

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union – Discipline – Travail

-----  
Ministère de la Salubrité, de l'Environnement  
et du Développement Durable  
-----

**Office Ivoirien des Parcs et Réserves**



# MANUEL DE SUIVI EVALUATION



*Avec le concours financier du Contrat de Désendettement et de Développement et de l'Agence française de Développement*

**Juin 2018**

# SOMMAIRE

<b>SIGLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>III</b>
<b>CONTEXTE ET JUSTIFICATION .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PARTIE 1 : CONCEPTION GENERALE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE L'OIPR ...</b>	<b>1</b>
1.1 OBJECTIFS DU MANUEL .....	1
1.2 CHAMP D'APPLICATION DU MANUEL .....	2
1.3 REVISION ET MISE A JOUR DU MANUEL .....	2
1.3.1 Responsabilité de la mise à jour.....	2
1.3.2 Modification des procédures.....	2
1.3.3 Méthodologie de la révision.....	3
1.3.4 Limites du manuel.....	3
<b>2 PARTIE 2 : DESCRIPTION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'OIPR .....</b>	<b>3</b>
2.1 PRESENTATION GENERALE .....	3
2.1.1 Statut .....	3
2.1.2 Missions.....	4
2.1.3 Statut du personnel de l'OIPR.....	5
2.2 ORGANISATION.....	5
2.2.1 Organes de décision et de consultation .....	6
2.2.1.1 Le Conseil de gestion.....	6
2.2.1.2 Le Conseil Scientifique.....	7
2.2.1.3 Le Comité de Gestion locale.....	7
2.2.2 Organes d'exécution.....	7
2.2.2.1 La Direction Générale.....	7
2.2.2.2 La Direction de Zone.....	7
2.3 SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DE L'OIPR.....	7
2.3.1 Organisation .....	7
2.3.1.1 Attributions du Service en charge du suivi-évaluation.....	7
2.3.1.2 Outils et moyens .....	8
2.3.1.3 Attentes et rôles des acteurs.....	8
2.3.2 Objectifs du suivi-évaluation.....	12
2.3.3 Cadre stratégique du suivi-évaluation .....	12
2.3.4 Principes .....	12
<b>3 PARTIE 3 : PROCEDURES DE SUIVI EVALUATION.....</b>	<b>13</b>
3.1 PLANIFICATION DES ACTIVITES .....	13
3.2 SUIVI DES ACTIVITES .....	18
3.2.1 Suivi de l'exécution technique des plans d'actions .....	19
3.2.2 Suivi des résultats.....	20
3.2.3 Mission de supervision .....	22
3.2.4 Suivi financier .....	24
3.2.5 Suivi des risques.....	25
3.3 EVALUATION .....	26
3.3.1 Différents types d'évaluation .....	26
3.3.2 Critères d'Evaluation.....	27
3.3.3 Questions-type d'évaluation .....	27
3.3.4 Evaluations internes des actions .....	27
3.3.5 Evaluation à mi-parcours .....	29
3.3.6 Evaluation finale .....	31
3.3.7 Autres évaluations .....	33
3.3.7.1 Evaluation des impacts .....	33
3.3.7.2 Evaluation ou contrôle d'avancement des projets / programmes (CAP).....	34
3.4 ETHIQUE DES EVALUATIONS.....	34

<b>4</b>	<b>PARTIE 4 : GESTION DE L'INFORMATION .....</b>	<b>35</b>
4.1	COLLECTE DES DONNEES .....	35
4.1.1	Collecte des données techniques.....	35
4.1.2	Collecte des données financières.....	36
4.2	TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES .....	36
4.2.1	Traitement.....	36
4.2.2	Analyse et interprétation .....	36
4.3	DIFFUSION DE L'INFORMATION .....	37
4.4	UTILISATION DE L'INFORMATION .....	38
4.5	STOCKAGE DE L'INFORMATION .....	38
<b>5</b>	<b>PARTIE 5 : RENFORCEMENT DE CAPACITES ET FINANCEMENT DU SUIVI-EVALUATION</b>	<b>38</b>
5.1	FORMATION DES ACTEURS.....	38
5.2	RENFORCEMENT DE LA LOGISTIQUE .....	38
5.3	FINANCEMENT DU SUIVI-EVALUATION.....	38
	<b>BIBLIOGRAPHE .....</b>	<b>39</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>40</b>
	<b>ANNEXE 1 : PRINCIPAUX CONCEPTS UTILISES.....</b>	<b>40</b>
	<b>ANNEXE 2 : MODELE DE MATRICE DES RESULTATS .....</b>	<b>47</b>
	<b>ANNEXE 3 : FICHES DE DEFINITION DES INDICATEURS .....</b>	<b>48</b>
	<b>ANNEXE 4 : NOTE EXPLICATIVE SUR QUELQUES OUTILS DU SUIVI EVALUATION .....</b>	<b>49</b>
	<b>ANNEXE 5 : MANUEL D'EVALUATION DU TAUX D'EXECUTION DES PLANS D' ACTIONS .....</b>	<b>49</b>
	<b>ANNEXE 6 : MODELE DE PLAN DE SUIVI EVALUATION .....</b>	<b>49</b>

## SIGLES ET ACRONYMES

<b>AC</b>	Agent Comptable
<b>ANO</b>	Avis de Non Objection
<b>CB</b>	Contrôleur Budgétaire
<b>CCP</b>	Cellule de Contrôle et de Planification
<b>CE</b>	Chargé d'Etudes
<b>CGL</b>	Comité de Gestion Local
<b>COGES</b>	Conseil de Gestion
<b>COJO</b>	Commission d'Ouverture des Plis et de Jugement des Offres
<b>DAO</b>	Dossier d'Appel d'Offres
<b>DARH</b>	Direction de l'Administration et des Ressources Humaines
<b>DC</b>	Direction Centrale
<b>DFC</b>	Direction des Finances et de la Comptabilité
<b>DG</b>	Direction Générale
<b>DRF</b>	Demande de Retrait de Fonds
<b>DT</b>	Directeur Technique
<b>DZ</b>	Directeur de Zone
<b>EPN</b>	Etablissements Publics Nationaux
<b>FPRCI</b>	Fondation pour les Parcs et Réserves de la Côte d'Ivoire
<b>MA</b>	Matrice d'Actions
<b>MAJ</b>	Mise à jour
<b>MEF</b>	Ministère de l'Economie et des Finances
<b>MINSEDD</b>	Ministère de de la Salubrité, l'Environnement et du Développement Durable
<b>OCDE-CAD</b>	Comité d'Aide au Développement
<b>OIPR</b>	Office Ivoirien des Parcs et Réserves
<b>PCGAP</b>	Programme Cadre de Gestion des Aires Protégées
<b>PNR</b>	Parcs Nationaux et Réserves
<b>PO (PAA)</b>	Plan d'Opérations (Programme d'Action Annuel)
<b>PPM</b>	Plan de Passation de Marchés
<b>PTBA</b>	Plan de Travail Budgétisé Annuel
<b>PV</b>	Procès-Verbal
<b>RPM</b>	Responsable de la Passation des Marchés
<b>RSF</b>	Rapport de Suivi Financier
<b>SIG</b>	Système d'Information Géographique
<b>SMART</b>	Spécifique – Mesurable - Adapté - Réaliste – Traçable (ou Temporel)
<b>SPM</b>	Spécialiste en Passation de Marchés

## **CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

En affichant sa vision d'être un pays émergent à l'horizon 2020, la Côte d'Ivoire s'est engagée à consolider et renforcer les bases de son développement suivant les standards internationaux sur les plans social, environnemental et économique. Le pays ambitionne, entre autres, de se hisser au rang des meilleurs pays africains en matière de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption.

Dans cette optique, le Gouvernement a renoué avec sa tradition de planification en la plaçant au cœur de l'action publique. Ainsi, a été adopté un Plan National de Développement pour les périodes 2012-2015 et 2016-2020, en lien étroit avec les Objectifs du Développement Durable (ODD) et ceux de l'Union Africaine et de la CEDEAO. Ce document stratégique constitue le cadre de référence de l'action publique pour l'administration, les partenaires au développement et le secteur privé, tout en permettant de mesurer les progrès enregistrés.

S'appuyant sur ce document, différents programmes sectoriels contenus dans les orientations stratégiques du Gouvernement ont été définis et le Ministère de la Salubrité, de l'Environnement et du Développement Durable (MINSEDD) s'est doté d'un Programme d'Actions Prioritaires qui retrace, entre autres, les actions à mettre en œuvre dans le Secteur des parcs nationaux et réserves.

Dans ce contexte de raréfaction des ressources et à l'effet d'assurer la reddition des comptes, l'Office Ivoirien des Parcs et Réserves (OIPR), établissement public en charge de la gestion de ces sites naturels, développe des approches basées sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ainsi qu'un mécanisme de suivi et évaluation efficace.

Il apparaît important, pour ce faire, de se doter d'un manuel de suivi-évaluation clair et opérationnel devant servir de boussole à l'ensemble des acteurs de la conservation des parcs nationaux et réserves. En se dotant d'un tel document, l'OIPR met, à la disposition des acteurs de la conservation des parcs nationaux et réserves, un instrument pédagogique et un outil d'orientation standard qui complète son manuel de gestion, basé sur les pratiques actuelles en matière de suivi-évaluation, pour assurer la qualité de ses interventions.

Avec ce document de référence, le personnel chargé du suivi-évaluation pourra désormais se doter de manuels spécifiques simplifiés qui répondent aux besoins de l'OIPR et des partenaires techniques et financiers.

Après une brève présentation de structuration et un rappel des missions, de l'organisation et du fonctionnement de l'OIPR (Chapitre 2), le présent manuel consacre l'essentiel de son contenu aux procédures de suivi-évaluation (Chapitre 3), les deux dernières parties traitant de la gestion de l'information (Chapitre 4), du renforcement des capacités et du financement du suivi-évaluation (Chapitre 5).

## **PARTIE 1 : CONCEPTION GENERALE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION**

### **1.1 Objectifs du Manuel**

Le présent manuel de suivi-évaluation vise à fournir, aux différents acteurs intervenant dans la conservation des parcs nationaux et réserves, les bases théoriques du suivi et de l'évaluation pour une meilleure compréhension et clarification des rôles, les orientations sur les données à recueillir, les procédures de mise à disposition des informations relatives au suivi technique et financier, ainsi qu'à l'évaluation des impacts des actions.

Il constitue ainsi un instrument permettant de répondre aux besoins de gestion interne et de supervision des activités par tous les acteurs en termes de communication, de coordination, de planification et de réorientation des actions à mener. Si le suivi des réalisations est un

processus essentiellement géré de façon interne à l'OIPR, le suivi des impacts fait, quant à lui, intervenir plusieurs acteurs notamment, des partenaires techniques et financiers, les ONG, les populations bénéficiaires et les services déconcentrés des ministères sectoriels.

Ce faisant, il procure au personnel de l'OIPR, principalement à celui chargé du suivi-évaluation, les éléments pour rendre compte régulièrement des progrès accomplis.

Le présent manuel répond aux objectifs ci-après :

- fournir un cadre formel d'exécution des opérations de suivi et d'évaluation de l'OIPR ;
- améliorer la productivité du personnel impliqué dans la gestion des activités par l'optimisation des circuits d'information, la clarification des tâches et responsabilités de chaque agent ainsi que par la mise à disposition d'outils de gestion uniformes ;
- mettre à la disposition de l'ensemble du personnel de l'OIPR, un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite de leurs activités ;
- renforcer la performance de l'OIPR.

A ce titre, il complète et détaille les procédures et outils indiqués dans le manuel de gestion de l'OIPR.

## **1.2 Champ d'application du manuel**

Le présent manuel de suivi-évaluation s'applique à tous les programmes, plans, projets et activités mis en œuvre dans le cadre de la gestion des parcs nationaux et réserves. Il s'articule autour de cinq parties traitant de façon chronologique de :

- la raison d'être du manuel de Suivi-évaluation ;
- la description, l'organisation et le fonctionnement de l'OIPR ;
- la présentation des procédures de suivi-évaluation ;
- la gestion de l'information ;
- le renforcement de capacités des acteurs et le financement du suivi-évaluation.

## **1.3 Révision et mise à jour du Manuel**

Le présent manuel de suivi-évaluation s'applique à tous les programmes, plans, projets et activités mis en œuvre dans le cadre de la gestion des parcs nationaux et réserves.

### **1.3.1 Responsabilité de la mise à jour**

Ce manuel est destiné à être mis à jour au fur et à mesure de l'évolution du cadre structurel et des changements intervenant dans le processus de traitement des opérations au sein de l'OIPR.

La responsabilité de la mise à jour du manuel incombe, en premier lieu, à la Direction Générale de l'OIPR, par le biais de la Cellule du Contrôle et de la Planification (CCP), notamment pour adapter les méthodes de travail à l'évolution du contexte.

Sa mise à jour peut aussi être décidée par le Conseil de Gestion de l'OIPR (COGES). Dans ce cas, la proposition de mise à jour est adressée au Directeur Général au moins un mois avant la tenue de la prochaine session du COGES. La Direction Générale convoque alors une commission technique qui examine la proposition.

### **1.3.2 Modification des procédures**

La mise à jour du manuel peut être motivée par :

- des changements dans l'organisation ou dans les activités des Chargés de Suivi-évaluation suivant les décisions/avis des autorités de tutelle et des bailleurs de fonds ;

- des modifications des systèmes et procédures dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles ;
- des changements rendus nécessaires par l'application des textes et décrets concernant les lois et règlements en vigueur ;
- des recommandations consécutives à un audit.

### **1.3.3 Méthodologie de la révision**

Lorsque la décision de modification des procédures existantes est envisagée, le DG convoque une réunion à laquelle participent les Directeurs, les Chargés d'Etudes et les Chefs de Services Centraux concernés par ces modifications. Cette réunion porte sur l'opportunité de la modification proposée et des amendements à adopter.

A l'issue de cette réunion, un Procès-verbal (PV) est établi indiquant les éléments suivants :

- les procédures devant être modifiées ;
- les raisons pour lesquelles les modifications sont demandées ;
- les principes des modifications à apporter ;
- le service en charge de la rédaction des nouvelles procédures à inclure dans le manuel.

Après adoption du texte définitif portant sur les modifications apportées au manuel, le document révisé est soumis au COGES pour validation. Dès lors, la Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH) procède à la distribution de nouvelles sections du manuel aux concernés.

Ce manuel fera alors l'objet d'une application pratique et les principaux utilisateurs doivent être à nouveau formés en conséquence.

### **1.3.4 Limites du manuel**

Ce manuel revêt un caractère adaptatif. Les démarches et outils proposés ne sauraient être considérés comme figés, ni exhaustifs et pourront connaître des réajustements au fil du temps selon les spécificités et l'évolution des activités.

Il n'a pas vocation à adresser les préoccupations spécifiques pouvant émerger en matière de suivi environnemental ou de recherche, ou encore de renforcement des capacités techniques. Ces préoccupations pourront être prises en compte dans le cadre de certaines activités (par exemple les études socio-économiques) et il faudra alors se référer à des documents spécifiques, notamment, aux dispositions de suivi des plans de Gestion Environnementale et Sociale.

## **PARTIE 2 : DESCRIPTION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'OIPR**

### **1.4 Présentation générale**

#### **1.4.1 Statut**

L'Office Ivoirien des Parcs et Réserves est un Etablissement Public National (EPN) de type particulier, sous tutelle du Ministère en charge de l'environnement en Côte d'Ivoire. Il est régi par le Décret n° 2002-359 du 24 Juillet 2002 relatif à sa création, son organisation et son fonctionnement.

### 1.4.2 Missions

Conformément à l'article 3 de son décret de création, l'Office Ivoirien des Parcs et Réserves a pour mission, sur l'ensemble des parcs et réserves sur lesquels il exerce son autorité, notamment:

- la gestion de la faune, de la flore, et de leur biotope qui en constitue le fondement ;
- la gestion du patrimoine foncier qui constitue l'assise de la faune, la flore et les plans d'eau ;
- l'exercice de la police administrative et judiciaire conformément à la loi n° 2002-102 du 11 février 2002 sus visée ;
- la mise en œuvre d'une politique de gestion durable par la promotion des activités légalement permises en fonction de la nature juridique du parc ou de la réserve considérée et de sa zone périphérique ;
- le cas échéant, la coordination ou la réalisation des études nécessaires à la création, à l'extension ou à l'aménagement d'un parc, d'une réserve ou de sa zone périphérique ;
- l'information, l'éducation et la communication.

Selon l'article 4 de ce décret, pour assurer ses missions ci-dessus indiquées, l'Office est chargé de :

- mettre en œuvre les orientations de la politique nationale en matière de gestion durable des ressources des parcs nationaux et réserves ;
- définir les modalités de protection et d'utilisation rationnelle des ressources naturelles des parcs et réserves, dans le respect de leur diversité biologique (milieux naturels, faune et flore sauvages tant terrestres qu'aquatiques) ;
- définir les conditions de préservation des paysages naturels et des éléments culturels qui leur sont attachés, en tenant compte de l'équilibre et de la stabilité des écosystèmes ;
- veiller avec l'appui des comités de gestion de chaque parc et réserve à l'élaboration, au développement et à la mise en œuvre des plans de développement durable des parcs et réserves ;
- mettre en place les moyens de protection des habitats naturels et de la vie sauvage, notamment des espèces de faune et de flore rares ou en danger de disparition, dans les zones où se développent les activités de visite et de tourisme écologique ;
- coordonner ses activités avec celles des institutions scientifiques, techniques et des associations de protection de la nature dont les programmes sont liés aux objectifs de la politique de conservation des parcs et réserves ;
- planifier et mettre en œuvre la formation continue des personnels chargés de la gestion, de la protection des parcs et réserves et de leurs ressources en faune et en flore ;
- négocier et suivre des contrats de gestion de terroirs définissant les modalités de collaboration avec les populations riveraines des parcs pour la mise en œuvre de programmes d'aménagement de la zone périphérique ;
- assurer la centralisation, le traitement et la diffusion des informations relatives aux aires protégées afin d'assurer un suivi national des indicateurs de conservation des parcs et réserves;
- promouvoir, le cas échéant, l'information générale sur les parcs et réserves et la conservation de la diversité biologique ;

- assurer le développement touristique des parcs et réserves par la promotion du secteur.

Cette mission répond au souci de préserver et valoriser un échantillon représentatif de la diversité biologique nationale, et maintenir les processus écologiques dans les aires protégées de façon durable. Cet objectif découle du Programme Cadre de Gestion des Aires Protégées (PCGAP) identifié en 1996, à la suite d'un bilan diagnostic du secteur des Parcs nationaux et Réserves naturelles de Côte d'Ivoire.

Pour l'exécution de ses missions, l'Office dispose de directions centrales et de structures déconcentrées qui sont les directions de zones et les secteurs. Une Direction de zone gère un parc et/ou une réserve ou un groupe de parcs et réserves. Le secteur est une entité opérationnelle chargée de la mise en œuvre des activités sur le terrain, sur tout ou partie d'une aire protégée.

### **1.4.3 Statut du personnel de l'OIPR**

Conformément à la Loi n° 98-388 fixant les règles générales relatives des EPN (Etablissements Publics Nationaux) et portant création des catégories, les personnels de l'OIPR sont des fonctionnaires régis par le statut de la fonction publique et des agents contractuels régis par la convention collective interprofessionnelle.

La majorité des postes au sein de l'OIPR sont occupés par des fonctionnaires. Toutefois, selon la nature des fonctions et les besoins des services, des agents contractuels peuvent être recrutés. Selon la Loi 92-570 portant statut général de la Fonction publique, les agents contractuels sont engagés par contrat pour une durée déterminée de deux ans.

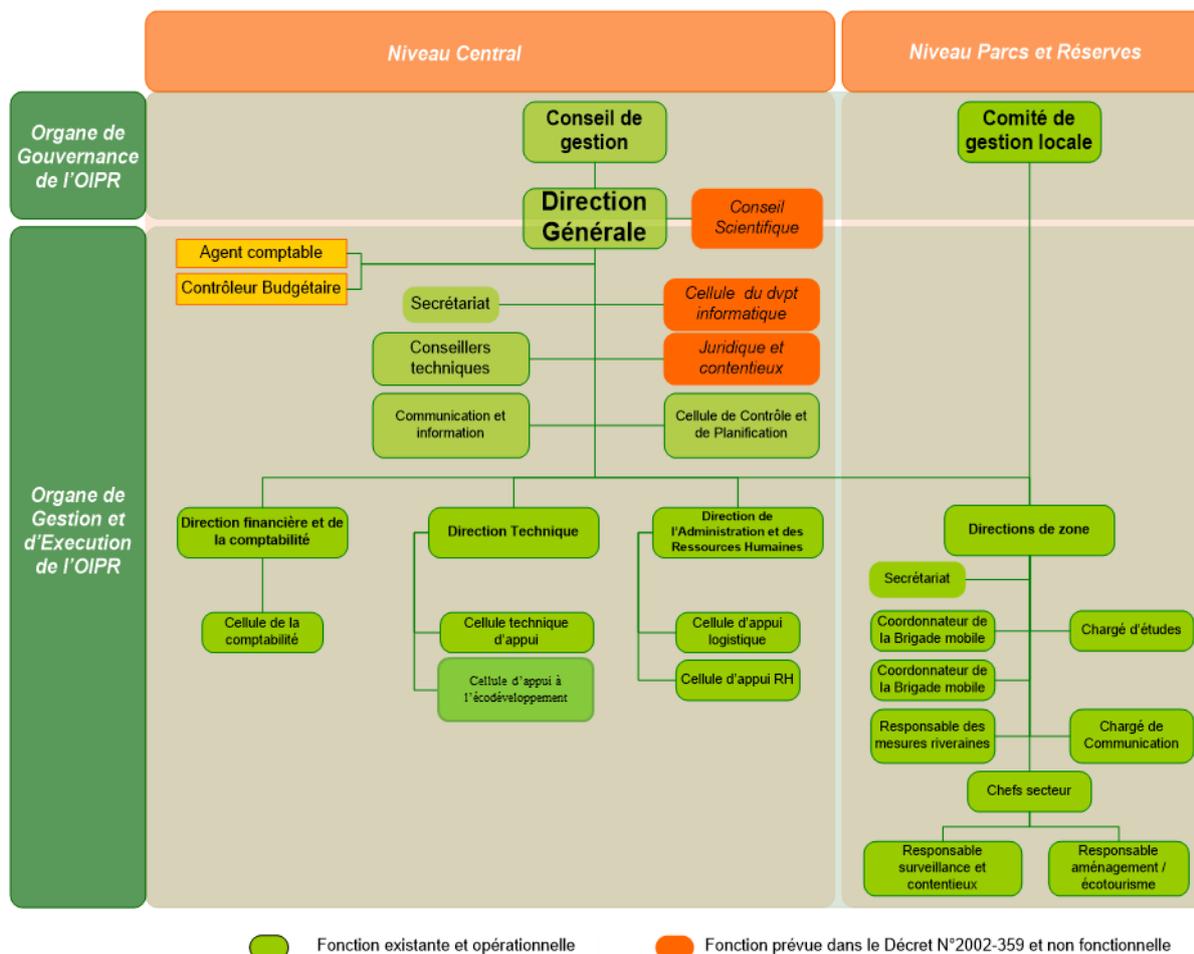
Afin d'assurer le contrôle et la bonne gestion du budget de l'Etat géré au niveau de l'OIPR, deux fonctionnaires rattachés au ministère en charge des finances publiques sont nommés par décret pris en Conseil des ministres :

- Un agent comptable, ayant la qualité de comptable public. Les opérations financières de l'OIPR sont effectuées sous la responsabilité personnelle et pécuniaire de celui-ci ;
- Un contrôleur budgétaire qui contrôle l'exécution du budget.

## **1.5 Organisation**

L'OIPR est composé de trois organes suivants : le Conseil de Gestion (COGES), la Direction Générale (DG) et le Conseil Scientifique (CS). Il comprend trois directions centrales : la Direction Technique (DT), la Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC), et la Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH). Sont rattachées à la Direction Générale deux cellules fonctionnelles, à savoir la Cellule du Contrôle et de Planification (CCP) et la Cellule du Développement informatique.

Afin d'assurer ses activités sur le terrain, l'OIPR est organisée en cinq Zones, chaque zone étant dirigée par un Directeur de Zone (DZ).



## 1.5.1 Organes de décision et de consultation

### 1.5.1.1 Le Conseil de gestion

Conformément à la Loi n° 98-388 du 2 juillet 1998 fixant les règles générales relatives aux EPN et portant création de catégories d'Établissements publics et au Décret N° 2002-359 du 24 Juillet 2002 portant création, organisation et fonctionnement de l'OIPR, le Conseil de Gestion assure la gestion administrative et financière de l'OIPR. Ses principales fonctions sont :

- de voter le budget et d'arrêter les comptes annuels ;
- d'approuver la nomination et la révocation des Directeurs des parcs et réserves ou groupes de parcs proposées par le DG ;
- d'approuver les mesures de gestion des parcs et réserves proposées par le DG pour la conservation durable de l'écosystème naturel et, notamment, l'aménagement des parcs et réserves et leur ouverture au public ;
- d'approuver les règles de gestion du personnel élaborées par le DG, le règlement intérieur des parcs ou réserves ainsi que les projets de convention de concession d'exploitation d'un parc ou d'une réserve partielle.

Le Conseil de Gestion est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'Office et sous réserve des attributions propres du Directeur Général et des règles de tutelle. Le Conseil de Gestion est composé de douze (12) membres nommés pour une durée de trois (3) ans renouvelable une fois, ces membres pouvant être choisis indistinctement au sein et en dehors de l'administration publique. Le Conseil de

Gestion se réunit en session ordinaire, au moins une fois par trimestre sur convocation du Président et il peut se réunir en session extraordinaire autant de fois que de besoin.

Le COGES valide la matrice de planification de l'OIPR, il contrôle les réalisations de l'Office par l'analyse de ses rapports d'activités techniques et financiers et délibère sur les décisions à prendre sur les objectifs et les orientations qui paraissent nécessaires.

#### **1.5.1.2 Le Conseil Scientifique**

Selon son décret de création, le Conseil Scientifique (CS) est l'organe consultatif de l'office ; l'avis du CS est requis pour les questions relatives à la gestion des parcs et réserves. La composition, les attributions et le fonctionnement du Conseil Scientifique sont définis par arrêté du Ministre chargé des parcs et réserves.

#### **1.5.1.3 Le Comité de Gestion locale**

Chaque parc ou réserve est doté d'un Comité de Gestion locale présidé par le Préfet de Département ou de Région dont dépend la plus grande superficie du site concerné.

La composition et les modalités de fonctionnement de chaque Comité de Gestion locale sont fixées par Arrêté conjoint du Ministre chargé des parcs nationaux et réserves et du Ministre de l'Intérieur, de la Décentralisation et des Collectivités Territoriales. Les membres du Comité de Gestion locale sont choisis selon les modalités définies par les organisations qu'ils représentent. Cet organe se réunit au moins une fois par trimestre.

Il donne son avis sur toutes les questions d'ordre technique, culturel ou budgétaire qui lui sont soumises, à titre consultatif, par le Directeur du parc ou de la réserve considéré.

### **1.5.2 Organes d'exécution**

#### **1.5.2.1 La Direction Générale**

La Direction Générale (DG) est chargée de la gestion et de la coordination des activités de l'Office, elle est dirigée par un Directeur, ordonnateur principal, nommé par décret.

#### **1.5.2.2 La Direction de Zone**

La Direction de Zone (DZ) est une entité de gestion et de coordination des activités de terrain, qui regroupe des secteurs dont le nombre varie en fonction de la superficie de l'aire protégée considérée.

## **1.6 Système de suivi-évaluation de l'OIPR**

Un Système de suivi-évaluation se définit comme un ensemble intégré de processus de planification, de collecte systématique de données, d'analyse, d'exploitation, de synthèse et de circulation de l'information. Il prévoit les moyens et les compétences nécessaires à leur mise en œuvre.

Bien que les termes suivi et évaluation tendent à être utilisés ensemble, comme s'il ne s'agissait que d'un seul et même concept, le suivi et l'évaluation sont en fait deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles complémentaires au cœur de la gestion.

### **1.6.1 Organisation**

#### **1.6.1.1 Attributions du Service en charge du suivi-évaluation**

La CCP est en charge des questions liées à la planification, au suivi-évaluation, au contrôle de gestion, et à la préparation des études et projets de l'OIPR. Cela se traduit par les attributions suivantes :

- planifier l'ensemble des activités de l'Office ;
- rédiger les rapports périodiques et annuels ;

- mettre en place les outils nécessaires à un suivi optimal des programmes ;
- évaluer l'état d'avancement des différents projets ;
- formaliser les procédures administratives, commerciales et comptables et veiller à leur application ;
- procéder à la révision des comptes ;
- préparer et suivre l'exécution du budget.

S'agissant de la mise en place des outils nécessaires à un suivi optimal des programmes, la CCP est chargée de :

- assurer le contrôle et la supervision des activités ;
- veiller à l'amélioration du système de collecte des données ;
- veiller à la disponibilité de données fiables ;
- assurer la cohérence de la production des données ;
- évaluer périodiquement l'état d'avancement des différents projets et programmes ;
- apprécier de manière quantitative et qualitative les changements observés.
- formuler et adopter les indicateurs et élaborer les tableaux de bord ;
- élaborer le manuel décrivant la méthodologie de diagnostic ;
- former les personnes ressources à la méthodologie de diagnostic pour l'évaluation.
- élaborer le schéma des rapports de suivi de travaux et d'évaluation ;
- élaborer et mettre en œuvre les programmes des missions de suivi-évaluation

#### **1.6.1.2 Outils et moyens**

Le personnel de la CCP se compose actuellement de cinq cadres qui ont reçu des formations complémentaires en suivi-évaluation et/ou gestion de projets. Il utilise les outils standards de suivi-évaluation et dispose de moyens logistiques (matériel roulant, logiciel, matériel technique) qui sont de plus en plus renforcés.

#### **1.6.1.3 Attentes et rôles des acteurs**

Les préoccupations ou attentes en matière de suivi-évaluation sont fonction du niveau de responsabilité occupé, dans le dispositif de gestion des parcs nationaux et réserves, par les acteurs concernés. Suivant la hiérarchie des responsabilités et conformément aux principes de la chaîne de reddition des comptes, chaque niveau est toujours dépendant du niveau sous-jacent en matière d'information pour pouvoir exercer pleinement sa fonction.

Les niveaux d'exécution de première ligne correspondent aux chargés de programme ou Directeurs de zone et autres acteurs techniques qui s'investissent pleinement dans la production de données nécessaires.

La structuration institutionnelle du système de suivi-évaluation (S&E) vise à mettre en place une organisation optimale, simple et fonctionnelle pour une meilleure coordination des activités de suivi-évaluation, en vue d'assurer une production régulière et continue d'informations de qualité servant à alimenter les cadres de concertation inter-acteurs à tous les niveaux.

Le dispositif en place permet à tous les acteurs du système de suivi-évaluation d'être régulièrement informés de l'état d'exécution des activités programmées, des effets directs et indirects produits en termes de bénéfices, risques, opportunités, et des possibilités d'intervention (décisions).

Ce dispositif se compose des trois niveaux suivants : les acteurs stratégiques et du pilotage, les acteurs de prise de décision, et les acteurs opérationnels en charge de la production des données de base.

Le niveau stratégique et de pilotage comprend les Ministères de tutelle économique, financière et techniques (MEF, MINSEDD). Ceux-ci sont chargés d'informer le Gouvernement pour la prise de décision au plus haut niveau au regard des informations d'analyse de performance et de veille stratégique transmises par le Conseil de gestion

En plus des ministères de tutelle, ce niveau comprend les partenaires financiers, y compris la Fondation pour les Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire, qui pourront assurer, à l'instar du ministère de tutelle, la supervision de la mise en œuvre du plan d'actions dans le cadre de leurs interventions.

Le deuxième niveau chargé de la prise de décision comprend le COGES et la Direction Générale. Il assure la production des données de synthèse ainsi que leurs analyses et la centralisation des données et informations émanant des directions de zone, relatives aux conditions de mise en œuvre et à l'état d'avancement des plans d'actions. Il aide ainsi aux prises de décisions d'ordre opérationnel.

Les acteurs opérationnels en charge de la production des données de base sont essentiellement les responsables de programmes ou de projets et les partenaires techniques. Ils sont chargés de la production des données primaires, pour les besoins de synthèse. Dans cette catégorie, figurent également les services d'appui qui regroupent tous les acteurs impliqués dans la collecte ou la mise à disposition des données sur les indicateurs. Ce sont les partenaires techniques exerçant dans le domaine du suivi écologique, les ONG spécialisées en matière d'appui aux communautés, et les structures publiques, semi-publiques ou bilatérales et de recherche à qui pourront être confiées certaines tâches spécifiques.

Ainsi, les besoins les attentes et rôles des acteurs du suivi-évaluation selon les différents niveaux de responsabilité se présentent comme suit :

Tableau N° 1 : Préoccupations des acteurs et fonctions et rôles correspondantes en suivi-évaluation

ACTEURS	PREOCCUPATIONS	FONCTION SUIVI-EVALUATION	BESOINS EN INFORMATIONS POUR LE SUIVI-EVALUATION
Donateurs	Impact de leur assistance sur la conservation des ressources naturelles et le niveau de vie des populations riveraines	Appréciation des effets et des impacts produits	Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats stratégiques attendus
Ministères de tutelle et MEF	Suivi de la conformité entre les orientations stratégiques et les politiques nationales	Appréciation des effets et des impacts produits ainsi que des progrès réalisés	Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats stratégiques attendus
COGES	Suivi des questions financières Coordination de la planification et du suivi des orientations stratégiques.	Appréciation des effets et des impacts produits ainsi que des progrès réalisés Validation des rapports d'activités annuels Prise de décision pour la conduite des actions	Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats stratégiques attendus Perspectives à moyen terme en matière de stratégie, d'actions et de ressources pour la réalisation des résultats attendus Niveau de satisfaction des orientations et des recommandations
Direction Générale	Suivi de performance de l'OIPR Evaluation et audits des programmes/projets Coordination de l'action de planification opérationnelle et de suivi-évaluation	Coordination de la veille stratégique Coordination du suivi de l'application des recommandations découlant des activités évaluatives	Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats Suivi de la mise en œuvre des recommandations
Service de suivi-évaluation	Coordination du processus de gestion des données, de planification opérationnelle, suivi, collecte des données et centralisation	Enregistrement, Analyse, Rapportage et dissémination. Compte rendu	État global d'exécution technique et financière des actions État d'exécution des marchés Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des procédures

ACTEURS	PREOCCUPATIONS	FONCTION SUIVI-EVALUATION	BESOINS EN INFORMATIONS POUR LE SUIVI-EVALUATION
			et enseignements capitalisés pour les actions futures Effets et impacts obtenus dans le cadre du projet
Directions de zone	Contrôle et supervision des activités menées au niveau des programmes et projets relevant de leurs directions. Centralisation des données au niveau de la Direction.	Suivi de l'exécution des programmes au niveau des directions et production de rapports de synthèse. Compte rendu au Directeur Général.	Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats attendus Perspectives à moyen terme en matière de stratégie, d'actions et de ressources pour la réalisation des résultats attendus
CGL	Mise en œuvre efficace des fonctions de gestion de chaque AP	Propose des orientations Suivi de l'exécution des activités	Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats stratégiques attendus Perspectives à moyen terme en matière de stratégie, d'actions et de ressources pour la réalisation des résultats attendus Niveau de satisfaction des orientations et des recommandations
Partenaires techniques	Production des données nécessaires à la gestion efficace	Suivi de l'exécution des actions	Progrès réalisés dans l'atteinte des résultats

### 1.6.2 Objectifs du suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation de l'OIPR vise spécifiquement à :

- établir une tradition de production de données fiables d'indicateurs pouvant servir d'information et d'aide à la prise de décision des acteurs du système ;
- évaluer et documenter de façon périodique les progrès vers la réalisation des extrants et des effets tels que définis dans les cadres de planification stratégique ;
- identifier les facteurs limitant ou lacunes au niveau de la mise en œuvre et proposer des mesures correctives proactives ;
- assurer une meilleure information des partenaires sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des plans d'aménagement et de gestion ;
- tirer les enseignements utiles des actions passées en vue d'une meilleure définition et exécution des actions futures ;
- déterminer, de façon objective, la pertinence et l'efficacité des actions menées ainsi que leurs effets et impacts sur les groupes cibles visés

Le système de S&E est conçu de sorte à, d'une part, donner des signaux sur les réalisations, et les processus qui confrontés à des difficultés, nécessitent des mesures correctives et, d'autre part, stimuler le processus de réflexion ainsi que la capitalisation auprès des acteurs ;

### 1.6.3 Cadre stratégique du suivi-évaluation

Fondé sur les cadres logiques ou les schémas de planification du PCGAP 2<sup>e</sup> génération, des plans d'actions ou des projets et dans l'optique d'avoir une vue globale de la mise en œuvre des actions pour le suivi des résultats, le cadre de résultat ou la matrice de suivi des indicateurs clés sera l'outil principal de cadrage utilisé par le S&E.

A ce titre, les chargés de suivi-évaluation veillent à la cohérence entre les indicateurs du PCGAP 2<sup>e</sup> génération, des PAG et des projets développés. Ils veillent également à établir la corrélation entre ces indicateurs et ceux définis par les politiques sectorielles et les stratégies du Gouvernement.

Dès l'adoption du PCGAP 2<sup>ème</sup> génération, des fiches de définition de chaque indicateur seront élaborées, de façon participative, afin d'assurer une compréhension commune des indicateurs. Les valeurs de référence des différents indicateurs seront également définies (Cf. matrice de suivi des résultats).

### 1.6.4 Principes

Le système de suivi-évaluation repose sur les principes suivants :

**UTILITE** : S'assurer que le S&E réponde aux besoins d'informations pratiques des utilisateurs visés

**FAISABILITE** : S'assurer que le S&E est réaliste par rapport aux moyens pouvant être déployés

**BIEN FONDE** : Veiller à ce que le S&E soit effectué dans la légalité, avec éthique et en tenant dûment compte du bien-être des personnes impliquées

**PRECISION** : S'assurer que le S&E révèle et transmette des informations de qualité et répondant aux besoins exprimés au préalable.

## **PARTIE 3 : PROCEDURES DE SUIVI EVALUATION**

L'essentiel du dispositif de suivi-évaluation repose sur la qualité et la fiabilité des informations nécessaires. Ceci requiert la mise en place de procédures et d'outils standards de suivi et d'évaluation. Les procédures et outils proposés dans le manuel constituent une synthèse des différentes pratiques et outils existants usuellement utilisés.

### **1.7 Planification des activités**

La planification des activités consacre le départ du processus de suivi-évaluation. Son bon déroulement incombe, au plan technique, aux chargés de suivi-évaluation qui guident les participants à l'atelier de planification vers les cibles visées.

#### **Objet de la procédure**

La procédure de planification technique et budgétaire de l'OIPR vise à permettre aux différentes directions et partenaires de l'OIPR d'assurer une planification annuelle optimale de ses activités et de son budget tout en se conformant aux différents impératifs de gestion technique convenus. En outre, cette procédure permet de définir et de chiffrer les moyens financiers à mobiliser pour mener les activités annuelles de l'OIPR afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs.

#### **Champs d'application**

Cette procédure s'applique à la fois (i) à la préparation du PAA de l'OIPR dans le cadre de l'élaboration du budget de l'Etat, (ii) à la planification technique et budgétaire des projets cofinancés par les bailleurs de l'OIPR, et (iii) à la planification technique et financière des projets dont les financements transitent par la FPRCI.

#### **Règles de gestion**

- 1 Veiller à assurer une bonne programmation annuelle des activités au niveau des services en proposant des actions à réaliser suivant les prévisions des documents stratégiques et de ressources budgétaires à mettre en œuvre ;
- 2 Respecter les procédures et le calendrier d'élaboration budgétaire de l'Etat (de Juin N-1 à Janvier N) ainsi que le calendrier de planification des bailleurs et de la FPRCI (de Novembre N-1 à Janvier N) ;
- 3 Cas du budget général de l'OIPR :
  - Finaliser les projets de budget avant la tenue de la conférence budgétaire en Septembre N-1 ;
  - Finaliser le PO (PAA) sur la base de la notification du budget définitif ;
- 4 Cas des projets :
  - Finaliser les projets de planification et de budget avant le début du dernier trimestre de l'année N-1 avant soumission pour demande d'ANO aux bailleurs ;
  - Obtenir l'ANO du bailleur avant le 31 Janvier N ;
  - Finaliser le PAA, le Budget et le PPM des projets sur la base de la notification du budget définitif du bailleur ;
- 5 Respecter les formats standards de planification et de codification budgétaire
- 6 Finaliser le PTBA consolidé de l'OIPR avant la première session ordinaire du Conseil de Gestion tenue le premier trimestre de l'année N
- 7 Faire valider le PO (PAA) consolidé par le Conseil de gestion avant diffusion à toutes les Directions et Services de l'OIPR.

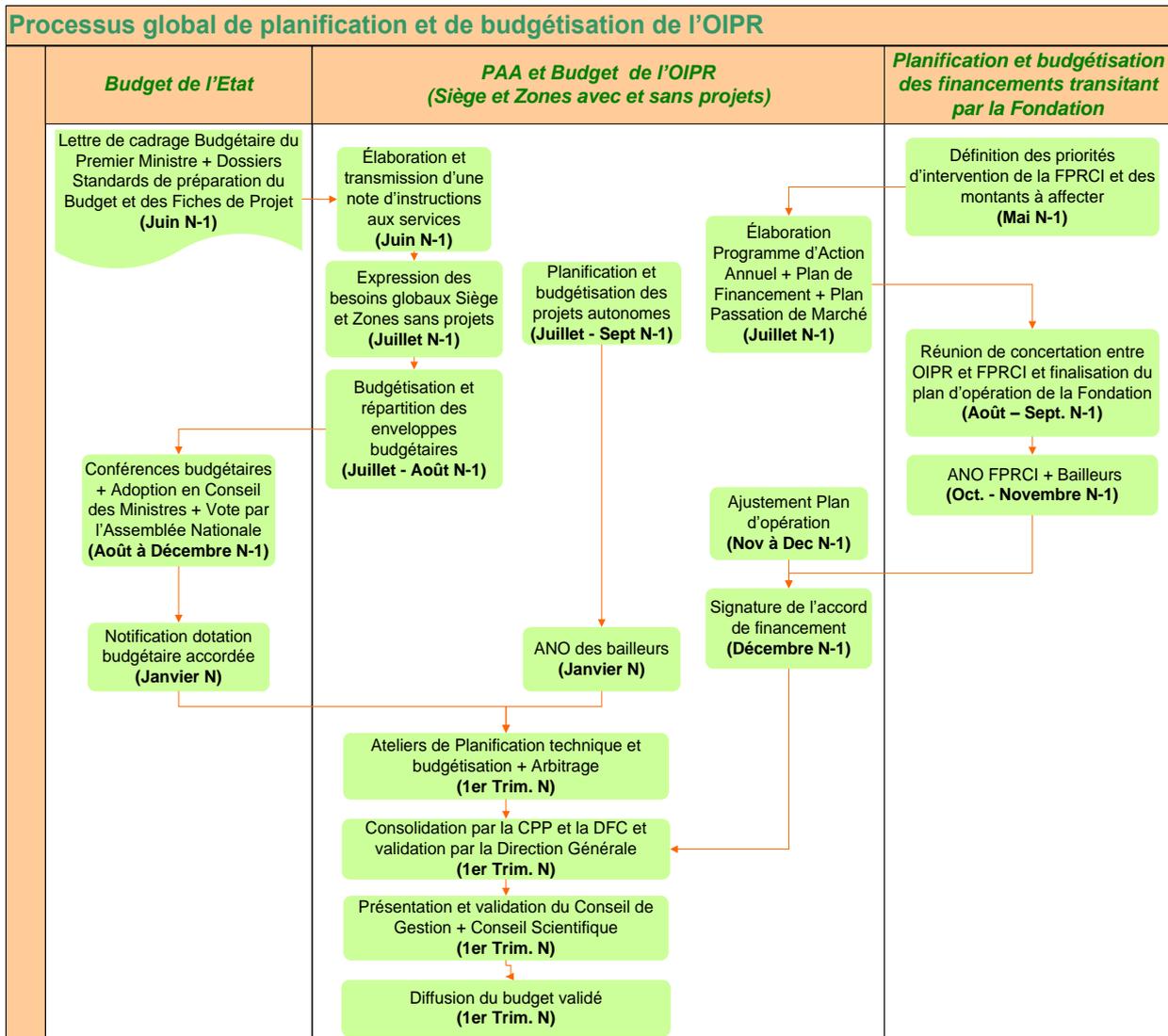
## Acteurs concernés

<i>Au niveau du Siège</i>	<i>Au niveau des Zones</i>
Conseil de Gestion	DZ
DG	Tous les services de la Zone
Coordonnateur de projet	
DFC	
CCP	
Direction Technique	
DARH	

## Description détaillée de la procédure

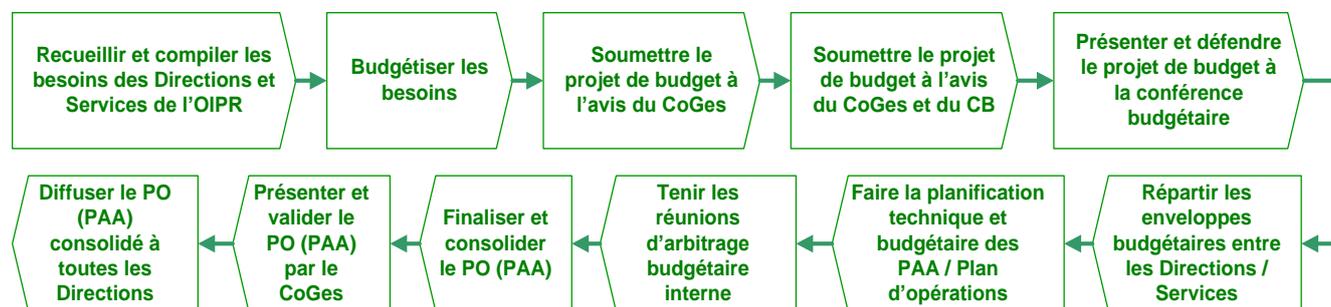
Etant donné que l'OIPR est un EPN qui gère par ailleurs des projets cofinancés par des bailleurs, le processus de planification technique et budgétaire de l'OIPR fait intervenir plusieurs acteurs externes et doit s'inscrire à la fois (i) dans le cadre global d'élaboration du budget de l'Etat, ainsi que (ii) dans le cycle de planification et de budgétisation de ses différents partenaires techniques et financiers.

Ce processus peut être schématisé comme suit :



• **1 : Planification technique et financière du Budget général de l'OIPR**

La procédure de Planification technique et financière du Budget général de l'OIPR peut être schématisée comme suit :



N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
1	Recueillir, les besoins globaux de toutes les Directions et Services de l'OIPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> <li>• Toutes les Directions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> </ul>	Juillet N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettre de cadrage budgétaire</li> <li>• PAG des Parcs</li> <li>• Fiche de collecte des besoins</li> </ul>
2	Harmoniser et compiler les fiches de collecte de besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> <li>• Toutes les Directions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> </ul>	Juillet N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche de collecte des besoins</li> </ul>
3	Budgétiser et mettre en exergue les budgets des Directions de zone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• DFC</li> </ul>		Juillet N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enveloppe budgétaire</li> <li>• Fiche de collecte des besoins</li> <li>• Projet de Budget</li> </ul>
4	Soumettre le projet de budget auprès du CoGes pour avis et le mettre à jour si besoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil de Gestion</li> <li>• DG</li> <li>• DFC</li> </ul>		Avant Août N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enveloppe budgétaire</li> <li>• Fiche de collecte des besoins</li> <li>• Projet de Budget</li> </ul>
5	Transmettre le projet de budget au CB pour avis motivé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• CB</li> </ul>		Août N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enveloppe budgétaire</li> <li>• Fiche de collecte des besoins</li> <li>• Avis motivé sur le Projet de Budget</li> <li>• Projet de budget</li> </ul>
6	Présenter et défendre le Projet de Budget de l'OIPR lors de la conférence budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• DFC</li> <li>• CCP</li> </ul>		Août – Sept N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de Budget</li> </ul>
7	Répartir les enveloppes budgétaires définitives et le notifier à toutes les Directions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• DFC</li> </ul>		Janvier N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de Budget</li> <li>• Document de notification budgétaire</li> </ul>
8	Tenir les ateliers de planification technique et élaborer les plans d'opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> <li>• Toutes les Directions</li> <li>• Ministères de tutelle de l'OIPR</li> <li>• Bailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> </ul>	1 <sup>er</sup> Trim. N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document de notification budgétaire</li> <li>• PO (PAA)</li> </ul>

N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
9	Compiler et budgétiser les PAA / Plan d'opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• DFC</li> <li>• CCP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> </ul>	1 <sup>er</sup> Trim. N	
10	Tenir les réunions internes d'arbitrage budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• DFC</li> <li>• CCP</li> <li>• AC</li> <li>• CB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> </ul>	1 <sup>er</sup> Trim. N	
11	Finaliser et consolider les PAA globaux de l'OIPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• DFC</li> <li>• CCP</li> </ul>		1 <sup>er</sup> Trim. N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de PO (PAA)</li> </ul>
12	Budgétiser les PAA et PTA et consolider le budget général de l'OIPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• DFC</li> </ul>		1 <sup>er</sup> Trim. N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de PO (PAA)</li> </ul>
13	Diffuser le projet de PO (PAA) à toutes les Directions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> </ul>		1 <sup>er</sup> Trim. N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de PO (PAA)</li> </ul>
14	Soumettre le projet de PO (PAA) à la validation du Conseil de Gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• Toutes les Directions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> </ul>	Avant fin 1 <sup>er</sup> Trim. Année N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de PO (PAA)</li> </ul>
15	Finaliser le PO (PAA) et le diffuser à toutes les Directions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• DFC</li> <li>• CCP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> </ul>	Avant fin 1 <sup>er</sup> Trim. Année N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POO (PAA) final validé</li> </ul>

## • 2 : Planification technique et financière du Budget des projets cofinancés

La procédure de Planification technique et financière du Budget des projets cofinancés peut être schématisée comme suit :



N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
1	Elaborer le projet de PAA, de Budget et de PPM de l'année N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG / Coordonnateur du projet</li> <li>• DFC ou RAF projet</li> <li>• CCP</li> <li>• RPM</li> </ul>	• DZ	Juillet - Septembre N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de PAA</li> <li>• Budget</li> <li>• PPM du projet</li> </ul>
2	Soumettre le projet de PAA / Budget / PPM à la validation du Comité de pilotage du projet ou Unité de Coordination du projet (UCP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG / Coordonnateur du projet</li> <li>• Comité de pilotage du projet / Unité de coordination du projet (UCP)</li> </ul>		Sept. - Oct. N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de PAA</li> <li>• Budget</li> <li>• PPM du projet</li> </ul>
3	Soumettre le projet de PAA / Budget / PPM validé par le Comité de Pilotage ou UCP à l'ANO du bailleur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG / Coordonnateur du projet</li> </ul>		Avant Déc. N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettre de cadrage budgétaire</li> <li>• Projet de Budget</li> </ul>
4	Recevoir l'ANO du bailleur de la notification du budget définitif année N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG / Coordonnateur du projet</li> </ul>	• DZ	Avant le 31 Janvier N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANO du bailleur</li> <li>• Notification budget définitif projet</li> </ul>
5	Finaliser le PAA du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG / Coordonnateur du projet</li> <li>• DFC ou RAF projet</li> <li>• CCP</li> </ul>	• DZ	1 <sup>er</sup> Trim. N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Version finale du PAA</li> </ul>
6	Finaliser le PAA et le diffuser à tous les acteurs du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG / Coordonnateur du projet</li> <li>• DFC ou RAF projet</li> <li>• CCP</li> </ul>	• DZ	Avant fin 1 <sup>er</sup> Trim. N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAA final validé</li> </ul>

• **3 : Planification technique et financière des projets dont les financements transitent par la FPRCI**

La procédure de Planification technique et financière des projets dont les financements transitent par la FPRCI peut être schématisée comme suit :



N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
1	Elaborer le projet de PAA, de Budget et de PPM de l'année N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG / Coordonnateur du projet</li> <li>• DFC ou RAF projet</li> <li>• CCP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> </ul>	Juillet N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notification de la dotation budgétaire de la FPRCI</li> <li>• PAA</li> <li>• PPM des projets de l'OIPR</li> </ul>
2	Tenir une réunion de concertation avec la FPRCI et arrêter la liste des projets à financer par la FPRCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG / Coordonnateur du projet</li> <li>• DFC ou RAF projet</li> <li>• CCP</li> </ul>		Juillet N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAA</li> <li>• PPM</li> <li>• Liste définitive des projets financés par la FPRCI</li> </ul>
3	Soumettre le projet de PO (PAA) / PPM auprès du CoGes pour avis et le mettre à jour si besoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG / Coordonnateur du projet</li> <li>• Conseil de Gestion</li> </ul>		Août N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notification de la dotation budgétaire de la FPRCI</li> <li>• PAA</li> <li>• PPM des projets de l'OIPR</li> </ul>
4	Finaliser les PO (PAA) / PPM de l'année N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG / Coordonnateur du projet</li> <li>• DFC ou RAF projet</li> <li>• CCP</li> <li>• RPM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> </ul>	Sept. N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAA</li> <li>• PPM</li> </ul>
5	Soumettre les PO (PAA) / PPM à l'ANO de la FPRCI / bailleurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DE FPRCI</li> <li>• DG</li> </ul>		Oct. N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANO bailleur</li> <li>• Notification budget définitif OIPR</li> </ul>
6	Finaliser le PO (PAA) du projet et signer l'accord de financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG / Coordonnateur du projet</li> <li>• DFC ou RAF projet</li> <li>• CCP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> </ul>	Nov. / Déc. N-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Version finale du PAA et du PPM</li> <li>• Accord de financement de la FPRCI</li> </ul>

## 1.8 Suivi des activités

Le suivi est une opération qui relève de manière systématique et régulière la cohérence entre les ressources utilisées (input) et les prévisions, d'une part, les réalisations (output) et les résultats du projet (outcome) par rapport aux objectifs et au calendrier, d'autre part. Il propose si besoin est des mesures d'ajustement.

Les éléments structurant du système du SE portent notamment sur :

- le suivi d'exécution des principales activités et réalisations y compris le suivi budgétaire qui permet de s'assurer de l'efficacité des interventions ;
- le suivi et l'évaluation des résultats progressifs et des impacts induits par les interventions du projet dans le cadre de la gestion axée sur les résultats à travers les indicateurs de résultats et ceux du niveau supérieur notamment des objectifs spécifiques et ceux de développement. Ce dernier type de suivi permettra de montrer au-delà des réalisations d'activités des PTBA, les changements induits au niveau des bénéficiaires et de l'environnement ;
- la réalisation des études de base complémentaires ;
- l'organisation des évaluations d'impacts à mi-parcours et à la fin du projet.

### 1.8.1 Suivi de l'exécution technique des plans d'actions

#### Objet de la procédure

Elle décrit les dispositions à prendre dans le cadre du suivi des programmes, projets et plans d'actions standards de l'OIPR, qu'ils soient exécutés par l'Office ou par un partenaire.

#### Champs d'application

La procédure couvre (i) le suivi d'exécution des principales activités et des réalisations y compris le suivi budgétaire qui permet de s'assurer de l'efficacité des interventions ainsi que (ii) le suivi des résultats induits par les interventions. Elle repose sur les approches de la gestion axée sur les résultats. Ce dernier type de suivi permettra de montrer au-delà des réalisations d'activités des Plans de Travail Budgétisés Annuels (PTBA), les changements induits au niveau des bénéficiaires et de l'environnement.

#### Règles de gestion

- 1 Elaborer un plan de suivi des actions à réaliser de sorte à coordonner les actions de suivi dès la validation des plans d'actions ;
- 2 Utiliser les fiches de suivi et les outils disponibles permettant de quantifier la performance technique (rapport entre le niveau de réalisation physique prévu et le niveau actuel) et financière (indice de performance financière (rapport entre le coût planifié pour l'activité et le coût financier actuel ou effectif) ou la performance dans les délais ou de durée (indice de performance en termes de durée (rapport entre la durée prévue et la durée actuelle)
- 3 Dresser l'état d'avancement périodique des interventions. L'accent est porté sur l'état d'avancement des activités du niveau sous-jacent en remontant aux activités de niveau supérieur en s'appuyant sur le manuel de détermination du taux d'exécution mis en place.
- 4 Faire valider le plan de suivi par le Directeur Général au plus tard le 15 du mois de janvier ;
- 5 Veiller à une bonne estimation des durées des activités ;
- 6 Se référer aux outils de suivi pour avoir quelques exemples qui peuvent être utilement modifiés ou améliorés au regard des spécificités ;
- 7 Mettre en relief l'analyse des écarts et les recommandations formulées.

#### Acteurs concernés

<i>Au niveau du Siège</i>	<i>Au niveau des Zones</i>
DG	DZ
DFC	Tous les services de la Zone
CCP	Partenaires techniques
DT	

#### Description détaillée de la procédure

Le suivi de l'exécution est un processus continu qui combine des missions de suivi des réalisations ou missions de vérification de la qualité des données fournies par les services d'exécution et les rencontres périodiques dont la fréquence est définie par l'OIPR. Les missions de suivi sont réalisées par le CCP et la Direction technique dont le mandat porte plus sur les questions techniques et sont soldées par des rapports de suivi-évaluation.

Les rencontres périodiques ont une fréquence trimestrielle, parfois semestrielles suivant l'envergure du plan d'actions.

Ce processus peut être schématisé comme suit :

1. Elaborer le plan de suivi
2. Elaborer la matrice de calcul du taux d'exécution
3. Réaliser les missions de suivi-évaluation sur la base de TdR (Cf. modèle indiqué en annexe) tout en veillant au respect du calendrier indiqué dans le plan de suivi
4. Réaliser les ateliers de suivi trimestriel et déterminer le taux d'exécution des plans d'actions ou le niveau de l'exécution de l'intervention par rapport aux prévisions
5. Elaborer les rapports de suivi-évaluation et les états de mise en œuvre des recommandations.

N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
1	Elaborer le plan de suivi	• CCP	• CE	15 janvier	• PAA • PPM
2	Elaborer la matrice de calcul du taux d'exécution	• CCP	• CE	Janvier N	• PAA • PPM • Matrice de calcul du taux d'exécution
3	Réaliser les missions de suivi-évaluation	• CCP	• CE	Suivant échéance du plan de suivi	• PAA • Matrice de suivi trimestriel • Matrice de suivi des recommandations
4	Réaliser les ateliers de suivi trimestriel	• DG / Coordonnateur du projet • DFC ou RAF projet • CCP • RPM	• DZ	Trimestriel	• PAA • PPM • Matrice de calcul du taux d'exécution
5	Elaborer les rapports de suivi-évaluation et les états de mise en œuvre des recommandations	• CCP		1 semaine après les missions / ateliers	• Matrice de suivi trimestriel •

Le suivi-évaluation ou la revue trimestrielle est le creuset du monitoring le plus important qui requiert une préparation technique et organisationnelle conséquente. Il se déroule à la fin du trimestre écoulé ou juste au début du nouveau trimestre. Il est au préalable préparé par la DZ. La date ou la période précise retenue pour le déroulement est de la responsabilité du Directeur de zone. Des termes de référence conséquents et autres documents nécessaires seront préparés à cet effet par l'équipe de SE du projet. Les supports à élaborer sont notamment la matrice de suivi du PTBA et le tableau de bord de suivi des indicateurs pour la seconde revue trimestrielle de l'année.

### 1.8.2 Suivi des résultats

1. Elaborer et faire valider le cadre de résultats ou matrice des résultats. Cet outil est généralement élaboré dans les documents de stratégies ou les projets et renferme les indicateurs clés devant être suivis ainsi que les cibles à atteindre (Cf. Annexe X). Ce cadre des résultats est élaboré de façon participative avec les représentants de tous les acteurs concernés. Chaque indicateur est muni d'une fiche qui le caractérise dite fiche indic ou fiche de définition ;
2. Elaborer le plan de suivi ; Ce plan de suivi obéit à la même architecture que celle des activités ;

3. Elaborer les fiches de collecte de données. Les fiches sont élaborées suivant les informations à rechercher ;
4. Mettre les fiches à la disposition des chargés de collecte de données ;
5. Former les chargés de collecte de données sur le remplissage des fiches. Dans un service donné, une personne sera désignée à cette tâche ;
6. Réaliser les missions de vérification de la qualité des données sur la base de TdR (Cf. modèle indiqué en annexe) tout en veillant au respect du calendrier indiqué dans le plan de suivi.
7. Recueillir les fiches de collecte ;
8. Procéder à l'analyse et à la mise à disposition des informations nécessaires. Ce volet fera l'objet de traitement au point 4.2 ;
9. Elaborer les rapports de suivi-évaluation ;
10. Présenter les résultats. Les informations découlant du processus d'analyse sont présentées à l'atelier bilan de l'année et qui consacre la nouvelle planification. Une part importante est consacrée à l'analyse des écarts.

N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
1	Elaborer et faire valider le cadre de résultat ou la matrice des résultats	• CCP		Démarrage du programme ou du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAG</li> <li>• Document Projet ou de programme</li> </ul>
2	Elaborer le plan de suivi	• CCP		Janvier N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAA</li> </ul>
3	Elaborer les fiches de collecte de données	• CCP	• CE	Année 1 du programme ou du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrice des résultats</li> <li>• Document Projet ou de programme</li> </ul>
4	Mettre les fiches à la disposition des chargés de collecte de données	• CCP	• Chargés de collecte	Janvier	
5	Former les chargés de collecte de données sur le remplissage des fiches	• CCP	• Chargés de collecte	Janvier	
6	Réaliser les missions de vérification de la qualité des données	• CCP	• CE • Chargés de collecte	Suivant plan de suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrice de suivi</li> <li>• Rapport d'activité</li> </ul>
7	Recueillir les fiches de collecte	• CCP	• CE • Chargés de collecte	Nov - Décembre	
8	Procéder à l'analyse des données	• CCP		Nov - Décembre	•
9	Elaborer les rapports de suivi-évaluation	• CCP		Nov - Décembre	•
10	Présenter les résultats	• CCP		Nov - Décembre	•

Pour ce qui concerne les impacts, le suivi des retombées des projets / programmes repose sur les indicateurs définis. La CCP met en place un dispositif permettant de collecter régulièrement, et sous différentes méthodes, des informations sur les principaux indicateurs d'impact retenus. Le changement induit par le Projet / programme est cerné au terme de l'analyse de ces données collectées. Généralement, ces données sont collectées dans le cadre d'enquête.

La CCP veille à ce que deux conditions soient réunies pour le suivi des impacts :

- un consensus entre les acteurs est établi autour des principaux indicateurs d'impact à suivre et des données à collecter en rapport avec les objectifs ; et
- la situation initiale (données de référence) est établie avant le démarrage des activités.

Une attention est portée, dans ce cas, aux quatre grands domaines susceptibles de changements, à savoir :

- le cadre de politique économique, juridique et institutionnel (mise en place d'un cadre incitatif et favorable)
- les capacités locales (renforcement),
- les conditions socio-économiques (amélioration)
- le capital productif des ressources naturelles (restauration, préservation).

Les changements attendus et réalisés, de même que les changements inattendus sont décrits et consignés dans un rapport. Ces changements peuvent être négligeables (N), partiels (P) ou substantiels (S).

### **1.8.3 Mission de supervision**

#### **Objet de la procédure**

Elle décrit les procédures à suivre lors des missions de supervision. Ces procédures sont similaires à celles utilisées pour le suivi des processus.

## Champs d'application

La mission de supervision couvre les différents compartiments du projet, à savoir (i) le suivi technique basé sur le suivi des résultats (ii) le suivi financier et (iii) le suivi des opérations de passation de marché. Elle est conduite généralement par le partenaire financier et est actée par un aide-mémoire. Les procédures décrites ici portent essentiellement sur le suivi des résultats

## Règles de gestion

- 1 Collecter les données, les analyser et préparer le rapport de suivi-évaluation mettant en exergue les progrès réalisés vers l'atteinte des indicateurs clés (Cf. point 3.2.4) ;
- 2 Elaborer les TdR de la mission de supervision ;
- 3 Présenter les conclusions du rapport à l'équipe de supervision.
- 4 Préparer l'état de mise en œuvre des recommandations ;
- 5 Assurer le suivi des nouvelles recommandations

## Acteurs concernés

<i>Au niveau du Siège</i>	<i>Au niveau des Zones</i>
DG	DZ
DFC	Tous les services de la Zone
CCP	Partenaires techniques
DT	

## Description détaillée de la procédure

Le suivi de l'exécution est un processus continu qui combine des missions de suivi des réalisations ou missions de vérification de la qualité des données fournies par les services d'exécution et les rencontres périodiques dont la fréquence est définie par l'OIPR.

Les missions de suivi sont réalisées par la CCP et la Direction technique dont le mandant porte plus sur les questions techniques et sont soldées par des rapports de suivi-évaluation. Les rencontres périodiques ont une fréquence trimestrielle, parfois semestrielle suivant l'envergure du plan d'actions.

Ce processus peut être schématisé comme suit :

1. Elaborer le plan de suivi
2. Elaborer la matrice de calcul du taux d'exécution
3. Réaliser les missions de suivi-évaluation sur la base de TdR (Cf. modèle indiqué en annexe) tout en veillant au respect du calendrier indiqué dans le plan de suivi
4. Réaliser les ateliers de suivi trimestriel et déterminer le taux d'exécution des plans d'actions ou le niveau de l'exécution de l'intervention par rapport aux prévisions
5. Elaborer les rapports de suivi-évaluation et les états de mise en œuvre des recommandations

N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
1	Elaborer le plan de suivi	• CCP	• CE	15 janvier	• PAA • PPM
2	Elaborer la matrice de calcul du taux d'exécution	• CCP	• CE	Janvier N	• PAA • PPM • Matrice de calcul du taux d'exécution
3	Réaliser les missions de suivi-évaluation	• CCP	• CE	Suivant l'échéance du plan de suivi	• PAA • Matrice de suivi trimestriel • Matrice de suivi des recommandations
4	Réaliser les ateliers de suivi trimestriel	• DG / Coordonnateur du projet • DFC ou RAF projet • CCP • RPM	• DZ	Trimestriel	• PAA • PPM • Matrice de calcul du taux d'exécution
5	Elaborer les rapports de suivi-évaluation et les états de mise en œuvre des recommandations	• CCP		1 semaine après les missions / ateliers	• Matrice de suivi trimestriel •

#### 1.8.4 Suivi financier

Le suivi des dépenses résultant de l'exécution d'un programme / projet ou plan d'actions ordinaire est un élément clé permettant de s'assurer de la maîtrise financière et de l'efficacité des décaissements, ce dernier aspect étant considéré comme un paramètre de performance. Les outils proposés à cet effet sont les tableaux ou fiches de programmation et de suivi annuel des réalisations financières selon le format du plan d'actions.

#### Objet de la procédure

Le suivi financier décrit les procédures à suivre pour ce qui concerne les opérations financières dans le cadre des interventions de l'OIPR, notamment les engagements, décaissements et le rapportage. Elle sert à établir l'efficacité du gestionnaire à l'aide de ratios de charges récurrentes ou de ratios de performance financière et à s'assurer la conformité des réalisations en fonction des coûts et budgets alloués.

#### Champs d'application

Le suivi financier s'applique à l'exécution des budgets gérés par l'Office, à savoir le budget de l'Etat, les projets, les subventions de la FPRCI et tout autre appui financier.

#### Règles de gestion

- 1 Etablir un plan budgétaire ou une base de données de sorte à mettre à disposition les dépenses réalisées pour chaque activité ;
- 2 Mentionner dans la matrice de suivi trimestriel ou annuel les dépenses pour chaque activité. Cela permet de dresser les ratios souhaités. ;

## Acteurs concernés

Au niveau du Siège	Au niveau des Zones
DG	DZ
DFC	
CCP	

## Description détaillée de la procédure

Le service en charge de l'exécution du plan d'actions dresse pour chaque activité le point des dépenses et le mentionne dans la matrice de suivi trimestriel. Ces données sont vérifiées par la CCP qui dresse la performance financière en collaboration avec ledit service.

Sur cette base, des analyses sont faites par la CCP qui établit, par ailleurs, la corrélation avec l'exécution technique.

Ce processus peut être schématisé comme suit :

1. Indiquer pour chaque activité les dépenses réalisées ;
2. Vérifier l'exactitude des dépenses mentionnées dans la matrice de suivi trimestriel en se basant sur les données comptables (exécution budgétaire) pour chaque activité prévue ;
3. Evaluer la performance de l'exécution financière ;
4. Faire l'analyse de l'exécution financière. Cette analyse est faite par agrégat d'activités (résultat / programme / objectif).
5. Produire le rapport

N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
1	Faire le point de l'exécution financière des activités	• DFC	• Comptable	Trimestre	• PAA
2	Vérifier les données	• CCP	• Comptable	Trimestre	• Matrice de calcul du taux d'exécution
3	Evaluer la performance de l'exécution financière	• CCP	• CE	Trimestre	• Matrice de suivi trimestriel
5	Elaborer les rapports de suivi-évaluation	• CCP		1 semaine après les ateliers	• Matrice de suivi trimestriel

### 1.8.5 Suivi des risques

La gestion des risques fait partie intégrante de la gestion des résultats car le risque peut survenir à tout moment de la vie d'un projet ou d'un programme. Des mesures conséquentes de mitigation ou d'atténuation sont à prendre pour réduire leurs effets.

## Objet de la procédure

Elle décrit les procédures à suivre pour le pilotage des risques.

## Champs d'application

La procédure s'applique à tout programme ou projet développé dans le cadre de la gestion des parcs nationaux et réserves.

## Règles de gestion

- 1 Accorder une priorité à la surveillance des risques dans la conduite des actions ;
- 2 Informer les parties prenantes du niveau de probabilité de l'occurrence des risques ;

## Acteurs concernés

<i>Au niveau du Siège</i>	<i>Au niveau des Zones</i>
DG	DZ
DT	
CCP	

## Description détaillée de la procédure

Le pilotage ou le suivi des risques obéit au processus suivant :

1. Identifier et analyser les risques. Cette étape est généralement faite dans l'élaboration du cadre logique et aboutit à la tenue d'une fiche d'analyse ;
2. Elaborer un plan d'atténuation des risques. Des fiches relatives à l'atténuation de ces risques sont renseignées par la CCP ;
3. Mettre en œuvre des mesures préventives ou de surveillance des risques

Ce processus est résumé dans le tableau suivant.

N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
1	Identifier et analyser les risques	• CCP	• CE	Début de l'intervention	• Document de stratégie, de projet
2	Elaborer le plan d'atténuation des risques	• CCP • DT	• CE	Début de l'intervention	
3	Suivre la mise en œuvre des mesures préventives	• CCP • DT	• CE	Trimestre	• Plan de suivi

## 1.9 Evaluation

Cette partie est essentiellement consacrée aux procédures devant régir l'évaluation des programmes, stratégies ou projets développés ou exécutés par l'OIPR. L'évaluation constitue un outil important d'aide à la décision. Certes, elle relève de la mission de suivi-évaluation mais devra impliquer toutes les parties prenantes au programme à évaluer. Son objectif premier est d'apporter une assistance aux acteurs de mise en œuvre des programmes en les amenant à avoir une lisibilité et un jugement objectif sur la conduite de leurs activités.

L'évaluation permet, par ailleurs, de tirer les enseignements sur l'adéquation de la stratégie utilisée et la faisabilité des résultats et effets attendus. En plus, elle vise à établir des liens de cause à effet entre les activités réalisées, les ressources utilisées et les résultats obtenus.

Elle peut être réalisée par des exécutants internes ou externes avec pour objectif principal de tirer les leçons de l'expérience acquise. Dans la plupart des cas, les évaluations à mi-parcours et finale sont conduites par des consultants.

### 1.9.1 Différents types d'évaluation

Les différents types d'évaluation qui peuvent être initiés par l'OIPR sont les suivants :

- l'évaluation ex-ante ou a priori : elle s'effectue avant l'exécution d'un programme ou d'une action spécifique et précise la situation de référence ;

- l'évaluation à mi-parcours : elle a lieu à la moitié de la période d'exécution d'un programme ; Elle porte sur les indicateurs de structure (effets, impacts) et permet de constater les écarts entre les réalisations et les prévisions et de prendre des mesures correctives.
- l'évaluation finale ou terminale : elle consiste à analyser à la fin d'un programme ou projet dans quelle mesure les résultats escomptés ont été atteints.
- l'évaluation ex-post (rétrospective) ou à posteriori : elle a lieu quelques années après l'achèvement d'un programme ou projet lorsque son avantage et son impact sont censés être intégralement réalisés.

### 1.9.2 Critères d'Evaluation

Les critères d'évaluation à utiliser pour les programmes mis en œuvre par l'OIPR sont les critères classiques et les critères spécifiques. Les critères classiques sont : Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience, Durabilité, viabilité, Toutefois, suivant la particularité du programme à évaluer, d'autres critères spécifiques peuvent être utilisés. Ce sont : Appropriation, protection de l'environnement, genre, droit des enfants, Gestion axée sur les Résultats.

### 1.9.3 Questions-type d'évaluation

Les questions usuelles utilisées lors de l'évaluation sont les suivantes :

- **Impact** - Quels changements en ont résulté ? Dans quelle mesure le projet a contribué à ses objectifs à plus long terme ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Quelles sont les conséquences imprévues (positives ou négatives) de l'initiative de développement ? Pourquoi elles sont arrivées ? Dans quelle mesure le projet /programme a contribué à la réduction de la pauvreté ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- **Pertinence** - Faisons-nous ce qu'il faut ? Le projet était/est une bonne idée étant donné la situation à améliorer ? L'initiative est-elle en accord avec les priorités du groupe cible ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- **Durabilité** - Les changements auront-ils une longue durée ? Les impacts positifs se poursuivront-ils à la fin du projet ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- **Efficacité**- Est-ce que les objectifs spécifiques, les, résultats/produits, activités des différentes composantes ont été réalisés ? Pourquoi ou pourquoi pas ? La logique d'intervention, est-elle correcte ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- **Efficience** - Est-ce que l'initiative en vaut la peine ? Les apports et intrants (ressources et temps) sont-ils utilisés au mieux pour atteindre les résultats ? (Pourquoi / pas ?) Que faire différemment (les prochaines fois) pour améliorer la mise en œuvre et ainsi maximiser un impact durable mais à moindre coûts ?

### 1.9.4 Evaluations internes des actions

#### Objet de la procédure

Elle décrit les procédures à suivre pour les évaluations internes des actions. Le but d'une évaluation est d'analyser les effets d'un programme / projet / stratégies, et de porter un jugement.

#### Champs d'application

La procédure s'applique à tout programme, projet ou stratégie développé dans le cadre de la gestion des parcs nationaux et réserves dans le but de réaliser son auto-critique et réorienter les actions.

## Règles de gestion

- 1 Développer l'esprit critique et la réflexion stratégique en vue d'une plus grande portée des actions réalisées ;
- 2 Détecter les signaux indicateurs de la nécessité de diligenter une évaluation ;
- 3 Développer la culture de l'excellence au sein de la structure.

## Acteurs concernés

<i>Au niveau du Siège</i>	<i>Au niveau des Zones</i>
DG	DZ
DT	Partenaires techniques opérant sur le terrain
DARH	
DFC	
CCP	

## Description détaillée de la procédure

L'évaluation interne des actions suit la procédure ci-après :

1. Planifier l'évaluation
2. Elaborer et faire valider les TdR de l'évaluation. Ces TdR se fondent sur les critères susmentionnés ;
3. Informer les services concernés ;
4. Réaliser la mission d'évaluation. Cette étape constitue en réalité la phase de collecte de données et aboutit à la restitution du déroulement au(x) service(s) concerné(s) ;
5. Traiter et analyser les données ;
6. Elaborer le rapport ;
7. Restituer à la Direction Générale.

Ce processus peut être schématisé comme suit :

N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
1	Planifier l'évaluation	• CCP		Nov-Déc	• Document de stratégie, de projet
2	Elaborer et faire valider les TdR de l'évaluation	• CCP			
3	Informer les services concernés	• CCP • DT	• DZ • Partenaires techniques	2 semaines avant la mission	• Plan de suivi-évaluation
4	Collecter les données	• CCP		Suivant calendrier établi	• Fiche de collecte
5	Traiter et analyser les données	• CCP		1 semaine après la mission	•
6	Elaborer le rapport	• CCP		2 semaines après la mission	•
7	Restituer à la Direction Générale	• DG • DT • DFC • DARH	• DZ • Partenaires techniques	2 semaines après la mission	•

### 1.9.5 Evaluation à mi-parcours

Une évaluation à mi-parcours revêt toujours une importance stratégique dans la vie d'un projet. Alors que l'évaluation finale qui, comme son nom l'indique, intervient à la fin du projet, a une dimension plutôt pédagogique, voire symbolique (ce qui ne nie pas son importance), l'évaluation à mi-parcours, qui intervient bien avant la fin du projet, a de l'espace pour, éventuellement, redresser les actions enclenchées et les remettre sur la trajectoire des résultats attendus.

En effet, lorsqu'elle est bien menée, l'évaluation à mi-parcours conduit à apprécier le niveau de réalisation des activités prévues ainsi que leur contribution aux résultats finaux du programme et, surtout, à purger le reste du programme des tares et distorsions qui empêchent ou retardent l'atteinte des résultats escomptés.

L'évaluation à mi-parcours n'est ni un audit, ni une inspection. Elle est formative et vise à s'assurer d'une part que les réalisations passées et en cours sont conformes aux prévisions et, d'autre part, qu'elles sont susceptibles de conduire convenablement aux résultats finaux.

#### Objet de la procédure

Elle décrit les procédures à suivre pour les évaluations finales dans le cadre des projets développés.

#### Champs d'application

La procédure s'applique à tout programme, projet développé dans le cadre de la gestion des parcs nationaux et réserves. L'évaluation vise généralement à faire une revue stratégique de la performance du projet par :

- l'évaluation des progrès (ou le manque de progrès) et la détection des signes préliminaires de succès ou d'échec ;
- l'évaluation de la pertinence du projet ;
- l'examen de la gestion du projet en vue d'assurer son alignement avec l'atteinte des 'extrants' ou 'effets directs' (outcome) ainsi que l'exécution des activités ;
- l'évaluation du degré de satisfaction des diverses parties prenantes du projet et bénéficiaires selon les résultats atteints à la date de l'évaluation ;
- l'identification des problèmes/questions ;
- l'évaluation de la pérennité des activités réalisées ;
- la définition de la durée restante du projet ;
- les leçons initiales sur la conception/design du projet, l'exécution ainsi que la gestion.

#### Règles de gestion

- 1 Développer l'esprit critique et la réflexion stratégique en vue d'une plus grande portée des actions réalisés ;
- 2 Détecter les signaux indicateurs de la nécessité de diligenter une évaluation à un moment donné ;
- 3 Développer la culture de l'excellence au sein de la structure

## Acteurs concernés

<i>Au niveau du Siège</i>	<i>Au niveau des Zones</i>
DG	DZ
DT	Partenaires techniques
DARH	
DFC	
CCP	

## Description détaillée de la procédure

L'évaluation interne des actions suit la procédure ci-après :

1. Planifier l'évaluation
2. Elaborer et faire valider les TdR de l'évaluation. Ces TdR se fondent sur les critères susmentionnés ;
3. Informer les services concernés ;
4. Réaliser la mission d'évaluation. Cette étape constitue en réalité la phase de collecte de donnée et aboutit à la restitution du déroulement au(x) service(s) concerné(s) ;
5. Traiter et analyser les données ;
6. Elaborer l'aide-mémoire. Celui-ci formule des recommandations au maître d'ouvrage, au maître d'œuvre et aux bénéficiaires en vue d'apporter des améliorations ou des modifications au projet en vue de garantir l'atteinte des résultats du projet ;
7. Restituer à la Direction Générale ;
8. Assurer le suivi des recommandations.

Ce processus peut être schématisé comme suit :

N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
1	Planifier l'évaluation	• CCP • DG <sup>1</sup>	• DZ	Nov-Déc	• Document de stratégie, de projet
2	Elaborer et faire valider les TdR de l'évaluation	• CCP			•
3	Informer les services concernés	• CCP • DT	DZ Partenaires techniques	2 semaines avant la mission	• Plan de suivi-évaluation
4	Collecter les données	• CCP		Suivant calendrier établi	• Fiche de collecte
5	Traiter et analyser les données	• CCP		1 semaine après la mission	•
6	Elaborer l'aide-mémoire	• CCP		2 semaines après la mission	•
7	Restituer l'aide-mémoire	• DG • DT • DFC • DARH	DZ Partenaires techniques	2 semaines après la mission	•
8	Assurer le suivi des recommandations	• CCP • DG	DZ	Trimestre	• Fiche de suivi des recommandations

<sup>1</sup> Des contacts sont pris par le DG avec l'institution pour désigner son/ses représentant(s)

### – Périodicité

La périodicité sera fixée en fonction de la durée du projet comme suit :

- 1 mois à 1 an : pas d'évaluation à mi-parcours systématique mais par sondage ;
- 1 an et plus : 1 évaluation à mi-parcours à l'exception de la dernière année du projet (évaluation finale).

### – Equipe d'évaluation à mi-parcours

L'évaluation est conduite par des spécialistes désignés par le Donateur et l'équipe d'exécution du projet de l'OIPR. Les missions d'évaluation à mi-parcours sont planifiées avec cette institution à qui incombe l'organisation.

## 1.9.6 Evaluation finale

L'évaluation finale est réalisée au terme du projet ou du programme. Elle est conduite par des spécialistes désignés par le Donateur et l'équipe d'exécution du projet de l'OIPR. L'organisation de la mission d'évaluation incombe à l'OIPR.

### Objet de la procédure

Elle décrit les procédures à suivre pour les évaluations finales dans le cadre des projets développés. Le but de cette évaluation est d'analyser l'efficacité du projet à son achèvement.

### Champs d'application

La procédure s'applique à tout programme, projet développé dans le cadre de la gestion des parcs nationaux et réserves.

L'évaluation finale a pour objectifs, trois mois après la fin d'un projet, de porter un regard sur le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs fixés, de vérifier que les ressources mobilisées ont été utilisées pour produire les résultats et des objectifs obtenus, de capitaliser les acquis et d'envisager la suite éventuelle du projet. Elle permet de disposer de données pour apprécier les produits obtenus, préparer la restitution finale aux bénéficiaires et proposer la poursuite, la modification ou la clôture définitive du projet. Elle est réalisée par des consultants.

L'évaluation finale porte sur les aspects suivants :

- analyse des rapports de contrôle périodique et d'évaluation à mi-parcours antérieure ;
- vérification des indicateurs de résultats et d'objectifs à la fin du projet ;
- analyse du niveau d'implication et du degré de satisfaction des bénéficiaires ;
- analyse de la pertinence du projet (le projet a-t-il répondu aux attentes ?) ;
- proposition sur la conduite à tenir.

### Règles de gestion

- 1 Préparer en interne un rapport d'achèvement du projet ou du programme en se conformant au contenu standard desdits rapports ;
- 2 Mettre à disposition le rapport de suivi-évaluation, de suivi financier, de passation de marché et tout autre document nécessaire à l'évaluation

## Acteurs concernés

<i>Au niveau du Siège</i>	<i>Au niveau des Zones</i>
DG	DZ
DT	Partenaires techniques
DARH	
DFC	
CCP	

## Description détaillée de la procédure

L'évaluation finale des actions suit la procédure ci-après :

1. Planifier l'évaluation
2. Elaborer et faire valider les TdR de l'évaluation. Ces TdR se fondent sur les critères d'évaluation et sur les canevas afférents fournis par la Banque mondiale et autres Donateurs ;
3. Informer les services concernés ;
4. Réaliser la mission d'évaluation. Cette étape constitue en réalité la phase de collecte de donnée et aboutit à la restitution du déroulement au(x) service(s) concerné(s)
5. Elaborer l'aide-mémoire. Celui-ci formule des recommandations au maître d'ouvrage, au maître d'œuvre et aux bénéficiaires en vue d'apporter des améliorations ou des modifications au projet en vue de garantir l'atteinte des résultats du projet
6. Restituer l'aide-mémoire
7. Assurer le suivi des recommandations

Ce processus peut être schématisé comme suit :

N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
1	Planifier l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> <li>• DG<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	Nov-Déc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document de stratégie, de projet</li> </ul>
2	Elaborer et faire valider les TdR de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
3	Informer les services concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> <li>• DT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> <li>• Partenaires techniques</li> </ul>	2 semaines avant la mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de suivi-évaluation</li> </ul>
5	Réaliser la mission d'évaluation finale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• CCP</li> <li>• DT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaires techniques</li> </ul>	Suivant calendrier établi	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
5	Produire le rapport d'évaluation final	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>		2 semaines après la mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
4	Réaliser la mission d'évaluation d'experts indépendants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• CCP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> </ul>	Suivant calendrier établi	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

<sup>2</sup> Des contacts sont pris par le DG avec l'institution pour désigner son/ses représentant(s)

## 1.9.7 Autres évaluations

### 1.9.7.1 Evaluation des impacts

Elle est réalisée à l'initiative du Responsable du Service de Suivi Evaluation assisté du Responsable du Service de la Planification, sur la base du document du programme / projet ou du cadre logique d'intervention, du rapport d'achèvement ou rapport final du projet élaboré par l'OIPR et à partir d'hypothèses préalablement identifiées.

#### Objet de la procédure

Elle décrit les procédures à suivre pour les évaluations d'impact dans le cadre des projets développés.

L'évaluation d'impact a pour objectifs de vérifier les effets induits par le projet sur les bénéficiaires en termes de changement, de renforcement et/ou d'amélioration par rapport à une situation initiale d'avant-projet. Elle permet de se rendre compte si ces effets sont encore visibles ou toujours ressentis, quelques années après la fin du projet.

#### Champs d'application

La procédure s'applique à tout programme ou projet développé dans le cadre de la gestion des parcs nationaux et réserves. L'évaluation des impacts vise à mesurer ou à mettre en relief les changements induits quelques années après une intervention, notamment :

- l'adoption des technologies apportée par les bénéficiaires ;
- l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires ;
- l'évaluation des indicateurs de l'objectif global projet
- la vérification et la consolidation des effets énoncés au départ

#### Règles de gestion

- 1 L'équipe d'évaluation finale comprend des consultants désignés par le Donateur accompagné d'un ou de deux éléments de la CCP. Pour les stratégies internes, l'évaluation d'impact est réalisée par la CCP.
- 2 Préparer le rapport d'achèvement interne tenant compte des critères utilisés pour l'évaluation finale ;

#### Acteurs concernés

<i>Au niveau du Siège</i>	<i>Au niveau des Zones</i>
DG	DZ
DT	Partenaires techniques
DARH	
DFC	
CCP	

#### Description détaillée de la procédure

L'évaluation interne des actions suit la procédure ci-après :

1. Planifier l'évaluation
2. Elaborer et faire valider les TdR de l'évaluation. Ces TdR se fondent sur les critères susmentionnés ;
3. Informer les services concernés ;

4. Réaliser la mission d'évaluation. Cette étape constitue en réalité la phase de collecte de donnée et aboutit à la restitution du déroulement au(x) service(s) concerné(s)
5. Traiter et analyser les données (réaliser la mission).
6. Elaborer et restituer le rapport d'évaluation
7. Capitaliser les leçons de bonnes pratiques de gestion
8. Assurer le suivi des recommandations

Ce processus peut être schématisé comme suit :

N°	Etapas	Responsables		Délai / Echéance	Documents d'interface
		Siège	Zone		
1	Planifier l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> <li>• DG<sup>3</sup></li> </ul>		Nov-Déc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document de stratégie, de projet</li> </ul>
2	Elaborer et faire valider les TdR de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
3	Informers les services concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> <li>• DT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> <li>• Partenaires techniques</li> </ul>	2 semaines avant la mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de suivi-évaluation</li> </ul>
4	Collecter les données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> </ul>		Suivant calendrier établi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche de collecte</li> </ul>
5	Traiter et analyser les données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> </ul>		1 semaine après la mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
6	Elaborer et restituer le rapport d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> </ul>		2 semaines après la mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
7	Capitaliser les leçons de bonnes pratiques de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• DT</li> <li>• CCP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> <li>• Partenaires techniques</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'é</li> </ul>
8	Assurer le suivi des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCP</li> <li>• DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DZ</li> </ul>	Trimestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche de suivi des recommandations</li> </ul>

### 1.9.7.2 Evaluation ou contrôle d'avancement des projets / programmes (CAP)

Le contrôle d'avancement de projet est un outil d'évaluation fréquemment utilisé par la Coopération allemande au terme d'une phase d'un projet ou d'un programme afin de renforcer le pilotage et de fournir les arguments pour la préparation de la phase suivante. Il favorise l'apprentissage par l'expérience, en tirant les leçons aussi bien des réussites que des échecs. Le CAP s'appuie sur les cinq critères de l'OCDE-CAD (Comité d'Aide au Développement) que sont la pertinence, l'efficacité, l'impact, l'efficience et la durabilité.

Cette évaluation obéit à la même procédure que les missions à mi-parcours.

### 1.10 Ethique des évaluations

Pour que les évaluations soient utiles, elles doivent répondre à certaines normes de qualité. Ces normes s'organisent autour de quatre importants attributs de l'évaluation :

**Normes d'utilité** : Une évaluation doit être orientée par les besoins de ses utilisateurs en matière d'information. Elle repose particulièrement sur l'analyse des parties prenantes, la crédibilité de l'évaluateur, la sélection de l'information, la transparence de l'appréciation, la clarté du rapport, l'établissement et la communication du rapport en temps utile et enfin l'impact de l'évaluation.

<sup>3</sup> Des contacts sont pris par le DG avec l'institution pour désigner son/ses représentant(s)

**Normes de faisabilité** : Une évaluation doit être conduite de manière réaliste, réfléchie, respectueuse des sensibilités et efficace en fonction de son coût. Ces normes se rapportent aux procédures pratiques, à la fiabilité politique, au rapport coût-efficacité. Il est à souligner que les évaluations doivent produire une information de valeur suffisante pour assurer une prise de décision informée, l'acquisition de nouvelles connaissances et l'exercice des responsabilités, de manière à pouvoir justifier les ressources engagées

**Normes de convenance** : Une évaluation doit être conduite conformément aux règles légales et éthiques et en tenant dûment compte du bien de ceux qui participent à l'évaluation comme de ceux qui sont touchés par ses résultats. Elles concernent l'accord formel, la protection des droits individuels Interactions humaines, l'appréciation complète et équitable, la divulgation des constatations et les conflits d'intérêt.

**Normes d'exactitude** : Une évaluation doit révéler et transmettre une information techniquement exacte concernant les traits qui déterminent la valeur du programme en cours d'évaluation. Elles portent sur : la documentation relative au programme, l'analyse du contexte, la description des buts et procédures, l'acceptabilité des sources d'information, l'information valide et fiable, l'examen systématique de l'information, l'analyse des données qualitatives et quantitatives, la justification des conclusions, l'impartialité du rapport et l'évaluation.

## **PARTIE 4 : GESTION DE L'INFORMATION**

### **1.11 Collecte des données**

#### **1.11.1 Collecte des données techniques**

La collecte des données est l'étape d'extraction des informations sous une forme susceptible de faciliter le traitement, l'analyse et la prise de décision en adéquation avec les orientations stratégiques.

Les données à collecter sont les indicateurs de réalisation des activités conformément aux prévisions du plan d'actions, en se fondant sur la chaîne de gestion axée sur les résultats. La collecte se fait à l'aide des outils de collecte (fiches de collecte), des tableaux de bord et états d'avancement.

La collecte se fait à intervalles indiqués dans le cadre/ matrice des résultats. La méthode de collecte peut être la collecte de routine, les enquêtes, les études diagnostiques, ou la recherche opérationnelle couplées à des missions de contrôle de qualité.

**Missions de contrôle de qualité** : La CCP effectue des visites de terrain ordinaires pour s'assurer que les informations transmises rendent compte fidèlement des évolutions sur le terrain pour apprécier le niveau d'exécution, identifier les difficultés rencontrées et rendre compte à la hiérarchie en vue des mesures ou actions urgentes à entreprendre.

Le contrôle de qualité se fera à deux niveaux et concernera le remplissage complet des outils de collecte et le contrôle de la qualité des données collectées

Le premier niveau de contrôle est effectué par le responsable hiérarchique direct du niveau qui transmet les données. Ce niveau vérifiera la cohérence des données transmises pour s'assurer qu'elles sont complètes et ne sont pas contradictoires. Le deuxième niveau de contrôle est constitué par les supervisions, les missions de suivi-évaluation, les visites de contrôle et les réunions au sein des services et des Directions. Au cours des supervisions et des visites de contrôle, les équipes de suivi-évaluation vérifieront un échantillon des données collectées à chaque niveau pour s'assurer de leur qualité.

**Formation des unités de collecte** : Les acteurs chargés de la collecte des données sont formés au remplissage des fiches de collecte.

En vue d'être en mesure d'imputer les résultats/changements, il est nécessaire de disposer des informations sur la situation initiale ou de données référence (situation « 0 »). A cet effet, la CCP s'assure que ces données existent ou peuvent être collectées au démarrage de l'intervention (référence documentaire, études de base, enquêtes, etc.). Il s'agit, pour le service SE au démarrage, de faire une bonne exploitation des rapports d'études disponibles puis de procéder à la réalisation d'étude de référence complémentaire.

L'inventaire nécessite des précisions sur les données qui seront disponibles :

- Type et nature de la donnée (milieu physique : superficie totale, superficie agricole, pistes agricoles etc.. ; milieu humain : population totale, population agricole, actifs agricoles etc.. ; organisations paysannes ; activités principales etc.),
- Unité de mesure (km<sup>2</sup>, hectare, F CFA, tonnes, HJ, etc.),
- Niveau d'agrégation ou de synthèse (Sous-préfecture, préfecture, etc.),
- Procédure ou méthode de collecte (recensement, estimation, mesure, calcul, enquête etc.),
- Périodicité de diffusion (par saison, par campagne agricole, tous les deux ans, etc.),
- Support de production (rapport, compendium, plaquette etc.),
- Responsable direct de la collecte (enquêteur, OIPR, INS, etc.).

### **1.11.2 Collecte des données financières**

Des fiches de collecte de données sont mises à la disposition du service de comptabilité et renseignées chaque trimestre.

## **1.12 Traitement et analyse des données**

### **1.12.1 Traitement**

Le traitement des données vise à améliorer la qualité des données brutes collectées pour les mettre en adéquation avec la terminologie retenue au niveau des axes stratégiques et programmes afin de faciliter l'analyse.

Des logiciels appropriés sont utilisés par la CCP pour le traitement des données.

### **1.12.2 Analyse et interprétation**

L'analyse des données sert à apprécier le niveau de satisfaction des indicateurs et les progrès vers les résultats. Il s'agit de faire la comparaison entre les valeurs prévisionnelles et les valeurs réalisées pour ressortir la performance réalisée.

La CCP procède à l'analyse des données issues de l'exécution des activités aux fins d'apprécier l'efficacité mais aussi l'efficience. L'analyse porte sur les résultats, effets et impacts des actions en cohérence avec les orientations stratégiques. Cette analyse permet de ressortir l'évolution des indicateurs. Cette analyse des données est sanctionnée par la production de rapports à diffuser au niveau supérieur de la chaîne hiérarchique de chaque Institution.

Différents outils de synthèse peuvent être renseignés à travers les bases de données disponibles au niveau du service de suivi-évaluation. Des analyses spécifiques peuvent être faites à l'aide d'autres logiciels en vue de réaliser des analyses plus fines tels que les logiciels de la gamme TOMATE.

### 1.13 Diffusion de l'information

La communication sur les conclusions générées par le processus de collecte et d'analyse de données constitue une étape primordiale qui garantit la transparence du système de suivi-évaluation. Pour ce faire, la CCP veille au respect des délais de publication ou de diffusion précisés dans le plan de suivi-évaluation.

Une fois analysées, les données seront présentées sous forme d'outils d'aide à la décision et mises à la disposition des acteurs à travers divers canaux tout en prenant soin de valoriser l'information. Il est conseillé de prévoir des présentations visuelles et même orales.

Plusieurs types de communications sont recommandés en fonction des sujets à présenter et surtout en fonction de celui à qui la communication est adressée :

- Rapport d'activités : Ils indiquent l'état d'avancement des sous composantes et composantes du projet en mentionnant les réalisations par rapport aux prévisions avec une analyse des problèmes réels ou potentiels. Ce type de rapport passe en revue, pour une période considérée, le niveau de réalisation de toutes les activités du projet ainsi que les programmes de travail des différents intervenants quel que soit leur niveau hiérarchique ou fonctionnel.
- Rapport diagnostique sur un problème donné : c'est un rapport qui ne porte que sur un problème spécifique et qui est préparé à la suite d'une étude diagnostique. Il doit être court et indiquer les causes du problème ayant fait l'objet de l'étude sans oublier de mentionner également les conséquences pour l'exécution d'une sous composante ou de plusieurs sous composantes si tel est le cas. Ce rapport doit permettre à la Direction Générale de prendre des décisions.
- Note de suivi : A la différence du rapport, la note est exclusivement destinée aux parties prenantes et porte sur les points saillants du suivi-évaluation et les propositions ou suggestions. De lecture facile, sa rédaction ne dépasse pas 3 ou 4 pages et est accompagnée de graphique ou tableaux et de suggestions/recommandations si nécessaire.
- Rapport de suivi-évaluation : c'est un rapport qui fait le point du chemin parcouru en termes d'objectifs globaux du projet et montre les différentes évolutions comparatives dans l'atteinte des résultats. Une appréciation est portée sur la qualité des résultats en terme d'analyse critique et d'objectivité. Il doit être semestriel et diffère du rapport synthèse d'activités du projet. Le rapport de suivi-évaluation doit être adressé à tous les partenaires concernés qui peuvent ainsi avoir l'appréciation d'un œil extérieur sur les indicateurs de succès du projet ou du programme.

#### Règles de gestion

- 1 Il faut éviter que les documents à présenter soient un recueil de tableaux ou d'imprimés difficile à comprendre. Les rapports doivent être succincts, explicites et attirer l'attention sur les points d'intérêt.
- 2 Sur la base de la note de suivi, une note spécifique est adressée au Directeur Général et pourrait porter sur des éléments particuliers devant faire l'objet d'attention.
- 3 La diffusion des produits du dispositif de S&E (notes et rapports) valorise la fonction du suivi-évaluation et lui permet de jouer le rôle de pilotage dans le cadre des recommandations et de la réorientation des activités ou des stratégies.

### **1.14 Utilisation de l'information**

La capitalisation, stade ultime de l'utilisation de l'information, consiste à valoriser, documenter et communiquer les enseignements tirés de la mise en œuvre des interventions afin d'améliorer les actions en cours ou futures.

Les leçons de bonne pratique sont consignées dans un document méthodologique dit « de capitalisation » par la CCP et mis à la disposition des services de l'OIPR.

### **1.15 Stockage de l'information**

Étant donné la diversité et la répartition géographique des acteurs, l'utilisation de l'outil informatique propre au suivi-évaluation est essentielle car contribue à une meilleure gestion du système.

A cet effet, la CCP œuvre pour la mise en place de logiciels de planification et de suivi-évaluation adaptés aux besoins.

Ces logiciels permettent de mettre en place une ou des Bases de Données (BdD) pour une meilleure exploitation des données.

## **PARTIE 5 : RENFORCEMENT DE CAPACITES ET FINANCEMENT DU SUIVI-EVALUATION**

### **1.16 Formation des acteurs**

Le renforcement des capacités des acteurs est un élément déterminant dans le fonctionnement, l'assurance qualité et surtout l'appropriation du système de Suivi et d'évaluation du projet. Il est procédé régulièrement, de ce fait, au renforcement des capacités techniques du personnel chargé du suivi-évaluation au sein de l'Office pour lui permettre d'être efficace.

Le plan de formation cible l'ensemble des acteurs du système. Toutefois, l'accent est particulièrement mis sur le service de suivi-évaluation qui joue un rôle de formateur. A cet effet, les formations à son endroit ciblent entre autres :

- la formation générale pour l'appropriation du processus du suivi-évaluation ;
- l'internalisation des différents outils du SE ;
- les formations sur les modules informatiques ;
- les formations spécifiques telles que la gestion de base de données simples.

Chaque projet mis en œuvre, contribue à ce renforcement de capacités qui peut se faire localement ou à l'étranger.

### **1.17 Renforcement de la logistique**

Le renforcement des capacités logistiques du service de suivi-évaluation est assuré par la subvention de l'Etat, de la FPRCI et de tout autre Donateur qui assiste l'OIPR dans le cadre de la Coopération bilatérale ou des projets. La logistique couvre les besoins en matériels informatique, technique et roulant.

### **1.18 Financement du suivi-évaluation**

Le financement du suivi-évaluation est un aspect généralement occulté dans le cadre des projets de développement où il n'est régulièrement prévu que des missions.

L'accent sera mis sur le financement de ces opérations dans le cadre du montage des projets et programmes développées par l'OIPR.

## **BIBLIOGRAPHE**

### **Principaux documents consultés**

Ministère de l'Economie Forestière et du Développement Durable du Congo (2014). Manuel de suivi et évaluation. Page 3 – 28, 2014

Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (NC). Manuel de suivi-évaluation de la CEDEAO. 93 pages

Ministère de la Santé de la République du Bénin (2013). Manuel de Procédures de la Cellule de Suivi-Evaluation. 85 pages. décembre 2013.

Ministère des Affaires Economiques, de la Programmation et de l'Aménagement du Territoire du Cameroun (2010). Manuel de suivi-évaluation. 66 pages. Avril 2010.

Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles (2009). Manuel de suivi-évaluation. 97 pages. Septembre, 2009

OIPR (2014). Manuel de Gestion de l'Office Ivoirien des Parcs et Réserves. Document principal et Annexe. Publié par OIPR Abidjan, février 2014.

Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (2011). Manuel de suivi-évaluation du projet d'appui à la diversification agricole. 89 pages. Mai 2011.

## ANNEXES

### Annexe 1 : PRINCIPAUX CONCEPTS UTILISES

Les concepts répondent à la nécessité d'harmoniser la compréhension des termes et concepts employés et d'en faire un usage consensuel.

**Activités (Activities)** : Actions ou travaux dans l'exécution desquels des intrants, notamment des fonds, une assistance technique et d'autres types de ressources, sont nécessaires pour réaliser des produits spécifiques.

**Analyse (Analysis)** : Processus consistant à appliquer une logique pour classer, comparer, résumer et interpréter les données collectées, dans le but d'en tirer des conclusions.

**Analyse coût-avantages (Cost-benefit analysis)** : Type d'analyse consistant à comparer les coûts et les avantages des programmes. Ces coûts et avantages étant exprimés en valeurs monétaires.

**Analyse coût-efficacité (Cost-effectiveness analysis)** : Type d'analyse consistant à apprécier différentes interventions en comparant leurs coûts et leurs produits mesurés en unités physiques plutôt qu'en unités monétaires. L'hypothèse, implicite, est que le produit d'une intervention en vaut la peine et qu'il s'agit de trouver la manière la plus efficace de le réaliser au moindre coût.

**Analyse de causalité (Causality analysis)** : Type d'analyse utilisée dans l'élaboration des programmes pour déterminer les causes profondes des problèmes de développement. Ces derniers découlent souvent des mêmes causes profondes. L'analyse permet d'organiser les principales données, tendances et conclusions en relation de cause à effet, et de déterminer les causes profondes et leurs liens ainsi que l'incidence des problèmes de développement concernés.

**Analyse des risques (Risk analysis)** : Analyse ou évaluation de facteurs qui affectent ou sont susceptibles d'affecter la réalisation des résultats. Elle permet de fournir des informations pour atténuer l'impact des risques identifiés. Certains facteurs externes peuvent échapper au contrôle des administrateurs et des agents d'exécution des programmes, mais il est possible de faire face à d'autres facteurs en aménageant légèrement la stratégie du programme. Il est recommandé que les parties prenantes participent à l'analyse des risques, car elles offrent des vues différentes et peuvent détenir des informations essentielles concernant le contexte du programme.

**Approche cadre logique (Logical framework approach)** : Méthodologie de planification utilisée pour élaborer un programme ou une intervention pour le développement. Elle suppose un processus participatif visant à préciser les effets directs, produits, activités et intrants, leurs relations causales, les indicateurs à utiliser pour évaluer et mesurer les progrès vers les résultats et les risques susceptibles d'influer sur le succès ou l'échec de l'intervention. Il s'agit d'une approche logique structurée pour définir les priorités et dégager, avec les parties prenantes, un consensus concernant les activités et les résultats escomptés du programme.

**Approche participative (Participatory approach)** : Terme général désignant la participation des parties prenantes primaires et des autres parties prenantes dans une activité (par exemple, planification, conception, exécution, suivi et évaluation d'un programme).

**Approche-programme (Programme approach)** : Processus qui permet aux gouvernements, aux donateurs et autres parties prenantes de formuler des priorités pour l'assistance au développement grâce à un cadre cohérent dans lequel les composantes sont reliées entre elles et visent à atteindre les mêmes objectifs généraux. L'approche-programme permet à

tous les donateurs, sous la conduite du gouvernement, de contribuer efficacement à la réalisation des objectifs nationaux de développement.

**Bénéficiaires (Beneficiaries)** : Individus et/ou institutions dont la situation est supposée s'améliorer (groupe cible), et autres dont la situation pourrait s'améliorer à la suite d'une intervention.

**But (Goal)** : Objectif, d'un échelon supérieur, à la réalisation duquel une intervention pour le développement est censée contribuer.

**Cadre de résultats (Results framework)** : Logique expliquant comment les résultats doivent être obtenus, y compris les relations causales et les hypothèses de base. C'est l'application de l'approche du cadre logique au niveau stratégique, dans toute l'organisation d'un programme, d'un projet ou d'une composante d'un programme ou d'un projet.

**Cadre Logique (Logical Framework – Logframe)** : Outil de planification et de gestion dynamique qui récapitule les résultats issus de l'approche cadre logique et communique les principales caractéristiques de la conception d'un programme dans une matrice unique. Il peut servir de base pour le suivi des progrès réalisés et pour l'évaluation des résultats du programme. La matrice doit être examinée et affinée régulièrement compte tenu des nouvelles données disponibles.

**Capacité (Capacity)** : Connaissances, organisation et ressources nécessaires pour remplir une fonction.

**Conclusion (Conclusion)** : Jugement raisonné fondé sur une synthèse de constatations empiriques ou d'énonciations factuelles correspondant à une conjoncture spécifique.

**Contrôle (Audit)** : Processus indépendant, objectif et systématique visant à évaluer le bien-fondé des contrôles internes d'une organisation et l'efficacité de ses mécanismes de gestion des risques et de gouvernance en vue d'en améliorer l'efficacité et la performance générale. Il s'agit de vérifier la conformité aux règles, règlements, politiques et procédures établis et de valider l'exactitude des rapports financiers.

**Développement des capacités (Capacity development)** : Processus visant à doter les individus, groupes, organisations et sociétés des aptitudes techniques, des comportements, des relations et des valeurs propres à leur permettre d'améliorer leur performance et de réaliser leurs objectifs de développement au fil du temps. Il faut divers types d'interventions pour créer des capacités car le processus comporte différentes étapes. Il consiste notamment à renforcer les procédures, systèmes et règles qui régissent les comportements et les performances individuels et collectifs dans toute action de développement, ainsi que l'aptitude et la volonté des uns et des autres à jouer de nouveaux rôles en matière de développement et à s'adapter à de nouvelles exigences et situations. On parle aussi de consolidation ou de renforcement des capacités.

**Durabilité (Sustainability)** : Durabilité des résultats d'un programme après la cessation de la coopération technique assurée par l'entremise de ce programme. Durabilité statique : jouissance continue des mêmes avantages, assurés par le programme achevé, aux mêmes groupes cibles ; durabilité dynamique : utilisation ou adaptation des résultats du programme à un contexte différent ou à un environnement changeant par les groupes cibles initiaux et/ou d'autres groupes.

**Effet Direct (Outcome)** : Effet, escompté ou réel, à court et moyen terme des produits d'une intervention, qui exige généralement l'effort collectif des partenaires. Les issues représentent les changements des conditions de développement qui interviennent entre la réalisation des produits et l'impact.

**Efficacité (Effectiveness)** : Mesure dans laquelle un programme atteint les résultats prévus (produits, effets directs et buts).

**Efficienc e (Efficiency)** : Mesure dans laquelle les intrants (ressources financières, humaines, techniques et matérielles) sont utilisés, sur le plan économique ou dans les meilleures conditions, pour réaliser les produits.

**Enquête (Survey)** : Collecte systématique d'informations portant sur un groupe de population défini, généralement au moyen d'interviews ou de questionnaires auxquels a répondu un échantillon d'unités de ce groupe (par exemple, personnes, jeunes, adultes, etc.). Les *enquêtes de base* sont effectuées au début du programme pour présenter la situation avant la mise en œuvre d'une intervention pour le développement afin de pouvoir évaluer les progrès ; les *enquêtes à mi-parcours* sont effectuées à mi-parcours du cycle afin de fournir aux administrateurs et aux décideurs les informations nécessaires pour évaluer et, le cas échéant, réajuster les stratégies et procédures de mise en œuvre et les dispositions institutionnelles, en vue d'atteindre les résultats. En outre, les résultats des enquêtes à mi-parcours peuvent contribuer à l'élaboration d'un nouveau programme de pays et l'orienter. Les *enquêtes de fin de cycle* sont effectuées vers la fin du cycle afin de fournir aux planificateurs et aux décideurs les informations nécessaires pour examiner les réalisations du programme et d'en tirer des enseignements en vue de l'élaboration et/ou de la mise en œuvre d'un nouveau programme ou projet.

**Enseignements tirés (Lessons learned)** : Connaissances tirées de l'expérience qui sont applicables à une situation générique plutôt qu'à des circonstances particulières. Trois facteurs sont déterminants pour tirer des enseignements : i) l'accumulation de l'expérience passée avec perspicacité ; ii) de bons instruments de collecte de données ; et iii) une analyse de contexte.

**Évaluation (Evaluation)** : Opération limitée dans le temps qui vise à apprécier de manière systématique et objective la pertinence, la performance et le succès (ou leur absence) d'une politique, d'une stratégie, d'un programme, d'un projet ou d'une action en cours ou achevés. L'évaluation est entreprise de manière sélective pour répondre à des questions spécifiques qui guideront les décideurs et/ou les administrateurs, et pour fournir des informations qui détermineront si les hypothèses de départ utilisées dans l'élaboration des programmes étaient valides, ce qui a donné ou n'a pas donné de résultats et pourquoi. L'évaluation vise habituellement à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité de l'objet évalué.

**Évaluation de l'impact (Impact evaluation)** : Type d'évaluation des effets directs, centrée sur l'impact ou les résultats généraux et à long terme d'un programme. Par exemple, une évaluation de l'impact pourrait montrer que la baisse du taux de mortalité infantile dans une communauté était le résultat direct d'un programme conçu pour améliorer les services d'orientation et pour offrir des soins prénatals et postnatals de haute qualité et des accouchements assistés par un personnel sanitaire qualifié.

**Évaluation ex ante (Ex-ante Evaluation)** : Évaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement. Terme connexe : évaluation préalable.

**Évaluation interne (Internal evaluation)** : Évaluation d'une intervention, conduite par une unité et/ou des individus relevant du donateur, du partenaire ou de l'organisation chargée de l'exécution de l'intervention concernée.

**Évaluation qualitative (Qualitative evaluation)** : Type d'évaluation de caractère essentiellement descriptif et interprétatif, qui peut ou non se prêter à une quantification.

**Évaluation quantitative (Quantitative evaluation)** : Type d'évaluation comportant l'utilisation d'une mesure numérique et d'une analyse de données fondée sur des méthodes statistiques.

**Évaluation basée sur les résultats** : Cette évaluation d'une intervention prévue, en cours ou achevée vise à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité de

l'action menée, l'objectif étant d'incorporer les conclusions et les leçons tirées dans le processus de décision.

**Gestion axée sur les résultats (Results-based management) :** Stratégie de gestion par laquelle une organisation s'assure que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation des résultats souhaités (produits, effets directs et impact). La gestion axée sur les résultats repose sur la participation des parties prenantes et sur une définition claire des responsabilités concernant les résultats. Elle exige le suivi des progrès vers les résultats et l'établissement de rapports sur la performance et la rétroaction qui sont minutieusement examinés et utilisés pour améliorer la conception ou la mise en œuvre du programme. Par gestion par résultats, on entend :

- la définition de résultats escomptés réalistes, fondés sur les analyses appropriées ;
- l'identification précise des bénéficiaires des programmes et l'élaboration de programmes qui répondent à leurs besoins ;
- le suivi, à partir d'indicateurs appropriés, des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisées ;
- l'identification et la gestion des risques, tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises;
- l'accroissement des connaissances en tirant des leçons de l'expérience et en les intégrant au processus de décisions ;
- l'établissement de rapports sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

**Hypothèses (Assumptions) :** Suppositions déduites des conditions qui sont nécessaires pour garantir que : 1) les activités planifiées produiront les résultats attendus ; 2) la relation de cause à effet entre les différents niveaux de résultats du programme s'avérera conforme à l'attente. L'obtention des résultats dépend de la validité ou de l'absence de validité des hypothèses. Des hypothèses incorrectes, à une étape quelconque de la chaîne des résultats, peuvent faire obstacle à l'obtention des résultats attendus.

**Impact (Impact) :** Effets positifs ou négatifs à long terme produits sur des populations déterminées par une intervention pour le développement, directement ou indirectement, qu'ils soient voulus ou non. Ces effets peuvent être économiques, socioculturels, institutionnels, environnementaux, technologiques ou d'autres types.

**Indicateurs (Indicator) :** Les indicateurs sont des variables qui permettent de mesurer les ressources, les processus, les produits, les réalisations et les impacts des projets, des programmes ou des stratégies de développement et permettent aux responsables de suivre les progrès accomplis, d'apporter la preuve des résultats obtenus et de prendre les mesures correctives qui s'imposent pour améliorer la prestation de services. Pour que les indicateurs puissent servir à suivre et évaluer les résultats d'un programme, ils doivent être simples, pratiques et objectivement vérifiable.

**Indicateurs de performance :** Ces instruments permettent de mesurer les intrants, les processus, les produits, les réalisations et les impacts des projets, des programmes ou des stratégies de développement. Lorsqu'ils s'appuient sur un système de collecte, d'analyse et de déclaration des données robuste (qui peut faire appel à des enquêtes formelles). Ces indicateurs aident les décideurs à suivre les progrès, à apporter la preuve des résultats obtenus et à prendre les mesures correctives qui s'imposent pour améliorer la prestation de services. Il importe que les principaux intéressés participent à la définition des indicateurs pour être mieux à même de les comprendre et de les intégrer dans leur prise de décisions de gestion\*. Les indicateurs de performance sont directement associés aux critères de l'évaluation, notamment :

**les indicateurs d'efficacité** mettent en rapport ce qui est obtenu et ce qui était attendu, ils doivent recevoir une valeur cible qui décline l'objectif recherché ; ils peuvent être accompagnés d'indicateurs de qualité (de process ou de satisfaction du bénéficiaire),

**les indicateurs d'efficience** comparent les résultats aux coûts de référence (exemple : coût par personne formée, coût total des microprojets par rapport au nombre de personnes bénéficiaires ayant durablement dépassé le seuil de pauvreté),

**les indicateurs d'impact** estiment les effets du programme, qu'ils soient globaux ou qu'ils concernent seulement ses bénéficiaires.

**Indicateur de substitution (Proxy indicator)** : Variable utilisée à la place d'une autre qui est difficile à mesurer directement.

**Intrants (Inputs)** : Ressources financières, humaines, techniques et matérielles et informations fournies par des parties prenantes (par exemple donateurs, participants au programme et bénéficiaires) en vue de la réalisation d'une intervention pour le développement.

**Mesure des performances (Performance measurement)** : Système permettant de mesurer le rendement des interventions, des partenariats ou des réformes de politiques en fonction des réalisations et produits prévus. Elle se fonde sur la collecte, l'analyse, l'interprétation et la transmission des données relatives aux indicateurs de performance.

**Méthodologie (Methodology)** : Description de la manière dont quelque chose est accompli. Ensemble de méthodes analytiques, de procédures et de techniques utilisées pour collecter et analyser l'information permettant d'évaluer le programme, projet ou activité en vue.

**Moyens de vérification (Means of verification)** : Sources spécifiques à partir desquelles la situation actuelle de chacun des indicateurs figurant dans la matrice du cadre logique peut être déterminée.

**Normes d'évaluation (Evaluation standards)** : Série de critères en fonction desquels sont évaluées la complétude et la qualité du travail d'évaluation. Ces normes mesurent l'utilité, la faisabilité, le caractère approprié et l'exactitude de l'évaluation. Elles doivent être établies en consultation avec les parties prenantes avant l'évaluation.

**Objectif (Objective)** : Terme générique ordinairement utilisé pour désigner un effet direct ou un but représentant le résultat qu'un programme vise à atteindre.

**Parties prenantes (Stakeholders)** : Individus, groupes ou entités qui ont un rôle et un intérêt dans les objectifs et la mise en œuvre d'un programme. Ce sont : la communauté dont le programme vise à modifier la situation ; le personnel qui entreprend les activités sur le terrain ; les administrateurs de programme qui supervisent la mise en œuvre ; les donateurs et autres décideurs qui fixent la marche à suivre concernant le programme ; et les partisans, critiques et autres catégories de personnes qui influent sur l'environnement du programme (voir **Groupes cibles** et **Bénéficiaires**).

**Performance (Performance)** : Mesure dans laquelle une intervention pour le développement ou un partenaire de développement se conforme à des critères, normes ou directives ou réalise des résultats conformément aux objectifs fixés.

**Pertinence (Relevance)** : Mesure dans laquelle les produits, les effets directs ou l'impact planifiés d'un programme restent valables et pertinents conformément au plan initial, ou à ses modifications ultérieures apportées en raison de l'évolution des circonstances dans le contexte immédiat et l'environnement extérieur de ce programme.

**Produits** : Les produits ou extrants sont le résultat des activités du programme ; ce terme recouvre les produits, services, biens d'équipement ou prestations résultant directement des activités du programme, tels que le nombre de sessions de conseil menées à bien, le nombre de personnes touchées par le programme, ou la quantité de matériel distribué\*.

**Pratiques efficaces (Effective practices)** : Pratiques ayant fait leurs preuves dans des circonstances particulières. Les connaissances concernant les pratiques efficaces permettent de démontrer ce qui marche et ce qui ne marche pas. Ainsi, on accumule et on applique des

informations concernant la manière dont celles-ci fonctionnent dans différents contextes et situations et les modalités opérationnelles.

**Produits (Outputs) :** Produits et services découlant de la réalisation d'activités au titre d'une intervention pour le développement.

**Programme (Programme) :** Intervention limitée dans le temps, similaire à un projet, mais qui embrasse de nombreux secteurs, thèmes, ou zones géographiques, utilise une approche multidisciplinaire, fait intervenir de multiples institutions et qui est parfois soutenue par plusieurs sources de financement différentes.

**Réalisation (Achievement) :** Performance déterminée par une évaluation, quelle qu'elle soit.

**Recommandation (Recommendation) :** Mesure qu'il est proposé de prendre dans une circonstance déterminée, y compris la désignation des parties chargées de son exécution.

**Résultat (Result) :** Produit, effet direct ou impact (voulu ou non, positif ou négatif) découlant d'une relation de cause à effet enclenchée par une intervention pour le développement.

**Risques (Risks) :** Facteurs échappant au contrôle des parties responsables de gérer et d'exécuter un programme, et qui sont susceptibles de nuire à son exécution. Les risques peuvent influencer négativement sur la fourniture des intrants, l'achèvement des activités et la réalisation des résultats.

**Stratégies (Strategies) :** Approches et modalités suivies pour déployer les ressources humaines, matérielles et financières et pour exécuter les activités de manière à atteindre des résultats.

**Succès (Success) :** Résultat favorable d'un programme ou projet qui est évalué sur le plan de l'efficacité, de l'impact, de la durabilité et de la contribution à la mise en place de capacités.

**Suivi (Monitoring) :** Fonction de gestion continue qui vise en premier lieu à offrir aux administrateurs et aux principales parties prenantes une rétro-information régulière et des indications précoces sur les progrès ou l'absence de progrès dans l'obtention des résultats recherchés. Le suivi décèle la performance ou la situation réelle par référence à ce qui était prévu ou attendu selon des normes prédéterminées. Le suivi comporte généralement la collecte et l'analyse de données relatives aux processus et aux résultats d'un programme et la recommandation de mesures correctives.

**Suivi de la performance (Performance monitoring) :** Processus continu de collecte et d'analyse des données relatives aux indicateurs de performance qui vise à comparer le degré de succès des interventions pour le développement, des partenariats ou des réformes de politiques par rapport aux résultats escomptés. Le **suivi** compare en permanence la performance à ce qui était planifié en collectant et analysant les données sur les indicateurs établis aux fins du suivi et évaluation. Il fournit des informations continues sur le progrès ou l'absence de progrès vers l'obtention de résultats (produits, effets directs, impact) grâce à des systèmes d'archives et d'établissement régulier de rapports. Le suivi considère aussi bien les processus du programme que les changements dans la situation des groupes et institutions cibles produits par les activités du programme. Il identifie aussi les points forts et les points faibles du programme. Le suivi permet d'adapter le projet à l'évolution du contexte en repérant d'éventuelles anomalies en cours d'exécution. Le suivi constitue alors un moyen de contrôle des prévisions par rapport aux réalisations. Les activités de suivi permettent de comparer le rendement prévu avec le rendement atteint. Le suivi est aussi un outil de gestion puisqu'il rend possible des réorientations de l'action.

**Suivi basé sur les résultats :** Il s'agit d'un processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés\*.

**Suivi des réalisations :** Il s'agit du suivi de base des variables retenues comme instruments de mesure ou comme « indicateurs » des réalisations souhaitées dans le cadre du

programme. Cet instrument peut également servir à suivre les informations se rapportant directement aux clients du programme, en particulier l'évolution des connaissances, des attitudes, des croyances, des compétences, des comportements, de l'accès aux services, des politiques et des conditions environnementales.

**Suivi du processus :** Il s'agit de la collecte systématique d'informations sur tous les aspects d'un projet ou d'un programme pour surveiller la manière dont les activités du projet progressent. Ce suivi fournit des renseignements aux fins de planification et permet de faire remonter des informations sur l'avancement du projet vers les bailleurs de fonds, les responsables de l'exécution et les bénéficiaires du projet.

**Système intégré de gestion (Management information system) :** Système constitué généralement de personnes, de procédures, de processus et d'une banque de données (souvent informatisée) qui collecte normalement des informations quantitatives et qualitatives sur des indicateurs préétablis pour mesurer les progrès réalisés dans l'exécution des programmes et leur impact. Il contribue aussi à la prise des décisions permettant d'exécuter efficacement les programmes.

**Transparence (Transparency) :** Description précise et mise en commun des informations, hypothèses, justifications et procédures comme base de tout jugement de valeur et de toute décision.

**Utilité (Utility) :** Valeur de quelque chose pour une personne ou une institution. Mesure dans laquelle une évaluation est effectuée compte tenu des besoins d'information de ses utilisateurs.

**Validité (Validity) :** Mesure dans laquelle les méthodologies et les instruments mesurent ce qu'ils sont censés mesurer. Une méthode de collecte de données n'est valide et fiable que dans la mesure où elle produit les mêmes résultats de manière répétée. Les évaluations valides sont celles qui prennent en considération tous les facteurs pertinents, compte tenu du contexte intégral de l'évaluation, et qui leur donnent le coefficient de pondération approprié au moment de formuler des conclusions et recommandations.

**Impact :** Les changements dans la vie de la population, tels que perçus par eux et leurs partenaires, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auxquels le programme de développement a contribué. Les changements peuvent être positifs ou négatifs, prévus ou imprévus

**Annexe 2 : MODELE DE MATRICE DES RESULTATS**

Indicateurs	Etat de référence	Cible	Fréquence du suivi	Mode/outils de collecte	Sources de vérification	Responsabilité
<b>Indicateur d'objectif spécifique</b>						
<b>Indicateurs de résultats</b>						
<b>Résultat 1.</b>						

### Annexe 3 : FICHES DE DEFINITION DES INDICATEURS

#### Libellé de l'indicateur 1 :

<b>Définition et description :</b> Décrire les mots clés et tout éléments permettant de caractériser l'indicateur.	
<b>Objectif de l'indicateur :</b> Spécifiez à quoi servira l'indicateur, ce qu'il permettra de mesurer	<b>Niveau dans le cadre logique :</b>
<b>MODE DE CALCUL :</b> Indiquez la formule qui donnera la valeur de l'indicateur	
<b>Valeur de référence :</b>	<b>Valeur cible :</b>
<b>Source des données :</b>	
<b>Périodicité de collecte des informations pour le renseignement de l'indicateur :</b>	
<b>Utilisation des résultats (et des données recueillies) du suivi :</b>	
Représentation : Indiquez le mode de représentation de l'indicateur, tableau, graphique, empreinte, etc... <i>p.ex. L'indicateur de satisfaction des partenaires sera reporté sur un graphique de son évolution au cours des derniers 24 mois.</i>	
Critères d'analyse : Indiquez si les critères d'analyse entrent en jeu, dans la sélection des populations prises en compte dans l'analyse des informations fournies par l'indicateur (géographiques, classe sociale, sexe, tranche d'âge...) <i>p.ex. L'indicateur sera étudié séparément pour chaque canton de la Côte d'Ivoire.</i>	
<b>Coût de l'indicateur</b>	

Vérifiez si votre indicateur répond aux qualités suivantes :

- P** ertinent : par rapport à l'objectif
- A** cceptable et honnête : n'est pas alibi
- R** entable : mesuré avec un effort raisonnable
- A** dopté : partagé par tous
- D** isponible : en temps voulu, régulier
- I** mportant : pour l'organisation
- S** imple : compréhensible et logique pour chacun
- E** xact : donne une mesure fiable

**Annexe 4 : NOTE EXPLICATIVE SUR QUELQUES OUTILS DU SUIVI EVALUATION**

**Annexe 5 : MANUEL D'EVALUATION DU TAUX D'EXECUTION DES PLANS D' ACTIONS**

**Annexe 6 : MODELE DE PLAN DE SUIVI EVALUATION**

Table de Matière

Liste des Acronymes

I. Objectifs du SE

II. Cadres de Suivi Evaluation

a. Matrices des indicateurs

b. Le(s) cadre(s) de performance

c. Le tableau de bord

III. Description des procédures opérationnelles

a. Les acteurs et leurs rôles

b. Collecte de données

c. Transmission des données

d. Circuit et périodicité de transmission des données

e. Dissémination des données

f. Le contrôle de la qualité des données

IV. La supervision

VI. Coût du plan

Annexes ..... 12

**Tableau n° 2** : Format du Plan de Travail et de Budgétisation Annuel (PTBA)

N°	Objectifs Composante/ Résultats (R) Activités (A)	Libellé indicateu rs	Sources et montant Programmé (En millions FCFA)			Période / calendrier d'exécution de l'activité												Poids de l'activit é (%)	Respon sa- ble de l'activité	Mode d'exécu tion
						J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Composante 1																				
C11																				
R1.1.1																				
A1.1.1.1																				
A.1.1.1. 2																				
C12																				
R1.2.1																				
A1.2.1.1																				
A1.2.1.2																				
R1.2.2																				
A1.2.2.1																				
Composante 2																				

### Principaux outils de suivi

Les principaux outils et/ou supports de planification, de programmation et de suivi-évaluation sont proposés ici et ne sont pas statiques, ils devront faire l'objet d'amélioration et d'adaptation si nécessaire. Il s'agit de :

1. le Plan de Travail et de Budgétisation Annuel (PTBA) ;
2. le tableau de suivi trimestriel et d'évaluation annuelle des prestations / résultats prévus au PTAB ;
3. la matrice/cadre des résultats
4. le suivi-évaluation périodique (mensuel, trimestriel) du projet ;
5. le tableau de bord de suivi semestriel des indicateurs clés (de performance) du projet,
6. les rapports d'avancement (trimestriel, semestriel et annuels) du projet,
7. le suivi-contrôle périodique (visite des réalisations) de la mise en œuvre des objectifs sur le terrain ;
8. les réunions périodiques (mensuelles, trimestrielles) de suivi-évaluation ;
9. les réunions et autres rencontres spécifiques d'échanges (réunions techniques, ateliers et nouvelles planifications) ;
10. les revues annuelles et principales évaluations du projet ;
11. les fiches spécifiques de suivi et de collecte d'information sur les indicateurs.

## ANNEXE x : EVALUATION ET MITIGATION DES RISQUES

Fiche analytique pour les risques du projet									
Projet /Programme :					Code :				
Identification du risque :									
Description du risque et de ses causes	Impact sur :	1	2	3	4	5			
	Objectifs								
	Qualité								
	Calendrier								
	Coûts								
Mesures identifiées	Responsable	Période		Priorité du risque Impact					
				Probabilité	1	2	3	4	5
				Très élevée					
				Élevée					
				Moyenne					
				Faible					
				Très faible					

## ANNEXE x : FICHE D'EVALUATION ET DE MITIGATION DES RISQUES

Événements critiques (risques)	Mesures envisagées (prévention)	Évaluation des mesures envisagées			Responsable du suivi
		Bénéfice/ Impact principal	sur l'Échéancier	Sur les Coûts	
1.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-
2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-
3.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-
4.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-
5.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.	-

**Matrice de suivi de la mise en œuvre des recommandations majeures du suivi  
PO**

<b>Recommandations</b>	<b>Structure d'exécution</b>	<b>Responsable du suivi de la mise en œuvre</b>	<b>Période d'exécution</b>	<b>Observations</b>
Rubrique 1				
Rubrique 2				

**Matrice de suivi du taux d'exécution**

Cod e	Composante/ Activités/Sou s-activités	Indicateurs	Réalisation	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4	
				TRA 1	TRE 1	TRA 2	TRE 2	TRA 3	TRE 3	TRA 4	TRE 4
1	Composante 1 :										
1.1	Activité 1.1 :										
1.1.1	S/activité 1.1.1 :										
....	...										
Taux d'exécution Composante 1 :											
2.	Composante 2 :										
	Activité 2.1 :										
	Activité 2.2										
...	.....										
Taux d'exécution Composante 2 :											
Taux d'exécution du PAA											

## Récapitulatif des outils de suivi et évaluation

Outils et priorités d'usage	Cycle de vie du projet							Cycle de réalisation ou de mise à jour	Responsable
	Identifi- cation	Conce- ption	Program- mation	Démarrage de la mise en oeuvre	Mi- parcours de la mise en oeuvre	Achève- ment	Suivi et évaluation		
<b>Priorité 1 : outils d'usage « obligatoire » dans un projet</b>									
Cadre logique								Annuel	Partenaire+ Gvt
Cadre de résultats								Annuel	Projet
Plan de travail								Annuel	Projet
Plan d'approvisionnement								Mensuel, Trimestriel	Projet/Sce Center
Fiche d'évaluation								Semestriel, Annuel	Projet / Coordination
Matrice d'analyse des réalisations									Projet / Coordination
<b>Priorité 2 : outils importants d'usage recommandé</b>									
Calendrier des réunions périodiques et Evaluation								Annuel	Projet / Coordination
Plan intégré des missions et de suivi-évaluation et recherche								Annuel	Projet / Coordination
Le logiciel « ATLAS »								Mensuel	Partenaire
<b>Priorité 3 : Outils important d'usage conseillé</b>									
Matrice de mise en œuvre des activités								Trimestriel, semestriel	Coordination
Matrices de suivi des indicateurs de résultats								Trimestriel, semestriel	Coordination
Matrice de suivi de la mise en œuvre des recommandations								Trimestriel, semestriel	Coordination
Matrice d'analyse du bilan								Trimestriel, semestriel	Projet / Coordination
<b>Priorité 4 : outil d'usage facultatif</b>									
Base de données des projets et programmes								Mensuel, Trimestriel	Projet / Coordination
Système d'informations								Trimestriel, semestriel	Projet / Coordination

## **TdR d'une évaluation interne**

### 3.2.1.3.6 Termes de Référence

Les TdR constituent le document de référence de la mission de contrôle périodique. Ils doivent être élaborés selon le canevas ci-dessous.

### 3.2.1.7 Contexte de la mission

Le contexte permet de faire un bref historique du projet en indiquant notamment les précédentes missions de suivi.

### 3.2.1.8 Objectif et résultats attendus de la mission

L'objectif indique pourquoi la mission est organisée. Il doit être précis et formulé de façon simple et compréhensible. Les résultats attendus indiquent quant à eux, les principaux produits que l'équipe doit fournir à l'issue de sa mission. Ces produits doivent également être formulés de façon claire et compréhensible.

### 3.2.1.9 Opérations ou actions à mener

Selon le niveau de réalisation du projet, les actions ci-dessous seront réalisées :

- l'évaluation du plan de démarrage : il s'agira d'établir à l'aide d'une grille, la situation entre prévisions (cahier de charges ou contrat) et réalisations et d'en tirer les conclusions et recommandations nécessaires ;
- la situation des activités réalisées (activité prévues et non prévues) ;
- la vérification du niveau de réalisation des activités prévues par rapport au chronogramme et l'identification des écarts et retards ;
- l'analyse des moyens mobilisés (humains, matériels et financiers) ;
- l'identification des contraintes ou blocages qui empêchent ou retardent la réalisation de certaines activités ;
- la conduite d'un entretien avec la/les l'institution(s) pour fournir les explications et justifications nécessaires sur les différents constats ;
- l'analyse critique des constats réalisés et des explications fournies (analyse qualitative et quantitative)
- la formulation de recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées (OIPR, partenaires ou les projets, Bénéficiaires éventuels, etc.) ;
- la rédaction d'un rapport de mission.

Cette liste n'est pas exhaustive. En fonction des attentes de l'OIPR ou des partenaires ou parties prenantes concernés, les TdR pourraient contenir des sujets ou des questions particulières que la mission devrait aborder.

## **3.2.2 Méthodologie de travail**

La méthodologie de travail indique l'ensemble des stratégies, outils et méthodes qui devraient être utilisés au cours de la mission. En ce qui concerne les visites et les entretiens avec des personnes morales ou physiques, la méthode d'échantillonnage et si possible, les sites à visiter et les personnes à rencontrer, seront identifiés dans les TdR. La méthode de collecte et de traitement de l'information, si elle n'est pas indiquée par l'OIPR, devra être proposée par l'équipe et validée par le Directeur des Programmes avant le début de la mission.

### 3.2.2.1 Composition de l'équipe

La composition et le rôle de chaque membre de l'équipe devront être indiqués.

### 3.2.2.2 Durée de la mission

Un chronogramme précis indiquant, les actions à mener, le programme et la durée de la mission seront établis.

### 3.2.3 : Les Critères d'Evaluation

Ce jugement s'articule autour de six critères différents qui sont les suivants :

- iv. **La pertinence** concerne la relation entre les enjeux, les problèmes ou les besoins constatés et les objectifs choisis pour y répondre et la mesure dans laquelle ces derniers présentent une réelle plus-value par rapport à l'existant.
- v. **L'efficacité** décrit la réalisation des objectifs.
- vi. **L'efficience** (autres termes : rendement, coût-efficacité) concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel) ; il s'agit donc d'abord de comprendre le coût des effets produits.
- vii. **La pérennité** vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt (par exemple, si des réseaux de chercheurs créés dans le cadre du programme continueront à exister même sans le soutien direct du ministère).
- viii. Le critère de **l'utilité** concerne la comparaison entre les effets du programme et la problématique sociétale à l'origine de l'intervention publique. Elle inclut donc **l'efficacité** (effets prévus) mais, notamment, les effets imprévus (aussi bien positifs et négatifs) à la fois sur les populations initialement concernées par le programme et sur des groupes qui n'étaient pas prévus au départ.

Pour appliquer ces critères, une matrice d'évaluation est élaborée. Pour chaque critère, une pondération est faite. Le tableau 9 présente un exemple type d'évaluation du cadre logique d'un projet/programme.

**Tableau 9** : Matrice d'évaluation d'un programme ou projet

Chaîne de résultats	Indicateurs	Focus de l'évaluation (cocher)					Questions d'évaluation
		Pertinence	Efficacité	Efficiences	Effets	Impacts	
Impact							
Effet							
Extrants							
Activités							
Intrants							

### 3.2.4 Question-type pour une évaluation

Pour améliorer la conception et la performance d'un programme en cours d'exécution, l'évaluation devrait permettre de répondre aux questions ci-après :

Quels sont les points forts et les points faibles du programme ? Quels types de problèmes de mise en œuvre sont apparus et comment y est-il répondu ?

Quel progrès a été accompli vers la réalisation des produits et effets directs souhaités ? Les activités planifiées suffisent-elles (en quantité et en qualité) pour atteindre les résultats ?

Les indicateurs choisis sont-ils assez pertinents et spécifiques pour mesurer les résultats ? Est-il nécessaire de les remanier ? A-t-il été faisable de collecter des données sur les indicateurs choisis ? Les indicateurs ont-ils servi pour le suivi ?

Pourquoi certains partenaires de mise en œuvre n'exécutent-ils pas les activités aussi bien que d'autres ? Qu'arrive-t-il que l'on n'attendait pas ?

Comment se passe l'interaction entre personnel et clients ? Comment les partenaires de mise en œuvre et les groupes cibles perçoivent-ils le programme ? Qu'y aiment-ils ? Que n'y aiment-ils pas ? Que veulent-ils changer ?

Comment les fonds sont-ils actuellement utilisés par rapport aux attentes initiales ? Sur quels points peut-on améliorer l'efficacité ?

Comment l'environnement externe affecte-t-il les activités internes du programme ? Les hypothèses de départ sont-elles encore valides ? Le programme inclut-il des stratégies visant à réduire l'impact des risques identifiés ? Quelles nouvelles idées en train de se dégager peuvent être mises à l'épreuve ?

## Termes de Référence de l'évaluation à mi-parcours

Les TdR constituent le document de référence de la mission d'évaluation à mi-parcours. Ils seront élaborés selon le canevas ci-dessous.

### 1 Contexte de la mission

Le contexte permet de faire un bref historique du projet en indiquant notamment les précédentes missions de contrôle périodique (suivi).

### 2 Objectif et résultats attendus de la mission

L'objectif indique pourquoi la mission est organisée. Il doit être précis et formulé de façon simple et compréhensible. Les résultats attendus indiquent quant à eux, les principaux produits que l'équipe doit fournir à l'issue de sa mission. Ces produits doivent également être formulés de façon claire et compréhensible.

### 3 Opérations ou actions à mener

Selon le niveau de réalisation du projet, les actions ci-dessous seront réalisées

- le rappel, le cas échéant, des recommandations des missions de contrôle périodique précédentes et l'analyse des réponses ou solutions apportées par l'OIPR et/ou le Prestataire (l'institution)
- la vérification du niveau des réalisations techniques et des réalisations financières et l'identification des écarts et retards ;
- vérification des indicateurs de résultats pour la période concernée ;
- compte rendu de l'utilisation des ressources et analyse de l'adéquation entre les ressources utilisées et le niveau de résultats obtenu ;
- analyse de la pertinence des activités prévues pour atteindre les résultats attendus ;
- analyse des stratégies d'intervention du prestataire (institution) ;
- la vérification de la situation des conditions externes ou suppositions ;
- l'identification des contraintes ou blocages qui empêchent ou retardent la réalisation de certaines activités ;
- la conduite d'un entretien avec le/les prestataires pour fournir les explications et justifications nécessaires sur les différents constats ;
- la conduite d'un entretien avec les bénéficiaires pour évaluer leur niveau d'implication et leur degré de satisfaction ;
- l'analyse critique des constats réalisés, des explications fournies (analyse qualitative et quantitative) par l'OIPR et le Prestataire et des avis émis par les bénéficiaires
- l'élaboration de propositions d'amélioration ou de modification des stratégies utilisées, des activités et éventuellement des résultats attendus (cadre logique) ;
- la formulation de recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées ;
- la rédaction d'un rapport de mission.

Cette liste n'est pas exhaustive. En fonction des attentes de l'OIPR, les TdR pourraient contenir des sujets ou des questions particulières que la mission d'évaluation à mi-parcours devrait aborder.

### 4 Procédures

La méthodologie de travail indique l'ensemble des stratégies, outils et méthodes qui devraient être utilisés au cours de la mission d'évaluation à mi-parcours. En ce qui concerne les visites et les entretiens avec des personnes morales ou physiques, la méthode d'échantillonnage et si possible, les sites à visiter et les personnes à rencontrer, seront identifiés dans les TdR.

La méthode de collecte et de traitement de l'information, si elle n'est pas indiquée par l'OIPR, devra être proposée par l'équipe et validée avant le début de la mission.

- *Composition de l'équipe*

Le TdR devra indiquer la composition et le rôle de chaque membre de l'équipe.

- *Durée de la mission*

Un chronogramme précis sera élaboré, indiquant, les actions à mener, le programme et la durée de la mission d'évaluation à mi-parcours.

## Termes de Référence

Les TdR constituent le document de référence de la mission d'évaluation finale et seront élaborés selon le canevas ci-dessous.

### – Contexte de la mission d'évaluation finale

Le contexte permet de faire un bref historique du projet en indiquant notamment les précédentes missions de contrôle périodique, d'évaluation à mi-parcours et les éléments et événements importants qui ont marqué la vie du projet.

### – Objectif et résultats attendus de la mission d'évaluation finale

L'objectif indique pourquoi la mission d'évaluation finale est organisée. Il doit être précis et formulé de façon simple et compréhensible. Les résultats attendus indiquent quant à eux, les principaux produits que l'équipe doit fournir à l'issue de sa mission. Ces produits doivent également être formulés de façon claire et compréhensible.

### – Opérations ou actions à mener

Les actions ci-dessous seront réalisées :

la vérification du niveau des réalisations techniques et des réalisations financières et l'identification des écarts et retards ;

la vérification des indicateurs de résultats et d'objectifs en fin de projet ;

le bilan de l'utilisation des ressources et analyse de l'adéquation entre les ressources utilisées et le niveau de résultats obtenus ;

l'analyse de la pertinence du projet pour répondre aux besoins exprimés

l'analyse de l'incidence des conditions externes ou suppositions sur les résultats obtenus

la conduite d'un entretien avec les bénéficiaires pour évaluer leur niveau d'implication et leur degré de satisfaction

l'analyse critique des constats réalisés, des explications fournies (analyse qualitative et quantitative) par l'OIPR et l'institution et des avis émis par les bénéficiaires

l'analyse du rôle et de la responsabilité des principaux acteurs (OIPR, prestataire, bénéficiaires) dans la justification des résultats obtenus

la formulation de recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées (OIPR, Institutions, Bénéficiaires, etc.)

la rédaction d'un rapport de mission d'évaluation finale.

La méthode de collecte et de traitement de l'information devra être indiquée dans les TdR.

Pour formuler un jugement d'ensemble sur l'efficacité d'un projet achevé l'évaluation devra permettre de répondre entre autres, aux questions ci-après :

Le programme a-t-il donné des résultats ? A-t-il contribué à atteindre les buts et les effets directs énoncés ? Les résultats souhaités ont-ils été atteints ?

La mise en œuvre a-t-elle été conforme aux mandats délivrés par les partenaires techniques et financiers ?

Les fonds ont-ils été utilisés comme il convenait en vue des objectifs visés ?

Le programme doit-il être poursuivi ou éliminé ? Élargi ? Reproduit ?

**Composition de l'équipe d'évaluation finale**

La composition et le rôle de chaque membre de l'équipe seront précisés.

**Durée de la mission d'évaluation finale**

Un chronogramme précis sera élaboré indiquant, les actions à mener, le programme et la durée de la mission.

## Termes de référence de la mission d'évaluation d'impact

Les TdR constituent le document de référence de la mission d'évaluation d'impact. Ils doivent être élaborés selon le canevas ci-dessous.

### – Contexte de la mission d'évaluation d'impact

Le contexte permet de faire un bref historique du projet en indiquant notamment les points saillants du rapport d'achèvement du projet.

Objectif et résultats attendus de la mission d'évaluation d'impact : L'Objectif indique pourquoi la mission est organisée. Il doit être précis et formulé de façon simple et compréhensible. Les résultats attendus indiquent quant à eux, les principaux produits que l'équipe doit fournir à l'issue de sa mission. Ces produits doivent également être formulés de façon claire et compréhensible.

### – Opérations ou actions à mener

Les actions ci-dessous seront réalisées :

les effets induits du projet en terme de changement, de modification et/ou d'amélioration ;

procéder à une analyse critique de la situation constatée ;

procéder à une analyse critique du projet et des stratégies utilisées ;

formuler des recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées (OIPR, Institutions, Bénéficiaires, Bailleurs de fonds, autres projets de développement, etc.) ;

rédiger le rapport de mission.

### – Composition de l'équipe

La composition souhaitée et le rôle de chaque membre de l'équipe seront précisés. La préférence sera laissée aux membres du Comité Scientifique et Technique autres que ceux ayant réalisé le contrôle périodique ou les évaluations intermédiaires et finales.

### – Durée de la mission

Un chronogramme précis indiquant, les actions à mener, le programme et la durée de la mission devra être jointe.

Au niveau de l'organisation des enquêtes, le rôle du SSE est de :

- (i) contribuer à la confection des termes de référence et à leur validation ;
- (ii) contribuer à la sélection des prestataires de services chargés d'exécuter les enquêtes ou études concernées ;
- (iii) assurer le suivi du déroulement et du traitement des enquêtes, mais sous la responsabilité technique des prestataires de services ; (iv) assurer la lecture, faire des commentaires des rapports ;
- (iv) récupérer les bases de données et les résultats du traitement ;
- (v) assurer la gestion, l'exploitation, la diffusion et l'archivage des bases de données.