

I. Eléments constitutifs d'une « charte pour le suivi – évaluation des programmes du consortium UNI4COOP »

1 Objectif de la charte

Préciser les principes que les 4 ONG membres du consortium s'engagent à respecter pour garantir la qualité du suivi-évaluation des programmes et la fiabilité des données qui en sont issues.

2 Avantages de la charte

UNI4COOP met en évidence les avantages d'un dispositif de suivi-évaluation partagé (DISEP-U4C) et de méthodologies évaluatives communes :

- Un meilleur partage des expériences et des bonnes pratiques.
- Un renforcement des apprentissages réciproques en matière de partenariat et de collaboration.
- Une amélioration et une diversification des approches méthodologiques en matière d'évaluation.
- L'optimisation des budgets disponibles (optimisation de l'efficience des moyens).
- La rationalisation des efforts de redevabilité.
- La mise en avant de la spécificité universitaire du consortium.

3 Principes de la charte

3.1 Prendre en considération deux niveaux de suivi-évaluation.

Il convient de bien distinguer deux dimensions, deux niveaux dans le suivi-évaluation de chaque projet :

a) Le suivi des résultats opérationnels.

Celui-ci comporte notamment :

- La vérification de la bonne réalisation des activités (périodicité mensuelle)
- Le contrôle du respect de la planification et du chronogramme (périodicité mensuelle)
- Le contrôle de l'usage des ressources programmées (périodicité mensuelle)

b) Le suivi des résultats de développement

Celui-ci comporte notamment :

- L'évaluation de l'atteinte des résultats et des objectifs spécifiques (outcomes) (périodicité semestrielle)
- Une estimation de l'impact. (périodicité annuelle)

Les constats issus du suivi des résultats opérationnels et de développement sont consignés dans des rapports respectivement trimestriels et semestriels.

3.2 Disposer de documents de référence adaptés pour le suivi de la mise en œuvre des programmes.

- a) Elaboration de documents internes (cadres logiques et autres) qui complètent les résultats assez larges et les typologies d'activités succinctes du programme DGD. Ces documents sont produits avant le début de la mise en œuvre des programmes.
- b) Conception d'une programmation (associée à un chronogramme) et d'un dispositif de suivi des activités – comportant des indicateurs de réalisation – concertés entre les partenaires, les représentations locales et les sièges des ONG membres de UNI4COOP. Cette programmation est produite avant le début de la mise en œuvre des programmes. Elle est révisée tous les trimestres en concertation avec les partenaires.
- c) Elaboration de documents standardisés (canevas de rapport) plus détaillés que ce qui est nécessaire pour répondre aux exigences annuelles de la DGD et qui permettent de suivre globalement l'évolution des projets et de faire remonter périodiquement (trimestriellement ou semestriellement) l'information jusqu'au siège.

3.3 Mettre en place un processus de suivi-évaluation avec les partenaires locaux et les parties prenantes.

- a) La définition du contenu des programmes s'effectue en étroite concertation avec les partenaires et aboutit à la production des documents énumérés au point 2.
- b) Elaboration et signature de conventions ou accords de partenariats (avec les partenaires locaux) pouvant être amendés (avenants possibles) et reconduits périodiquement. La périodicité est définie en fonction des nécessités du programme. Une reconduction annuelle semble toutefois être généralement adéquate.
- c) Mise en place d'un dispositif qui organise des rencontres périodiques avec les partenaires et parties prenantes. Ces rencontres sont destinées à suivre l'évolution des projets, à recueillir les avis des partenaires, à étudier les mesures correctives et à programmer les activités avec ces derniers. Un tel dispositif est fondamental pour assurer leur participation et donc garantir l'appropriation des actions entreprises. Une périodicité trimestrielle paraît adéquate. Les rencontres font à chaque fois l'objet de PV ou de rapports.

3.4 Recourir à l'utilisation d'indicateurs de réalisation, de résultat et de processus adaptés à chaque projet.

- a) Les projets sont pourvus d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs dotés de valeurs de départ, de valeurs intermédiaires et de valeurs cibles ainsi que de sources de vérification.
- b) Les indicateurs répondent aux critères SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable (ou acceptable), Réaliste, Temporellement défini.
- c) Un dispositif détermine la méthode, la périodicité et la responsabilité de la collecte de l'information nécessaire pour alimenter les indicateurs. Ce dispositif détermine également les modalités d'analyse de l'information recueillie.
- d) Des **indicateurs de réalisation** sont associés aux activités prévues dans les programmations et les chronogrammes. Ce type d'indicateur est analysé trimestriellement. Les constatations issues de l'analyse font l'objet d'un rapport.

- e) Des **indicateurs de résultat** sont associés aux résultats et aux objectifs spécifiques de tous les projets du consortium. Ces indicateurs doivent contribuer à l'analyse de l'impact des projets sur la situation des bénéficiaires directs et indirects. Ce type d'indicateur est analysé annuellement. Les constatations issues de l'analyse font l'objet d'un rapport.
- f) Des **indicateurs de processus** sont éventuellement utilisés pour suivre les dynamiques à l'œuvre dans les projets et programmes. Par exemple : processus de prise de décision, processus de concertation, participation des bénéficiaires... Ce type d'indicateur est essentiel pour vérifier si l'organisation de mise en œuvre du projet est adéquate, si son appropriation par les acteurs locaux est garantie et si certaines conditions transversales sont respectées (genre, environnement, ...). Ils sont examinés semestriellement. Les constatations issues de l'analyse font l'objet d'un rapport.

3.5 Prendre en considération et actualiser régulièrement l'analyse des risques de chaque projet

- a) Un dispositif de suivi et d'analyse des risques est conçu pour chaque projet approuvé par la DGD. Dans des conditions normales, l'analyse des risques a lieu annuellement. La périodicité doit être raccourcie si des circonstances exceptionnelles l'exigent : incertitudes politiques, basculements sociétaux, épidémies... L'analyse des risques fait l'objet d'un rapport annuel.
- b) Ce dispositif est basé sur la matrice des risques qui figure dans les programmes soumis à la DGD. Il comprend la définition et le suivi d'indicateurs de risque et comporte obligatoirement une analyse sociologique, politique et économique des risques encourus par les projets. Selon la nature du projet, d'autres types de risques seront éventuellement pris en compte : risques climatiques, épidémiologiques, ...

3.6 Procéder à l'examen systématique et régulier du contexte de chaque projet.

- a) Un dispositif complémentaire à l'analyse de risques permet de suivre et d'analyser les modifications du contexte dans lequel les projets prennent place et d'identifier l'influence positive ou négative que ces fluctuations exercent sur le cours des projets. Dans l'atteinte des résultats attendus, il s'agit notamment de distinguer ce qui est réellement attribuable aux effets du projet et ce qui relève de répercussions contextuelles.
- b) A l'instar de l'analyse des risques, l'examen du contexte comporte obligatoirement une analyse sociologique, politique et économique des fluctuations contextuelles et de leur influence sur le cours des projets.
- c) Dans des conditions normales, l'examen du contexte a lieu annuellement. La périodicité doit être raccourcie si des circonstances exceptionnelles l'exigent : crise économique, politique, sanitaire, migratoire... L'analyse du contexte fait l'objet d'un rapport annuel.

3.7 Procéder à l'examen régulier de la « Théorie du changement » définie pour chaque projet

- a) Une Théorie Du Changement (TDR)¹¹ est produite pour chaque projet. Elle explicite la succession des étapes que les projets doivent franchir pour produire les effets escomptés. Elle rend explicite les hypothèses, les suppositions, souvent implicites qui sous-tendent les logiques d'intervention et le passage d'une étape à la suivante ou d'un résultat à un autre.
- b) En lien avec l'analyse de risques et du contexte de chaque projet, la TDR fait l'objet d'un examen annuel de manière à déterminer si les hypothèses ou supposition émises sont toujours valides et à si leur réalisation conduit à franchir les étapes prévues pour les projets, produit les changements attendus et permet de réaliser les objectifs spécifiques (ou outcomes). L'examen de la théorie du changement fait l'objet d'un rapport annuel.

Remarque : on observe qu'au stade actuel, la Théorie du Changement (TDR) ne fait l'objet d'aucun suivi par les membres de UNI4COOP car l'outil est trop récent. Un accompagnement particulier sur ce point s'avère nécessaire.

3.8 Recourir aux critères d'évaluation du CAD et aux critères d'évaluation complémentaires

- a) Un dispositif permet de jauger l'évolution des projets au regard des critères d'évaluation du CAD : pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité (durabilité).

Les principales questions à investiguer sont :

- La pertinence des projets se maintient-elle ?
- Les niveaux d'efficacité et d'efficience des projets sont-ils suffisants ?
- Les résultats et objectifs prévus seront-ils atteints. L'impact escompté sera-t-il produit ?
- Des indices permettent-ils présumer la viabilité des projets ?

Les critères du CAD font l'objet d'un examen critique et d'un rapport semestriel.

- b) Selon la nature des projets, des critères d'évaluation complémentaires font également l'objet d'un examen périodique:
 - **Critères transversaux** : participation, appropriation, satisfaction des partenaires et parties prenantes, genre, gouvernance, environnement, équité ...
 - **Critères spécifiques** : innovation, cohérence interne et externe ...La périodicité de l'examen des critères transversaux et spécifiques se détermine en fonction des nécessités. Un examen semestriel accompagné d'un rapport semble toutefois a priori adéquat.

3.9 Permettre l'éventuelle réorientation des projets.

- a) Les projets sont éventuellement modifiés, réorientés en fonction des constats issus des résultats de suivi-évaluation ainsi que des constats tirés des analyses de risques, du contexte et de l'examen de la Théorie du changement.

¹¹ En anglais : Theory Of Change (TOC)

- b) Les recommandations des évaluations font l'objet d'un traitement spécifique (réponse managériale). Les parties prenantes doivent être consultées pour les modifications et réorientations jugées nécessaires.
- c) Les modifications et réorientations opérées sont consignées annuellement par écrit dans un document récapitulatif.

3.10 Respecter la périodicité des rapports à produire.

Trimestriellement	Rapport narratif (moral) global trimestriel concernant l'évolution des projets comportant : <ul style="list-style-type: none"> - Les constats issus du suivi trimestriel des résultats opérationnels, - L'analyse trimestrielle des indicateurs de réalisation, - Les PV des rencontres trimestrielles avec les partenaires
Semestriellement	En adjonction au rapport narratif (moral) trimestriel : <ul style="list-style-type: none"> - Analyse semestrielle des indicateurs de résultat et de processus. - Examen critique semestriel des critères d'évaluation du CAD et des éventuels critères complémentaires.
Annuellement	Rapport annuel narratif (moral) comportant : <ul style="list-style-type: none"> - l'examen de l'atteinte des résultats de développement et l'analyse des indicateurs de résultat qui y sont associés - l'analyse des risques. - l'examen du contexte - l'examen critique de la TDC - un récapitulatif des modifications et réorientations des projets
	En annexe du rapport annuel: les avenants des conventions de partenariat

3.11 Alimenter selon les périodicités définies l'outil de suivi-évaluation commun de UNI4COOP.

La proposition consistant à rassembler l'information collectée par les 4 membres de UNUI4COOP dans un outil commun – GESPRO amélioré et mis en ligne – a été formulée à plusieurs reprises et fait semble-t-il l'unanimité. Un tel outil semble particulièrement utile pour synthétiser harmonieusement les informations de suivi-évaluation provenant des membres d'UNI4COOP. Ce point reste toutefois à décrire selon les décisions prises par les directions des quatre membres de UNI4COOP.

3.12 Préparer les processus d'évaluation.

Les responsables thématiques et les personnes chargées du suivi-évaluation des projets pourraient être chargés de produire une analyse préalable du suivi opérationnel et des résultats de développement susceptible d'orienter les évaluateurs vers les types d'évaluation les plus adéquats, les champs d'évaluation les plus intéressants, les questions d'évaluation les plus pertinentes ainsi que les méthodes et les outils les plus adaptés à chaque cas.