

MISEREOR
Mozartstr. 9

D - 5100 Aachen
R.F.A.

CESAO
01 BP 305
Bobo-Dioulasso 01
BURKINA FASO

**HYDRAULIQUE VILLAGEOISE
AU SAHEL**

III. PREPARATION d'un projet et SUIVI / EVALUATION



Library
IRC International Water
and Sanitation Centre
Tel: +31 70 33 619 60
Fax: +31 70 33 619 61

Aachen (Aix-la-Chapelle), août/septembre 1992,
Bettina Burgthaler et Urs Fröhlich

I DOCUMENT PREPARATOIRE POUR UN "ATELIER DU TRAVAIL"

II RAPPORT DU SEMINAIRE TENU A KOUDOUGOU

III PREPARATION D'UN PROJET ET SUIVI / EVALUATION

| <u>Table des matières</u> | page |
|--|-----------|
| AVANT PROPOS | 1 |
| 1. LA PREPARATION D'UN PROGRAMME/PROJET | 3 |
| 1.1. ASPECTS D'INTRODUCTION | 3 |
| 1. Introduction | |
| 2. Partenariat | |
| 3. La phase de préparation dans le déroulement d'un projet | |
| 1.2. LES ETAPES DIFFERENTES D'UN PROCEDE DE PREPARATION | 8 |
| 1. L'histoire | |
| 2. L'analyse et l'identification | |
| 3. Solution/alternative , la décision et le rapport | |
| 4. Planification en detail | |
| 5. Le contrat | |
| 2. SUIVI / EVALUATION (S/E) | 21 |
| 2.1. INTRODUCTION | 21 |
| 1. S/E - c'est quoi ? (définition) | |
| 2. S/E - où ? quoi ? pourquoi ? (buts) | |
| 3. S/E -les 10 conditions | |
| 2.2. THEORIE, METHODES | 28 |
| 1. Introduction | |
| 2. S/E - comment ? (modèle) | |
| 3. S/E - fait par et pour qui ? | |
| 4. Aides d'orientation | |
| 2.3. PLANIFICATION, ORGANISATION, EXECUTION DE S/E | 41 |
| 1. Préparation et planification | |
| 2. Expédients concrètes pour l'organisation et l'exécution | |
| 3. Checkliste des indicateurs | |
| LISTE DES DOCUMENTS DE BAS | 52 |

AVANT PROPOS

Dans le document préparatoire I/1991 pour le séminaire "Hydraulique Villageoise" (analyse transversale) on a mentionné des qualités et des problèmes typiques des projets d'hydraulique villageoise. Les insuffisances les plus importantes concernent entre autres:

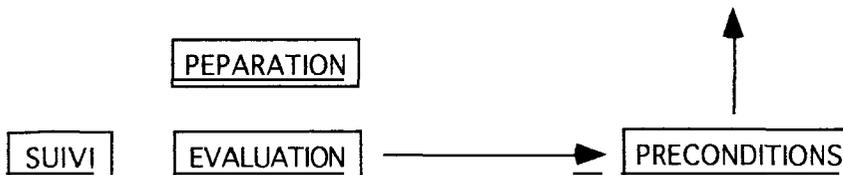
- l'ignorance des besoins réels de la population
- la préparation des projets et des actions entre les partenaires différents
- l'accompagnement de la population avant, pendant et après la réalisation d'un projet
- la conservation de la stabilité écologique du milieu

Le séminaire de Koudougou a confirmé ces constatations (voir rapport). C'était un travail important du séminaire d'analyser les phases AVANT, PENDANT ET APRES REALISATION. On a constaté clairement que souvent LA PREPARATION des projets et LE SUIVI (monitoring) ne sont pas considérés conformément.

La préparation d'un programme ainsi que le suivi approprié qui forment une unité avec l'(auto)évaluation sont des facteurs décisifs pour arriver aux projets et programmes durables. Durabilité/sustainability ne se limite pas à la technique et à l'économie; les domaines écologie, sociologie, culture, politique, organisation/administration devraient être considérés avec la même sérieux. Les échecs des projets où on n'a pas respecté l'importance de ces facteurs-clefs sont nombreux.

Misereor a engagé Bettina Burgthaler et Urs Fröhlich pour faire des propositions aux thèmes de la préparation et de suivi/évaluation. Dans les termes de référence on demande deux guides/fiches techniques. Ces deux fiches, réunis dans cette brochure, répondent à la structure et au motto du séminaire, formulé par Dr. John Madjri:

VOIR - JUGER - INFORMER/FORMER - ACHEMINER VERS UNE OPTIMISATION



Les expériences avec un grand nombre de projets montrent qu' une bonne préparation et un suivi/une évaluation adéquats accompagnés d'une information ouverte aident

LIBRARY IRC
 PO Box 93190, 2509 AF
 Tel.: +31 70 30
 Fax: +31 70 30
 BARCODE: 16758
 LO:

considérablement à la meilleure entente entre les partenaires. Ces instruments contribuent à la durabilité (sustainability) des projets et à l'atteinte des buts aux niveaux des objectifs du projet et au développement global et équilibré (impact).

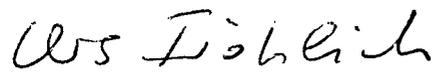
Les deux guides s'adressent aux responsables des projets et des programmes ainsi qu'aux moyen cadres comme instruments de travail. Les activités et les messages proposés sont importants pour tous les collaborateurs et pour la population concernée.

- Les idées et les propositions de ce document ne sont pas nouvelles: on a toujours essayé de bien préparer les projets et de piloter les phases différents. Le but de ce guide est de systématiser le travail et d'assurer une meilleure objectivité et transparence, une bonne collaboration efficace et des succès durables des actions. L'utilisation de ces instruments n'est pas limitée aux programmes d'hydraulique villageoise, ils sont appliqués de plus en plus dans toutes les domaines de développement rural et urbain.

En accord avec Misereor les auteurs espèrent que ce manuel simple serait utile à renforcer la bonne entente entre les partenaires à tous les niveaux des projets et entre des programmes différents, favorisant en même temps la qualité du travail et l'utilisation efficace des ressources. Le manuel répond aux thèses du document préparatoire et aux conclusions du séminaire de Koudougou. Misereor s'intéresse à recevoir des réactions, des feedbacks des utilisateurs; cela aussi sera un monitoring qui permettra de continuer le dialogue et l'échange des expériences.



Bettina Burgthaler



Urs Fröhlich

1. PREPARATION D'UN PROGRAMME/PROJET

1.1. ASPECTS D'INTRODUCTION

1.1.1. Introduction

L'information est d'une importance vitale dans toutes les phases d'un projet, déjà et particulièrement pendant la préparation. "La génération et l'usage d'information à double voie est une stratégie fondamentale de survivre pour les responsables des projets d'eau villageois." (PROWWESS 1989)

Dans tous les programmes d'amélioration de la santé et des conditions économique des gens/villageois et dans les projets d'eau (approvisionnement en eau, accès à l'eau, qualité de l'eau amélioré etc.) on retrouve les problèmes de la durabilité.

Premièrement pour ça, il faut se conscientiser la complexité du système HOMME - ECONOMIE - ECOLOGIE - TECHNIQUE, dans lequel chaque part dépend l'un de l'autre. Cela peut s'exprimer peut-être par une photo de la vie quotidienne (fig. 1, thèse 2 du "Document Préparatoire" 1991).

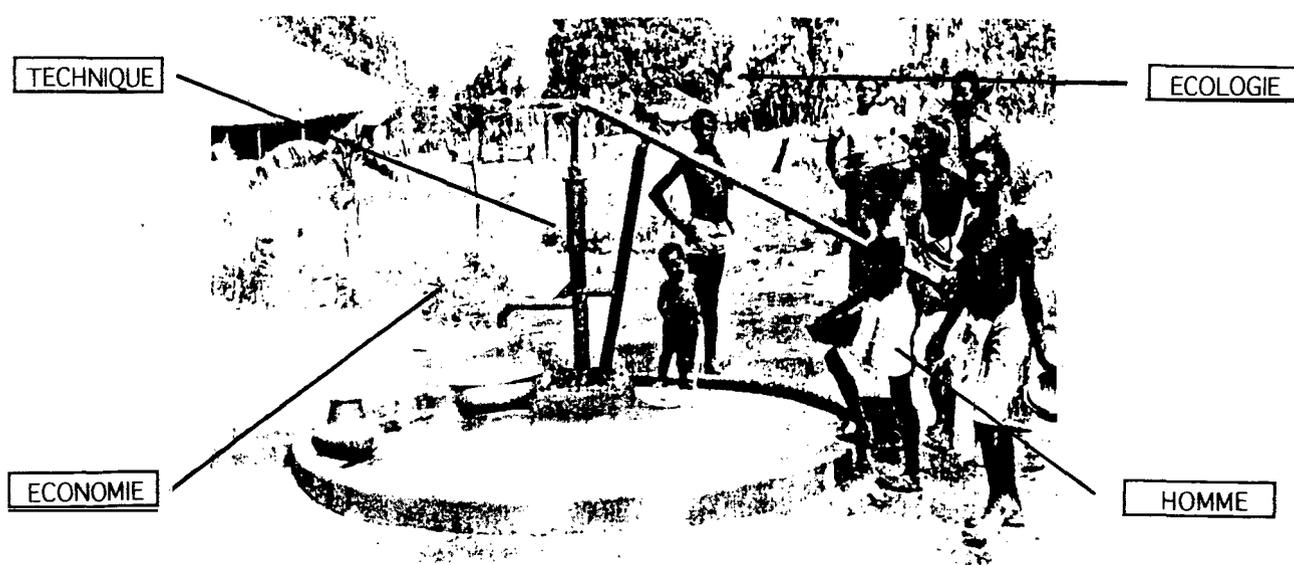


Fig. 1 Le système HOMME - ECONOMIE - ECOLOGIE - TECHNIQUE (de 3.)

Les indicateurs de succès, est-ce qu'ils sont définis par

- la quantité des systèmes différents?

- la quantité de la population qui en est fournie?
- la bonne participation aux cours de formation?
- le nombre des systèmes qui fonctionnent?
- le volume des moyens?

Les indicateurs qu'on mesure généralement sont l'utilisation efficace, la durabilité et la répétition (cas récidives).

Beaucoup de conditions et propositions concernant la durabilité sont expliqués dans le "Document Préparatoire" 1991. On ne veut pas les répéter ici, mais seulement mentionner quelques aspects qui semblent considérables /réalisables tout de suite:

- analyse de la situation du départ (problèmes)
- jours de réflexion dans les institutions et les villages (conscientisation)
- organisation efficace au niveau de village, représentation des femmes, sérieux, accompagnement par l'extérieur, direction et formation au niveau de management et de finance
- compréhension des manuels
- ordre au niveau des institutions locales
- documentation bien développée et organisée
- précision des buts

- connaissance et attractivité des utilisations secondaire
- assez de temps pour les travaux préparatifs
- décharge des femmes
- utilisation de la créativité des gens
- stimulation du partenariat
- développement de la santé
- économisation du temps (et quoi faire)
- vue intégrale (considération des autres aspects)

1.1.2. Le partenariat

Dans "un projet de développement" on ne travaille pas seul, mais dans un groupe de gens avec de l'expérience de la vie et des cultures différentes. C'est vivant, intéressant et on peut apprendre mutuellement. Quelques fois cela cause des problèmes. Ce chapitre en présente brièvement quelques raisons, qui semblent triviales, mais se retrouvent toujours dans les discussions. Avant la réalisation d'un programme chaque intervenant

peut se demander si et comment ces aspects sont un obstacle pour lui/elle et où on pourrait en voir une solution.

- La signification du mot "temps" n'est pas la même en Europe et en Afrique. Cela semble présenter une difficulté aux Européens. Mais, est-ce qu'il ne faut pas concéder que c'est la durabilité d'une construction d'approvisionnement en eau (son conservation à l'avenir) après tout, qui est essentiel en face de la croissance de la population, en face de la croissance des maladies, en face des problèmes écologiques et économiques?

- Tout en utilisant les mêmes mots, on peut en avoir une autre idée, une autre association dont l'attente des intermédiaires sont différentes (fig. 2).

Et aussi, est-ce qu'on a réalisé que les femmes pensent et sentent différemment des hommes ?



Fig. 2 La différence entre les mots et les associations

- Démontrer de la participation et de la transparence, discuter les connaissances/informations et essayer de se comprendre mutuellement, cela rend et renforce la confiance et la contribution volontaire et rend de l'énergie, dans le team et envers le village (fig. 3).

- Un team d'experts divers comprend une situation plus efficacement, parce que la réalité est complexe et le temps pour la décrire est toujours (très) limité. On en parlera plus précisément au chapitre 1.2.2. .

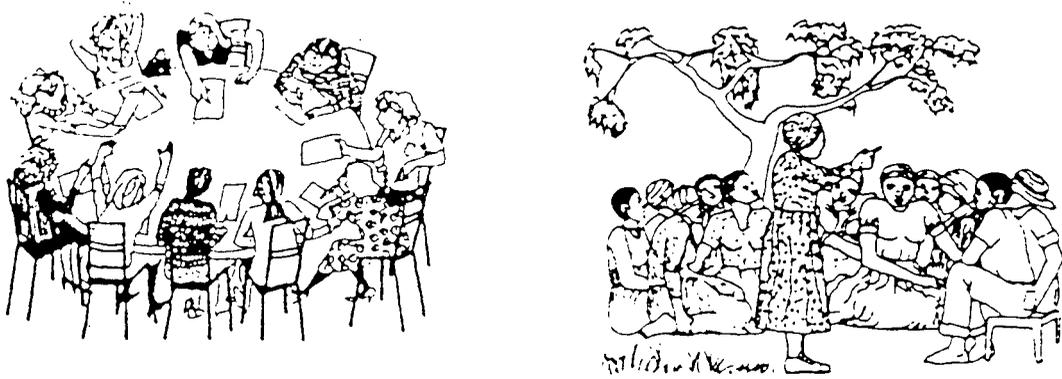


Fig. 3 Le dialogue au team (comité du projet, comité de développement) et au "dehors" (avec la population) (de 2.)

1.1.3. La phase de préparation dans le déroulement d'un projet

Le déroulement d'un projet peut être décrit en dix pas. Le fait que la phase de préparation contient sept de ces dix pas démontre son importance. L'allocation des responsabilités et des charges aux partenaires différents pendant chaque phase du projet est montrée. (fig.4)

Dans le schéma, les catégories de partenaires sont beaucoup simplifiées. En réalité, il y en a une grande diversité:

- Le "village" consiste :
 - en individus
 - en familles (ménage)
 - en groupements (vieux, femmes, hommes, enfants, riches, pauvres, peut-être des différents religions et ethnies avec leur hiérarchies et rôles)
 - de la communauté
 - en associations intervillageoises

Cela peut causer des problèmes sociologiques, des obstacles (p.e. les femmes qui portent l'eau aux grandes distances, est-ce-qu'elles veulent le même approvisionnement d'eau que les hommes?).

- L'assistance extérieure, la structure d'appui comprend des acteurs de différents positions, influences, puissances diverses comme:
 - les autorités officielles (gouvernement avec l'administration, services techniques)
 - les organisations intérieures: église et ONG's locales (avec coordinateurs, animateurs, techniciens)
 - les organisations extérieures: financières et consultantes
 - l'économie privée (entreprises, commerçants, tâcherons etc.)

| Les trois phases | Déroulement selon la thèse 5 * | Les partenaires | |
|---|--|-----------------|-----------------------|
| | | village | assistance extérieure |
| avant pendant après | 1 DEMANDE | ■ | ○ |
| | 2 ANALYSE / HISTOIRE | ○ | ■ |
| | 3 IDENTIFICATION | ■ | ○ |
| | 4 SOLUTIONS, ALTERNATIVES | □ | ■ |
| | 5 DECISION | ■ | ■ |
| | 6 PLANIFICATION CONCRETE ET EN DETAIL | ■ | □ |
| | 7 DECISION DEFINITIVE | ■ | ■ |
| | 8 REALISATION | ■ | □ |
| | 9 FINISSAGE | ■ | ○ |
| | 10 EXPLOITATION, ENTRETIEN M/E | ■ | ○ |

Fig. 4 Le déroulement d'un projet selon la thèse 5 du "Document Préparatoire" 1991
 ○ - assistance ■ - responsabilité centrale □ - responsabilité coopérative, à côté

En dialogue avec les partenaires le lecteur est demandé de sa part à analyser la situation dans le projet, à répondre à la question de distribution/partage de la responsabilité pour chaque part, à juger les conséquences, à chercher l'optimum et (s'il faut) à réfléchir aux changements concrets.

On retrouvera des détails du procédé de la phase "avant" aux chapitres suivants.

1.2. LES ETAPES DIFFERENTES

1.2.1. L'histoire

La préparation d'un projet commence avec l'histoire des gens/villageois. Les villageois n'ont pas seulement certaines informations secondaires à donner, mais aussi leur sagesse, connaissance traditionnelle, savoir-faire, équipement, argent et travail. Et on a constaté que la plupart des gens est motivée à faire quelque chose.

Ce sont eux, qui constatent et définissent un besoin réel et important, par exemple:

- les jeunes s'en vont
- l'accès à l'eau prend trop de temps
- la nappe phréatique se baisse
- les greniers restent vides
- les animaux deviennent maigres
- les maladies augmentent

1.2.2. L'analyse et l'identification

Avant qu'une décision pour un projet et son financement puisse être faite, l'agence d'appui demande l'éclaircissement de la situation. En montrant de la transparence des critères des choix d'un village pour un projet on peut encourager de la confiance et motivation. Cela prend du temps et de bon vouloir de chaque partenaire.

Les problèmes et les besoin sont complexes et il faut pourtant examiner les causes, ne pas seulement les symptômes. Plusieurs personnes voient plus qu'une seule (fig. 5). Donc, il est recommandable d'avoir un team qui arrange des réunions avec les villageois pour réfléchir ensemble et constater ce qui manque vraiment. L'assistance extérieure (l'organisation financière, l'église, l'ONG locale et l'autorité officielle) est demandée d'assister au recrutement de ce **team d'hommes et de femmes responsables**. Dépendant de la nature et du volume d'un projet, il est convenable d'avoir des personnes spécialisées dans le team comme (fig.5):

- des techniciens
- des sociologues, animateurs
- des écologistes, agronomes

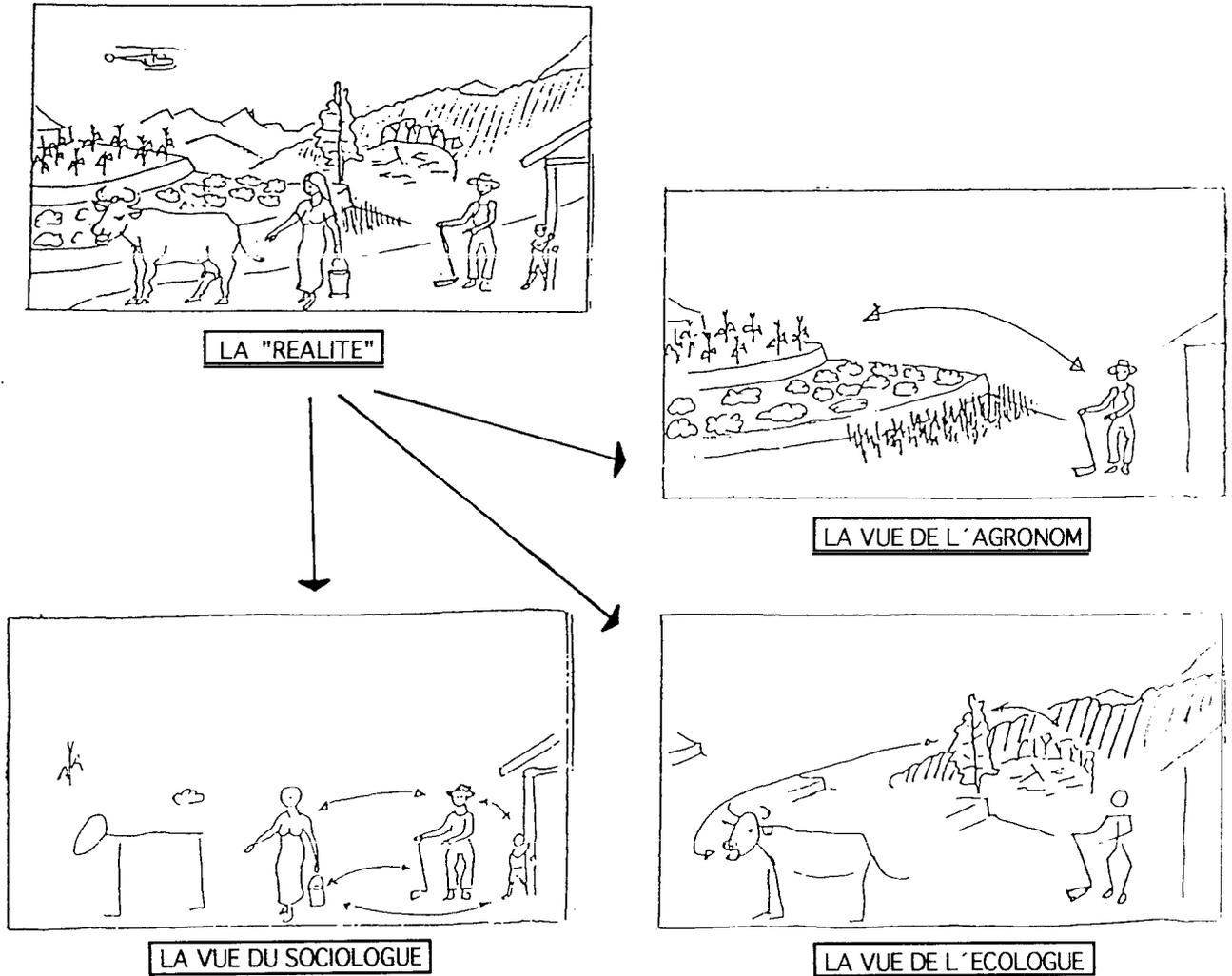


Fig. 5 La potentialité d'analyser une situation avec un team d'experts différents (Méthode de "Rapid Rural Appraisal", RRA) (de 1.)

En collaboration étroite avec le village, ce team est demandé d'analyser les problèmes et besoins, et de découvrir le potentiel du village avec le but qu'à la fin, tous les villageois peuvent être d'accord et s'identifier avec les objectifs et peuvent exprimer/formuler/déclarer plus précisément les buts de leur demande. Aux réunions, tous les villageois sont invités, et chacun et chacune doit avoir la chance de s'expliquer (personnes différentes, professions différentes), ce qui est plus simple dans une atmosphère d'aimabilité et de franchise. Ici, deux manières d'agir:

- sentir et voir au lieu d'écouter seulement
- écouter les enfants qui sont souvent moins compliqués

Pour bien analyser ce que les villageois expectent à l'avenir (d'un projet), il faut d'abord connaître le passé ("l'histoire"). Ensuite, il faut éclaircir et préciser les besoins et les questions, surtout en considérant si on prend en considération le positif et le négatif (histoire, expériences, expectations etc.). En outre, c'est utile de (dé)nommer les exécutants différents.

Voir l'histoire des problèmes

Voici des aspects fondamentaux et quelques questions comme exemples (basé sur des publications de IRC et CESAO):

- les **signaux** des problèmes
 - quelles sont les manifestations ?
 - qui est touché par ce problème ?
- les **conséquences** des problèmes
 - d'ici à 5 ou 10 ans plus tard ?
- les **causes** des problèmes
 - quels sont causés par nous, par les gens du village ?
 - de quels est-ce qu'on connaît une solution ?
- l' **histoire** des problèmes
 - comment la situation était-elle avant ?
 - comment la situation se montre-t-elle aux villages voisins ?
 - qu'est-ce qu'on écoute, voit, sent des expériences avec un problème similaire par les voisins, par un ancien projet, par la radio etc. ?

Appliquer un système d'ordre: la méthode S E P O

"La méthode S E P O (fig.6) permet à réfléchir et à discuter un problème, un projet, un thème systématiquement, en groupes (5 - 10 personnes).

Chaque participant réfléchit et peut contribuer son expérience, sa connaissance, son opinion indiquées en quelques mots-clef sur une carte. On distingue deux niveaux/ dimensions:

- le passé et l'avenir
- les aspects positifs et négatifs

A la base des contributions individuelles on entre dans la discussion: priorités, convergences, divergences, etc.. On essaye de comprendre mieux et d'apprendre des bonnes expériences tant que des fautes. - On exprime des opinions et des expériences individuelles, et par le dialogue on arrive aux meilleures connaissances plus profondes et plus justes.

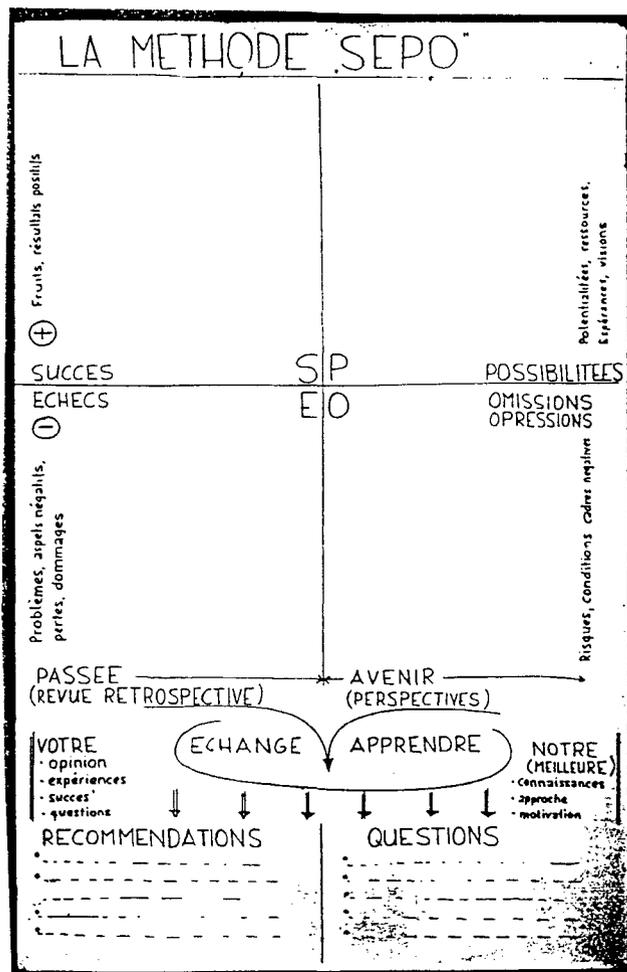


Fig. 6 La méthode S E P O (photo de UF)

Avec la méthode S E P O on ne peut pas résoudre des problèmes, mais elle peut nous aider à trouver mieux le chemin pour les résoudre. Et elle fait possible de comprendre

les choses et de formuler des recommandations concrètes et des questions claires et détaillées." (UF, 1991)

La méthode SEPO peut être appliquée aux discussions du team après la/ les réunion(s) avec les villageois et/ ou ensemble avec eux.

Dans la discussion, on regarde l'histoire d'un problème villageois (le passé) et on envisage l'avenir. Beaucoup de discussions avec des villageois ont montré/ souligné que surtout les femmes sont bien informées sur des activités communautaires et que les enfants se montrent beaucoup moins compliqués que les adultes.

Ici, quelques exemples de questions et des aspects importants:

- Les ressources d'eau:
 - Leurs caractéristiques (qualité, disposition à la saison sèche et de pluie, etc.)
 - Est-ce qu'il y a des tabous?

- Les pratiques villageoises actuelles
 - L'usage diversifié
 - Expériences bonnes et mauvaises

- Les besoins et les attentes
 - Pourquoi est-ce qu'on considère un projet à être important ?
 - Priorités en dehors de l'eau
 - Types de construction (alternatives)
 - Est-ce que les hommes et les femmes ont la même vue ?
 - Bénéfices attendues pour la famille ? - le groupement ? - la région ?

- Participation/ motivation/ contribution
 - Comment est-ce qu'on veut/peut contribuer ?
 - De quelle qualité le sens commun est-il?
 - Idées de financement
 - Besoin de formation
 - Est-ce que les hommes veulent et acceptent l'engagement concret des femmes ?

- L'implication des femmes
 - Est-ce qu'il y a une initiative des femmes?
 - Est-ce que les femmes sont des personnes d'autorité au village?

- Santé, hygiène, assainissement et éducation hygiénique

- Volonté de lutter contre les maladies (prévention !)
- Programme d'assainissement
- Quels sont les programmes de formation ?
- Est-ce que ces programmes correspondent aux besoins et aux capacités de la population concernée ?

Les constats, les questions et les recommandations résultants de l'application de la méthode S E P O donnent une base réaliste pour définir les besoins, potentialités/capacités et pour faire les prochains pas:

- approvisionnement traditionnel et son échec
- besoins des femmes
- éducation (alphabétisation, hygiène etc.)
- attentes des partenaires (individuelles, collectives)
- situation économique
- structures existantes (traditionnelles et nouvelles) et leurs utilités au projet
- participation villageoise:
 - motivation
 - relation avec les villages voisins
 - rapport avec certaines lois (s'il y en a)
- savoir-faires et formation
- impact (santé, écologie, éducation, etc. / avec ou sans projet)
- existence/nécessité des institutions et organisations supplémentaires
- visions
- socio-économie (potentialités)
- densité de la population (avec/sans projet)
- groupements ethniques et religieux différents
- conditions de l'environnement
- différences des vues des hommes et des femmes
- infrastructure de la région
- aspects d'énergie

Regarder les agents différents

Pour compléter l'analyse, il faut énumérer, considérer et évaluer les agents potentiels aux niveaux différents:

- la communauté villageoise

- les groupes sociales
- les autorités traditionnelles
- les autorités religieuses
- les groupements d'intérêts économiques (GIE)
- les ONG's locales (p.e. église, l'Assistance Ecologique, INADES, CESAO, BEL)
- les services gouvernementaux

La conclusion des analyses

Le résultat est un **aperçu général**, basé sur la situation locale, y compris les expériences, les capacités et les idées de la population.

Le résultat est une **définition courte** des problèmes et de la proposition des mesures (alternatives): quoi ? - pourquoi ? - comment ?

1.2.3. Solution/alternatives, la décision et le rapport

Basé sur l'analyse et en dialogue avec le comité du projet, les techniciens font des études préalables des solutions les plus favorables. Selon la suite du procédé montré en bas (fig.7) on fait l'étude de reconnaissance pour les alternatives différentes, y compris la "solution zéro", avec le rapport technique et en devis estimatif. En dehors des aspects technique et financiers, le rapport doit répondre aux questions concernant:

1. l'accord avec l'état/ gouvernement
2. la participation et le support villageois
3. l'infrastructure locale
4. la coordination et la collaboration avec les institutions locales (gouvernement, église, autres projets etc.; questions de décentralisation)
5. le management et l'organisation
6. la formation (management, technique)
7. l'entretien
8. les finances (investissement, frais d'exploitation, amortissement)
9. les effets du projet sur l'économie locale/familiale
10. la diversité de l'utilité et des effets secondaires (positifs et négatifs)
11. le support extérieur pour la création des institutions locales (p.e. comité de gestion)

- 12. les besoins personnels et matériels dans les phases de réalisation et exploitation
- 13. le suivi et l'évaluation
- 14. la réalisation (comparaison des alternatives en bref)
- 15. l'exploitation (- " -)

| suite | les processus | projets à choisir | | | | | tâches des groupements des profiteurs et du promoteur |
|-------|---|-------------------|----|----|----|----|---|
| 1. | FINI MFRATION des ALTERNATIVES | zéro | A | B | C | D | propositions 1) comparaison gros, qui donne la suite des priorités 2) considération détaillée de la choix → les priorités peuvent changer 3) le promoteur ou comité du projet propose la décision |
| 2. | COMPARISON | zéro | A | B | C | D | |
| 3. | DISCUSSION, EVALUATION, COMPARAISON, PRIORITE | | | | | | |
| 4. | PRESENTATION et PRIORITE à 2-3 | zéro | A | B | C | D | |
| 5. | EVALUATION en DETAIL | 3. | 5. | 1. | 4. | 2. | |
| 6. | DISCUSSION, EVALUATION, COMPARAISON, PRIORITE | | | | | | |
| 7. | PRESENTATION des PRIORITES (plus détaillée) | zéro | | B | | D | |
| 8. | PROPOSITION d'une ALTERNATIVE à choisir | 2. | | 1. | | 3. | |

Fig.7 Présentation et comparaison des solutions alternatives (selon thèse 8 du "Document Préparatoire" 1991), les points 1) à 3) sont expliqués dans le texte

1) Pour préparer la décision finale, les projecteurs discutent en détail les aspects suivants avec les représentants des groupements villageois:

- les résultats et les recommandations tirés de l'étude préalable
- l'impact (économie, santé, conditions de l'environnement)
- les effets positifs et le négatifs (utilité/bénéfite et rendements/obligations, personnels/institutionnels)
- les implications de la technologie et les dépendances
- des aspects concernant la participation, l'éducation, le financement (investissement et frais d'exploitation, amortissement), la législation des

eaux et de l'environnement

Des priorités et des propositions concrètes, résultent des réflexions et du dialogue.

2) Avant la décision principale et définitive on vérifie les propositions selon les critères nommés en haut, mais plus en détail:

- participation:
 - contribution financière et physique
 - nombre et qualification des gens pour les travaux
 - équipement
 - financement local, tarifs(prix de l'eau; comment, combien, dans quels buts)
 - travail (manière, temps)
 - motivation
 - initiative (individu, groupement)
 - Est-ce que les faibles de la communauté ne sont pas oubliés ?
 - Est-ce que la puissance individuelle est renforcée ?

- conditions des services différents:
 - les techniciens et animateurs, sont-ils assez nombreux et suffisamment formés?
 - les services techniques et sociales, sont-ils assez diversifiés ?
 - la technique prévue, est-elle assez simple, adéquate et efficace ?
 - organisation, management, gestion financière: de quelle qualité les capacités et le savoir-faire sont-ils?
 - services (métiers, institutions etc.) sur place
 - réputation des collaborateurs potentiels
 - financement du suivi et de l'évaluation

3) A la fin de l'évaluation des alternatives, il faut une décision définitive concernant la réalisation d'une solution particulière. Il faut définir sérieusement le point de départ et déclarer les buts/objectives du projet. Il est opportun de vérifier si le catalogue d'objectifs est complet.

Un rapport écrit - contenant les éléments de la décision - aide chaque partenaire (qui doit en recevoir un exemplaire) à prendre, à comprendre et à supporter cette décision. Ce document clairement présenté est une aide à entrer dans la phase de réalisation. Un tel rapport dans une forme bien structurée, logique, précise, peut-être

avec des figures et tableaux se recommande parce qu'il est plus facile et intéressant à lire. Ce rapport de conclusions peut couvrir les sujets suivants:

- les buts et les objectifs
- le plan des finances (incl. formation, mesures écologiques etc.)
- le système de gestion financière transparent et digne de confiance
- le programme
- la liste d'équipement nécessaire
- les risques
- les contributions locales, en particulier des femmes
- la définition des tâches et leur préparation (contribution réaliste de chacun/chacune)
- le rôle et la contribution de l'état
- les responsabilités de chaque partenaire (obligations et droits)
- le catalogue des besoins de formation extérieure
- le plan de formation professionnelle et institutionnelle
- le système de suivi, d'évaluation et d'information
- le système d'échange d'expérience
- les points ouverts à régler

1.2.4. La planification en détail

Ce chapitre présente quelques remarques concernant les trois niveaux de responsabilité différents et des propositions pour les deux groupes de partenaires:

1. La planification technique du projet

Elle est surtout, mais pas seulement dans la responsabilité

- des techniciens: acquisition des informations/données (à base des examinations propres, des cartes différentes, plans et programmes existants etc.)
- des agronomes/écologistes (des plantations appropriées)

2. Organisation des conditions locales

Elle est premièrement dans la responsabilité des villageois et comprit (p.e.)

- le travail, les finances, l'entretien, le suivi et l'évaluation
- l'embauche des responsables pour chaque tâche importante
- le règlement des questions juridiques et de propriété

La conscientisation par des animateurs/animateuses et par les promoteurs locaux est un facteur important dans ce procédé. La figure 8 montre un exemple de l'organisation locale d'un projet de planification. Ce sont des personnes qui, avec l'aide de l'extérieur, procurent l'information nécessaire et aident à établir des structures institutionnelles et opérationnelles (p.e. par les méthodes de GRAAP, de l'Assistance Ecologique et d'autres).

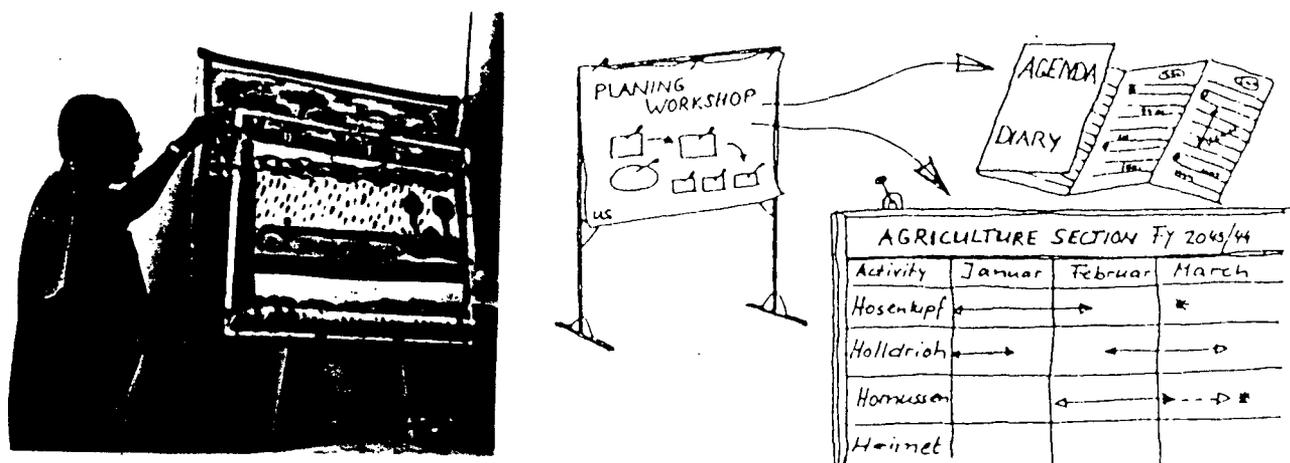


Fig. 8 Exemples des méthodes de conscientisation (écouter les gens et discuter avec eux) (de BB et de 2.)

3. Aspects importants

adressés aux membres des organisations d'aide extérieur du village:

- la conscientisation et la mobilisation peuvent avoir recours à plus d'argent et de temps qu'on pense (personnel pour l'animation, la formation, aspect agro-écologique, éducation sanitaire)
- le problème de l'instruction des analphabètes est à résoudre
- l'embauche de personnel pour l'éducation de santé, d'hygiène et d'agro-écologie
- établir des structures d'organisation simples et précises
- définir des critères de rentabilité
- problème de la croissance de la population et de l'érosion
- collision technique ↔ écologie: que faire

adressés aux villageois:

- avoir ou établir des structures d'organisation (p.e. comité de gestion)
- maintenir la motivation, spécialement l'inclination, la disposition d'apprendre de certaines structures d'organisation

adressés à tous les partenaires:

- définir les tâches, les responsabilités, la propriété, les droits
- déterminer les organisations/personnes pour ces rôles
- régler le prix de l'eau
- considérer la coordination institutionnelle
- éviter des duplications (plusieurs financiers)
- éviter la concurrence négatif entre plusieurs projets (le village disperse ses forces, son potentiel)
- réaliser des tendances; réponse ?
- considération d'un développement équilibré
- faire de petits pas encourageants au lieu de regretter l'absence de la possibilité d'aller loin (par chaque pas on apprend)

En ce qui concerne les détails sur le management, l'écologie et la technique on trouve des propositions dans le "Document Préparatoire" 1991 (thèses 16, 21-22, 23-27) et au chapitre 2 de ce papier. La planification en détail est présentée en forme d'un dossier compréhensif avec des dessins, des rapports, des programmes etc..

1.2.5. Le contrat

Après la vérification des conclusions du dossier de la planification détaillée, les partenaires dressent un contrat (soit écrit ou oral) et le mettent en vigueur dans un acte public avec des autorités de chaque part. Ce contrat est composé d'éléments comme:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • une déclaration que le dossier de la planification détaillée fait partie intégrée de ce contrat • les obligations et droits des partenaires • les maximes juridiques, règles, standards • la propriété des ouvrages • le programme, les dates, buts intermédiaires • les conditions de paiement • les sanctions etc. |
|--|

Remarques additionnelles pour le chapitre PREPARATION DE PROJET:

2. SUIVI / EVALUATION (S/E)

2.1. INTRODUCTION

2.1.1. S/E - c'est quoi? (définitions)

Dans le contexte de ce document on entend par

- suivi (auto-suivi): observation, mesure systématique, documentation du déroulement d'un projet en référence à la planification et au programme
- évaluation (auto-évaluation): taxation/estimation des données acquises en relation au plan/programme. Hors de l' (auto)évaluation quotidienne (permanente, simple, souvent individuelle) il y a l'évaluation plus profonde, réalisée à des moments choisis. *

Le suivi et l'(auto)évaluation sont des activités qui forment une unité inséparable. S/E commence avec la préparation d'un programme, accompagne la réalisation et continue pendant la phase de l'utilisation/exploitation. S/E n'est pas limité à l'efficacité (utilisation rationnelle des moyens) et l'efficacités (atteinte des buts) qui sont les résultats directs d'un projet, mais ils contiennent aussi l'impact du projet du point de vue de l'économie, la santé, la vie sociale, l'écologie, etc.

S/E est une manière, un style de travailler et de collaborer qui permet à identifier non pas seulement les réussites et les échecs des projets mais aussi les tendances encore faibles pendant le processus. En référence aux objectifs partiels c'est possible de tirer des leçons assez tôt et de réagir - de supporter/renforcer les tendances positives et de minimiser/éliminer les problèmes.

S/E est un instrument qui permet à apprendre des expériences positives et négatives, c'est un outil qui forme la base pour une politique et une information ouvertes et transparentes, reconnaissant les besoins des partenaires internes et externes d'un projet (fig. 9)

* Note de l'éditeur:

Contrairement aux "suivis", les évaluations peuvent mettre en question les buts et la planification d'un projet.

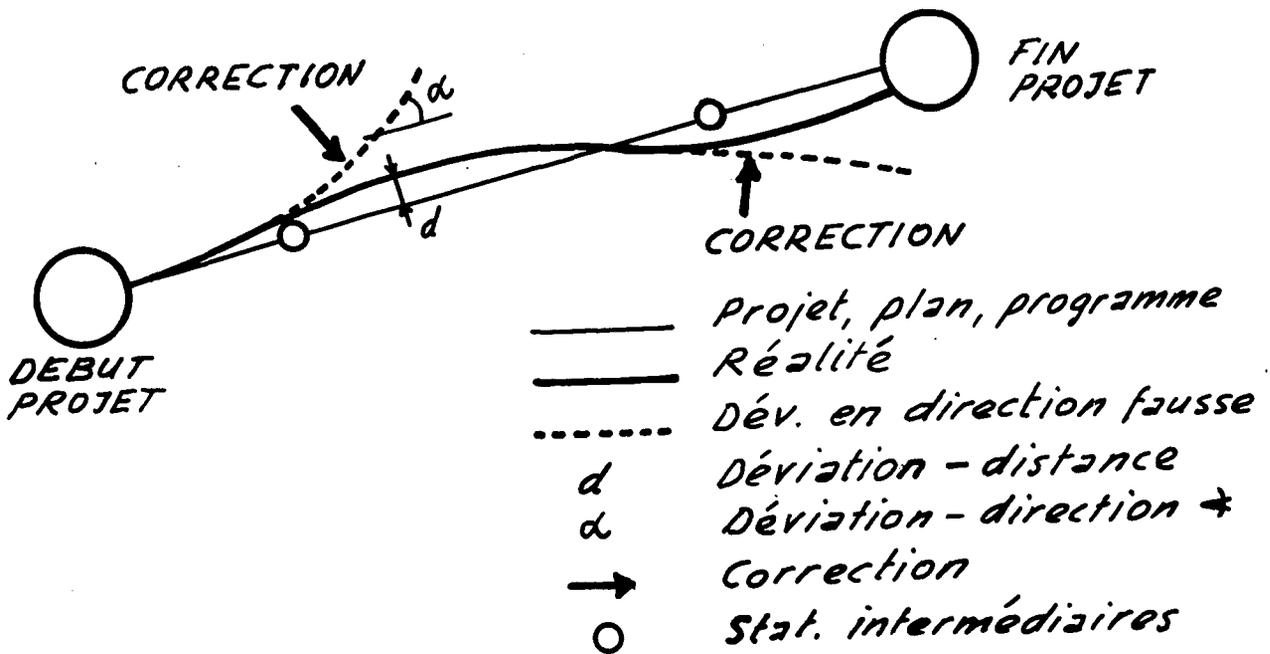


Fig. 9 Suivi/évaluation - CORRECTIONS

C'est pour cela que S/E renforce la motivation et rend une atmosphère de confiance, encourageant le dialogue dans la population concernée et entre les partenaires.

S/E représente une nouveauté de quelque sorte. En plus, la discussion de la possibilité de mettre le S/E à l'exécution est intense: jusqu'où les concepts S/E prouvent-ils, par exemple, un soutien à un projet, sans être étreints dans un schéma étroit et rigide?

La mise l'exécution opérationnelle du S/E devrait tenir compte des faits suivants:

- le S/E se base sur la capacité d'apprendre des personnes concernées, leur sensibilité et leur motivation;
- les mesures S/E ne peuvent pas être imposées (mais doivent être la préoccupation de toutes les personnes concernées);
- les difficultés du S/E découlent souvent de l'attitude vers la (auto-) critique, de l'acceptation de valeurs différentes et d'une confiance dans les possibilités souvent injustifiée.

2.1.2. S/E - où? quoi? pourquoi? (buts)

L'homme toujours essaye de prévoir son travail, de comprendre et d'évaluer les effets de ses actions. Au moins informellement et insystématiquement l'homme s'efforce de réfléchir le rendement, les succès et les échecs de ses décisions et de son travail. S/E devient indispensable comme moyen de vérifier les degrés d'accomplissement des buts là, où les projets sont complexes et exécutés par des partenaires différents. S/E couvre les stades avant, pendant et après la réalisation d'un projet.

Les matières du suivi sont montrées en figure 10. Il est très important que les observations, les données acquises et les effets du projet sont vus en relation avec les objectifs et les buts.

La liste suivante montre une proposition des aspects principaux pour S/E:

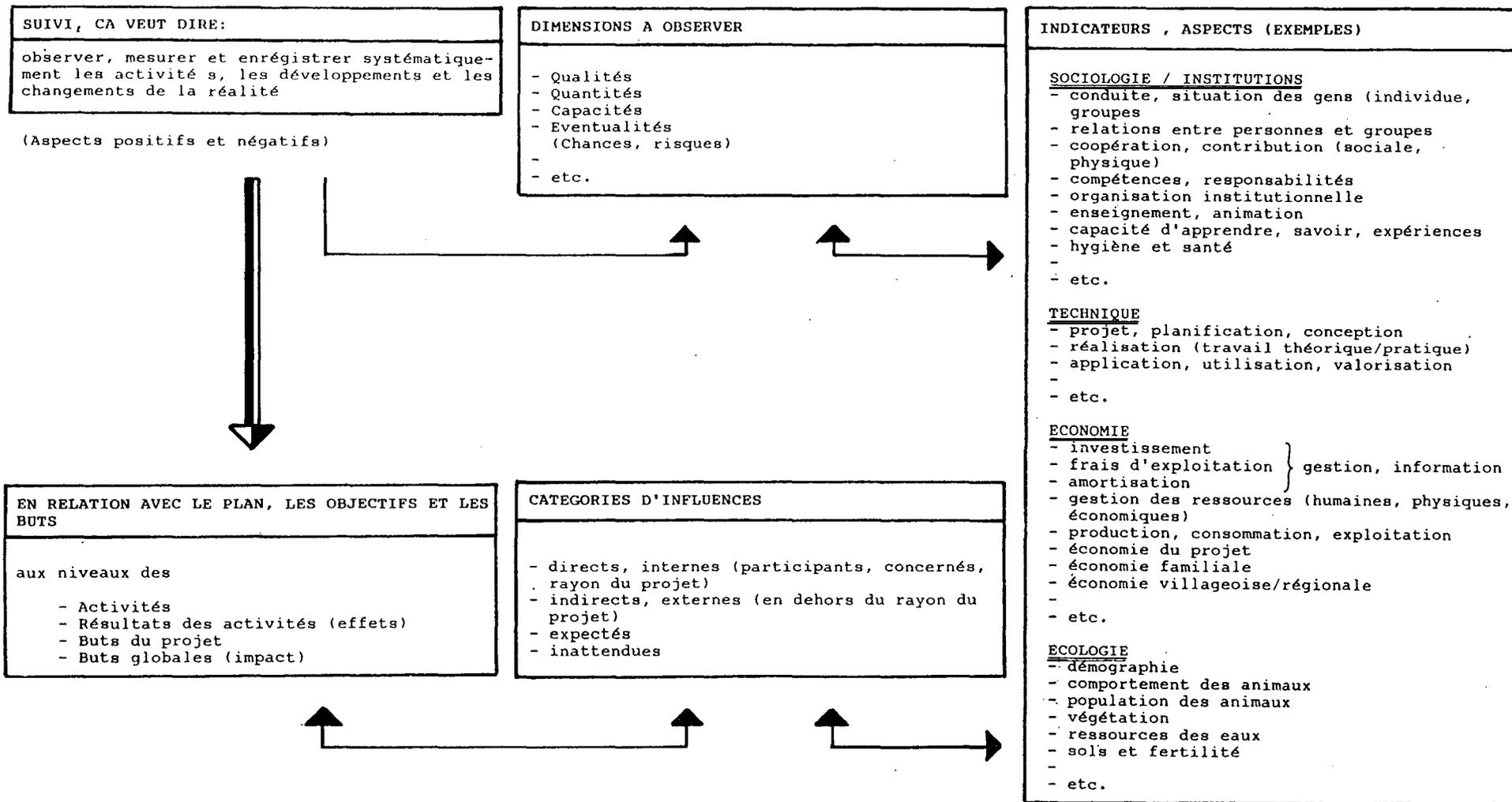
- Aspects généraux

1. Contrôle du progrès en relation avec les points du programme du projet.
2. Contrôle des résultats du projet et des impacts.
3. Suivi général des conditions externes, importantes pour le projet ou causées par le projet (souvent des hypothèses ou des conditions qui ne peuvent pas être influencées directement par le projet).

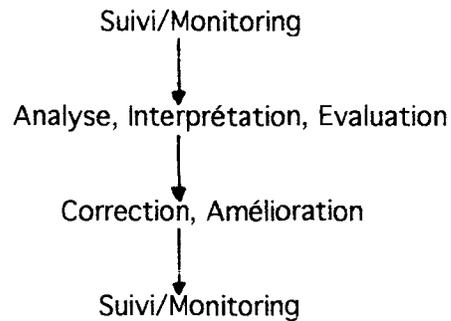
- Aspects spécifiques

4. Suivi du timing des activités
5. Suivi des ressources
 - a) finances (recettes, frais)
 - b) personnel
 - c) écologie, nature
 - d) autres

Une checkliste plus détaillé est donné au chapitre 2.3.3.



Les données de S/E rapportent la réalisation et le fonctionnement des projets techniques, éducatifs, administratifs, etc. Fondé sur l'analyse des expériences on peut développer les stratégies d'amélioration et la réduction des risques et des problèmes.



S/E en continuité est une nécessité, une condition pour la direction/opération et valorisation optimale des projets de développement dans toutes les domaines.

S/E favorise

- la transparence (développement, succès, problèmes, échecs)
- l'association de partenaires, le dialogue, la concertation, la confiance
- la participation, contribution
- le respect des limites écologiques
- l'efficience, l'efficacité (valorisation optimale)
- l'impact
- la valorisation des expériences positives et négatives (feedbacks, apprendre par des fautes)
- l'échange des expériences (à l'intérieur et à l'extérieur du projet)
- le management dynamique, orienté aux procédés.
- la coopération et la coordination internes et externes et entre les secteurs.

pilotage optimale
et durabilité
(sustainability)

| |
|------------|
| S/E montre |
|------------|

- les dépendances positifs et négatifs (personnelles, matérielles, institutionnelles).
- les conformités et les divergences entre le plan et le déroulement effectif; des corrections seront possibles.
- l'histoire du projet (S/E est la mémoire du projet)
- des fautes conceptionnelles et des problèmes d'exécution, d'organisation ou de gestion.
- la corrélation entre l'eau et la santé

| |
|--------------------|
| S/E est utile pour |
|--------------------|

- la sensibilisation de la population aux tendances à long terme (démographie, santé, dégradation écologique)
- maîtriser les phases transitoires entre préparation - planification - réalisation - exploitation (décisions claires)
- surmonter les problèmes en cas de changement de personnel
- identifier les besoins en formation
- échange, comparaison et concours entre des projets similaires
- clarifier les compétences et responsabilités, aussi en ce qui concerne la décentralisation
- stimuler le concours en vue de l'économisation des ressources financières et écologiques
- sensibiliser à la maintenance des ouvrages
- surmonter des blockages de raisons différentes

2.1.3 S/E - les 10 conditions

Le S/E devrait constituer une partie intégrante d'un projet et devrait être assimilé judicieusement à son déroulement. (Le déroulement d'un projet est traité au chapitre 1).

Le catalogue suivant montre des conditions clef pour assurer un S/E vraiment utile pour et accepté par les partenaires/collaborateurs.

- 1 Planification propre et définition claire des buts et des objectifs aux niveaux de la réalisation, des buts du projet et de l'impact. C'est un cadre de référence - la comparaison des résultats obtenus avec le plan qui permet l'orientation.
- 2 Institutions clairement structurées, concept d'information clair, administration transparente, bien organisée.
- 3 Souvent on peut utiliser des structures S/E existantes comme base pour un système amélioré, adapté aux cadre socio-économique. Cela facilite l'acceptation des collaborateurs.
- 4 Il ne faut pas envisager la perfection. S/E doit rester simple, limité aux dimensions nécessaires. C'est mieux de concentrer les observations à peu de paramètres. Le temps et les efforts nécessaires pour analyser les données et pour les conditionner à la présentation et à l'évaluation doivent être considérés.
- 5 La création du système de S/E, les observations systématiques et la présentation ainsi que l'évaluation des données est effectuée par ou en collaboration intense avec les partenaires/collaborateurs locaux. S/E n'est pas effectué par des spécialistes. L'exclusion des femmes et des hommes qui travaillent à la base provoquerait de la méfiance et paralyserait la motivation. Auto-responsabilité est mieux que contrôle d'en haut ou de l'extérieur.
- 6 Les données résultantes du suivi sont à conditionner, à présenter en forme adéquate, illustrative, courte, facile à comprendre pour les responsables, pour les techniciens et pour la population.
- 7 S/E doit contribuer à une planification et un management flexibles (mais non pas précipités).
- 8 Harmonisation des programmes S/E avec les partenaires et avec les projets voisins (compatibilité).
- 9 Les périodes de considération et de visualisation sont à définir individuellement pour les paramètres. Quant aux aspects écologiques (changements climatiques, dégradation de la végétation, etc.) il est nécessaire de considérer des périodes de plusieurs générations (30-50-70 ans).

- ⑩ Suivi/évaluation ne doit pas être limité aux paramètres objectifs, mesurables. Les facteurs intangibles comme les sentiments, les émotions devraient être respectés également.

2.2. THEORIE, METHODE

2.2.1. Introduction

Des agences de développement comme GTZ, UNICEF, IRC ont développés des modèles de S/E. Les propositions suivantes sont basées premièrement sur la publication de GTZ: "Monitoring und Evaluierung in Projekten der technischen Zusammenarbeit - Ein Orientierungsrahmen", Nr. 229, 1992). L'approche de GTZ est basé sur une planification de projet, orientée aux objectifs ("Zielorientierte Projektplanung - ZOPP"). Les explications des termes (fig. 11) sont tirées de publications de la DDA Suisse et du rapport du séminaire AGUASAN 1989: "Monitoring und Evaluation in Trinkwasser- und Sanitationsprojekten".

La méthode proposée est applicable à toutes sortes de projets de développement. En chaque cas il est nécessaire de définir un programme adéquat. La concentration aux aspects essentiels est très importante.

La théorie suivante nous aide a structurer l'accompagnement et le pilotage au chemin VOIR - JUGER - INFORMER - FORMER.

2.2.2. S / E - comment ? (modèle)

Le schéma figure 11 montre les termes utilisés et les trois niveaux de S/E.

| |
|---------------------|
| S/E de l'efficience |
|---------------------|

Le domaine le plus développé du S/E concerne l'observation et le contrôle de l'exécution du projet; sa réalisation et son organisation opérationnelle: organisation du déroulement du travail, questions de personnel, compétences, mise à disposition des moyens nécessaires, comptabilité, etc. L'observation et le contrôle de l'exécution du projet sont désignés par le terme de S/E de l'efficience comprenant deux domaines qui s'influencent entre eux:

- Résultats de projets.
- Considération des activités et de l'emploi des moyens.

S/E de l'efficacité

A l'aide de S/E de l'efficacité, l'exécution du projet est observée et contrôlée afin de surveiller l'accomplissement des résultats attendus. Il s'agit toutefois de savoir si le projet atteint vraiment les objectifs attendus. Les résultats divers permettent-ils vraiment à l'objectif attendu de se manifester, voire de déclencher son mécanisme? Autrement dit: le projet (qui produit ses résultats de façon "efficace") a-t-il vraiment un "effet"? Ces questions sont désignées par le terme du S/E de l'efficacité.

Les résultats du projet représentent ce que le projet produit concrètement, donc, en plupart des cas, ce qui est visible. Par contre, on entend par objectif ce qui doit être déclencher par les résultats produits. La formulation claire de l'objectif du projet par les participants constitue la condition principale du S/E de l'efficacité. Contrairement aux résultats concrets, les objectifs atteints ne sont souvent pas visibles directement. Si nous voulons les étudier, nous avons besoins d'indications observables qui nous indiquent si l'objectif est atteint. Ces indications sont appelées "indicateurs". Les indicateurs peuvent être de nature quantitative, autrement dit: on peut les mesurer de façon concrète et les exprimer en chiffres. En outre, les indicateurs qualitatifs peuvent, eux aussi, être importants. A ce propos, il est souvent difficile d'employer la notion "indicateur" en raison de ses associations négatives avec la quantité. Les observations, expériences, histoires et le "feeling" font partie de ce domaine.

S/E de l'impact

Si un projet atteint l'objectif fixé, on en attend une contribution au développement global de la région qu'il englobe. Le projet doit donc avoir un effet sur la situation existante. L'étude de cet effet (et des éventuels effets négatifs et imprévisibles) est assurée par le S/E de l'impact du projet. Dans les domaines eau potable et installations hygiéniques, les contributions au développement global sont par exemple:

- contribution à l'amélioration de la situation sanitaire (surtout des populations pauvres)

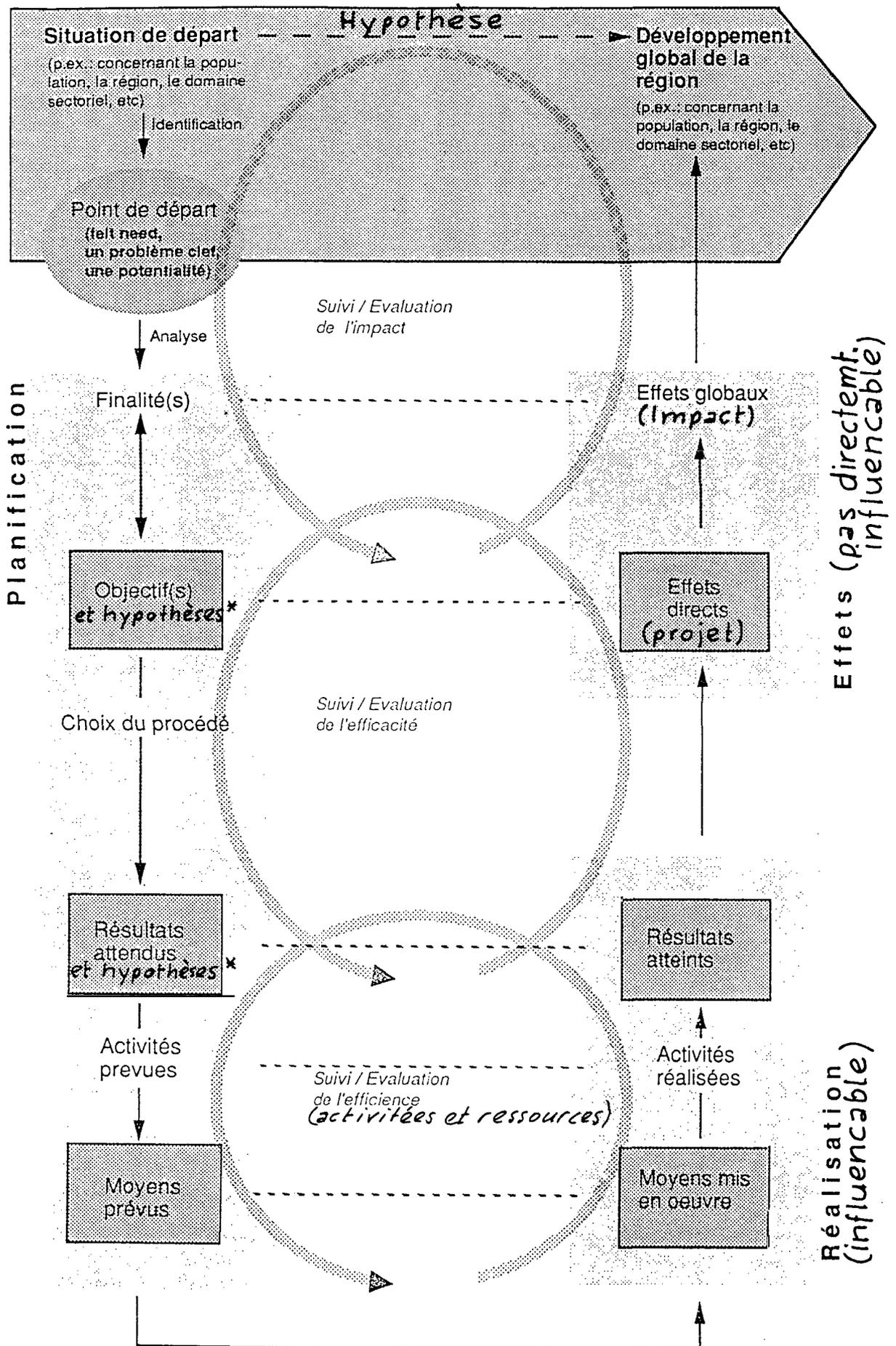


Fig. 11 Schéma déplexation des termes (de 5.)

- contribution à l'allégement du travail (approvisionnement en eau plus rapide, notamment pour les femmes) et donc gain de temps et de forces pour d'autres domaines (famille, production agricole, etc.)
- contribution à l'initiative encourageant l'entraide:
l'événement "construction d'un point d'alimentation en eau potable" permet au village de réaliser les possibilités provenant d'un effort commun.
Grâce à l'acquisition d'une conscience provoquée ainsi, le village prendra ses propres initiatives par la suite (il entreprendra son propre développement).

En principe, on peut constater que l'impact d'un projet est très difficile à déterminer. Cela s'explique entre autres parce que le projet n'est pas la seule raison des changements survenant dans la région. Il est difficile d'établir le rapport original entre les changements visibles et le projet. En ce qui concerne l'impact, il s'agit plutôt de phénomènes à long terme, visibles seulement dans une phase avancée du projet, ou seulement lorsqu'il touche à sa fin.

Le schème de la figure 12 montre comme le S/E est un procédé dynamique d'optimisation qui continue pendant toutes les phases d'un programme.

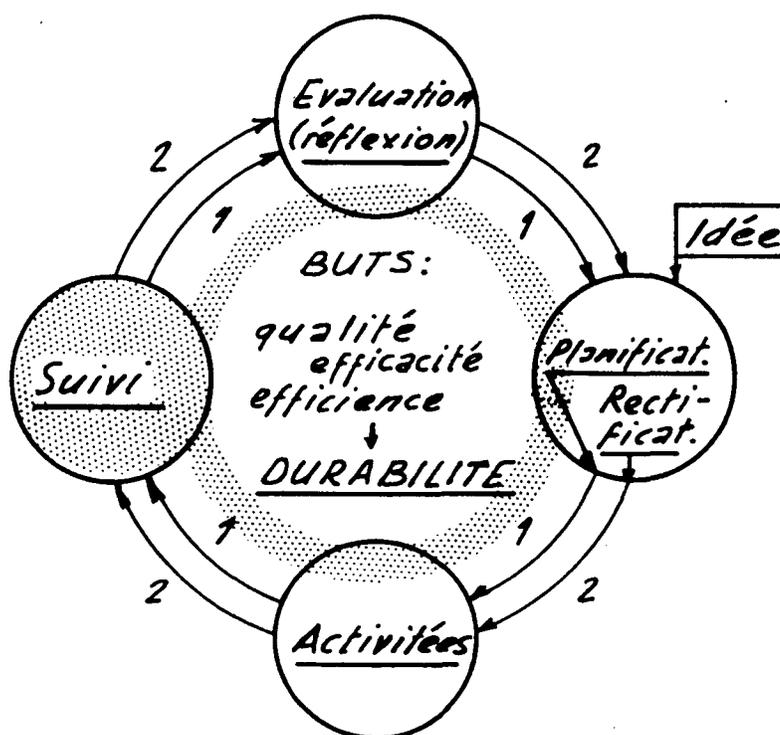


Fig. 12. Suivi et évaluation comme instrument d'optimisation

Fig. 13 Vue d'ensemble de la planification (VEP); selon ZOPP (de GTZ) (de 6.)

| | DESCRIPTION COURTE | INDICATEURS, VERIFIABLES OBJECTIVEMENT | SOURCES DE VERIFICATION | HYPOTHESES/CONDITIONS IMPORTANTES |
|--|--|---|--|---|
| HYPOTHESES CONCERNANT LE DEVELOPPEMENT | <p>IMPACT</p> <p>① Comment peut-on définir l'impact envisagé, considérant les résultats de l'analyse des buts?</p> | <p>INDICATEURS POUR VERIFIER L'IMPACT</p> <p>⑨ Comment peut-on mesurer la contribution du projet aux buts globales? (Qualité, quantité, temps, lieux, population cible)</p> | <p>⑫ Quels dates et documentations (internes et externes) sont à disposition pour vérifier l'impact?</p> | <p>POUR ASSURER LES OBJECTIFS GLOBAUX A LONGTERM</p> <p>⑧ Quelles sont les conditions externes qui assurent la durabilité de l'impact?</p> |
| | <p>EFFETS DIRECTS (BUTS)</p> <p>② Avec quels buts du projet, hors des résultats influencables, on contribue essentiellement à l'impact envisagé?</p> | <p>INDICATEURS DES EFFETS DIRECTS</p> <p>⑩ Comment peut-on mesurer les effets directs?</p> | <p>⑬ (Comme 12, pour les effets directs)</p> | <p>POUR ARRIVER A L'IMPACT</p> <p>⑦ Quels facteurs externes sont des conditions pour que l'impact peut se réaliser?</p> |
| DIMENSIONS INFLUENCABLES | <p>RESULTATS</p> <p>③ Quels résultats - en somme et en combinaison - sont nécessaires pour atteindre les effets?</p> | <p>INDICATEURS DES RESULTATS</p> <p>⑪ Comment peut-on mesurer les différents résultats partiels?</p> | <p>⑭ (Comme 12, pour les résultats du projet)</p> | <p>POUR ARRIVER AUX BUTS</p> <p>⑥ Quels facteurs externes, non influencables par le projet, décident l'atteint des buts du projet?</p> |
| | <p>ACTIVITES</p> <p>④ Quels activités (paquets de mesures) sont nécessaires pour arriver aux résultats?</p> | <p>RESSOURCES, FRAIS POUR CHAQUE ACTIVITE</p> <p>⑮ Quels sont les ressources (incl. personnel) et les finances nécessaires pour chaque activité?</p> | <p>⑯ (Comme 12, pour vérifier l'utilisation rationnelle des moyens.</p> | <p>POUR REMPLIR LES RESULTATS</p> <p>⑤ Quelles hypothèses (facteurs externes, non influencables par le projet) doivent avoir lieu pour arriver aux résultats?</p> |

L'observation et l'évaluation qualifiées dépendent d'un plan détaillé qui permet la comparaison entre le prévu et l'effectif. Une planification, présentée en forme d'une vue d'ensemble (fig.13) et un plan d'opération détaillé sont nécessaires.

Les fonctions de commande/pilotage d'un projet varient selon les déviations entre l'effectif et le plan (fig. 14).

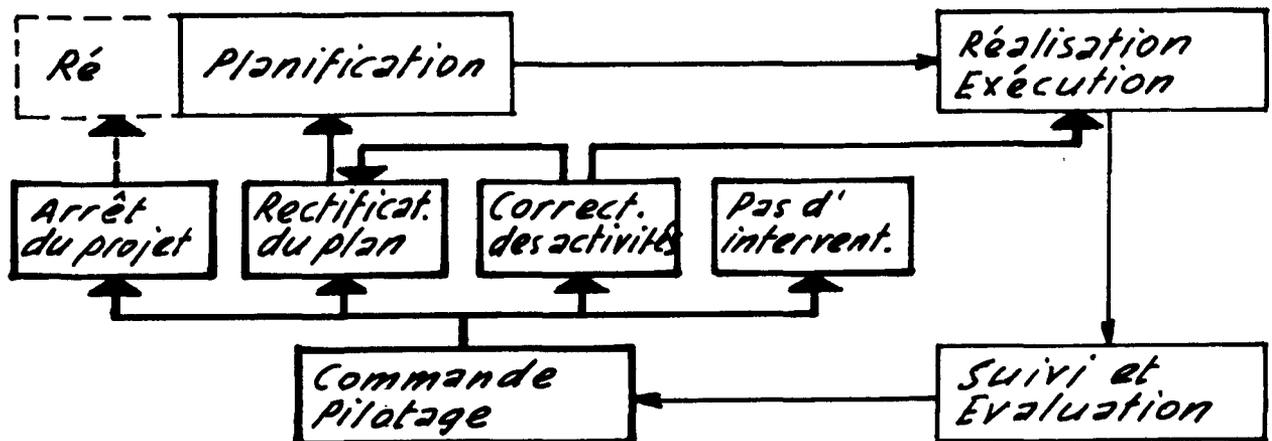


Fig. 14 Fonction de commande/pilotage (selon 7.)

La planification du S/E est à faire pour les quatre secteurs suivants:

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Activités • Ressources • Effets (directs et globaux) et hypothèses • Effets imprévus | } | basé sur la <u>vue d'ensemble de la planification</u> (VEP) et sur le plan d'opération |
|---|---|---|

Contrairement au S/E des activités et des ressources, la VEP ne suffit pas comme base pour le S/E des effets directs et globaux et des hypothèses/conditions externes.

Les indicateurs et les sources de vérification dans la VEP doivent être concrétisés:

- Définition des indicateurs
 - Déclaration (essentielle, claire, indépendante et originale, plausible, consistante).
 - Précision de l'indicateur concernant qualité, quantité, groupes ciblés/organisation, lieu, temps.

- Source de vérification
 - Valeur de base de l'indicateur.
 - Quels dates/informations sont nécessaires pour vérifier l'indicateur?
 - Méthodes de collection de données et d'informations.
 - Dates, temps et fréquentation des observations et collections des dates.
 - Compétences; qui est-ce qui acquiert quelles données?
 - Moyens nécessaires (temps de travail, transports, instruments, crédits).

- Préparation de l'évaluation des données
 - Qualité des données et informations: vérification, estimation-comment?
 - Préparation, conditionnement et distribution des données/informations.
 - Compétences pour l'évaluation, pour les décisions et pour la transposition des recommandations.

Des hypothèses importantes sont des facteurs externes qui ne peuvent pas être influencé directement, considérés comme des conditions. Ces conditions sont des chances et des risques qui peuvent améliorer ou préjudicier les résultats d'un projet.

- Le système S/E doit recenser aussi les effets imprévus (positifs et négatifs).

Souvent la VEP ne permet pas de présenter la planification des activités assez en détail. Si nécessaire il faut faire un plan des opérations, contenant

- Description des activités
- Programme (temps)
- Responsabilités pour les activités
- Ressources (personnel, matériel, finances)
- Buts, stations intermédiaires
- Hypothèses/conditions importantes
- VEP, listes de problèmes, de buts, organigrammes, etc.

La figure 15 montre l'intégration de la planification et du S/E.

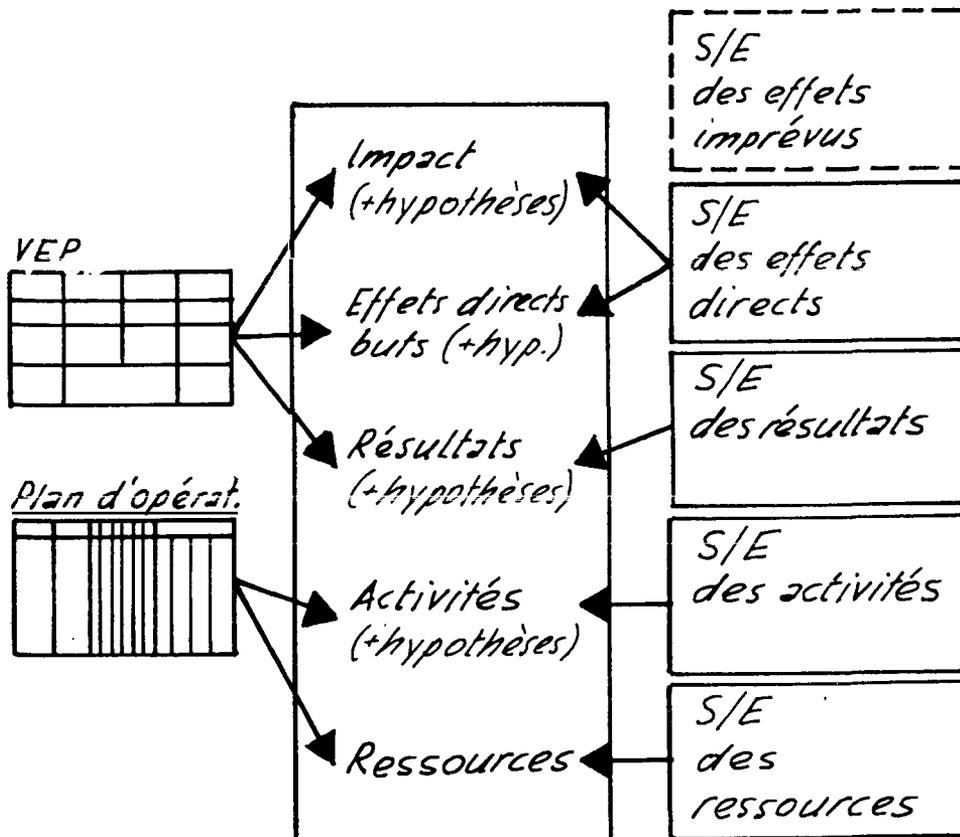


Fig. 15 Intégration de la planification et de S/E (selon 7.)

2.2.3. S/E - fait par et pour qui?

Dans le cadre d'un projet, le S/E est en corrélation avec les décisions. Le problème de la structure des décisions se pose alors. Les personnes participantes aux décisions peuvent être regroupées en trois groupes principaux:

- la population ciblée
- les institutions locales et les conseillers étrangers qui les assistent
- le donateur

Qui est-ce qui participe au S/E et de quelle façon? Un principe que l'on pourrait peut-être appliquer ici consisterait dans la participation au S/E de ceux qui détiennent les compétences nécessaires de prendre les décisions. Lors du séminaire on a mentionné que la population ciblée devrait être intégrée mieux à ce procédé.

Des questions-clefs dans ce contexte:

- Qui est-ce qui décide quoi (compétence de la population ciblée, des collaborateurs, du management, du porteur du projet)?
- Quels informations faut-il pour la coopération, la participation et la codécision?
- Comment les données sont-elles à conditionner pour que des informations adéquates en proviennent?

Tous les partenaires concernés des décisions d'un projet peuvent être engagés à contribuer spécifiquement à l'acquisition des données (fig. 16).

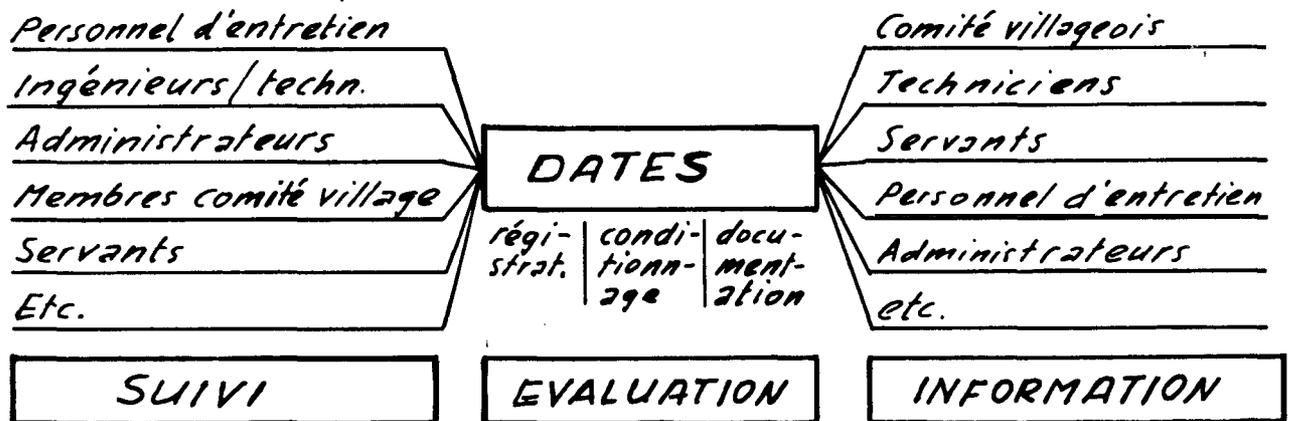


Fig. 16 Les collaborateurs contribuent au suivi et bénéficient des informations

Même les travaux de conditionner des données et de préparer les présentations pour l'interprétation et les décisions ne sont pas réservés aux membres du management. C'est très intéressant et encourageant pour les collaborateurs de base d'être engagés dans ces travaux aussi intensément que possible. - Il est utile et nécessaire de régler les responsabilités et les obligations du suivi dans une matrix qui répond aux questions:

- qui est-ce qui fait quoi?
- quand/dans quels intervals faut-il faire quoi?

Dans une organisation transparente avec une décentralisation optimale il est bien possible que les collaborateurs non spécialisés eux-mêmes peuvent faire un part de l'évaluation. Des réunions périodiques sont nécessaires pour la concertation du team d'un projet. Les discussions peuvent être concentrées aux indicateurs avec les divergences importantes du plan et aux problèmes spécifiques.

En concertation entre le projet et les partenaires externes il est nécessaire de définir:

- Quelles organisations ont besoin de quelles informations?
- Quelles sont les compétences du projet? Quand est-ce que les partenaires externes sont à consulter?

Le guidage du projet s'appuie principalement sur le S/E interne. En cas particuliers il peut être utile d'engager des évaluateurs externes, pourvu qu'ils n'apparaissent pas comme des contrôleurs, mais comme des conseillers d'évaluation.

2.2.4. Aides d'orientation

Acquisition des données/informations

En phase préparatoire il faut clarifier sérieusement et en détail les besoins d'information en quantité et en qualité. C'est nécessaire pour éviter une acquisition imprécise, insuffisante ou trop large.

Souvent il est possible de recevoir/utiliser des données d'autres organisations (échange de données!); contact avec les services gouvernementales, avec d'autres ONG's, institutions, bibliothèques, centres de documentation, etc..

L'acquisition de données précises peut exiger du temps en quantité exorbitante. Si la précision nécessaire n'est pas trop élevée il pourrait suffire d'appliquer des méthodes plus simples (par exemple une enquête par un sondage). Il faut aussi bien réfléchir pour trouver les intervalles d'observations appropriés.

Il ne faut pas limiter l'acquisition des données aux méthodes formelles. Souvent il est bien possible de recevoir des informations valables par des voies informelles, en parlant avec la population.

Les travaux d'acquisition de données doivent être bien organisés et coordonnés pour diminuer les efforts et pour ne pas fatiguer les informants.

Les critères appliqués aux observations et l'acquisition des données sont à vérifier périodiquement. En plus le procédé de S/E doit être évalué périodiquement.

La disponibilité de formulaire pratiques aide et facilite beaucoup l'acquisition et l'utilisation des données. L'état des choses décrit sur place est la forme définitive qui alimente directement la documentation centrale du projet.

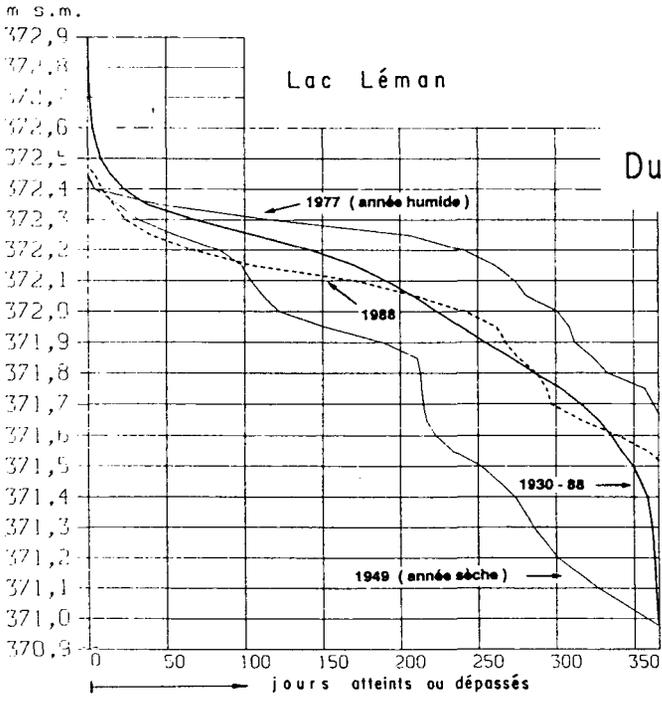
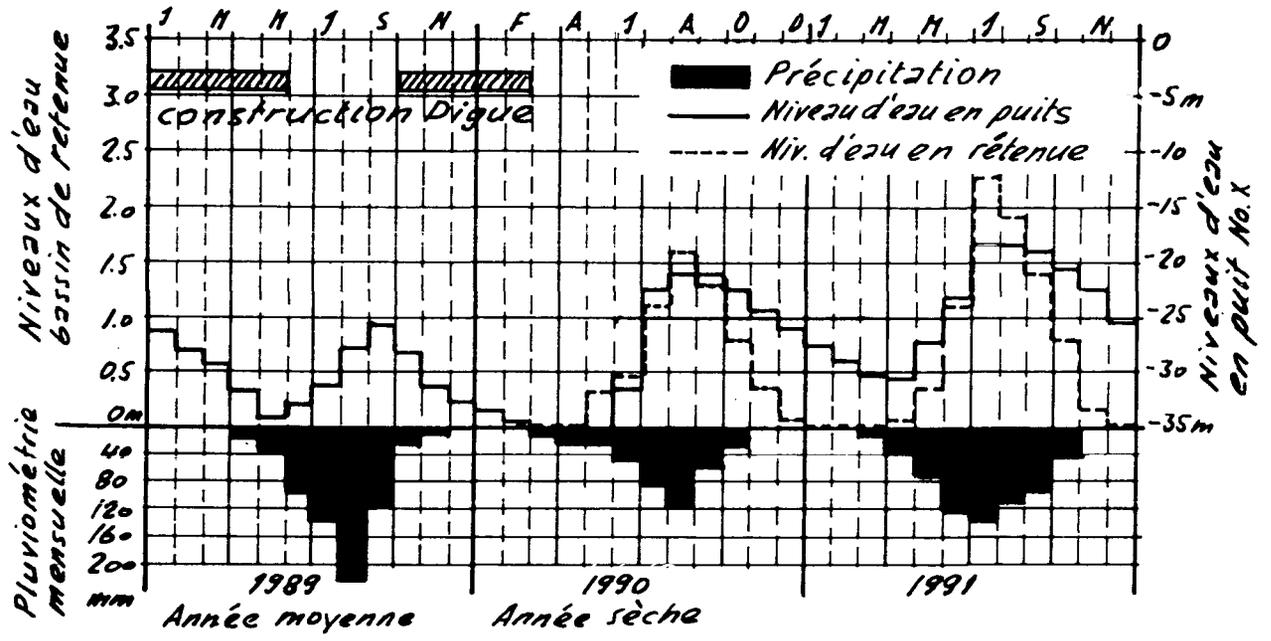
Souvent il ne suffit pas d'observer un certain paramètre quantitativement. Il est nécessaire de suivre aussi les conditions cadres qui influencent le développement de ce paramètre.

En beaucoup de cas la photographie peut servir d'instrument très valable pour illustrer une situation complexe et pour documenter les changements d'un endroit ou d'un objet. Attention: des instructions claires sont indispensables (nombre de fotos, intervals, datation précise, indications géographiques, etc.).

Conditionnement des données/informations

La préparation et la présentation des données déterminent fortement l'accès et l'intelligibilité d'un message. Des présentations graphiques sont plus facile à lire que de large tables des chiffres (fig. 17). La foto et le dessin peuvent aider consierablement.

Les rapports - internes, ceux pour les groupes ciblées ou pour les partenaires externes - dépendent du volume et de la complexité d'un projet.



Durée des niveaux d'eau annuels

H = Hauteur moyenne en ms.m. du bassin de réception

- Débit mensuel moyen maximum de la période
- Débit mensuel moyen minimum de la période
- Débit mensuel moyen de la période
- 1988

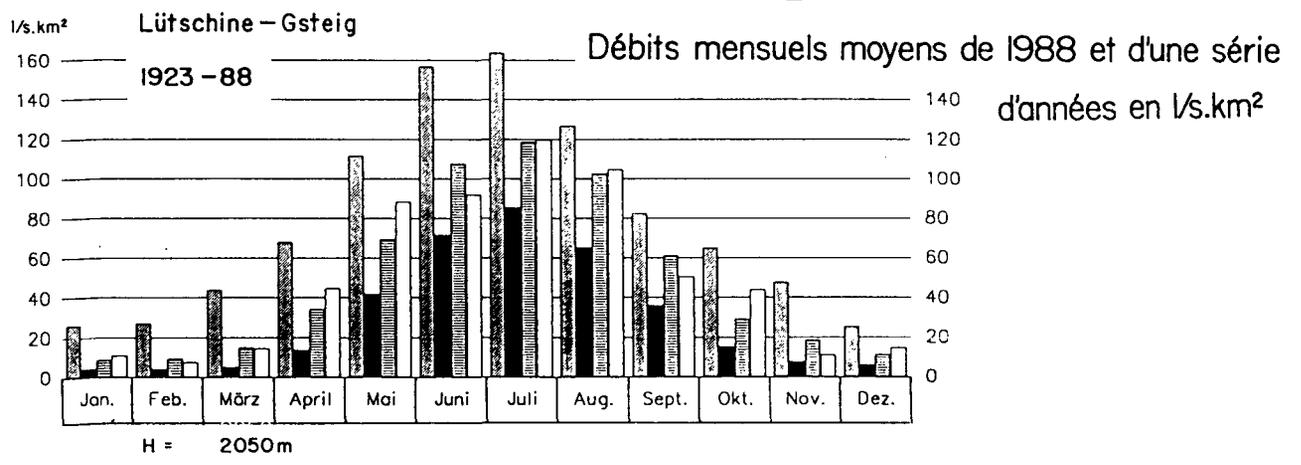


Fig. 17 Graphiques, diagrammes pour illustrer les tables (de UF et de 4.)

Quelques questions principales:

- Quels sont les besoins effectifs des gens concernés (substance, forme, volume, périodicité)?
- Quels sont les informations, les messages importants du point de vue des auteurs?
- Est-ce-qu'on peut utiliser les mêmes rapports (entièrement ou partiellement) pour des différents gens concernés?
- Est-ce que le système et le standard des rapports sont convenables aux auteurs et aux lecteurs?

Ce n'est pas bien de distribuer toutes les informations et rapports à toutes les personnes et institutions concernés. Il est nécessaire de distribuer les informations selon un concept approprié, élaboré en team de partenaires. Chaque membre du team doit savoir où et comment il peut recevoir des informations supplémentaires.

La documentation et l'archive doivent être organisés d'ordre pratique et claire avec une classification selon des sujets et éventuellement selon des priorités. Assurer la conservation des dossiers. Organisation de l'élimination contrôlée des documents et des données d'importance temporaire après un certain temps (p.e. 10 ans).

L'utilisation des moyens électroniques peut être appropriée aux grands projets et aux organisations habituées à ce genre de moyens.

Potentialités et limites de S/E

Un programme optimal de S/E n'est pas une garantie pour le succès d'un projet. Il faut considérer - entre autres - les aspects suivants:

S/E ne remplace pas les décisions. Il est la base d'information qui devrait contribuer à l'objectivité des discussions et qui facilite la préparation des décisions.

L'organisation et les structures de décision influencent la flexibilité et la latitude de S/E. Dans une structure de décision immobile, engourdie et hiérarchique S/E devient un instrument de contrôle. Une organisation ouverte et décentralisée, dans laquelle les collaboratrices et les collaborateurs ont le droit de participer aux décisions permet à S/E d'être appliqué comme instrument participatif.

La flexibilité de la planification elle aussi influence les possibilités de S/E. La planification devrait être un cadre dans lequel les acteurs peuvent utiliser leurs expériences en forme de procédés créatifs d'éducation permanente pour optimiser leur travail quotidien.

2.3. PLANIFICATION, ORGANISATION, EXECUTION DE S/E

2.3.1. Préparation et Planification

Investigations préparatoires

- S/E-structures existantes qui peuvent être utilisées comme base?
- Organisation du projet, structures de décisions consistantes, logiques?
Besoin en S/E et d'informations claires, priorités?
- Planification du projet, est-elle consistante et logique?

Planification

- Acitivités: Elaboration d'une base pour le S/E des activités, basé sur le plan d'opérations (Exemple fig.18).

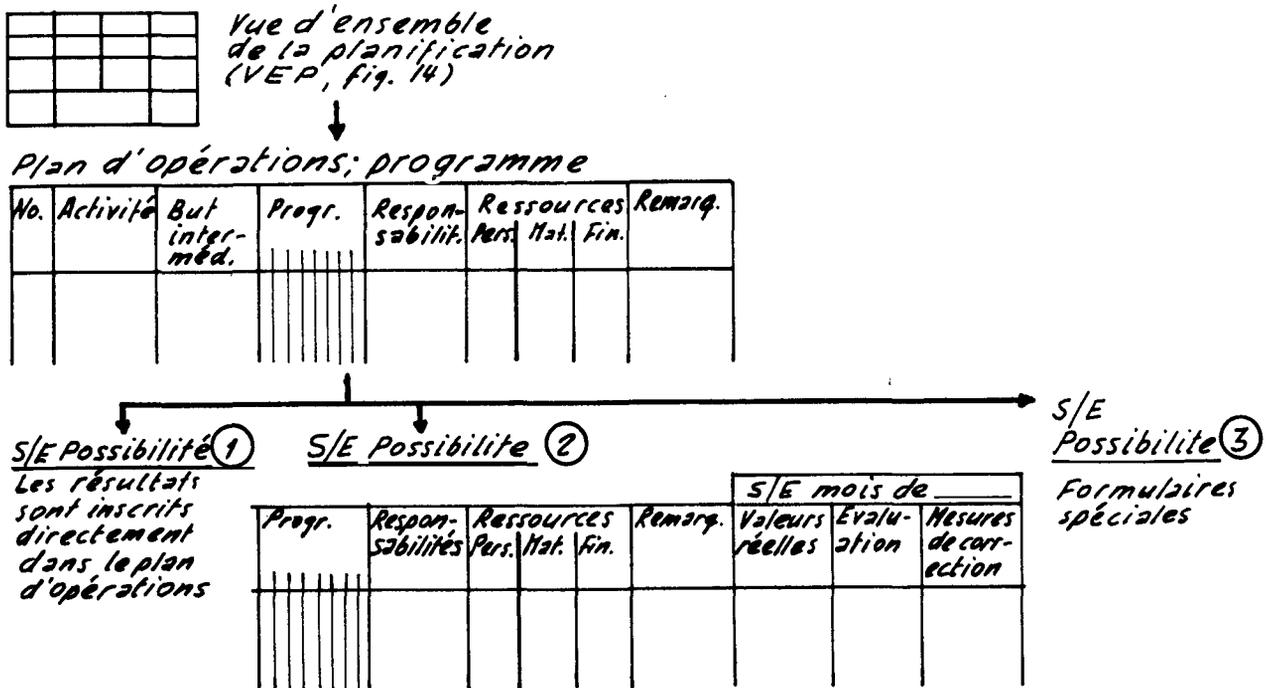


Fig. 18 S/E des activités (selon 7.)

- Ressources: Elaboration d'une base pour le S/E des ressources personnelles, matérielles et financières
- Organisation de la gestion financière/comptabilité (avec la possibilité de vérifier l'application efficace, économique (cost-benefit). Pour la comptabilité il est évident que les catégories différentes de dépenses doivent être distinguées clairement dans des comptes séparés (fig. 19). Il est nécessaire aussi de séparer les comptes de la réalisation de ceux de l'entretien. Dans la gestion financière de grands projets diversifiés il est utile de distinguer entre les parts différents du projet.

| | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| <i>Projet:</i> _____ | | <i>Part:</i> _____ | | | |
| <i>Période</i> _____ | | <i>Monnaie:</i> _____ | | | |
| <i>Sorte de coûts</i> | <i>1. Trim.</i> | <i>2. Trim.</i> | <i>3. Trim.</i> | <i>4. Trim.</i> | <i>Coûts p. an</i> |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> |
| <i>Personnel</i> | | | | | |
| <i>Matériel</i> | | | | | |
| <i>Frais d'exploit.</i> | | | | | |
| <i>Ouvrages, fournit. ext.</i> | | | | | |
| <i>Amortissement</i> | | | | | |
| <i>Somme frais directs</i> | | | | | |
| <i>Administration</i> | | | | | |
| <i>Atelier mécanique</i> | | | | | |
| <i>Autres</i> | | | | | |
| <i>Somme frais génér.</i> | | | | | |
| <i>Frais totales</i> | | | | | |

Fig. 19 Plan comptable (selon 7.)

- Effets: Degré de l'atteinte des buts aux niveaux des projets et global (impact). Les informations de la VEP (fig. 13) aux indicateurs et aux sources de la vérification sont à opérationnaliser (voir chapitre 2.2.2).
- Hypothèses/conditions importantes: Programme S/E

- Effets imprévus: Préparation du S/E des effets imprévus.

Pour le S/E des cinq positions nommées en haut il faut la création d'un système de documentation approprié.

La sensibilisation des collaborateurs/trices et de la population ciblée et leur formation en disciplines de S/E (cours de préparation et d'approfondement) sont des actions prioritaires pour assurer le succès de S/E et du projet en général.

2.3.2. Expédients concrets pour l'organisation et l'exécution

Ce chapitre représente quelques propositions de formulaires.

C'est pour animer les lecteurs à créer des instruments pour leur projet, adapté aux situations locales. Pour commencer: une figure qui montre une vue générale de S/E (fig. 20):

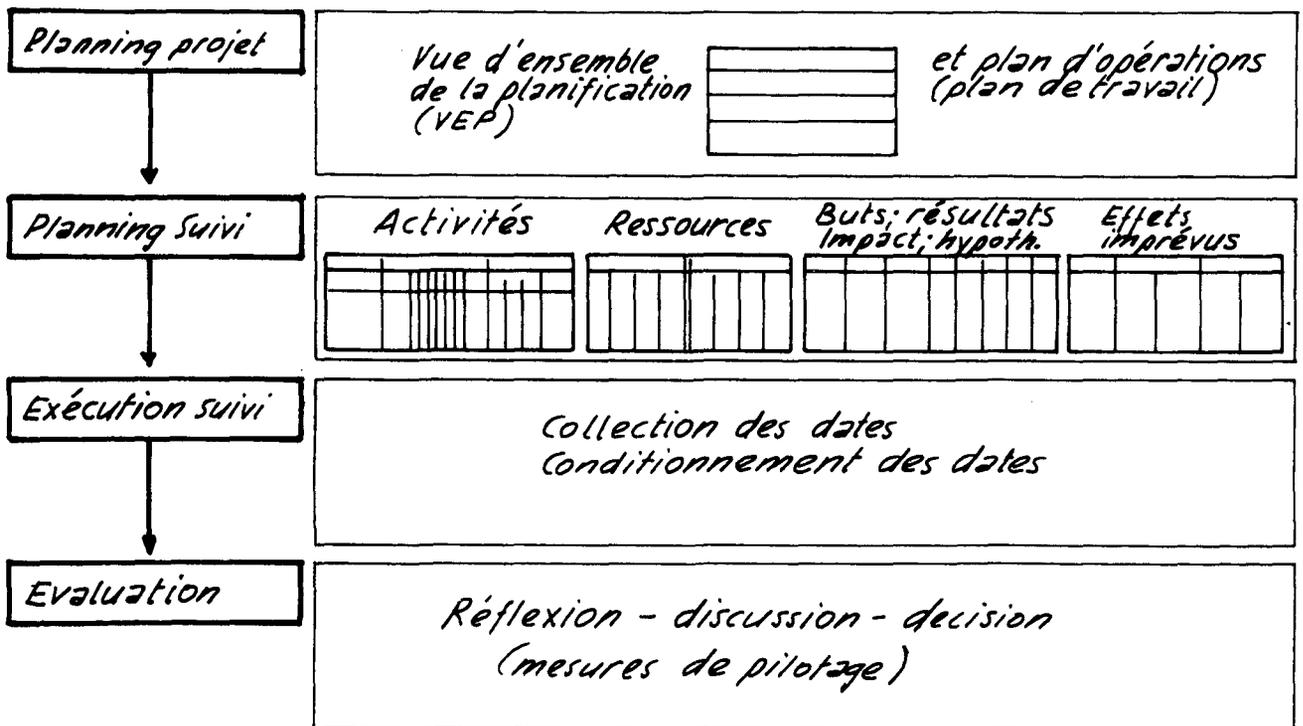


Fig. 20 Vue générale de S/E (selon 7.)

C'est un travail préparatoire important de réfléchir et décider au système et à la forme d'organisation de S/E. Est-ce-qu'il est nécessaire de consulter des experts extérieurs pour élaborer le système? Qui est-ce qui prend quelles responsabilités et quelles tâches en S/E?

Aspects spécifiques de S/E en phases différents du projet

Dans le cadre d'une session de discussion/workshop S/E peut être structuré et inclu comme activité particulière dans la VEP.

Avant la phase de réalisation de S/E il est opportun d'insérer une phase d'orientation ouverte (temps défini, limité), pendant laquelle les questions suivantes sont à répondre, à confirmer:

- Qui est-ce qui coordonne S/E? Qui est-ce qui fait quoi?
- Est-ce-que le programme et la planification du projet sont compatibles avec le système S/E prévu? (système de référence)
- Problèmes à acquérir les données? Tabous?
- Formulations précises des indicateurs en contexte socio-culturelle?
- Comment faut-il organiser les travaux de rapports et l'écoulement des informations? (interne/externe)
- Comment et dans quels intervals est-ce qu'on organise les sessions de management?

Dans la phase d'exécution de S/E (réalisation et/ou exploitation d'un projet) on cherche de résoudre les problèmes et de réaliser les effets envisagés. S/E sert à vérifier la réalisation des objectifs suivants (voir aussi chapitre 2.2.2. et fig. 15):

- Réalisation des résultats dans les domaines influençables selon le plan d'action (activités, ressources, effets)
- Usage des ressources d'une manière efficace
- Accomplissement des buts et des effets aux niveaux projet et impact
- Vérification des hypothèses/conditions
- Régistration/interprétation des effets imprévus, s'il y en a.

La figure 21 montre un schéma/formulaire très simple à suivre et évaluer les activités d'un projet. L'évaluation, l'interprétation des données du suivi, servent d'aide à décider:

- Quels sont les plans et quelle est la situation actuelle? (comparaison plan/effectif)
- Pourquoi la situation actuelle n'est-elle pas conforme au plan? (analyse des causes)
- Quelles sont les leçons que nous apprenons?
- Quelles sont les recommandations pour l'avenir?
- Quelles décisions devrait-on prendre?

| | <i>Objectifs</i> | <i>Méthodes</i> | <i>Moyens</i> | <i>Résultats</i> |
|--|---|--|---|---------------------------------------|
| <i>Planifié</i> | <i>Buts du projet</i> | <i>Méthodes planifiées</i> | <i>Moyens, prévoyés (temps, mat., argent)</i> | |
| <i>réalisé</i> | | <i>Méthodes appliquées en réalité?</i> | <i>Moyens utilisés?</i> | <i>Résultats obtenus (en détails)</i> |
| <i>planification corrigée (avenir)</i> | <i>Rectification des Buts et des objectifs?</i> | <i>Correction des méthodes?</i> | <i>Quels moyens sont nécessaires?</i> | |

Fig. 21 Schéma simple pour S/E

Dans la phase d'évaluation la méthode SEPO (voir chapitre 1.2.2.) peut servir à structurer le travail et le dialogue entre les partenaires.

Finalement quelques aspects de risques qui pourraient causer un S/E trop large et trop cher:

- Trop de prétentions différentes aux rapports
- Les demandes d'informations sont trop large

- Les employés et les experts spécialisés (chers) ne savent pas déléguer les travaux de suivi.
- L'organisation n'est pas cohérente et logique - duplications
- Des personnes qui ne font que le S/E peuvent être très chères.

2.3.3. Checkliste des indicateurs

Quels sont les indicateurs à observer? La liste en figure 10 donne une vue globale des catégories d'indicateurs. La liste suivante contient des indicateurs des domaines TECHNIQUE, ECOLOGIE et UTILISATION/CONSOMMATION/ADMINISTRATION. Cette liste n'est pas du tout complète; il est nécessaire de développer le programme d'observation pour chaque projet sur la base de la situation concrète, en référence aux objectifs. La sélection des indicateurs et la forme d'acquisition des données dépendent du projet. La liste figure 22 et les remarques concernant la périodicité sont faits par rapport à la phase d'exploitation (entretien).

Il est très important d'observer les changements et d'acquérir les données de base aussi avant et pendant des travaux de construction ou avant et pendant d'autres mesures.

Le système d'acquisition et de documentation doit respecter une forme qui permet de comparaître directement les résultats des observations différentes du même paramètre (montrer le développement d'un paramètre).

Les périodicités proposées sont les suivantes:

- | | | |
|------------------|----------------|---------------|
| a - annuel | m - mensuel | |
| s - hebdomadaire | j - journalier | h - par heure |

Remarques dans la checkliste:

- | | |
|---|--|
| 1) pendant précipitations intensives | 9) dépendant des risques et de l'importance de la source d'eau |
| 2) et puits voisins | 10) suivant les instructions du fournisseur |
| 3) observation toujours sous cond. similaires, p.e. matin, avant consommation | 11) observ. dans les familles |
| 4) après chaque pluie niveau maximal | 12) donner la possib. de réclamer faire des propos. toujours |
| 5) effluent (prise d'eau et par déversoir) | 13) système de rapport, inform., qualification individuelle |
| 6) (données des totales d'autres services) | |
| 7) mesures aussi les débits en aval du projet | |
| 8) déversoirs | |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|------|------|------|---|------|-------------------|-----------------|
| 2. TECHNIQUE | | | | | | | |
| <u>- Installations d'infrastructure en générale</u> | | | | | | | |
| Salubrité, hygiène, drainage etc. | j | j | j | m | m, a | j | a |
| Domages | m | m | a | a | a | m | a |
| Fuites, coulages | m | m | | m | a | m | a |
| Qualité de l'eau (chim. bact.) | | | a | | | a, m ⁹ | a |
| Inspection générale, révision | a | a | a | a | a | a | a |
| <u>- Machines comme pompes, véhicules etc. 10</u> | | | | | | | |
| Opération propre | j | j | | | | | |
| Consommation énergie, lubrifiant | j | | | | | | |
| Heures d'opération | j | | | | | | |
| Production, distances | j | | | | | | |
| Nettoyage, contrôles | j | j | | | | | |
| Graissage pièces mobiles | j | s | | | | | |
| Dureté/serrage des vis et boulons | j | s | | | | | |
| Graissage, changement d'huile, service | 10 | 10 | | | | | |
| Rendement, efficacité | s, m | m, a | | | | | |
| 3. UTILISATION, CONSOMMATION, ADMINISTRATION | | | | | | | |
| No. de personnes servies | | | m, a | | | m, a | m, a |
| No. d'animaux servis | | | m, a | | | m, a | m, a |
| Consommation irrigation, maraîchage | | | m, a | | | m, a | m, a |
| Consommation artisans, commerce etc. | | | m, a | | | m, a | m, a |
| Mesures d'économisation | | | | | | | a |
| Utilisation hygiénique de l'eau | | | | | | | a ¹¹ |
| Expériences, commentaires des consom. | | | | | | | a ¹² |
| Statistique et rapports des contrôles et des travaux de réparation/entretien, pannes | | | | | | | m |
| Mobilisation de la population et mise en valeur sociale | | | | | | | |
| Travail, action du comité du projet | | | | | | | |
| Travail du personnel d'entretien | | | | | | | |
| Collaboration interne/externe | | | | | | | |
| Finances, gestion (transparence!) | | | | | | | |
| Gestion des matériaux, des outils | | | | | | | |
| Programmes de formation, information | | | | | | | |
| Suivi des impacts; développement intégré | | | | | | | |
| Suivi des effets secondaires et des effets inattendus | | | | | | | |

Fig. 22a) Liste des indicateurs à suivre (incomplet; trop détaillé - dépendant du projet concret)

| Projets, éléments | puits | digues, bassins de ret. | eaux de sur- face | source captage | Terre, sols | végéta- tion | natrue en générale |
|--|------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------|----------------|-----------------|--------------------------|
| Indicateurs, paramètres | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1. ECOLOGIE, NATURE | | | | | | | |
| - <u>Climat, cycle de l'eau</u> | | | | | | | |
| Précipitation [mm/j] | | | | | | | j h ¹ a |
| Températures [min./max.] | | | | | | | j |
| Humidité | | | | | | | j |
| Niveaux statiques; nappes libres | j m ³ | | | | | | |
| Niveaux des eaux de surface | | s ⁴ j ⁴ | s j ⁴ | | | | |
| Débits des eaux de surface | | s j ⁵ | s j ⁷ | | | | |
| Débits des sources, captages | | | | s | | | |
| - <u>Population, animaux, végétation</u> | | | | | | | |
| Population, nombre (totale, servie, non servie) | | | | | | | |
| Population, santé | | | | | | | |
| Animaux, espèces et nombre (tot., servie, non servie) | | | | | | | |
| Animaux, santé | | | | | | | |
| Végétation en générale (fôret, arbres, etc.) | | | | | | a | |
| " autour des sources | | | | | | a | |
| " autour des puits, forages | | | | | | a | |
| " autour et le long des eaux de surf. | | | | | | a | |
| Forêts | | | | | | a | |
| Erosion dans les champs | | | | | a | | |
| Erosion, dégradation des pâturages | | | | | a | | |
| Erosion des lits et rives des ruissaux et des marigots | | | a | | | | |
| Sédimentation, siltation des eaux de surface | | a | a | | | | |
| Mesures écologiques (protection de la végétation, plantations) | | | | | a | a | a |
| Mesures anti-érosifs | | | | | a | | a |
| Mesures en cultures agro-écologiques | | | | | a | | |
| Lutte contre les feux de brousse | | | | | a | a | a |
| Lutte contre la divagation du bétail | | | | | a | a | |
| Nombre de foyers améliorés | | | | | | | |

| | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|--|------|------------------|----|------------------|----|----|----|
| 2. TECHNIQUE | | | | | | | |
| - <u>Installations d'infrastructure en générale</u> | | | | | | | |
| Salubrité, hygiène, drainage etc. | j | s | | m | | | |
| Dommmages | a | a m ⁸ | | a | | | |
| Fuites, coulages | | a | | | | | |
| Qualité de l'eau (chim. bact.) | a | a | a | a m ⁹ | | | |
| Inspection générale, révision | a | a | | | | | |
| - <u>Machines comme pompes, véhicules etc.</u> 10 | | | | | | | |
| Opération propre | | | | | | | |
| Consommation énergie, lubrifiant | | | | | | | |
| Heures d'opération | | | | | | | |
| Production, distances | | | | | | | |
| Nettoyage, contrôles | | | | | | | |
| Graissage pièces mobiles | | | | | | | |
| Dureté/serrage des vis et boulons | | | | | | | |
| Graissage, changement d'huile, service | | | | | | | |
| Rendement, efficacité | | | | | | | |
| 3. UTILISATION, CONSOMMATION, ADMINISTRATION | | | | | | | |
| No. de personnes servies | m, a | m, a | | | | | |
| No. d'animaux servis | m, a | m, a | | | | | |
| Consommation irrigation, maraîchage | m, a | m, a | | | | | |
| Consommation artisans, commerce etc. | | | | | | | |
| Mesures d'économisation | | | | | | | |
| Utilisation hygiénique de l'eau | | | | | | | |
| Expériences, commentaires des consom. | | | | | | | |
| Statistique et rapports des contrôles et des travaux de réparation/entretien, pannes | | | | | | | |
| Mobilisation de la population et mise en valeur sociale | | | | | | | |
| Travail, action du comité du projet | | | | | | | |
| Travail du personnel d'entretien | | | | | | | |
| Collaboration interne/externe | | | | | | | |
| Finances, gestion (transparence!) | | | | | | | |
| Gestion des matériaux, des outils | | | | | | | |
| Programmes de formation, information | | | | | | | |
| Suivi des impacts; développement intégré | | | | | | | |
| Suivi des effets secondaires et des effets inattendus | | | | | | | |

Fig. 22b) Liste des indicateurs à suivre (incomplète; trop détaillée - dépendant du projet concret)

Remarques additionnelles pour le chapitre SUIVI/EVALUATION:

LISTE DES DOCUMENTS DE BAS

1. AGUASAN (1989): Monitoring und Evalation (M&E) in Trinkwasser- und Sanitationsprojekten; - Suivi/Evaluation (S/E) des projets d'eau potable et hygiène publique, SKAT, St. Gallen
2. BOLLINGER, E. et al. (1990): Landwirtschaftliche Beratung, Leitfaden für Berater und Beraterinnen im ländlichen Raum, SKAT und LBL, St. Gallen
3. CHAUHAN, K. (1983): Who puts the water in the taps?, Earthscan, Washington
4. DEPARTEMENT FEDERALE DE L'INTERIEUR, Suisse (1988): Annaire hydraulique de la Suisse 1988, Berne
5. DDA (Direction de la Coopération au Développement), SUISSE (1990): Externe Evaluation von Entwicklungsprojekten, Berne
6. GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) (1988): Zielorientierte Projektplanung ZOPP, Eschborn
7. GTZ (1992): Monitoring und Evalation in Projekten der Technischen Zusammenarbeit, Schriftenreihe GTZ Nr. 229, Eschborn
8. IRC (1991): Partners for progress, TPS No. 28, The Hague
9. WHO (1986): Directives pour la planification de la participation comunautaires aux projets d'approvisionnement en eau et d'assainissement, Geneva