

Annexe

A

Responsables de projet

Agents chargés du S&E (projet ou partenaire)

Consultants

Personnel du FIDA et de l'institution coopérante

# Terminologie du suivi-évaluation



Pour une gestion orientée vers l'impact  
**Guide pratique de S&E des projets**



On trouvera ci-dessous une liste de termes et expressions utilisés dans les projets appuyés par le FIDA et dans le présent manuel avec leurs définitions.

**Cette annexe doit permettre:**

*aux responsables de projet, aux agents chargés du S&E, aux consultants et au personnel du FIDA et de l'institution coopérante de faire en sorte que les concepts clés de S&E soient compris par tous.*

Terme	Définition
<b>Achèvement</b>	Phase finale du cycle de projet au cours de laquelle sont prises les dernières mesures de désengagement, est dressé le bilan des résultats et est établi le rapport d'achèvement. C'est en principe l'occasion d'évaluer l'impact du projet et de tirer les leçons de l'expérience.
<b>Activité</b>	Action entreprise ou travail exécuté dans le cadre d'un projet en vue d'obtenir des réalisations spécifiques par la mise en œuvre de moyens financiers et d'autres catégories de ressources.
<b>Analyse coûts-avantages</b>	Comparaison entre les dépenses d'investissement et de fonctionnement et les avantages directs ou l'impact découlant de l'investissement dans une intervention donnée. Différentes méthodes de calcul et modes de présentation des résultats sont utilisés.
<b>Analyse de causalité</b>	Étude des relations de cause à effet entre une intervention spécifique et des changements constatés.
<b>Analyse de situation (diagnostic)</b>	Exercice permettant de comprendre l'état, la situation, les tendances et les principaux problèmes affectant des personnes, des écosystèmes et des institutions dans un contexte géographique donné.
<b>Approche</b>	Façon de progresser ou de procéder résultant d'un choix.
<b>Attribution</b>	Appréciation de la mesure dans laquelle les changements observés peuvent être liés à une intervention spécifique compte tenu des effets d'autres interventions ou facteurs.
<b>Audit</b>	Vérification de la légalité et de la conformité de l'utilisation des moyens, menée par des auditeurs indépendants. L'audit a pour objet de déterminer si, et dans quelle mesure, les activités et les procédures organisationnelles sont conformes aux normes et critères prédéfinis. L'audit aide une organisation à atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant, par une approche systématique et méthodique, l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. L'audit est dit <i>interne</i> lorsque les auditeurs rendent compte à l'organisation qui en fait l'objet, et <i>externe</i> lorsque les auditeurs rendent compte soit aux propriétaires de l'organisation (par exemple son conseil d'administration) soit à ses bailleurs de fonds.
<b>Auto-évaluation</b>	Évaluation conduite par ceux qui gèrent un projet et/ou y participent sur le terrain, en particulier les bénéficiaires.
<b>Bénéficiaires</b>	Personnes, ménages, groupes ou organisations qui bénéficient, ou sont censés bénéficier, directement ou indirectement d'une intervention de développement. Dans le présent guide, les bénéficiaires d'un projet sont souvent appelés "acteurs à la base". En anglais, l'expression utilisée est fréquemment " <i>primary stakeholders</i> ".
<b>Capacité</b>	Aptitude des individus et des organisations à exercer des fonctions de manière efficace et durable.
<b>Capitalisation</b>	Valorisation, documentation et communication des enseignements tirés de l'expérience acquise dans le but d'améliorer les actions futures.
<b>Durabilité</b>	Probabilité que les effets positifs d'un projet perdurent après l'arrêt des aides extérieures.
<b>Échantillon</b>	Fraction représentative d'une population permettant de mesurer des paramètres ou caractéristiques applicables à l'ensemble de la population.
<b>Échantillon témoin</b>	Échantillon de personnes ou de villages n'ayant pas bénéficié des interventions du projet et permettant une analyse comparative avec les personnes ou les villages bénéficiaires.
<b>Effet</b>	Changement voulu ou non résultant directement ou indirectement d'une intervention de développement.
<b>Efficacité</b>	Degré de réalisation des objectifs d'un projet. L'efficacité s'apprécie par comparaison entre résultats obtenus (produits, effets directs, impact) et résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif.
<b>Efficience</b>	Rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre (financiers, humains, temps, etc.).

<b>Étude/enquête de référence</b>	Analyse décrivant la situation dans la zone d'un projet – et comprenant notamment des données sur chaque catégorie d'acteurs à la base et bénéficiaires – préalablement à une intervention de développement, qui servira de point de comparaison pour la mesure des progrès accomplis (résultats et réalisations). Elle sert aussi de référence importante pour l'évaluation terminale.
<b>Évaluation</b>	Examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet ou de l'organisation. Elle doit fournir des informations crédibles et utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs décisions.
<b>Évaluation continue</b>	Évaluation conduite en cours de mise en œuvre pour améliorer la performance.
<b>Évaluation de processus</b>	Évaluation visant à décrire et à comprendre la dynamique et les relations internes d'un projet, d'une institution ou d'un groupe d'acteurs.
<b>Évaluation externe</b>	Dans le contexte des projets appuyés par le FIDA, évaluation indépendante réalisée par le Bureau de l'évaluation du Fonds en partenariat avec les acteurs concernés.
<b>Évaluation intermédiaire</b>	Évaluation de projet conduite par le Bureau de l'évaluation du FIDA vers la fin de la période de mise en œuvre du projet (environ un an avant la date de clôture du prêt) lorsque le FIDA examine une demande de financement d'une deuxième phase ou d'un nouveau projet dans la même région. L'évaluation intermédiaire constitue pour le FIDA, le gouvernement, les partenaires de mise en œuvre et les acteurs à la base une précieuse occasion de tirer ensemble les leçons de l'expérience avant de s'engager dans une nouvelle coopération.
<b>Évaluation participative</b>	Terme général se référant à la participation active des personnes et institutions concernées (bénéficiaires et autres acteurs) dans un exercice d'évaluation ou de réflexion critique.
<b>Évaluation terminale</b>	Évaluation externe menée après l'achèvement du projet.
<b>Facilitateur</b>	Personne qui aide les membres d'un groupe à tenir une réunion avec efficacité et efficience, mais sans dicter ce qu'il faut faire.
<b>Gestion adaptative</b>	Processus intégrant la conception, la gestion et le suivi d'un projet afin d'établir un cadre permettant de valider des hypothèses, de procéder aux adaptations nécessaires et de capitaliser la connaissance acquise de l'expérience.
<b>Gestion du projet</b>	Processus consistant à diriger, planifier, organiser, pourvoir en personnel et contrôler les activités, les personnes et autres ressources en vue d'atteindre des objectifs particuliers.
<b>Gestion orientée vers l'impact</b>	Processus consistant à orienter la stratégie globale du projet, à créer un environnement favorable à la réflexion critique et à assurer la bonne exécution des opérations dans le but de maximiser l'impact du projet. La définition et la mise en œuvre d'un système efficace de suivi-évaluation est une condition nécessaire (mais non suffisante) d'une gestion orientée vers l'impact.
<b>Groupe cible</b>	Groupe spécifique au profit duquel le projet ou programme est conçu (notion étroitement liée à l'impact et à la pertinence).
<b>Hierarchie des objectifs</b>	Les différents niveaux d'objectifs, logiquement articulés et hiérarchisés, tels qu'indiqués dans la première colonne du cadre logique. Si le projet est bien conçu, l'atteinte des objectifs figurant à un niveau donné doit contribuer à l'atteinte de l'objectif de niveau supérieur.
<b>Hypothèses</b>	Suppositions explicites et raisonnables sur le comportement de variables ou de facteurs exogènes au projet (éléments de contexte) susceptibles d'avoir une incidence sur l'avancement ou la réussite de ce projet. Elles sont exprimées sous forme de conditions positives dans le cadre logique (4ème colonne). Les <i>hypothèses initiales</i> se rapportent aux conditions considérées comme nécessaires pour atteindre pleinement les objectifs fixés. Les <i>hypothèses critiques</i> (ou " <i>fatales</i> ") sont les conditions jugées susceptibles d'entraver définitivement la mise en œuvre d'un projet ou programme. L'observation des facteurs exogènes et la validation des hypothèses sont des éléments essentiels de

	<p>la fonction de suivi-évaluation dont dépend la capacité du projet à réagir et éventuellement à s'adapter.</p> <p>Des suppositions implicites concernant le comportement des bénéficiaires et acteurs sont aussi fréquemment à la base de la conception des projets. Elles doivent également être explicitées sous forme d'hypothèses que le suivi-évaluation et la réflexion critique devront permettre de valider.</p>
<b>Impact</b>	Au FIDA, l'impact d'un projet ou programme est défini comme l'ensemble des changements dans les conditions de vie des ruraux, tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué. Ces changements peuvent être positifs ou négatifs, voulus ou imprévus. Dans la terminologie du cadre logique, ces "changements perçus dans les conditions de vie" peuvent correspondre au niveau des objectifs spécifiques ou à celui de l'objectif général d'une intervention.
<b>Indicateur</b>	Variable simple ou complexe, quantitative ou qualitative dont le suivi et/ou la comparaison dans le temps (ou dans l'espace) permet d'apprécier ou mesurer des changements intervenus (ou des différences).
<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	Ensemble de variables utilisées pour apprécier et mesurer la progression du projet vers ses objectifs.
<b>Information de référence</b>	Information – constituée généralement de faits et de chiffres recueillis au stade initial d'un projet – qui sert de référence pour ensuite mesurer le niveau d'atteinte des objectifs du projet.
<b>Institution coopérante</b>	Organisation désignée dans un accord de prêt comme responsable de l'administration du prêt et de la supervision du projet pour le compte du FIDA.
<b>Logique verticale</b>	Résumé du projet énonçant les relations de causalité entre, d'une part, chaque niveau de la hiérarchie des objectifs et, d'autre part, les hypothèses critiques et les incertitudes susceptibles d'influer sur ces relations.
<b>Manuel de mise en œuvre du projet</b>	Document énonçant la stratégie, les activités opérationnelles, les étapes et procédures du projet, ainsi que les responsabilités des acteurs clés de celui-ci. Il comprend souvent un plan d'opérations détaillé de suivi-évaluation.
<b>Matrice de suivi-évaluation</b>	Tableau présentant les questions relatives à la performance, les besoins en matière de collecte d'informations (y compris les indicateurs), les activités/rencontres de réflexion et d'examen avec les acteurs, les ressources et les activités nécessaires à la mise en place d'un système fonctionnel de suivi-évaluation. Cette matrice indique comment, quand, par qui et où les données seront recueillies.
<b>Matrice du cadre logique</b>	Également mentionnée sous le vocable "cadre logique". Tableau, comprenant habituellement quatre lignes et quatre colonnes, et récapitulant ce que le projet est censé accomplir et de quelle façon (moyens nécessaires, réalisations, objectif spécifique, objectif général), les principales hypothèses retenues et la façon dont les différents niveaux d'objectifs seront suivis et évalués (indicateurs objectivement vérifiables et moyens de vérification).
<b>Méthode du cadre logique (MCL)</b>	Méthode d'analyse, de présentation et de gestion comportant le diagnostic des problèmes et des acteurs, la hiérarchisation des objectifs et la sélection de la stratégie de mise en œuvre. La MCL permet de déterminer les éléments stratégiques (moyens, réalisations, objectif spécifique et objectif général) et les relations de causalité qui les unissent, ainsi que les hypothèses susceptibles d'influer sur la réussite ou l'échec de l'opération. Elle facilite donc la programmation, la mise en œuvre et l'évaluation d'un projet. La méthode permet en particulier d'adapter la conception et la stratégie du projet en fonction des résultats du suivi-évaluation. La MCL peut être une méthode efficace de réflexion critique.
<b>Moyens de vérification</b>	Sources d'information permettant de renseigner les indicateurs. Les moyens de vérification sont répertoriés dans la troisième colonne de la matrice du cadre logique.
<b>Objectif</b>	Énoncé détaillé des effets ou des résultats que l'on souhaite obtenir d'un projet. Un bon objectif doit être mesurable, défini dans le temps, spécifique et concret.

<b>Objectif général</b>	Objectif de plus haut niveau dans la hiérarchie du cadre logique d'un projet à l'atteinte duquel ce projet est censé contribuer.
<b>Objectif spécifique</b>	Amélioration positive de la situation d'un groupe cible ou de son environnement qu'un projet vise par ses activités et doit obtenir dans la durée qui lui est fixée et avec les moyens qui lui ont été alloués. Les gestionnaires du projet sont pleinement responsables de l'atteinte de l'objectif spécifique. L'objectif spécifique est mentionné à la deuxième ligne de la matrice du cadre logique.
<b>Organisation de base</b>	Organisation composée des membres d'une communauté ou d'une profession (par exemple organisation professionnelle agricole) qui représente (ou peut représenter) les acteurs à la base.
<b>Partenaires de mise en œuvre</b>	Institutions intervenant dans la mise en œuvre d'un projet, en charge de tout ou partie d'un élément défini de ce projet. Ces intervenants peuvent être impliqués de différentes manières: partenaires à part entière, associés à la conception du projet, à l'exécution d'une partie de ses activités ainsi qu'à la réflexion critique et à la capitalisation; opérateurs chargés de la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités durant tout ou partie de la durée du projet; prestataires de services recrutés pour l'exécution d'une tâche ou de travaux ponctuels. Ils peuvent être recrutés via un appel à soumissionner à moins qu'ils ne soient déjà désignés dans le rapport de préévaluation. Ces partenaires travaillent dans le cadre de conventions qui définissent leurs responsabilités, les normes de leurs prestations et leurs modalités de travail.
<b>Participation communautaire</b>	Expression désignant généralement la participation des membres d'une communauté aux activités locales de développement. En pratique, cette expression désigne des modalités et des degrés très divers de participation locale, allant d'une simple consultation passive à des formes de prise de décisions collective autonome.
<b>Performance</b>	Mesure dans laquelle un projet ou un partenaire de développement applique les normes de mise en œuvre et obtient des résultats conformes aux objectifs fixés avec les moyens qui lui ont été alloués (voir efficacité, efficacité).
<b>Pertinence</b>	Mesure dans laquelle les objectifs d'un projet correspondent aux priorités du groupe cible et aux politiques de l'emprunteur et des bailleurs de fonds.
<b>Plan opérationnel de suivi-évaluation</b>	Cadre global dans lequel sont regroupés les questions relatives à la performance et à la réflexion critique, les besoins en matière de collecte d'informations (y compris les indicateurs), les activités/rencontres de réflexion et d'examen avec les acteurs, les ressources et les activités nécessaires à la mise en place d'un système fonctionnel de suivi-évaluation.
<b>Préévaluation</b>	Évaluation, conformément à des critères de décision établis, de la faisabilité et de l'acceptabilité d'un projet ou d'un programme préalablement à la décision de financement. La pertinence et la durabilité sont habituellement au nombre de ces critères.
<b>Programme de travail et budget annuel (PTBA)</b>	Engagement annuel du projet à l'égard des communautés, du gouvernement et du FIDA, et dont on mesurera l'avancement de la mise en œuvre. Le PTBA décrit de façon détaillée les aspects opérationnels d'un projet, en se fondant sur le plan stratégique et la situation sur le terrain. Il sert de base à la programmation détaillée des activités et des tâches spécifiques lors de réunions mensuelles de gestion. Il sert aussi de base au suivi de l'avancement du projet au niveau des activités et de l'utilisation/allocation des ressources. Chose importante, dans les projets dont les contenus sont impulsés par la demande, le PTBA est aussi l'expression de l'ensemble des projets et initiatives des acteurs qui recevront un appui au cours de l'année considérée.
<b>Projet</b>	Intervention consistant en un ensemble d'activités planifiées et interdépendantes visant à atteindre des objectifs définis avec un budget déterminé et dans un laps de temps donné.
<b>Qualitatif</b>	Ce qui n'est pas exprimable sous forme numérique, par exemple le procès-verbal d'une réunion communautaire ou des relevés sommaires d'observations. Les données qualitatives décrivent normalement les connaissances, les attitudes ou les comportements de personnes.
<b>Quantitatif</b>	Ce qui est mesuré ou mesurable quantitativement, ou ce qui concerne des chiffres ou des quantités et est exprimé sous cette forme.

<b>Rapport d'achèvement du projet</b>	Rapport décrivant la situation au terme d'une intervention de développement, y compris les enseignements qui en sont tirés. C'est à l'emprunteur (c'est-à-dire le gouvernement) qu'il incombe d'établir le rapport d'achèvement du projet.
<b>Rapport de préévaluation</b>	Document établi à l'issue de la mission de préévaluation et servant de base à la planification opérationnelle du projet. Il constitue le cadre général de la stratégie du projet.
<b>Réalisation</b>	Les réalisations résultent directement de la mise en œuvre des activités du projet. Elles contribuent à l'atteinte de l'objectif spécifique.
<b>Redevabilité (responsabilité / obligation de rendre compte)</b>	Obligation pour le gouvernement, les administrations publiques ou les bailleurs de fonds de démontrer aux citoyens que le travail prévu contractuellement a été mené conformément aux règles et normes convenues, ou de rendre compte des résultats obtenus dans l'exercice des fonctions qui leur ont été confiées. Dans le cadre des projets, la redevabilité doit s'exercer vers le haut, c'est-à-dire à l'égard du gouvernement et du bailleur de fonds et vers le bas à l'égard des citoyens supposés bénéficiaires de ces interventions. Dans les deux cas, il s'agit d'assurer la transparence des comptes et des modalités d'exécution ainsi que de rendre compte des réalisations et de l'impact. Permettre l'exercice de la redevabilité est un des trois objectifs du suivi-évaluation, les deux autres étant la réflexion critique et la gestion efficace.
<b>Réflexion critique</b>	Questionnement et analyse des données de l'expérience, des observations, des théories, des convictions et/ou hypothèses visant à tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action. L'exercice peut être individuel ou préférablement collectif.
<b>Renforcement des capacités</b>	Processus par lequel les acteurs acquièrent ou améliorent leurs capacités. Il s'agit là d'un objectif transversal de plus en plus essentiel dans les projets de lutte contre la pauvreté.
<b>Repère (norme)</b>	Norme de référence par rapport à laquelle on peut comparer la performance (efficacité, efficience). On peut prendre pour référence ce qui a été réalisé dans le passé, par d'autres organisations comparables, ou ce qui aurait pu raisonnablement être réalisé dans les conditions existantes.
<b>Restitution</b>	Transmission d'informations issues d'un diagnostic, d'une étude, d'une évaluation à ceux qu'elles concernent et à qui elles sont utiles soit pour faciliter la réflexion critique et la capitalisation de l'expérience, soit pour leur permettre de prendre des décisions. Dans le contexte précis de l'évaluation, c'est la restitution et le partage des résultats de l'évaluation avec ceux qui y ont participé.
<b>Résultat</b>	Le terme de résultat est peu utilisé dans ce guide sinon dans un sens générique. Il est en effet porteur de confusion. Selon les différentes terminologies en vigueur, on peut rencontrer ce terme dans le vocabulaire de la planification de projet et dans celui de l'évaluation. Dans le cadre de la planification, il désigne parfois le premier niveau d'objectifs de la matrice du cadre logique, celui des produits ou réalisations attendues. Dans le cadre de l'évaluation, il désigne parfois les effets ( <i>outcomes</i> ) obtenus au niveau de l'"objectif spécifique" ( <i>purpose</i> ) du projet.
<b>Résumé de la logique d'intervention</b>	Première colonne de la matrice du cadre logique dans laquelle les moyens, les réalisations, l'objectif général et l'objectif spécifique sont énoncés. Voir "Hiérarchie des objectifs".
<b>Risque</b>	Facteur susceptible de retarder ou d'empêcher l'accomplissement des objectifs du projet.
<b>Stratégie de pays/COSOP</b>	Document cadre énonçant les objectifs et les priorités pour un pays donné, établi et utilisé pour orienter les investissements.
<b>Suivi</b>	Collecte et analyse régulière d'informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décisions, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui recourt à la collecte méthodique de données afin de fournir aux responsables et aux acteurs à la base d'un projet en cours de mise en œuvre des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus.
<b>Suivi-évaluation (S&amp;E)</b>	Combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire la réflexion critique nécessaire à la bonne gestion du projet, à la satisfaction des obligations de redevabilité (vers le haut et vers le bas).

<b>Système de gestion de l'information</b>	Système de saisie, de regroupement et d'organisation des données devant permettre de fournir les informations et rapports aux responsables, d'aider au suivi et au contrôle de l'organisation, des ressources, des activités et des résultats d'un projet.
<b>Système de planification</b>	Système comportant les principaux éléments suivants: planification stratégique, programmation et budgétisation annuelles, programmation mensuelle des activités.
<b>Système de suivi-évaluation</b>	Ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet.
<b>Triangulation</b>	Utilisation de différentes sources, méthodes ou équipes de terrain pour recouper et valider les données et informations de façon à limiter les erreurs.
<b>Unité de suivi-évaluation</b>	Terme générique utilisé pour désigner les unités responsables du suivi-évaluation aussi bien dans le cadre du projet qu'au niveau sectoriel.
<b>Validation</b>	Dans un sens restrictif, processus de recouplement destiné à vérifier que les données obtenues par une méthode sont confirmées par celles obtenues par une méthode différente (voir triangulation). Dans un sens plus large, exercice de vérification et d'approbation d'une hypothèse, d'une analyse ou d'une conclusion. Par exemple, une évaluation peut et doit être validée par les différents acteurs concernés.

### Liste des fascicules du guide

<b>Module 1.</b> Présentation du guide	<b>Annexe A.</b> Terminologie du suivi-évaluation
<b>Module 2.</b> Utiliser le suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact	<b>Annexe B.</b> Exemple annoté de matrice du cadre logique d'un projet (concerne le module 3)
<b>Module 3.</b> Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le suivi-évaluation	<b>Annexe C.</b> Exemple annoté de matrice de suivi-évaluation (concerne le module 5)
<b>Module 4.</b> Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation	<b>Annexe D.</b> Méthodes et outils de suivi-évaluation (concerne les modules 3, 6 et 8)
<b>Module 5.</b> Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer	<b>Annexe E.</b> Modèles de profils de poste et de termes de référence pour les principales tâches de suivi-évaluation (concerne le module 7)
<b>Module 6.</b> Collecter, gérer et communiquer l'information	
<b>Module 7.</b> Mobiliser les capacités nécessaires et assurer des conditions de fonctionnement optimales	
<b>Module 8.</b> Organiser la réflexion critique pour améliorer l'action	



IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • FIDA - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE  
 FIDA - FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA • الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail ifad@ifad.org • oemailbox@ifad.org • Web Site www.ifad.org