



---

# SUIVI & EVALUATION:

---

## Fondements à poser pour avoir des résultats

**Laura B. Rawlings**  
La Banque Mondiale

### 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 futés.
  - Collecter des données.
  - Rendre les résultats utiles.



## 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 futés.
  - Collecter des données.
  - Rendre les résultats utiles.



## Résultats: Le "*Based Management*" est une tendance mondiale

Quoi de neuf à propos des résultats?

- Les managers sont jugés selon la performance de leurs programmes et non selon leur contrôle des intrants: Fixer 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
- Capital pour une gestion efficace du secteur public



## 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 futés.
  - Collecter des données.
  - Rendre les résultats utiles.



## Suivi vs. Evaluation

	<b>Suivi</b>	<b>Evaluation</b>
Fréquence	Régulier, Continu	Périodique
Couverture	Tous les programmes	Programmes Sélectionnés, aspects
Données	Universelles	Basées sur échantillon
Profondeur de l'information	Implémentation des Traces, porte sur le QUOI	Souvent ajustée à la performance et à l'impact/ POURQUOI
Coûts	Coûts échelonnés	Peuvent être élevés
Utilité	Amélioration, gestion continue du programme	Décisions principales du programme



## Le suivi



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

- Pour **comparer** la bonne performance d'un projet, d'un programme ou d'une politique aux résultats, et
  - Pour **renseigner** l'implémentation et la gestion du programme.
- 



## Evaluation



Une évaluation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou finalisé, son modèle, sa mise en œuvre (implémentation) et/ou ses résultats,

- Pour **déterminer** la pertinence et la réalisation des objectifs, l'efficacité du développement, la réussite, l'impact, la durabilité, et
  - Pour générer des leçons tirées en vue de renseigner le processus de prise de décision,
  - Ajustée aux questions.
- 



# Evaluation de l'impact



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

- **pour estimer** ce que aurait été l'état de bénéficiaires 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 de impact?

- Evaluer l'impact quand le projet est:
  - Innovateur
  - Replicable
  - Stratégiquement pertinent pour réduire la pauvreté
  - L'évaluation comblera le vide de la connaissance
  - Impact de politique substantiel
- Utiser l'évaluation dans un programme pour tester les alternatives et améliorer les programmes



## 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 futés.
  - Collecter des données.
  - Rendre les résultats utiles.



## Utiliser une chaîne de Résultats

Une Chaîne de Résultats répond à 3 questions:

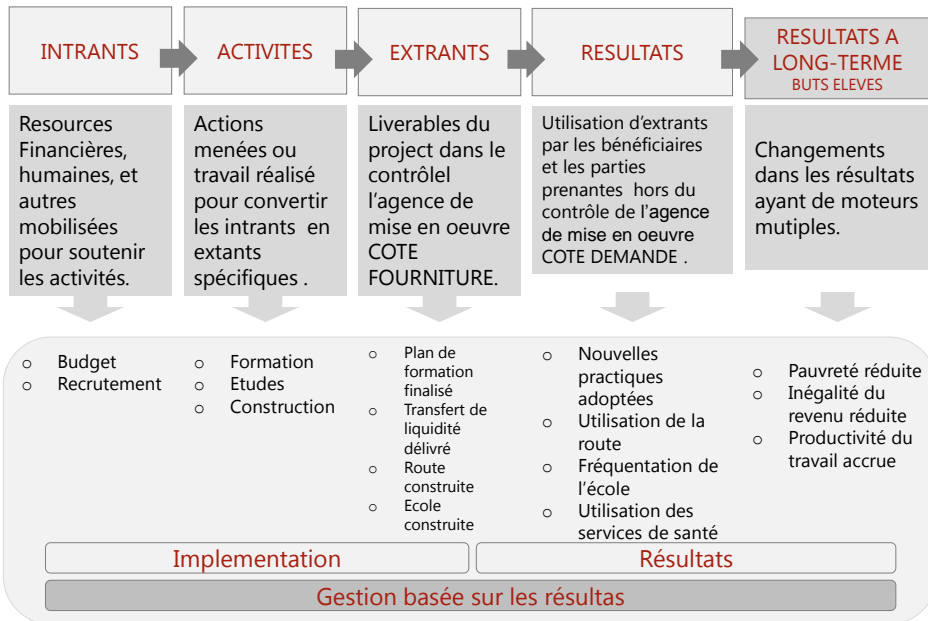
Quels sont les résultats visés par le programme?

Comment allons-nous réaliser les résultats visés?

Comment allons-nous savoir si nous avons réalisé les résultats visés?



## La chaîne de Résultats dans un programme type



## Exemple 1: Chaîne de résultats

	Activités	extrants	résultats	Résultats à long terme
<b>Education</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Formation des enseignants</li> <li>o Livres conçus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Enseignants formés aux nouvelles méthodes</li> <li>o Livres donnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Nouvelles méthodes utilisées</li> <li>o Taux de finition accrue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Points de test accrus</li> <li>o Productivité du travail accrue</li> </ul>
<b>Santé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Médecins engagés</li> <li>o Accoucheuses formées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Nouveaux médecins au travail</li> <li>o Accoucheuses appliquant les méthodes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Utilisation accrue des cliniques de santé pour l'accouchement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mortalité maternelle améliorée</li> </ul>
<b>Protection Sociale et travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o CCTs fournis</li> <li>o Système de ciblage</li> <li>o MIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o CCTs fournis aux ménages ciblés conformément aux conditions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Consommation de nourriture accrue</li> <li>o Visites de sante des enfants accrues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Baisse de la pauvreté</li> <li>o Faible taux de mortalité infantile</li> </ul>

## Exemple 2: Chaîne de résultats

Identifier la séquence d'intrants, activités, extrants et de résultats:

- 1 Des informations sont disponibles pour les parents à propos de l'importance de l'allaitement maternel.
- 2 Les enfants sont plus en bonne santé dans la communauté.
- 3 Peu d'enfants ont des maladies diarrhéiques.
- 4 Les mères pratiquent l'allaitement maternel au lieu d'utiliser le lait en poudre .
- 5 De nouveaux fonds sont disponibles pour mettre en œuvre un projet de santé pour réduire le taux de malnutrition des enfants.
- 6 Concevoir des campagnes d'information sur l'importance de l'allaitement maternel



## Exemple 2: Chaîne de résultats

Identifier la séquence d'intrants, activités, extrants et de résultats:

- |   |  |          |
|---|--|----------|
| 5 | De nouveaux fonds sont disponibles pour mettre en œuvre un projet de santé pour réduire le taux de malnutrition des enfants. | intrants |
| 6 | Concevoir des campagnes d'information sur l'importance de l'allaitement maternel   | Activité |
| 1 | Des informations sont disponibles pour les parents à propos de l'importance de l'allaitement maternel.                       | Extrants |
| 4 | Les mères pratiquent l'allaitement maternel au lieu d'utiliser le lait en poudre .   | Résultat |
| 3 | Peu d'enfants ont des maladies diarrhéiques.   | Résultat |
| 2 | Les enfants sont plus en bonne santé dans la communauté.   | 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 futés.
  - Collecter des données.
  - Rendre les résultats utiles.



## Mettre en œuvre la chaîne des résultats

### Le Programme PATH CCT de la Jamaïque

- **Exemple** de comment le niveau de S&E d'un programme bien structuré a permis de modeler un programme et de renseigner les politiques décisionnelles
- *"Program of Advancement Through Health and Education"* [Programme d'Avancement par la Santé et l'Education] (**PATH**)
- Le programme *"Conditional cash transfer"* [Transfert de Liquidité Conditionnel] (CCT) vise à relier l'assistance sociale à l'accumulation du capital humain
- Dons essentiellement destinés aux enfants pauvres <19 à condition utilisés pour l'école et les soins de santé



Le Programme PATH CCT de la Jamaïque	
Niveau	Période
<b>Activités:</b> Exécution du programme de suivi	Continu
<b>Activités:</b> Evaluer l'implémentation du programme	Régulier
<b>Extrants :</b> Évaluer l'efficacité du programme	Annuelle <i>(lié à l'enquête périodique dans les ménages)</i>
<b>Résultats:</b> Évaluer l'impact du programme sur les résultats	Base et suivi



Le Système de S&E du PATH de la Jamaïque		
Niveau	Instruments	Indicateurs clés
<b>Activités:</b> Exécution du programme de suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Système d'Information du Management (MIS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bénéficiaires</li> <li>○ Conformité</li> <li>○ Paiements</li> </ul>
<b>Activités:</b> Evaluer l'implémentation du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluations de l'implémentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bénéficiaires et parties prenantes</li> <li>○ Compréhension des exigences du programme et la satisfaction</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Audits internes</li> <li>○ Evaluation du processus</li> <li>○ Contrôles surprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Respect des règles</li> </ul>
<b>Extrants :</b> Évaluer l'efficacité du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluation spéciale du ciblage</li> <li>○ Enquête annuelle sur les ménages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Couverture</li> <li>○ ciblage</li> <li>○ Adecuation des avantages</li> </ul>
<b>Résultats:</b> Évaluer l'impact du programme sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluation de l'impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fréquentation d'école</li> <li>○ Utilisation des services de la santé préventive</li> </ul>

Utilisation des résultats du S&E du PATH	
Instruments	Indicateurs clés
<b>•Activités:</b> ○ Système d'Information du Management (MIS)	<b>Résultat +</b> ○ Quelques retards dans les paiements ○ Bonne conformité aux conditions ○ Faible demande par rapport au programme
	<b>utiliser</b> ○ Adjustements au système de paiement ○ Assitance intensifiée
<b>Activités:</b> ○ Evaluations de l'implémentation	<b>Résultat</b> ○ Processus d'application considéré comme ennuyeux ○ Les parties prenantes ne sont pas clairs sur les règles du programmes ○ Forte demande d'emplois/formation
	<b>utiliser</b> ○ Les travailleurs sociaux l'ont utilisé comme points focaux pour accéder à une variété de services sociaux ○ "Steps to Work", nouveau programme créé en visant l'emploi, le développement des compétences du marché du travail
○ Audits Internes ○ Evaluation du Processus ○ Contrôles surprises	<b>Résultats</b> ○ Problèmes avec le système de paiement ○ Système faible pour vérifier l'éligibilité de nouveaux bénéficiaires ○ Retards dans le traitement des appels
	<b>utiliser</b> ○ Réorganiser le SIM ○ Manuel des activités révisé ○ Nouvelle machine d'impression de chèques pour les paiements à temps ○ Formation intensifiées des travailleurs sociaux

Utilisation des résultats du S&E du PATH	
Instruments	Indicateurs clés
<b>Extrants:</b> ○ Evaluation du ciblage Spécial ○ Enquête Annuelle sur les ménages	<b>Résultat</b> ○ PATH est mieux pour atteindre les pauvres que d'autres programmes de filets de sécurité jamaïcains ○ Pas aussi bon que d'autres sur le plan international
	<b>Utiliser</b> ○ A amélioré le systèmes d'identification des bénéficiaires ○ A élargit la formation pour les travailleurs sociaux pour permettre de vérifier l'éligibilité ○ Recertification plus fréquenté
<b>Résultats:</b> ○ Evaluation de l'impact	<b>Résultats</b> ○ Education: légère amélioration de la fréquentation d'école (d'environ une demie journée sur une période de 20 jrs). Pas d'impact sur l'inscription ○ Santé: augmentation de 30% dans l'utilisation des services de la santé préventive
	<b>Utiliser</b> ○ Objectif principal de l'éducation précis sur la finition de l'école ○ A introduit des niveaux d'avantages différenciés pour fournir des motivations pour la finition (genre, âge) ○ A introduit un bonus pour la finition du lycée

## Leçons tirées

- Une approche du S&E bien conçue est capitale pour la gestion d'un programme et pour renseigner une politique
- Les évaluations de l'impact sont puissantes pour **renseigner un programme clé et les politiques de décisions**
- De bons systèmes de suivi
  - Autorisé pour une planification basée sur les résultats et la gestion
  - Facilite la préparation des projets, la supervision et la réforme



## Leçons tirées

Que faut-il faire pour en arriver là?

- Des clients prêts à apprendre, prendre des risques, expérimenter, et collaborer ("**des menaces aux outils**")
- Soutien de taille au S&E par des champions du gouvernements et la demande de transparence par la société civile
- Bailleur de fonds et gouvernement désirent se concentrer sur les processus de S&E et les buts
- Collaboration trans-sectorielle dans le gouvernement (surtout le Ministère des Finances) & les bailleurs

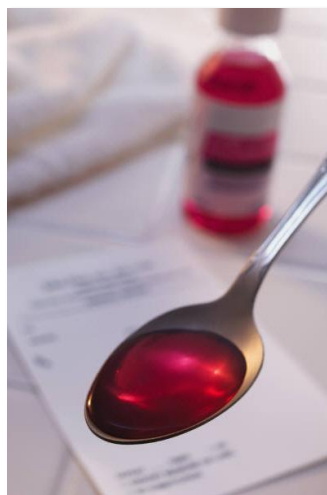


## Les objectifs de cette session

- 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 futés.
  - Collecter des données.
  - Rendre les résultats utiles.



## SMART: Identifier de bons indicateurs



**S**pécifiques

**M**esurables

**A**tribuables (imputables)

**R**éalistes

**T**ournés vers une cible



## Spécifiques

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

**Résultat:** des enfants traités pour le paludisme

**Indicateurs:**

1. Utilisation accrue des cliniques
2. Increased use of malaria drugs

Quel est l'indicateur le plus spécifique?

## Mesurable

Soyez clairs à propos de la mesure – 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 de médicaments disponibles

Quel est l'indicateur le plus mesurable?

Source: Kathouri and Kusek, 2006



## Attribuable (imputable)

Logiquement lié et très proche aux efforts des programmes.

**Indicateurs:**

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

Quel est l'indicateur qui est imputable?

## Réaliste

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

**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?

Source: Kathouri and Kusek, 2006



## Tourné vers une cible

Spécifique au groupe cible du programme.

**Indicateurs:**

1. % augmente dans l'emploi
2. % augmente dan l'emploi des diplômés du centre de formation technique X, dans la première année après avoir terminé la formation

Quel est l'indicateur qui est ciblé?

Source: Kathouri and Kusek, 2006




## Elaborer 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 et rapporter les données
- Identifier **quand** les données seront collectées et rapportées, y compris la fréquence
- Identifier les **coûts** et les sources de financement



## Astuces

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

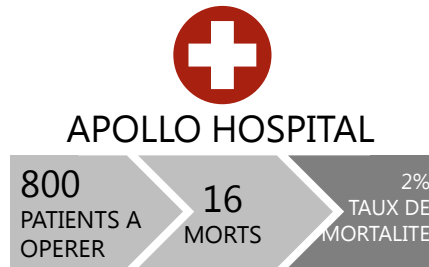
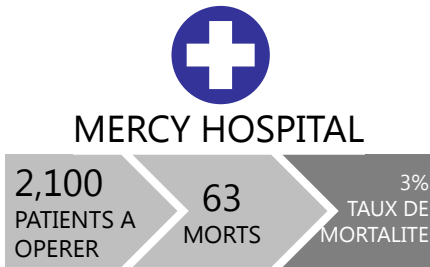
- 1) Fournir des informations fréquemment et à temps au personnel du programme.
  - 2) Fixer des cibles pour chaque indicateur de performance.
  - 3) Fournir des sous-groupes de données. Des données désagrégées par le client et les caractéristiques du service.
  - 4) Faire une analyse régulière de base, surtout les comparaisons.
- 
- 5) Exiger des explications pour des découvertes inattendues.
  - 6) Présenter les résultats d'une manière facile à utiliser.
  - 7) Tenir les sessions "Comment allons-nous?" après rapport de performance.
  - 8) Utiliser "les Feux Rouge-Jaune-Vert" pour identifier les programmes/projets qui ont besoin d'attention.
  - 9) Lier les informations qui en résultent aux coûts du programmes.

Source: Harry Hatry, Urban Institute

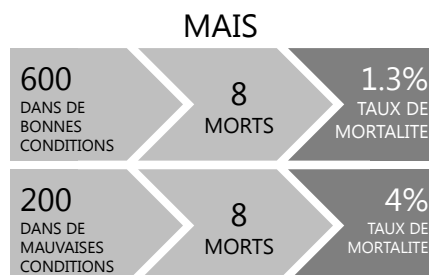
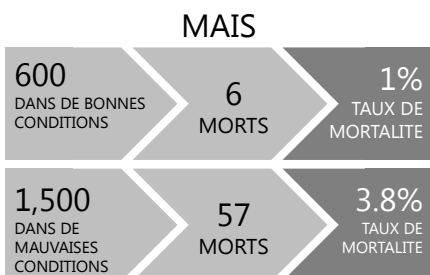
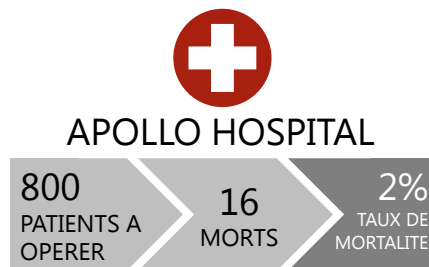
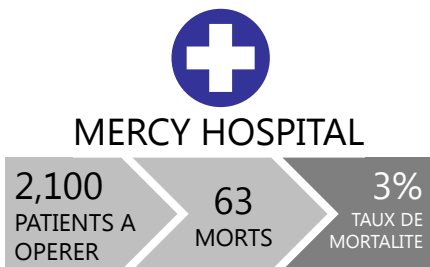




## Quel hôpital choisiriez-vous?



## Quel hôpital choisiriez-vous?



## Conclusions

- Le suivi et l'évaluation sont séparés, des fonctions complémentaires, mais les deux sont la clé de la gestion basée sur les résultats
- Un bon S&E est capital, non seulement une gestion efficace d'un projet mais peut être un moteur pour la réforme
- Ayez un bon plan de S&E avant lancer votre projet et servez-vous en pour renseigner le parcours!
- Concevez le timing et le contenu des résultats du S&E pour prolonger le dialogue basé sur les preuves
- Un bon monitoring est essentiel pour une bonne évaluation de l'impact



# Thank You



# Q & A

