



SUIVI & EVALUATION:

Les fondations pour obtenir des résultats

Benedicte Leroy de la Briere
La Banque Mondiale

Les objectifs de cette session

- 1 Pourquoi se concentrer sur les Résultats
- 2 Suivi **ou** Evaluation
- 3 Utiliser une chaîne de **Résultats**
- 4 Les résultats dans les projets
- 5 Pour avancer
 - Sélectionner des indicateurs SMART.
 - Collecter des données.
 - Rendre les résultats utiles.

Les objectifs de cette session

- 1 Pourquoi se concentrer sur les Résultats
- 2 Suivi ou Evaluation
- 3 Utiliser une chaîne de Résultats
- 4 Les résultats dans les projets
- 5 Pour avancer
 - Sélectionner des indicateurs SMART.
 - Collecter des données.
 - Rendre les résultats utiles.

La « *Gestion par résultats* » est une tendance mondiale

Quelle est la nouveauté des résultats?

- Les gestionnaires sont jugés sur la performance de leurs programmes et non sur leur contrôle des intrants:
- L'attention sur les résultats et non sur les intrants.
- Créer des liens entre le suivi et l'évaluation, la formulation des politiques, et l'élaboration des budgets (optimisation des dépenses)
- Capital pour une gestion efficace du secteur public

Les objectifs de cette session

- 1 Pourquoi se concentrer sur les résultats
- 2 Suivi ou Evaluation**
- 3 Utiliser une chaîne de Résultats
- 4 Les résultats dans les projets
- 5 Pour avancer
 - Sélectionner des indicateurs SMART.
 - Collecter des données.
 - Rendre les résultats utiles.

Suivi ou Evaluation

	Suivi	Evaluation
Fréquence	Régulier, Continu	Périodique
Couverture	Tous les programmes	Programme et aspects particuliers
Données	Universelles	Echantillon
Profondeur de l'information	Suit la mise en œuvre, porte sur le QUOI	Sur mesure, sur la performance et à l'impact/ POURQUOI
Coûts	Coûts échelonnés	Peuvent être élevés
Utilité	Amélioration continue du programme, gestion	Décisions principales du programme

Les rôles complémentaires du suivi et de l'évaluation

Suivi		Evaluation	
√	Clarifie les objectifs du programme	√	Analyse pourquoi les résultats attendus ont ou n'ont pas été atteints
√	Relie les activités et leurs ressources aux objectifs	√	Estime les contributions spécifiques des activités aux résultats
√	Translates objectives into performance indicators and set targets	√	Examine le processus de mise en œuvre
√	Routinely collects data on these indicators, compares actual results with targets	√	Explore les résultats inattendus
√	Reports progress to managers and alerts them to problems	√	Tire les leçons, souligne les réussites significatives ou le potentiel du programme, et offre des recommandations pour améliorer.

Le suivi



Un processus continu de collecte et d'analyse des informations,

- **Pour mesurer** comment un projet, un programme ou une politique performe en fonction de ses résultats attendus, et
 - **Pour renseigner** la mise en œuvre et la gestion du programme.
-

Les évaluations



La révision systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou finalisé(e), son design, sa mise en œuvre et/ou ses résultats,

- **Des questions descriptives** pour déterminer ce qui se passe et décrire les processus
- **Des questions normatives** pour comparer ce qui se passe à ce qui devrait se passer selon le design
- **Des questions causales** pour évaluer les objectifs et voir quelle différence l' intervention crée pour atteindre ces objectifs

Mettre en place de bonnes évaluations

- Poser les bonnes questions
- Y répondre avec les données appropriées
- Eviter la pléthore d'informations
- Appuyer la prise de décisions avec des informations crédibles
- S'assurer que l'information est utilisée et atteint les personnes adéquates (celles qui peuvent l'utiliser)

Evaluation d'impact



L'évaluation de l'effet causal d'un projet, d'un programme ou d'une politique sur les bénéficiaires. *Utilise un contrefactuel...*

- **pour estimer** ce que l'état de bénéficiaires aurait été en l'absence du programme (*le groupe de contrôle ou de comparaison*), par rapport l'état observé des bénéficiaires (*le groupe de traitement*), et
- **pour déterminer** les résultats intermédiaires ou finaux imputables à l'intervention.

Quand utiliser l'évaluation d'impact?

- Evaluer l'impact quand le projet est:
 - Innovateur
 - Susceptible de se répliquer ou passer à l'échelle
 - Stratégiquement pertinent pour réduire la pauvreté
 - L'évaluation comblera une lacune de connaissance
 - Impact de politique substantiel
- On peut utiliser l'évaluation à l'intérieur d'un programme pour tester les alternatives et améliorer les programmes
- On peut considérer l'optimisation des dépenses (coût-bénéfice, efficacité de coûts)

Les objectifs de cette session

- 1 Pourquoi se concentrer sur les Résultats
- 2 Suivi ou Evaluation
- 3 Utiliser une chaîne de Résultats**
- 4 Les résultats dans les projets
- 5 Pour avancer
 - Sélectionner des indicateurs futés.
 - Collecter des données.
 - Rendre les résultats utiles.

Utiliser une chaîne de résultats

Une chaîne de résultats décrit une **théorie du changement**:

Quels sont les résultats recherchés du programme?

Comment ces résultats seront-ils atteints? Y-a-t-il des hypothèses critiques? Des ressources suffisantes?

Comment saurons-nous que nous avons atteint les résultats recherchés?

Une chaîne de résultats typique

Intrants

- Ressources financières, humaines et autres mobilisées pour appuyer les activités
- **Budgets, personnel, autres ressources dispo.**

Activités

- Actions prises pour transformer des intrants en produits spécifiques
- **Série d'activités entreprises pour produire des biens et des services**

Produits

- Résultats de la transformation des intrants en produits tangibles
- **Biens et services produits et fournis, sous le contrôle de l'agence de mise en œuvre**

Résultats

- Changements résultant de l'**utilisation** des produits par la population ciblée, (comportement, conditions d'utilisation)
- **Pas totalement contrôlé par le maître d'œuvre**

Résultats finaux

- Les objectifs du programme-bénéfices
- But de long-terme
- **Changements de résultats avec des causes multiples**

Mise en œuvre (OFFRE)

Résultats (DEMANDE + OFFRE)

Travaux publics (HIMO)

Exemple de chaîne de résultats

Intrants

- Budget pour le programme TP-HIMO
- Personnel du Ministère du travail
- Personnel des municipalités participantes

Activités

- Etablissement d'un salaire bas
- Campagne d'information
- Sélection des sites, recrutement et formation des opérateurs
- Inscription

Produits (Annuels)

- 50.000 jobs
- \$1.000.000 en salaires
- > 75% des coûts de programme en salaires
- 2,000 sous-projets de TP produits

Résultats

- Transfert net de revenu aux ménages
- Compétences acquises
- Utilité, maintenance des TP

Résultats finaux

- Revenu, emploi
- Ménages bénéficiaires:
 - revenu, richesse
 - santé, nutrition
 - éducation
- Chômage, pauvreté en général

Mise en œuvre (OFFRE)

Résultats (DEMANDE + OFFRE)

Exercice: Chaîne de Résultats

Identifier la séquence d'intrants, activités, produits et résultats:

- 1 L'information pour les parents sur l'importance de l'allaitement maternel est disponible.
- 2 Les enfants de la communauté sont plus sains.
- 3 Moins d'enfants ont des diarrhées.
- 4 Les mères allaitent plutôt que d'utiliser du lait maternisé.
- 5 Nouvelles ressources sont disponibles pour mettre en œuvre un projet de réduction de la malnutrition infantile.
- 6 Planifier des campagnes d'information sur l'importance de l'allaitement maternel

Exercice: Chaîne de Résultats

Identifier la séquence d'intrants, activités, produits et résultats:

5

Nouvelles ressources disponibles pour mettre en œuvre un projet de réduction de la malnutrition infantile.

Intrant

6

Planifier des campagnes d'information sur l'importance de l'allaitement maternel

Activité

1

L'information pour les parents sur l'importance de l'allaitement maternel est disponible.

Produit

4

Les mères allaitent plutôt que d'utiliser du lait maternisé.

Résultat

3

Moins d'enfants ont des diarrhées.

Résultat

2

Les enfants de la communauté sont plus sains.

Résultat

Les objectifs de cette session

- 1 Aperçu général sur les Résultats
- 2 Suivi vs. Evaluation
- 3 Utiliser une chaîne de Résultats
- 4 Les résultats dans les projets**
- 5 Pour avancer
 - Sélectionner des indicateurs SMART.
 - Collecter des données.
 - Rendre les résultats utiles.

Mettre en œuvre la chaîne de résultats

Le programme TMC PATH de Jamaïque

- **Exemple** de comment un S&E de programme bien structuré a aidé à mettre en forme le programme et renseigner les décisions de politiques
- *"Program of Advancement Through Health and Education"* [Programme d'Avancement par la Santé et l'Education] (**PATH**)
- Programme *"TMC"* [Transfert Monétaire Conditionnel] visant à relier l'assistance sociale à l'accumulation du capital humain
- Dons essentiellement destinés aux enfants pauvres de moins de 19 ans, conditionnés à l'assistance scolaire et aux soins de santé

Chaîne de résultats du TMC de Jamaïque- Instruments, Indicateurs

Intrants

- Budget du programme TMC
- Personnel du programme
- Services de santé et d'éducation et personnel

SIG
Audit interne

Ressources
humaines et
financières

Activités

- Design (établissement du montant, des conditions etc.)
- Etablissement du programme TMC
- Campagne d'information
- Carte de bénéficiaires

Evaluation de processus,
vérification surprise

Respect des
procédures
Paiements
Perspectives

Produits (Annuels)

- Inscription des bénéficiaires dans le programme
- Transferts effectués

Enquête annuelle
de ménages

Ciblage, couverture,
pertinence

Résultats

- Inscription scolaire
- Assiduité
- Utilisation des services de santé
- Appui de revenu

Evaluation
d'impact

Fréquence scolaire
Utilisation santé
préventive

Résultat final

- Santé, nutrition
- Pauvreté
- Performance scolaire
- Epargne, investissement, actifs

Evaluation
d'impact de
long-terme

Résultats de
développement
humain LT

Utilisation des résultats du S&E de PATH

Instruments	Indicateurs clés	
Intrants: <ul style="list-style-type: none"> • Système d'informations de gestion (SIG) • Audit Interne 	Résultats	<ul style="list-style-type: none"> ○ Quelques retards dans les paiements ○ Bonne conformité aux conditions ○ Faible inscription au programme
	Usage	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ajustements au système de paiement ○ Intensification des campagnes de recrutement
Activités: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de processus • Vérification surprise 	Résultats	<ul style="list-style-type: none"> ○ Processus d'application pesants ○ Les parties prenantes ne sont pas claires sur les règles du programme ○ Système de vérification de l'éligibilité des nouveaux bénéficiaires faible ○ Délais dans le traitement des demandes d'appels ○ Forte demande d'emplois/formation
	Usage	<ul style="list-style-type: none"> ○ Réorganisation du SIG ○ Révision du manuel d'opérations ○ Utilisation des travailleurs sociaux comme point focal pour l'accès à un éventail de services sociaux ○ "Steps to Work", nouveau programme visant l'emploi et le développement de compétences pour le marché du travail

Utilisation des résultats du S&E du PATH

Instruments	Indicateurs clés	
<p>Produits:</p> <ul style="list-style-type: none"> Examen spécifique du ciblage (sur la base de l'enquête annuelle sur les ménages) 	Résultat	<ul style="list-style-type: none"> PATH atteint mieux les pauvres que d'autres programmes de filets de sécurité jamaïcains Mais en comparaison avec des programmes d'autres pays, sa performance n'est pas très bonne.
		Usage
<p>Résultats:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluation d'impact 	Résultats	
		Usage

Leçons tirées

- Une approche du S&E bien conçue est capitale pour la bonne gestion d'un programme et pour renseigner une politique
- Les évaluations d'impact sont des instruments puissants pour **renseigner les décisions-clés de programme et de politiques.**
- De bons systèmes de suivi
 - Permettent la planification et la gestion par résultats
 - Facilitent la préparation des projets, leur supervision et leur réforme ainsi que leur mise en œuvre

Leçons tirées

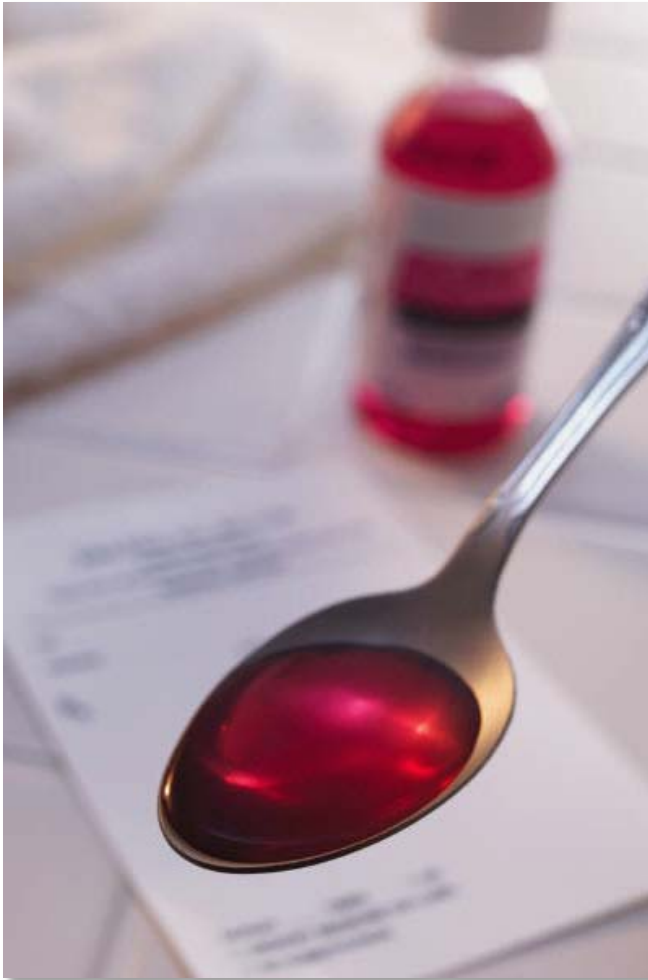
Que faut-il faire pour y arriver?

- Des clients prêts à apprendre, prendre des risques, expérimenter, et collaborer → *changement d'optique "des menaces aux outils"*)
- Soutien solide au S&E par des champions du gouvernement et demande de transparence par la société civile → *champions, demande*
- Volonté des bailleurs de fonds et du gouvernement de se concentrer sur les processus et les objectifs de S&E → *changement de culture*
- Collaboration inter-sectorielle dans le gouvernement (surtout le Ministère des Finances) et parmi les bailleurs → *collaboration*

Les objectifs de cette session

- 1 Aperçu général sur les Résultats
- 2 Suivi vs. Evaluation
- 3 Utiliser une chaîne de Résultats
- 4 Les résultats dans les projets
- 5 Pour avancer**
 - Sélectionner des indicateurs SMART.
 - Collecter des données.
 - Rendre les résultats utiles.

SMART: Identifier de bons indicateurs



Spécifiques
Mesurables
Atribuables
Réalistes
TCiblés (targeted)

Spécifique

Mesure avec toute la précision possible ce que vous voulez savoir.

Résultat: des enfants traités pour le paludisme

Indicateurs:

1. Utilisation accrue des cliniques
2. Utilisation accrue des anti-paludiques pédiatriques

Quel est l'indicateur le plus spécifique?

Mesurable

Soyez clairs sur la façon de mesurer – spécifique.

Indicateurs:

1. % de centres de santé sans stocks de médicaments x, y & z pendant plus d'une semaine
2. % de centres de santé ayant des médicaments disponibles

Quel est l'indicateur le plus mesurable?

Attribuable

Lié logiquement et étroitement aux efforts du programme.

Indicateurs:

1. Espérance de vie
2. % d'enfants totalement vaccinés à 1 an

Quel est l'indicateur attribuable?

Réaliste

Données pouvant être obtenues à un coût, fréquence et précision raisonnables.

Indicateurs:

1. Prévalence du VIH parmi les femmes enceintes de 15-24 ans
2. Prévalence du VIH parmi la population

Quel est l'indicateur le plus réaliste?

TArgeted (ciblé)

Spécifique au groupe cible du programme.

Indicateurs:

1. % augmentation de l'emploi
2. % augmentation de l'emploi des diplômés d'un programme de formation technique X, dans la première année après avoir terminé la formation

Quel est l'indicateur ciblé?

Préparer un plan de collecte des données

- Identifier **quelles** sont les données spécifiques nécessaires
- Identifier **comment** les données seront collectées
- Identifier **qui** sera chargé de collecter les données et préparer les rapports
- Identifier **quand** les données seront collectées et les rapports préparés, et à quelle fréquence
- Identifier les **coûts** et les sources de financement
- Identifier **qui** se servira des données

Exemple: Plan de collecte de données et de rapports

<i>Indicateur</i>	<i>Source des données</i>	<i>Méthode de collecte des données</i>	<i>Qui collectera les données</i>	<i>Fréquence de collecte</i>	<i>Coûts de collecte</i>	<i>Difficulté de collecte</i>	<i>Qui analysera les données?</i>
1							
2							
3							

Astuces

Pour rendre le suivi de la performance vraiment utile...

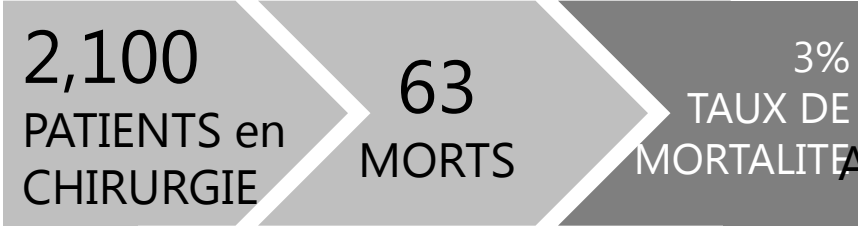
- 1) Fournir des informations fréquemment et en temps utile au personnel du programme.
- 2) Fixer des buts pour chaque indicateur de performance.
- 3) Fournir des données par groupes. Désagréger les données par caractéristiques des clients et des services (*régions*).
- 4) Faire des analyses de base régulières, surtout des comparaisons.

- 5) Exiger des explications pour des découvertes inattendues.
- 6) Présenter les résultats d'une manière facile pour les usagers.
- 7) Tenir des sessions "Comment allons-nous?" après chaque rapport de performance.
- 8) Utiliser "Feux Rouge-Orange-Vert" pour identifier les programmes/projets qui ont besoin d'attention.
- 9) Lier les informations de résultats aux coûts du programmes.

Quel hôpital choisiriez-vous?



MERCY HOPITAL



HOPITAL APOLLO



Quel hôpital choisiriez-vous?



HOPITAL MERCY

2,100
PATIENTS en
CHIRURGIE

63
MORTS

3%
TAUX DE
MORTALITE

MAIS

600
EN BONNE
CONDITION

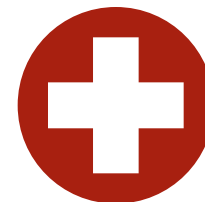
6
MORTS

1%
TAUX DE
MORTALITE

1,500
EN MAUVAISE
CONDITION

57
MORTS

3.8%
TAUX DE
MORTALITE



HOPITAL APOLLO

800
PATIENTS en
CHIRURGIE

16
MORTS

2%
TAUX DE
MORTALITE

MAIS

600
EN BONNE
CONDITION

8
MORTS

1.3%
TAUX DE
MORTALITE

200
EN MAUVAISE
CONDITION

8
MORTS

4%
TAUX DE
MORTALITE

Conclusions

- Le suivi et l'évaluation sont des fonctions séparées, mais complémentaires, et tous deux sont clés pour la gestion par résultats
- Un bon S&E est capital, non seulement pour une gestion efficace d'un programme mais aussi comme moteur potentiel de réforme
- Ayez un bon plan de S&E avant de passer votre programme à l'échelle et servez-vous en pour informer le parcours!
- Concevez le timing et le contenu des résultats du S&E pour approfondir le dialogue en fonction de l'évidence
- Un bon suivi est essentiel pour une bonne évaluation d'impact



Thank You