

Ministère de l'Enseignement
Supérieur de la Recherche
Scientifique et de l'Innovation
(MESRSI).

BURKINA FASO

UNITE – PROGRES – JUSTICE

UNIVERSITE THOMAS SANKARA

Institut De Formation Ouverte A Distance



ANNEE UNIVERSITAIRE 2015-2016

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du

DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL II

En

Management des ONG et des Associations (MOA)

THEME : ANALYSE CRITIQUE D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION : CAS DU PROGRAMME PROTECTION DE L'ENFANT DE TERRE DES HOMMES LAUSANNE AU BURKINA FASO.

Présenté par :

BICABA Dofinimido dit Clément,

M2MOA/IFOAD, 2^{ème} Promotion

| Directeur de stage | | Directeur de mémoire |
|---|--|---|
| SOME Sâibéterfa dit Maurice Sociologue/Inspecteur d'Education Spécialisée. | | Dr Sylvestre OUEDRAOGO Enseignant-Chercheur à l'UFR/SEG Université Ouaga 2 |

DEDICACE

A notre Fils :

BICABA Y. Sébastien

et à notre neveu :

Feu BAMOGO Franck

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont apporté tout le soutien nécessaire, d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent particulièrement à :

- **Dr Sylvestre OUEDRAOGO**, notre Directeur de mémoire qui, malgré ses multiples occupations, a accepté de suivre ce travail et de nous apporter tout le soutien technique et méthodologique requis pour l'achèvement de ce document ;
- **Madame Frédérique BAKOULMA/BOURSIN**, la Coordinatrice du Programme Protection de l'enfant de Terre des hommes Lausanne/ Burkina Faso pour nous avoir accepté à Tdh en tant que stagiaire ;
- **Monsieur Sâibéterfa dit Maurice SOME**, notre Directeur de stage, le Coordonnateur Adjoint du Programme Protection de l'enfant à Tdh, pour son soutien moral et matériel et sa disponibilité à nous suivre inlassablement ;
- Au **corps professoral** de l'IFOAD/M2MOA pour la qualité de la formation reçue ;
- Nos **camarades de promotion**, pour la collaboration tout au long de la formation.

ACRONYMES

| SIGLES | DEFINITIONS |
|---------------|--|
| ACDI | Agence Canadienne pour le Développement International |
| AFD | Agence Française de Développement |
| CAD | Comité d'Aide et de Développement |
| CESAG | Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion |
| CHF | Franc Suisse |
| CPT | Chargés de Programme Terrain |
| DDC | Direction du Développement et de la Coopération |
| DESS | Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées |
| DGEPEA | Direction Générale de l'Encadrement et de la Protection de l'Enfant et de l'Adolescent |
| DGESS | Direction Générale des Etudes et Statistiques et Sectorielles |
| DLVE | Direction de Lutte contre les Violences faites aux Enfants |
| DPFSNF | Direction Provinciale de la Femme, de la Solidarité Nationale et de la Famille. |
| EDUCO | Educación y Cooperación |
| FBMG | Fondation Bill & Melinda Gates |
| FIDA | Fonds International de Développement Agricole |
| FITDH | Fédération Internationale des Terres des Hommes |
| GAR | Gestion Axée sur les Résultats |
| ICT4D | Information and Communication Technology for Development |
| IDEA | Institute for Democracy and Electoral Assistance |

| | |
|----------------|--|
| IEDA | Initiative for E-Diagnostic Approach |
| IFOAD | Institut de Formation Ouverte à Distance |
| LED | Liechtensteinois De Développement |
| M&E | Monitoring and Evaluation |
| M2MOA | Master Professionnel II en Management des ONG et des Associations |
| MDS | Management Development Systems |
| MFSNF | Ministère de la Femme, de la Solidarité Nationale et de la Famille |
| MOOC | Massive Open Online Courses |
| Nmat | Niveau de maîtrise des aspects techniques |
| OBC | Organisation à Base Communautaire |
| OCDE | Organisation pour la Coopération et le Développement Economique |
| ODD | Objectifs de Développement Durable |
| ONG/I | Organisation Non Gouvernementale/ Internationale |
| OSC | Organisation de la Société Civile |
| PCA | Program Cooperation Agreement |
| Pcam | Prise en compte des aspects managériaux |
| PDSEP | Performance du Dispositif de Suivi Evaluation du Programme |
| PERT | Program Evaluation Review Technic |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PREMET | Projet de Réduction de la vulnérabilité et de promotion du droit à la protection des enfants exposés aux Migrations à risques et à l'Exploitation par le Travail |
| S&E | Suivi-Evaluation |

| | |
|---------------|--|
| SAP | Système d'Alerte Précoce |
| SEPEA | Service de l'encadrement et de la protection de l'enfant et de l'adolescent |
| SMART | Spécifique-Mesurable-Atteignable-Réaliste et Temporel |
| SMI | Santé Maternelle et Infantile |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences |
| SSE | Système de Suivi-Evaluation |
| SWOT | Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces) |
| Tdh | Terre des hommes |
| UE | Union Européenne |
| UEMOA | Union Economique et Monétaire Ouest Africaine |
| UNESCO | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |
| UNICEF | United Nations International Children's Emergency Fund |
| USAID | United States Agency for International Development |

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ANNEXES

❖ Liste des tableaux

| N° | Titres | Pages |
|--------------------|---|-----------|
| Tableau n°1 | Différences et complémentarités entre Suivi et Evaluation | 30 |
| Tableau n°2 | Opérationnalisation des variables | 35 |
| Tableau n°3 | Echantillon de l'étude | 38 |
| Tableau n°4 | Tableau synthétique du programme protection | 45 |
| Tableau n°5 | Exemples d'indicateurs formulés par le programme | 54 |
| Tableau n°6 | Méthodes et outils de collecte de données du programme protection | 54 |
| Tableau n°7 | Situation des équipements informatiques et d'archivage | 60 |
| Tableau n°8 | Tableau SWOT du dispositif de S&E du programme protection Tdh | 66 |

❖ Liste des figures

| N° | Titres | Pages |
|-------------------|--|-----------|
| Figure n°1 | Place du S&E dans la GAR | 31 |
| Figure n°2 | Pourcentage des répondants connaissant les objectifs de S&E du programme | 52 |
| Figure n°3 | Importance du S&E selon les répondants | 52 |
| Figure n°4 | Niveau d'appréciation de la prise en compte des attentes et intérêts des parties prenantes | 53 |
| Figure n°5 | Situation de la diffusion du plan de S&E du programme aux acteurs | 55 |
| Figure n°6 | Pourcentage de répondants ayant reçu une formation sur les outils de collecte des données | 56 |

| | | |
|--------------------|---|-----------|
| Figure n°7 | Niveau d'appréciation des supervisions formatives du programme | 61 |
| Figure n°8 | Appréciation des répondants sur le niveau de feedbacks sur le terrain | 62 |
| Figure n°9 | Auto-évaluation sur la capacité technique d'utilisation des outils de S&E | 62 |
| Figure n°10 | Principaux facteurs explicatifs de la défaillance du dispositif de S&E du programme | 66 |
| Figure n°11 | Proposition de grille d'analyse des parties prenantes du programme | 72 |
| Figure n°12 | Recommandation de modèle de suivi-évaluation participatif | 74 |
| Figure n°13 | Recommandation de la prise en compte du S&E dans le cycle de projet | 75 |

❖ **Liste des annexes**

| N° | Titres | Pages |
|-----------------|--|--------------|
| Annexe 1 | Zone d'intervention du programme protection de Tdh | xvi |
| Annexe 2 | Organigramme de la délégation Tdh au Burkina Faso | xvii |
| Annexe 3 | Guide d'entretien sur le dispositif de S&E du programme | xviii |
| Annexe 4 | Questionnaire individuel adressé aux partenaires | xix |
| Annexe 5 | Questionnaire individuel adressé aux responsables du programme | xxi |

SOMMAIRE

| | |
|---|-------|
| DEDICACE | xiv |
| REMERCIEMENTS | xv |
| ACRONYMES | xvi |
| LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ANNEXES..... | xix |
| SOMMAIRE | xxi |
| AVANT-PROPOS | xxiii |
| RESUME | xxiv |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| Première partie 5 | |
| Chapitre 1- REVUE DE LITTERATURE..... | 6 |
| 1.1 Contribution de quelques auteurs sur le suivi-évaluation | 6 |
| 1.2 Généralités sur le suivi-évaluation des projets | 10 |
| 1.3 Définition des concepts clefs : | 12 |
| 1.4 Suivi-évaluation et Qualité des données | 14 |
| 1.5 Démarche de conception d'un plan de suivi-évaluation..... | 14 |
| Chapitre 2- CADRE METHODOLOGIQUE | 15 |
| 2.1 Définition des variables et construction du modèle empirique | 15 |
| 2.2 Méthodes et outils de collecte | 18 |
| 2.3 Cadre institutionnel de l'étude | 23 |
| 2.4 Présentation du programme protection de Tdh au Burkina Faso | 25 |
| 2.5 Présentation du dispositif de S&E du programme protection | 26 |
| Deuxième partie31 | |
| Chapitre 3- PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS | 32 |
| 3.1 Présentation et analyse des résultats atteints par rapport au niveau de maîtrise des aspects techniques du dispositif de S&E du programme | 32 |
| 3.2 Présentation et analyse des résultats par rapport à la prise en compte des aspects managériaux dans le programme. | 38 |

Chapitre 4- ANALYSE DES CAUSES DE LA DEFAILLANCE DU SSE DU
PROGRAMME. 45

| | | |
|---------------------------|--|------|
| 4.1 | Les principales causes de la défaillance du système de S&E | 45 |
| 4.2 | Analyse SWOT du dispositif de S&E du programme..... | 47 |
| 4.3 | Analyse et discussion des résultats atteints | 49 |
| 4.4 | Vérification des hypothèses de recherche..... | 50 |
| 4.5 | Propositions et suggestions..... | 51 |
| CONCLUSION GENERALE | | 57 |
| BIBLIOGRAPHIE | | xiii |
| ANNEXES xvi | | |
| TABLE DES MATIERES..... | | xxiv |

AVANT-PROPOS

Les étudiants en Master Professionnel 2 en Management des ONG et des Associations (M2MOA) de l'IFOAD/Université Ouaga II effectuent un stage en chaque fin de cycle de formation. Ce stage permet aux étudiants de mettre en pratique les différents enseignements reçus durant leur formation. Il permet aussi d'évaluer le niveau d'aptitude que peut dégager l'étudiant dans un domaine professionnel.

Ainsi, avons-nous eu l'opportunité d'effectuer un stage au siège de la délégation de la Fondation Terre des hommes Lausanne à Ouagadougou, plus précisément au sein du Programme de Protection de l'enfant.

Notre passion pour le volet suivi-évaluation des projets & programmes nous a conduit, pendant ce stage, à réaliser une analyse critique du dispositif de Suivi-Evaluation de ce programme au regard des difficultés qu'a enregistré ce volet au sein du programme.

Ainsi, grâce au soutien de nos encadreurs, nous nous sommes familiarisés avec les outils de suivi-évaluation du programme protection. Le stage a été pour nous une grande découverte à plus d'un titre. En effet, il nous a permis de découvrir davantage les outils de gestion des projets/programmes de l'organisation et plus précisément ceux du S&E du programme.

En plus de notre participation au suivi quotidien des activités du programme, nous avons eu la chance de prendre part à tous les cadres de concertation de l'organisation pendant la durée de notre séjour.

Nous entendons donc faire un bon usage des leçons apprises lors de ce stage à la délégation de Terre des hommes Lausanne.

Au terme de ce stage, il nous est recommandé de présenter un rapport de stage tenant lieu de mémoire de fin de cycle en M2MOA, sanctionnant l'expérience que nous avons acquise pendant ces six (6) mois passés dans cette importante organisation.

C'est ce qui justifie ce document qui, nous l'espérons, fera objet de consultation dans le cadre d'un éventuel travail de recherche.

RESUME

Cette étude a été réalisée afin de mettre en exergue la pratique du suivi évaluation au sein du programme protection de l'enfant de l'ONG Tdh Lausanne au Burkina Faso. Un programme qui intervient dans cinq provinces que sont le Kadiogo, le Houet, le Ganzourgou, le Sourou et le Seno. Cette étude vise aussi à déterminer les causes des contre-performances enregistrées par le dispositif de S&E de ce programme et enfin proposer des perspectives et des recommandations en vue d'améliorer la performance de ce dispositif de S&E. Pour ce faire, la performance du dispositif de S&E du programme a été évaluée avec deux variables à savoir le niveau de maîtrise des aspects techniques liés au suivi-évaluation et la prise en compte des aspects managériaux liés au programme.

Nous avons utilisé une approche quantitative pour l'échantillonnage et qualitative pour la collecte et l'analyse des données. Les données recueillies ont été traitées et analysées par le tableur Excel. Les résultats de l'enquête effectuée auprès d'un échantillon de vingt-cinq (25) personnes sur une base de sondage de trente-huit (38) personnes, nous ont permis de confirmer deux hypothèses sur les trois formulées en vue de déterminer les facteurs explicatifs de la défaillance du dispositif de suivi évaluation du programme protection de Tdh au Burkina Faso.

Il en résulte après analyse des données que la faible maîtrise technique et d'appropriation des outils de S&E par les acteurs, le manque de motivation des agents et l'insuffisance du budget alloué au S&E sont entre autres les principaux facteurs explicatifs des dysfonctionnements du volet S&E du programme.

Ainsi, donc avons-nous recommandé la mise en œuvre d'un plan de suivi-évaluation plus participatif avec les moyens conséquents alloués au volet S&E permettant de prendre en compte les attentes et les besoins des parties prenantes au S&E surtout dans le contexte du nouveau positionnement (Faire-Avec) de Tdh à l'endroit de ces partenaires.

Abstract

This study was conducted to highlight the practice of monitoring and evaluation within the child protection program of the NGO Tdh Lausanne in Burkina Faso. A program that operates in five provinces that are Kadiogo, Houet, Ganzourgou, Sourou and Seno. This study also aims to determine the causes of the underperformance recorded by the M&E system of this program and finally propose perspectives and recommendations to improve the performance of this M&E system. To do this, the performance of the program's M&E system was evaluated with two variables: the level of mastery of the technical aspects related to monitoring and evaluation and the consideration of the managerial aspects related to the program.

We used a quantitative approach for sampling and qualitative for data collection and analysis. The data collected was processed and analyzed by the Excel spreadsheet. The results of the survey of a sample of twenty-five (25) people on a frame of thirty-eight (38) people, allowed us to confirm two hypotheses on the three formulated to determine the explanatory factors for the failure of the monitoring and evaluation system of Tdh's protection program in Burkina Faso.

As a result, data analysis shows that the low technical mastery and appropriation of the M&E tools by the actors, the lack of motivation of the agents and the inadequacy of the budget allocated to the M&E are among the main factors explaining the dysfunctions of the component. M&E program.

Thus, we recommended the implementation of a more participatory monitoring and evaluation plan with the significant resources allocated to the M&E component to take into account the expectations and needs of M&E stakeholders, especially in the context of the new positioning. (Do-With) of Tdh to these partners.

Mots clés: Suivi, Evaluation, hypothèses, GAR, Indicateurs de performances.

Keys words: Monitoring, Evaluation, Hypothesis, Management for Results, Performance indicators

INTRODUCTION GENERALE

La plupart des acteurs de développement est convaincue de l'évidence selon laquelle aucun développement n'est possible sans la pleine participation des différentes parties prenantes et en l'occurrence les bénéficiaires. Cette participation doit se traduire par une appropriation par les populations des actions et démarches de développement. Ainsi, on assiste à l'émergence des approches participatives, itératives et inclusives en matière de gestion des projets de développement. De ce fait, un des prestigieux outils de management des projets est le Suivi-Evaluation participatif.

En effet, pour le CAD/OCDE, le suivi est défini comme un « processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.»¹

L'évaluation, pour sa part, est définie comme une « appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats ». Pour répondre à toute ces finalités, le système de suivi évaluation doit être capable de générer une information fiable, dotée d'un certain niveau de qualité. Les outils utilisés pour sa mesure permettent de lui donner une crédibilité. Cela montre bien que le suivi évaluation est une science en perpétuelle évolution, les recherches dans ce domaine sont de plus en plus réalisées et en même temps, les approches, les méthodes et les outils qui en résultent subissent un perfectionnement continu. Par ailleurs, après quelques années de pratique de suivi évaluation dans les projets de développement, les résultats sont plutôt mitigés. On observe une incompréhension entre les différents responsables de suivi-évaluation des projets/programmes et les partenaires sur le terrain pendant la phase opérationnelle des projets et programmes.

Dans son rapport annuel de 1999, l'Agence Française de Développement indique que 70% des projets sont jugés satisfaisants de par leur formulation. Cependant, ces projets correctement conçus se heurtent à d'énormes problèmes pendant l'exécution, notamment en phase de suivi-évaluation.

¹ CAD/OCDE : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats – pp. 27-28

Une étude de l'Opération Evaluation Département/Banque Mondiale (1985-1986), se rapportant à l'évaluation de cent quatre (104) projets et programmes ayant une composante de suivi-évaluation, montre que le suivi-évaluation a obtenu de bons résultats dans 15% des projets, a rencontré de sérieuses difficultés dans 39% des cas et n'a pas du tout été mis en œuvre ou a été mal appliqué dans 46%. Cette même étude de la Banque Mondiale a également noté que les indicateurs de performance pour le suivi-évaluation des projets et programmes étudiés n'étaient pas pertinents dans 41% des 49 projets et programmes ayant fait l'objet d'une évaluation rétrospective entre 1985 et 1986, le suivi-évaluation a été évalué négativement².

Par ailleurs, l'UNESCO (1990), dans une étude de projets d'éducation, a montré que pour l'essentiel, les échecs notés dans la gestion des projets étaient imputables à une contre-performance des systèmes de suivi-évaluation. Cela s'explique par un manque d'informations fiables sur les conditions de mise en œuvre et les résultats des projets et programmes³.

Selon la revue programmatique de Tdh réalisée en 2016, il ressort que le maillon faible du programme protection est son dispositif de S&E. En effet, 75% de ces projets exécutés sont jugés non performants du fait de l'inefficacité de son dispositif de S&E. Ainsi, malgré les sessions de renforcement des capacités des acteurs impliqués sur l'appropriation des outils de suivi-évaluation, la traçabilité et la qualité des données fournies demeurent un défi majeur du programme protection. De ce fait, les données collectées ne permettent pas de rendre compte des performances réelles du programme, d'aider à la prise de décision et de tirer les leçons apprises.

Eu égard à ces constats, on se rend compte que le succès des projets ou programmes est fortement lié à la qualité du suivi-évaluation qui, pendant longtemps a été négligé ou non pris en compte pendant l'exécution du projet. Il en découle entre autres : un manque d'informations fiables sur la mise en œuvre des projets ou programmes, une incompatibilité entre le niveau des décaissements et les résultats obtenus, une faible capitalisation des expériences réussies.

Aujourd'hui, face à une exigence croissante d'amélioration du contenu des projets et des programmes et à l'importance accordée à la mesure de leurs résultats et effets tant par les partenaires techniques et financiers que par les bénéficiaires, le suivi-évaluation se présente comme un outil d'évaluation des projets et des programmes au service des différentes parties prenantes qu'il convient de prendre en compte tout au long de la gestion de cycle de projet.

² Banque Mondiale, *Etude sur l'évaluation rétrospective des opérations de la Banque Mondiale*, Banque Mondiale, Washington, 1985-1986.

³ A. MAGNEN. *Les projets d'éducation préparation, financement et gestion UNESCO*, Institut International de Planification de l'Education, Paris, 1990.

Il devient donc pertinent et capital de s'intéresser à la pratique du suivi-évaluation. C'est pour cette raison que nous avons consacré notre mémoire de fin de formation à la question du suivi-évaluation des projets/ ou programmes à travers le thème : « **Analyse critique d'un système de suivi-évaluation : cas du programme protection de l'enfant de Terre des hommes Lausanne au Burkina Faso** ».

Ces constats suscitent donc une série de questions autour desquelles nous avons élaboré notre question centrale de recherche formulée comme suit :

« **Qu'est-ce-qui explique les contre-performances du dispositif de suivi évaluation mis en place par le Programme Protection de Terre des hommes Lausanne au Burkina Faso ?** »

De cette question principale découle les questions secondaires suivantes :

Quelle appréciation peut-on faire de la pratique du S&E du programme protection de Tdh Lausanne au Burkina Faso par rapport au cadre conceptuel de S&E proposé par certains auteurs et organismes ayant fait leur preuve ailleurs ou au Burkina Faso ? Quels sont les facteurs explicatifs des résultats mitigés issus du dispositif du suivi-évaluation du programme protection ? Comment améliorer la performance du système du suivi-évaluation du programme protection de Terre des hommes Lausanne au Burkina Faso ?

Plusieurs causes peuvent empiriquement être évoquées par rapport au niveau de l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes. Ainsi, pour le Ministère de l'Economie et des Finances (2010) du Burkina Faso, l'absence de communication et de synergie d'actions entre les structures en charge de suivi et d'évaluation ; la mobilité du personnel et l'absence de mémoire administrative ; l'insuffisance de moyens financiers, humains et de logistiques adaptés pour le suivi évaluation ; la limitation du champ de suivi des projets et programmes aux seules structures de l'administration centrale sont, entre autres, les causes de l'inefficacité des SSE des projets et programmes de développement.

Pour notre part, nous retenons les hypothèses suivantes pour le programme protection de Tdh:

- **Hypothèse principale** : la performance du Système de Suivi-Evaluation (SSE) du programme protection dépend du niveau de maîtrise des aspects techniques du dispositif S&E et de la prise en compte des aspects managériaux par le programme.

Ainsi, de cette hypothèse se déclinent trois hypothèses spécifiques de recherche que sont :

— **Hypothèses spécifiques :**

Hypothèse 1 : la défaillance du dispositif de suivi-évaluation du programme s'explique par la faible maîtrise des outils de collecte des données par les « acteurs de terrain » ;

Hypothèse 2 : les résultats mitigés du dispositif de suivi évaluation sont dus à la faible motivation des « acteurs de terrain » ;

Hypothèse 3 : le nouveau positionnement actuel de Terre des hommes (Faire-Avec) dans la mise en œuvre du programme protection, réduit la performance du système de suivi-évaluation du programme.

L'intérêt donc de cette recherche peut se décliner comme suit : **Sur le plan académique :** cette recherche apportera aux étudiants et lecteurs de l'**IFOAD** en tant que structure de formation, des connaissances théoriques et pratiques sur le suivi-évaluation participatif des projets et programmes.

Sur le plan opérationnel et professionnel : les recommandations issues de cette étude permettront d'apporter des orientations nécessaires pour améliorer le dispositif de S&E du programme protection de l'enfant de Tdh au Burkina Faso.

Sur le plan personnel : en tant qu'étudiant en fin de cycle de formation, cette étude constitue pour nous une immersion dans la pratique du suivi-évaluation des projets et programmes dans une ONG. Par ailleurs, l'analyse d'un dispositif de suivi-évaluation du programme protection nous a permis d'élargir nos connaissances pratiques en recherche et grâce à ce travail, nous aspirons à une spécialisation dans le domaine et pouvons envisager de nouvelles perspectives. Ainsi pour mieux comprendre notre travail de recherche, le présent mémoire a été structuré autour de deux parties. La première consistera en une revue de littérature (chapitre 1) et la présentation du modèle d'analyse et cadre méthodologique de l'étude (chapitre 2).

La seconde est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats atteints (chapitre 3) et à l'analyse des causes de la défaillance du SSE du programme assorti de propositions et suggestions (chapitre 4).

Première partie

Cette première partie composée de deux chapitres présente les fondements théoriques du suivi-évaluation, le modèle d'analyse, la méthodologie de recherche et le cadre institutionnel de l'étude.

Dans cette première partie, nous allons aborder la conception théorique autour du suivi évaluation (chapitre 1), présenter notre approche méthodologique et notre modèle d'analyse (chapitre 2).

Chapitre 1- REVUE DE LITTERATURE

Plusieurs études et recherches ont porté sur le suivi-évaluation des projets de développement. Le suivi-évaluation a été abordé par plusieurs auteurs sous plusieurs formes. Notre synthèse a été réalisée en se référant aux apports de certains de ces auteurs.

Aussi, la diversité des concepts et domaines d'intervention du suivi-évaluation nécessite une clarification du cadre de suivi-évaluation et la définition des principaux concepts autour desquels gravitera notre étude.

1.1 Contribution de quelques auteurs sur le suivi-évaluation

Le suivi-évaluation a été abordé par des auteurs sous plusieurs formes. Notre synthèse a été réalisée en se référant aux apports de certains de ces auteurs.

1.1.1 Des critères de performance du suivi-évaluation :

A ce niveau, **Amoussou-Guenou (2007)** pense que le recrutement de personnel en nombre suffisant et qualifié par la pérennisation du capital technologique, c'est-à-dire le savoir et le savoir-faire, sont des conditions sine qua non pour rendre performant le système de suivi-évaluation.

Pour le **PNUD (2004)**, les composantes sur lesquelles un système de planification, de suivi et d'évaluation devrait s'appuyer pour être performant sont :

- La promotion de partenariats ;
- Le budget de suivi-évaluation propre à satisfaire les besoins ;
- Les directives et une orientation claires en matière de suivi-évaluation ;
- Les résultats et cibles bien définis pour les programmes nationaux ;
- Une série d'indicateurs ;
- Des mécanismes de collecte, d'analyse et de diffusion de données ;
- Des examens et évaluations de la réalisation des résultats du programme ;
- Une base de données centralisée ;
- Des rapports d'activités sur les programmes ;
- Des réunions régulières permettant aux parties prenantes d'examiner les données sur les indicateurs, les résultats de la recherche opérationnelle et les conclusions des évaluations.

Il a, par ailleurs, précisé que l'évaluation n'est pas seulement une technique, mais elle est une culture qui a son langage, ses valeurs, ses normes et ses pratiques. De plus, elle revêt une dimension politique dont il convient de prendre en considération tout au long du processus.

Pour **R. BUTTRICK (2004)**, le renforcement des capacités des organisations par la création d'un entourage propice, la mise en place de ressources humaines qualifiées et de ressources financières adéquates sont à la base d'un bon mécanisme de suivi.

1.1.2 Importance du suivi-évaluation dans les projets :

Marie-Christine GUENEAU (1984), met en exergue l'importance du suivi au niveau des projets de développement. Pour lui, le manque de formation et la concentration des responsables qui fait reposer le projet sur peu d'individus sont parmi tant d'autres des facteurs qui bloquent les projets dans la phase de suivi.

Selon **Arnould et Renaud (2008)**, le point d'avancement des tâches et des travaux repose sur la phase de suivi afin de s'assurer la cohérence entre les dates prévues par le planning et les dates réelles de réalisation. Deux techniques sont utilisées pour l'avancement des travaux selon eux : la méthode PERT et le planning de Gantt.

Pour **le groupe canadien MDS (2008)**, involontaire, le suivi-évaluation peut être voué à l'échec dès la conception initiale du projet. C'est le cas par exemple, si le budget prévu est trop limité, si le temps et les compétences allouées au suivi-évaluation pendant la phase de démarrage sont insuffisants ou si la conception du projet n'est pas assez souple pour permettre au système de suivi-évaluation d'influencer la stratégie pendant la mise en œuvre.

1.1.3 Objectifs du suivi-évaluation des projets :

Dans **Gret-coopérer aujourd'hui n°47**, « Les tableaux logiques simplifiés 2 », le Groupe de recherche et d'échanges technologiques a montré que les dispositifs de suivi et d'évaluation des projets sont des systèmes d'information qui répondent à trois types d'objectifs :

- **De pilotage** : ils éclairent les décisions à prendre pour la bonne marche de l'intervention et ses résultats et de leur impact.
- **D'information** : ils facilitent les communications au sein des projets et entre ceux-ci et leur résultats et de leur impact
- **D'apprentissage** : ils permettent aux différents acteurs du projet d'en tirer les leçons

Pour ce faire, ces dispositifs collectent, traitent, puis diffusent des informations auprès d'acteurs impliqués à différents titres par la mise en œuvre de l'intervention. La qualité de ces dispositifs ne dépend donc pas seulement de celle des informations qu'ils produisent ou collectent et traitent. Elle se mesure aussi par l'utilisation effective de ces derniers dans des processus de décision, d'information, ou d'apprentissage. Elle se joue en particulier dans le raccordement entre un système d'information et des dispositifs de pilotage et de direction.

1.1.4 Critères d'évaluation des projets/programmes

La plupart des agences de développement (PNUD, ACIDI, USAID, etc.) apprécient la qualité des projets de développement en déclinant six critères généraux : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Ces six critères structurent à la fois la conception des dispositifs de suivi-évaluation et la préparation des évaluations.

Toutefois, pour **Adikpeto (2008)**, il souligne que l'évaluation contribue à améliorer l'efficacité des programmes et des politiques en fournissant des informations en retour pendant toute la durée de l'intervention.

1.1.5 Domaines du suivi-évaluation

Au niveau de l'UEMOA, selon son **Programme Economique Régional (PER)**, en termes pratiques, le Suivi-Evaluation est articulé autour de quatre domaines, à savoir :

- La mise en place et l'opérationnalisation d'un dispositif de suivi de la mise en œuvre ;
- La mise à jour des indicateurs macro-économiques et sectoriels de suivi ;
- La consolidation des systèmes d'évaluation des programmes économiques et sectoriels ;
- La conduite d'actions pour préparer les programmes d'actions.

Cette démarche vise à consolider les acquis de la mise en œuvre du programme au cours du premier quinquennat et à remédier aux insuffisances qui auront été constatées. Elle vise également à concrétiser la vision et la stratégie du programme et son appropriation par tous les acteurs.

1.1.6 La gestion des risques et le suivi-évaluation

Le risque est partie intégrante du projet. Il peut survenir à tout moment de la vie du projet. Des mesures conséquentes de mitigation ou d'atténuation sont à prendre pour réduire leurs effets. Le pilotage du risque consiste en premier lieu à répertorier et analyser les risques pouvant

affecter le déroulement du projet et les événements susceptibles d'en déclencher l'apparition. Le pilotage du risque recouvre ensuite la justification et l'élaboration d'un plan d'action. En effet, la gestion des risques obéit aussi au principe des **80-20 de Pareto**⁴ qui est un phénomène empirique constaté dans certains domaines : environ 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes. Il a été appliqué à des domaines comme le contrôle qualité. Le risque dans un projet peut être défini comme un danger ou un problème possible dont on peut estimer la probabilité d'occurrence, la gravité et qui nuit aux objectifs du projet (spécifications, coûts, délais) que le chef de projet peut accepter, réduire, ou refuser

1.1.7 La gestion des risques selon Terre des hommes Lausanne

Selon le Plan Stratégique (2016-2020) de la Fondation Terre des hommes, deux catégories de risques y sont distinguées. La première concerne les risques opérationnels encourus sur le terrain. Il s'agit notamment :

- Des risques d'abus physiques ou psychologiques par autrui sur les enfants bénéficiaires de Terre des hommes pendant la conduite de projets ;
- Des risques de sécurité et de sûreté qui pèsent sur les collaborateurs internationaux et nationaux lors de leur travail sur le terrain, que ce soit dans des zones de crises où des violences voire des enlèvements peuvent se produire, mais dans les questions sanitaires (maladies tropicales, épidémies) et d'accident de la route ;
- Des risques de fraude et de corruption pouvant surgir dans les délégations à l'étranger.

La seconde catégorie concerne les risques institutionnels, qui touchent un périmètre plus large et impactent l'organisation dans son ensemble. Il s'agit par exemple des risques de réputation, financiers, d'attaque juridique ou informatique.

Durant les années précédentes, la Fondation s'est essentiellement concentrée sur la gestion des risques opérationnels par la mise en place d'un processus de signalement des différents risques précités. Toutefois, la claire tendance à une très rapide médiatisation globale d'incidents montre la nécessité de développer davantage à l'avenir la gestion des risques institutionnels. Ainsi, le suivi évaluation est devenu au fil du temps une des préoccupations majeures des agences de coopération et organisations de développement comme Tdh. Son importance s'est accrue au fil du temps, on s'est rendu compte qu'il pouvait être un outil de progrès non seulement pour les projets en cours de réalisation, mais aussi pour ceux à réaliser dans l'avenir. C'est ainsi que dans

⁴ https://fr.wikipedia.org/wiki/Principe_de_Pareto.

la majorité des organisations, les chercheurs se sont attelés à identifier les méthodes et outils qui pouvaient permettre au suivi évaluation du projet de contribuer efficacement à l'atteinte des résultats.

1.2 Généralités sur le suivi-évaluation des projets

1.2.1 Notion de suivi, évaluation et de suivi-évaluation

- **Le suivi** : dans le rapport final présenté sur la stratégie de suivi-évaluation des projets et programmes de développement par le **Ministère de l'Economie et des Finances du Burkina Faso (2009)**, le suivi est l'examen quotidien de routine des activités en cours d'exécution. Il est un processus continu par lequel les responsables et le personnel vérifient les différentes parties, étapes et tout le processus. Il fait partie intégrante de l'exécution et de la gestion des projets et programmes.
- **L'évaluation** : pour le groupe d'experts du **CAD/OCDE (2002)**, l'évaluation est définie comme une analyse aussi systématique et objective que possible de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevé. Pour la **Banque mondiale (2008)**, elle est « une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ».
- **Le suivi-évaluation** : pour **Daniel NEU (2001)**, le S&E est une discipline récente qui gagne de plus en plus en importance dans la gestion des projets et programmes. Il aide à la gestion axée sur les résultats (GAR). Il porte sur ce qui est planifié pour que les jugements soient plus objectifs et réalistes. En effet, le Suivi indique le contrôle ponctuel et continu des moyens mis en œuvre, des réalisations, des résultats et de l'impact des activités au regard des résultats affichés. Quant à l'évaluation, elle désigne l'examen systématique et objectif des programmes opérationnels et des activités en vue de déterminer dans quelle mesure ils produisent les résultats souhaités.

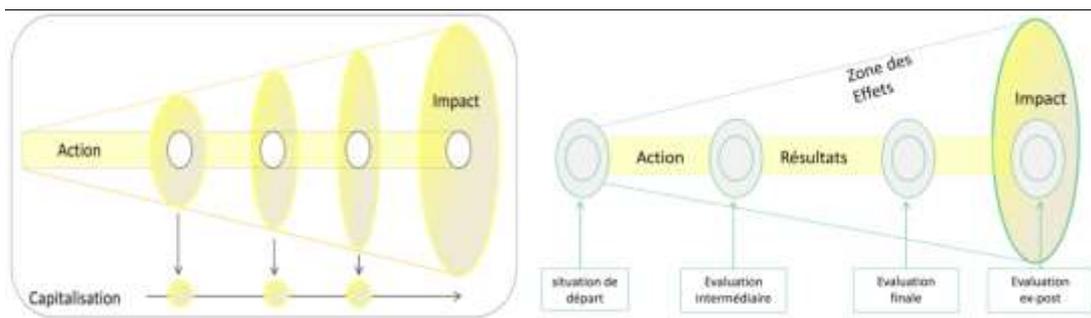
Elle englobe les examens périodiques auxquels procède l'équipe de direction, tout comme des interventions à appellations précises effectuées à des dates fixes, comme l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation terminale et l'évaluation rétrospective (**Casley et Kumar, 1987**).

Par ailleurs, selon **Neu (2001)**, « évaluer, c'est apprécier la qualité pour faciliter la décision ».

Ces deux définitions prises individuellement restent incomplètes mais ensemble, elles traduisent avec une plus grande fidélité la réalité de l'évaluation dans sa pratique et sa finalité.

Enfin, selon **Degbeko (2007)**, le système de suivi-évaluation peut être défini comme un ensemble intégré qui englobe les processus de planification, de collecte systématique de données, d'analyse, d'exploitation, de synthèse, et de circulation de l'information, et qui prévoit les moyens et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le système en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation de ses expériences.

- **Le Suivi-évaluation et capitalisation** : on peut schématiser les étapes de suivi-évaluation et de la capitalisation comme ci-dessous :



Source : <http://f3e.asso.fr>, juillet 2017

1.2.2 Distinction entre suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation sont des activités qui se complètent parfaitement bien. Pour la **Banque Mondiale (2008)**, le suivi permet d'améliorer l'efficacité, de modifier le plan ou l'affectation des ressources ; de clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance ; de comparer régulièrement les réalisations et de communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés. L'évaluation, quant à elle, permet d'examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, d'expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints ; d'examiner la mise en œuvre et fournir des enseignements, d'améliorer l'efficacité, les effets de la future programmation.

Toutefois, il existe quelques points de différences et de complémentarités entre les deux notions, comme indiqué dans le plan de S&E du PNUD (2012) :

Tableau 1: Suivi vs Evaluation

| | | |
|---|-------------------------------|---|
| Régulier | Fréquence | Occasionnelle |
| Vérifier | Action | Analyse – POURQUOI? |
| Améliorer la mise en œuvre, l'efficacité, ajuster le plan de travail | But | Améliorer la pertinence, l'efficacité, l'impact, la pérennité de la programmation et politiques futures |
| Court terme | Horizon | Long terme, au-delà de la durée du programme spécifique |
| Intrants, processus, produits | Focus | Aussi les effets et l'impact |
| Plans de travail, indicateurs et cibles | Références | Objectifs/stratégies du programmes, points de référence/ standards |
| Systèmes de routine ou sentinelle, observation, rapports de progrès, analyses rapides | Sources d'informations | Enquêtes spécifiques, études, entrevues, groupes dirigés |
| Administrateurs et gestionnaires de programme, parties prenantes primaires, bailleurs | Fait par? | Evaluateurs externes |
| Administrateurs et gestionnaires de programme, parties prenantes primaires, bailleurs | Rapport à qui? | Parties prenantes externes - politiques, décideurs, parlement |

Source: PNUD, Plan de Suivi-Evaluation, 2012

1.3 Définition des concepts clefs :

Ici nous allons passer en revue les notions d'indicateurs de performance, le lien entre la GAR et S&E et enfin la qualité des données.

1.3.1 Indicateurs de performance

Tout projet implique la détermination d'indicateurs de pilotage du projet qui sont des outils de navigation et de décision. Ils permettent de mesurer une situation ou un risque, de donner une alerte ou au contraire de signifier l'avancement correct du projet. Le choix des indicateurs dépend des objectifs du projet. Les indicateurs de pilotage peuvent être regroupés sous la forme d'un tableau de bord, véritable outil de gestion des responsables du projet⁵.

⁵ http://www.gestiondeprojet.net/articles/indicateurs_pilotage.html.

Pour **George T DORAN**, le premier à réellement utiliser l'acronyme **SMART**, un bon indicateur doit être SMART : Spécifique à l'objectif (Specific)-Mesurable à un coût raisonnable (Measurable)-Atteignable par le projet (Achievable)/Acceptable et accepté par le projet- Réaliste (Realistic) et Temporellement défini (Time-bound).

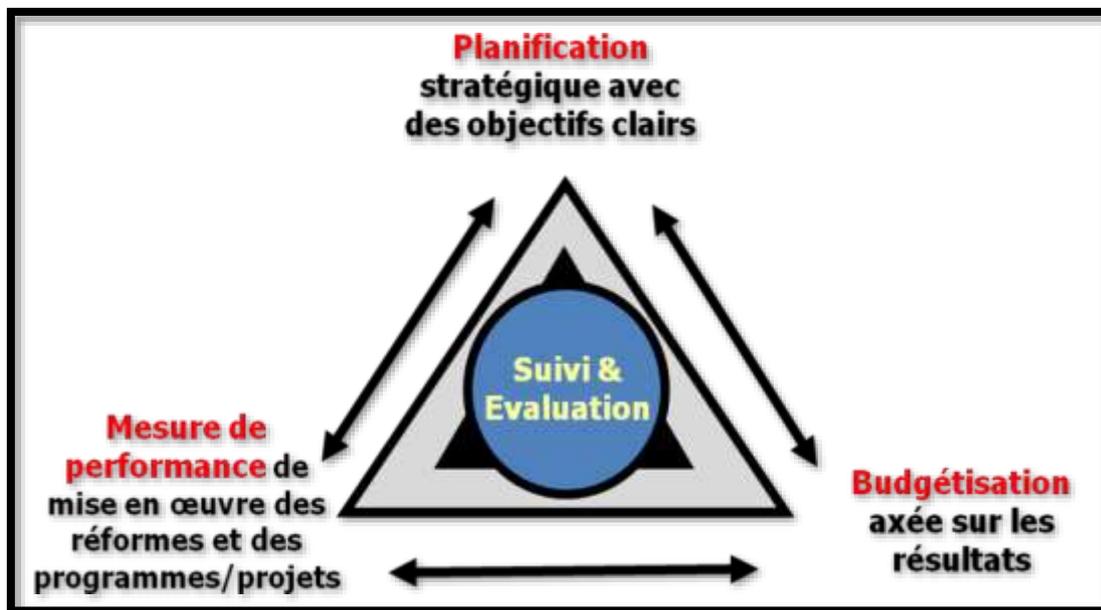
1.3.2 Notion de la Gestion Axée sur les Résultats et Suivi -évaluation

Pour **ACDI**⁶, qui est à l'origine de l'émergence du concept dans les Administrations publiques, le concept est défini comme « une approche cyclique de gestion qui considère à la fois la stratégie, les personnes, les processus et les mesures, de manière à améliorer la prise de décision, la transparence et la responsabilité ».

Aussi, pour le **PNUD**, la GAR est « une stratégie ou méthode de gestion adoptée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. C'est un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique qui améliore l'apprentissage et la responsabilité ».

Enfin, selon la **Déclaration de Paris**, axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.

Figure 1: Place du S&E dans la GAR



Sources : Guide sur la Gestion axée sur les Résultats, Québec, 2008.

⁶ ACDI, « L'énoncé des principes 2008 de la Gestion Axée sur les Résultats »

1.4 Suivi-évaluation et Qualité des données

Le suivi-évaluation doit fournir des données de qualité pour permettre la prise de décision sur des bases factuelles. Ainsi, pour les organismes tels que USAID et Measure Evaluation, parmi les critères de qualité des données, on retient : l'Exactitude ou la Validité ; la Fiabilité ; l'Actualité/promptitude, l'exhaustivité, la Précision, l'Intégrité et la Confidentialité.

1.5 Démarche de conception d'un plan de suivi-évaluation

Dans le module de suivi-évaluation dispensé à l'IFOAD en M2 MOA (2017), il est défini six (06) étapes de l'élaboration d'un système de suivi-évaluation⁷ :

- i)* Définition de l'objet et du champ d'action du suivi-évaluation : Pourquoi avons-nous besoin du suivi-évaluation ? Qu'est-ce que nous voulons suivre et évaluer ?
- ii)* L'identification des questionnements, des besoins en informations et des indicateurs pertinents : que nous faut-il savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à le gérer efficacement ?
- iii)* L'organisation de la collecte et du traitement de l'information : Comment collecter et organiser les informations nécessaires ?
- iv)* L'organisation de l'analyse et l'animation de la réflexion critique : comment interpréter les informations recueillies et les utiliser de façon à améliorer la mise en œuvre du projet ?
- v)* La mise en place des conditions nécessaires à l'élaboration de rapports de qualité, l'organisation de la communication: à propos de quelles activités et quels processus voulons nous communiquer ? Comment et à l'intention de qui ?
- vi)* L'organisation des conditions de travail et la planification des moyens nécessaires : Qu'est-ce qui est nécessaire pour que le suivi-évaluation fonctionne effectivement et correctement.

⁷ Cours de Suivi-Evaluation, Dr Sylvestre OUEDRAOGO, IFOAD M2MOA, 2016

Chapitre 2- CADRE METHODOLOGIQUE

2.1 Définition des variables et construction du modèle empirique

Cette section présente les hypothèses de recherche et décrit le cadre opérationnel des variables pour l'analyse du modèle empirique.

2.1.1 La question de recherche et les hypothèses de recherche

La conception de notre modèle empirique d'analyse consiste à identifier les variables qui vont nous permettre de répondre à la question principale :

Qu'est-ce qui explique les contre-performances du dispositif de suivi évaluation mis en place par le Programme Protection de Terre des hommes Lausanne au Burkina Faso ?

L'analyse de ces variables nous permettra d'apprécier la pratique du S&E du programme et d'analyser les causes de ces dysfonctionnements relevés afin de faire des suggestions. Pour ce faire, à travers la revue documentaire portant sur la problématique, les différents focus groups et des informations collectées auprès des personnes ressources, nous avons identifié les facteurs les plus déterminants pour la performance du dispositif de Suivi-évaluation du programme.

Hypothèse de recherche à tester :

La performance du Système de Suivi-Evaluation du programme (**PDSEP**) protection dépend du niveau de maîtrise des aspects techniques (**Nmat**) du dispositif S&E et de la prise en compte des aspects managériaux par le programme (**Pcam**).

2.1.2 Définition des variables

Ici, il s'agit d'identifier les paramètres les plus importants dont dépend la performance du dispositif de suivi-évaluation du programme protection et d'établir des liens de causes à effets de telle sorte qu'on puisse avoir une variable à expliquer d'un côté et de l'autre côté des variables explicatives.

Ainsi, dans notre cas, la variable à expliquer dans le modèle est : **La performance du dispositif de suivi-évaluation du programme protection (PDSEP)** et les variables explicatives (indépendantes) sont :

Nmat: Niveau de maîtrise des aspects techniques liés au S&E

Pcam: Prise en compte des aspects managériaux dans le programme.

Ainsi, le modèle d'analyse se présente comme suit :

| |
|-------------------------------|
| PDSEP : f (Nmat, Pcam) |
|-------------------------------|

Les aspects techniques renvoient ici au niveau de maîtrise des indicateurs suivants : **la définition claire des objectifs du S&E, l'identification des utilisateurs et de leurs besoins en information, la sélection des indicateurs à suivre, les outils de collecte et d'analyse des données, la présentation, la diffusion des informations et la définition des moyens et ressources pour le S&E.**

Quant aux aspects managériaux, ils renvoient à la prise en compte des indicateurs que sont **l'Organisation** : doter l'organisation de tout ce qui est nécessaire et utile pour son fonctionnement ; **la Planification** : le fait d'anticiper et de prévoir ; **la Direction** : faire fonctionner le corps social par le leadership et le **Contrôle** : vérifier que tout se passe conformément au programme adapté aux ordres donnés, aux principes admis et signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour.

Ces indicateurs sont inspirés de la théorie du management d'Henri FAYOL et dans le même ordre d'idées que Bergeron (1995) qui affirme que le management est un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines, physiques par lequel on peut atteindre des objectifs précis.

Tableau 2: Opérationnalisation des variables

| Variables (dimensions) | Indicateurs | Critères |
|---|--|--|
| Niveau de maîtrise des aspects techniques liés au S&E (Nmat) | Définition de l'objectif du Système de S&E | Cadre conceptuel du SSE (champs d'application, objectifs, etc.) Participation à l'élaboration du cadre conceptuel |
| | Identification des utilisateurs et de leurs besoins en information et intérêts. | Identification des parties prenantes Analyses des besoins, attentes et intérêts des parties prenantes |
| | Sélection des indicateurs pertinents | Types d'indicateurs Pertinence des indicateurs Critères SMART des indicateurs |
| | Méthode et Outils de collecte et analyse des données | Méthodes et Outils de collecte Circuit de transmission des données Analyse et présentation des données |
| | Définition des moyens et ressources | Humaines Logistiques Financières |
| Prise en compte des aspects managériaux dans le programme (Pcam) | Organisation | Présence d'un manuel de suivi-évaluation |
| | | Existence d'un plan de circulation de l'information |
| | | Définition claire des tâches et responsabilités |
| | Planification | Définition d'une stratégie d'intervention (planning de suivi des activités terrain) |
| | | Présentation et périodicité des rapports aux niveaux des acteurs terrain |
| | | Evaluation des ressources nécessaires et la régularité dans leur mise à disposition |
| | Direction | Existence d'un style de direction |
| | | Processus de prise de décision |
| | | Existence d'un dispositif de mobilisation et de motivation des agents chargés du suivi-évaluation |
| | Contrôle | Supervisions formatives |
| | | Utilisation des outils de suivi (appropriation) |
| | | Analyse des écarts et des risques |
| Application des recommandations | | |
| | | Existence de cadres de coordination |

Source : Traitement données réalisé par nous-même

2.2 Méthodes et outils de collecte

Cette section décrit le type de recherche et la démarche utilisée pour l'étude.

2.2.1 Type de recherche : Approche qualitative et quantitative

Notre recherche est une étude qualitative et exploratoire, car elle cherche à répondre à la question : **Pourquoi** ? Ainsi, les données collectées vont servir à apprécier la pratique du suivi-évaluation au sein du programme protection de Tdh et à déterminer les causes de son dysfonctionnement. Pour ce faire, nous avons utilisé deux approches pour la collecte des données dans le cadre de cette recherche. L'approche qualitative et celle quantitative. La première prend en compte les entretiens semi-structurés, la revue documentaire et la seconde l'échantillonnage puis le questionnaire.

L'entretien semi-structuré à consister à nous entretenir directement avec les responsables et acteurs clés du programme sur la pratique du suivi-évaluation. Quant à l'échantillonnage, il renseigne par rapport à la partie sur laquelle l'étude s'est portée, c'est-à-dire les cadres questionnés sur l'effectif total de la population d'étude. Enfin, un questionnaire a été soumis à l'échantillon retenu pour déceler les causes de dysfonctionnements du système de suivi-évaluation relevés au cours de l'entretien de façon approfondie.

2.2.2 Population cible de l'étude :

La cible de notre étude ici, c'est l'ensemble des individus impliqués principalement dans le volet suivi-évaluation du programme protection de Terre des hommes au Burkina Faso. Ils sont repartis en quatre catégories : les responsables du programme au niveau de Terre des hommes, les chefs des services sociaux et des maisons d'arrêts partenaires, les agents "terrain" que sont les travailleurs sociaux des services sociaux et des Maisons d'Arrêt de Correction partenaires et enfin les responsables des réseaux de protection de l'enfant, également partenaires de Tdh. Le choix de la population cible a été guidé par le souci d'intégrer tous les individus effectivement concernés par la mise en œuvre du programme protection de Tdh Lausanne au Burkina avec son nouveau positionnement (Faire- Avec).⁸

⁸ Approche "Faire-Avec": Tdh n'est plus dans l'action directe, elle passe par les services institutionnels et communautaires.

2.2.3 Echantillonnage et échantillon de l'étude :

L'échantillonnage étant la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base. Ainsi, pour notre étude, nous avons choisi comme unité d'échantillonnage de notre population, tout individu impliqué directement dans la mise en œuvre du programme protection dans son service et capable de répondre aux questions posées.

Sur la base des échanges et discussions avec les responsables du programme protection, nous avons pu cibler les différents acteurs qui y sont impliqués, capables de nous aider à cerner les problèmes liés au fonctionnement du système de suivi-évaluation.

Pour la méthode d'échantillonnage, nous avons opté pour l'échantillonnage non-probabiliste à choix raisonné car l'effectif de la population mère est très faible et tout calcul probabiliste à l'instant ne peut donner un résultat significatif. En outre, tous les individus n'ont pas le même volume d'activités en matière de suivi-évaluation dans le programme. Ainsi, ce sont les plus impliqués dans le suivi-évaluation du programme et qui fournissent régulièrement des données sur le programme qui ont été retenus. Ils sont soit des responsables de services, des chargés de programme, soit des responsables techniques partenaires de mise en œuvre du programme.

Pour le choix de l'échantillon, après avoir constitué la base de sondage par un recensement exhaustif de la population d'étude estimée à 38 individus, liste fournie par le chargé de suivi-évaluation du programme protection, nous avons jugé nécessaire de sélectionner un échantillon 25 individus à enquêter compte tenu de l'orientation de notre recherche à caractère qualitatif et des objectifs à atteindre.

Tableau 3: Echantillon de l'étude

| Groupes cibles | Services sociaux partenaires | Equipe protection Tdh Lausanne | SEPEA (DPFSNF) | Services sociaux de la Maison d'Arrêt et de Correction | Réseaux de Protection de l'Enfance (RPE) | Total |
|--------------------------|---|---|--|--|--|--------------|
| Effectif | 08/10 | 08/13 | 04/05 | 02/05 | 03/5 | 25/38 |
| Détails de cibles | Chefs de services enfance ou Gestionnaire base de données | Coordination et Chargé de Programme Terrain | Chefs de service SEPEA ou Gestionnaire Base de données | Travailleurs sociaux des MAC | Coordonnateurs du RPE | °°° |
| Tougan | 1 | 1 | 1 | °°° | 1 | 4 |
| Bobo | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Ouaga | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| Dori | 1 | 1 | 1 | °°° | 0 | 3 |

Source : Traitement données enquêtes par nous-même, Juin 2017

2.2.4 Techniques et outils de collecte de données

Les techniques et outils utilisés pour la collecte de données varient en fonction du type de données recherchées (données quantitatives ou qualitatives, primaires ou secondaires). Ainsi, dans cette section, nous évoquerons les différentes techniques et outils utilisés pour notre recherche.

2.2.4.1 Méthodes de collecte

Nous avons utilisé quatre (04) techniques principales pour la collecte des données :

- La revue documentaire

Il s'est agi ici pour nous de faire la synthèse des travaux de réflexion sur le sujet en parcourant les différentes théories existantes dans le domaine de suivi-évaluation. Pour cela, nous avons eu recours aux sources de données secondaires à savoir : les ouvrages et manuels, les cours et mémoires se rapportant à notre thème de recherche ainsi que les documents consultés sur le web. Cet exercice nous a permis de mettre à jour les connaissances actuelles sur le problème et recenser les données disponibles sur la question.

- **Les entretiens semi-structurés**

Nous avons réalisé des entretiens avec des groupes de trois à quatre personnes de l'équipe du programme Terre des hommes Lausanne dans les cinq zones d'intervention. Ces entretiens nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble des acteurs et la prise en compte de certaines informations complémentaires au questionnaire.

En outre, nous avons réalisé des focus groups de trois à six travailleurs sociaux des services partenaires du programme dans trois zones d'interventions du programme.

- **L'observation directe participative**

Cette technique a été utilisée lors des sorties de visites dans les services techniques concernés, ce qui nous a permis de relever certains éléments d'appréciation sur l'organisation et la planification des activités du programme.

- **L'enquête par questionnaire via la collecte de données en ligne**

Cette technique a été utilisée pour avoir des informations plus spécifiques sur la pratique du suivi-évaluation, les opinions des individus par rapport à la prise en compte de leurs besoins d'informations. Elle a été faite en ligne sur la plateforme Ona.io.

2.2.4.2 Outils de collecte des données

Les outils de collecte des données qui ont été utilisés sont : une grille de lecture pour la revue de littérature, le guide d'entretien pour les focus groups, une grille d'observation directe pendant les sorties visites dans les services concernés et le questionnaire individuel « Webform » à renseigner en ligne. Les différents outils utilisés ont permis de collecter des données qualitatives permettant d'analyser la pratique du suivi-évaluation du programme.

2.2.5 Dépouillement et analyse des données

2.2.5.1 Approche qualitative : analyse du contenu du corpus.

Nous avons fait une analyse sur les différents aspects ressortis lors des entretiens. Ce qui nous a permis de construire le tableau de la matrice SWOT et d'interpréter les résultats. La matrice SWOT est « *un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une*

organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. »⁹

2.2.5.2 Approche quantitative : analyse descriptive

Les données collectées via le questionnaire « Web form » sont directement envoyées sur la plateforme Ona.io. Cette option de la collecte des données en ligne nous a permis de disposer de données de qualité avec une plus grande précision et à temps. Les données ont été analysées et exportés sous format Excel pour la réalisation de tableaux et graphiques dynamiques. Les résultats sont chiffrés et comptabilisés en pourcentage (%) après le dépouillement. Ces résultats nous ont permis de valider ou de rejeter les hypothèses.

Pour un pourcentage supérieur à 50%, l'hypothèse est validée et pour un pourcentage inférieur à 50%, l'hypothèse est rejetée.

2.2.6 Limites et difficultés de l'étude

2.2.6.1 Limites de l'étude

Les fonctions de suivi et d'évaluation sont présentées dans le contexte de la planification, de l'exécution, de la capitalisation dans le cadre de la gestion des cycles de projet de Tdh Lausanne. La présente étude sera réalisée à la délégation de Tdh-Burkina Faso. Toutefois, elle n'a pas la prétention de régler toutes les questions inhérentes au suivi-évaluation des différentes composantes de la structure. Elle entend seulement apporter une contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation des projets/programmes performant de la protection dans le contexte du nouveau positionnement de la structure : le « Faire-Avec ».

2.2.6.2 Difficultés rencontrées

Au cours de notre étude, nous avons été confrontés à des difficultés dont les principales ont été :

- L'indisponibilité de certains répondants : la période de collecte des données de notre étude a coïncidé avec les moments de la grève des travailleurs du MFSNF;
- L'indisponibilité de certaines archives du programme due aux mouvements de personnel,
- Les contraintes de temps liées aux missions conjointes programmées au sein de l'équipe,

⁹ Définition de la Commission Européenne

- Enfin, pour la vérification des hypothèses, nous devons établir des droites de régressions ou de corrélations avec un test de Khi-deux à l'appui, mais la nature de l'étude ne nous a pas permis de le faire puisque nous n'avons pas de données numériques.

2.3 Cadre institutionnel de l'étude

Pour notre stage pratique, nous avons eu l'opportunité de le réaliser au sein de la délégation de l'organisation humanitaire d'aide à l'enfance Terre des hommes Lausanne au Burkina Faso. Ainsi, il s'agit ici de présenter cette organisation à travers son historique, sa mission et ses objectifs poursuivis, ses domaines d'intervention et partenaires techniques et financiers et enfin avec un focus sur le programme protection.

2.3.1 Historique de la création de l'organisation

Fondée en 1960 à Lausanne par Edmond Kaiser pour venir en aide aux enfants victimes de la guerre d'Algérie, la Fondation Terre des hommes est actuellement la plus grande organisation suisse d'aide à l'enfance. Elle est un membre actif de la Fédération internationale de Terre des hommes (FITDH), parmi les vingt plus grandes organisations de la société civile internationale. Avec un budget dépassant CHF 70 millions et près de 1500 collaborateurs présents sur plus de 30 pays d'intervention, tant dans des contextes de développement que de crises humanitaires, Terre des hommes agit avec ses partenaires et son réseau dans les domaines de la protection et de la santé des enfants.¹⁰

Elle se caractérise par son emblème noir-orange frappé au flanc gauche du regard d'une jeune fille qui appelle à l'aide. Guidée par l'idéologie de son fondateur Raymond KAISER, l'organisation est sans préoccupation d'ordre politique, racial ou confessionnel et fonde sa démarche autour de quatre (04) valeurs qui sont : l'engagement, le courage, le respect et l'ambition.

Cette fondation a ouvert ses portes au Burkina Faso en 1986 et est représentée par une délégation. Cette délégation, basée à Ouagadougou, compte actuellement plus de cent cinquante (150) employés.

2.3.2 Mission

¹⁰ Plan stratégique 2016-2020 de la Fondation Tdh.

La Fondation s'engage pour améliorer durablement les conditions de vie et le développement des enfants les plus vulnérables et défend leurs droits tels que définis dans la Convention relative aux Droits de l'Enfant (CDE). Dans les crises humanitaires, cet engagement va de pair avec le devoir de sauver des vies, de réduire les souffrances des enfants et de préserver leur droit de vivre et leur dignité.

2.3.3 Domaines d'intervention et programmes mis en œuvre

| Domaines | Programmes | Références aux ODD |
|----------------------------|-------------------------|--------------------|
| <i>Protection</i> | Migration | 16 |
| | Exploitation | 8 et 16 |
| | Justice Juvénile | 16 |
| <i>Santé</i> | Santé materno-infantile | 2, 3, 6 |
| | Soins Spécialisés | 3 |
| <i>Protection et santé</i> | Crises humanitaires | 13, 16 |
| | Plaidoyer en Suisse | 3 et 16 |

Source : Plan stratégique 2016-2020 de la Fondation Tdh

2.3.4 Objectifs poursuivis

Les objectifs visés par l'organisation sont :

- Réduire la vulnérabilité et renforcer la protection des enfants concernés par les migrations à risques
- Réduire le nombre d'enfants victimes d'exploitation par le travail et faciliter l'accès à leurs droits fondamentaux ;
- Renforcer l'accès des enfants à leurs droits dans les systèmes de justice juvénile en valorisant l'approche restauratrice ;
- Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq (5) ans - avec un focus sur les 1000 premiers jours - et de leurs mères en situation d'extrême vulnérabilité ;
- Améliorer l'accès des enfants d'Afrique de l'Ouest à des soins hospitaliers spécialisés en particulier dans le domaine de la cardiopathie ;

- Améliorer l'accès des enfants les plus vulnérables aux services de santé de base ainsi qu'à un environnement protecteur lors de crises humanitaires majeures ;
- Réduire de manière significative le nombre de situations de violation des droits fondamentaux des enfants en Suisse.

2.3.5 Partenaires de la Fondation Terre des hommes Lausanne :

La Fondation a quatre types de partenaires ciblés pour la période 2016-2020 :

- Les ONG partenaires et en premier lieu la FITDH : avec ces acteurs, Terre des hommes met en œuvre des opérations, un plaidoyer international et partage aussi des connaissances, des approches ainsi que du support pour les opérations ;
- Les partenaires techniques et financiers : UE, FBMG, LED, UNICEF, etc.
- Les instituts académiques : l'Université Gaston Berger au Sénégal, l'Université Hautes Etudes Sociales à Lausanne, etc. Ces partenariats visent à assurer la qualité des actions de formations, de recherche et de production et de diffusion de connaissances de Terre des hommes ;
- Les entreprises Techniques : Entreprise DIMAGI, CartOng et Global Humanitarian Lab. (GHL), ce partenariat avec le secteur privé est à deux niveaux. Il permet la mise à disposition de compétences, de ressources technologiques ou financières pour les opérations de Terre des hommes. En parallèle, des partenariats visent à réduire l'exploitation des enfants par le travail dans la chaîne de création de valeur de certaines entreprises.

2.4 Présentation du programme protection de Tdh au Burkina Faso

Conformément aux domaines et programmes d'intervention de la Fondation, la délégation du Burkina Faso abrite en son sein le programme Protection et le Programme Santé. Notre étude a porté sur le programme protection qui se présente succinctement ainsi qu'il suit :

Tableau 4: Tableau synthétique du programme protection

| Programme protection | Projet de lutte contre les violences faites aux enfants | PREMET | Projet système d'Alerte Précoce en milieu aurifère |
|------------------------------|--|--|---|
| Thématiques | Justice Juvénile, Migration, Pires Formes de Travail des Enfants | Migration, Pires Formes de Travail des Enfants | Pires Formes de Travail des Enfants |
| Localisation | Tougan, Bobo-Dioulasso, Ouagadougou, Zorgho et Dori . | Tougan, Bobo-Dioulasso et Ouagadougou. | Zorgho. |
| Bénéficiaires directs | 2000 enfants | 3 000 enfants | 2599 enfants |
| Durée | 2016-2017 Phase 1 | 2017-2019 | 2017-2018 |
| Bailleurs de Fonds | UNICEF | LED, EDUCO | UE |
| Partenaires de mise en œuvre | DPSFNF, Justice. | DPFSNF, Education, Jeunesse. | DPSFNF, DIMAGI COMMCARE Justice. |
| Ressources humaines | Vingt-sept (27) agents pour le programme. | | |

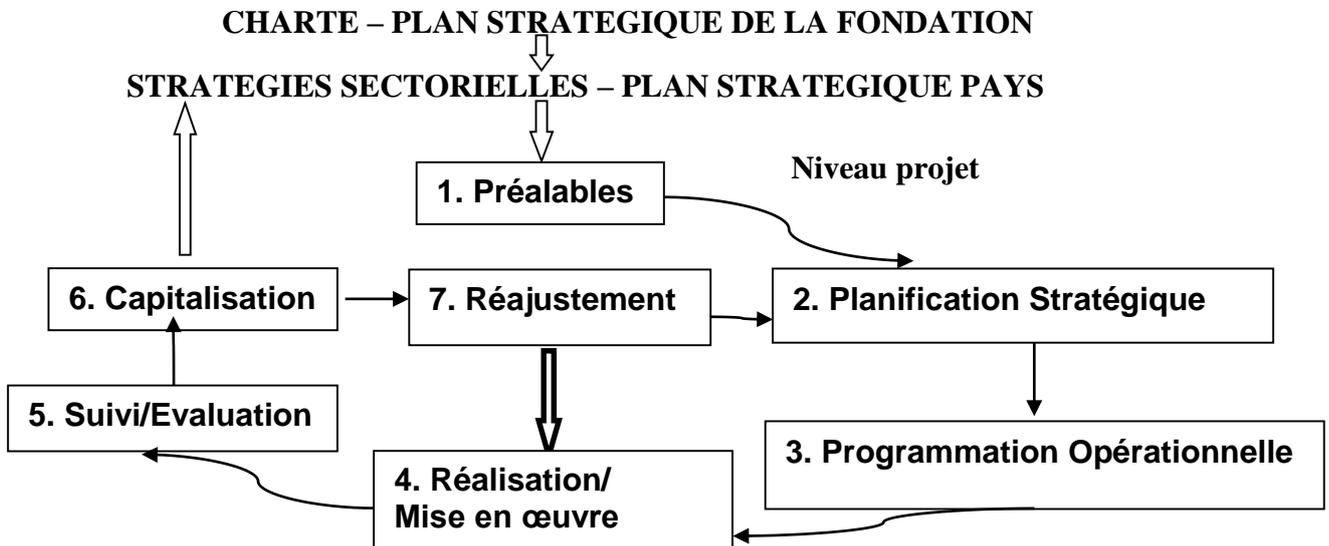
Source : document du programme protection, 2016

2.5 Présentation du dispositif de S&E du programme protection

Le dispositif de suivi-évaluation du programme protection trouve ses fondements dans les orientations données dans le manuel de gestion de cycle de projet 2013 de la Fondation Terre des hommes Lausanne. Ici, nous allons succinctement présenter le cadre conceptuel des fonctions de suivi, évaluation, reporting et capitalisation du programme.

2.5.1 Cadre conceptuel du suivi-évaluation de la fondation

Dans le manuel de gestion de cycle de projet de la fondation Terre des hommes Lausanne, le volet suivi-évaluation, se situe à la 5^{ème} étape comme présenté dans le schéma ci-dessous :



Source : Manuel de Gestion cycle de projet de Terre des hommes Lausanne, 2013

Ainsi, le dispositif de suivi-évaluation de chaque projet et programme se conçoit conformément au manuel de gestion du cycle de projet de la Fondation.

2.5.2 . Fonctions de suivi et évaluation selon la fondation Tdh

2.5.2.1 La fonction de suivi

Pour la fondation Terre des hommes, elle décline le volet suivi comme un ensemble de tâches de la gestion du projet qui se poursuivent tout au long de la réalisation de ce dernier et qui permet :

- de prolonger la réflexion stratégique menée lors de la planification et garantir de « garder le cap »: c'est le suivi stratégique,
- de mesurer régulièrement l'avancement des travaux et l'utilisation des ressources (humaines, matérielles, financières), d'optimiser l'action et d'expliquer les écarts: c'est le suivi opérationnel.

Le but du système de suivi est de garantir le succès du projet (efficacité, efficience, pertinence).

En outre, un bon système de suivi augmente la transparence et l'«accountability» du projet vis-

à-vis de tous les acteurs concernés (bénéficiaires compris), et facilite le reporting, l'évaluation et la capitalisation d'expérience.

Les documents de référence qui doivent nous guider dans l'élaboration du système de suivi sont le plan stratégique de projet et le plan d'opération annuel. Le système de suivi doit être lui-même efficace et efficient (coût raisonnable par rapport au projet).

Le processus de suivi se décline en trois étapes principales: (1) la récolte de données, (2) l'analyse des données, (3) le réajustement.

On distingue 5 champs d'application du suivi: (1) la situation, (2) la logique d'intervention, (3) le modèle d'action, (4) les critères d'appréciation du projet, (5) les actions/activités et l'organisation du projet.

Le suivi opérationnel se fait en continu et permet l'optimisation des actions/activités. Les décisions de réajustement se prennent sur le terrain.

Le suivi stratégique se fait périodiquement (points semestriel et annuel, revue à mi-parcours). Les décisions de réajustement se prennent avec le siège, et éventuellement avec le(s) bailleur(s) de fonds.

Beaucoup d'outils/techniques méthodologiques ne sont nullement spécifiques au suivi et servent aussi au diagnostic de situation et à la planification. Il est nécessaire de trouver un bon équilibre dans la récolte de données qualitatives et quantitatives.

2.5.2.2 La fonction de reporting

Les rapports de projet sont un instrument essentiel, premièrement pour le suivi des projets sur le terrain, et ensuite pour la communication entre le siège et le terrain.

Le canevas du rapport de suivi stratégique est basé sur celui du plan stratégique de projet; le canevas du rapport de suivi opérationnel est basé sur celui du plan d'opération annuel.

Les exigences de Terre des hommes en matière de rapports sont, dans la mesure du possible, en adéquation avec celles des bailleurs de fonds institutionnels.

Les rapports, pour être synthétiques, ne doivent pas répéter ce qui a été écrit dans le plan stratégique du projet ou dans le plan d'opération annuel, mais s'y référer; ces documents doivent être lus en parallèle.

On distingue trois types de rapports:

- **Annuel:** c'est le document de référence essentiel du projet. Rapport de suivi stratégique plus compilation du suivi opérationnel sur l'année
- **Semestriel:** suivi du cadre logique + compilation du suivi opérationnel sur le semestre

- **Intermédiaires mensuels** («Sitrep») ou trimestriels: suivi opérationnel (fréquence et contenu à définir entre le terrain et les responsables des zones géographiques au siège).

2.5.2.3 La fonction évaluation

L'évaluation est un examen indépendant et objectif, à un moment donné, de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité d'un projet, afin de faciliter la prise de décision et de tirer les leçons de nos expériences antérieures.

Par rapport au suivi, une évaluation est plus ponctuelle dans un cycle de projet, fait intervenir une ou plusieurs personnes extérieures au projet, et cible surtout l'objectif, la finalité, l'impact et les critères d'appréciation du projet.

Une évaluation peut intervenir avant un projet (ex-ante ou mission d'exploration), à la fin d'une phase ou d'un projet, au milieu d'une phase (mi-parcours), après la fin d'un projet (ex-post) ou à n'importe quel moment (suite à une crise, en cas de réorientation importante, sur demande d'un bailleur de fonds).

L'évaluation est de plus en plus considérée comme un moment privilégié de réflexion approfondie et d'apprentissage en commun. Elle ne devrait donc pas être utilisée comme un moyen de contrôle, mais comme une démarche d'amélioration de la qualité.

A Terre des hommes, on fait la différence entre une évaluation interne (faite par une personne employée par la Fondation mais extérieure au projet ou à la zone géographique correspondante du siège) et une évaluation externe (faite par une personne qui n'est pas employée par la Fondation).

Dans l'absolu, tout projet Terre des hommes sur le terrain devrait faire l'objet d'une évaluation interne ou externe à la fin de chaque cycle.

Compte tenu du nombre importants de projets et de la capacité de la structure actuelle, chaque zone géographique doit faire en sorte qu'il y ait au moins deux évaluations annuelles dans les pays sous sa supervision.

Concernant les démarches/étapes à entreprendre en vue d'un exercice d'évaluation, on se référera au document de la DDC¹¹ « Evaluation externe ». Les mêmes étapes devront être suivies pour une évaluation interne.

Toute évaluation, qu'elle soit interne ou externe, doit faire l'objet d'un rapport.

¹¹ Dans sa dernière publication sur l'évaluation externe 22, la DDC la définit de la façon suivante: «L'évaluation se demande si nous faisons les bonnes choses et si nous les faisons bien».

En complément de l'évaluation, Terre des hommes met en place dès 2002 une politique plus systématique d'audit local des projets dépassant CHF 50.000 de budget annuel.

2.5.2.4 La fonction capitalisation

Capitaliser, c'est rendre l'expérience partageable. La capitalisation est une composante essentielle de la démarche qualité visant à améliorer les pratiques et éviter les erreurs du passé. Les meilleures pratiques qui résultent de la capitalisation nourrissent les stratégies sectorielles concernées.

Une meilleure pratique doit avoir été mesurée en termes d'efficacité, d'efficience, d'impact, de viabilité, d'éthique et/ou d'innovation.

Evaluation et capitalisation ont certaines similitudes mais sont deux démarches distinctes.

La mission, la culture et l'expérience institutionnelle de Terre des hommes orientent les domaines prioritaires de capitalisation.

Au niveau terrain, et afin de rendre l'apprentissage plus systématique, Terre des hommes a choisi d'inclure une étape systématique de capitalisation dans le cycle de projet.

Les délégations sur le terrain et les personnes ressources au siège sont les moteurs du processus de capitalisation.

Le rapport de capitalisation doit être synthétique. La diffusion en interne est libre, même si le produit en question n'est « pas fini » ou « imparfait ».

Ainsi, de ce qui précède, en principe le dispositif de suivi-évaluation du programme protection de Tdh Burkina Faso, s'inscrit dans ce cadre conceptuel décliné plus haut.

Deuxième partie

Cette deuxième partie composée de deux chapitres présente l'analyse des résultats atteints et les causes du dysfonctionnement du SSE du programme suivi de propositions et suggestions.

Cette seconde partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats atteints (chapitre 3) et à l'analyse des causes de la défaillance du SSE du programme assorti de propositions et suggestions (chapitre 4).

Chapitre 3- PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Nous présentons dans cette rubrique les résultats obtenus lors de la collecte des données par rapport à notre modèle d'analyse. Ainsi, les données collectées ont été regroupées en fonction de leur similitude et classées suivant leur fréquence. Pour chaque variable, nous avons dégagé les principales tendances, ce qui nous a permis d'interpréter les résultats.

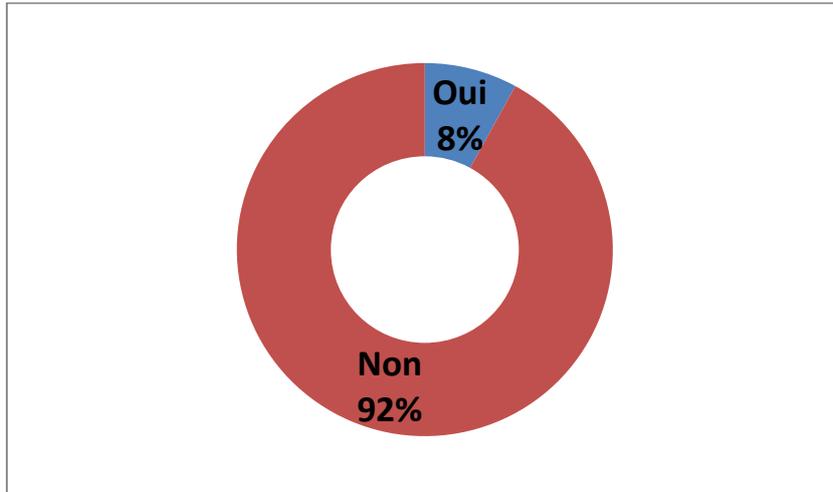
3.1 Présentation et analyse des résultats atteints par rapport au niveau de maîtrise des aspects techniques du dispositif de S&E du programme

3.1.1 Définition des objectifs de S&E du programme

Des tendances qui se dégagent dans le traitement des données collectées, les objectifs du suivi-évaluation ne sont pas clairement définis et sont méconnus par 92% des répondants. Sur les 25 répondants, 23 affirment ne pas connaître les objectifs de suivi-évaluation du programme protection. Toutefois, les mêmes (92%) répondants reconnaissent l'importance du S&E pour le programme protection de Tdh.

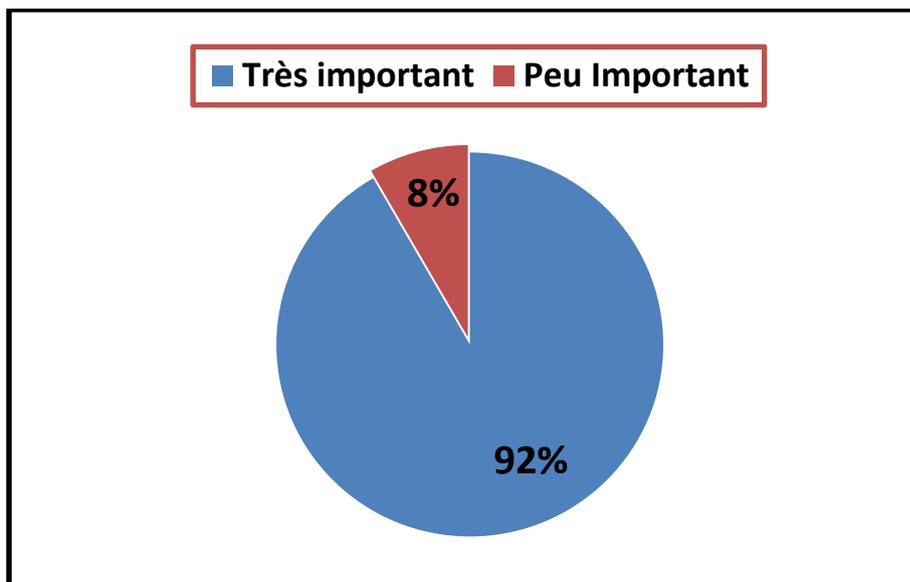
Alors que, c'est à partir de ces objectifs que tout doit se dessiner, car ils peuvent varier en fonction de la nature du programme, des bailleurs de fonds, des différents acteurs impliqués. Ainsi, pour le Département de la Planification et de l'Évaluation (DPE) du Secrétariat de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge « *le but et la portée du système de suivi et d'évaluation sont définis par la réponse à la question : Pourquoi avons-nous besoin du suivi et de l'évaluation et à quel point doivent-ils être complets ?* ». Ils sont un point de référence car ils guident les décisions clés relatives, par exemple, aux besoins en matière d'information, aux approches méthodologiques, au renforcement des capacités, et à l'allocation des ressources.

Figure 2: Pourcentage des répondants connaissant les objectifs de S&E du programme



Source : Données enquêtes, septembre 2017

Figure 3: Importance du S&E selon les répondants.

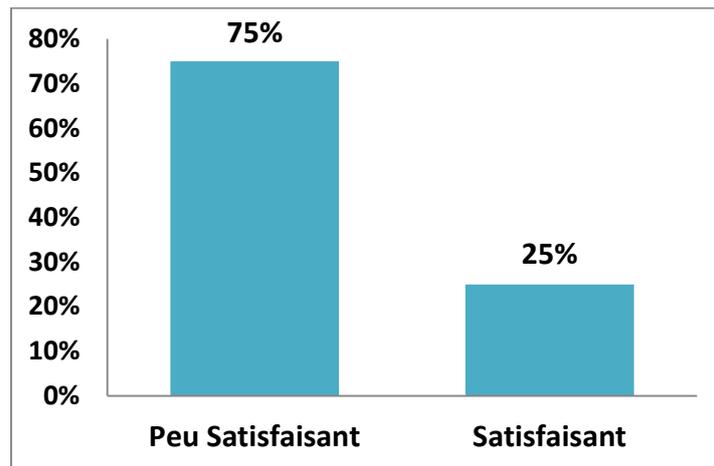


Source : données enquêtes, septembre 2017

3.1.2 Analyse des parties prenantes au S&E du programme protection

Une identification des différents acteurs impliqués et de leurs rôles dans la mise en œuvre du programme protection de Tdh a été réalisée au début du programme. Toutefois, l'analyse des besoins et attentes des parties prenantes, la prise en compte de leurs intérêts en lien avec le suivi-évaluation du programme n'a pas été faite. Il ressort ainsi une faible prise en compte des attentes et besoins d'informations des acteurs terrains impliqués dans le volet S&E.

Figure 4: Niveau d'appréciation de la prise en compte des attentes et intérêts des parties prenantes



Sources : Données enquêtes, septembre 2017

Dans le cadre du nouveau positionnement de Tdh, le programme protection repose sur les acteurs clefs de l'action sociale qui détiennent un grand pouvoir dans la collecte des données. Alors que l'analyse des données révèle que 75% de ces acteurs estiment que la prise en compte de leurs besoins et intérêts est peu satisfaisante, ce qui est un frein à l'obtention des informations nécessaires à la bonne gestion du programme et à leur adhésion pendant la mise en œuvre du plan de suivi-évaluation du programme. Il s'avère donc indispensable de prendre en compte donc leurs intérêts si le programme compte obtenir des données de qualité. En effet, pour le **Project Management Institute (PMI)**, la satisfaction des besoins et des attentes des parties prenantes passe par une collaboration active et une communication tout au long du projet. Le mode et la fréquence de communication sont déterminés par le niveau d'influence d'une partie prenante. Il faut être capable de rendre l'information importante accessible via un moyen de communication apprécié des parties prenantes ciblées.

3.1.3 Identification des indicateurs pertinents

L'analyse des indicateurs de performances du programme indique qu'ils sont prioritairement des indicateurs d'intrants, de résultats et d'effets. On remarque aussi une faible prise en compte des indicateurs d'impact dans le programme. 75% de ces indicateurs sont pertinents. Toutefois, certains indicateurs ne respectent pas les critères SMART des indicateurs. En outre, il ressort un nombre élevé d'indicateurs (plus de 150 indicateurs à suivre hormis les indicateurs d'intrants et processus). Du reste, l'absence de situation de référence de certains indicateurs, les risques de doublons dans les données importantes sont là des obstacles rencontrés dans la mesure des performances du programme.

Tableau 5: Exemples d'indicateurs formulés par le programme

| Indicateurs d'effets formulés dans le programme | | |
|---|---|--|
| % d'enfants, dont % de filles, ciblé pour qui les risques sont réduits et le niveau de bien-être amélioré grâce aux opportunités sociales et économiques rendues accessibles par le projet. | % d'enfants exposés ou victimes de migration précoce ou d'exploitation par le travail signalé qui utilisent les mécanismes communautaires et institutionnels de protection appuyés par Tdh et ses partenaires dans les zones de départ, de transit et de destination. | 2.000 enfants et adolescents reçoivent des services de protection de qualité de manière coordonnée par les dispositifs communautaires et/ou institutionnels de protection existant sur les flux migratoires. |

Source : Projet PREMET de Tdh Burkina Faso, juin 2017.

3.1.4 Méthodes, outils de collecte et d'analyse des données

Dans le processus de collecte des données auprès des acteurs de terrain du programme qui sont essentiellement les services sociaux des arrondissements et les DPFSNF des cinq (05) zones d'intervention, les réseaux de protection de l'enfant, les services sociaux des Maison d'Arrêt et de Correction, les méthodes et outils ci-dessus ont été développés par le programme.

Tableau 6: Méthodes et outils de collecte de données du programme protection

| Méthodes de collecte | Outils de collecte | Circuit de transmission | Analyse et stockage des données |
|--|--|---|--|
| Coaching in situ dans les services concernés, focus groups avec les partenaires, Interview individuel, observation directe, cadres de concertation, etc. | Fiches de suivi, Outils de gestion des cas, Base de données installée dans les services (Excel), canevas de rapportage, Tableaux de bord des indicateurs, etc. | transmission des données par mail aux responsables du programme, collecte in situ dans les services sur des clés USB et transmission des rapports physiques | Données analysées conformément aux besoins d'informations des Bailleurs de Fonds et de la Fondation Tdh sur Excel et SPSS, archivage électronique pour diffusion |

Source : données enquêtes, programme protection juin 2017.

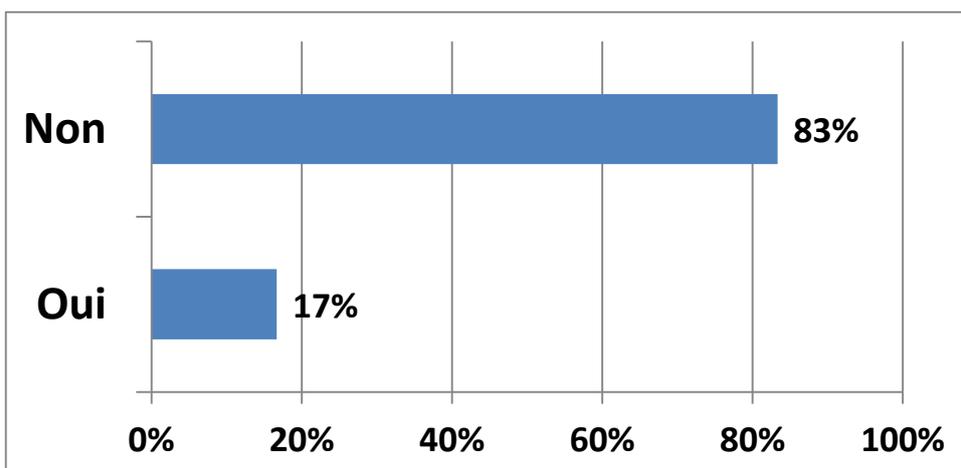
Pour les outils de collecte, seulement 08% des répondants affirment ayant participé directement à leur conception. Plusieurs outils ont été élaborés par le programme dont les registres pour les espaces de regroupement, des fiches individuelles de suivi, des canevas de

rapport d'activités, des fiches de sensibilisation et formation, la base de données sur Microsoft Excel, etc. Cependant, l'utilisation de ces outils pour la collecte de données n'est pas effective car seulement **58%** des agents ont bénéficié de sessions de renforcement de capacités sur les outils. Cela peut s'expliquer également par la multiplicité d'outils non harmonisés entre les zones d'intervention du programme, le nombre élevé d'informations demandées, l'absence de directives d'appropriation réelle des outils harmonisés par la hiérarchie et les mouvements de personnel dans les services bénéficiaires.

Le circuit de l'information : il constitue un élément essentiel pour le bon fonctionnement d'un dispositif suivi-évaluation. Il définit les flux en termes de données entre les acteurs et la périodicité de transmission de ces données. Le constat général est que le circuit de l'information au niveau du programme protection n'est pas formalisé et documenté. Seulement **17%** des répondants affirment ayant reçu une communication sur le dispositif de S&E du programme.

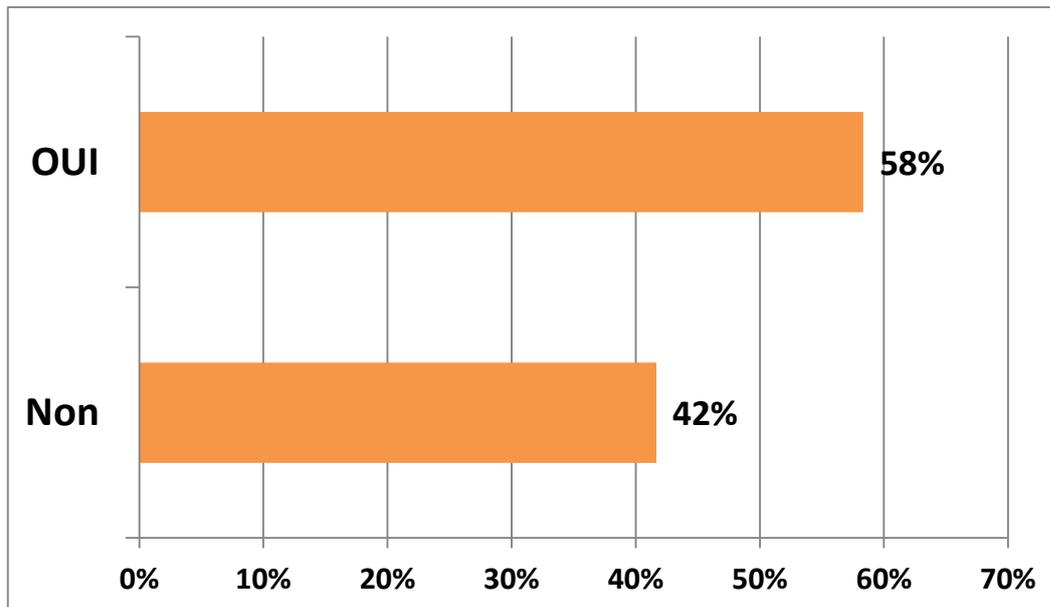
La diffusion des données : elle permet de valoriser les résultats du suivi-évaluation du programme et de répondre aux besoins d'informations des parties prenantes. L'analyse des données fait ressortir que les données collectées sont diffusées auprès des acteurs du programme. Les canaux utilisés sont principalement les mails et les cadres de concertation. Cependant, le partage d'informations avec les partenaires est à améliorer. En effet, il n'existe pas de cadre de partage d'informations avec les partenaires notamment au niveau des zones d'intervention.

Figure 5: Situation de la diffusion du plan de S&E du programme aux acteurs



Source : données enquêtes, septembre 2017

Figure 6: Pourcentage de répondants ayant reçu une formation sur les outils de collecte des données



Source : données enquêtes, septembre 2017

3.1.5 Détermination des ressources pour le S&E du programme

En analysant les données, on remarque que les ressources financières pour la gestion du programme sont disponibles, mais il n'existe pas un budget spécifique pour le volet S&E. Les coûts liés à la mise en œuvre du dispositif de S&E n'ont pas été budgétisés or le programme a adopté la gestion axée sur les résultats par conséquent la budgétisation devrait être axée également sur les résultats.

Au niveau de l'évaluation des ressources humaines et logistiques, elles sont insuffisantes. En effet, une seule personne est en charge du volet S&E du programme, ce qui demeure insuffisant eu égard à l'étendue du programme et les différents services ne disposent pas de logistiques suffisants en bon état.

Par conséquent, l'insuffisance des ressources a entraîné le manque de renforcement de capacités du staff des zones et des partenaires sur les outils de S&E du programme. Ce déficit entrave le bon remplissage des outils de collecte de données sur le terrain, l'insuffisance de coaching post formation par le chargé de S&E et le manque de matériels d'archivage ne préservent pas la mémoire institutionnelle du programme et la traçabilité des données. Alors que pour **le groupe canadien MDS (2008)**, le suivi-évaluation peut être voué à l'échec dès la conception initiale du projet si le budget prévu est trop limité ou si le temps et les compétences allouées au suivi-évaluation pendant la phase de démarrage sont insuffisants ou si la conception du projet n'est

pas assez souple pour permettre au système de suivi-évaluation d'influencer la stratégie pendant la mise en œuvre.

3.2 Présentation et analyse des résultats par rapport à la prise en compte des aspects managériaux dans le programme.

La conception du dispositif de S&E du programme ne peut ignorer l'importance du management. En effet, quelle que soit la qualité des aspects techniques liés au volet S&E, il ne peut fonctionner convenablement que si les aspects managériaux sont pris en compte. Le management est l'art et les techniques utilisés pour la gestion du S&E et repose sur l'organisation, la planification, la direction et le contrôle.

3.2.1 L'organisation

Cet indicateur est analysé selon les trois (03) critères ci-après :

L'existence d'un plan de circulation de l'information

Le programme protection de Tdh ne dispose pas d'un plan de circulation de l'information défini clairement dans un manuel. Il est fait et ce, de façon orale. Ainsi, le programme ne dispose pas d'une carte de flux des données formalisées où les sources des données, les moyens de collecte et de transmission sont bien définis. Alors que parmi les composantes sur lesquelles un système de planification, de suivi et d'évaluation devrait s'appuyer pour être performant, figure la définition de mécanismes de collecte, d'analyse et de diffusion de données (**PNUD 2004**).

La distribution claire des tâches et des responsabilités

L'organisation et le fonctionnement des acteurs clefs se déclinent comme suit :

- **La coordination** : elle assure la gestion du Programme Protection.
- **Le pool des Responsables Techniques** : il est constitué de responsables chargés d'apporter des appuis techniques aux personnels terrains dans les zones d'intervention du programme protection.
- **Le staff protection zone** : Il constitue les acteurs terrain chargés de l'exécution des activités dans les zones d'intervention du Programme Protection et l'élaboration des rapports. Ils

sont responsables de la mise en œuvre des activités en collaboration avec certains partenaires étatiques (action sociale, justice, sécurité, etc.) et non étatiques tels que les OSC, OBC et ONG internationales/nationales.

- **Les partenaires :** ils sont constitués d'acteurs étatiques (action sociale, justice, santé, éducation, sécurité, ...) et d'acteurs non étatiques (OSC, ONG et OBC) qui fournissent des services d'action sociale. En principe, dans le cadre du nouveau positionnement, ces acteurs sont les principaux fournisseurs de données sur le programme, mais par manque de motivation et parfois par insuffisance de compétences, ils sont peu nombreux à le faire.

Ainsi donc, malgré cette configuration du programme, il ressort que les rôles et responsabilités n'ont pas été clairement formalisés et documentés par le programme. En effet, l'utilisation des outils de suivi n'est pas effective, car les rôles et responsabilités en lien avec le suivi-évaluation ne sont pas formalisés et documentés. Aussi, le remplissage des outils de collecte des données est encore perçu par certains agents comme des activités supplémentaires. Pourtant, des directives et une orientation claire en matière de S&E contribueraient à rendre performant le dispositif de S&E du programme (PNUD 2004).

La présence d'un manuel de suivi-évaluation

Aucun manuel de suivi-évaluation n'a été élaboré pour le compte du programme protection de Tdh. Ceci crée une ambiguïté sur la compréhension des outils de suivi et approches de S&E mis en œuvre par le programme. Il existe seulement une matrice de suivi des indicateurs du programme qui n'est, d'ailleurs, pas partagée auprès de tous les acteurs impliqués.

3.2.2 La Planification

La planification a été analysée sur la base des trois critères suivants :

La définition d'une stratégie d'intervention

Le programme protection intervient à travers l'approche « Faire-Avec », ainsi l'exécution des actions du programme est confiée au partenaire principal, le MFSFNF et ses démembrements (DPSFNF, DLVE, DGEPA). Mais, l'analyse des données issues des interviews réalisées auprès des acteurs, indique que ce positionnement du programme n'est pas bien compris par les acteurs terrain qui sont plus dans l'attente et se voit souvent étrangers dans ce que le programme leur demande. Par ailleurs, un absent de taille dans le dispositif de S&E a été omis, la DGESS, maillon incontournable dans le processus de collecte et capitalisation des données. Alors que

pour assurer un dispositif de S&E performant, la promotion de partenariats est l'une des conditions indispensables (PNUD 2004).

La présentation et la périodicité des rapports

Les différents rapports d'activités et tableaux de bord des indicateurs sont fournis sous format électronique et physique et ce, de façon irrégulière. Les périodicités de rapports ne sont pas respectées. Les fréquences de transmission des rapports tantôt mensuels, trimestriels, semestriels et annuels gagneraient à être harmonisées. Ainsi, en l'absence d'une carte de flux des données formalisée, il s'en suit qu'ils existent des goulots d'étranglement sur la qualité du rapportage et le respect des deadlines de transmission.

L'évaluation des ressources et leurs allocations

L'analyse des ressources en lien avec le suivi-évaluation a concerné les ressources humaines, financières et matérielles. Ainsi, de l'analyse des données, on retient :

Les ressources humaines : le programme protection ne dispose pas d'assez de personnels pour le fonctionnement de son dispositif suivi-évaluation. La principale faiblesse au niveau du personnel concerne le manque de renforcement de capacités des acteurs de terrain en suivi-évaluation et en outils informatiques. Cela se ressent plus au niveau des acteurs terrain.

Les ressources financières : le dispositif suivi-évaluation du programme protection ne dispose pas de budget spécifique pour son fonctionnement. Les ressources financières utilisées pour les activités relatives au suivi-évaluation sont intégrées dans le budget comme carburant pour les sorties. Par conséquent, on ne peut pas identifier la part du budget consacré au suivi - évaluation. Quoiqu'il en soit, tous les agents rencontrés ont souligné l'insuffisance des ressources financières pour l'exécution des activités de suivi.

Les ressources matérielles : ici on s'intéresse aux matériels informatiques (ordinateurs) et d'archivage. Au regard de l'inventaire, on observe que toutes les zones du programme ne sont pas assez dotées d'ordinateurs de bureau et d'ordinateurs portables en bon état. Pour ce qui est du matériel d'archivage (clés USB, disque externe), toutes les zones n'en disposent pas.

Tableau 7: Situation des équipements informatiques et d'archivage

| Zone | Ordinateur bureau | PC | Clé USB | Disque externe | Observations |
|---------------|--------------------------|-----------|----------------|-----------------------|-----------------------|
| Bobo | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 PC en mauvais état |
| Dori | 1 | 3 | 0 | 2 | 1 PC en mauvais état |
| Ouaga | 1 | 4 | 0 | 0 | 02 PC en mauvais état |
| Tougan | 1 | 1 | 0 | 1 | oo |
| Zorgho | 1 | 1 | 0 | 0 | oo |

Source : Données enquêtes, Juin 2017.

Au regard de ce qui précède, l'allocation des ressources et moyens logistiques est peu satisfaisante. Car, malgré les moyens limités (financiers, logistiques et humains), il ressort des retards de transfert de fonds dus à la lourdeur administrative, ce qui ne facilite pas la mise en œuvre du volet S&E du programme et partant réduit son efficacité. A ce titre, **R. BUTTRICK (2004)** affirmait que le renforcement des capacités des organisations par la création d'un entourage propice, la mise en place de ressources humaines qualifiées et de ressources financières adéquates sont à la base d'un bon mécanisme de suivi.

3.2.3 La Direction

Cette composante a été scrutée selon les angles ci-dessus :

Existence d'un style de direction

Le style de direction du programme est plus basé sur l'approche partenariale avec les services institutionnels et communautaires. Les mesures correctives sont prises de commun accord, mais la mise en œuvre n'est souvent pas suivie et les responsabilités ne pas clairement situées.

Processus de prise de décision

En matière de prise de décision, les informations sont toujours remontées ainsi que les problèmes et plaintes au niveau de la hiérarchie du programme. Les décisions consensuelles retenues, un feedback est fait à la base sur la conduite à tenir. Toutefois, la difficulté d'appropriation de certaines actions du programme sur le terrain révèle que la communication participative n'est pas systématique.

✚ Existence d'un dispositif de motivation et de mobilisation des agents

Un dispositif de motivation et de mobilisation des agents terrain existe, mais il est jugé peu satisfaisant par les acteurs de terrain. Au regard du rôle principal que doit jouer les acteurs du programme car ayant un grand pouvoir et un grand intérêt pour le programme, le programme devrait mettre un plan de management (motivation et mobilisation) de ces acteurs pour assurer l'atteinte des objectifs du programme sur le terrain. Ne pas prendre en compte la motivation réelle des acteurs terrain, serait un frein à la qualité des données collectées.

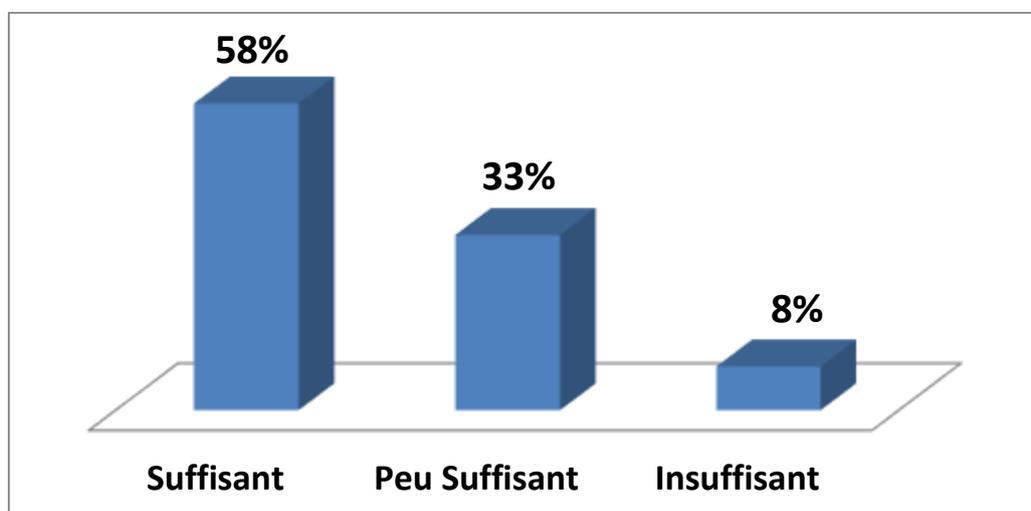
3.2.4 Le Contrôle

A ce niveau, cet indicateur a été analysé à travers les axes ci-après définis :

✚ Les supervisions formatives

Le programme à travers le pool des Responsables Techniques, en dépit des moyens limités, effectue des supervisions formatives au profit des acteurs terrain. Ainsi, il ressort que **60%** des acteurs terrain jugent la fréquence des supervisions formatives suffisante contre **8%** pour qui, elle est insuffisante.

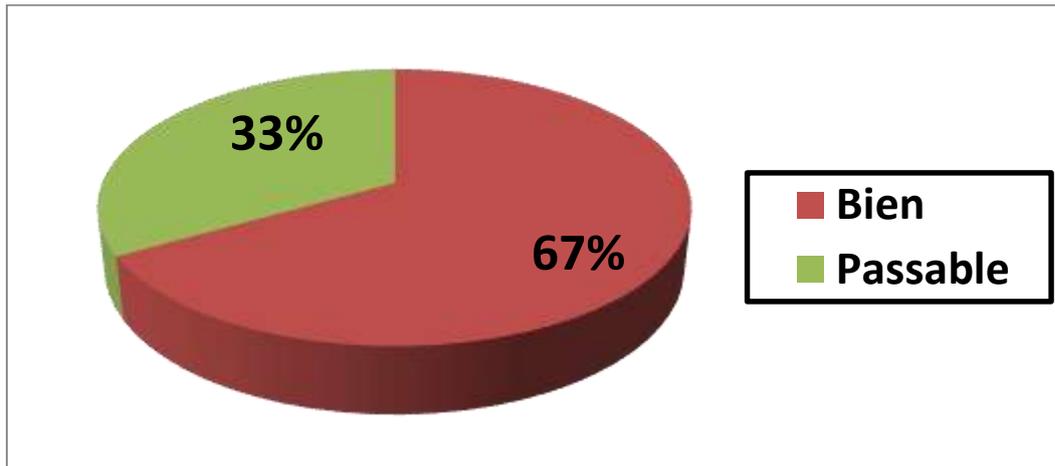
Figure 7: Niveau d'appréciation des supervisions formatives du programme



Source : données enquêtes, septembre 2017

A la suite de ces supervisions, des sessions de feedbacks sont réalisées avec les acteurs terrain. Ainsi, **67%** des répondants apprécient bien le niveau de redevabilité du programme à la base.

Figure 8: Appréciation des répondants sur le niveau de feedbacks sur le terrain

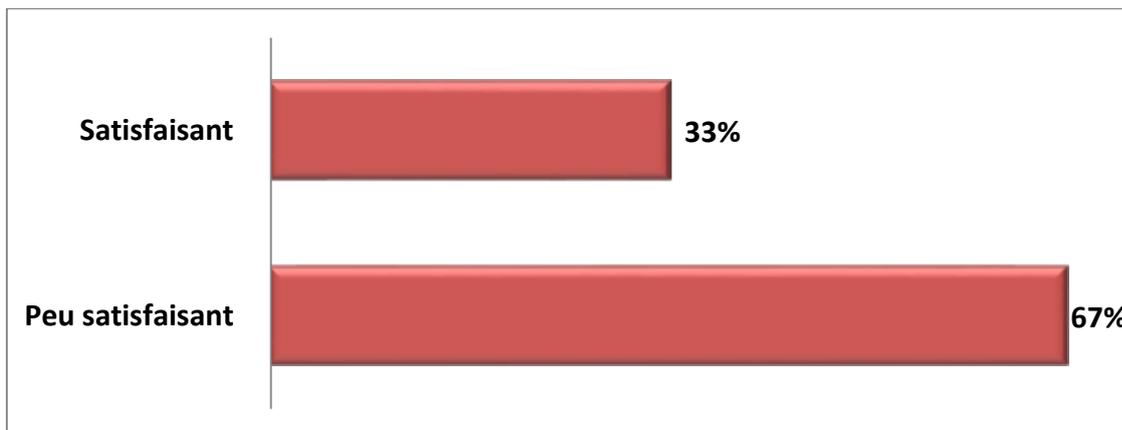


Source : données enquêtes, septembre 2017

✚ Utilisation des outils de suivi

L'étude a révélé qu'il y'a des insuffisances dans la maîtrise technique et à l'appropriation des outils de suivi par les acteurs. **70%** des acteurs estiment que leur niveau de maîtrise est peu satisfaisant. Ainsi le risque potentiel est que les outils de suivi ne soient pas bien renseignés car mal compris. Par conséquent, les données issues de ces outils ne seront pas fiables et valides. En effet, le mauvais renseignement des outils peut entraîner un nombre élevé de données aberrantes ou manquantes, ce qui réduit la qualité des données collectées et partant l'utilité des informations à y tirer.

Figure 9: Auto-évaluation sur la capacité technique d'utilisation des outils de S&E



Source : données enquêtes, septembre 2017

Gestion des risques

A ce titre, on constate l'existence d'une formulation des conditions critiques dans le cadre logique du programme. Mais, aucun plan de mitigation des risques opérationnels n'a été mis en place. Les écarts et risques constatés pendant la mise en œuvre sont résolus au cas par cas. Par conséquent, le programme est plus vulnérable en cas de changements imprévus tels que les mouvements de personnel, le retard dans l'octroi des fonds, etc.

En effet, la gestion des risques obéit aussi au principe des 80-20 de Pareto. Par ailleurs, la vision de la gestion des risques de l'organisation Tdh occulte les risques techniques (nouvelle technologie pas encore maîtrisée par ses ressources), les risques juridiques (justice vs action sociale), les risques sur les délais et les risques intrinsèques à la gestion de projet (mauvaise affectation des responsabilités sur les tâches, plusieurs personnes affectées aux mêmes tâches sans répartition claire des rôles, mauvaise implication des parties prenantes et en particulier du ou des commanditaires du programme).

Application des recommandations

Dans le cadre des activités de S&E du programme, beaucoup de recommandations sont formulées en vue d'améliorer le système de suivi-évaluation du programme, mais l'analyse révèle que plus 75% de ces recommandations sont classées sans suite, soit par défaut de moyens, soit par défaut de prise de responsabilité concrète sur le terrain par les acteurs

Existence de cadres de concertation

Au sein du programme, il est prévu des cadres de concertation trimestriels, mais ces cadres ne sont pas réguliers. Généralement, deux cadres par an au niveau central. Aussi, l'absence de cadre de concertation entre Tdh et les partenaires à la base ne permet aux parties prenantes d'examiner les données sur les indicateurs, les résultats de la recherche opérationnelle et les conclusions des évaluations qui demeurent un cadre adéquat pour assurer un mécanisme de S&E performant (**PNUD 2004**).

Chapitre 4- ANALYSE DES CAUSES DE LA DEFAILLANCE DU SSE DU PROGRAMME.

Dans ce chapitre, est présentée une synthèse des principales causes à l'origine du dysfonctionnement du système de suivi-évaluation du programme protection de Tdh au Burkina Faso ainsi que des propositions et suggestions.

4.1 Les principales causes de la défaillance du système de S&E

Après avoir regroupé les facteurs explicatifs de la défaillance du système de S&E par catégories et similitudes, il en ressort de l'analyse des données, les principales causes ci-dessous évoquées.

4.1.1 Faible maîtrise des outils de S&E du programme par les acteurs

La faible maîtrise des outils de S&E est causée par les facteurs que sont l'insuffisance de la formation sur les outils de S&E, la faible maîtrise de l'outil informatique par les agents terrain, l'insuffisance des moyens logistiques, la complexité et l'inadéquation de certains outils (Outils de Gestion des cas surtout), la diversité des fiches en fonction des partenaires et projets, la très grande quantité d'informations à collecter par les fiches, le nombre élevé de fiches à renseigner, la confusion entre outil de travail social et outil statistique, etc. Ce sont **92%** des répondants qui ont identifié ces causes.

4.1.2 Problème de motivation et mobilisation des acteurs impliqués

A ce titre, **80%** des répondants indexent l'inflexibilité des conditions administratives et financières exigées par le programme, leur faible implication dans la planification et la conception des outils à la base, la non prise en compte de leurs attentes et intérêts spécifiques (problèmes d'équipements, absence de mesures concrètes de la part de leur hiérarchie, retard dans l'allocation des fonds, absence d'indemnités pour les agents de saisie de la base de données, etc.).

4.1.3 Insuffisance de moyens financiers et logistiques alloués au volet S&E

Comme déjà indiqué plus haut, **76%** des répondants expliquent ce déficit par l'absence d'un budget spécifique alloué au volet S&E lors de la budgétisation, l'omission de certaines fonctions liées au volet suivi-évaluation par le programme, la rigidité des procédures institutionnelles et financières du programme ou des bailleurs de fonds, etc.

4.1.4 Faible appropriation des outils de S&E par les acteurs à la base

Les causes sous-jacentes ici de la faible appropriation des outils sont entre autres l'insuffisance de mesures d'accompagnement de la part du MFSNF pour la vulgarisation des outils de suivi auprès des acteurs à la base, la non implication de la DGESS du MFSNF dans le système de collecte des données pour le programme protection de Tdh, le manque de moyens financiers pour assurer la duplication des outils, le manque d'intérêt de la hiérarchie des partenaires clefs du programme, la diversité des outils de S&E (Qualité des services, Gestion des cas, etc.), l'asymétrie informationnelle sur ces outils et la réticence dans la fourniture des données au niveau de la sécurité, la justice, etc. Ainsi ce sont près de **65%** des répondants qui estiment que ces facteurs sont à l'origine de la faible appropriation des outils du programme par les acteurs.

4.1.5 Retard d'allocation des ressources financières du programme

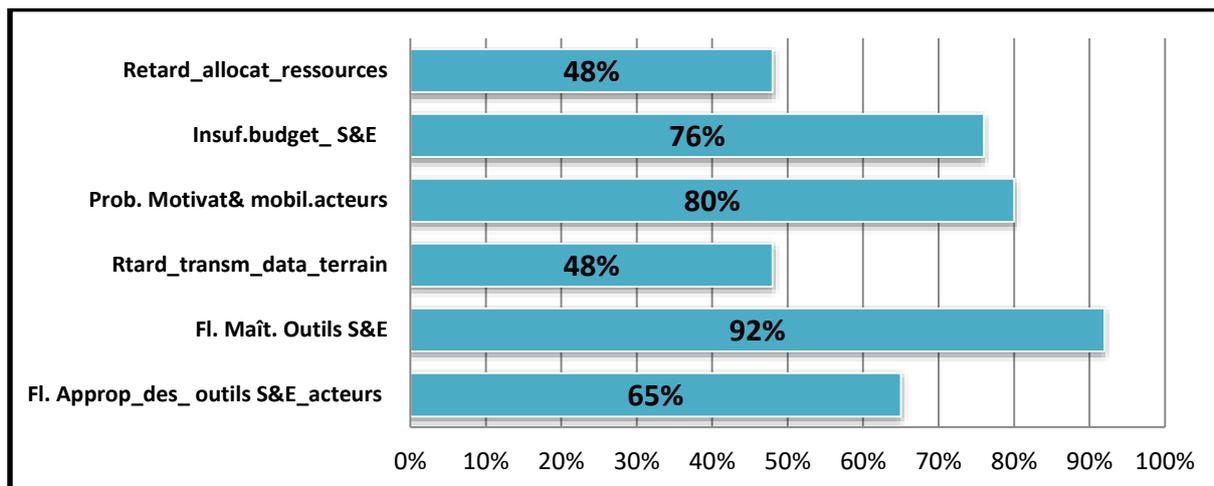
Ce retard est induit par la transmission tardive des justificatifs et rapports narratifs, la lourdeur administrative et la rigidité des procédures de décaissement des Bailleurs de Fonds (Cas de l'UNICEF), l'absence de plan de mitigation des risques opérationnels, la faible capacité de gestion actions du programme par certains acteurs à la base, etc. C'est environ **48%** des enquêtés qui ont relevé ces facteurs explicatifs.

4.1.6 Retard de transmission des données par les acteurs terrain

Les causes sous-jacentes avancées ici par **48%** des enquêtés, sont entre autres l'absence de carte de flux des données formalisées et documentées (interne & externe), le problème d'archivage des données, la très grande mobilité des agents terrain, la surcharge de travail, la diversité des outils, l'insuffisance de moyens logistiques (ordinateurs en panne, absence de connexion internet pour la transmission des données, insuffisance de fiches de suivi), le remplissage non systématique des outils par les acteurs terrain, etc.

Ci-dessous, la distribution de fréquence des six (06) principaux facteurs explicatifs de la défaillance du dispositif de S&E du programme.

Figure 10: Principaux facteurs explicatifs de la défaillance du dispositif de S&E du programme.



Source : données enquêtes, septembre 2017.

4.2 Analyse SWOT du dispositif de S&E du programme.

Une analyse des préoccupations soulevées à travers les données de l'enquête et une observation des pratiques et comportements et de l'environnement de la protection de l'enfant dans lequel évolue le programme protection de Tdh, nous ont permis de procéder à un diagnostic stratégique du système de S&E sous forme de tableau SWOT ainsi qu'il suit :

Tableau 8: Tableau SWOT du dispositif de S&E du programme protection Tdh

| <u>Forces</u> | <u>Faiblesses</u> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Le programme possède un chargé de S&E et une équipe qui regorge de personnels aux profils variés, - La collaboration entre le pool de S&E de tous les programmes pilotés au sein de la délégation, offre un espace d'apprentissage continu, - Le grand leadership et la notoriété de Tdh Lausanne au Burkina dans le domaine de la protection de | <ul style="list-style-type: none"> - L'inexistence d'un manuel de suivi-évaluation formalisé pour le programme protection de Tdh, - L'absence des ressources financières, logistiques requises spécifiquement pour le volet S&E du programme - La lourdeur des procédures administratives et logistiques de la délégation - La faible collaboration des chefs de service dans la conduite des activités du programme ; - L'insuffisance de diffusion des résultats des missions de suivi des activités ; |

| | |
|---|---|
| <p>l'enfance, ce qui favorise la mise en œuvre du programme,</p> <ul style="list-style-type: none"> - La concertation entre les autres ONG similaires, ce qui favorise le partage d'expériences en matière de suivi-évaluation. - Etc. | <ul style="list-style-type: none"> - La faible capacité de fonctionnement et d'organisation du système de suivi-évaluation ; - La méconnaissance de l'utilité du S&E par les services partenaires par rapport à la base de données, - L'absence d'outils de suivi des plans d'action des réseaux et DPFSNF. |
| <p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le système de suivi-évaluation dispose de certaines compétences qui peuvent œuvrer pour son amélioration. - La possibilité de collaborer avec les autres collègues S&E de la délégation et des ONG similaires ; - Le partenariat avec des entreprises techniques et d'innovations : DIMAGI, GHL, etc. | <p><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le cadre institutionnel de l'organisation est évolutif et peu stable, - L'instabilité au sein du Ministère clef partenaire de Tdh : fusion du Ministère de la femme avec l'action sociale, - La confusion et le risque de doublons par les services statistiques des différents ministères partenaires, - La concurrence pour le lead dans la protection avec d'autres ONG Similaires et Associations. - La recrudescence de l'insécurité dans les zones d'intervention du programme (Sourou, Séno, etc.). |

Source : Données enquêtes, Juin 2017

4.3 Analyse et discussion des résultats atteints

En analysant les résultats obtenus concernant les facteurs explicatifs des contres performances du dispositif de S&E du programme protection de Tdh, nous les avons interprétés par rapport au modèle d'analyse formulé au départ ainsi qu'il suit : « *la Performance du Dispositif de Suivi-Evaluation du Programme (PDSEP) protection dépend du Niveau de maîtrise des aspects techniques (Nmat) liés au suivi-évaluation et de la Prise en compte des aspects managériaux par le programme (Pcam).* »

4.3.1 Aspects techniques liés au S&E évoqués

Les causes techniques évoquées sur le dispositif de S&E du programme protection de Tdh gravitent autour de la faible maîtrise et d'appropriation des outils de S&E du programme, du retard dans la transmission des données dû à l'absence d'une carte de flux des données avec une matrice de responsabilités clairement définie.

Ainsi, il en résulte que le niveau de maîtrise de ces aspects techniques demeure peu satisfaisant et ne peut à l'étape actuelle permettre d'atteindre les objectifs de S&E du programme. En effet, pour **Amoussou - Guenou (2007)**, le recrutement de personnel en nombre suffisant et qualifié par la pérennisation du capital technologique c'est-à-dire le savoir et le savoir-faire sont des conditions sine qua non pour rendre performant le système de suivi-évaluation. En outre, pour **R. BUTTRICK (2004)**, le renforcement des capacités des organisations par la création d'un entourage propice, la mise en place de ressources humaines qualifiées et de ressources financières adéquates sont à la base d'un bon mécanisme de suivi.

4.3.2 Aspects managériaux liés à la gestion du programme évoqués

En ce qui concerne les causes de la défaillance du dispositif de S&E évoquées, l'analyse des résultats révèle qu'elles gravitent autour des questions **d'organisation** : absence de matrice de responsabilités, de manuel de suivi-évaluation, **de planification** : absence de budget spécifique alloué au S&E, absence de budgétisation axée sur les résultats, retard dans l'allocation des ressources, **de direction** : baisse de la motivation et de la mobilisation des acteurs impliqués et **de contrôle** : absence de plan de mitigation des risques opérationnels, irrégularité des cadres de concertation.

Ainsi, il en résulte que la prise en compte des aspects managériaux demeure insatisfaisante et en l'occurrence le volet « **direction** », et « **organisation-planification** ». En effet, si le budget prévu est trop limité, si le temps et les compétences allouées au suivi-évaluation pendant la

phase de démarrage sont insuffisants ou si la conception du projet n'est pas assez souple pour permettre au système de suivi-évaluation d'influencer la stratégie pendant la mise en œuvre, le suivi-évaluation peut être voué à l'échec dès la conception initiale du projet (**Groupe canadien MDS, 2008**). En outre, la mise en place des conditions nécessaires à l'élaboration de rapports de qualité, l'organisation de la communication, des conditions de travail et la planification des moyens nécessaires font partie de la démarche méthodologique de conception d'un plan de suivi-évaluation¹².

4.4 Vérification des hypothèses de recherche.

En partant, de l'analyse et de l'interprétation des résultats liés aux causes de la défaillance du dispositif de S&E du programme Tdh, nous pouvons conclure le niveau de vérification de nos hypothèses ainsi qu'il suit :

Hypothèse N°1 : La défaillance du dispositif de suivi-évaluation du programme s'explique par la faible maîtrise des outils de collecte des données par les acteurs terrain.

Pour cette hypothèse, en se référant aux résultats de l'enquête, 92% des personnes interrogées lient la performance du système de suivi-évaluation du programme à la faible maîtrise des outils de suivi-évaluation du programme par les acteurs impliqués. En effet, 23/25 des répondants affirment que la faiblesse du dispositif de S&E est d'abord une question de maîtrise technique des outils de suivi-évaluation. Il en résulte donc que notre hypothèse N°1 est vérifiée.

Hypothèse N°2 : Les résultats mitigés du dispositif de suivi évaluation sont dus à la faible motivation des « acteurs de terrain »

La question de la motivation des acteurs de terrain a été évoquée par 20 répondants sur les 25 soit un taux de réponse de **80%**. Cela s'explique par les causes sous-jacentes telles que la faiblesse des moyens financiers et logistiques mis à leur disposition, l'inflexibilité des conditions administratives et financières et logistiques, la faible implication dans la planification et l'analyse des besoins et intérêts à prendre en compte, etc. Ainsi, donc l'hypothèse n°2 est également vérifiée.

Hypothèse N°3 : le nouveau positionnement actuel de Terre des hommes (Faire-Avec) dans la mise en œuvre du programme protection réduit la performance du système de suivi-évaluation du programme.

¹² Dr Sylvestre OUEDRAOGO, *Cours de Suivi-Evaluation*, M2MOA.

Ce nouveau positionnement de Tdh n'a pas été directement cité comme cause de la défaillance du système de suivi-évaluation du programme protection. Cependant, il en ressort une diversité de vue quant à l'appropriation de ce nouveau positionnement. Ainsi, nous pouvons donc conclure que notre **hypothèse N°3 n'est pas vérifiée.**

En somme, nous pouvons affirmer que la performance du Système de Suivi-Evaluation du programme protection de Tdh dépend de la capacité de maîtrise des aspects techniques liés au Suivi-évaluation et de la prise en compte des aspects managériaux par le programme.

4.5 Propositions et suggestions

Au regard des insuffisances relevées sur le niveau de maîtrise des aspects techniques liés au S&E et de la prise en compte des aspects managériaux par le programme, nous formulons ces propositions et suggestions à l'endroit du programme protection de Tdh.

4.5.1 Propositions à l'endroit du programme protection

Pour une réelle appropriation du dispositif de S&E par le programme et les acteurs impliqués, nous formulons ces propositions :

4.5.1.1 Cadre conceptuel pour le S&E du programme protection

Le **FIDA (2002)** considère le S&E comme un système intégré de réflexion et de communication qui doit être planifié, géré et doté de moyens adaptés, et non seulement un simple travail de statistique ou une obligation de l'extérieur (Module 3 :4). Pour ce faire, il doit comporter les tâches suivantes : la conception et la mise en place ; la collecte et la gestion de l'information ; la réflexion critique ; la communication des résultats et la production des rapports.

Il identifie six étapes pour la conception d'un dispositif de S&E que nous suggérons pour le programme protection :

- ❖ **La définition claire de l'objectif et du champ d'action du dispositif de S&E** : Pourquoi avons-nous besoin du S&E et quels domaines doit-il couvrir ?
- ❖ **L'identification des questions relatives à la sélection des indicateurs SMART à mesurer, des besoins d'information et attentes des acteurs** : qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le programme de façon à bien le gérer ?
- ❖ **La planification de la collecte et de l'organisation de l'information** : comment sera collectée et organisée l'information nécessaire ?

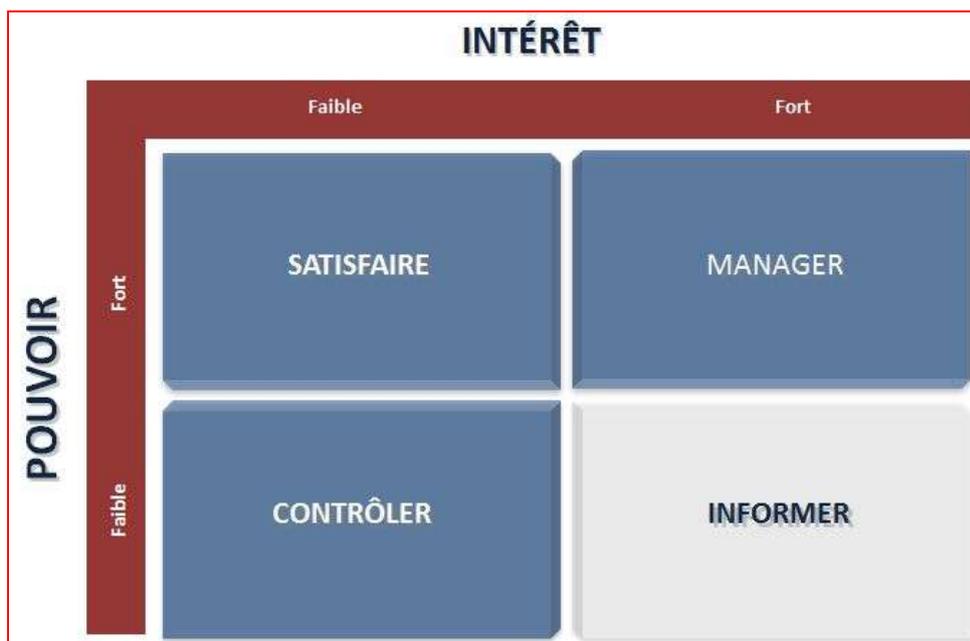
- ❖ **La planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique** : comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du programme ?
- ❖ **La planification pour une communication et des rapports de qualité** : comment et à qui voulons-nous présenter les activités et méthodes du programme ?
- ❖ **La planification des moyens et compétences nécessaires** : de quoi avons-nous besoin pour que le S&E fonctionne véritablement ?

Ces différentes étapes doivent être faites en impliquant les différentes parties prenantes du programme et surtout de la composante suivi-évaluation. Cette démarche permettra aux parties prenantes de mieux s'impliquer dans la mise en œuvre du volet S&E du programme.

4.5.1.2 Analyse des parties prenantes avec la matrice de pouvoir-intérêt

L'adhésion et la motivation des parties prenantes passent nécessairement par la prise en compte de leurs besoins d'informations, attentes et intérêts à l'endroit du programme. Cette analyse des parties prenantes ne se limite pas à leur identification et rôles à jour dans l'atteinte des objectifs du programme. Ainsi, pour que ces parties prenantes s'approprient la démarche du programme la prise en compte de leurs attentes est indispensable dans la mesure du possible.

Figure 11: proposition de grille d'analyse des parties prenantes du programme



| | |
|--|---|
| SATISFAIRE | MANAGER |
| Les tenir informés du déroulement du programme | Des acteurs importants !! Tout faire pour maintenir ce groupe dans le processus |
| CONTROLLER | INFORMER |
| Personnes ou groupes vivant dans la communauté mais pas directement touchés par le programme. S'ils sont des bénéficiaires potentiels, il faut si possible les associer à certaines actions si possibles pour les préparer | Généralement, les bénéficiaires clés ; Renforcer leur niveau d'information et de formation ; Besoin de capacités de négociation |

Source : <http://www.labo-g4.fr/v1/node/726>

4.5.1.3 Réadaptation des outils et du circuit de collecte des données

La diversité des outils utilisés et la quantité de données demandées par le programme créent la surcharge de travail pour les acteurs de terrain. En plus de cela, l'insuffisance des ressources humaines impliquées dans le système de S&E nécessite une réadaptation des outils de collecte des données et surtout ceux de la gestion des cas. Ainsi, nous proposons la réduction du contenu des fiches et le nombre de fiches de collecte des données. Quant au circuit de collecte de données, nous proposons l'implication de la DGESS du MFSNF qui est un maillon principal pour une meilleure appropriation des outils de S&E du programme.

4.5.1.4 Renforcement des capacités des acteurs impliqués et les cadres de concertation à la base

Pour une bonne maîtrise des outils de S&E par les acteurs, nous proposons de poursuivre le renforcement de leurs capacités sur ces outils. En outre, nous proposons d'élargir les cadres de concertation à la base afin de prendre en compte les besoins et d'évaluer leurs capacités d'action.

4.5.1.5 Allocation d'un budget spécifique au volet S&E du programme

Nous proposons que le programme alloue un budget spécifique au volet S&E. Une règle générale empirique est que 5 à 10 % du budget d'un programme devrait être alloué au S&E¹³. Ainsi, nous proposons au moins, 5% du budget global du programme pour couvrir les besoins liés au S&E, apprentissage et redevabilité. En effet, une règle générale veut que le budget alloué au suivi et à l'évaluation soit suffisamment élevé pour ne pas compromettre la précision et la crédibilité des résultats sans détourner des ressources du programme au point d'en entraver l'exécution (*Département de la planification et de l'évaluation (DPE) du Secrétariat de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011*).

4.5.1.6 Informatisation du système de collecte des données

L'utilisation des Technologies de la Communication et de l'Information pour le Développement (ICT4D) occupe une place prépondérante dans la qualité des données issues des dispositifs de S&E. Ainsi, nous proposons la mise en place de système informatisé de collecte de données mobiles pour l'ensemble du programme : bases de données informatisées, l'utilisation des smartphones et tablettes pour la collecte des données, la création et l'animation d'un compte sur les réseaux sociaux ainsi que d'autres plateformes pour le programme spécifiquement.

4.5.1.7 Elaboration d'un plan de mitigation des risques liés au programme

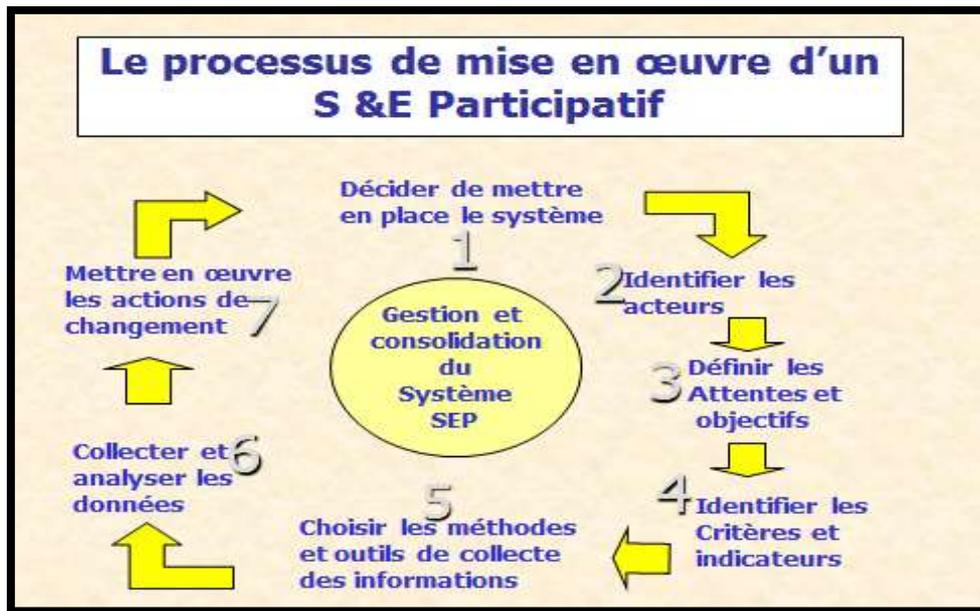
Plusieurs facteurs internes comme exogènes peuvent avoir une influence négative sur l'atteinte des objectifs du programme et partant de la composante S&E. Ainsi, nous suggérons, une analyse des risques potentiels et la mise en place d'un plan de gestion de ces risques afin de réduire la vulnérabilité du programme dans son environnement.

4.5.2 Suggestions au programme protection de Tdh

Au regard de ce qui précède, nous suggérons au programme protection de Tdh un modèle de suivi-évaluation plus participatif bâti autour des étapes suivantes :

¹³ Source : <https://www.measureevaluation.org>

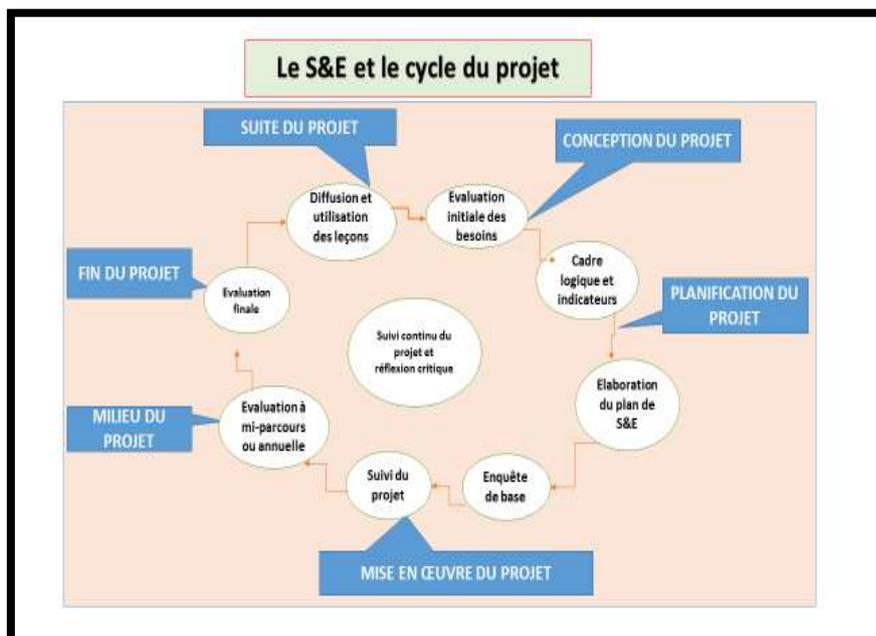
Figure 12: Suggestion de modèle de suivi-évaluation participatif



Source : Manuel de Suivi-Evaluation Participatif d'Impact (SEPI), MISEREOR, 2015.

Egalement, nous suggérons que ce dispositif de S&E soit pris en compte tout au long de la gestion de cycle de projet comme illustré dans le schéma ci-dessous :

Figure 13: Suggestion pour la prise en compte du S&E dans le cycle de projet



Source : Document de S&E, USAID 2009.

Ce modèle de S&E participatif place les parties prenantes comme acteurs dans le processus de conception, planification, mise en œuvre, suivi-évaluation et capitalisation du programme. Le volet suivi-évaluation étant transversal, il doit donc être pris en compte durant tout le long du cycle de gestion de projet comme indiqué ci-dessus. Par conséquent la budgétisation de cette composante devra également prendre en compte ces différentes étapes en vue de bâtir un plan de suivi-évaluation performant.

CONCLUSION GENERALE

L'amélioration de la qualité de la gestion des projets et programmes passe nécessairement par la performance de son dispositif de suivi – évaluation. Ce volet demeure un défi important pour tous les managers de projets et programmes. Dans ce mémoire, nous avons porté notre regard sur la pratique du suivi-évaluation au sein du programme protection de Terre des hommes Lausanne au Burkina Faso.

En rappel, dans son rapport annuel de 1999, l'Agence Française de Développement, indique que 70% des projets sont jugés satisfaisants de par leur formulation. Cependant, ces projets correctement conçus se heurtent à d'énormes problèmes pendant l'exécution, notamment en phase de suivi-évaluation. Aussi, pour le groupe canadien MDS (2008), le suivi-évaluation peut être voué à l'échec dès la conception initiale du projet. C'est le cas par exemple, si le budget prévu est trop limité, si le temps et les compétences allouées au suivi-évaluation pendant la phase de démarrage sont insuffisants ou si la conception du projet n'est pas assez souple pour permettre au système de suivi-évaluation d'influencer la stratégie pendant la mise en œuvre.

Ainsi, à la lumière des résultats atteints dans l'étude, nous avons relevé que le programme protection de Terre des hommes dispose d'un dispositif de S&E perfectible car la pratique du S&E n'est pas totalement enracinée au sein du programme. En effet, il existe aucun manuel de S&E du programme et l'absence d'une stratégie réelle de suivi-évaluation avec une matrice de responsabilité des parties prenantes. Aussi, 92% des répondants affirment que les objectifs du suivi-évaluation ne sont pas clairement définis et sont méconnus. Par ailleurs, malgré les sessions de renforcement des capacités des acteurs clefs, des insuffisances demeurent en termes d'appropriation des outils et de la dynamique du S&E. Le programme ne dispose pas de budget spécifique pour le volet S&E et le diagnostic révèle également une insuffisance en termes de ressources humaines qualifiées dans le S&E.

Ainsi, au regard de ce qui précède, la performance du dispositif de S&E du programme protection dépend fortement de la capacité de maîtrise des aspects techniques liés au suivi-évaluation et de la prise en compte des dimensions managériales dans la mise en œuvre du programme.

L'analyse des principaux facteurs explicatifs de la défaillance du système de S&E du programme, révèle que la faible maîtrise des outils de suivi évaluation du programme par les acteurs ; le manque de motivation et mobilisation des acteurs impliqués ; l'insuffisance de

moyens (financiers et logistiques) alloués au volet S&E du programme et la faible appropriation des outils de suivi-évaluation sont entre autres les causes du dysfonctionnement du dispositif de S&E du programme protection. En effet, la satisfaction des besoins et des attentes des parties prenantes passe par une collaboration active et une communication tout au long du projet. Le mode et la fréquence de communication sont déterminés par le niveau d'influence d'une partie prenante. Il faut être capable de rendre l'information importante accessible via un moyen de communication apprécié des parties prenantes ciblées (Project Management Institute).

Par conséquent, dans une perspective d'amélioration du dispositif de S&E, nous avons formulé des propositions portant sur le cadre conceptuel de S&E du programme, l'allocation d'un budget pour le S&E (3 à 5% du budget global), le renforcement des compétences techniques des acteurs impliqués, le contenu des outils de S&E, l'adoption des technologies de l'information et de la communication pour le Développement (ICT4D), etc.

Aussi, avons-nous recommandé, la mise en œuvre d'un dispositif de suivi-évaluation plus participatif, avec une prise en compte des attentes et intérêts des parties prenantes surtout dans le contexte du nouveau positionnement de l'ONG Terre des hommes.

Nous osons croire que nos propositions formulées et ces recommandations serviront à bâtir un dispositif de S&E performant pour le programme et partant pour la délégation de la Fondation Terre des hommes Lausanne au Burkina Faso.

Néanmoins, nous n'avons pas la prétention d'avoir cerné tous les problèmes car notre étude est loin de couvrir l'ensemble de la problématique de S&E du programme.

Toutefois, convaincu que la qualité du système de suivi-évaluation est également tributaire des mécanismes de redevabilité et d'apprentissage au sein des projets et programmes, il serait donc intéressant de réfléchir sur la prise en compte de ces facteurs dans la pratique du suivi-évaluation de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. AFITEP, *Management de projets principes et pratique*, AFNOR, 1998, 278p.
2. ARNOUD et RENAUD J., *Guide de la gestion industrielle : principe, méthode et outils*, AFNOR, 2008, 372p.
3. BUTTRICK R., *Guide exhaustif du management de projet*, 3^{ème} éd., Source d'or, Paris, 2004, 492p.
4. CAD/OCDE., *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, 2002, 40p.
5. CASLEY D.J., KUMAR K., *Suivi et évaluation des projets agricoles*, Economica Banque Mondiale, 1987, 165p.
6. COULIBALY G., *Manuel de Suivi-Evaluation Participatif d'Impact (SEPI)*, MISEREOR, 2015, 58p.
7. FIDA, *Guide pratique de suivi-évaluation des projets*, éditeur Rome, FIDA, 2002, 16p.
8. FONDATION TERRE DES HOMMES, *Manuel de cycle de projet de Tdh*, 2013, 220p.
9. FONDATION TERRE DES HOMMES, *Plan stratégique 2016-2020*, 43p.
10. GUENEAU M-C., *L'Afrique, les petits projets de développement sont-ils efficaces ?* Paris, 1984, 230p.
11. *Guide sur la Gestion axée sur les Résultats*, Québec, 2014, 62p.
12. Institut International de la Planification de l'éducation, Paris, 1990, 126p.
13. MAGNEN A., *Les projets d'éducation préparation, financement et gestion*, UNESCO/
14. MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, *Manuel de suivi-évaluation du Programme National Plateformes Multifonctionnelles*, 2010, 174p.
15. NEU D., *Evaluer, apprécier la qualité pour faciliter la décision. Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations*, GRET, 2001, 95p.
16. PNUD, *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement*, 2009, 232p.

ARTICLES ET ETUDES

1. BANQUE MONDIALE, « Etude sur l'évaluation rétrospective des opérations de la banque mondiale », BM, Washington, 1985-1986.
2. BUCHANAN-SMITH M, COSGRAVE J., *ALNAP, évaluation de l'action humanitaire*, 2012, 238p.
3. COMMISSION EUROPEENNE, *Manuel gestion du cycle de projet*, 2001, 49p.
4. DORAN G. T., « There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives », *Management Review*, vol. 70, no 11, 1981, 70p.
5. MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, *Efficacité de la gestion des projets et programmes et leur impact sur le développement*, septembre 2010, 21p.

MEMOIRES

1. ADIKPETO A.S., *Contribution à l'amélioration du système de suivi évaluation du ministère délégué chargé des transports et des travaux publics*, mémoire de fin de formation au cycle II, filière Gestion des projets, FASEG/ Université d'Abomey-Calavi, 2008.
2. GAMBO A., *Amélioration du système de suivi-évaluation dans un projet Telecom : cas du projet CIO 2013 d'atlantique au Niger*, , DESS en gestion des projets, 11^e promotion CESAG, Avril 2013.
3. KAMTCHOING NOUBISSI P., *La pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun*, Master en développement de l'université Senghor, avril 2009.
4. SINON S., *Suivi-évaluation des groupements villageois féminins (GVF) pour une meilleure appropriation et une pérennisation des investissements des projets et programmes : cas des GVF bénéficiaires de plates formes multifonctionnelles dans la région de la Boucle du Mouhoun*, Mémoire de Master Professionnel en Gestion des Projets, ISIG 2011.

COURS

1. BERGERON G., *Evaluation de projets*, notes de cours, Université Senghor, octobre 2008.
2. OUEDRAOGO S., *Cours de suivi-évaluation*, Master Pro 2 en MOA/IFOAD, 2016.

WEBOGRAPHIE

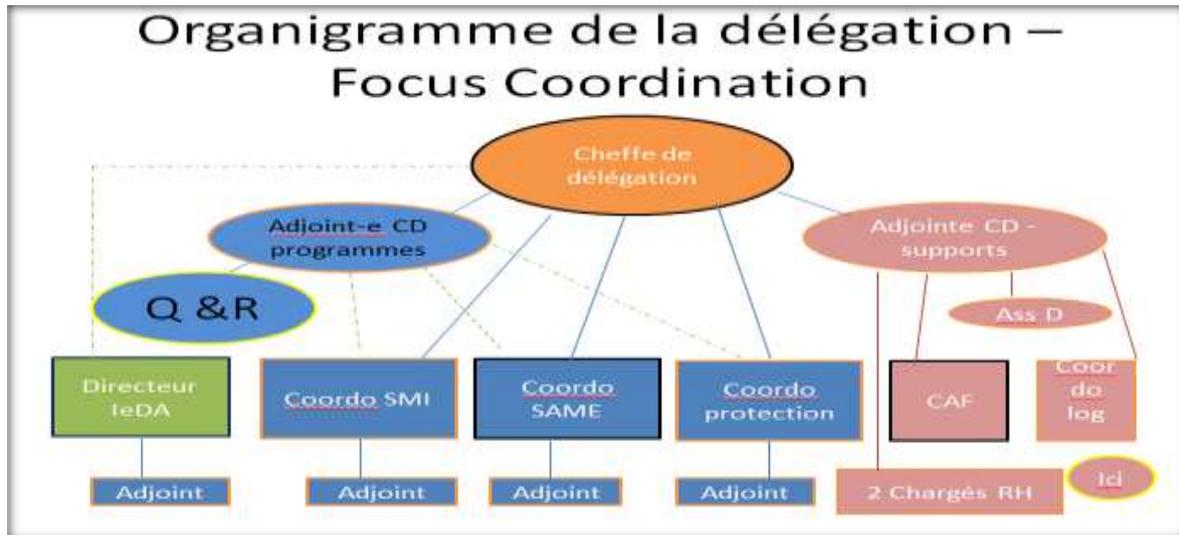
1. https://fr.wikipedia.org/wiki/Principe_de_Pareto, [consulté le 13 Aout 2017]
2. https://fr.wikipedia.org/wiki/Fayolisme#Les_outils_de_gestion, [consulté le 17 juillet 2017];
3. https://www.gestiondeprojet.net/articles/indicateurs_pilotage.html, [consulté le 15 Juillet 2017]
4. [link1/index_files/tool_stakeholder.pdf](#), [consulté le 14 juin 2017]
5. [www.cidr.org](#) « les tableaux logiques simplifiés 2: des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets », groupe de recherche et d'échanges technologiques, coopérer aujourd'hui n°47, [consulté le 17 Avril 2017]
6. [www.évaluation francophonie.org](#) « rapport final présenté sur la stratégie de suivi-évaluation des projets et programmes de développement », [consulté le 16 Décembre 2016]
7. [www.memoireonline.com](#) [consulté le 10 Mai 2017]
8. <https://f3e.asso.fr>, [consulté le 17 juillet 2017]
9. <http://www.labo-g4.fr/v1//node/726>, [consulté le 26 juillet 2017]

ANNEXES

Annexe 1: Zone d'intervention du programme protection de Tdh



Annexe 2: Organigramme de la délégation Tdh au Burkina Faso



Légende :

Ass D : assistante de direction

CD : Cheffe de délégation

Coordo : coordonnateur

CAF : coordonnateur administratif et financier

RH : Ressources humaines

Q&R : qualité recherche

Ici : cabinet consultant.

Annexe 3: Guide d'entretien sur le dispositif de S&E du programme

| |
|--|
| <p style="text-align: center;"><u>GUIDE D'ENTRETIEN SUR LE DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME PROTECTION</u></p> |
|--|

CIBLE: Les responsables du programme et les chefs de services partenaires

QUESTIONS A ABORDER

1. Comment se fait le S&E du programme protection ?
2. Quelle appréciation faites –vous du S&E du programme ?
3. Quels sont les outils de suivi utilisés ?
4. Quels sont les outils d'évaluation utilisés ?
5. Périodicité de suivi-évaluation ?
6. Nombre de rapports produits et leurs périodicités ?
7. les rapports sont –ils élaborés à temps ?
8. Difficultés dans la collecte ou le traitement des informations ?
9. Causes de ces difficultés dans la collecte et le traitement des informations ?
10. Les fonds sont-ils débloqués à temps ?
11. Taux d'exécution physique et financière global du programme
12. Suggestions et recommandations pour un meilleur dispositif de S&E du programme ?

Annexe 4/ Questionnaire individuel adressé aux partenaires

QUESTIONNAIRE INDIVIDUEL SUR LE DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

IDENTIFICATION

Structure :

Date :

Nom et Prénom(s) du répondant:

Sexe :

Fonction:

Téléphone :

E-mail :

I. ASPECTS TECHNIQUES DU SYSTEMME DE SUIVI EVALUATION

1. Quelles sont les activités principales que vous réalisez dans le cadre du partenariat avec Tdh Lausanne ?

2. Quelle appréciation faites-vous de ce partenariat dans le contexte du nouveau positionnement de Tdh (FAIRE-AVEC)?

Très satisfaisant, Satisfaisant, Peu satisfaisant, Insatisfaisant

3. Dans le cadre de la mise en œuvre du programme protection, comment étiez-vous (structure) associés pendant la phase conception ?

4. Quelle appréciation faites-vous de la prise en compte de vos besoins d'informations et intérêts par le programme protection ?

Très satisfaisant, Satisfaisant, Peu satisfaisant, Insatisfaisant

5. Pourquoi, avons-nous besoin du Suivi-évaluation dans le programme protection de Tdh?

6. Quelle est l'importance du suivi-évaluation dans le programme protection de Tdh ?

Sans importance, Peu important, Assez important, Très important

7. Quels sont les outils de collecte des données transmis par Tdh ?

8. Quelles sont les difficultés rencontrées dans l'administration de ces outils de collecte ?

9. Quelles sont les causes de ces difficultés selon-vous ?

10. Quelles solutions proposez-vous pour améliorer et favoriser l'appropriation de ces outils par votre service ?

11. Vos responsabilités dans le système de suivi-évaluation de Tdh sont-elles clairement définies? Oui ou Non ?

Sinon, Pourquoi :

12. Disposez-vous de ressources humaines qualifiées pour assurer le suivi-évaluation du programme dans votre Structure ?

Oui ou Non ?

II. ANALYSE DES ASPECTS MANAGERIAUX

13. Comment appréciez-vous la planification des activités du programme de Tdh ?

14. Que devrions –nous prendre en compte pour une meilleure planification des activités ?

15. Avez-vous des retours (feedbacks) sur les performances atteintes du programme par Tdh?

Oui ou Non ?

16. Si oui, quel est le niveau de **fonctionnalité** de ce mécanisme de feedbacks ?:

Bien ; Assez-Bien, Passable ; Mauvais

17. Comment appréciez-vous la fréquence des supervisions formatives auprès de votre structure ?

Très suffisant, Suffisant, Peu suffisant, Insuffisant

18 Quelles dispositions pour l’application des recommandations des supervisions formatives réalisées par Tdh ?

19 Existents-ils des facteurs externes qui influencent négativement sur la qualité des données du S&E transmises à Tdh ?

20. Quelles suggestions pour réduire ces effets négatifs externes ?

III SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

21. Quelles suggestions en vue d’améliorer la performance du dispositif de suivi-évaluation du programme ?

- A l’endroit de l’équipe Tdh :

- A l’endroit des bailleurs de fonds de Tdh:

- A l’endroit de vos agents de service et supérieurs hiérarchiques de mise en œuvre :

- A l’endroit des associations partenaires de Tdh :

- A l’endroit des bénéficiaires directs du programme :

Annexe 5: Questionnaire individuel adressé aux responsables du programme

QUESTIONNAIRE INDIVIDUEL SUR LE DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

CIBLE : EQUIPE PROTECTION Tdh

IDENTIFICATION

Nom et Prénom(s) :

Poste occupé:

Profil de formation :

Email :

Téléphone :

Date de collecte :

I. MAITRISE DES ASPECTS TECHNIQUES DU SSE

1. Quels sont les objectifs du Système de Suivi-Evaluation (SSE) du programme ?

2. Avez-vous participé à la formulation de ces objectifs ? Oui ou Non ?

Si oui, comment ? :

3 Avez-vous réalisé une analyse des parties prenantes au SSE du programme Oui Non ?

Si oui, comment ?

4. Quelle appréciation faites- vous de la prise en compte des besoins des utilisateurs et fournisseurs d'informations du SSE ? Satisfaisant, Peu satisfaisant, Insatisfaisant

3. Quels sont les types d'indicateurs que vous mesurez ?

Intrants, Activités, Produits, Effets, Impact

4 Arrivez-vous à mesurer tous les indicateurs définis ? Oui ou Non

Si non, Pourquoi ? :

5. Les bénéficiaires et les acteurs clefs du programme ont –ils été associés à la définition de ces indicateurs? Oui ou Non ?

Si oui, comment :

6. Quels sont les outils de collecte des données utilisés dans le programme ?

7. Quelles sont les techniques de collecte utilisées ?

8. Quel est votre degré de maîtrise des techniques et outils de collecte des données du SSE ?

Très satisfaisant, Satisfaisant, Peu satisfaisant, Insatisfaisant

9. Avez-vous impliqué les utilisateurs de ces outils de collecte lors de leur élaboration ? Oui ou Non ?

Si oui, comment :

10. Comment s'est procédé la dissémination des outils de collecte et du plan de suivi des indicateurs auprès des acteurs terrain

11. Etes –vous satisfaits de la qualité des données reçues du SSE ? Oui ou Non

12. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pendant la mise en œuvre opérationnelle du suivi-évaluation du programme ?

13. Selon-vous, Pourquoi ces difficultés ?

14. Quelles solutions proposez-vous pour résoudre ces difficultés ?

15. Le SSE du programme comporte-t-il un circuit de transmission des données ? Oui Non,

16. Comment est faite l'analyse et le stockage des données ?

17. Comment se réalise la diffusion des données à votre niveau ?

18. Les responsabilités sont-elles clairement définies dans le SSE ? Oui ou Non ?

Sinon, Pourquoi :

19. Disposez-vous de compétences requises pour assurer votre rôle dans le SSE du programme ?

Oui ou Non ?

20. Comment appréciez-vous les moyens logistiques du SSE du programme mis à votre disposition ?

Très satisfaisant, Satisfaisant, Peu satisfaisant, Insatisfaisant

21. Comment appréciez-vous le budget du SSE du programme mis à votre disposition ?

Très satisfaisant, Satisfaisant, Peu satisfaisant, Insatisfaisant

II. ANALYSE DES ASPECTS MANAGERIAUX

22. ORGANISATION :

- Le programme dispose -t-il d'un manuel de suivi-évaluation ? Oui ou Non ?

- Le programme a -t-il défini d'un système d'information pour le S&E ? Oui ou Non ?

- Existe-il un mécanisme de **feedbacks (retour)** des informations sur les performances du programme aux parties prenantes à la base : Oui ou Non ?

Si oui, quel est le niveau de **fonctionnalité** de ce mécanisme de feedback :

Bien ; Assez-Bien, Passable ; Mauvais

23. PLANIFICATION :

- Avez-vous défini une stratégie d'intervention pour le SSE ? Oui ou Non

Si oui, comment ?

- Quelles sont les fréquences de transmission des rapports ?

- Avez-vous défini un plan de mitigation (atténuation) des risques opérationnels ? Oui ou Non ?

- Si oui, précisez les risques pris en compte :

24. DIRECTION :

- Les fournisseurs d'informations sont-ils impliqués dans le processus de prise de décision ?

Oui ou Non ?

Si oui, Comment ?

Disposez-vous d'un dispositif de mobilisation et de motivation des acteurs du SSE ? Oui ou NON ?

Si oui, quelles sont les actions déjà réalisées ?

25 CONTROLE :

Comment appréciez-vous la fréquence des supervisions formatives auprès des partenaires ?

Très suffisant, Suffisant, Peu suffisant, Insuffisant

Quels types d'évaluations sont réalisés au sein du programme ?

Quelles sont les dispositions que le programme prend pour l'application des recommandations ?

Avez-vous des cadres de coordination, concertation entre les acteurs ? Oui ou Non ?

Si oui, les quels ?

11. Quel est votre niveau d'implication dans le processus de capitalisation des expériences et leçons tirées :

Bien ; Assez-Bien, Passable ; Mauvais

26. Selon-vous quels sont les facteurs externes au programme qui peuvent influencer négativement la qualité des données du S&E ?

- Quelles suggestions pour réduire ces effets négatifs externes ?

III. SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

.Quelles suggestions en vue d'améliorer la performance du dispositif de suivi-évaluation du programme ?

- A l'endroit de l'équipe Tdh :

- A l'endroit des bailleurs de fonds du programme :

- A l'endroit des services institutionnels partenaires de mise en œuvre :

- A l'endroit des partenaires communautaires de mise en œuvre :

- A l'endroit des bénéficiaires directs du programme :

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-------|
| DEDICACE | xiv |
| REMERCIEMENTS | xv |
| ACRONYMES | xvi |
| LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ANNEXES..... | xix |
| SOMMAIRE | xxi |
| AVANT-PROPOS | xxiii |
| RESUME | xxiv |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| Première partie | 5 |
| Chapitre 1- REVUE DE LITTERATURE..... | 6 |
| 1.1 Contribution de quelques auteurs sur le suivi-évaluation | 6 |
| 1.1.1 Des critères de performance du suivi-évaluation :..... | 6 |
| 1.1.2 Importance du suivi-évaluation dans les projets : | 7 |
| 1.1.3 Objectifs du suivi-évaluation des projets :..... | 7 |
| 1.1.4 Critères d'évaluation des projets/programmes..... | 8 |
| 1.1.5 Domaines du suivi-évaluation | 8 |
| 1.1.6 La gestion des risques et le suivi-évaluation..... | 8 |
| 1.1.7 La gestion des risques selon Terre des hommes Lausanne | 9 |
| 1.2 Généralités sur le suivi-évaluation des projets | 10 |
| 1.2.1 Notion de suivi, évaluation et de suivi-évaluation..... | 10 |
| 1.2.2 Distinction entre suivi et évaluation..... | 11 |
| 1.3 Définition des concepts clefs : | 12 |
| 1.3.1 Indicateurs de performance | 12 |
| 1.3.2 Notion de la Gestion Axée sur les Résultats et Suivi -évaluation..... | 13 |
| 1.4 Suivi-évaluation et Qualité des données | 14 |
| 1.5 Démarche de conception d'un plan de suivi-évaluation..... | 14 |

| | | |
|-------------------|---|----|
| Chapitre 2- | CADRE METHODOLOGIQUE | 15 |
| 2.1 | Définition des variables et construction du modèle empirique | 15 |
| 2.1.1 | La question de recherche et les hypothèses de recherche | 15 |
| 2.1.2 | Définition des variables..... | 15 |
| 2.2 | Méthodes et outils de collecte | 18 |
| 2.2.1 | Type de recherche : Approche qualitative et quantitative | 18 |
| 2.2.2 | Population cible de l'étude : | 18 |
| 2.2.3 | Echantillonnage et échantillon de l'étude :..... | 19 |
| 2.2.4 | Techniques et outils de collecte de données | 20 |
| 2.2.5 | Dépouillement et analyse des données | 21 |
| 2.2.6 | Limites et difficultés de l'étude | 22 |
| 2.3 | Cadre institutionnel de l'étude | 23 |
| 2.3.1 | Historique de la création de l'organisation | 23 |
| 2.3.2 | Mission..... | 23 |
| 2.3.3 | Domaines d'intervention et programmes mis en œuvre..... | 24 |
| 2.3.4 | Objectifs poursuivis..... | 24 |
| 2.3.5 | Partenaires de la Fondation Terre des hommes Lausanne : | 25 |
| 2.4 | Présentation du programme protection de Tdh au Burkina Faso | 25 |
| 2.5 | Présentation du dispositif de S&E du programme protection | 26 |
| 2.5.1 | Cadre conceptuel du suivi-évaluation de la fondation..... | 27 |
| 2.5.2 | . Fonctions de suivi et évaluation selon la fondation Tdh..... | 27 |
| Deuxième partie31 | | |
| Chapitre 3- | PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS | 32 |
| 3.1 | Présentation et analyse des résultats atteints par rapport au niveau de maîtrise des aspects techniques du dispositif de S&E du programme | 32 |
| 3.1.1 | Définition des objectifs de S&E du programme..... | 32 |
| 3.1.2 | Analyse des parties prenantes au S&E du programme protection..... | 33 |
| 3.1.3 | Identification des indicateurs pertinents | 34 |

| | | |
|--|--|------|
| 3.1.4 | Méthodes, outils de collecte et d'analyse des données | 35 |
| 3.1.5 | Détermination des ressources pour le S&E du programme | 37 |
| 3.2 | Présentation et analyse des résultats par rapport à la prise en compte des aspects managériaux dans le programme. | 38 |
| 3.2.1 | L'organisation..... | 38 |
| 3.2.2 | La Planification..... | 39 |
| 3.2.3 | La Direction..... | 41 |
| 3.2.4 | Le Contrôle | 42 |
| Chapitre 4- ANALYSE DES CAUSES DE LA DEFAILLANCE DU SSE DU PROGRAMME. 45 | | |
| 4.1 | Les principales causes de la défaillance du système de S&E | 45 |
| 4.1.1 | Faible maîtrise des outils de S&E du programme par les acteurs..... | 45 |
| 4.1.2 | Problème de motivation et mobilisation des acteurs impliqués | 45 |
| 4.1.3 | Insuffisance de moyens financiers et logistiques alloués au volet S&E | 45 |
| 4.1.4 | Faible appropriation des outils de S&E par les acteurs à la base | 46 |
| 4.1.5 | Retard d'allocation des ressources financières du programme..... | 46 |
| 4.1.6 | Retard de transmission des données par les acteurs terrain | 46 |
| 4.2 | Analyse SWOT du dispositif de S&E du programme..... | 47 |
| 4.3 | Analyse et discussion des résultats atteints | 49 |
| 4.3.1 | Aspects techniques liés au S&E évoqués | 49 |
| 4.3.2 | Aspects managériaux liés à la gestion du programme évoqués | 49 |
| 4.4 | Vérification des hypothèses de recherche..... | 50 |
| 4.5 | Propositions et suggestions..... | 51 |
| 4.5.1 | Propositions à l'endroit du programme protection..... | 51 |
| 4.5.2 | Suggestions au programme protection de Tdh | 54 |
| CONCLUSION GENERALE | | 57 |
| BIBLIOGRAPHIE | | xiii |
| ANNEXES | | xvi |