

Distribution: Restreinte

EC 2001/29/W.P.3

14 novembre 2001

Original: Anglais

Point 3 b) de l'ordre du jour

Français



FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Comité de l'évaluation - Vingt-neuvième session

Rome, 4 décembre 2001

**GUIDE PRATIQUE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DES PROJETS DE
DÉVELOPPEMENT RURAL**

Document #: 215449

Library:DMS

*Par souci d'économie le présent document a fait l'objet d'un tirage limité.
Les délégués sont priés d'apporter leurs exemplaires aux réunions et de s'abstenir d'en demander d'autres.*

GUIDE PRATIQUE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT RURAL

A. Origine et justification

1. Lorsqu'il formulait sa nouvelle approche de l'évaluation en décembre 1999, le Bureau de l'évaluation et des études a décidé d'élaborer à cette occasion des méthodes et des outils appropriés de suivi et d'évaluation des projets appuyés par le FIDA. La nouvelle orientation stratégique adoptée par consensus figurait comme il convenait dans les programmes de travail du Bureau pour 2000 et 2001.

2. La première étape a consisté à examiner la section consacrée au suivi et à l'évaluation de la majeure partie des rapports d'évaluation préparés depuis 1990. Le résultat de ces examens n'était guère encourageant car il révélait que de nombreux projets considéraient le suivi et l'évaluation comme une mesure de contrôle, ce qui se traduisait par un manque de motivation et de la méfiance, voire de la résistance, à l'égard des enseignements susceptibles d'être tirés de l'expérience. Sept problèmes clés ont été identifiés, à savoir:

- i) **Le personnel de projet n'est pas suffisamment motivé**, ce qui se traduit par des retards dans l'application des systèmes de suivi et d'évaluation et par le fait que les informations recueillies ne sont guère utilisées par les responsables de projet.
- ii) **Le suivi est perçu comme une obligation** imposée de l'extérieur, ce qui signifie que le personnel de projet remplit les formulaires de façon mécanique et que les responsables de projets considèrent qu'il s'agit simplement pour eux de recueillir les données nécessaires pour préparer les rapports qui seront présentés aux donateurs.
- iii) **Les informations produites manquent de pertinence et sont de mauvaise qualité** étant donné qu'elles ne concernent que les aspects matériels et financiers et ignorent des facteurs tels que la portée du projet, son effet et son impact.
- iv) **Les besoins d'autres parties prenantes** telles que les bénéficiaires, les organisations communautaires et d'autres partenaires locaux **en matière de suivi ne sont pratiquement pas pris en compte**.
- v) **Les examens internes ou les auto-évaluations permanentes sont très rares**, les ajustements apportés étant généralement la conséquence d'évaluations ou de contrôles externes.
- vi) **L'intégration et la coopération** entre les activités de suivi et d'évaluation et la gestion des projets **sont très insuffisantes**.
- vii) **Les méthodes participatives et qualitatives de suivi et d'évaluation ne sont que très peu utilisées** en raison d'un manque de moyens et parce que leur intérêt n'est pas suffisamment apprécié.

3. Au cours de l'année écoulée, le Bureau de l'évaluation et des études a également réalisé une étude comparative des stratégies et des approches adoptées par certains des principaux organismes de développement en matière de suivi et d'évaluation. Cette étude a confirmé qu'il n'y avait pas qu'au FIDA que la situation laissait à désirer, et que d'autres organismes multilatéraux et bilatéraux de



même que des organisations non gouvernementales (ONG) rencontraient les mêmes problèmes¹. Il est clair que pour la plupart des projets, des améliorations très importantes et une plus grande clarté s'imposent.

4. L'examen interne au FIDA et l'étude comparative ont révélé que s'il existait une quantité considérable de publications sur les concepts et les théories en matière de suivi et d'évaluation, en revanche les informations pratiques sur les méthodologies et les procédures à mettre en œuvre manquaient. La seule publication disponible au FIDA à l'heure actuelle sur ce sujet est la brochure intitulée *Principes directeurs pour la conception et l'utilisation du suivi et de l'évaluation – projets et programmes de développement rural dans les pays en voie de développement*, réalisée par le FIDA en 1985 en coopération avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et la Banque mondiale. Ces “principes directeurs” relativement généraux n'étaient pas spécifiquement destinés à encourager l'adoption et l'application de systèmes efficaces de suivi et d'évaluation des projets. Ils ne sont pas adaptés à la politique actuelle du FIDA, pas plus qu'à l'environnement institutionnel dans lequel celui-ci intervient ou à la nouvelle génération de projets qu'il finance, qui sont mis en œuvre de manière beaucoup plus souple et avec une participation beaucoup plus large.

5. En mai 2000, un atelier interne a examiné un rapport intitulé *Renforcement de l'appui du FIDA à l'élaboration de systèmes efficaces et efficaces de suivi et d'évaluation*. Après avoir insisté sur la nécessité de définitions plus concrètes et plus claires, l'atelier a vivement recommandé de mettre à jour les principes directeurs existants et de les rendre aussi “applicables” que possible afin qu'ils puissent être utilisés par tous les intéressés, en particulier par le personnel des projets sur le terrain. Il a été convenu qu'il fallait chercher en priorité à identifier les différentes étapes de l'élaboration de systèmes et de procédures de suivi et d'évaluation en vue de leur pleine intégration à la phase d'exécution des projets.

6. L'objectif B iii) – Améliorer l'évaluation d'impact – du FIDA V: Plan d'action (2000-2002) précise que le FIDA devrait, entre autre, “recenser les meilleures pratiques et élaborer des outils et directives pour un système de suivi et d'évaluation efficace au niveau des projets”. Cet objectif figurait également dans le bilan pour 2000 et parmi les activités prioritaires du programme de travail du Bureau de l'évaluation et des études. En outre, le groupe de travail sur l'impact du cycle du projet (IAPC) a recommandé lors de la réunion qu'il a tenue en juillet 2000 d'adopter un système de suivi et d'évaluation permettant une plus large participation, fondé sur une approche logique et mettant l'accent sur l'impact des projets.

7. Une étude méthodologique consacrée au renforcement de l'appui apporté par le FIDA à l'élaboration de systèmes de suivi et d'évaluation efficaces et efficaces a été présentée à la vingt-cinquième session du Comité de l'évaluation en septembre 2000. En novembre de la même année, la question a été examinée plus avant par des fonctionnaires du FIDA, des responsables de projets, des consultants et des agents de terrain dans le cadre de l'IAPC.

8. Toutes ces initiatives et discussions ont abouti à la conclusion qu'il fallait préparer de nouveaux principes directeurs plus pratiques ou un manuel afin que le suivi et l'évaluation aient un impact plus important au niveau des projets.

¹ Pour la Banque mondiale, voir Alex et Byerlee 2000; pour l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), voir Universalia 2000; et pour l'aide bilatérale fournie par les Pays-Bas, voir Direction générale de la coopération internationale, 1994.

B. Objectif et principal groupe cible

9. L'objectif du guide pratique qu'il est proposé de préparer est **de faciliter l'élaboration, l'adoption et l'utilisation de systèmes efficaces de suivi et d'évaluation des projets pour une gestion orientée sur l'impact**. En d'autres termes, il s'agit d'accroître l'impact des projets financés par le FIDA, comme en témoigne le titre proposé du guide, à savoir: *Une gestion du développement rural axée sur l'impact – Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets*. Cette initiative est entreprise dans le cadre du FIDA V: Plan d'action (2000-2002) et vient compléter d'autres initiatives du Fonds en cours ou à l'étude, telles que l'adoption d'une approche dynamique logique ou la révision du cycle des projets, comme proposé par l'IAPC.

10. Le guide sera principalement destiné aux responsables de projets appuyés par le FIDA et aux personnels chargés du suivi et de l'évaluation, même si certains chapitres présenteront un intérêt tout particulier pour les partenaires de l'exécution des projets. Il constituera par ailleurs un important outil de référence pour les consultants chargés de fournir des services d'appui technique/de facilitation, ainsi que pour les organismes coopérant avec le FIDA. Étant donné que le suivi et l'évaluation dépendent dans une large mesure de la nature du projet considéré et des décisions budgétaires, un module traitant de leur intégration à la conception des projets sera plus particulièrement destiné aux fonctionnaires du FIDA et aux consultants participant à cette phase du cycle des projets.

C. Progrès réalisés

11. En décembre 2000, un groupe de fonctionnaires du FIDA et de représentants d'organismes coopérants, appelé Partenariat d'évaluation conjointe² a été créé pour assurer la direction de la préparation du guide avec l'aide de deux consultants, possédant une expérience considérable en matière de systèmes de suivi et d'évaluation participatifs axés sur l'apprentissage.

12. Lors de la première réunion du Partenariat, en décembre 2000, les participants ont examiné le projet de mandat des consultants et arrêté la présentation du guide ainsi que les différentes phases de sa préparation. Lors de la deuxième réunion, en janvier 2001, ils ont étudié la structure générale et le projet de plan du guide, qui ont ensuite été soumis au Département de la gestion des programmes et au Bureau de l'évaluation et des études pour examen et commentaires.

13. De mars à juillet 2001, les outils et procédés nécessaires pour l'élaboration et l'utilisation de systèmes de suivi et d'évaluation pendant le cycle des projets, ainsi qu'un certain nombre d'études de cas (bonnes et mauvaises pratiques) ont été incorporés au projet de plan du guide. Un certain nombre de consultants ont par ailleurs été recrutés pour préparer des études de cas de certains projets en liaison avec les divisions régionales du Fonds. De mai à septembre 2001, des missions se sont rendues auprès de 30 projets dans 16 pays (Arménie, Bangladesh, Bénin, Colombie, El Salvador, Ghana, Guatemala, Inde, Indonésie, Mali, Maroc, Ouganda, Pérou, République-Unie de Tanzanie, Venezuela et Yémen). Des réunions ont également été organisées avec d'autres responsables de projets à l'occasion de deux réunions régionales en Asie et en Amérique latine.

14. Le Partenariat a examiné une première version du guide fin juillet 2001, puis un atelier a étudié la préparation d'une deuxième version en vue de son examen en octobre. Cette deuxième version a été terminée au début octobre et distribuée au sein du FIDA comme à un certain nombre de personnes extérieures qui ont été invitées à participer à un atelier prévu pour les 30 et 31 octobre. Outre les fonctionnaires du FIDA, cet atelier a rassemblé 11 responsables et personnels chargés du suivi et de

² Ce Partenariat se composait de 10 fonctionnaires du cadre organique du Département de la gestion des programmes (PD), de deux fonctionnaires de l'évaluation et de quatre représentants des bureaux régionaux pour l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS).

l'évaluation de projets et de programmes financés par le FIDA, dix consultants et collaborateurs, cinq superviseurs de projets d'institutions coopérantes ainsi que des représentants de la FAO, du Programme alimentaire mondial et de la Direction du développement et de la coopération (Suisse). Les objectifs de l'atelier étaient les suivants:

- i) contribuer directement à la préparation d'un "prototype" satisfaisant de guide au plus tard en décembre 2001, grâce à l'échange de points de vue et de suggestions entre une grande diversité d'utilisateurs potentiels; et
- ii) adopter une procédure pour vérifier la validité du guide dans le cadre de projets financés par le FIDA.

15. Le "prototype" devrait être prêt en novembre 2001. Une version provisoire (en anglais seulement) devrait toutefois être présentée lors de la vingt-neuvième session du Comité de l'évaluation en décembre 2001.

D. En quoi ce guide constitue-t-il une nouveauté?

16. Si de nombreux principes directeurs et manuels ont été produits au sujet du suivi et de l'évaluation, pratiquement aucun n'a atteint son objectif. Le FIDA estime que le nouveau guide représentera un progrès en ce sens qu'il pourra être véritablement utilisé dans le cadre des projets appuyés par le FIDA, et ce pour les raisons suivantes:

- **Il est préparé en consultation avec les utilisateurs potentiels. Il servira d'outil pour répondre aux problèmes des utilisateurs, en commençant par leurs méthodes actuelles de suivi et d'évaluation** et, dans la mesure du possible, comportera des exemples d'études de cas de bonnes pratiques tirées de projets de développement rural financés par le FIDA ou non. Une fois qu'un "prototype" satisfaisant aura été réalisé, il sera testé sur le terrain et adapté en fonction des caractéristiques de chaque pays et région.
- Le guide ne constituera pas un manuel de suivi et d'évaluation et ne consistera pas simplement en une liste type d'indicateurs. **Il sera adapté au contexte, aux procédures et aux partenariats propres à chaque opération appuyée par le FIDA.** Il mettra l'accent sur les processus d'apprentissage participatif et proposera diverses options pouvant être adaptées en fonction des nécessités imposées par les responsables de projet dans différents contextes nationaux et régionaux.
- Surtout, **ce guide ne constituera pas une initiative isolée.** Il fera partie de tout un ensemble d'efforts, y compris en particulier l'adoption d'une approche logique et la mise en place de réseaux régionaux d'appui fondés sur l'expérience du PREVAL³ en Amérique latine et d'autres programmes régionaux de formation, d'assistance technique, de communication et de gestion des savoirs.

17. Le choix du contenu du guide reposera sur les sept principes de base suivants:

- i) concevoir le suivi, l'évaluation et la gestion des projets comme un processus d'apprentissage;
- ii) mettre l'accent sur l'importance de la participation des parties prenantes;
- iii) répondre en priorité aux besoins concrets des projets appuyés par le FIDA;

³ Programme de renforcement de la capacité régionale d'évaluation des projets de réduction de la pauvreté rurale en Amérique latine et dans les Caraïbes.

- iv) organiser le guide en fonction des activités et des tâches habituelles des parties prenantes et intégrer le suivi et l'évaluation au cycle des projets;
- v) veiller à utiliser une terminologie commune avec celle de la planification;
- vi) accorder de l'importance à la diversité des méthodes et des styles de travail; et
- vii) reconnaître l'importance des capacités institutionnelles et humaines pour le suivi et l'évaluation.

E. Contenu proposé du guide

18. Suivre et évaluer un projet de développement rural, c'est prendre connaissance des résultats obtenus et des problèmes rencontrés pour une plus grande efficacité et donc un impact plus important. Le guide proposera des suggestions quant à la façon de concevoir et d'améliorer les systèmes et procédés de suivi et d'évaluation, et passera en revue les différents points clés dont une équipe de gestion de projet doit tenir compte lorsqu'elle définit un système pour tirer les enseignements des activités réalisées afin d'améliorer la gestion d'un projet et définir les responsabilités. Il comportera de nombreux exemples pratiques de la façon dont le personnel de projet a réussi à mettre en place des systèmes qui permettent de mieux tirer les enseignements du suivi et de l'évaluation afin que le projet ait véritablement un impact.

19. En particulier, en réponse aux demandes de plus en plus nombreuses des personnels de projet, des organismes de financement et des bénéficiaires, le guide fournira des réponses concrètes en ce qui concerne la façon d'évaluer l'impact d'un projet au lieu d'en mesurer simplement les produits ou les activités et pour que le suivi et l'évaluation débouchent sur des enseignements pratiques au lieu de consister simplement en la recherche de responsabilités, de façon à ce que les bénéficiaires y participent davantage.

20. Les idées qui seront proposées dans le guide **ne constitueront pas** un système contraignant, que devront respecter tous les projets, mais une description de pratiques considérées comme appropriées, et qui ont fait leur preuve à cet égard.

21. Bien qu'une certaine souplesse soit indispensable, un système de suivi et d'évaluation doit nécessairement, pour être efficace, remplir un certain nombre de conditions et respecter un certain nombre de critères. Le guide examinera ces conditions et critères, en précisant le cas échéant les différentes possibilités existantes.

22. Le guide se composera de plusieurs chapitres distincts regroupés en deux parties en fonction de leurs finalités, à savoir: i) **les chapitres qui répondent à la question "comment ..."**, par exemple comment préparer un système de suivi et d'évaluation ou comment évaluer chaque année un projet; et ii) **les chapitres de référence**, tels que les méthodes et les outils de suivi et d'évaluation ou des exemples détaillés de plans de suivi et d'évaluation et de matrices logiques. Chaque chapitre sera contenu dans un classeur distinct (une version électronique du guide sera peut-être également préparée pour pouvoir l'adapter plus facilement aux besoins des divers pays et régions).

23. À l'heure actuelle, c'est-à-dire **alors que les conclusions de l'atelier d'octobre 2001 ne sont toujours pas finalisées**, le projet de guide se présente de la façon suivante.

Partie I – Comment faire du suivi et de l'évaluation la base d'un processus d'enseignement

24. Cette première partie se compose de neuf chapitres de 15 à 25 pages chacun.



25. **Chapitre 1 – Introduction.** Les points essentiels de l'introduction sont les suivants:

- Le guide est destiné à aider les responsables de projet et les personnels concernés à améliorer la qualité du suivi et de l'évaluation des projets appuyés par le FIDA. Il a été préparé à la suite d'une étude qui a révélé que dans la plupart des projets, le suivi et l'évaluation laissaient d'une manière générale à désirer.
- Sa principale finalité est de montrer comment le suivi et l'évaluation peuvent contribuer à une meilleure gestion des projets. Il encourage toutes les parties prenantes à apprendre comment améliorer l'exécution des projets de développement rural, l'objectif essentiel étant d'en maximiser l'impact de manière quantifiable.
- Le guide présente des exemples de bonnes pratiques et décrit dans le détail comment concevoir et appliquer un système de suivi et d'évaluation.

26. **Chapitre 2 – Le suivi et l'évaluation: un outil de maximisation de l'impact d'un projet.** Ce chapitre montre comment le suivi et l'évaluation peuvent aider les responsables d'un projet à en suivre le déroulement et à faire en sorte qu'il contribue au maximum à réduire la pauvreté. Il concerne tous les utilisateurs potentiels – responsables de projets et personnels chargés du suivi et de l'évaluation, fonctionnaires du FIDA, consultants et superviseurs d'institutions coopérantes – et explique quelles sont les quatre conditions à remplir pour assurer l'impact d'un projet, à savoir:

- i) définir une stratégie d'ensemble;
- ii) créer un environnement qui permette de tirer les enseignements de l'exécution du projet;
- iii) assurer l'efficacité des opérations;
- iv) élaborer et appliquer un système de suivi et d'évaluation.

27. Les autres principaux points sur lesquels l'attention est appelée sont les suivants:

- Le suivi et l'évaluation produisent les meilleurs résultats lorsque toutes les parties prenantes interviennent dans un processus créatif afin d'apprendre comment améliorer en permanence un projet.
- Pour que le suivi et l'évaluation contribuent effectivement à l'impact d'un projet, il est indispensable de comprendre la nature des principales fonctions de gestion et les besoins en matière d'information.
- La participation des différentes parties prenantes au processus de suivi et d'évaluation implique de définir avec soin cette participation de façon à la rendre aussi constructive que possible.

28. **Chapitre 3 – Établir un lien entre l'élaboration du projet, la planification annuelle et le suivi et l'évaluation.** Ce chapitre traite de l'élaboration des projets, de ses liens avec la planification annuelle et le suivi et l'évaluation, et montre comment utiliser au mieux l'approche logique. Il s'adresse principalement aux responsables de projet, aux fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation, aux consultants, aux facilitateurs et aux concepteurs de projets. Étant donné que l'élaboration n'est pas un processus fini, les responsables d'un projet et les organismes partenaires de son exécution, doivent maîtriser les principes à respecter en la matière afin de pouvoir adapter en permanence la stratégie et les activités à l'évolution des conditions et aux enseignements tirés au fur et à mesure du déroulement du projet. Les principaux points sur lesquels l'attention est appelée sont les suivants:

- Les bonnes pratiques en matière d'élaboration (et de modification/d'adaptation) de projet sont:



- faire participer les parties prenantes;
 - effectuer une analyse détaillée de la situation;
 - définir une stratégie d'intervention logique;
 - identifier les objectifs intersectoriels;
 - planifier le développement durable des capacités; et
 - prévoir que le suivi et l'évaluation déboucheront sur des enseignements qui seront ensuite appliqués pour améliorer le projet.
- L'approche logique facilite l'élaboration d'un projet à condition d'être utilisée avec souplesse et que les problèmes les plus courants soient compris et résolus. La matrice logique présente sous une forme synthétique la logique de l'intervention, les hypothèses sur lesquelles celle-ci repose et la façon dont seront réalisés le suivi et l'évaluation. Elle constitue un outil de gestion utile et forme la base des plans de travail opérationnels et annuels, mais elle doit être cohérente et implique de faire régulièrement attention aux détails.
 - Pour que le système de suivi et d'évaluation soit satisfaisant, il est indispensable d'y accorder l'attention qu'il convient dès le début de l'élaboration du projet. Il doit être brièvement décrit dans le rapport d'évaluation prospective.

29. **Chapitre 4 – Mettre en place le système de suivi et d'évaluation.** Ce chapitre décrit comment concevoir et appliquer un plan opérationnel en ce qui concerne un système global de suivi et d'évaluation. Les principaux points sur lesquels l'attention est appelée sont les suivants:

- Le suivi et l'évaluation doivent être considérés comme formant un système complet dans le cadre d'un projet donné et doivent être planifiés, gérés et financés. Tout système de suivi et d'évaluation comporte quatre phases essentielles:
 - i) la définition du système;
 - ii) la collecte et la gestion de l'information;
 - iii) une utilisation efficace des données d'expérience et des informations collectées afin d'accroître l'impact du projet; et
 - iv) la communication des résultats et la préparation des rapports.
- Un bon système de suivi et d'évaluation peut contribuer à orienter la stratégie d'un projet et à en assurer l'efficacité; **il constitue un élément d'un système plus large de gestion du projet.**
- À chaque étape du cycle du projet, il faudrait s'attacher à certaines tâches clés du processus de suivi et d'évaluation.
- Un plan détaillé de suivi et d'évaluation devrait être préparé lors des phases de lancement et de mobilisation du projet et être clairement décrit. Le système de suivi et d'évaluation devra être suivi et mis à jour tout au long du projet.

30. **Chapitre 5 – Choisir sur quels aspects faire porter le suivi et l'évaluation.** Ce chapitre, qui concerne tous les utilisateurs, montre comment choisir les aspects à suivre, documenter et analyser, et avec qui réaliser ces activités. Il est essentiel d'identifier les informations nécessaires, à quelle fin et pour qui. Les principaux points sur lesquels l'attention est appelée sont les suivants:

- Le suivi et l'évaluation doivent permettre de répondre à cinq grandes questions: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité du projet.



- Dans la mesure où il contribue à l'impact du projet, le système de suivi et d'évaluation doit faire ressortir les succès et les échecs au lieu d'indiquer simplement les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs fixés. Il importe également d'identifier tout effet positif ou négatif non prévu.
- Trop d'informations tue l'information! Une erreur fréquemment commise consiste à essayer de recueillir le maximum de données, mais sans les analyser.

31. **Chapitre 6 – Collecter et gérer l'information.** Ce chapitre décrit comment recueillir des informations sur le terrain et les utiliser pour assurer une bonne gestion du projet. Il est principalement destiné aux praticiens du suivi et de l'évaluation, aux responsables de projet et aux partenaires de l'exécution du projet. Les principaux points sur lesquels l'attention est appelée sont les suivants:

- Les données doivent être collectées puis vérifiées, échantillonnées, enregistrées, rassemblées et analysées de façon méthodique. La méthode utilisée à cette fin doit être réaliste sur les plans technique et financier (suffisamment) précise, cohérente et ne pas favoriser l'apparition de biais. Différentes méthodes peuvent être utilisées pour rassembler les données fournies par les indicateurs. Par conséquent, avant d'en choisir une, les différentes options possibles devraient être indiquées et les avantages et les inconvénients de chacune d'elles évalués.
- Il faut déterminer dans quelle mesure il est possible de faire participer les parties prenantes à la collecte et au traitement des données afin d'éviter que les principaux intéressés n'interviennent que de façon superficielle.

32. **Chapitre 7 – Procéder à un examen critique pour améliorer les conditions d'exécution du projet.** Ce chapitre explique ce qui peut être fait pour tirer des enseignements suffisants et appropriés tout au long du cycle du projet. Les données fournies par le suivi et l'évaluation ne sont utiles que si elles sont examinées lors de réunions avec les parties prenantes.

33. **Chapitre 8 – Communiquer les résultats et établir les rapports.** Ce chapitre précise ce qui doit être communiqué dans le cadre du processus de suivi et d'évaluation, comment et à qui. Il s'adresse principalement aux responsables de projet, au personnel chargé du suivi et de l'évaluation, aux ministères responsables, aux fonctionnaires du FIDA et au personnel des organismes coopérants (ce chapitre, qui a été suggéré par le Partenariat, n'a pas encore été rédigé. Il contiendra cependant des informations fondamentales pour les ministères concernés, le FIDA et les organismes coopérants).

34. **Chapitre 9 – Créer les capacités et les conditions nécessaires.** Ce chapitre explique ce qu'il faut pour développer suffisamment les capacités humaines et techniques afin d'assurer l'efficacité du suivi et de l'évaluation. Il est principalement destiné aux responsables de projet, aux coordonnateurs des activités de suivi et d'évaluation et aux concepteurs de projet. Les principaux points sur lesquels l'attention est appelée sont les suivants:

- Créer les capacités ne signifie pas simplement "donner les moyens" et concerne de nombreuses personnes autres que le personnel de projet.
- Il faut motiver les divers personnels intervenant si on veut qu'ils fassent du bon travail. Trouver la bonne motivation, qui peut prendre des formes très variées, est essentiel. Il est tout aussi important que chacun sache clairement ce qu'il a à faire et ce dont il est responsable.
- Si la place de la structure chargée du suivi et de l'évaluation est clairement définie au sein du projet (y compris les liens hiérarchiques, les domaines de responsabilité et les compétences des parties prenantes) tout le monde travaillera ensemble de manière harmonieuse.

- L'efficacité des systèmes de suivi et d'évaluation augmente d'un facteur considérable lorsqu'il existe des systèmes d'information suffisamment puissants. Les conditions, y compris l'existence de systèmes de gestion de l'information, doivent permettre d'enregistrer et de diffuser les informations importantes.

Partie II – Références détaillées

35. La partie II est consacrée à des exemples et à des documents de référence à l'appui de **l'application pratique** des idées et principes énoncés aux chapitres 2 à 9 de la partie I. Elle se compose de huit chapitres.
36. **Chapitre 10 – Glossaire des concepts et termes utilisés.** Ce chapitre s'adresse à tous les utilisateurs.
37. **Chapitre 11 – Listes de contrôle pour les responsables de projet, les institutions coopérantes et les chargés de portefeuille de pays.** Ce chapitre décrit brièvement les tâches essentielles des principaux intervenants dans le processus de suivi et d'évaluation.
38. **Chapitre 12 – Méthodes de suivi et d'évaluation.** Ce chapitre s'adresse au personnel chargé du suivi et de l'évaluation et aux consultants. Il présente 50 méthodes pour réaliser certaines tâches, dont il décrit brièvement l'objet, les conditions d'exécution et les points forts/faibles.
39. **Chapitre 13 – Exemple annoté de matrice de cadre logique.** Ce chapitre donne des exemples concrets de suivi et d'évaluation de projets appuyés par le FIDA, accompagnés d'observations au sujet des améliorations apportées. Il montre également comment améliorer un cadre logique et éviter les erreurs les plus courantes.
40. **Chapitre 14 – Exemple annoté de matrice de suivi et d'évaluation.** Ce chapitre, qui fait appel à la logique pour adapter la procédure de suivi et d'évaluation à un exemple concret de projet appuyé par le FIDA (comme dans le chapitre 13), donne des exemples de questions d'évaluation, d'indicateurs et de mécanismes de suivi qui peuvent inciter les intervenants à adopter les leurs. Il s'adresse principalement à ceux qui participent aux phases d'élaboration et de lancement des projets.
41. **Chapitre 15 – Exemple de table des matières concernant les stratégies et les plans de suivi et d'évaluation dans les rapports de projet.** Ce chapitre dresse la liste des points qu'il serait utile de faire figurer dans le plan stratégique et opérationnel de suivi et d'évaluation. Il s'adresse principalement aux responsables de projet, au personnel chargé du suivi et de l'évaluation, aux superviseurs et aux assistants techniques/consultants.
42. **Chapitre 16 – Exemple de descriptions des principales tâches à réaliser et fonctions à remplir.** Ce chapitre décrit ce dont il faudrait tenir compte au moment de définir les principales tâches à réaliser. Il s'adresse principalement aux responsables de projet et aux coordonnateurs du suivi et de l'évaluation.
43. **Chapitre 17 – Bibliographie.** Le lecteur trouvera ici des renvois à des documents en rapport avec les questions traitées dans le guide.

F. Les prochaines étapes – Le guide et après

44. L'atelier organisé en octobre 2001 devrait permettre d'améliorer sensiblement le contenu du guide compte tenu des besoins et des attentes des utilisateurs. En 2002, le "prototype" sera appliqué à des projets en cours comme à de nouveaux projets dans les différentes régions. Il sera traduit et adapté en fonction des utilisateurs et des contextes. L'adaptation sera essentielle pour: i) rendre le guide



encore plus "pratique" et faire en sorte qu'il corresponde véritablement à la demande des praticiens locaux; et ii) faciliter la constitution de nouveaux partenariats et de nouveaux réseaux de spécialistes, facilitateurs, formateurs et autres prestataires de services dont de nombreux projets font la demande et ont besoin.

45. Aucun guide pratique ou manuel ne peut à lui seul faire véritablement une différence. Par conséquent, pour que les projets et les programmes aient davantage d'impact, il faudra entreprendre d'autres efforts sur le terrain, au sein du FIDA comme avec les institutions coopérantes et les gouvernements.