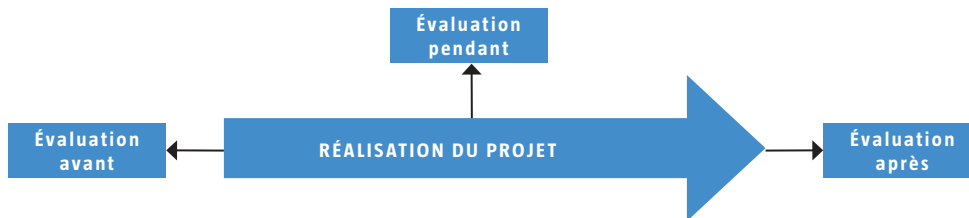




# LE SUIVI-ÉVALUATION D'UN PROJET

« Le vrai génie réside dans l'aptitude à évaluer l'incertain, le hasardeux, les informations conflictuelles » - Churchill

**Suivi-évaluation** = examen constant du projet dans le cadre de son organisation par un dispositif combinant les résultats intermédiaires fixés, des questions d'évaluation et des indicateurs.



## POURQUOI CRÉER UN DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION ?

### Stratégie et outil de pilotage d'un projet

Important : définir précisément le résultat du projet avant de commencer la création du dispositif

### Intérêts d'un dispositif de suivi-évaluation

Collecter / Traiter / Diffuser les informations pour Décider / Informer / Capitaliser

Vision claire, à long terme, des résultats du projet

Ajuster le projet pour atteindre l'objectif fixé

**Déterminer les sources de suivi-évaluation** pour répondre aux interrogations posées par l'exécution du projet

**Préciser qui est impliqué, qui fait quoi et pourquoi**

**IDÉES :** faire un tableau de bord pour avoir une vision claire du projet, créer des arbres à problèmes / à solutions [cf. memo arbre à problèmes / à solutions]

## COMMENT CRÉER UN DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION ?

### Les questions évaluatives

**Intérêts :** vérification de la bonne réalisation du projet (à prévoir dès l'étape de conception du projet - étape 1 et 2 dans la fiche « monter un projet »)

Questions quantitatives

Questions à se poser à intervalles réguliers

Actions et outils à détailler

Par exemple : Les objectifs du projet peuvent-ils être atteints ? Doit-on modifier des actions du projet ? Doit-on réorienter le projet ?

Les questions renvoient aux résultats



Qui renvoient à des indicateurs  
(chaque résultat à ses indicateurs)

# Les indicateurs

Les indicateurs sont des informations caractérisant la performance d'une action. Ce sont, pour le suivi-évaluation d'un projet, des échelles de progression.

Sur la forme, les indicateurs peuvent :

- Prendre la forme de questions aux réponses servant d'alerte
- Donner une appréciation quantitative (nombre ou pourcentage, indicateurs répondant aux questions sur la qualité (quoi ?), la quantité (combien ?), la cible (qui ?), la localisation (où ?) et la période de l'action)
- Donner une appréciation qualitative d'une action (échelles de valeur objective d'où l'obligation de qualifier / analyser les réponses)

Sur le fond, les indicateurs renseignent sur :

- Les moyens pour arriver au résultat = indicateurs de moyens. C'est-à-dire comment les activités du projet sont-elles mises en œuvre ?
- La réalisation = indicateurs de réalisation. C'est-à-dire sur l'atteinte des résultats intermédiaires fixés
- Le résultat = indicateurs de résultat. C'est-à-dire si les objectifs du projet sont atteints ou non
- Les effets = indicateurs d'effet. C'est-à-dire quels sont les impacts du projet (positifs / négatifs, environnementaux, sur la population, etc.) ?

## Comment créer ses indicateurs ?

5 qualités d'un indicateur :

- Combien ? = **Quantité**  
Comment ? Quoi ? = **Qualité**
- Qui ? = Groupe Cible ou **bénéficiaires**  
Quand ? = Période ou **échéance**
- Où ? = **Localisation**

La méthode **SMART** peut donner des clés :

- **Spécifique** au projet : l'indicateur doit être clair, simple à comprendre et fait spécialement pour le projet, ad hoc.
- **Mesurable** : en qualité, quantité, coût, temps
- **Ambitieux mais Atteignable** : le projet est un challenge atteignable dans le délai imparti
- **Réalisable** : le projet doit être atteignable donc réaliste donc réalisable par l'association
- **Temporel** : le projet doit être réalisé dans un temps déterminé

Les critères de choix peuvent être techniques, sociaux, économiques, financiers.

### Exemples d'indicateurs

Nombre de bénéficiaires du projet  
Nombre de constructions réalisés  
Etc.

## Prise en compte des risques

- Intérêts :
- Respects des délais, des coûts
- Adaptabilité
- Mise en confiance du bailleur

Déterminer les facteurs à risques : origines, nature, conséquences, correctifs adéquats (cf. fiche sur les arbres à problèmes / à solutions en annexe)

- Les risques peuvent être :
- Externes au projet : l'environnement au sens large dans lequel le projet va être réalisé.

Par exemple : une épidémie, une catastrophe naturelle, etc.

- Internes au projet : risques liés à l'organisationnel, à l'humain, au financier, etc.

Mesurer les aléas

Faire le bilan coûts/avantages

S'informer / anticiper : plus le risque est vu tôt, plus sa gravité pourra être atténuée

Un risque à la réalisation incertaine peut devenir certain = être réactif et s'adapter

Plusieurs outils pour l'analyse du projet et de son environnement:

**Analyse SWOT** : Forces, Opportunités, Faiblesses, Menaces = causes internes et externes pour faire un diagnostic (Cf. un exemple en annexe)

5 M (diagramme de cause et effet) partir de l'effet constaté, regarder les causes (5M) aboutissant à cet effet

PESTEL : regarder l'environnement au sens large, Politique, Economie, Social, Environnement, Technologique, Légal, qui pourrait impacter le projet

- **Arbre à problèmes / Arbre à solutions** (en annexe)

## Comment mettre en œuvre le dispositif de suivi-évaluation ?

1. recueillir / stocker les informations
2. analyse des informations
3. utilisation des résultats (à transmettre à tous les partenaires) pour atteindre les objectifs du projet

### BON A SAVOIR

#### Dans l'étape 3 : Mise en œuvre du projet

Ajuster les prévisions à la réalisation (ajuster les outils utilisés comme l'arbre à problèmes/à solutions)

Organiser une veille de surveillance des risques internes et externe identifiés ou découverts pendant la mise en œuvre

Modifier les indicateurs pour les ajuster

Confronter les indicateurs à la mise en œuvre du projet

Préparer la dernière partie de la réalisation du projet : le bilan

Analyse des bénéfices du projet et de ses bénéficiaires (pour un échantillon représentatif : 14%) pour les évaluations quantitative et qualitative

#### Dans l'étape 4 : Bilan du projet

Bilan de l'intégralité du projet (préparation et réalisation)

Comparaison des prévisions et de la réalisation :

- Evaluation quantitative
- Evaluation qualitative

Etude des impacts positifs et négatifs

Le projet est-il pérenne, est-il répliquable ailleurs ?

Valoriser le projet (Cf. fiche 4)

A utiliser pour le compte rendu technique et financier. (Cf. fiche 4)

D'où l'utilité du dispositif de suivi-évaluation.

#### POUR ALLER PLUS LOIN :

- [http://www.pseau.org/outils/ouvrages/pseau\\_f3e\\_guide\\_suivi\\_evaluation\\_2011.pdf](http://www.pseau.org/outils/ouvrages/pseau_f3e_guide_suivi_evaluation_2011.pdf)  
(avec un exemple détaillé de la conception du dispositif de suivi-évaluation p.29)
- <http://outils.ofarcy.net/index.php/outils-suivi-evaluation>
- <http://www.unesco.org/csi/pub/info/seacam5.htm>
- <http://www.lecrips-idf.net/miscellaneous/evaluation-projet-pourquoi-comment.htm>

# ANALYSE SWOT

## Outils de prise en considération du contexte dans lequel s'inscrit le projet

*Exemple d'un projet de construction de puits par une association à Madagascar*

En interne au projet/ au porteur de projet	En externe au projet / au porteur de projet
<p><b>FORCES</b> (points positifs permettant de justifier de l'intérêt pour le projet, pourquoi l'association est capable ?) Pour l'exemple choisi, cela peut-être :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compétence en gestion de projet</li><li>• Compétences en expertise, en savoir-faire</li><li>• Matériel adéquat</li></ul> <p>Mais on pourrait aussi ajouter la bonne entente dans l'association, entre l'association et ses partenaires, le dynamisme de l'association, etc.</p>	<p><b>OPPORTUNITES</b> (tirer parti des facteurs ou situations extérieurs, quelle est la tendance qui se dégage dans l'environnement du porteur de projet ?) Pour l'exemple choisi, cela peut-être :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le partenariat avec des partenaires sur place</li><li>• Mutualiser les moyens avec d'autres porteurs de projet sur place</li><li>• Les subventions ou soutiens</li><li>• Engagement d'experts</li></ul> <p>Tout ce qui peut pallier aux faiblesses listées</p>
<p><b>FAIBLESSES</b> (points négatifs pouvant être améliorés, que manque-t-il ?) Pour l'exemple choisi :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manque de ressources</li><li>• Mauvaises connaissances du terrain, des partenaires sur le terrain</li></ul> <p>On pourrait ajouter le manque de formation, de matériel, la mauvaise entente dans l'équipe, etc.</p>	<p><b>MENACES</b> (problèmes, obstacles, freins pouvant nuire au développement du projet) Pour l'exemple choisi, cela peut-être :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de point d'eau</li><li>• Construction impossible</li><li>• Rupture avec les partenaires</li></ul> <p>Cela pourrait aussi être le contexte législatif, politique défavorable, le climat, etc.</p>

L'analyse SWOT s'inscrit dans la phase une de l'avant-projet. Elle permet de faire le point sur les compétences, les capacités du porteur de projet.

Cependant, pour être réellement efficace et non une perte de temps, elle doit coller à la réalité même pour la catégorie « menace ».

Les conclusions de cette synthèse doivent permettre de :

- Maximiser les forces et les opportunités du projet
- Encadrer les faiblesses et les menaces pour réduire les risques d'échec dans la réalisation du projet

## POUR ALLER PLUS LOIN :

- <http://www.plateforme-palestine.org/Session-1-PROJET-DE-DEVELOPPEMENT,3610>
- <http://www.blog-gestion-de-projet.com/modele-swot-gestion-projet/>

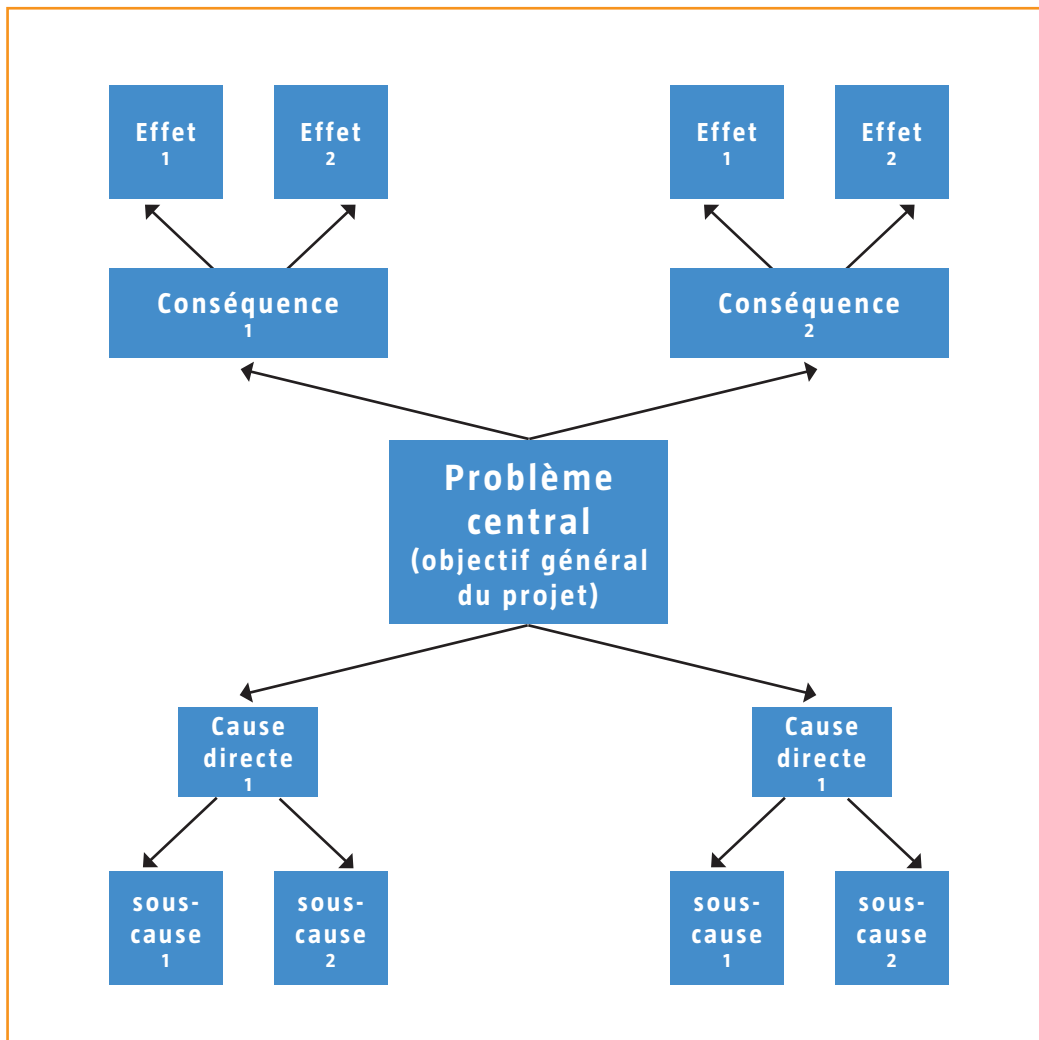
# ARBRE À PROBLÈMES / ARBRE À SOLUTIONS

**Les outils « arbres » schématisent une situation et permettent de mettre en place des stratégies de réussite.**

**L'arbre à problèmes** élaboré au début de la phase « diagnostic » permet de visualiser le problème central sur lequel porte le projet et de comprendre ses causes et conséquences. L'arbre à problèmes est utile pour organiser la programmation et la mise en œuvre du projet. (cf. fiche 1)

Pour réaliser l'arbre à problèmes, il faut impérativement délimiter le cadre géographique et le contexte dans lequel le projet sera mis en place et convier les acteurs concernés par le projet pour éviter de tomber dans des a priori.

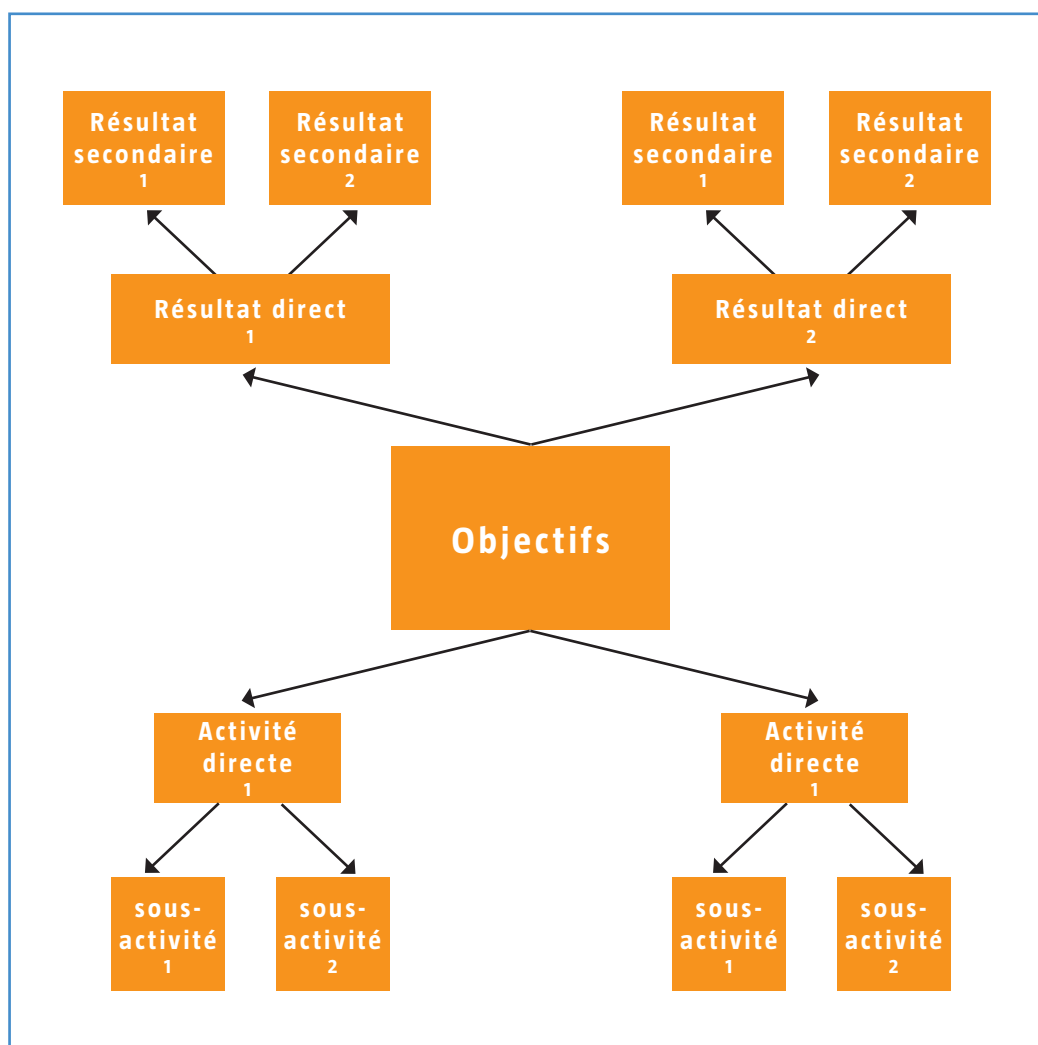
Enfin, l'arbre à problèmes est à actualiser tout au long du processus de gestion du projet car il arrive qu'au départ le problème central identifié ne soit en réalité qu'une cause.



**L'arbre à solutions** est l'exact opposé de l'arbre à problèmes. Il identifie l'objectif pour contrer le problème, les activités à mettre en place face aux causes et les résultats face aux conséquences.

Comme l'arbre à problèmes, la délimitation des contextes géographiques, politiques, environnementales, etc. doit être pris en compte et les acteurs du projet doivent participer.

Enfin, comme l'arbre à problèmes, l'arbre à solutions est à actualiser tout au long du processus de gestion du projet pour coller le plus à la réalité et à l'arbre à problème actualisé.



### POUR ALLER PLUS LOIN :

- <http://www.centraider.org/les-outils/conseils-methodologiques/218-fiche-technique-n4--larbre-a-problemes--un-outil-danalyse-prospective.html>
- <http://www.institut-numerique.org/annexe-5-arbres-a-probleme-et-a-solution-51c2d0f1d1b91>
- <http://www.plateforme-palestine.org/Session-1-PROJET-DE-DEVELOPPEMENT,3610>