



DIRECTION NATIONALE CARITAS BENIN

**_*_*_*_*_

**MECANISME DE SUIVI EVALUATION ET DE RAPPORTAGE DU
RESEAU CARITAS BENIN**

Juillet 2016

ACRONYMES

ET : Equipe de Terrain

PTF : Partenaire Technique et Financier Equipe Diocésaines de Gestion de Projet

SSE : Système de Suivi-Evaluation

DIRO : Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel

PTA : Plan de Travail annuel

PTBA : Plan de travail Budgétisé annuel

Table des matières

INTRODUCTION	6
I CADRE POUR LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	7
1.1 CADRE GENERAL DU SYSTÈME DE SUIVI ÉVALUATION	7
1.1.1 Généralités sur Caritas Bénin	7
1.1.2 L'organisation générale du Système de Suivi-Evaluation (SSE).....	7
1.2 ETAPES METHODOLOGIQUES POUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	8
1.2.1 Conception et utilisation des indicateurs.....	14
1.2.2 Procédure de sélection des indicateurs	14
II ORGANISATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION	16
2.1. PROCESSUS DE PLANIFICATION.....	16
2.2 ORGANISATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION	17
2.2.1 Le plan d'opérations.....	17
2.2.2. La planification annuelle	17
2.2.3 Etapes de la procédure.....	18
2.2.4 La planification trimestrielle.....	20
2.2.5 Le tableau de planification	20
2.2.6 Codification des activités.....	22
2.2.7 Outils de planification	23
III PROCÉDURES POUR LE SUIVI-EVALUATION	23
3.1 SUIVI DES EFFETS ET IMPACTS DES PROJETS ET DU PLAN OPERATIONNEL.....	23
3.1.1 Les indicateurs et le suivi de l'exécution des projets et programmes	23
3.1.2. Elaboration de la matrice de suivi des indicateurs.....	24
3.1.4 Types de suivi et procédures.....	25
3.1.5 Le suivi des résultats à moyen et long terme (effets et impacts) des projets.....	27
3.1.7 La Fiche Signalétique de l'indicateur (FSI).....	27
3.1.8 La Fiche de suivi de l'indicateur (FSI).....	28
3.1.9 Indicateurs stratégiques performance de Caritas Bénin.....	28
3.2. MECANISME D'ÉVALUATION DES PROJETS/PROGRAMMES.....	29
3.2.1 Contrôles périodiques	31
3.3 L'ÉVALUATION A MI-PARCOURS	32
3.3.1 Contenu	33
3.3.2 Périodicité.....	33
3.3.3 Equipe d'évaluation à mi-parcours	33

3.3.4. Organisation de la mission d'évaluation à mi-parcours	33
3.3.5 Termes de Référence	34
3.3.6 Contexte de la mission	34
3.3.7 Objectif et résultats attendus de la mission.....	34
3.3.8 Opérations ou actions à mener	34
3.3.9 Procédures.....	35
3.3.9.1 Composition de l'équipe	35
3.3.9.2. Durée de la mission	35
3.4 L'EVALUATION FINALE.....	35
3.4.1 Contenu	35
3.4.2 Equipes d'évaluation finale	36
3.5 L'EVALUATION D'IMPACT.....	36
3.5.1 Contenu	36
3.5.2 Périodicité.....	36
3.5.3 Equipe d'évaluation.....	36
3.5.4 Organisation de la mission d'évaluation d'impact	37
3.5.5 Termes de référence de la mission d'évaluation d'impact	37
3.5.6 Contexte de la mission d'évaluation d'impact.....	37
3.5.7 Opérations ou actions à mener	37
3.5.8 Composition de l'équipe	37
3.5.9 Durée de la mission	37
3.7 LES EVALUATIONS OU CONTROLE D'AVANCEMENT DES	38
PROJETS/PROGRAMMES (CAP)	38
3.7.1 Auto-évaluation périodique ou bilan (annuel, semestriel et trimestriel) des activités	38
3.7.2 Comment garantir la qualité des évaluations	38
3.8 EVALUATION DES PERFORMANCES DE CARITAS BENIN.....	39
3.8.1 Evaluation des effets d'un programme	40
3.8.2 Evaluation des produits ou des extrants	40
3.9 GESTION DES RISQUES	40
IV PROCÉDURES POUR LA GESTION DE L'INFORMATION	43
4.1 LE SYSTEME DE GESTION DE L'INFORMATION	43
4.1.1 Etablissement des rapports.....	43
4.1.2 Circuit de l'Information	46
4.1.3 Outils de Collecte de données.....	46

INTRODUCTION

Après plusieurs années d'implémentation de projets sociaux d'envergure nationale Caritas Bénin, se trouve aujourd'hui face à un défi majeur de gestion axée sur les résultats dans un contexte de rareté des ressources et de rude compétition pour l'accès au financement auprès des partenaires. Cette situation impose l'ouverture de l'institution vers une dynamique nouvelle qui la rende plus performante et plus compétitive dans la mobilisation des ressources en qualité et quantité. La mise en place d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats reste une impératif vital pour la réalisation des nouvelles aspirations de l'organisation.

Le présent mécanisme de suivi évaluation, mis au point au terme d'une large consultation des acteurs du réseau, est une importante étape franchie dans le processus de construction et de fonctionnement dudit système. Son utilisation immédiate et permanente par les acteurs à divers niveaux du réseau offrira inéluctablement de la matière pour son actualisation et par conséquent pour la maintenance du système.

Le caractère transversal des outils fixés dans ce guide facilitera en effet leur application à toutes les interventions entreprises par toute structure de Caritas Bénin et permettra aux différents responsables de maîtriser non seulement le niveau de progrès réalisé dans l'implémentation des projets mais aussi leur contribution à la performance globale du réseau en référence aux plans périodiques de travail et notamment au cadre stratégique y afférent.

I CADRE POUR LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

1.1 CADRE GENERAL DU SYSTEME DE SUIVI ÉVALUATION

1.1.1 Généralités sur Caritas Bénin

Créée par l'Épiscopat Béninois en 1958, la Caritas Bénin est un instrument de la pastorale sociale de l'Église Catholique. Caritas Bénin est membre de Caritas Internationalis, un vaste réseau humanitaire présent dans plus de deux cent pays et territoires à travers le monde. Elle a été reconnue d'utilité publique par le gouvernement béninois en 2014 et élue l'une des deux meilleures organisations non gouvernementales au Bénin en 2015.

Sa Vision est de Construire une civilisation de l'amour. En s'appuyant sur Jean 13, 34 «... aimez-vous les uns autres... » et sur la Doctrine Sociale de l'Église Catholique, Caritas Bénin s'engage pour une justice plus équitable, une paix durable, une solidarité rassurante et une présence active auprès des plus pauvres pour réduire les inégalités sociales et construire un monde plus fraternel.

Sa mission est de témoigner de l'Amour de Dieu en travaillant pour la promotion intégrale de l'homme et de tout Homme tant au plan national, régional qu'international.

1.1.2 L'organisation générale du Système de Suivi-Evaluation (SSE)

Le système a été conçu de manière à faire interagir notamment les gestionnaires des projets/secteurs et les partenaires au niveau des projets/secteurs, les différents responsables des unités de Suivi-Evaluation dans la collecte de l'information à la base.

Au niveau de la Direction Nationale de Caritas Bénin, la mise en œuvre du SSE est assurée par le Service de Suivi-Evaluation, relevant de la Direction des Programmes et qui a pour mandat de superviser le Suivi-Evaluation des activités des projets/ programmes.

Il assure les responsabilités suivantes :

- Il met en œuvre les procédures de suivi et d'évaluation décrites dans le présent Manuel;
- Il assure le bon fonctionnement du système de suivi et évaluation, notamment le fonctionnement des outils installés, la mise à jour cohérente et régulière des données de suivi, le transfert correct des données entre les responsables des projets et des programmes, et la diffusion satisfaisante des données vers les utilisateurs et les bénéficiaires;
- Il signale les problèmes que les données de suivi auront mis en évidence, recherche et propose des solutions à ces problèmes;
- Il s'assure que la connaissance accumulée sur le suivi et évaluation de Caritas Bénin est diffusée auprès des partenaires techniques et financiers.

Les utilisateurs habituels et réguliers du SSE sont de plusieurs niveaux et de plusieurs ordres:

- Le Réseau Caritas Bénin et ses instances de gouvernance : (Conseil d'administration, l'Assemblée Générale)
- Les Directions Nationale et Diocésaines avec leurs Directions Techniques (Direction des Programmes, Direction de
- l'Administration et des Finances, Programmes, etc.).

Le système est conçu de manière à ce que l'essentiel des besoins en information qui varient en fonction de l'utilisateur soient couverts.

Au total, Le SSE accomplira un suivi systématique et détaillé du projet et produira régulièrement (une fois par trimestre et une fois par an) un rapport mettant en évidence à la fois les activités et les résultats des projets et programmes de Caritas Bénin aussi bien sur le plan technique que financier.

Ce système devrait permettre d'apprécier:

- l'efficacité des mécanismes et des procédures mis en œuvre;
- les résultats et les effets des projets et programmes par rapport aux objectifs et aux indicateurs énoncés. Pour ce faire, il sera chargé de la constitution et de la gestion de la base de données issue des études de référence, des évaluations périodiques annuelles et bi annuelles, et de la base de données pour le suivi des réalisations techniques et financières.

1.2 ETAPES METHODOLOGIQUES POUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Il y a lieu de distinguer le système de suivi-évaluation du réseau Caritas Bénin du plan du mécanisme de suivi-évaluation d'un projet ou programme spécifique.

La démarche générale de mise en place du système de suivi-évaluation de Caritas Bénin consiste

- Procéder à un examen de l'état de préparation
- S'entendre sur les réalisations à surveiller et à évaluer
- Déterminer les principaux indicateurs pour surveiller les réalisations
- Établir des points de comparaison et recueillir des données sur les résultats
- Planifier les améliorations – Sélectionner les cibles pour les résultats
- Surveiller les résultats
- Effectuer des évaluations
- Présenter les données obtenues
- Utiliser les données obtenues
- Maintenir le système de suivi et d'évaluation au sein de l'organisation

Mais de la cadre de la mise en œuvre d'un projet spécifique, la démarche à suivre dans le cadre de la définition d'un système de suivi-évaluation, passe par l'analyse des besoins et des parties prenantes, l'analyse de l'environnement, l'élaboration du cadre logique, la définition du projet et/ou programme et l'élaboration des fiches des indicateurs.

1ère étape: Identification des problèmes et analyse des besoins

L'analyse de besoins est primordiale pour bien saisir la nature des compromis que devront faire les parties prenantes qui s'engagent dans le processus du projet/programme dans la mesure où celui-ci vise, à satisfaire, dans une perspective à court, moyen et long terme, les besoins du plus grand nombre dans le respect de la capacité de support des systèmes naturels.

A cet effet, un document sur l'analyse des besoins sera élaboré. Ce document devra faire l'état de la situation qui prévaut, de la problématique d'ensemble de la situation spécifique au contexte, des besoins envisagés, d'une analyse sommaire des besoins et de pistes d'actions identifiées qu'il serait approprié de suivre.

Pour ce faire, on peut utiliser un arbre à problèmes inspiré de la méthode de planification d'interventions par objectif. Dans le cadre de l'approche de gestion basée sur les résultats (GAR), l'analyse des problèmes se fait à plusieurs niveaux. On la débute par l'identification du problème central suivie d'une analyse des causes et sous-causes de celui-ci. Viennent s'y ajouter les conséquences négatives du problème central. Ce dernier doit être relativement précis et constituer une priorité aux yeux du groupe cible bénéficiaire.

Il s'agit subséquemment de proposer des solutions au problème. Diverses questions peuvent alors se poser concernant la capacité des partenaires locaux de mettre en œuvre la solution: dans quelle mesure cette mise en œuvre exige un renforcement des capacités des partenaires locaux ; des obstacles existent-ils quant à la mise en place des solutions ? Ces questions permettent de cerner le contexte et le bien-fondé du projet.

2ème étape: Analyse des parties prenantes en S&E

L'analyse des parties prenantes (groupes cibles, bénéficiaires et intervenants) du projet/programme impose une démarche participative qui aidera à établir de manière claire, les rôles et responsabilités de ces parties prenantes. Cela mène à l'engagement d'atteindre les résultats énoncés. Le tableau N°1 présente les parties prenantes de Caritas Bénin et leurs besoins en information. Pour mieux caractériser les parties prenantes d'un projet, il faut :

- (i) déterminer leur catégorie (femme, homme, enfant, etc.),
- (ii) définir leur nombre et leur situation socio-économique et enfin
- (iii) connaître leurs propensions à contribuer à résoudre le problème et notamment leurs disponibilités en temps et en financement.

Aussi, l'analyse de ces parties prenantes concernées impose de les citer selon les catégories auxquelles ils appartiennent, les établir en fonction de leurs domaines d'intervention, leurs compétences et leurs apports.

Au total, cette analyse portera sur la participation des principaux acteurs du projet en considérant les intérêts. Le type de position relationnelle que l'acteur entretient avec le projet détermine les stratégies à utiliser pour rendre les influences positives et bénéfiques pour le projet.

Tableau 1 : Principales parties prenantes besoins en information et la nature de l'information

PARTIES PRENANTES	BESOINS D'INFORMATION	NATURE DE L'INFORMATION FOURNIE PAR LE SYSTEME DE SUIVI EVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> -La Conférence Episcopale -Le Conseil d'Administration et -L'Assemblée Générale 	<ul style="list-style-type: none"> -Bilan des activités du Caritas Bénin -Etat d'avancement dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles -Evaluation de l'impact de Caritas Bénin -Avancement dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles -Les financements du secteur par les différents partenaires techniques et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de Travail et Budget Annuel -Rapports trimestriels, semestriels et annuels d'avancement de Caritas Bénin
<ul style="list-style-type: none"> -Directions Nationale et Diocésaines 	<ul style="list-style-type: none"> -Bilan des activités de Caritas Bénin -Etat d'avancement dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles -Evaluation de l'impact de Caritas Bénin -Avancement dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles -Bilans des activités de Caritas Bénin -Les financements du secteur par les différents partenaires techniques et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de Travail et Budget Annuel -Rapports d'avancement, trimestriels, semestriels et annuels des -Les rapports des missions de supervision -Le rapport d'évaluation à mi-parcours -Le rapport d'évaluation intermédiaire -Le dossier de fin des projets etc.
<ul style="list-style-type: none"> -Les Directions Techniques 	<ul style="list-style-type: none"> -Données de base et évolution Avancement (technique, décaissements...) des actions en cours au niveau central et sur le terrain -Activité de suivi-évaluation au niveau central et au niveau 	<ul style="list-style-type: none"> -Rapport sur la situation de référence et autres rapports d'études -Base de données -Plan de travail Annuel et de Budget annuel

PARTIES PRENANTES	BESOINS D'INFORMATION	NATURE DE L'INFORMATION FOURNIE PAR LE SYSTEME DE SUIVI EVALUATION
	des programmes	-Rapports d'avancement des -Activités mensuels trimestriels, semestriels et annuels de Caritas Bénin, -Plan de Travail des Projets/programmes -Rapport des évaluations des projets par le gestionnaire du programme et l'équipe de suivi-évaluation
-Les Partenaires Techniques et Financiers	-Etats d'avancement des financements -Etats d'avancement technique des activités des projets/programmes et des Directions -Information sur les Projets/programmes -Information sur le site web	-Plan de travail Annuel et Budgets (PTBA) -Rapports d'avancement (technique et financier) trimestriels, semestriels et annuels des Projets/Programme -Les rapports des missions de supervision -Le rapport d'évaluation à mi-parcours -Les Rapports des évaluations des programmes et projets
-Les Bénéficiaires	-Les résultats des réalisations	-Rencontres de restitution
-L'Etat	-Bilan des activités du Réseau Caritas Bénin	-Rapports d'activités

3ème Etape : Définition du cadre de rendement

Le cadre de rendement permet d'élaborer le projet en exposant les intervenants à une suite de questions :

- Quel est le but du projet ?
- Quels résultats à atteindre en fonction des ressources investies ?
- Quels seront les bénéficiaires du projet ?

- Quelle est la manière la plus adéquate pour la mise en œuvre du projet ?

Aussi, le cadre de rendement exprime une chaîne de résultats qui sert à clarifier les liens existants entre les diverses activités. La chaîne indique le parcours d'une situation actuelle vers une vision de changement à atteindre:

Pour déterminer un cadre de rendement, il faut établir des liens de cause à effet entre les activités, le public visé et les retombées sur le plan du développement à l'instar de la détermination de la logique d'intervention verticale dans la méthode du cadre logique.

4ème Etape : Elaboration de la matrice du cadre logique

L'élaboration du cadre logique est essentielle et primordiale pour l'articulation du projet. Le cadre logique est une matrice de 4 colonnes x 4 lignes qui permet de regrouper les paramètres importants du projet. La méthode du cadre logique est utilisée comme instrument de base du système de suivi évaluation. Le cadre logique du projet ainsi que celui de chaque composante devront être mis à jour régulièrement

Cette matrice, qui fournit un instantané de la logique qui sous-tend le projet, comprend les objectifs, les résultats, les activités, les moyens/ressources, les indicateurs et leurs sources de vérification ainsi que les hypothèses et risques. La matrice saisit la logique verticale ou chaîne de résultats (c'est-à-dire, pour rappel, la façon dont les activités mèneront à des « extrants », les « extrants » à des « effets », et dont les effets auront un impact positif sur le problème concerné) ainsi que la logique horizontale, à savoir les indicateurs des résultats prévus, les bénéficiaires et les risques inhérents à la mise en place du projet. L'objectif global s'exprime généralement en « contribution à ». Le modèle proposé est le suivant :

Tableau 2 : Matrice de cadre logique

Description narrative	Indicateur Objectivement Vérifiable	Moyens de vérification	Suppositions critiques
Finalité			
But			
Extrants			
Intrants			

Comme le présente le tableau 2, le cadre logique expose la stratégie du projet (première colonne) et les relations causales entre les composantes (logique verticale), indique comment vérifier si les composantes ont été menées à terme (deuxième et troisième colonnes) et détermine les présupposés extérieurs au projet susceptibles d'influer sur sa réussite (quatrième colonne). Le cadre logique sert lors de la préparation, de la mise en œuvre et de l'évaluation d'un projet.

La présentation sous forme de matrice offre l'avantage de permettre une rapide évaluation de la consistance et de la cohérence de la logique du projet

Le contenu de cette matrice doit résulter d'un processus participatif associant des représentants de toutes les parties prenantes. De la sorte, avant même qu'un projet ne démarre, le cadre logique établit un courant de communication et de coopération entre les acteurs. Une autre caractéristique du cadre logique est de souligner les hypothèses et risques sous-jacents. Ceci étant, il n'est ni un remède universel ni une garantie de succès. Son importance ne doit pas être exagérée. C'est donc un outil de planification devant aider les préparateurs de projet et les exécutants à structurer leurs idées de manière claire et normalisée. Il s'impose que la méthode de cadre logique devra être utilisée lors de l'identification de tout projet de développement.

Etape 5 : Choix des indicateurs

Les indicateurs sont des outils destinés à mesurer l'avancement des projets et à évaluer la qualité des résultats et bénéfices que peuvent en dégager les parties-prenantes. Ils représentent un des moyens essentiels pour améliorer la qualité et l'impact sur le développement des projets. Les indicateurs font intégralement partie de la technique du cadre logique.

Les indicateurs sont conçus pour être appliqués à tous les niveaux du cadre logique d'un projet:

- **les indicateurs de ressources** concernent le budget alloué à chaque niveau de l'intervention. Les indicateurs financiers permettent de suivre son déroulement en termes d'engagement (annuel) et de paiements (annuels) des fonds disponibles pour une opération, une mesure ou un programme opérationnel par rapport à son coût éligible.
- **Les indicateurs de réalisation** concernent les actions. Ils sont souvent mesurés en unités physiques ou monétaires (nombre de kilomètres de route construits, nombre d'entreprises ayant bénéficié d'un soutien financier, nombre de places de formation offertes, Nombre d'exploitations bénéficiant d'un soutien financier, Accroissement de capacité des exploitations aidées (tonnes/an) etc.).
- **Les indicateurs de résultat** représentent les effets directs et immédiats produits par une intervention. Ils tentent de mesurer l'évolution du comportement (ou des performances) des bénéficiaires directs. Ces indicateurs peuvent, eux aussi, être de **nature physique** (réduction du temps de trajet, nombre de stagiaires reçus, nombre d'accidents de la route, Nombre de pêcheurs reconvertis dans l'aquaculture, % d'entreprises remplissant les conditions de certification en matière de normes environnementales, etc.) **ou financière** (investissements privés induits, baisse du coût du transport, etc.).
- **Les indicateurs d'impact** représentent les conséquences d'une intervention, au-delà des effets immédiats sur ses bénéficiaires directs. Il existe une double notion de l'impact, selon qu'il s'agit d'effets qui se produisent au bout d'un certain temps mais sont directement liés aux mesures prises (impacts spécifiques), ou d'effets à plus long terme qui affectent une population plus vaste (impacts généraux). (% d'augmentation de la production des exploitations aidées (tonnes/ an) au bout d'un an, Valeur ajoutée créée au bout d'un an dans les exploitations aidées (%), Augmentation du chiffre d'affaires des entreprises aidées, au bout de deux ans (%), Augmentation des qualifications dans la population cible (%).

1.2.1 Conception et utilisation des indicateurs

Les indicateurs sont particulièrement efficaces en tant qu'outils de suivi, quand ils sont directement liés à l'activité, au résultat ou à l'objectif faisant l'objet du suivi. Ils permettent d'enregistrer efficacement les variations survenues à partir d'une situation donnée, habituellement considérée comme situation de référence. Dans certains cas, cela peut s'avérer difficile et il faut dès lors trouver un indicateur de substitution. Par exemple, un indicateur de substitution pour mesurer l'augmentation du volume des échanges commerciaux pourrait être le changement dans la proportion de véhicules commerciaux au sein des flux de trafic. De plus, les indicateurs sont plus facilement acceptés, et plus facilement utilisés, quand les données requises sont simples à collecter en termes de temps et de coût. Le choix des indicateurs se fait lors de la phase d'identification, bien qu'il puisse aussi se faire lors de la phase de programmation. Lors de l'étude de pré faisabilité, il est demandé aux consultants de spécifier les indicateurs utilisés. Les indicateurs sont entièrement conçus au cours de la phase de formulation, en parallèle à l'élaboration des mécanismes de suivi du projet. C'est à ce moment que la responsabilité et les modalités d'un suivi continu du projet sont établies. Au fur et à mesure de l'avancement du suivi de la réalisation du projet, des améliorations peuvent être apportées au niveau de la collecte des données. Un mécanisme de suivi continu est dès lors en place quand le projet est achevé.

Le suivi se poursuit bien après l'achèvement du projet, c'est-à-dire après l'arrêt des actions de soutien au projet. Des indicateurs, simples et faciles à utiliser, constituent donc un moyen essentiel pour évaluer la durabilité d'un projet et sa contribution aux objectifs sectoriels.

1.2.2 Procédure de sélection des indicateurs

La sélection des indicateurs clés a été opérée sur la base des critères suivants :

- Pertinence (avec les priorités communes)
- Quantification (capacité de déterminer des objectifs et, si nécessaire, définir la situation de départ)
- Fiabilité (clarté de définition et facilité d'agrégation)
- Disponibilité (pour l'entrée dans le système de suivi)

Les différents indicateurs sont présentés sous forme de fiches, à raison d'une fiche par priorité. Enfin, il faut noter que cette sélection contient un nombre limité de propositions et n'est donc pas exhaustive.

Pour créer une base de compréhension commune, il est indispensable que les acteurs concernés partagent le contenu des indicateurs de l'offre. Ce travail permet d'examiner et de reformuler de manière plus claire quand cela s'avère opportun, les indicateurs qui montrent que le programme contribue effectivement et efficacement à l'accroissement de la productivité agricole en Afrique de l'Ouest. Cette nécessaire clarification devra être engagée dès la mise en œuvre du plan stratégique sur les indicateurs afin de les rendre plus SMART (Spécifique, Mesurable, Applicable, Réalisable dans le Temps) ce qui permet en dernière analyse d'avoir une compréhension commune sur l'ensemble des objectifs à atteindre. Ces différents indicateurs sont présentés dans une matrice qui constitue sans nul doute, la base pour le système du suivi, de collecte et d'appréciation des effets / impacts progressifs que produiront les diverses réalisations et autres prestations du Caritas Bénin.

ETAPE 6 - Détermination des hypothèses et analyse de risque

Les hypothèses indiquent les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent. Elles représentent les conditions positives externes et internes importantes dans l'atteinte des résultats du projet. Les risques sont les facteurs négatifs externes et internes qui affectent la bonne atteinte des résultats du projet. Cela revient à déterminer le risque que certaines hypothèses déterminées soient fausses. Dès lors, chaque fois qu'est définie l'existence d'une hypothèse pour la réussite d'un projet, il faut analyser le risque qu'elle soit absente. Des facteurs de risques internes peuvent être : la capacité en matière de ressources humaines, la transparence, la structure d'autorité, etc. Des facteurs de risque externes peuvent être politiques, économiques, sociaux ou encore techniques. L'analyse des risques suppose d'identifier ceux qui menacent le plus le projet et pour lesquels il faudra élaborer une stratégie d'atténuation qui correspond aux efforts additionnels à déployer pour amoindrir la probabilité qu'un risque se concrétise et/ou en réduire les répercussions sur le projet si toutefois il se réalisait. Un cadre de suivi des risques peut aider à intégrer le suivi des risques au fonctionnement du projet et à garantir que les ressources indispensables sont consacrées à la mise en œuvre de la stratégie d'analyse des risques. Un cadre de suivi des risques insère les facteurs de risque identifiés, les indicateurs de risque, les sources d'information, les méthodes de collecte de données, la fréquence de la collecte ainsi que les personnes chargées de recueillir l'information.

Etape 7 : Matrice d'évaluation et suivi

Il s'agit d'établir le plan de communication qui résume les besoins d'informations des différentes parties prenantes.

II ORGANISATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

2.1. PROCESSUS DE PLANIFICATION

Par définition, la planification est un outil de prise de décisions pour le chef de projet mais aussi de communication entre les différents acteurs d'un projet. Elle permet alors de maîtriser les interfaces du projet /programme. Les objectifs du planning sont les suivants :

- déterminer si les objectifs sont réalisés ou dépassés ;
- suivre et communiquer l'avancement du projet ;
- affecter les ressources aux tâches.

La planification du projet /programme est réalisée au début de tout projet /programme et mise à jour pendant toute sa durée de vie. Un même projet peut faire l'objet de plusieurs plannings : un planning global et un ou des planning(s) détaillé(s). L'ensemble de ces plannings permet de gérer les principales tâches et jalons du projet.

La réalisation d'une bonne planification respecte les règles suivantes : (i) les tâches doivent être identifiées, (ii) les tâches doivent être quantifiées en termes de délais, de charges ou de ressources, (iii) la logique de l'ensemble des tâches doit être analysée.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour la planification. Entre autres, on peut citer :

- PPO: Planification des Projets par Objectifs ;
- PPOO: Planification des Projets Orientés Objectifs ;
- PPPO: Planification Participative de Projet par Objectifs ;
- ACL : Approche ou (analyse cadre logique).

La planification étant avant tout un processus de prise de décision, il faut arriver à faire en sorte que les personnes concernées soient attentives à agir conformément aux décisions prises, afin qu'elles donnent le résultat escompté.

De manière imagée, le principe est: **la planification est commune mais la mise en œuvre est séparée**. Cela veut dire que si on se met d'accord sur les objectifs, et qu'on distribue les responsabilités, la mise en œuvre devrait se poursuivre en fonction des obligations convenues ensemble. Par conséquent, la planification est un processus participatif.

Afin de mener à bien le processus de planification, il faut donc procéder comme suit :

i. Déterminer et structurer la liste des tâches à réaliser pour mener à bien le projet

Cette identification peut se faire par des techniques comme le Brainstorming ou les groupes de travail. La liste obtenue doit être ensuite structurée, par regroupement des tâches et leur hiérarchisation par lots de travail.

ii. Estimer les durées et les ressources

Il faut ensuite remplir un tableau présentant, pour chaque tâche, la durée de celle-ci et les ressources affectées. L'unité de temps pour exprimer la durée est fonction du type de projet réalisé.

iii. Réaliser le cadre logique

Le cadre logique doit reprendre les hypothèses à partir des tâches prioritaires... Il se présente souvent sous la forme de tâches reliées entre elles par des liens logiques. Pour chaque tâche, il est primordiale trouver les relations d'antécédence et de succession. Une fois le réseau tracé, on retrouvera la chronologie du projet.

2.2 ORGANISATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

Des outils de planification utilisés, on peut retenir à grands traits ce qui suit :

- Le plan d'opérations élaboré pour la période d'exécution du plan opérationnel (plan stratégique) ;
- Le plan annuel de travail de chaque programme : il est élaboré annuellement pour chaque composante conformément à leurs objectifs spécifiques ;
- Le plan de travail trimestriel.

2.2.1 Le plan d'opérations

Le plan d'opérations est élaboré pour accompagner la mise en œuvre du plan opérationnel. Ce plan de travail résume les grands axes de réalisation, les calendriers et les responsabilités pour deux ou plusieurs années. Avant le démarrage de tous projets, les Gestionnaires de Programmes devront élaborer avec les coordonnateurs, les plans d'opérations dont l'échéance devra couvrir la durée desdits projets.

2.2.2. La planification annuelle

Une planification annuelle est le choix des activités qu'on veut exécuter pendant l'année ou la campagne. Elle donne l'occasion à tous les acteurs de réfléchir et de décider de ce que l'on veut faire à un moment donné. Cette planification se fera tant au niveau national, diocésain et qu'au niveau des programmes et des projets. Elle se fera sous la forme d'une concertation qui réunit tous les membres de l'équipe de coordination et aux autres personnes ressources au niveau des programmes et des projets et tout le staff technique de la Direction Nationale ou diocésaine. De façon générale, le plan de travail sert à contrôler le déroulement des activités aux plans physiques et budgétaires et les progrès enregistrés dans la réalisation des effets.

Le Plan de travail et de budget annuel (PTBA)

C'est un outil qui aide à tirer méthodiquement et concrètement parti, sur une base annuelle, des informations et des idées sur les aspects tant techniques que financiers de l'exécution du projet. Il importe de souligner que la planification ne se limite pas à la programmation (calendriers et

choix des instruments). Son objet principal est de définir la meilleure approche en fonction des besoins et de la nature de l'objet du suivi et de l'évaluation.

A cet effet, l'élaboration du PTBA s'impose aux Coordonnateurs de projets, aux Gestionnaires des Programmes et aux Comités de Pilotage des Programmes.

La procédure s'applique à tous les projets du réseau Caritas Bénin.

2.2.3 Etapes de la procédure

Tableau3 : Rôle des acteurs dans le processus de planification

Responsable ou Structure en charge	Tâches à exécuter
	Elaboration du Plan de Travail Annuel
Directeur National/DD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A la fin du mois de septembre, le Directeur National/DD : ▪ fixe à la réunion de coordination et la période de rencontre des responsables de secteurs; ▪ Met en place un comité pour l'élaboration du PTA sous la supervision de la DP/CP et donne les grandes directives ; ▪ Fait établir un compte rendu de la réunion de coordination.
Directeur de Programme/DD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convoque le comité de rédaction sur la même période (courriel)
Comité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabore immédiatement un calendrier de rencontres, le cadre de planification (Axes, Objectifs, activités, effets et résultats) et répartit les tâches par secteurs et l'envoi aux diocèses
Chefs secteurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fin septembre ils travaillent avec leurs équipes pour nourrir le cadre de planification des informations sectorielles fiables, le cadre de performances et participent aux réunions régulières du Comité (Documents recueillis en équipes sectorielles).
Comité	Organise les rencontres de mise en commun et les débats sur les activités et les options à faire en prenant en compte les propositions des diocèses (au plus tard 1ère semaine d'octobre).
Directeur de Programme/CP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolide l'ensemble des planifications recueillies en produisant un draft de PTA (Mi-octobre)
Directeur National/DD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approuve le PTA (Au plus tard le 25 du dernier mois de l'année) ▪ Convoque par courriel le comité de rédaction pour la présentation de la première mouture (Troisième semaine d'octobre)
Comité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prend en compte les amendements et finalise le PTA (Troisième semaine d'octobre)
DD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmet à la Direction Nationale, le PTA du Diocèse pour compilation.

Directeur National /DD	<ul style="list-style-type: none"> Convoque une rencontre de finalisation de l'ensemble des documents et transmet au CA/Bureau Diocésain pour validation en AG la proposition de PTA (Dernière semaine d'octobre)
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> Statue sur le PTA (1ère semaine de novembre)
Assemblée Générale	<ul style="list-style-type: none"> Adopte le PTA (Mi-novembre)
Chefs secteurs	<ul style="list-style-type: none"> Traduisent le PTA en Plans trimestriels et mensuels assortis des Fiches de performance par agent (Mi-décembre)
Directeur National	<ul style="list-style-type: none"> Instruit la DP pour la transmission de la version provisoire du PTA au DAF pour la budgétisation (Troisième semaine d'octobre)
Directeur de Programme	<ul style="list-style-type: none"> Transmet le PTA et les documents annexes reçus au DAF (Dernière semaine d'octobre)
Directeur Administratif et Financier	<ul style="list-style-type: none"> Organise une rencontre avec les financiers élargis aux responsables de secteurs sur le CORPS DU BUDGET; leur demande de préparer leurs budgets sectoriels avec les équipes techniques (Dernière semaine d'octobre)
Chefs secteurs	<ul style="list-style-type: none"> Recueillent les détails des différentes activités, si possible auprès des partenaires et des diocèses, font les montages avec leurs équipes et communiquent les informations au DAF (dernière semaine d'octobre)
Directeur Administratif et Financier	<ul style="list-style-type: none"> Collégalement avec les financiers, chiffre les activités aux coûts du marché pour préparer les budgets et les consolide. Présente le PTA budgétisé au comité (Dernière semaine d'octobre)
Directeur National	<ul style="list-style-type: none"> Transmet le PTA budgétisé et les documents annexes reçus au CA (dernière semaine d'octobre)
Directeur Administratif et Financier	<ul style="list-style-type: none"> Anime la section de présentation du PTA budgétisé à l'AG (Mi-novembre)

2.2.3.1 Processus d'élaboration des PTBA

- **Au Niveau des programmes**

1er Septembre : Réunion de concertation pour l'élaboration du PTBA

15 septembre : Transmission des PTBA des projets au Gestionnaire de programme et au chargé de Planification

20 septembre : Transmission des PTBA du Gestionnaire de Programmes au Chargé de Planification

25 Septembre : Transmission des PTBA au Directeur des Programmes

30 Septembre : Transmission des PTBA au Directeur Financier et Administratif pour s'accorder sur les aspects financiers

01 Octobre : Concertation au niveau de la D/P et Validation des PTBA des programmes

10 Octobre : Transmission des PTBA consolidés au Directeur Exécutif.

- **Au niveau du Secrétariat exécutif**

Dernière semaine de Septembre : démarrage du processus du PTBA au niveau de la Direction Nationale

Dernière semaine de Septembre : 1ère concertation interne sur le PTBA par direction/département
Première semaine d'Octobre: Consolidation des PTBA de chaque secteur/projet

Mi- Octobre : Transmission des PTBA consolidés au DN

Troisième semaine d'Octobre : Le Comité technique présente la première mouture en plénière, prend en compte les amendements et finalise le PTA.

Quatrième semaine d'Octobre : Validation des PTBA par le Comité Technique

Quatrième semaine d'Octobre : PTA consolidé et validé par le DN est soumis au CA

Première semaine de novembre : Approbation du PTBA consolidé par le CA

Mi-Novembre : L'Assemblée Générale adopte le PTBA

Mi-Décembre : Les chefs secteurs/Projets traduisent le PTA en Plans trimestriels et mensuels assortis des fiches de performances par agent.

Dernière semaine de Décembre : Transmission aux partenaires

02 janvier : Mise en exécution du PTBA

2.2.4 La planification trimestrielle

La planification trimestrielle permet de passer en revue les activités réalisées au cours du dernier trimestre et planifier les activités pour la période à venir. Une semaine avant la fin du dernier mois du trimestre, le Directeur invite les responsables des départements et leurs collaborateurs à la séance de planification.

Au niveau de chaque programme, les responsables des différents projets organisent un atelier de planification auquel sont impliquées toutes les parties prenantes du projet. Cette réunion se tient une semaine avant la fin du dernier mois du trimestre. La durée de ces ateliers est de un à deux jours.

2.2.5 Le tableau de planification

Le tableau de planification est comme une grille dans laquelle on peut ajouter ses idées. Il y a des colonnes et des lignes. On y note simplement les activités, les temps, les montants d'argent et les responsables.

Le tableau n'est pas seulement un outil pour garder ses idées mais il sert aussi pour montrer à tout le monde ce qu'on a décidé. Pour cela, il est important de le faire assez grand. Il faut bien le placer pour que tous les participants puissent bien le voir et bien le lire.

Un tableau de planification se présente comme suit :

Le tableau a des colonnes et des lignes. Chaque colonne a un titre. Selon les détails recherchés, le plan de travail peut avoir un nombre variable de colonnes. Ainsi le PTBA a été conçu pour comporter un nombre important d'information. Il comporte dix colonnes et le plan de travail trimestriel n'en a que 5.

Le plan de travail trimestriel est conçu de la façon suivante :

Il comporte 5 colonnes qui sont les suivantes :

1. La première colonne à gauche est Activité. Elle est un peu large pour permettre de noter des phrases ou dessiner des images. Chaque activité est formulée en commençant par un verbe d'action.
 2. La seconde colonne représente le Responsable de chaque activité
 3. La troisième représente les autres personnes impliquées à la réalisation des activités
 4. La quatrième représente le calendrier. Elle est divisée à son tour en 12 colonnes étroites. Chaque colonne étroite représente un mois. Au-dessus on écrit Calendrier. La première colonne étroite est le premier mois d'activités. On donne en haut le nom du mois.
 5. La dernière colonne représente les observations
- Il se présente comme dans le tableau ci-après :

Tableau 4 : Exemple de Schéma de Plan de travail trimestriel

N°	Activités	Responsable	Autres personnes impliquées	Calendrier	Observations

Le plan de travail trimestriel est conçu de la façon suivante

Il comporte 9 colonnes qui sont les suivantes :

1. La première colonne à gauche est Activité. Elle est un peu plus large pour permettre de noter des phrases ou dessiner des images. Chaque activité en commençant par un verbe d'action.
2. La seconde colonne représente les indicateurs
3. La troisième présente le Programme dans lequel s'insère l'activité
4. La quatrième, indique le budget
5. La cinquième précise la source de financement
6. La sixième représente le responsable de l'activité
7. La septième représente les associés chargés de l'appui technique
8. La huitième montre le calendrier. Elle est divisée à son tour en 03 colonnes étroites. Chaque colonne étroite représente un mois. Au-dessus on écrit Calendrier. La première colonne étroite est le premier mois d'activités. On donne en haut le nom du mois.
9. La dernière colonne représente les observations

Tableau5 : Modèle détaillé du plan de travail annuel

N°	activités et sous activités	Indicateurs	Programme	Budget	Sources de financement	Responsable	Appui technique	Calendrier	Observations

2.2.6 Codification des activités

Codification des activités techniques

Pour identifier une activité, des codes sont utilisés. Le code est de type classique à trois ou quatre niveaux selon l'activité. Par exemple : l'activité 1111 du PTBA 2009 se décompose comme suit:

Le 1er chiffre indique que cette activité relève de l'orientation stratégique 1

Le second chiffre indique que cette activité indique cette activité relève de l'objectif 1

Le troisième indique que cette activité relève du résultat 1

Le quatrième est la première activité du résultat 1

Ainsi, chaque code permet de mieux localiser l'activité dans le cadre logique.

Chaque activité est précédée d'un code qui permet de bien l'identifier.

Harmonisation des codifications

Pour permettre une bonne intégration des activités physiques et des aspects financiers, l'harmonisation des codifications des rubriques budgétaires à celles du PTBA doit être réalisée. Cette démarche facilite le suivi et l'analyse comparative des réalisations financières et techniques, objectif visé dans la fonction planification.

Ainsi le PTBA finalement adopté sera saisi dans la base de données élaborée pour le suivi-évaluation.

Tandis que pour la partie financière, la saisie journalière de la comptabilité permet de mettre à jour automatiquement les réalisations financières par résultats et par programmes, et activités, le responsable suivi-évaluation procédera trimestriellement sur la base des informations fournies, à une mise à jour des réalisations techniques sur la base des pourcentages de réalisations.

Le service comptable fournira donc sur la base du même plan analytique que le PTBA les niveaux de consommation des ressources financières par niveau (résultats, programmes et activités).

Ainsi, les deux traitements effectués permettront de comparer les montants dépensés et le niveau d'exécution des composantes, sous composantes et activités. Il sera possible de faire trimestriellement une analyse comparative détaillée des réalisations techniques et financières, et de prendre les mesures nécessaires de corrections si cela s'avère indispensable.

2.2.7 Outils de planification

Pour rendre la planification plus efficiente, Caritas-BENIN introduira de manière progressive dans la gestion des projets et des programmes, l'utilisation du logiciel MS Project

III PROCÉDURES POUR LE SUIVI-EVALUATION

3.1 SUIVI DES EFFETS ET IMPACTS DES PROJETS ET DU PLAN OPERATIONNEL

Par définition, le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires et aux parties prenantes un retour d'information régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation. Aussi, les activités de suivi permettent-elles de comparer l'écart entre la prévision et la réalisation. Le suivi est aussi un outil de gestion puisqu'il rend possible des réorientations de l'action. Le suivi est basé sur des indicateurs destinés à mesurer l'avancement des projets et à évaluer la qualité des résultats et bénéfiques que peuvent en dégager les parties prenantes. Ils représentent un des moyens essentiels pour améliorer la qualité et l'impact de la mise en œuvre des projets/programmes.

3.1.1 Les indicateurs et le suivi de l'exécution des projets et programmes

Les indicateurs doivent être appliqués à tous les niveaux du cadre logique (intrants, activités, extrants, effets et impacts). Il s'agit de définir, à partir des priorités et des capacités existantes, la structure du système de suivi et le degré de détail auquel le suivi doit être réalisé pour répondre aux besoins des différentes catégories d'utilisateurs. L'appréciation des impacts spécifiques (en termes d'objectifs spécifiques) ne peut commencer qu'une fois que les systèmes de suivi fournissent des informations suffisantes sur l'avancement et les résultats correspondants (exemple : insertion professionnelle des enfants victimes d'AVEN pris en charge par les centres d'accueil et de formation professionnelle du diocèse d'Abomey, autonomisation des groupements suite à la mise en œuvre du projet micro assurance santé au niveau du diocèse de Natitingou).

Au niveau des intrants du projet

Ces indicateurs prennent en compte les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du projet (ressources humaines, financières, matérielles, etc.)

Au niveau des activités du projet

Ces indicateurs assurent généralement une évaluation quantitative, se concentrant ainsi sur l'efficacité de l'exécution du projet, sans nécessairement fournir des informations sur la qualité des activités. Par exemple, le nombre de kilomètres de routes remis en état, le nombre de chantiers et/ou de contrats d'approvisionnement conclus, le nombre et le niveau des assistants techniques affectés, et le nombre et le type de cours de formation assurés.

Au niveau des extrants du projet

A ce niveau, les indicateurs évaluent, de manière qualitative et quantitative, les biens et services fournis aux utilisateurs et bénéficiaires du projet. Par exemple, le meilleur état des routes mesuré à l'aide de l'Indice International de Rugosité, l'amélioration des installations portuaires mesurée grâce aux temps d'attente et de transit, et l'amélioration de la gestion mesurée par le taux d'utilisation de la main d'œuvre et des équipements.

Au niveau des effets/impacts

Ici, les indicateurs permettent, de mesurer les améliorations au niveau du projet ainsi qu'au plan sectoriel. Par exemple, un accroissement des échanges commerciaux ou des volumes de marchandises transportées, qui pourrait être le but du projet, permet de réaliser l'objectif principal du projet qui est de contribuer au développement économique et social de la région en question.

3.1.2. Elaboration de la matrice de suivi des indicateurs

L'opérationnalisation des indicateurs se fera au moyen du tableau des indicateurs suivant :

Tableau 6: Tableau de bord des indicateurs

Indicateurs	Niveau (Impacts, Effets, Extrants, Intrants)	Variables / Informations nécessaires	Unité de mesure	Données de base / Référence	Méthode de la collecte de données (échantillonnages, entretiens, observation, etc.)	Outils/Sources de données	Fréquence de collecte	Cibles			Responsable de la collecte	Responsable de l'analyse	Observations
										

Ce tableau de bord sert de boussole pour le suivi des indicateurs mais l'outil spécifique de suivi des indicateurs est schématisé à travers la matrice de suivi ci-dessous

Tableau7 : Matrice de suivi des indicateurs

Indicateurs	Niveau (Impacts, Effets, Extrants, Intrants)	Variables / Informations nécessaires	Unité de mesure	Données de base / Référence	Méthode de la collecte de données (échantillonnages, entretiens, observation, etc.)	Outils/Sources de données	Fréquence de collecte	Valeurs cibles			Valeurs réalisées			Ecart			Observations
								

Cette matrice du S&E devient l’outil de première référence et le plus important du système de S&E de tout projet/programme car il présente de manière synoptique et récapitulative l’ensemble des réflexions internes à mener en vue d’opérationnaliser les indicateurs. Cette matrice est de préférence élaborée lors de la phase d’initiation du projet. Toutefois, il s’agit de la revoir et de l’améliorer périodiquement.

Aussi, il importe aux responsables S&E de veiller à ce que chaque indicateur soit effectivement documenté. L’absence de données sur un indicateur sera le signe le plus évident de la faiblesse du dispositif de S&E notamment pour le suivi des effets du projet/programme.

3.1.4 Types de suivi et procédures

3.1.4.1 Les types de suivi

Le Suivi technique concerne l’exécution du projet et le suivi des indicateurs de réalisation. Il porte sur :

- Le degré d’avancement des activités et les résultats obtenus par rapport au calendrier et aux indicateurs prévus.
- L’identification et l’appréciation des facteurs affectant l’avancement des activités.
- L’identification des mesures à prendre pour éliminer ou minimiser les problèmes qui entravent l’exécution des activités, des personnes qui doivent les prendre, et du calendrier de leur mise en œuvre.

Le Suivi financier. Il permet :

- d’assurer la conformité des réalisations en fonction des coûts et budgets alloués.
- de veiller à la cohérence des décaissements par rapport à l’avancement des activités.

- d'établir des critères d'efficience du projet à l'aide de ratios de charges récurrentes ou de ratios de performance financière.
- de suivre l'ensemble des paiements et contributions financières pour les projets (les apports des bénéficiaires, les débloques de fonds, les paiements des sous-traitants, ainsi que la tenue d'une comptabilité par les coordonnateurs de projets).

Le suivi administratif : Il permet :

Le suivi administratif sera conformément aux manuels de procédures du Réseau Caritas Bénin.

Le Suivi socio-organisationnel. Il concerne les structures impliquées et la représentativité des groupes associés à la programmation, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation, par exemple la participation des bénéficiaires à la conception et l'appropriation des micro-projets.

3.1.4.2 Procédure pour le suivi d'exécution du Projet

Le suivi d'exécution portera sur l'état d'avancement des différentes activités du projet/programme en relation avec ce qui était planifié. Trois indicateurs agrégés seront utilisés pour le suivi d'exécution de chaque composante et pour le projet dans son ensemble:

- taux d'exécution physique (quantité et qualité),
- taux d'exécution financière,
- processus.

Pour chaque composante des projets, les données requises pour le suivi d'exécution sont entre autres:

➤ *Au niveau de résultats opérationnels ou extrants :*

- Les réalisations physiques (quantités physiques spécifiques à chaque type d'activité et qualité des réalisations)

➤ *Au niveau des intrants (ressources requises):*

- Les coûts par catégorie de dépenses et les sources de financement
- Les quantités de ressource requises, notamment les ressources humaines et les ressources matérielles

Les données d'input sont fournies par le système de gestion financière.

➤ *Au niveau du processus :*

- Les structures impliquées et la représentativité des groupes associés à la programmation, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation
- Les marchés passés avec les exécutants (montant, délai, résiliation, type de bénéficiaire) (données fournies par le système financier)
- La durée et les retards dans la mise en œuvre
- Les difficultés rencontrées et les mesures correctrices apportées (capacité de gestion des problèmes rencontrés)
- Les facteurs explicatifs des écarts entre la planification et les réalisations.

3.1.5 Le suivi des résultats à moyen et long terme (effets et impacts) des projets

Le suivi des retombées des projets/programmes se fait par grand type d'impact et objectif spécifique visé. Il consiste à mettre en place un dispositif permettant de collecter régulièrement, et sous différentes méthodes, des informations sur les principaux indicateurs d'impact retenus. L'analyse de ces données devra permettre de cerner "le changement" induit par la réalisation des différentes composantes et activités du projet/programme. Deux conditions préalables doivent être remplies pour la mise en œuvre du suivi d'impact :

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

Le suivi d'impact portera sur cinq grands domaines susceptibles de changements attribuables au projet/programme et qui constituent les "piliers" du succès du Projet :

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

3.1.7 La Fiche Signalétique de l'indicateur (FSI)

La FSI est un outil de travail servant à définir et à caractériser l'indicateur. On doit y retrouver :

Tableau 8 : Fiche signalétique de l'indicateur

Indicateur : « »	Titre du projet :
	Responsable du projet :
Définition/ utilité/ commentaire :	Méthode de calcul/ Mode de calcul :
Unité de mesure :	Périodicité de collecte des informations
Structure responsable :	Niveau de désagrégation :
Structure de publication :	Fréquence de publication :
Valeur de référence (de base) :	Source de données :
Valeurs cibles (à atteindre) :	

3.1.8 La Fiche de suivi de l'indicateur (FSI)

Tableau 9 : Fiche pour le suivi de l'indicateur

Indicateurs : « »	Titre du projet :
	Responsable du projet :
Méthode de calcul/ Mode de calcul :	Périodicité de collecte des informations et de suivi
Unité de mesure :	Source de données :
Niveau de désagrégation :	Coûts inhérents au suivi de l'indicateur
Structure chargée de renseigner l'indicateur:	Type de représentations (graphiques ou autres) suggérée :
Structure de publication :	Utilisation, analyse, interprétation :
Valeur de référence (de base) :	Recommandations, décisions, actions :
Valeurs mesurées :	Utilisateurs des résultats (et des données recueillies) du suivi:
Remarques sur le suivi :	

3.1.9 Indicateurs stratégiques performance de Caritas Bénin

Tableau10 : Indicateurs de performance par orientation stratégique 2016-2019

ORIENTATIONS STRATEGIQUES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	OBSERVATIONS
Renforcer l'identité ecclésiale de Caritas en tant que service essentiel de l'Eglise aux plus vulnérables	Niveau de fonctionnalité du réseau Caritas Bénin Nombre de Caritas Diocésaine dont le niveau de fonctionnalité est au moins satisfaisante Niveau de mobilisation des ressources financières au sein du réseau Caritas	Les outils d'évaluation du niveau de fonctionnalité du système alerte seront élaborés et actualisés sur la base des normes minima de Caritas Internationalis
Renforcer la préparation et la réponse aux catastrophes	Niveau de fonctionnalité du système alerte de Caritas Bénin Nombre de Caritas Diocésaines dont le niveau de fonctionnalité du Système alerte est au moins satisfaisant	

<p>Promotion du développement humain intégral durable: Réduire les inégalités sociales sous toutes ses formes au Bénin à travers l'autonomisation des personnes et la mise en œuvre de projets de développement.</p>	<p>Nombre de personnes bénéficiaires de services sociaux de base</p> <p>Nombre de personnes autonomisées</p>	
---	--	--

3.2. MECANISME D'ÉVALUATION DES PROJETS/PROGRAMMES

Contrairement aux activités de suivi, les évaluations sont des estimations périodiques de la performance et des répercussions d'un projet. Elles rendent compte des enseignements tirés de l'expérience.

Ainsi, dans le cadre de l'évaluation, les critères de mesures les plus utilisés sont les suivants :

❖ **La pertinence**

Dans quelle mesure les politiques, les stratégies opérationnelles et les plans d'action ont-ils été pertinents et cohérents par rapport aux objectifs du plan stratégique ?

❖ **L'efficacité (réussite)**

Dans quelle mesure la mise en œuvre du plan stratégique a-t-elle progressé ?

Dans quelle mesure les objectifs et les résultats attendus du dudit plan ont-ils été atteints, ou sont-ils en train de l'être ?

Qu'est ce qui a empêché ou favorisé l'atteinte des objectifs fixés ?

Dans quelle mesure les contraintes sont-elles acceptées et suivies de mesures correctrices ?

❖ **L'efficience**

Dans quelle mesure le dispositif institutionnel a-t-il facilité la coordination et la coopération efficaces entre et au sein des différentes directions ainsi qu'avec les PTF ?

Dans quelle mesure les ressources de la structure sont-elles effectivement mises à la disposition des bénéficiaires en temps voulu ?

❖ **La durabilité**

Le financement du plan stratégique est-il garanti durant la seconde moitié de mise en œuvre du Plan et au-delà ?

Quelle est la probabilité d'obtenir des opportunités sur le long terme ?

Les bénéfices/avantages nets sont-ils susceptibles de résister aux risques ?

Il s'agit d'apprécier la durabilité à la fois financière, institutionnelle et sociale de la mise en œuvre du plan stratégique.

Le tableau 6 présente le cadre logique avec les critères de mesure.

Tableau 11 : Cadre logique et nature de l'information requise pour son suivi

Niveau du cadre logique	Nature de l'information de suivi-évaluation
Finalité	<ul style="list-style-type: none"> - Changement important au niveau du développement du secteur - Changements dans les conditions de la population cible - Changements dans une situation, planifiés ou non planifiés, positifs ou négatifs, introduits directement ou indirectement par le projet
But	<ul style="list-style-type: none"> - Changements réalistes et durables de la situation du groupe cible suite à l'intervention du projet
Réponse des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Probabilité de réussite provenant de sondage auprès des bénéficiaires concernant l'accès aux services fournis par le projet, l'utilisation de ceux-ci et de leur degré de satisfaction
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Changements dans les comportements ou dans les pratiques suite à la livraison des extrants du projet - Comparaison entre les résultats réels et les objectifs prévus - Progrès physique enregistré dans la fourniture des services
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des coûts et de l'échéancier de la réalisation des activités - Analyse des écarts entre les coûts réels et prévus - Analyse des écarts entre les dates réelles de début et de fin et les dates prévues - Date et événement jalon - Qualité des sous-livrables
Intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Administration des budgets et procédures d'utilisation des ressources - Disponibilité, qualité et quantité des ressources nécessaires pour la réalisation des activités

Par ailleurs, la procédure d'évaluation du manuel des procédures pour la mise en œuvre des programmes comporte les principales étapes ci-dessous :

- l'élaboration des critères d'évaluation ;
- les contrôles périodiques ;
- les restitutions annuelles ;
- l'évaluation à mi-parcours ;
- l'évaluation de fin de contrat ;
- l'étude d'impact.

3.2.1 Contrôles périodiques

Les contrôles périodiques constituent le suivi ou encore le contrôle d'avancement du projet/programme.

Ils sont faits à l'initiative du Service de Suivi Evaluation sur la base des indicateurs préalablement identifiés pour chaque contrat. Ils permettent de disposer de données en temps réel pour assurer le pilotage du projet par le CARITAS BENIN, préparer les évaluations à venir, et répondre aux contraintes inattendues durant la mise en œuvre du projet.

3.2.1.1 Contenu

Les contrôles périodiques portent sur les aspects suivants :

- évaluation du plan de démarrage ;
- vérification de l'évolution des travaux réalisés par le prestataire ;
- vérification du respect du calendrier/chronogramme des activités ;
- vérification de l'exactitude des réalisations signalées dans les rapports périodiques précédents ;
- identification des difficultés rencontrées dans l'exécution du projet/programme;
- propositions sous forme de recommandations au maître d'ouvrage et au maître d'œuvre en vue d'apporter des améliorations ou des solutions pour garantir la bonne exécution du projet.

3.2.1.2 Périodicité

La périodicité doit être clairement indiquée dans le contrat avec les institutions abritant les projets, les Partenaires Techniques et Financier ou, le cas échéant, faire l'objet d'un avenant.

3.2.1.3 Equipe de contrôle périodique

L'équipe de contrôle périodique comprend les agents du CARITAS BENIN, accompagnée des représentants de l'institution concernée. Les membres du CST sont impliqués dans les équipes de contrôle annuel.

3.2.1.4 Organisation de la mission de contrôle périodique

Les missions de contrôle périodique sont planifiées avec les institutions abritant les projets. Leur périodicité et leur durée sont connues de l'agence chargée de la mise en œuvre au démarrage du projet.

3.2.1.5 L'organisation incombe au secrétariat exécutif qui est chargé de :

- élaborer les termes de référence ;
- prendre contact avec l'institution pour désigner son/ses représentant(s) ;
- engager la procédure de sélection du/des consultant(s) ;
- préparer la mission de suivi ;
- superviser la rédaction du rapport de mission ;
- organiser la restitution au CARITAS BENIN.

3.2.1.3.6 Termes de Référence

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

3.2.1.6.1 Contexte de la mission

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

3.2.1.6.2 Objectif et résultats attendus de la mission

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

3.2.1.6.3 Opérations ou actions à mener

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

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

Cette liste n'est pas exhaustive. En fonction des attentes du CARITAS BENIN ou des partenaires ou parties prenantes concernés, les TDR pourraient contenir des sujets ou des questions particulières que la mission devrait aborder.

3.3 L'ÉVALUATION A MI-PARCOURS

L'évaluation à mi-parcours a pour objectifs, au cours de l'exécution d'un projet, de mesurer le chemin parcouru, de capitaliser les acquis, d'évaluer ce qui reste et de proposer des mesures correctives, le cas échéant, pour garantir l'atteinte des objectifs fixés. Elle est réalisée sous la responsabilité du Responsable du Service de Suivi Evaluation, assisté du Responsable du Service de la Planification sur la base du document du projet ou du cadre logique d'intervention, des différents rapports d'activités des institutions et de suivi de CARITAS BENIN et à partir d'indicateurs préalablement identifiés. Contrairement au contrôle périodique, l'évaluation à mi-parcours porte sur la mesure des résultats intermédiaires et non uniquement sur l'analyse du niveau de réalisation des activités. Elle permet de disposer de données pour assurer le pilotage

du projet par la CARITAS BENIN, de préparer les évaluations à venir, préparer la restitution aux bénéficiaires et de proposer des modifications ou des réorientations au projet en vue d'en assurer le succès.

3.3.1 Contenu

L'évaluation à mi-parcours porte sur les aspects suivants :

- analyse des rapports de suivi et d'évaluation antérieurs ;
- vérification des indicateurs de résultats pour la période concernée ;
- analyse de la pertinence des activités prévues pour atteindre les résultats attendus ; compte rendu de l'utilisation des ressources et analyse de l'adéquation entre les ressources utilisées et le niveau de résultats obtenu ;
- analyse des stratégies d'intervention du prestataire ;
- analyse du niveau d'implication et du degré de satisfaction des bénéficiaires ;
- identification des difficultés rencontrées dans l'exécution du projet/programme ;
- propositions sous forme de recommandations au maître d'ouvrage, au maître d'œuvre et aux bénéficiaires en vue d'apporter des améliorations ou des modifications au projet en vue de garantir l'atteinte des résultats du projet.

3.3.2 Périodicité

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

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

3.3.3 Equipe d'évaluation à mi-parcours

L'équipe d'évaluation à mi-parcours comprend des cadres de CARITAS BENIN et des représentants de l'institution concernée.

3.3.4. Organisation de la mission d'évaluation à mi-parcours

Les missions d'évaluation à mi-parcours sont planifiées avec les institutions. Leur périodicité et leur durée sont connues de la structure chargée de la mise en œuvre.

L'organisation incombe au service du Suivi Evaluation. Il est chargé de :

- élaborer les termes de référence ;
- prendre contact, avec l'institution pour désigner son/ses représentant(s) ;
- engager la procédure de choix des membres concernés ;
- préparer la mission d'évaluation ;
- superviser la rédaction du rapport de mission ;
- organiser la restitution.

3.3.5 Termes de Référence

Les TDR constituent le document de référence de la mission d'évaluation à mi-parcours. Ils seront élaborés et validés selon les orientations du manuel de procédures. (Cf. canevas en annexe)

3.3.6 Contexte de la mission

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

3.3.7 Objectif et résultats attendus de la mission

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

3.3.8 Opérations ou actions à mener

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

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

Cette liste n'est pas exhaustive. En fonction des attentes du CARITAS BENIN ou des pays de la zone écologique concernée, les TDR pourraient contenir des sujets ou des questions particulières que la mission d'évaluation à mi-parcours devrait aborder.

3.3.9 Procédures

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

3.3.9.1 Composition de l'équipe

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

3.3.9.2. Durée de la mission

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

3.4 L'ÉVALUATION FINALE

L'évaluation finale a pour objectifs de mesurer le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs fixés, de vérifier que les ressources mobilisées ont été utilisées pour produire les résultats et des objectifs obtenus, de capitaliser les acquis et d'envisager la suite éventuelle du projet. Elle est réalisée à l'initiative du Responsable du Service de Suivi Evaluation sur la base du document du projet ou du cadre logique d'intervention, des différents rapports d'évaluation produits et à partir d'indicateurs préalablement identifiés. Elle permet de disposer de données pour apprécier les produits obtenus, préparer la restitution finale aux bénéficiaires et proposer la poursuite, la modification ou la clôture définitive du projet.

3.4.1 Contenu

L'évaluation finale porte sur les aspects suivants :

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

3.4.2 Equipes d'évaluation finale

Evaluation finale

Elle sera menée par une équipe d'évaluateurs indépendants, qui seront chargés d'analyser rétrospectivement si les objectifs ont été atteints ou pas. Cette équipe analysera les résultats durant la dernière année sur un échantillon « touché » et sur un échantillon « non touché » par les interventions. L'échantillon non touché servira de groupe de comparaison. Ces informations seront analysées dans l'évaluation finale et comparées aux données de référence collectées.

L'évaluation finale mettra l'accent sur le caractère viable et durable des résultats et des effets (positifs ou négatifs). Les résultats de l'évaluation permettront de tirer des conclusions sur les bonnes pratiques.

3.5 L'ÉVALUATION D'IMPACT

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

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

3.5.1 Contenu

L'évaluation d'impact porte sur l'analyse des éléments ci-dessous :

- analyse du rapport d'achèvement ou rapport final du projet
- vérification des indicateurs de l'objectif global projet
- vérification des hypothèses énoncées au départ

3.5.2 Périodicité

L'impact d'un projet ne pouvant se mesurer qu'en l'absence de toute action en cours, l'évaluation d'impact sera réalisée pour tous les projets, si nécessaire. Cette évaluation devra intervenir dans une période comprise entre 6 mois et 2 ans après la fin du projet.

3.5.3 Equipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation finale comprend les cadres de CARITAS BENIN et des représentants de l'institution concernée.

Pour certains projets et selon les exigences des partenaires techniques et financiers, il peut arriver que l'évaluation d'impact soit réalisée par des personnes extérieures à CARITAS BENIN.

3.5.4 Organisation de la mission d'évaluation d'impact

L'organisation incombe au Service de Suivi Evaluation pour la réalisation de cette évaluation.

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

Les TDR constituent le document de référence de la mission d'évaluation d'impact. (Cf. TDR en annexe)

3.5.6 Contexte de la mission d'évaluation d'impact

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

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

3.5.7 Opérations ou actions à mener

Les actions ci-dessous seront réalisées :

- déterminer des hypothèses c'est-à-dire les effets induits du projet en terme de changement, de modification et/ou d'amélioration ;
- vérifier les hypothèses ;
- procéder à une analyse critique de la situation constatée ;
- procéder à une analyse critique du projet et des stratégies utilisées ;
- formuler des recommandations à l'endroit de toutes les parties impliquées (CARITAS BENIN, Institutions, Bénéficiaires, les Pays de la zone agro écologique concernés, Bailleurs de fonds, autres projets de développement, etc.) ;
- rédiger le rapport de mission.

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

3.5.8 Composition de l'équipe

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

3.5.9 Durée de la mission

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

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

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

3.7 LES EVALUATIONS OU CONTROLE D'AVANCEMENT DES PROJETS/PROGRAMMES (CAP)

Les évaluations ou le Contrôle d'Avancement du Projet (CAP) sont réalisées **par an** par une équipe du SE afin de faire le point sur les :

- réalisations ;
- les moyens utilisés (humains, matériel et financier) ;
- problèmes / difficultés rencontrés ;
- les impacts ou changements (positifs et /ou négatifs) créés observés dans le milieu et qui sont imputables au programme ;
- les recommandations pour les prochaines étapes.

Ces évaluations à plusieurs échelles devront permettre de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs de développement et des indicateurs de performance du programme ainsi que les impacts qui sont induits. Elles sont instruites par le programme ou par les partenaires concernés

3.7.1 Auto-évaluation périodique ou bilan (annuel, semestriel et trimestriel) des activités

Il s'agit de veiller à l'organisation d'une rencontre pour faire le bilan de ce qui a été fait au cours de l'année écoulée au niveau de tous les programmes de CARITAS BENIN. Les supports nécessaires pour la tenue correcte de ces rencontres d'auto-évaluation par les bénéficiaires devront être élaborés au préalable.

Au niveau central, le SSE prend l'initiative de l'organisation de ces rencontres périodiques. Au niveau des coordinations des projets, le gestionnaire du programme concerné en prend l'initiative.

Cette auto-évaluation qui s'adressera à tous les acteurs des projets, est également indispensable afin de faire remonter à temps les informations nécessaires. Les acteurs doivent étudier, la possibilité de conduire ce processus d'auto-évaluation et de replanification au niveau national avec les autres intervenants engagés dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de développement.

3.7.2 Comment garantir la qualité des évaluations

Pour que les évaluations soient utiles, elles doivent répondre à certaines normes de qualité. A cet effet, la communauté internationale des évaluateurs a fixé des normes d'évaluation solides et équitables, qui peuvent être appliquées au moment de planifier une évaluation et durant toute sa conduite. Certaines de ces normes sont considérées universelles, tandis que d'autres sont

peut-être plus propres à certains contextes culturels. À ce titre, leur application doit être adaptée en tenant compte de la situation spécifique. Ces normes s'organisent autour de quatre importants attributs de l'évaluation:

- **Normes d'utilité** : Ces normes d'utilité doivent garantir qu'une évaluation soit orientée par les besoins de ses utilisateurs en matière d'information. Elles particulièrement, l'analyse des parties prenantes, la crédibilité de l'évaluateur, la sélection de l'information, la transparence de l'appréciation, la clarté du rapport, l'établissement et la communication du rapport en temps utile et enfin l'impact de l'évaluation.
- **Normes de faisabilité** : Les normes de faisabilité doivent garantir qu'une évaluation soit conduite de manière réaliste, réfléchie, respectueuse des sensibilités et efficace en fonction de son coût. Ces normes se rapportent aux procédures pratiques, à la fiabilité politique, au rapport coût-efficacité. Il est à souligner que les évaluations doivent produire une information de valeur suffisante pour assurer une prise de décision CARITAS BENIN informée, l'acquisition de nouvelles connaissances et l'exercice des responsabilités, de manière à pouvoir justifier les ressources engagées.
- **Normes de convenance** : Les normes de convenance doivent garantir qu'une évaluation soit conduite conformément aux règles légales et éthiques et en tenant dûment compte du bien de ceux qui participent à l'évaluation comme de ceux qui sont touchés par ses résultats. Elles concernent l'accord formel, la protection des droits individuels Interactions humaines, l'appréciation complète et équitable, la divulgation des constatations et les conflits d'intérêt.
- **Normes d'exactitude** Les normes d'exactitude doivent garantir qu'une évaluation révélera et transmettra une information techniquement exacte concernant les traits qui déterminent la valeur du programme en cours d'évaluation. Elles portent sur : la documentation relative au programme, l'analyse du contexte, la description des buts et procédures, l'acceptabilité des sources d'information, l'information valide et fiable, l'examen systématique de l'information, l'analyse des données qualitatives et quantitatives, la justification des conclusions, l'impartialité du rapport et la méta évaluation.

3.8 EVALUATION DES PERFORMANCES DE CARITAS BENIN

La mesure de la performance est une analyse systématique de la performance par rapport aux objectifs, compte tenu de la motivation, de la performance et des facteurs déterminants. Les indicateurs constituent les éléments clés pour la mesure de la performance. Pour évaluer la performance, il faut connaître davantage les réalisations effectives. Il faut aussi savoir comment ces réalisations ont été obtenues.

Les indicateurs de performance reflètent trois grandes préoccupations :

- l'efficacité, c'est-à-dire la comparaison des réalisations prévues et des réalisations effectives et de certains résultats. ;

- l'efficacité ;
- l'exécution financière.

Ces indicateurs ont un point commun, en ce sens qu'ils mesurent les résultats à mi-parcours par rapport aux objectifs spécifiques initiaux. En revanche, ils n'ont pas pour objet de comparer ou opposer les niveaux effectifs de performance de différentes interventions.

3.8.1 Evaluation des effets d'un programme

On utilise un système de notation comportant trois points à savoir:

- changement positif,
- changement négatif
- absence de changement.

Ces trois notations concernent les progrès dans la réalisation des effets, sans les attribuer à l'un ou l'autre partenaire. Les trois notations visent à présenter le degré de progrès, positif ou négatif, par rapport à la réalisation de l'effet. Pour les trois notations, la méthode consiste à comparer, en fonction des indicateurs de résultat, les signes d'évolution par rapport aux points de référence se rapprochant ou s'éloignant de l'objectif final du cadre logique (CL).

- Changement positif – mouvement positif à partir du point de référence vers l'objectif du CL, mesuré par le ou les indicateurs d'effet;
- Changement négatif – retour à un niveau inférieur au point de référence, mesuré par le ou les indicateurs d'effet;
- Pas de changement – pas de changement perceptible entre le point de référence et l'objectif du CL mesuré par le ou les indicateurs d'effet.

3.8.2 Evaluation des produits ou des extrants

Le système d'appréciation des performances porte également sur trois points : non, partiel et oui. Les trois notations représentent le niveau de réalisation des objectifs d'un produit. On peut ainsi évaluer indirectement dans quelle mesure une entité donnée a réalisé ses produits du CL.

Les trois notations visent à représenter le niveau de réalisation des produits par une comparaison des points de référence (absence de produit) avec l'objectif (production du produit). La catégorie « réalisé en partie » s'applique aux produits en cours ou particulièrement ambitieux qui exigent des apports considérables et une longue période de maturation.

3.9 GESTION DES RISQUES

Le risque fait partie intégrante du projet et 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**. Le plan d'action consiste à mettre en œuvre des **actions préventives**, à surveiller l'évolution et la **matérialisation** du risque, et à engager, si nécessaire, des **actions curatives**. Le **niveau de pilotage** des risques est dépendant du type de projet.

Le tableau ci-après comporte les éléments d'analyse des risques.

IV PROCÉDURES POUR LA GESTION DE L'INFORMATION

4.1 LE SYSTEME DE GESTION DE L'INFORMATION

Le système de gestion de l'information est un ensemble d'outils de collecte, d'analyse, de production et de diffusion de l'information. La collecte d'information sur les indicateurs d'impact se fera conjointement avec les unités de suivi-évaluation des coordinations nationales et la cellule de suivi-évaluation de CARITAS BENIN. La méthode vise dans un premier temps à collecter chaque année, les informations à travers le tableau de bord de suivi des indicateurs d'impact à l'aide des fiches spécifiques indiquées plus haut. Cette collecte se fera par les unités nationales de suivi-évaluation. Il faut faire remarquer que les fiches de suivi des indicateurs d'impact (à développer) si elles sont bien remplies, seront d'une grande utilité. Par ailleurs, les études - diagnostics (rapide ou systémique) de base sont de précieuses sources d'information pour ce type de suivi notamment en ce qui concerne les données de référence. Il est également souhaitable d'entamer des discussions avec tous les acteurs du système et notamment au niveau des programmes pour permettre de savoir à l'avance, les changements que ceux-ci souhaitent avoir à terme (à faire ressortir si nécessaire lors des enquêtes ponctuelles ou études complémentaires).

4.1.1 Etablissement des rapports

Les rapports sont supposés assurer la circulation des informations tant sur les performances que sur les effets / impacts induits par le projet. Dans ce cadre, une harmonisation de la structuration des rapports d'une composante à une autre ainsi qu'au niveau des prestataires de service permettra d'avoir une idée plus cohérente qui facilite le suivi de l'évolution des effets / impacts escomptés et la synthèse. Outre les différentes fiches de collecte d'information sur le niveau d'avancement et autres tableaux de bord, les rapports constituent également de précieux instruments de suivi. Ce sont des bilans qui permettent de connaître l'état d'avancement d'une activité et celui atteint par les structures et organisations collaboratrices impliquées.

Ils doivent être succincts et objectifs et ne donner que des renseignements indispensables par rapport à la programmation. Tous les acteurs chargés de l'exécution du programme sont tenus de produire des rapports sur l'état d'avancement.

Ces rapports ont surtout pour objectif d'informer les partenaires au développement, la hiérarchie, les ministères sectoriels concernés et autres collaborateurs sur le déroulement du programme, le niveau d'avancement et les changements / impacts sur les bénéficiaires et par conséquent sur la gestion des ressources naturelles des différentes communautés impliquées.

Pour les différentes parties prenantes, les rapports doivent chaque fois répondre clairement aux questions suivantes relatives à la performance.

- **Activités** : qu'est-ce qui a été réellement fait ? (superficies traitées contre l'érosion, nombre de plants mis en terre)

- **Produits / prestations** : qu'avons-nous fourni grâce aux activités ? (ex: technologies générées)
- **Impacts / changements intervenus** : qu'a apporté l'utilisation des produits ? (ex : de combien la productivité agricole a-t-elle augmenté ? ou bien de combien les revenus ont-ils augmenté?)
- **Difficultés / problèmes / erreurs commises** : qu'est-ce qui a contrarié le bon déroulement des activités ? Quelles sont les erreurs préjudiciables à sa bonne marche.
- **Approche de solutions** : comment avons-nous procédé pour surmonter les difficultés, résoudre les problèmes, corriger les erreurs ... ;
- **Leçons tirées** : quels sont les enseignements tirés du projet CARITAS BENIN?
- Lesquelles peuvent-elles améliorer la mise en œuvre ou renforcer les connaissances / capacités dans des domaines précis ?

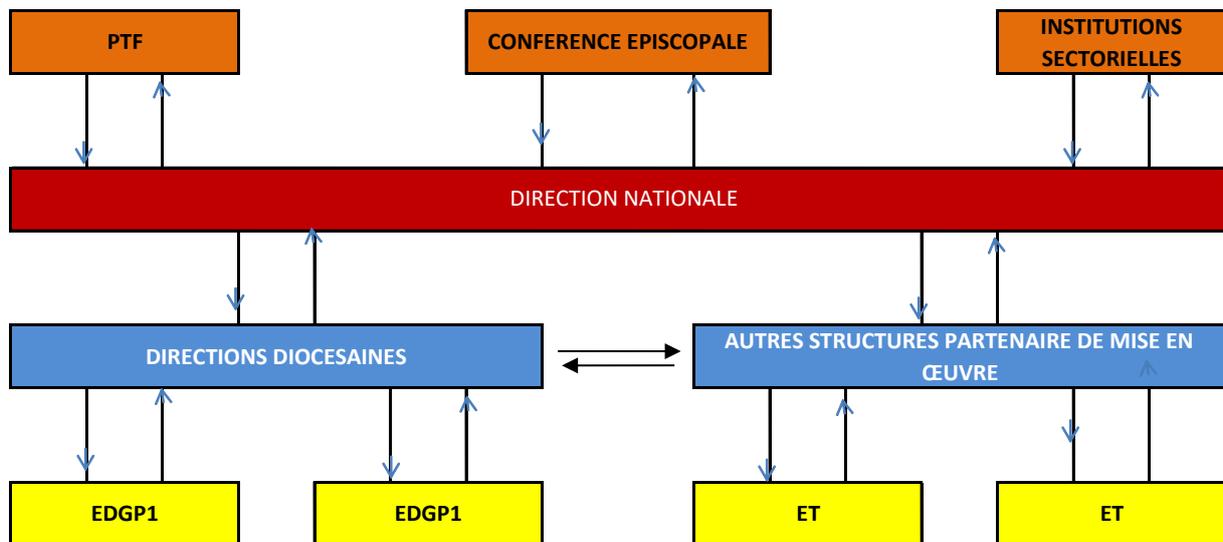
Tableau 13: Format de présentation des rapports de mission -Direction des Programmes de CARITAS BENIN

Types d'information	Structures / Personnes responsables	Echéance / Période	Structures / personnes réceptrices	Objectifs visés
Compte rendu des réunions techniques de concertation	Gestionnaires de Programmes Responsables S&E et responsables techniques	Trois jours après la fin de la rencontre	Responsables au niveau de la direction des programmes et du secrétariat exécutif	Suivi des orientations Retenues
Compte rendu des AG et autres réunions de concertation interne	Responsables Chargé de l'animation/ Secrétaire Particulière	Un mois après la tenue des dites assises	Tous les responsables du secrétariat exécutif	Suivi des grandes Orientations
Rapport de mission	Personnel technique concerné	Une semaine après la mission	GIC, GAF et CS	Suivi des Recommandations
Rapports trimestriel et semestriel	Tout le personnel technique	Soit 15 ^{ème} jours du mois suivant	Responsables techniques, Gestionnaires de programmes -	Diffusion interne Informer les partenaires sur le niveau de réalisation des activités, des résultats et du rapport financier
Rapport annuel	Responsables du S&E	15 Janvier Soit 15 ^{ème} jours de l'année suivante	<input type="checkbox"/> secrétariat de la direction nationale Les PTF	faire le point des activités aux acteurs sociaux
Rapport aux partenaires	DAF Responsables de S&E	Fin Juin Fin Janvier	Direction des programmes Direction exécutive	Informer le partenaire technique et financier du niveau d'exécution physique et

				financier du projet
Tableaux de planification et de suivi évaluation périodique (trimestriel) -	Responsables de S&E, le DAF et membres du staff managérial du secrétariat exécutif	27 Mars 27 juin 27 septembre 27 Décembre	Gestionnaires des programmes - Directeur des Programmes - DAF - GIC - UPSEI	Suivi interne, planning d'activités au niveau des composantes, Echanges techniques au sein de la DP
Tableaux de suivi des effets/impacts internes et externes	Gestionnaire des Programmes Responsables de suivi évaluation	Une fois par an et avant la mission de planification	-Ces tableaux sont pour la plupart destinés à une exploitation interne -Les prestataires et animateurs ont l'obligation de les transmettre aux composantes auxquelles ils sont liés	Informers les Partenaires impliqués du niveau d'exécution physique et financière du projet
Tableau de bord de suivi évaluation périodique (trimestriel)	A tous les niveaux	Tous les 28 du 3ème mois	Ces tableaux sont pour la plupart d'une exploitation interne	

4.1.2 Circuit de l'Information

Figure1 : Circuit de l'information



Les données remonteront du niveau opérationnel vers le niveau national par le biais des équipes de terrain et de coordination au niveau intermédiaire ;

La synthèse des données au niveau national sera transmise à la Conférence Episcopale, aux Partenaires Techniques et Financiers et aux Institutions Sectorielles pour information.

Une retro information sera assurée en direction des acteurs opérant à la base par le Niveau National.

4.1.3 Outils de Collecte de données

L'idée d'élaboration des outils de rapportage pour le réseau Caritas Bénin est évoquée à l'atelier d'évaluation du partenariat entre CRS et la Direction Nationale de Caritas Bénin tenu à Ouidah en juin 2014. Ce fut le point de départ d'un exercice de conception du projet d'outils de rapportage dont le processus d'adoption a connu une double dimension.

Du point de vue politique, deux creusets d'échange avec les principaux acteurs du réseau ont été consacrés à Lokossa aux débats. Ces débats ont porté sur la dynamique stratégique dans laquelle s'inscrit la mise en place d'un système harmonisé de rapportage au sein du réseau Caritas Bénin. Le premier creuset d'échange a été la rentrée pastorale 2014 de la Direction Nationale de Caritas Bénin qui a regroupé toutes les autorités et tous les agents de ladite Direction. Un deuxième creuset a été initié avec les Directeurs Diocésains du réseau Caritas Bénin à l'atelier de renforcement de leur capacité managériale en février 2015.

Au plan technique, le processus a intégré la prise de connaissance et un regard analytique de la pratique de rapportage au niveau des Caritas Diocésaines. L'analyse des outils existants au niveau des diocèses a notamment contribué à l'actualisation des outils. Une rencontre avec les acteurs techniques de chaque Caritas diocésaine est initiée à cet effet par la Direction Nationale de Caritas Bénin qui a diligenté une équipe composée du spécialiste en suivi évaluation et du

réfèrent DIRO de l'institution. Les travaux techniques ont eu lieu au siège de chaque Caritas diocésaine.

La capitalisation des contributions des acteurs techniques diocésains a permis d'affiner le projet d'outils de rapportage qui a été soumis à l'amendement et à la validation des principaux acteurs du réseau réunis à un atelier initié à cet effet par la Direction Nationale de Caritas Bénin. Ce qui a conduit à la mise à jour de la version actuelle des outils de rapportage.

➤ **Outils de Planification (OP)**

OP1: Canevas de planification et point d'exécution hebdomadaires des activités

OP2: Canevas de planification et de point d'exécution trimestriels des activités

➤ **Outils de Suivi de Performance et de Capitalisation (OSPC)**

OSPC0-a : Fiche primaire d'assistance aux personnes en situation difficile

OSPC0-b : Fiche de synthèse des appuis aux personnes en situation difficile

OSPC0-c : Fiche de synthèse des actions de développement

OSPC1 : Synthèse trimestrielle de la performance programmatique

OSPC2 : Synthèse semestrielle de la performance programmatique

OSPC3 : Rapport d'évaluation de la mise en œuvre des recommandations des missions de vérification internes et externes

OSPC4 : Matrice de leçons apprises

Ces outils seront transversaux à tous les projets. Toutefois il sera élaboré pour chaque projet un document de suivi évaluation qui tiendra compte de ses spécificités en termes d'outils et du mécanisme de collecte de données.

ANNEXES : OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

RENSEIGNEMENT SUR L'ORGANISATION

DIOCESE: COMMUNE: ARRONDISSEMENT:

PAROISSE: VILLAGE/QUARTIER:

RENSEIGNEMENTS SUR L'IDENTITE, LA LOCALISATION ET LE CONTACT DU BENEFICIAIRE

NOM ET PRENOM DU BENEFICIAIRE: SEXE(M/F): N° TELEPHONE DU BENEFICIAIRE: PERSONNE A CONTACTER

LOCALISATION DE PROVENANCE DU BENEFICIAIRE

Commune : Arrondissement: Village: Maison:

SITUATION DU BENEFICIAIRE

1-Maladie	
2-Handicapé(e)	
3-Victime de violence	
4-Sinistré(e)	
5-Rejeté(e)	
6-Orphelin(e)	
7-Indigent(e)	
8-Personne de 3ème âge	
9-Refugié(e)	
10-Autre	

TRANCHE D'AGE REVOLU

Moins d'un an	
1 à 4 ans	
5 à 14 ans	
15 à 17 ans	
18 à 25 ans	
25 ans et plus	

APPUI OCTROYE AU BENEFICIAIRE

COUT

1-Nutritionnelle		
2-Médicale		
3-En frais d'apprentissage		
4-En kit de matériels pour d'apprentissage		
5-En frais scolaires		
6-En fournitures scolaires		
7-En abri (Friperie ou autre)		
8-En kit Wash (Savon, seau ou autre materiel d'hygiène)		
9-Pécunière		
10-Autre		

Si autre préciser

COUT TOTAL (FCFA):

Signature, Nom et prénom du chagé de l'appui

Si autre préciser

Fait à le / /



FICHE DE SYNTHESE DES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT

DIOCESE: COMMUNE: ARRONDISSEMENT:

PAROISSE: VILLAGE/QUARTIER:

ANNEE: **TRIMESTRE:**

DOMAINE D'INTERVENTION	INTERVENTION (activité menée)	QUANTITE	NOMBRE DE PERSONNES TOUCHEES	COUT ESTIMATIF
1-Acces à l'eau				
2-Agropastoral				
3-Autonomisation				
4-Hygiène et assainissement				
5- Environnement				
6-Santé				
7-Education				
8-Autres (à préciser)				

Fait à le /__/_/____/

Signature, Nom et prénom du Responsable



OP2: CANEVAS DE PLANIFICATION ET DE POINT D'EXECUTION TRIMESTRIELS DES ACTIVITES

CARITAS DIOCESAINE DE :

SECTEUR/PROJET:

PLANIFICATION DES ACTIVITES POINT D'EXECUTION DES ACTIVITES

ANNEE: TRIMESTRE: 1er 2E 3E 4E

N°	ACTIVITE/TACHE	RESPONSABLE	AUTRES PERSONNES IMPLIQUEES	PLANIFIEE (Oui/Non)	POINT D'EXECUTION ET DECISION (Cocher)									POINT BUDGETAIRE (FCFA)					
					PROGRAMMATION (Cocher)			Mois d'exécution			Totalemment exécutée	Partiellement exécutée	Non exécutée	A poursuivre ou replanifier	Montant prévu	Coût réel			
					Mois1	Mois2	Mois3	Mois1	Mois2	Mois3									



OSPC1: SYNTHESE TRIMESTRIELLE DE LA PERFORMANCE PROGRAMMATIQUE

CARITAS DIOCESAINE DE :

SECTEUR/PROJET:

ANNEE: TRIMESTRE: /_/1er /_/2E /_/3E /_/4E

N°	PROJET ET ECHEANCIER			OBJECTIFS ET INDICATEURS DU PROJET						LIEN ENTRE L'INDICATEUR DU PROJET ET LE PLAN STRATEGIQUE DE CARITAS BENIN			Observations
	Libellé du Projet	Date de début du projet	Date de fin du projet	Objectifs spécifiques du projet	Domaines de Prestation Spécifique	Indicateurs liés à l'objectif spécifique du projet	Niveau attendu	Niveau réalisée	Performance (%)	Axe stratégique	Objectif lié à l'axe stratégique	Effet lié à l'objectif	



OSPC2: SYNTHESE SEMESTRIELLE DE LA PERFORMANCE PROGRAMMATIQUE

CARITAS DIOCESAINE DE:

SECTEUR/PROJET:

ANNEE: SEMESTRE: /_/ 1er /_/ 2E

N°	PROJET ET ECHEANCIER			OBJECTIFS ET INDICATEURS DU PROJET						LIEN ENTRE L'INDICATEUR DU PROJET ET LE PLAN STRATEGIQUE DE CARITAS BENIN			Observations
	Libellé du Projet	Date de début du projet	Date de fin du projet	Objectifs spécifiques du projet	Domaines de Prestation Spécifique	Indicateurs liés à l'objectif spécifique du projet	Niveau attendu	Niveau réalisée	Performance (%)	Axe stratégique	Objectif lié à l'axe stratégique	Effet lié à l'objectif	

DIOCESE DE :

DELEGATION PAROISSIALE DE LA CARITAS (DPC) DE

.....

COMPTE RENDU DE REUNION

LIEU : **DATE :** **HEURE :**

PARTICIPANTS :

- | | |
|----|----|
| 1- | 5- |
| 2- | 6- |
| 3- | 7- |
| 4- | 8- |

ABSENTS :

- | | |
|----|----|
| 1- | 2- |
|----|----|

EXCUSES :

- | | |
|----|----|
| 1- | 2- |
|----|----|

Problèmes

Décisions

Observations

Heure de fin :

Président de séance

Secrétaire de séance

III- DIFFICULTES

--

-IV- PROPOSITIONS OU SUGGESTIONS

--

V- CONCLUSION

Fait à Le

**Vice-Président de la Caritas Paroissiale
Secrétaire**

Approbation du Curé

Lu et approuvé



DIOCESE DE :

DELEGATION PAROISSIALE DE LA CARITAS (DPC) DE

DATE.....

COMPTE RENDU DU SINISTRE

1 QUI ?

(Quelle DPC fait compte rendu ?)

2 QUOI ?

(Nature du sinistre)

3 Où ?

(Lieu du sinistre)

4 COMMENT ?

(Comment le sinistre est arrivé ?)

5 POURQUOI ?

(La cause du sinistre)

6 Ampleur du sinistre

(Quels sont les dégâts constatés)

STATISTIQUES

7 (Combien de femmes,
d'enfants, d'hommes de
décès, matériels),

ACTIONS MENEES

(par la DVC, la DPC ou
autres)

7 **SUGGESTIONS ?**

8 **OBSERVATIONS ?**

Vice-Président de la Caritas paroissiale
Agent de terrain