VC).

COÛT = Coût total des investissements additionnels (Variation INV)

La contrainte économique majeure est la mobilisation de financements pour les investissements supplémentaires entraînés par le projet (sur épargne intérieure ou par emprunts internationaux).

**Fig 8 : Rentabilité économique dans la perspective du revenu intérieur**





$$\text{Rentabilité} = f(\Delta VA \text{ incluse} + AC, \Delta INV)$$

#### \*- SOUS CONTRAINTE DE RARETE DE DEVISES

L'objectif économique assigné au projet est l'accroissement du revenu national. L'avantage net est donné par la gain net en devises ( ou la Réduction des pertes en devises).

BENEFICE = Gain additionnel net en devises (Variation PX - Variation I)

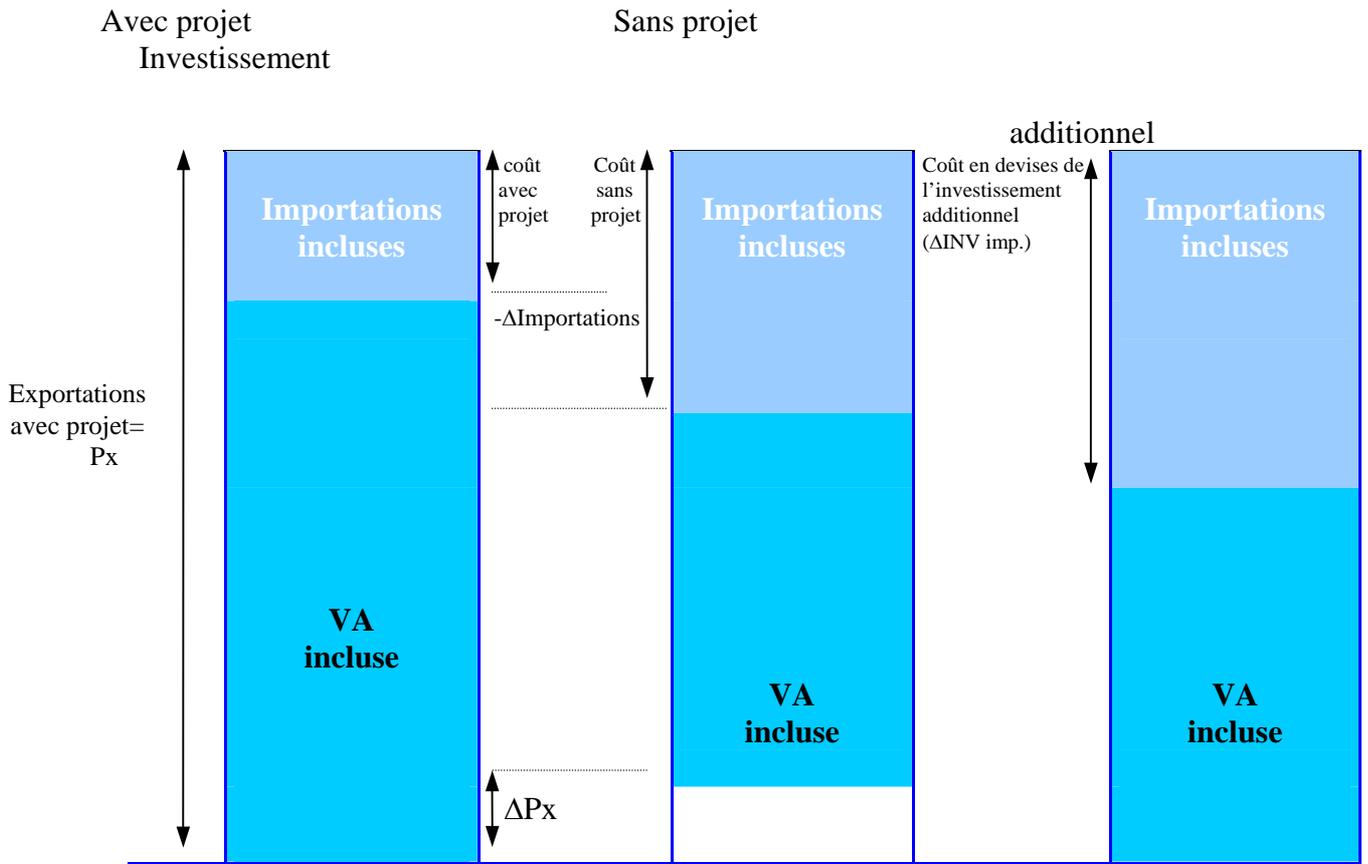
Dans le cas général où l'on constate des effets sur la production et sur la consommation :

$$\Delta PX - \Delta I \text{ incluses} = \Delta VA \text{ incluse} + AC - VC$$

La contrainte économique majeure est la disponibilité de devises pour l'investissement

COÛT = Coût total des investissements additionnels ( Variation INV)

**Fig 9:** Rentabilité économique sous contrainte de rareté de devises



$$\text{Rentabilité} = f(\Delta Px - \Delta I_{\text{incluses}}, \Delta INV \text{ imp.})$$

Les critères de décisions :

. le **décal de récupération de l'investissement**, qui indique le temps nécessaire pour que l'économie nationale ait récupéré l'investissement initial en devises

$$\text{Somme } (\Delta Px - \Delta I \text{ incluses}) = \text{Somme } (\Delta INV)$$

. **les ratios avantages coût**

ratio calculé pour une année de croisière (ac)

$$\text{RUMI} = \frac{\Delta Px_{ac} - \Delta I_{ac} \text{ inclus}}{\text{Somme } (\Delta INV)}$$

. et l'**indice de rentabilité**, ratio calculé sur l'ensemble de la durée de vie du projet.

indice de rentabilité = RUMI actualisé

. la **VAN**, ce critère indique quel sera l'apport du projet aux échanges extérieurs sur toute la durée du projet en valeur présente et sous réserve de constance du taux de change

$$\text{VAN} = \frac{\text{Somme } \frac{(\Delta \text{PXac} - \Delta \text{Iac inclus})}{(i+i)^t}}{\text{Somme } \frac{(\Delta \text{INV})}{(i+i)^t}}$$

. le **TRI**

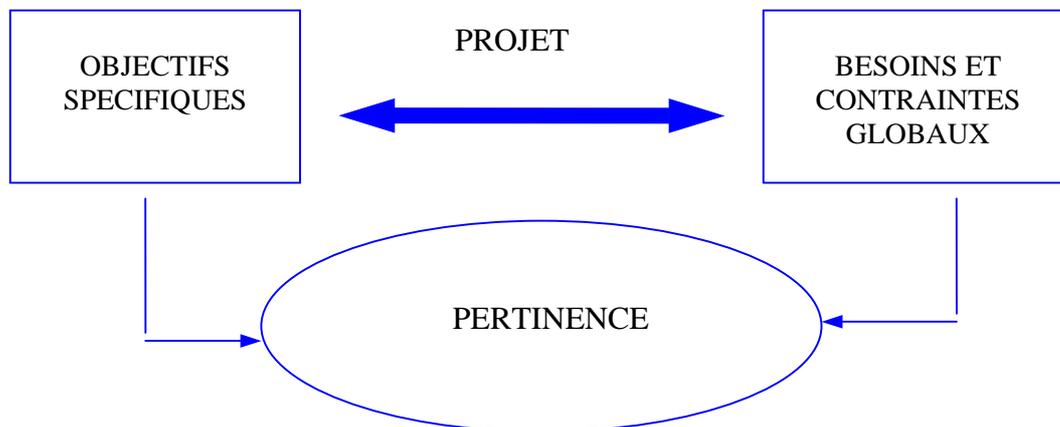
$$\text{Somme } \frac{(\text{Var PXac} - \text{Var Iac inclus})}{(i+i)^t} - \text{Somme } \frac{(\Delta \text{INV})}{(1+i)^t} = 0$$

## LA PERTINENCE ECONOMIQUE

### \* DANS LA PERSPECTIVE DU REVENU INTERIEUR

Pour évaluer la pertinence d'un projet pour l'économie nationale, on établie la relation existant entre les problèmes à résoudre ( les « besoins » et les « objectifs spécifiques ») assignés au projet.

**Fig 10 :** Principe de l'analyse de la pertinence



Pour l'équipe d'évaluation, les grands objectifs de la politique économique représentent l'expression tangible des besoins du pays, explicités dans divers documents. Ils correspondent aux « objectifs globaux » du cadre logique ou à des buts de niveaux supérieurs (hors du cadre logique). En ce qui concerne les projets à produits valorisables, les grands objectifs relèvent de deux catégories :

. objectifs portant sur les flux de ressources, soit généralement: croissance économique, gains de devises, équilibre du budget de l'Etat, augmentation et répartition des revenus entre les acteurs économiques;

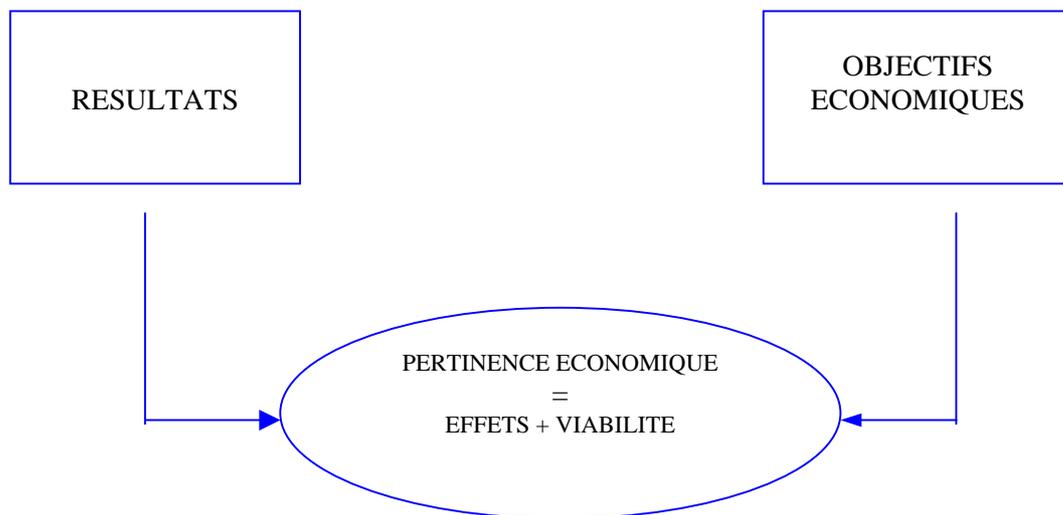
. objectifs portant sur le fonctionnement des entités productives, soit par exemple: viabilité, autonomie financière, absence (ou limitation) des transferts destinés à soutenir ou protéger ces activités.

En pratique, la **pertinence économique du projet** s'apprecie donc par la comparaison entre :

. les objectifs des politiques de développement adoptées et des réformes structurelles entreprises;

. et les résultats révélés par le faisceau des indicateurs d'impact et de viabilité calculés antérieurement.

**Fig 11 :** Principe de l'analyse de la pertinence économique



- Croissance
- Echanges extérieurs
- Finances publiques
- Revenus
- Transferts
- Protection
- Compétitivité

# **EVALUATION PARTICIPATIVE**

# **THEME VI : L'EVALUATION PARTICIPATIVE**

**I- CONTEXTE ET REORIENTATION**

**II - CONCEPT**

**III- CARACTERISTIQUES**

**IV- LES ETAPES DE L'EVALUATION PARTICIPATIVE**

**V- PREALABLES A L'EVALUATION PARTICIPATIVE**

**VI- LE CYCLE DE L'EVALUATION PARTICIPATIVE**

**VII- SYSTEME D'INDICATEURS**

## I- CONTEXTE ET REORIENTATION

- Constat de l'échec des interventions dans les Pays en Voie de Développement : phénomène de paupérisation dans les Pays en Voie de Développement notamment en Afrique Subsaharienne.
- Le phénomène de la mondialisation pose le problème de l'intégration des Pays en Voie de Développement dans le processus.

Ces deux faits se réfèrent à la gestion macroéconomique au niveau des Pays en Voie de Développement. Ils sont à la fois cause et effet de cette gestion. Ce constat des faibles impacts des politiques menées et dirigées au niveau des gouvernements ont fait naître les nouvelles notions de bonne gouvernance et d'approche participative.

Alors l'accent est mis de nos jours sur la promotion et le soutien de la participation communautaire dans le cadre de la planification et de la gestion des projets. La participation des usagers à la prise de décisions, au choix des objectifs, à la conception et à la gestion des activités augmente les chances d'assurer le financement, la pleine utilisation et le bon entretien des investissements qui sont les priorités et les besoins exprimés par les communautés elles-mêmes.

## II- CONCEPT

- Faire référence aux interventions antérieures concernant la définition du concept

L'Evaluation est une étape du cycle de projet mais aussi un instrument de gestion contribuant à atteindre les objectifs fixés.

C'est un moyen utilisé systématiquement pour tirer de l'expérience des enseignements qui permettent de corriger et d'améliorer les activités en cours.

- L'Evaluation participative constitue un outil utilisé pour faciliter l'évaluation dans la perspective du développement communautaire participatif. Et cet outil de développement intègre à la fois principes de participation et de responsabilisation. C'est un processus fondé sur le partenariat avec les bénéficiaires, qui est établi dans le but de renforcer la capacité locale à prendre des mesures correctives en faisant participer les utilisateurs de tous les niveaux à une prise de décision collective.

En d'autres termes, le concept d'Evaluation Participative se définit comme un processus du collecte d'analyse et de diffusion d'information qui **associe** étroitement **les bénéficiaires** à toutes les étapes d'évaluation dans une prise de décision **collective** pour améliorer l'efficacité et l'efficacités des actions.

## III- CARACTERISTIQUES

Le tableau comparatif présenté ici nous permet de faire mieux ressortir les caractéristiques de l'Evaluation Participative.

### L'Evaluation Classique se diffère de l'Evaluation Participative

Questions	Evaluation Classique	Evaluation Participative
Pourquoi l'Evaluation Participative ? (Finalité)	Rendre compte à des autorités et bailleurs de fonds pour décider de la poursuite de financement.	Donner à la population locale les moyens d'intervenir, de contrôler et de prendre des mesures correctives.
Qui dirige l'Evaluation Participative ? (Conducteurs)	Des experts extérieurs sous la houlette des bailleurs de fonds, l'Administration (processus externe).	Les membres de la communauté, le personnel du projet, et le Facilitateur/expert (processus interne).
Comment diriger l'Evaluation Participative ? (Méthodes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accent est mis sur l'« objectivité scientifique » avec des procédures uniformes et parfois complexes (méthodes standardisées et sophistiquées). Les évaluateurs se distancent des autres secteurs.</li> <li>• L'accès aux résultats est différé et limité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'auto-évaluation utilisant les méthodes simples, directes comprises par les Communautés, négociées avec elles et répondant directement à leurs besoins.</li> <li>• Partage libre et immédiat des résultats (grâce au processus participatif) permettant de prendre des mesures efficaces pour résoudre les problèmes</li> </ul>
Par quels moyens diriger l'Evaluation Participative ? (moyens)	Les experts font le travail. Les indicateurs sont prédéterminés et prédéfinis à l'aide des procédures uniformes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Expert est facilitateur, formateur et informateur.</li> <li>• Les indicateurs de succès sont déterminés par tous les acteurs dirigeant l'Evaluation suivant leurs besoins, résultats des échanges et de collaboration entre bénéficiaires et experts.</li> </ul>
Quelle est la périodicité ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mi-parcours, à la fin du projet, ex-post pour apprécier l'impact, et se démarquant des activités du suivi.</li> </ul>	Processus continue intégrant à la fois les activités de suivi et d'évaluation, commençant dès le démarrage même du projet car la diffusion de l'information se fait régulièrement tout au long du projet pour résoudre les problèmes d'exécution.

Si telles sont les différences au niveau des finalités, méthodes, conducteurs, moyens, et périodicité.

Les caractéristiques de l'Evaluation Participative peuvent être consolidées comme suit :

- Collaboration étroite des utilisateurs et renforcement de capacités pour la prise en main du développement communautaire (finalité, périodicité) ;
- Source de connaissance, d'épanouissement (moyen) ;
- Source de créativité (moyen/instrument) ;
- Recours à des méthodes multiples selon les besoins (objectif) ;
- Résolution des problèmes (finalité et objectif) par la prise immédiate de solution ;
- Les experts ne sont que de facilitateurs (moyens).

#### **IV- LES ETAPES DE L'EVALUATION PARTICIPATIVE :**

- Pré-programmation
- Programmation
- Exécution

##### ***Pré-programmation :***

- Etablissement contact et rapport avec les participants apprenants et facilitateurs ;
- Sensibilisation, formation et communication des membres aux étapes de l'Evaluation ;
- Réunion des informations nécessaires à la programmation.

##### ***Programmation :***

- Détermination du cadre de l'exercice de l'Evaluation ;
- Passer en revue les buts et objectifs du Programme/Projet ;
- Identifier les questions d'évaluation ;
- Enumérer les besoins en données, leurs sources ;
- Identifier et élaborer les instruments ;
- Identifier les méthodes de collecte et d'analyse des données et du rapport ;
- Fixer le calendrier d'exécution
- Elaborer le budget.

Le **défi** de l'Evaluation Participative c'est de faire en sorte que les membres utilisateurs/bénéficiaires jouent un rôle constructif dans chacune des tâches de programmation ci-dessus.

##### ***L'Exécution :***

La phase d'exécution doit suivre la stratégie élaborée dans la programmation.

## V- PREALABLES DE L'EVALUATION PARTICIPATIVE

### **Problèmes : bouleversement de la culture bureaucratique.**

Dépasser l'attitude habituelle d'évaluation en adoptant préalablement des actions intensives de sensibilisation et de plaidoirie auprès des décideurs et des autres acteurs (bailleurs de fonds, décideurs, responsables de projets, les communautés bénéficiaires) car les intellectuels en particulier ne sont pas favorable à ce principe de participation. Créer un climat d'entente de confiance et respect mutuel pour que les différentes parties comprennent clairement qu'ils n'ont plus à faire au genre d'évaluation qu'elles connaissent (classique), les faire comprendre qu'il s'agit d'un processus et non pas un exercice d'évaluation. Convaincre les bénéficiaires à se joindre au processus car dans cette approche ils font partie intégrante de l'évaluation.

- ◆ Du fait que c'est un processus continu, il faut disposer des moyens institutionnel, matériel, financier et humain (spécialistes qui connaissent le processus), les gestionnaires et les bénéficiaires. Créer un réseau d'évaluateurs résidents qui va assurer le transfert de connaissances et de compétence aux bénéficiaires et aux acteurs du développement. Mettre en place un système permettant d'appuyer le réseau et d'en assurer le suivi afin que ce réseau puisse jouer un rôle de premier plan dans la dissémination du système d'évaluation et s'engager à utiliser l'évaluation comme outil de développement et de responsabilisation.
- ◆ Dépasser les méthodes de l'évaluation classique et voir la praticabilité de la méthode dans le processus participatif :

#### ***\* Préparer minutieusement et rigoureusement l'étape de pré-planification/programmation de l'Evaluation Participative :***

- Cette étape donne à l'évaluateur résident le temps de se familiariser et d'enrichir surtout le contact avec le bailleur de fonds, le Projet, les Communautés : s'informer sur la notion de l'évaluation participative, connaître ses collaborateurs pour l'évaluation, comprendre le projet, réunir les informations nécessaires pour mettre au point un calendrier et un budget réaliste pour l'étape de programmation proprement dite.

- Création d'un Comité d'évaluation représenté par un groupe de personnes participant à la mise en œuvre du projet.

- Aborder déjà la préparation des tâches suivantes : dates des visites de pré-planification, les participants à contacter, les volets du projet à visiter, prendre déjà connaissance des appréciations des communautés et des projets sur l'évaluation, définir les caractéristiques de la programmation de l'évaluation et les budgets des activités de programmation.

#### ***\* Elaborer rigoureusement l'étape de programmation de l'Evaluation participative, c'est l'étape la plus importante de tout le processus nécessitant une longue préparation :***

- Renouer davantage contact avec le Comité d'évaluation, se connaître avec les membres ;

- Connaître le niveau de compétence des membres en matière d'évaluation vous permettant d'avoir à votre tour une meilleure idée des aspects théoriques qu'il faudra aborder avec eux ;

- Organiser des sessions d'information et de formation à l'endroit des membres du comité d'évaluation. Ces sessions peuvent être dans un premier temps des sessions d'information et de formation plus théoriques et assez globales sur :

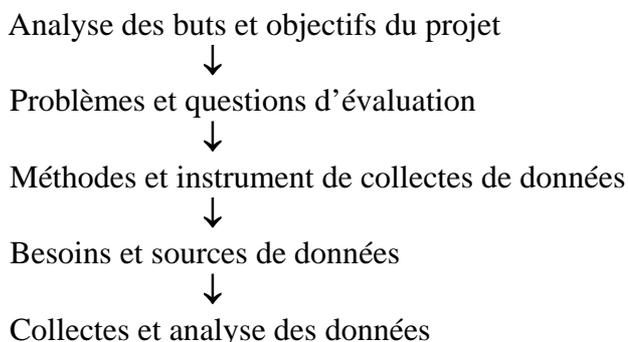
- la notion du développement et de participation ;
- le rôle de l'évaluation dans le développement et l'évaluation participative ;
- le rôle des bénéficiaires du projet dans ce type d'évaluation (inciter les membres à poser des questions et à exprimer leur préoccupation.

- Elaborer d'une manière très détaillée :

**L'identification des tâches principales de la programmation** ; que ce soit au niveau de l'évaluation classique ou de l'évaluation participative, les questions ci-après sont toujours valables :

- Quels sont les objectifs de l'évaluation ?
- Quels sont les grandes questions et les grands problèmes ?
- Quelles sont les informations nécessaires et quelles sont les sources de données ?
- Comment doit-on rassembler l'information ? (instruments)
- Qui devrait rassembler l'information ?
- Comment analyser les données, quelles sont les méthodes de collectes ?
- Quelle sera le calendrier d'exécution de l'évaluation ?
- Quel est le budget d'exécution ?

**Les considérations méthodologiques pour la programmation de l'Evaluation Participative** ; ces méthodologies permettent de ficeler les principales tâches de l'évaluation, à savoir :



Ces deux étapes complémentaires sont les plus importantes et les plus longues car elles concrétisent le renforcement de la compétence technique des membres sur les méthodologies

**L'élaboration du rapport.** (Cf Méthodologie d'Evaluation)

## **Rappel sur les considérations méthodologiques :**

### ***L'analyse des buts et objectifs du Projet :***

Saisir l'ensemble du projet, à savoir l'historique, les buts et objectifs, le contenu, le contexte, l'évolution et les résultats. Cette analyse sert de base à l'identification des problèmes et à l'élaboration des questions auxquelles il faut répondre afin de pouvoir tirer des conclusions sur l'avancement du projet, et de faire des recommandations.

### ***Problèmes et questions d'évaluation :***

Déterminer le champ d'évaluation et écrire sous forme de liste les problèmes. Cette liste sera ensuite étudiée par l'ensemble des membres du Comité d'évaluation afin de déterminer les questions les plus urgentes compte tenu du temps et des ressources financières disponibles :

- Centrer l'évaluation sur la portée ou l'impact du projet sur les bénéficiaires,
- ou sur l'efficacité du projet,
- ou sur l'efficacité des moyens de production,
- ou la durabilité,
- ou la reproductibilité...

### ***Méthodes et Instruments de Collectes de données :***

- Formuler des questions et sous questions relatives aux problèmes et questions d'évaluations recentrées au champ d'évaluation.
- Identifier les besoins en données.
- Identifier les indicateurs qui sont les instruments de collectes de données.

### ***Collecte et dépouillement de données :***

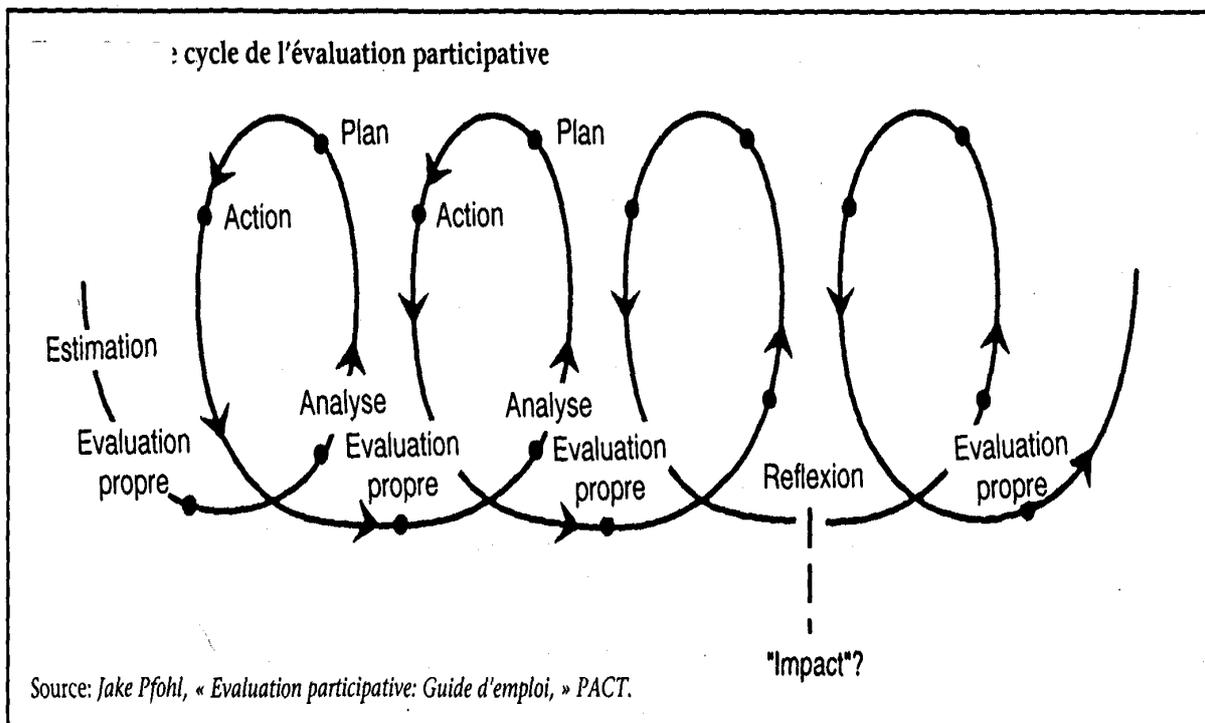
- Identifier **les sources** de données (à qui on va poser des questions, où est-ce qu'on peut trouver les informations ?)
- Identifier **les instruments** de collecte de données selon les caractéristiques des sources, et définir les méthodes qu'on va utiliser pour avoir les données (demander ou vérifier ou voir ou regarder ...)
- Lister **les renseignements** demandés pour chaque instrument.
- Elaborer **des éléments de questions** à partir des renseignements demandés.
- Définir **le plan de travail** pour le dépouillement des données.

### ***Analyse des informations : la signification des informations.***

Toutes ces étapes représentent le cycle standard de l'évaluation. De nombreux ouvrages et guides sur la manière d'effectuer des évaluations existent déjà. **Mais l'objectif est d'arriver à concrétiser le passage de l'évaluation classique à l'évaluation participative.**

## VI- LE CYCLE DE L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE

*Procédé* : Auto-évaluations fréquentes à n'importe quelles étapes du Cycle du Projet. Le travail commence au démarrage du projet et inclut les concernés dans toutes les étapes : la préparation, la conception, l'exécution, l'analyse, la prise de décision, le rapport ... Le travail de suivi et d'évaluation se confond alors, car la diffusion de l'information se fait régulièrement tout au long de la vie du projet, information qui est analysée et utilisée pour modeler des plans et amener à des mesures correctives.



Que ce soit au niveau de la Communauté ou du Projet, il faut poser toujours les mêmes questions se référant aux principales tâches de l'évaluation (cf : préalables). Toutefois il convient, au moment d'adopter une méthode d'évaluation participative, de tenir compte des idées forces suivantes :

- Restez en à des méthodes simples. L'évaluation participative fait appel à des méthodes simples et directes pendant toute la durée du cycle de l'évaluation : recours à des méthodes d'échantillonnage non institutionnalisées, faire des sondages dans différents segments de population...

- En général, un certain segment de population est très souvent exclu, de la prise de décision. Alors faites un effort particulier pour que tous les segments de population participent, en particulier les femmes.
- Faites participer les utilisateurs à l'analyse des données : les méthodes d'analyse de données qui font appel aux utilisateurs pour l'examen des conclusions et l'élaboration des recommandations des actions de suivi sont plus efficaces. Les rapports écrits doivent être complétés avec d'autres méthodes de diffusion des résultats telles que des photographies, des diapositives, des cassettes vidéo, des colloques de membres de la communauté et du personnel du projet.
- Ne sacrifiez pas l'efficacité au profit de l'exactitude. Les enquêtes classiques sur les ménages consacrent beaucoup de temps et d'efforts à accumuler des informations très détaillées alors que parfois ces informations n'ont pas de lien direct avec le champ d'évaluation.  
L'auto-évaluation a pour but de permettre aux utilisateurs de prendre des mesures nouvelles ou correctives. C'est dans cette perspective qu'il faut aborder la question de l'exactitude et du détail de l'information recueillie.
- Recueillez seulement l'information dont vous avez besoin : la grande tentation dans toute évaluation est de chercher à tout apprendre en même temps. Si les besoins en informations sont divers, employez une méthode progressive, approfondissez quelques questions et contentez-vous pour les autres d'avoir une idée générale.
- Il n'y a pas de formule toute faite applicable à l'évaluation participative. La question que l'on doit toujours garder présente à l'esprit est : « Est-ce que cette approche aide les utilisateurs à recueillir des renseignements qui leur permettent de résoudre les problèmes qu'ils ont identifiés ? ». Il faut renoncer (le personnel de projet et les évaluateurs) totalement à la notion de ce qu'est la bonne méthode, la bonne question, la bonne formulation, la bonne instruction, la bonne réponse.

Bien que l'on ait à ce jour très peu d'exemples documentés d'évaluation purement participative, la tendance se fait sentir progressivement en faveur d'application participative de méthodes classiques et en faveur de la création de nouveaux outils et méthodes susceptibles d'être mis à la disposition de la population locale.

## **VII- SYSTEME D'INDICATEURS**

D'une manière générale, pour identifier les indicateurs à utiliser dans une évaluation, il faut :

- Examiner les objectifs généraux et spécifiques du projet et trouver les indicateurs qui mesurent l'atteinte de chacun des objectifs concernés (cf cadre logique).
- Trouver quelle sera la source d'information ou de vérification pour cet indicateur.

Globalement, les indicateurs doivent traduire d'une manière vérifiable les objectifs généraux (durabilité, utilisation efficace, reproductibilité, impacts...). Ces objectifs généraux sont détaillés par des objectifs plus spécifiques qu'on appelle aussi « Indicateurs clés ». Et chacun de ces indicateurs clés se décompose lui-même en une série de sous-indicateurs plus détaillés et mesurables qui peuvent faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation et qui définissent les besoins en information.

En d'autres termes, la méthode consiste à déterminer d'abord le champ ou question d'évaluation. La question générale sert de cadre à des questions plus précises ou sous-questions. Et les questions précises expriment un besoin de renseignement bien particulier traduit sous forme d'indicateurs.

En raison des contraintes imposés par le temps et les ressources financières, il est nécessaire de rétrécir le champ de l'évaluation (centre d'intérêt de l'évaluation) vers des questions les plus urgentes seulement.

Exemple : Centrer l'évaluation sur l'impact du programme irrigation sur la vie des paysans.

### Centrer l'évaluation sur l'impact du Programme Irrigation :

Questions (Enoncé du problème)	Sous-questions (Questions plus précises)	Indicateurs	Données (Besoins de renseignement)
Quel a été l'impact du Projet PPI sur les petits paysans pauvres ?	1- Comment les paysans ont-ils amélioré leur système/méthode culturel ?	Production	Cultures (saison et contre saison) Entretien des canaux
	2- Dans quelle mesure les paysans ont-ils adoptés une technologie adaptée ?	Thèmes améliorés.	SRI SRA Semences améliorées
	3- Comment les paysans ont-ils bénéficié des modifications de leurs méthodes culturelles ?	- Augmentation rendement des cultures saison et contre saison. - Diversification des cultures vivrières	- Produits vivriers pour la consommation. - Produits vivriers pour la commercialisation. - Augmentation des revenus. - Utilisation des revenus supplémentaires
	4- Impact sur activité du paysan	- Quelle sorte et combien de structure d'irrigation construite - Etendue de partie irriguée inutilisable	- Surface irriguée - Surface irriguée
	5- Effet sur vécue des paysans(nes)	- Etendue de la région et nombre d'irriguants (hommes et femmes) qui ont à faire face à des problèmes d'eau - Nombre d'hommes et de femmes pour qui la disponibilité de l'eau s'est accrue	- AUE  - AUE
	6- Genre	Composition et fonctionnement du comité d'irrigation	- AUE



## **BIBLIOGRAPHIE**

- Manuel pour les projets, Agence Canadienne de Développement International, 1996.
- Guide des indicateurs tenant compte des écarts entre les hommes et les femmes, ACDI, 1996.
- Manuel de Gestion du cycle des projets - Approche intégrée et Cadre logique - Commission des Communautés Européennes, 1993.
- Gestion du cycle des projets - Série Méthodes et Instruments - Commission des Communautés Européennes, 1993.
- Management du suivi et de l'évaluation des programmes et projets de développement, WIMI, Washington DC, 1999.
- Guide opérationnel des projets d'éco-développement participatif, FENU, 2<sup>ème</sup> version, Agnès DESHORMES - Suzanne FRUEH - Barbara PESCE - Claire VAN DER VAEREN, Mai 1997.
- Manuel d'évaluation économique des projets - La méthode des effets - M. CHERVEL, M. LEGALL - Collection méthodologique n° 10 Paris - Ministère de la Coopération et du Développement, 1989, 2<sup>ème</sup> édition.
- Manuel d'analyse des projets industriels dans les pays en voie de développement, Volume II - Little I.M.D. et MIRRLESS J.A. - Paris, Centre de Développement de l'OCD, 1969
- Analyse économique des projets - SQUIRE Lyn et VAN DER TAK Herman - Service des recherches de la Banque Mondiale - Paris - Economica, 1975
- Evaluation participative - Outils pour gérer le changement dans l'approvisionnement en eau et l'assainissement - Deepa Narayan - Document Technique de la Banque Mondiale N° 270 F
- Guide de Planification et gestion de projets, Ministère des Finances et de l'Economie, Direction Générale de l'Economie et du Plan, Janvier 2000