

# SUIVI AXÉ SUR LES RÉSULTATS

## CHAPITRE 4

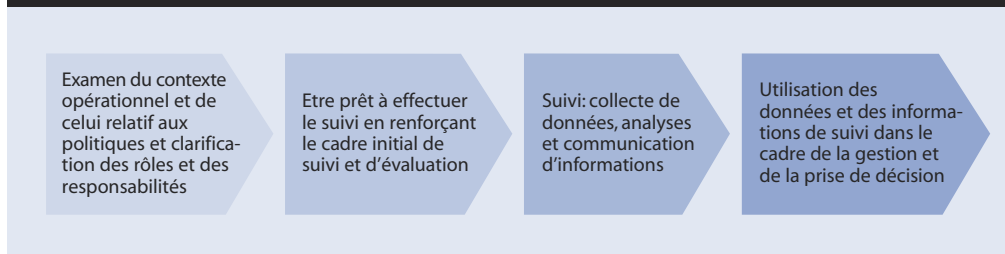
Le précédent chapitre expliquait comment planifier le suivi et l'évaluation par le développement d'un cadre de suivi et d'évaluation et par une réponse efficace aux autres besoins de planification, tels que l'obtention de ressources et de capacités dans le cadre de la mise en œuvre des activités relatives au suivi et à l'évaluation. Le présent chapitre détaille les étapes de la mise en œuvre d'activités de suivi planifiées ainsi que des outils et des conseils utiles pour un suivi efficace et pour une utilisation d'indicateurs relatifs au suivi permettant une prise de décision efficace.

Objectifs de mise en œuvre du suivi :

1. Parvenir à une compréhension claire et partagée concernant:
  - a. Les **politiques de suivi** applicables à chacune des entités du suivi
  - b. Les **rôles et responsabilités** pertinents et la façon dont ces derniers sont mis en œuvre dans le suivi des effets et des produits, ainsi que dans le cadre des entités de gestion dans les projets et les programmes
  - c. Les outils et approches du suivi communément utilisés
2. Améliorer et développer le cadre du suivi initial (décrit dans le Chapitre 3) à l'aide d'informations détaillées nécessaires à la mise en œuvre d'actions du suivi, ce qui comprend la mise au point d'éléments de référence pour un suivi cyclique, tels que des indicateurs, des points de référence, des risques ainsi que des objectifs annuels et leur verrouillage dans des systèmes d'informations du suivi.
3. Mettre en œuvre des actions de suivi : organisation, planification et mise en œuvre de ces actions grâce à des outils sélectionnés pour la collecte et l'analyse de données et de communication d'informations.
4. Utiliser les données de suivi de manière objective dans les processus de gestion et de prise de décision.

Lesdites étapes sont décrites dans le schéma 13.

### Schéma 13. Etapes générales de mise en œuvre du suivi



Il n'existe pas de modèle de suivi pouvant être appliqué à chaque cas. Les organisations utilisent une approche propre à chaque situation (programme national, régional ou mondial ou projet de développement) qui dépend de nombreux facteurs tels que des exigences de redevabilité institutionnelle (aux plans de l'organisation et du développement) ainsi que la complexité, l'étendue et le contexte des résultats recherchés. L'essentiel du suivi et des approches utilisées par les organisations comme le PNUD, ses unités, ses programmes et ses projets, dépend dans une large mesure de la politique du suivi de l'Organisation. Le présent chapitre présente ces éléments dans le cadre du contexte opérationnel du PNUD.

**CONSEIL** Le suivi fait partie intégrante de la gestion de programme et de projet. Le suivi ne devra pas être considéré comme une simple condition de gestion ou de communication d'informations mais comme une possibilité :

- D'impliquer les bénéficiaires afin qu'ils s'approprient la réalisation des résultats et aient envie de les renforcer.
- D'illustrer le succès des résultats de développement, de montrer ce qu'ils apportent aux populations ciblées, et obtenir le soutien des bénéficiaires et d'autres parties prenantes afin de répondre aux défis opérationnels rencontrés.
- D'entretenir une culture de suivi inclusive et avisée afin de rendre la mise en œuvre et la gestion efficaces et intéressantes, et faciliter objectivement la collecte de données et de faits afin de soutenir les réalisations et la prise de décisions.

## 4.1 POLITIQUE DU SUIVI DU PNUD, SON CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET SES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### CONTEXTE DES POLITIQUES RELATIVES AU SUIVI

Toute organisation qui s'évertue à obtenir des résultats nécessite un système de suivi solide, efficace et continu. Le présent critère prend tout son sens dans le cas du PNUD, puisque l'organisation souhaite obtenir des résultats que les pays puissent s'approprier; qui s'insèrent dans des cadres multilatéraux, tels que le PCNUAD ou le plan de développement national ; qui regroupent les niveaux mondial, régional et national; sont définis et obtenus par l'engagement d'un large éventail de parties prenantes à qui l'on devra rendre des comptes. Le PNUD travaille à l'élaboration d'un système de suivi solide grâce à des politiques, outils, processus et systèmes efficaces lui permettant de relever les multiples défis que peut poser le suivi.

Selon la politique de suivi du PNUD mentionnée dans le Programme Opérations Politiques et Procédures (POPP), tous les résultats (effets et produits) auquel le PNUD contribue, doivent faire l'objet d'un suivi, quels que soient leur budget et leur durée. Chaque programme subventionné par le PNUD doit faire l'objet d'un suivi afin de garantir que :

- Les effets convenus dans chaque programme (national, régional et mondial) et les projets qui les constituent soient atteints. Ceci relève de la responsabilité commune du PNUD et de ses partenaires, mais il incombe au PNUD d'assurer le suivi de sa contribution en veillant à ce que les produits obtenus grâce à l'aide du PNUD contribuent à la réalisation des effets.
- Chaque projet constitutif de chaque programme génère les produits escomptés de manière efficace et conformément au plan de développement et au plan de travail annuel. Ceci constitue une responsabilité particulière du PNUD.
- Les décisions relatives aux programmes et aux projets se basent sur des faits.
- Les enseignements tirés améliorent systématiquement les connaissances et permettent d'améliorer les programmes et projets à venir.

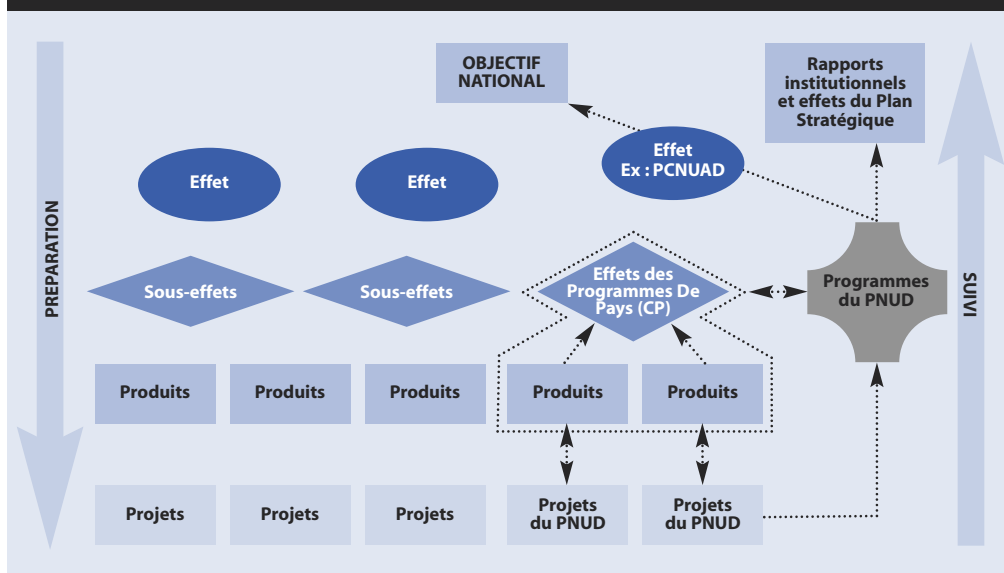
En outre, le plan stratégique du PNUD 2008-2011 insiste sur le fait que les effets doivent être appropriés au niveau national ; ce sont donc les autorités nationales qui sont les premières responsables. Le PNUD contribue à ces effets, sa responsabilité principale concernera donc ses contributions au développement national. Les performances du PNUD sur le terrain devront être évaluées dans un premier temps au niveau national, en tant que partie intégrante d'un processus conjoint auquel participeront les gouvernements et les autres partenaires, puis au niveau de l'organisation, par les hauts responsables et le Conseil d'administration, à partir de données relatives au suivi et à l'évaluation. Le PNUD doit rendre directement compte en ce qui concerne les services de l'organisation et les programmes mondiaux et régionaux qui soutiennent les programmes de pays.

## CONTEXTE OPÉRATIONNEL DU SUIVI

Le cadre du suivi et de l'évaluation associé à chaque programme (voir le chapitre 3) constitue la référence clé du suivi. Dans ce contexte, les cadres relatifs aux résultats (quelques fois dénommés « cadres de résultats et de ressources ») des documents de planification correspondants, tels que le PCNUAD, le document du programme mondial, le document de programme régional, le CPD et les documents de projet constitutif, indiquent de manière plus précise ce qui doit faire l'objet d'un suivi. Les cadres des résultats contiennent : les résultats de développement escomptés au niveau national, régional et mondial que le PNUD vise par ses contributions, y compris les effets applicables au niveau des Nations Unies (selon le PCNUAD) ; les effets plus particulièrement visés par le soutien du PNUD au niveau national (dans les CPD), au niveau régional (dans les documents de programme régionaux) et au niveau mondial (dans les documents de programme mondiaux) ; ainsi que les produits associés à chaque effet. Les modèles des résultats donnent aussi des indicateurs, des références et des objectifs pour chaque effet et produit applicable.

Si l'obtention de résultats constitue le premier objectif du suivi au sein du PNUD, il est également nécessaire de suivre la bonne utilisation des ressources à tous les niveaux. C'est ce qu'effectue le PNUD à travers un suivi sur trois niveaux: les produits et les projets, les effets et le programme.

## Schéma 14. Liens projet-effets-produits



Le schéma 14 décrit la connexion entre :

- Le continuum des résultats : effets et produits
- Les modalités de gestion et les entités de projets et de programmes
- Les relations sur les trois niveaux : projets, programmes et résultats (effets et produits)

Les déductions suivantes peuvent être faites à partir du schéma 14.

### Niveau de projet et de produits

Le projet est l'entité qui utilise les ressources et les convertit en activités et en produits. C'est également par cette dernière que les actions du suivi commencent. Les produits générés par les projets sont toujours directement connectés à un effet.<sup>28</sup> Les projets du PNUD sont menés normalement dans un cadre de développement complexe et il est important que le rôle, les réalisations et les produits de chaque projet ainsi que leur relation avec d'autres projets soient clairs afin d'éviter toute confusion.

Chaque niveau de projet comporte une responsabilité cruciale en ce qui concerne : la réalisation des produits escomptés par le biais d'un ensemble d'activités pertinentes et efficaces ; et une utilisation adéquate des ressources allouées pour ces activités. Ces deux aspects doivent faire l'objet d'un suivi. La principale responsabilité du suivi au du projet ou des produits incombe au responsable de projet. Les principaux outils de suivi utilisés au niveau du projet par le PNUD sont : le système de gestion de projet de (Atlas) ; les visites, les consultations et examens sur le

28 Dans certains cas, il se peut qu'un produit puisse être relié à plus d'un seul effet. Par exemple, une base de données portant sur des communautés déplacées produite par un projet pourra non seulement contribuer à un effet sur la sécurité des personnes déplacées, mais également à d'autres effets, concernant entre autres leurs habitudes en matière d'éducation, d'alimentation, de santé, ...

terrain avec les parties prenantes ; les rapports de projets annuels (APR) - et trimestriels - ; et le processus d'examen du projet annuel.

## Niveau des effets

Les effets sont obtenus à partir de la réalisation de produits à travers les projets (et d'autres activités y afférentes telles que l'appui-conseil). Ces projets et activités qui y sont liées pourront être soutenus par le PNUD ou par d'autres organisations.

Dans les environnements dans lesquels l'ONU et le PNUD opèrent, il existe généralement plus d'une seule hiérarchie supervisant les effets : les effets du PCNUAD et ceux du programme de pays du PNUD. Dans le schéma 14, des effets à des niveaux plus importants, tels que les effets nationaux ou ceux du PCNUAD, sont représentés par des ellipses. Les effets du programme de pays sont représentés par des étoiles. Ils pourront également être perçus comme des sous-effets reposant sur un effet au niveau national ou au niveau du PCNUAD, tels que représentés.

**NOTE** Il pourra y avoir un certain nombre de sous-effets associés à un effet à niveau national ou à un effet à niveau du PCNUAD permettant une communication et une présentation plus efficaces, particulièrement pour ce qui est des cadres de résultats complexes et d'environnements composés de plusieurs organismes comme les cycles des Nations Unies et du PNUD. Les sous-effets peuvent avoir des appellations différentes (par exemple, réalisations intermédiaires). Il faut également remarquer que, dans certains cas, ils ne seront pas nécessaires. Par exemple, un produit réalisé par une agence nationale ou par un seul donateur (par exemple, la Banque Mondiale) pourra être directement relié à un effet de niveau national sans qu'un niveau de sous-effet soit nécessaire. Les sous-effets ou les effets de programmes de pays permettent au PNUD de rester concentré sur son mandat et son avantage comparé quand il répond à un effet national ou relevant du PCNUAD pour l'aide au développement.

Le suivi à un niveau donné d'effet, nécessite une compréhension claire de tous les produits contribuant aux effets provenant de tous les partenaires et les connexions des sous-effets à d'autres niveaux d'effets. Chaque partenaire est responsable de son propre apport à un effet, mais la responsabilité concernant le suivi de l'ensemble de l'effet est répartie entre tous les partenaires. A des fins pratiques, la responsabilité de coordination entre les partenaires devra être attribuée à l'un d'entre eux. Compte tenu de la primauté de l'appropriation nationale pour tous les résultats de développement, la principale responsabilité du suivi au niveau de l'effet incombera aux gouvernements ou à des institutions nationales. Le PNUD soutient cette fonction de suivi des institutions nationales et s'attache à renforcer leurs capacités de suivi, objectif qui pourra voir ensuite la création de systèmes de suivi nationaux. Cependant, de telles activités de renforcement des capacités ne pourront être élaborées que dans le cadre d'approches globales comme celles figurant dans l'approche du PNUD axée sur le renforcement de capacités<sup>29</sup> (mentionnée dans le chapitre 3).

Les principaux outils du suivi utilisés au niveau des effets par le PNUD sont : le système de gestion des résultats de l'organisation (Plateforme de GAR); les visites sur le terrain, les consultations et des examens entrepris avec les parties prenantes; les déductions provenant du suivi de

29 Programmes du PNUD: "Aide au renforcement des capacités : l'approche du PNUD » et « Note Pratique sur le renforcement des capacités ».

projet et de programme ; les Rapports annuels, le Programme Annuel et le Processus d'Examen du PCNUAD. Pour un suivi des effets, les systèmes du PNUD doivent se développer avec les liens du système national et ceux d'autres partenaires de développement. A ce titre, le PNUD devra toujours chercher à utiliser les processus nationaux existants.

## **Le niveau du programme du PNUD**

Décrits dans l'octogone figurant dans le schéma 14, les programmes du PNUD soutiennent divers projets et effets. Le suivi du niveau du programme comporte :

- La surveillance de tous les projets constitutifs
- Un suivi pour chaque réalisation subventionnée par les fonds du programme
- Une redevabilité du programme pour le PCNUAD, une contribution aux résultats nationaux et la réalisation des effets de l'organisation dans le Plan Stratégique

La principale responsabilité du PNUD au niveau du programme incombe au responsable du programme. Les outils de suivi utilisés au niveau du programme par le PNUD sont généralement les mêmes que ceux utilisés au niveau des effets.

Il est important de comprendre que si les produits et les effets constituent des éléments essentiels du cycle des résultats, les projets et les programmes constituent quant à eux des modalités sur la gestion de la réalisation de produits en vue de l'accomplissement des effets. Le suivi du PNUD porte sur tous les éléments mentionnés ci-dessus.

## **RÔLES ET RESPONSABILITÉS RELATIFS AU SUIVI**

Le suivi des résultats de développement a lieu à différents niveaux : traditionnellement au niveau des effets nationaux et de programme ; et au niveau des produits de projets. Des responsabilités particulières de suivi individuelles et collectives sont présentes à chaque niveau des organisations partenaires.

Alors que certaines fonctions du suivi peuvent être attribuées à certaines entités ou à certains fonctionnaires tels que les responsables de projet au niveau du projet ou des produits, les responsabilités du suivi au niveau des effets et des niveaux plus élevés relèvent d'efforts collectifs. Un suivi réussi et l'accomplissement des résultats dépendent de l'aptitude de chaque partenaire à pouvoir clairement identifier leurs rôles individuels et partagés ainsi que leurs responsabilités. Les rôles et les responsabilités de chacun liés à chaque niveau du suivi et la manière dont ces derniers sont appliqués au niveau des programmes et des projets du PNUD sont indiqués dans le Tableau 18.

## **4.2 PRÉPARATION AU SUIVI PAR LE RENFORCEMENT DU PLAN INITIAL DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION**

Une fois que la politique du suivi, le contexte opérationnel, les rôles et les responsabilités ont été clairement établis, la mise en œuvre des actions du suivi peut alors commencer. Tout d'abord, il conviendra de faire en sorte que le cadre de suivi et d'évaluation est à jour. Ce cadre, mis en place à la fin de l'étape de planification d'un programme ou d'un projet (décrite dans le chapitre 3), est la base nécessaire à cet exercice. Il devra être soigneusement examiné et complété si nécessaire.

**Tableau 18. Rôles et responsabilités du suivi**

Qui ? Acteurs et Redevabilité	Quoi ? Rôles et Responsabilités	Comment? Calendrier et Méthodologie
<p><b>Autorités nationales</b> Responsabilités principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diriger et surveiller les programmes nationaux afin de déterminer la progression vers les résultats escomptés</li> <li>■ Identifier et gérer les partenariats</li> </ul>	<p><b>Veiller au suivi et à l'évaluation axés sur des résultats au niveau national</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fournir des éléments clairs pour la prise de décision et diriger les initiatives de développement</li> <li>■ Utiliser les systèmes de suivi des partenaires en fonction de leurs avantages comparatifs</li> <li>■ Lier les résultats aux ressources et veiller au respect de l'obligation de redevabilité dans l'utilisation des ressources</li> <li>■ Veiller à la qualité et à l'utilisation adéquate de l'utilisation des indicateurs du suivi et des enseignements tirés</li> <li>■ Trouver des solutions aux goulets d'étranglement qui entravent la mise en œuvre des effets afin de maximiser les chances d'obtention des résultats</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lors des étapes initiales de préparation <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Par une participation active au développement et à travers l'acceptation du cadre de S&amp;E pour les programmes nationaux et/ou pour le PCNUAD</li> </ul> </li> <li>2. Examens annuels (sur la progression vers les résultats) en <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examinant la progression, les problèmes posés et les orientations dans la réalisation des résultats présentés dans les documents de l'examen annuel</li> <li>■ Prenant des décisions concernant les changements si nécessaire</li> <li>■ Approuvant les tâches futures y compris les fonctions de S&amp;E</li> </ul> </li> <li>3. Participant au suivi conjoint (de manière sélective conformément à l'accord établi avec les partenaires)</li> </ol>
<p><b>Hauts responsables des programmes du PNUD</b> Responsabilités principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diriger, mettre en œuvre et assurer le suivi des progrès réalisés par les programmes de pays, en collaboration avec les gouvernements, les organisations des Nations Unies et les autres partenaires</li> <li>■ Collaborer avec les partenaires nationaux afin de déterminer l'objectif et les résultats escomptés visés par l'aide du PNUD aux pays</li> <li>■ Identifier et gérer les partenariats</li> <li>■ Evaluer les performances générales de l'aide du PNUD aux pays (progression vers la réalisation des résultats)</li> <li>■ Veiller à l'utilisation stratégique des ressources du PNUD et à leur rentabilité</li> </ul>	<p><b>Suivi des résultats au niveau du programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Construire des alliances solides dans le but d'atteindre les résultats escomptés</li> <li>■ Fournir des éléments clairs pour la prise de décision et diriger les initiatives de développement</li> <li>■ Garantir un suivi actif et axé sur les résultats</li> <li>■ Veiller à la qualité et à l'utilisation adéquate de l'utilisation des indicateurs du suivi et des enseignements tirés</li> <li>■ Trouver des solutions aux goulets d'étranglement qui entravent la mise en œuvre des effets afin de maximiser les chances d'obtention des résultats</li> <li>■ Lier les résultats aux ressources et veiller au respect de la redevabilité dans l'utilisation de ces dernières</li> <li>■ Adapter l'assistance du PNUD aux nouveaux changements si nécessaire</li> <li>■ Positionner le PNUD de manière stratégique dans le cadre de la coopération de développement avec les pays</li> <li>■ Approuver le cadre du S&amp;E relatif au programme (pour le PNUD, le CPAP et le plan de S&amp;E) conformément au PCNUAD et aux plans nationaux du suivi et de l'évaluation applicables</li> <li>■ Utiliser des données du suivi au niveau du projet et des effets et s'en servir lors des discussions de programme</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lors des étapes initiales de préparation <ul style="list-style-type: none"> <li>■ A travers la participation active au développement et l'acceptation du cadre de suivi et d'évaluation</li> </ul> </li> <li>2. Participation au suivi conjoint (voir ci-dessus)</li> <li>3. Avant les examens annuels en <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déterminant les contributions stratégiques apportées par le programme dans le but d'atteindre les résultats escomptés, par l'analyse des examens relatifs au groupe des effets et des rapports de projet annuels</li> <li>■ Décider des changements nécessaires au niveau des résultats et des ressources relatifs au programme, si nécessaire</li> <li>■ Mise au point de la contribution axée sur l'ensemble des indicateurs à l'analyse annuelle</li> </ul> </li> <li>4. Participer aux examens annuels</li> </ol>

**Tableau 18. Rôles et responsabilités du suivi**

Qui ? Acteurs et Responsabilité	Quoi ? Rôles et Responsabilités	Comment? Calendrier et Méthodologie
<p><b>Ensemble des responsables du PNUD</b></p> <p>Responsabilités principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participer aux mécanismes de coordination au niveau sectoriel et des effets</li> <li>■ Gérer le portefeuille de programmes et projets du PNUD dans un domaine thématique tel que la gouvernance ou la pauvreté, c'est-à-dire, la contribution du PNUD à la réalisation des effets</li> </ul>	<p><b>Au niveau des effets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyser la progression vers la réalisation des effets</li> <li>■ Evaluer l'efficacité des stratégies de partenariat et prendre les actions qui s'imposent (par exemple, une meilleure coordination avec les partenaires)</li> <li>■ Procéder au suivi de l'efficacité des stratégies de mise en œuvre en se concentrant sur les obstacles à la réalisation des résultats et prendre les mesures qui s'imposent</li> <li>■ Garantir l'utilisation efficace des ressources en les déployant afin de maximiser les chances de réalisation des effets</li> <li>■ Distinguer et promouvoir le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation</li> <li>■ Utiliser des données du suivi au niveau du projet et des effets et s'en servir lors des discussions de programme</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lors des étapes initiales de préparation <ul style="list-style-type: none"> <li>■ A travers la participation active au développement et l'acceptation du cadre du suivi et de l'évaluation pour chaque effet</li> </ul> </li> <li>2. Tout au long du cycle du programme en effectuant des activités de suivi et un suivi conjoint</li> <li>3. Avant les examens annuels en déterminant: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La progression vers la réalisation des effets</li> <li>■ La progression des stratégies de partenariat vers la réalisation des effets</li> <li>■ Degré et efficacité de l'utilisation des ressources</li> <li>■ Problèmes nécessitant des prises de décision lors des examens annuels</li> <li>■ Apports destinés aux examens de programmes et examens annuels dans les rapports de projet annuels</li> </ul> </li> <li>4. Participer au niveau des effets lors des examens annuels</li> </ol>
<p><b>Responsables de projet et équipes</b></p> <p>Responsabilité principale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gérer les projets assistés par le PNUD afin de contribuer à la réalisation de produits</li> <li>■ Participer à la gestion et aux performances des projets</li> </ul>	<p><b>Suivi des produits au niveau du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Placer le projet dans un contexte plus large</li> <li>■ Prendre les mesures nécessaires en vue de la réalisation des objectifs relatifs aux produits</li> <li>■ Veiller à la bonne collaboration avec les partenaires</li> <li>■ Communiquer avec les bénéficiaires</li> <li>■ Garantir une utilisation efficace des ressources</li> <li>■ Renseigner les informations relatives aux données du projet à un niveau supérieur de suivi (suivi au niveau des effets et du programme)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lors des étapes initiales de préparation <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Parvenir à un accord sur le cadre du suivi et de l'évaluation destiné au projet par le biais d'un processus inclusif</li> </ul> </li> <li>2. Tout au long du cycle du programme en menant des activités de suivi liées au projet</li> <li>3. Avant les examens annuels en définissant: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La progression vers la réalisation des produits et des effets en fonction des contributions</li> <li>■ Evaluation et efficacité de l'utilisation des ressources</li> <li>■ Problèmes nécessitant une prise de décision lors des examens annuels</li> <li>■ Apports destinés aux examens annuels et de programme dans les rapports de projet annuels</li> </ul> </li> <li>4. Garantir la tenue d'examen annuels pour les projets</li> </ol>

Aucune durée obligatoire n'est fixée pour l'élaboration du cadre de suivi et d'évaluation, sauf qu'il devra être effectué avant la mise en œuvre des initiatives du programme et se rapprocher le plus possible du moment exact où sa mise en œuvre débutera. En ce qui concerne les programmes nationaux, régionaux et mondiaux du PNUD, le cadre détaillé de suivi et d'évalua-



tion au niveau du programme devra être préparé suite à la remise des documents de chaque programme en vue de l'approbation du Conseil d'administration. La période de six à neuf mois précédent le début du cycle de mise en œuvre du programme se révèle être souvent opportune à ce titre. En ce qui concerne les programmes de pays, cette période correspond au moment de la préparation du CPAP et de ses projets constitutifs, ainsi que de leurs plans de travaux annuels (AWP). Cet échéancier permet d'établir de meilleurs liens et un renforcement mutuel entre les programmes et les projets, en améliorant ainsi non seulement la cohérence générale du programme mais permettant également au suivi de se concentrer sur un ensemble cohérent d'activités et d'objectifs de programme.

Comme mentionné dans le chapitre 3, le cadre de suivi et d'évaluation comprend trois éléments: un élément narratif, un cadre de résultats et une matrice de planification et de suivi et d'évaluation. Tout changement nécessaire à la composante narrative ne sera normalement pas essentiel et la mise à jour de ce dernier sera relativement simple. Cependant, il sera peut-être nécessaire d'améliorer le cadre des résultats et la matrice de planification et de suivi et d'évaluation à partir d'informations nouvelles (et également plus pertinentes) apparaissant lors du développement de projets spécifiques. Les informations détaillées concernant les effets, les produits et les indicateurs correspondants, les références, les risques et les hypothèses deviennent plus claires lors des étapes de développement du CPAP et des projets constitutifs spécifiques, qui ont lieu après la première étape de préparation de programme générale. Les données apparaissant durant les étapes détaillées de développement de projet pourront améliorer de manière importante les descriptions initiales des produits, des indicateurs, des références, des risques et des hypothèses et renforceront ainsi l'efficacité et la qualité du suivi.

De plus, le cadre de S&E est préparé dans un premier temps à la fin du processus de planification, qui se concentre sur la planification des résultats. Des informations détaillées concernant la mise en œuvre ou le suivi (par exemple le type ou le calendrier du suivi, les méthodes à utiliser, ainsi de suite...) ne pourront pas être facilement accessibles ou annoncées de manière précise à ce stade. Elles devront donc être soigneusement examinées et intégrées lors de cette étape.

L'élaboration même du cadre de S&E lui permet d'être un outil plus réaliste et plus efficace. Un exemple de la matrice de planification est donné dans le tableau 14 à partir du modèle de tableau de résultats sur la capacité renforcée de l'autorité administrant les élections abordé dans le chapitre 2.

En ce qui concerne le PNUD, le CPAP est l'instrument général de gestion des résultats au niveau national. Le cadre de suivi et d'évaluation pour le CPAP devrait être préparé et mis au point en même temps que le CPAP et considéré dans l'idéal comme une composante constitutive du CPAP. De la même manière, en ce qui concerne les programmes régionaux et mondiaux, les cadres de S&E doivent être préparés tout en reflétant chaque programme ayant reçu l'aval du Conseil d'administration.

La mise à jour du cadre de S&E ne se fait pas en une seule fois. A chaque fois, qu'un changement important est apporté au cadre de résultats, par exemple, lorsque les projets existants sont achevés ou que de nouveaux projets sont ajoutés au CPAP, aussi bien celui-ci que le cadre de S&E devront être révisés et approuvés. La planification annuelle du travail est le moment le plus important de cette mise à jour continue du CPAP et du modèle du cadre de S&E.

La mise au point du CPAP et du cadre de S&E est cruciale dans la mise en place du suivi. Les quatre actions suivantes ont lieu lors de cette phase:

- **Au niveau du projet individuel, développement de cadres détaillés du suivi et de l'évaluation** pour les projets conformément à la réalisation de produits spécifiques de projets. Les produits au niveau du projet devront être les mêmes que ceux figurant dans les documents de planification générale des programmes (les CPD, les CPAP et les documents de programmes régionaux et mondiaux) et leurs cadres de suivi et d'évaluation. De plus, les matrices de résultats de projet et les plans de suivi et d'évaluation de projet devront être ensuite synchronisés avec les programmes et leurs plans relatifs au suivi et à l'évaluation. Les données initiales nécessaires à la mise en place du suivi devront être compilées lors de la mise au point de chaque projet. Les résultats de projet et les informations du suivi devront être saisis dans les systèmes d'information de gestion de programme nationaux, d'organisation ou de projet (Atlas, pour le PNUD).
- Compte tenu du fait que les projets sont mis en place à travers les plans de travail annuels, il est crucial d'**établir des objectifs annuels pour les produits et de les faire apparaître clairement dans les plans de travail** annuels des projets pour les objectifs du suivi à la fin de l'année. (Voire la section 4.3, détails complémentaires sur les projets de travail annuels). Contrairement aux effets, chaque partenaire responsable d'un produit doit dégager le produit entier contribuant à la réalisation de l'effet. Ainsi, le plus important dans le suivi au niveau du projet est d'avoir des moyens clairs à disposition afin d'indiquer les progrès réalisés vers la création du produit entier à travers les objectifs annuels.
- **Une fois convenus, il convient de verrouiller les objectifs de produits annuels dans les projets de travail annuels** pour un suivi de la performance dans toute gestion de résultats nationale ou institutionnelle existante ou de systèmes de suivi des effets. Dans le cas du PNUD, les objectifs de produits annuels dans les projets de travail annuels serviront également de point de repère dans les systèmes institutionnels de suivi des résultats. Ils sont par conséquent d'abord saisis dans Atlas et ensuite dans la plateforme de la GAR).
- **Au niveau du programme, s'assurer que le cadre approfondi de suivi et d'évaluation au niveau du programme** et les projets constitutifs passent des produits aux effets (résultat logique) et des projets au programme national (entités de gestion).

Une fois ces activités réalisées, les actions du suivi pourront être systématiquement mises en œuvre.

### 4.3 SUIVI : COLLECTE DE DONNÉES, ANALYSE ET RAPPORTS

#### PORTÉE DU SUIVI

Le suivi vise à identifier la progression vers la réalisation des résultats, à entraîner des décisions qui augmenteront la possibilité d'atteindre les résultats, à renforcer l'obligation de redevabilité et les connaissances. Toutes les actions du suivi devront au minimum répondre à ce qui suit :

- **Progression vers les effets** : implique d'analyser périodiquement toute la mesure dans laquelle les effets escomptés ont été atteints ou sont sur le point de l'être ;
- **Facteurs contribuant à ou entravant la réalisation de l'effet** : nécessitent d'effectuer un suivi du contexte du pays et des événements économiques, sociologiques, politiques et autres développements ayant lieu simultanément. Tout ceci est étroitement lié à la gestion de risques.
- **Apports individuels des partenaires aux effets à travers les produits**: ces produits peuvent être générés par des programmes, des projets, des conseils en matière de politiques, des activités de plaidoyer et autres activités. Leur suivi et leur évaluation implique l'analyse

consistant à définir si les produits sont sur le point d'être réalisés comme prévu ou si les produits contribuent à l'effet.

- **Stratégie de partenariat** : nécessite l'analyse des stratégies actuelles de partenariat et de leur fonctionnement ainsi que la formation de partenariats si nécessaire. Cela contribue à veiller à ce que les partenaires concernés par un effet obtiennent une appréciation commune des problèmes et des besoins et que leur stratégie commune soit synchronisée.
- **Enseignements tirés et création de produits axés sur les connaissances pour un meilleur partage**

Les partenaires peuvent apporter des éléments complémentaires si nécessaire pour la gestion ou l'analyse, en tenant compte de manière réaliste des capacités disponibles. Le suivi propose généralement des données brutes nécessitant plus d'analyse et de synthèse avant la communication de rapports institutionnels en vue de la prise de décision. Lors de leur utilisation des informations obtenues par le suivi, les responsables de programme doivent analyser et prendre les mesures qui s'imposent concernant les activités liées au programme et au projet afin de veiller à ce que les résultats escomptés - ceux qui figurent dans cadres de résultats et de ressources convenus - soient atteints. Les responsables de programme suivent et complètent également les initiatives d'assistance technique et de partenariats stratégiques.

## DÉFINITION DES PRIORITÉS DU SUIVI

En pratique, il est nécessaire de définir des priorités dans le suivi. Deux facteurs sont à prendre en compte: **le degré d'importance** d'une contribution du PNUD en vue de la réalisation du résultat dans son ensemble ; et le niveau de **risques** qu'il comporte. Si le niveau et la gravité des risques changent, la priorité correspondante attachée au suivi d'une initiative devra s'adapter.

**Le degré d'importance** d'un projet du PNUD ou d'une initiative est considéré élevé dans les cas suivants : lorsqu'ils sont liés à une priorité nationale de grande importance ne disposant que d'un laps de temps réduit ; lorsque le projet ou l'initiative dépendent fortement des forces, de l'expertise et des compétences comparativement pertinentes du PNUD en vue de la réalisation des résultats planifiés; ou lorsque le gouvernement et les autres partenaires ont confié au PNUD un rôle de coordination crucial.

**Les risques** sont initialement définis dans les cadres de résultats avec leurs répercussions potentielles. Cependant, lors de la mise en œuvre du programme et du projet, des risques supplémentaires peuvent naître d'une situation opérationnelle changeante (comme une crise) qui devra peut-être être prise en compte lors de la définition des priorités du suivi.

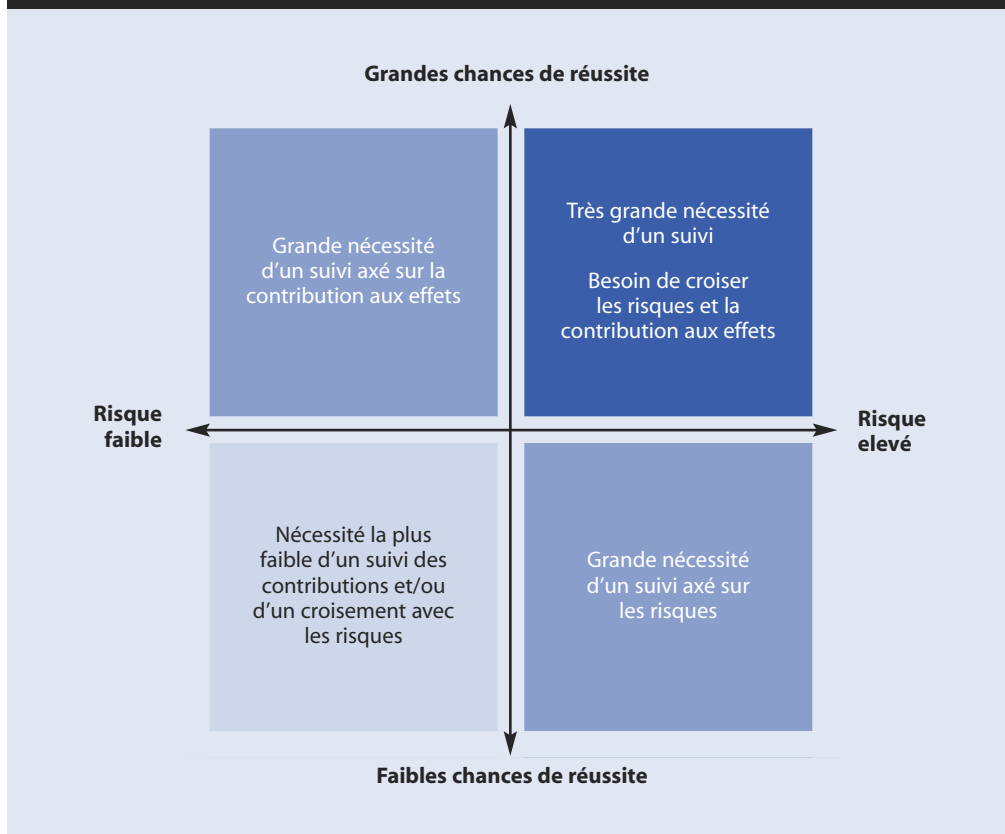
A partir des critères d'importance et de risque (voir schéma 15), il est possible de définir quatre grandes catégories afin de définir les priorités en matière du suivi. Il est également possible de déterminer lequel des deux aspects devra être plus particulièrement suivi.

## LE SUIVI DANS DES SITUATIONS DE CRISE

Les processus standard de préparation, du suivi et de l'évaluation qui s'appliquent dans les situations de développement dites « normales », nécessitent d'être modifiés afin de s'adapter aux situations de crise. Dans des situations de crise, les approches et processus du suivi devront comprendre :

- Des références, insérées dans le cadre de S&E, aux mesures d'adaptation aux conflits nécessitant d'être prise en compte dans la mise en œuvre d'actions du suivi qui devront provenir de l'analyse de la situation qui s'applique à un programme ou à un projet donné.

## Schéma 15. Définition des priorités du suivi



- Le suivi devra en permanence contribuer à l'analyse du conflit et à sa prise en considération dans son ensemble afin de veiller à ce que la compréhension de la crise soit mise à jour. Le suivi devra également rendre compte de tout changement nécessaire aux modèles de résultats.
- Les situations de crise sont normalement très instables. Les actions du suivi devront donc s'adapter aux situations de changement. Par exemple, les calendriers du suivi et les méthodes de collecte de données pourront nécessiter de fréquents examens et changements.
- La prise de mesures complémentaires pour intégrer les groupes les plus vulnérables aux processus du suivi. Les entretiens, déplacements sur le terrain, documents consultés et toutes les informations rassemblées devront être croisées le plus souvent possible afin d'éviter tout parti-pris. De plus, les fonctionnaires devront être consultés de manière régulière afin de leur garantir la propriété des résultats de veiller à conserver crédibilité et équilibre dans le suivi.
- Le suivi peut contribuer à répondre aux disparités entre les groupes: **en particulier les disparités homme-femme** pouvant découler d'initiatives de développement. Cela s'applique notamment aux groupes vulnérables, comme les peuples déplacés au sein de leur pays, les minorités et les populations autochtones. Une attention toute particulière sera portée à l'analyse des données du suivi selon le sexe, l'âge, le lieu etc., afin que les initiatives de programme contribuent au bien-être des personnes exclues, surtout les femmes, les enfants et les personnes âgées.

- Le renforcement des capacités du suivi devra se poursuivre même en temps de crise. Cependant, il est nécessaire de procéder à un suivi même si les efforts de renforcement des capacités souhaités prennent du retard par rapport aux objectifs prévus.
- Si un suivi direct des projets dans des situations de crise rencontre des difficultés ou est rendu impossible, le renforcement des capacités de suivi des partenaires locaux et des organisations issues de la société civile devra être sérieusement envisagé. A partir du moment où l'équipe en charge du projet ne peut plus effectuer de manière régulière les visites sur le terrain, le suivi devra quand même se poursuivre en utilisant des informations secondaires provenant d'informateurs crédibles. Cependant, l'utilisation de ces méthodes devra être clairement mentionnée dans les données contenues dans les rapports institutionnels, sans révéler obligatoirement l'identité des informateurs car cela pourrait les mettre en danger.
- Devront également être pris en compte dans le suivi, les risques de sécurité et la mise en place de garanties et de ressources suffisantes nécessaires à la gestion de tels risques.

## CHOIX DE L'APPROCHE ET DES INDICATEURS DU SUIVI

Il existe un ensemble d'approches et d'outils pouvant être appliqués aux projets, programmes, effets, et à toute autre activité de programme similaire. Les personnes qui gèrent les programmes et les projets doivent déterminer le bon choix d'outils et d'approches relatifs au suivi pour chaque projet, programme ou effet, pour faire en sorte que le suivi contienne un bon équilibre entre :

- **Les données et les analyses** qui comprennent l'obtention et l'analyse de documents provenant de projets qui fournissent des informations sur les progrès intervenus.
- **La validation**, c'est-à-dire la vérification de l'exactitude des progrès annoncés.
- **Participation**, ce qui implique l'obtention des réactions et commentaires des partenaires et des bénéficiaires sur les progrès et les actions proposés.

Le tableau 19 répertorie une variété d'indicateurs et de mécanismes de suivi habituels, divisés en trois catégories en fonction de leurs caractéristiques les plus marquantes.

**Tableau 19. Choix de la bonne combinaison de mécanismes de suivi**

Objectif		
Données et Analyse	Validation	Participation
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cadre de S&amp;E</li> <li>■ Les plans de travail annuels</li> <li>■ Progrès et rapports trimestriels sur la réalisation des produits</li> <li>■ Rapport de projet annuel</li> <li>■ Rapports de réalisation de projets et de réalisation combinée</li> <li>■ Documents techniques ou rapports de fond: Rapports sur les OMD, les Rapports Nationaux sur les Développements Humains</li> <li>■ Progression vers la réalisation de résultats et rapports sur l'état d'avancement des effets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visites sur le terrain</li> <li>■ Vérifications ciblées</li> <li>■ Examens et évaluation par d'autres partenaires</li> <li>■ Sondage auprès des clients</li> <li>■ Evaluations</li> <li>■ Examen et études</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Groupes et mécanismes par secteur et par effet</li> <li>■ Comités et mécanismes directeurs</li> <li>■ Réunions des parties prenantes</li> <li>■ Réunions de groupes cibles</li> <li>■ Examen annuel</li> </ul>
<p>← <b>L'apprentissage</b> se fait à travers tous les outils et mécanismes du suivi →</p>		

Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que l'un des outils ou mécanisme de suivi réponde à tous les besoins. Différentes parties prenantes pourront utiliser différents outils ou les mêmes différemment. Dans le cas des partenaires activement impliqués dans la gestion de résultats, le suivi des données et le rassemblement des informations commencera au niveau du projet. Les outils et les événements les plus communément utilisés pour le suivi, la compilation de données et les rapports institutionnels systématiques applicables aux projets utilisés par les partenaires sont les plans de travail annuels, les visites sur le terrain et les rapports de projets annuels. Le suivi des effets nécessite une combinaison d'outils différente de celle traditionnellement utilisée au niveau du projet. Les instruments tels que les visites de projet ou les réunions bilatérales peuvent s'avérer insuffisants en raison de la portée d'un projet donné, qui serait trop étroite, ou du nombre trop limité de partenaires participants. Au lieu de cela, des outils plus utiles pourront comprendre des examens effectués par des groupes, des analyses et des sondages relatifs aux effets. (Des informations supplémentaires sur ces outils se trouvent du chapitre 5 au chapitre 8.)

### Les Plans de Travail Annuels

Les plans de travail annuels définissent les activités devant être menées par un programme ou un projet, notamment les personnes responsables pour telle fonction, les calendriers, les produits prévus et les sources de financement, afin de dégager les produits relatifs à un effet. Les plans de travail annuels servent également de bonne référence pour le suivi des progrès intervenus plus tard dans l'année. Ainsi, les plans de travail annuels et leurs outils relatifs au suivi font partie des plus importants outils de suivi, surtout pour les programmes et les projets qui requièrent normalement plusieurs années et plusieurs partenaires. Afin de préparer, de gérer et d'effectuer le suivi d'un programme pour une période donnée (en général une année calendaire), la plupart des partenaires, y compris le PNUD, utilisent les plans de travail annuels.<sup>30</sup> Il existe de nombreux modèles et méthodes pour préparer les plans de travail annuels qui sont en général élaborés au début de l'année comme outil de préparation et leurs versions du suivi sont préparées séparément plus tard dans l'année. L'un des modèles possible de plan de travail annuels, qui a l'avantage de réunir à la fois les éléments de planification annuelle et de communication d'informations, est présenté dans le tableau 20. Toutes les informations, à part les deux dernières colonnes seront communiquées au début de l'année. Les deux dernières colonnes devraient être complétées à la fin de l'année.

Le responsable de projet chargé de l'exécution des produits doit préparer le plan de travail annuel. En fonction de la complexité et de la nature des résultats recherchés, la préparation du plan de travail annuel pourra se révéler être une action collective. L'institution responsable de la gestion du projet assure l'interface entre les résultats souhaités et les attentes des bénéficiaires cibles, ce qui favorise un sentiment d'appropriation parmi tous les partenaires. La gestion de projet contribue également à la création des partenariats nécessaires parmi les partenaires à travers le processus de préparation du plan de travail annuel.

Les plans de travail annuel peuvent servir à diverses utilisations du suivi:

- Comprendre que les contributions et les objectifs établis et convenus par les partenaires pour l'année afin d'atteindre un résultat prévu de manière transparente
- Evaluer les progrès réalisés par rapport au plan et identifier les obstacles.
- Servir de base pour les rapports institutionnels de fin d'année (rapport annuel) et préparer de futures missions

---

30 Les plans de travail annuels ne devront pas porter sur plus de 12 mois. Cependant, il se peut que ces derniers portent sur moins d'un an, surtout lors de la mise en place du programme.

**Tableau 20. Exemple d'un cadre de Plan de Travail Annuel comportant des indicateurs du suivi**

Effets:		Activités planifiées	Calendrier				Partie Responsable	Budget			Cadre de suivi	
			Q1	Q2	Q3	Q4		Source de financement	Description du budget	Montant	Dépenses	Progression vers les produits
Effet 1	<i>Objectifs:</i>											
												<i>Etat d'avancement des contributions ciblées, visant la réalisation des effets de programme de pays</i>
Effet 2	<i>Objectifs:</i>											
Effet 3	<i>Objectifs:</i>											
<b>Total</b>												

Remarques:

1. Ce tableau n'est fourni qu'à des fins d'illustration. Il pourra être adapté en fonction des besoins.
2. Son format est celui employé par les projets de travail annuel de l'UNDG et par son outil de suivi (deux formats différents à l'heure actuelle).
3. Les produits figurant dans la colonne 1 devront également donner des références; des indicateurs correspondants et des objectifs annuels applicables.
4. Toute activité, y compris les activités de suivi et d'évaluation devant être entreprises durant l'année pour la réalisation des produits mentionnés devront figurer dans la colonne des Dépenses.
5. Les dépenses réelles réalisées par rapport aux activités effectuées devront figurer dans la colonne réservée aux Dépenses.
6. La dernière colonne devra être complétée en utilisant les données portant sur les objectifs d'indicateurs annuels afin de mentionner les progrès relatifs à la réalisation des produits. Il convient selon le cas d'apporter des commentaires concernant les facteurs ayant rendu la réalisation des résultats plus facile ou plus difficile en vérifiant si les risques et hypothèses identifiés dans le cadre du suivi et de l'évaluation du programme de pays ont eu lieu ou si de nouveaux risques sont apparus; et les facteurs internes tels que le calendrier des produits et des services, la qualité des produits et des services, la coordination et les autres questions liées à la gestion.

## Visites sur le terrain

Les visites sur le terrain sont essentielles pour tout projet axé sur le terrain. Elles devront être soigneusement préparées afin d'être exploitées au maximum. Les questions suivantes peuvent aider à préparer une visite sur le terrain efficace.

- **Quel est l'objectif de la visite en termes de suivi ?** Les visites sur le terrain servent à la validation des résultats communiqués par les programmes et projets. Elles sont particulièrement importantes pour les grands programmes et projets clés essentiels aux réalisations. Elles font intervenir une évaluation des progrès, des résultats et des problèmes et peuvent également prévoir des visites aux responsables de projets ou à la direction.
- **Calendrier:** Une visite sur le terrain peut avoir lieu à n'importe quelle période de l'année. Si elle intervient dans la première moitié de l'année, juste après l'examen annuel, elle pourra être orientée vers la validation des résultats. Si elle intervient dans la deuxième partie de l'année, cette visite devra permettre de fournir les dernières informations sur les progrès réalisés en matière d'effets et de produits grâce aux examens annuels. Les rapports portant sur les visites de terrain devront être axés sur l'action et rester brefs et présentés une semaine après le retour au bureau des membres de la Direction de Projet, du Conseil de Programme et du Groupe chargé des effets afin de les consulter et d'évaluer si une action appropriée est nécessaire.
- **Qui devra y participer et être impliqué ?** Les visites sont de plus en plus le fruit d'efforts de suivi conjoints de divers partenaires travaillant sur un ensemble de programmes et de projets en vue d'effets ou de résultats. Les visites communes ont aussi pour but d'encourager l'appropriation des résultats. L'équipe d'un ou plusieurs partenaires peut effectuer des visites sur les projets contribuant à un effet particulier ou dans une région géographique donnée visant à améliorer des conditions de développement spécifiques, par exemple des personnes déplacées, les conséquences d'une catastrophe naturelle ou une communauté vulnérable. Ces efforts conjoints constituent souvent une manière efficace d'obtenir une vision globale des progrès réalisés. Lors de la planification de telles visites, il est important de se concentrer sur les problèmes spécifiques à traiter et de s'assurer que les bons partenaires et bénéficiaires nationaux soient disponibles, impliqués et participent en fonction des besoins.
- **Dialogue et consultations :** L'accent devra être plus particulièrement mis sur l'observation et la vérification de la véracité des informations sur la progression vers la réalisation des résultats: produits et effets, ainsi que sur leur qualité et leur durabilité. Les équipes effectuant les visites devront distinguer d'autres initiatives, par exemple l'assistance technique ou les lacunes au niveau de la stratégie, qui nécessiteront peut-être d'être traitées. Les visites sur le terrain ne devront pas être le cadre de discussions interminables sur des questions détaillées de mise en œuvre. Si ces questions sont soulevées lors de visites sur le terrain, elles devront être prises en note pour en discuter avec les partenaires susceptibles d'y répondre.

### Encadré 22. Politique du PNUD concernant les visites sur le terrain et bonnes pratiques de mise en œuvre

Un représentant du bureau de pays du PNUD devra se rendre sur le lieu de chaque programme et de chaque projet contribuant aux résultats du CPD et du CPAP au moins une fois par an. Les visites sur le terrain peuvent être entreprises par le Responsable de programme, le Conseiller politique ou une équipe du bureau de pays (particulièrement lors de la gestion d'un effet complexe). Le Représentant résident, l'équipe de gestion d'autres bureaux de pays sont également encouragés à entreprendre des visites sur le terrain.



- **Constations relatives aux visites sur le terrain:** Ces dernières devront être communiquées aux partenaires et parties prenantes appropriés dans un souci d'action menée efficacement. Des modèles de rapports sur les visites sur le terrain figurent en Annexe 2.

## Rapport de Projet Annuel (APR)

Le rapport de projet annuel est une auto-évaluation établie par le responsable de projet qui sert de base à l'évaluation des performances des programmes et des projets en termes de contributions en vue de la réalisation des effets escomptés à travers les produits. Le rapport de projet annuel devra fournir une mise à jour précise des résultats relatifs au projet, déterminer les principaux obstacles et proposer de futures orientations. En tant que rapport d'auto-évaluation effectué par le responsable de projet destiné au bureau de pays, il pourra être utilisé en vue d'inciter le dialogue avec les partenaires

### Contenu, modèle et préparation du rapport de projet annuel

Le rapport de projet annuel de base devra correspondre à l'évaluation du plan de travail annuel, abordé précédemment. Le rapport de projet annuel, provient des parties prenantes au projet et est destiné aux autres parties prenantes auxquelles il est transmis par le conseil ou le comité directeur. Les APR devront être objectifs et pourront refléter les points de vue non acceptés par toutes les parties prenantes. Le rapport de projet annuel devra être court et contenir les éléments de base nécessaires à l'évaluation des résultats, des principaux problèmes et des actions proposées. Ces éléments comprendront:

- Une analyse de la performance du projet sur la période couverte par les rapports, y compris les produits réalisés et si possible, des informations sur l'état de l'effet
- Les obstacles à la progression vers la réalisation des résultats, c'est à dire, les problèmes, les risques et les raisons de ces obstacles
- Les enseignements tirés et les indications relatives à la manière d'intégrer ces derniers
- Des recommandations claires concernant la future approche pour aborder les principaux défis

### Encadré 23. Rôle de l'Assurance

Le PNUD a présenté le concept de l'assurance de programme et de projet, qui améliore, entre autres, la qualité du suivi. Les responsables de projets et de programmes ont pour responsabilité première de faire en sorte que les données de suivi soient exactes et d'excellente qualité. Le rôle de l'assurance est complémentaire et fait partie de la responsabilité du programme et du conseil en charge du projet, tel que précisé dans l'encadré 20 du chapitre 3. Ce dernier est normalement attribué à un membre de l'équipe du PNUD qui n'est pas directement impliqué dans la gestion du projet ou du programme. Traditionnellement, le rôle de l'assurance du programme est attribué au Point de contact du suivi et de l'évaluation du bureau, et le rôle de l'assurance de projet est attribué à un Agent de Programme. La fonction de l'assurance est opérationnelle durant toutes les étapes de la préparation, de la mise en œuvre et de la clôture des projets et des programmes. En ce qui concerne le suivi, le rôle de l'assurance remplit les fonctions suivantes:

- Adhésion aux besoins et aux normes relatives au suivi et aux rapports institutionnels
- Faire en sorte que les éléments relatifs aux résultats du projet soient clairs et saisis dans les systèmes de gestion de l'information afin de faciliter le suivi et l'élaboration de rapports institutionnels
- Veiller à ce que des rapports cycliques et de très bonne qualité portant sur les progrès soient préparés et présentés
- Exercer des activités de surveillance, telles que des visites périodiques de suivi et des « vérifications ciblées »
- Veiller à ce que les décisions prises par le Conseil et le comité directeur en charge du projet et du programme soient respectées et que les modifications qui y seraient apportées soient opérées conformément aux procédures requises

Au-delà de ce contenu minimum, des éléments complémentaires pourront être ajoutés si nécessaire par le responsable de projet ou par d'autres partenaires. Dans l'esprit des principes d'harmonisation et de simplification, les partenaires devront s'accorder pour harmoniser des modèles de communication d'informations (dans la mesure du possible) afin d'éliminer une trop grande quantité de rapports et de minimiser la quantité de travail. Pour que le suivi soit efficace, il est crucial que le rapport de projet annuel découle directement du plan de travail annuel et qu'il serve les objectifs de l'ensemble du cadre de suivi et d'évaluation, et par conséquent, la réalisation des résultats escomptés.

Il reviendra à l'équipe en charge de la gestion de projet de préparer et de distribuer le rapport de projet annuel. Il est préparé par l'équipe en charge du projet qui veillera particulièrement aux produits, et sera examiné par les donateurs, les autres partenaires et les parties prenantes. Les membres de l'équipe en charge du projet étant souvent des experts dans leur domaine, le suivi au niveau du projet pourra également comporter une évaluation effectuée par ces experts sur l'état de la progression vers la réalisation des effets. La personne en charge de l'assurance du projet (voir l'encadré 23) devra analyser et émettre des observations quant à la validité, la fiabilité et la qualité des données rassemblées et compilées lors du projet.

### Utilisation du Rapport de Projet Annuel

---

Le rapport de projet annuel fait partie de la surveillance et du suivi des projets et constitue un module clé de l'examen annuel. Normalement, il incorpore également dans le rapport institutionnel annuel élaboré par les partenaires donateurs, les résultats soutenus par ces derniers. Une fois que le rapport de projet annuel ait été préparé et distribué, l'étape suivante consiste à organiser des consultations au niveau du conseil ou du comité de direction en charge du projet ou par écrit auprès des partenaires. En fonction de son contenu et de son orientation, le rapport de projet annuel peut être utilisé pour ce qui suit :

- **L'évaluation de la performance** : Lorsque des mécanismes comme les groupes de discussion sur les effets ou les comités de direction sont utilisés pour vérifier l'exécution du projet, le rapport de projet annuel peut aussi servir de point de départ pour trouver un consensus et décider, avec les principaux partenaires, des recommandations à faire pour la poursuite de l'action. Certains de ses éléments clés sont aussi repris pour des examens à plus haut niveau, comme l'examen annuel du PCNUAD, les examens sectoriels et ceux relatifs aux résultats et aux plans de développement national. Il devrait être utilisé comme base pour obtenir un retour d'information sur l'exécution du projet.
- **L'apprentissage** : le rapport de projet annuel fournit des informations sur ce qui a bien marché, ce qui a échoué et explique pourquoi. Ces renseignements devraient être utilisés pour l'examen annuel, par les réseaux d'apprentissage et de praticiens, par les banques de connaissances et les équipes d'évaluation. Il est recommandé d'ajouter dans le rapport de projet annuel établi pour la dernière année du projet des sections consacrées aux enseignements tirés et à la planification du suivi (stratégie de sortie). Ces enseignements peuvent être tirés sous la forme de bonnes et mauvaises pratiques, de possibilités de succès ou de recommandations pour le suivi lorsque nécessaire. Le rapport de projet annuel peut également être utilisé pour discuter des résultats et des problèmes avec les bénéficiaires, les partenaires et les parties prenantes et pour connaître leurs réactions.
- **Les prises de décision** : les partenaires peuvent se servir du rapport de projet annuel pour planifier leurs futures stratégies d'action et de mise en œuvre, pour mesurer les progrès réalisés dans l'exécution des produits et l'efficacité de l'assistance technique et pour établir des partenariats et des alliances. Le rapport de projet annuel permet au conseil, au comité et aux partenaires en charge du conseil, de chercher des solutions aux principaux obstacles

allant à l'encontre de la réalisation des résultats escomptés. Suite à ce processus consultatif, des modifications nécessaires pourront être appliquées à l'ensemble de l'élaboration du projet et aux cadres de résultats généraux correspondants, dans les documents de planification.

## Suivi conjoint

Le suivi des résultats de développement ne peut être effectué de manière isolée ou circonstancielle. Le suivi devra, tant que possible, être effectué grâce aux efforts conjoints et à la collaboration des principales parties prenantes. Les premiers cercles de parties prenantes, y compris les multiples organisations des Nations Unies travaillant à la réalisation de résultats donnés, ainsi que les représentants de groupes de bénéficiaires définis et les principaux partenaires nationaux, devront intervenir le plus possible. Ce suivi conjoint devra également s'effectuer lors de visites partenariales sur le terrain et devra, de préférence, être organisé et coordonné par le biais des groupes nationaux en charge des effets ou de mécanismes sectoriels. Le suivi conjoint devra conduire à une analyse effectuée en partenariat et à la prise de décisions, pour parvenir par exemple à un accord formel lors des examens annuels.

Lorsque le suivi conjoint conduit par une institution nationale rencontre des obstacles, l'UNCT pourra former des groupes inter-agences pour chaque effet du PCNUAD. Ces groupes utiliseront les matrices de résultats et le cadre de S&E comme base d'un suivi conjoint avec les partenaires du programme concernés. Les résultats de ce suivi seront utilisés en vue de rendre compte à l'UNCT des progrès effectués et de l'analyse réalisée conjointement. Ces groupes du PCNUAD chargés des effets devront optimiser toute information du suivi pouvant être produite par les organisations des Nations Unies et les partenaires séparément.

En termes pratiques, le suivi conjoint impliquera ce qui suit:

- Des rencontres régulières avec les partenaires afin d'évaluer les progrès effectués dans la réalisation des effets déjà mentionnés dans le cadre du suivi et de partager des informations rassemblées par un ou plusieurs partenaires
- L'organisation et la conduite de missions conjointes relatives au suivi sur le terrain afin de mesurer les réalisations et les obstacles
- Identifier, partager et promouvoir les enseignements tirés ou les bonnes pratiques auprès des partenaires et élaborer des produits de connaissance
- Déterminer les besoins nécessaires au renforcement des capacités parmi les partenaires, particulièrement ceux en rapport avec la communication de rapports portant sur les données, leur suivi, leur compilation et leur analyse
- Etablir régulièrement des rapports destinés à chaque partie prenante, comité ou conseil de direction
- Porter les enseignements tirés et les bonnes pratiques à l'attention des responsables de l'élaboration du règlement
- Participer à l'élaboration des rapports annuels communs sur les progrès afin d'être pris en compte lors des examens annuels et de ceux au niveau des effets

## CONSEIL

Il convient de commencer à penser aux données de suivi et aux capacités nécessaires afin d'effectuer un suivi intervenant tôt dans le processus de préparation du programme. Il sera trop tard d'y songer au moment de sa mise en œuvre.

## Obtention de données et d'informations fiables sur le suivi

Le suivi fait partie d'un continuum de programmation général qui commence par une analyse approfondie de la situation de développement. Normalement, cette phase d'analyse qui précède la planification permet de comprendre plus tôt les examens du suivi. Par exemple, la disponibilité et la qualité des données nécessaires à l'analyse visant à élaborer un nouveau programme ou projet, indiqueront l'étendue et les possibilités d'utilisation des capacités et des ressources de suivi existantes. Elles indiqueront aussi les lacunes cruciales qui nécessiteront d'être comblées afin de garantir un suivi efficace à l'avenir. Par conséquent, le fait de reconnaître qu'une importante opportunité se présente lors de la phase d'analyse intervenant avant la planification, peut garantir un suivi efficace plus tard, au cours du programme.

Les données du suivi devront provenir ou être collectées de préférence à partir de sources nationales. Cependant, cela dépendra de la disponibilité et de la qualité des données provenant de ces sources. Dans un nombre croissant de pays, les données d'analyse proviennent de systèmes d'information sur le développement national, qui constituent également des banques de données et d'informations du suivi importantes. Les partenaires externes devront déterminer et construire leur action en fonction des données et systèmes déjà existants sur le territoire national. Une attention toute particulière devra être prêtée à la mise en place de références, à l'identification d'orientations et des lacunes des données, à la mise en évidence d'obstacles dans les systèmes statistiques et de suivi du pays. Plusieurs bureaux de pays du PNUD ont contribué à la mise en place de systèmes de collecte de données. Certains exemples sont présentés dans l'encadré 24.

### Encadré 24. Bonnes pratiques de la collecte de données soutenues par le PNUD

- Le bureau du PNUD au Pakistan a subventionné efficacement un système de collecte de données appelé Système d'Information Participative (PIS) dans le cadre de l'un de ses projets institutionnel et de renforcement de capacités dans la Province du Baloutchistan. Le système comporte deux caractéristiques importantes : d'une part, la communauté rassemble des informations relatives aux ménages et aux services par le biais des Comités de Renseignement de la Communauté, composés de membres de la communauté ; et d'autre part, le système fournit aux communautés un graphique permettant de considérer leur situation sociale et économique, de faciliter la tâche des organisateurs et des fournisseurs de service en mettant en place les services faisant défaut et d'améliorer les services existants. Le type d'informations rassemblées facilite le suivi du progrès vers la réalisation des OMD.
- Le premier "Atlas du développement humain au Brésil" paru en 1998, est le premier à avoir calculé l'indice de développement humain au niveau municipal. Pour la première fois, l'indice de développement humain et ses composants furent calculés pour toutes les municipalités d'un pays (le Brésil comptait 4 491 municipalités à cette époque). En 2003, une nouvelle édition de l'Atlas (disponible uniquement en portugais) parut et utilisait les données du Recensement démographique de 2000. Elle peut être téléchargée sur le site : <http://www.pnud.org.br/atlas/> en cliquant sur le lien " *Clique aqui para instalar o Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil em seu computador* " (Traduction: " Cliquer ici pour installer l'Atlas du développement humain au Brésil sur votre ordinateur ")  
L'Atlas donne une approche multidimensionnelle aux mesures de développement humain, puisqu'il présente un ensemble d'indicateurs portant sur l'accès aux services de base, tels que le niveau de scolarité, la vulnérabilité sociale et d'autres domaines. Un logiciel géo-référencé spécial a été créé pour une utilisation simplifiée de la base de données, qui dans la version actuelle comprend plus de 200 indicateurs pour les plus de 5500 municipalités brésiliennes. Le logiciel comporte des caractéristiques permettant d'effectuer des recherches complexes, de créer des cartes thématiques et de créer des fiches techniques et certaines fonctions statistiques simples (telles que la création d'histogrammes, de courbes de corrélation, et de statistiques descriptives). Le logiciel a joué un rôle clé dans la réussite de l'Atlas en permettant à des personnes non formées à l'utilisation des statistiques d'effectuer leurs propres analyses.

De plus, le Groupe de développement des Nations Unies peut apporter une assistance en ce qui concerne **DevInfo**<sup>31</sup> un système de base de données axé sur le suivi du développement humain qui est en fait un outil permettant d'organiser, de stocker et de présenter des données de manière uniforme afin de faciliter le partage des données au niveau des pays à travers les ministères, les organisations des Nations Unies et les partenaires de développement. En 2004, le Groupe des Nations Unies pour le développement a donné son aval à l'utilisation de DevInfo afin d'aider les pays à effectuer le suivi de la réalisation des OMD. Plus de 100 pays utilisent actuellement DevInfo comme plateforme de développement d'une base de données socio-économique. Plus de 80 organismes de statistiques nationaux et autres agences ont officiellement lancé et adapté la base de données DevInfo à leurs besoins spécifiques d'utilisation, en tant qu'utilisateurs. Le logiciel est disponible gratuitement et un groupe d'assistance DevInfo propose ses services aux pays et soutient les mesures de renforcement des capacités nationales.

Les résultats relatifs **aux accords et aux modèles de rapports institutionnels** devront être convenus en avance afin de répondre aux besoins des partenaires. Dans la mesure du possible, un modèle de suivi commun devra être adopté par tous les partenaires afin d'atténuer la masse de travail, surtout pour les partenaires nationaux, et de répondre aux engagements de simplification et d'harmonisation convenus lors des forums internationaux.

Les organisations des Nations Unies ont mis au point plusieurs modèles harmonisés de rapports institutionnels qui comprennent:

- Un modèle pour les plans de travail annuels accompagné d'un cadre de suivi pouvant être utilisé pour établir des rapports au niveau du projet (abordé dans le tableau 20)
- Plusieurs organisations des Nations Unies utilisent le modèle de Rapport d'avancement standard<sup>32</sup> pour faire le suivi du progrès et préparer les rapports périodiques pour les donateurs, qui explique la manière dont les ressources ont été utilisées et qui indique les résultats obtenus. Cela pourra être utilisé au niveau des effets. Ce rapport est lié aux autres modèles types utilisés par les organisations des Nations Unies telles que les matrices de résultats du plan de travail annuel, du CPAP, du CPD et du PCNUAD.

Les éléments susmentionnés constituent une bonne base dans le but d'adopter des modèles de rapports institutionnels communs qui peuvent être également adaptés par les partenaires afin de répondre à leurs besoins spécifiques.

#### **4.4 UTILISATION DES DONNÉES DU SUIVI POUR LA GESTION DES MESURES ET DES DÉCISIONS À PRENDRE**

Les données et informations relatives à la progression vers les résultats sont rassemblées, examinées et utilisées aux niveaux du projet, des effets, sectoriel et du programme. Ces entités sont connectées entre elles et se renforcent mutuellement. Les informations circulent entre elles via un circuit à deux voies établissant les objectifs communs suivants :

- Clarifier et analyser la progression, les problèmes, les défis et les enseignements
- Hâter les actions et les décisions y compris les changements dans les plans et les ressources si nécessaire

---

31 Pour plus d'informations sur DevInfo, veuillez visiter le site : <http://www.devinfo.org>

32 UNDG, 'Standard Progress Report'. 'Rapport d'avancement standard' Disponible sur le site : [//www.undg.org/index.cfm?P=261](http://www.undg.org/index.cfm?P=261).

## NIVEAU DU PROJET

Les données du suivi sont normalement rassemblées à partir de résultats allant du niveau du projet aux niveaux les plus élevés. Au niveau du projet, l'utilisation des informations du suivi peut se résumer de la manière qui suit :

La première action du suivi au niveau du projet doit préciser les attentes en matière de résultats spécifiques du projet, ce qui doit être fait en ce qui concerne les actions du suivi. Au début, les projets devront se caractériser par une portée claire (qui continuera à l'être tout au long du projet) ; les prestations escomptées et la manière dont ces dernières contribuent aux résultats les plus élevés ; veiller à ce que les objectifs annuels cumulés soient adaptés à la réalisation des produits escomptés et à ce qu'ils conduisent à l'exécution des produits prévus conformément au calendrier convenu. Ces informations sont saisies dans un premier temps dans le cadre des résultats du projet et dans son cadre de suivi et d'évaluation. Ce processus devra se répéter à chaque examen de projet annuel afin de pouvoir valider de manière continue le respect du calendrier des exécutions de produits et que ce dernier reste adapté. Si ce n'est pas le cas, les conseils ou les comités aux niveaux supérieurs devront être informés afin que toute incidence sur l'ensemble des résultats escomptés soit examinée pour pouvoir être modifiée ou pour un nouveau calendrier et de nouvelles dépenses.

Les données du suivi doivent être collectées conformément au plan de travail annuel et dans le cas du PNUD, en utilisant les rapports créés par Atlas sur les progrès réalisés chaque trimestre. Le projet devra examiner les données afin de :

- Procéder à une nouvelle validation si la logique des résultats du projet et du programme reste valable par rapport aux expériences et indicateurs opérationnels.
- Distinguer les questions soulevées lors de la mise en œuvre : les risques et hypothèses prévues se sont-ils réalisés ? D'autres défis, enjeux et risques se sont-ils réalisés ? Ces derniers sont-ils actuellement traités ?

Les progrès accomplis en vue de la réalisation des produits et leur pertinence continue vis-à-vis des effets et des problèmes soulevés devront être résumés et communiqués à l'agence à laquelle le projet présente ses rapports et à chaque effet ou mécanisme du suivi sectoriel. En fonction de ces données du suivi, les responsables de la gestion de projet et le conseil ou comité supervisant le projet devront confirmer à nouveau que la réalisation des produits respecte le calendrier et que le projet contribue à la réalisation des effets voulus. Si ce n'est pas le cas, ils devront déterminer les modifications nécessaires. Si des révisions des plans sont nécessaires, alors les responsables de la gestion de projet devront préparer les révisions, y compris le cadre de résultats comportant de nouvelles estimations de coûts, les objectifs annuels et ainsi de suite, afin de faciliter la prise de décision à des niveaux supérieurs. Ces informations pourront être fournies à intervalles convenus, comme par exemple à chaque trimestre, tous les six mois ou chaque année et ainsi de suite, en fonction des besoins.

## NIVEAU DES EFFETS

Les mécanismes de coordination sectorielle et des effets jouent un rôle crucial dans le suivi des résultats et dans le renforcement des capacités de suivi. Ils forment des partenariats autour d'initiatives soutenues par les partenaires afin d'obtenir des résultats communs, de fournir une surveillance dans un esprit d'équipe, d'établir des liens avec les systèmes et les objectifs de développement nationaux, et de promouvoir le renforcement des capacités de suivi.

Au début de la mise en œuvre du programme ou du projet, l'existence de ces mécanismes de surveillance et de suivi au niveau des effets devra être vérifiée. Si les mécanismes en question n'existent pas, alors des dispositions seront prises afin de mettre en place ces groupes grâce à un engagement avec les partenaires nationaux. En tant que mesures provisoires, les groupes thématiques des Nations Unies pourront être établis conformément aux orientations de l'UNDG (CCA et PCNUAD). Les mécanismes de suivi sectoriel et des effets devront prendre les mesures suivantes:

- Veiller à ce que tous ceux qui contribuent aux effets fassent parties du groupe. Dans le cas du PNUD, cela devra répondre à la question consistant à savoir si le PNUD collabore avec les bons partenaires afin de livrer les produits et d'atteindre les effets.
- Convenir d'interactions régulières et d'un plan d'action afin de veiller à ce que les mécanismes de coordination et de suivi restent efficaces.
- Analyser les composants des effets (produits et autres activités) et garantir que les produits devant être réalisés soient en nombre suffisant pour atteindre les effets et en préserver les bénéfices.
- Veiller à la validité et à la pertinence des indicateurs, des objectifs, des risques et des hypothèses du plan des résultats et que ces derniers soient traités.
- Encourager le renforcement des capacités nationales de suivi
- Convenir de modalités pratiques afin de coordonner le fonctionnement du groupe en charge des effets qui devra être idéalement conduit par une entité nationale. Cependant, le PNUD pourra également proposer ses services.

Le mécanisme de coordination sectorielle ou des effets devra évaluer continuellement l'état des produits et des initiatives prises par les partenaires, contribuant de ce fait à un effet escompté. Il le fera en examinant les informations provenant de tous les projets, rapports nationaux et de donateurs concernés et provenant d'autres sources pertinentes. Il devra examiner les déductions faites lors des examens trimestriels et annuels appartenant aux effets et identifier les enseignements devant être commentés dans la programmation et servir de véhicule visant à veiller, à compléter et à diffuser les enseignements tirés. Il sert également de point de coordination entre les évaluations des effets. Il devra tout particulièrement :

- Analyser et évaluer les projets qui y sont liés et apporter des commentaires et des réactions à tous les partenaires concernés à la réception des rapports correspondants, notamment les rapports de projet annuels provenant de chaque projet participant.
- Prendre en considération tout changement nécessaire dans chaque projet constitutif et ceci dans le cadre d'une approche globale afin d'atteindre les résultats, les conséquences des changements nécessaires et de prendre les mesures appropriées afin de veiller à la réalisation des effets.

Il est important de garder à l'esprit que les mécanismes de coordination sectorielle et des effets sont de plus grande envergure que le programme des Nations Unies et du PNUD, puisqu'ils se concentrent sur la réalisation des effets nationaux. Ainsi, les Nations Unies et le PNUD font partie d'un ensemble de participants travaillant à la réalisation de ces effets. Les mécanismes de coordination sectorielle et des effets ne devront de préférence pas, constituer un accord en matière de gestion des Nations Unies ou du PNUD mais une structure nationale existante en charge de la coordination du secteur dans le contexte national.

## NIVEAU DU PROGRAMME

Chaque partenaire (tel que le PNUD) qui contribue à un ou plusieurs effets a généralement ses propres modalités pour préparer, mettre en œuvre et effectuer le suivi des contributions que ce dernier apporte en vue de la réalisation des résultats. En ce qui concerne le PNUD au niveau national, cela relève des fonctions du CPAP et de son suivi et examen annuel. Le cadre de suivi et d'évaluation, qui est le cadre de suivi du CPAP, fait office de référence à ce titre.

La première question à aborder au niveau du programme est la suivante : Le PNUD, veille-t-il, en tant que partenaire à ce que son programme contribue efficacement au programme de pays du PNUD, au PCNUAD et aux résultats nationaux, conformément aux accords convenus par le partenariat ? Le même principe s'applique aux programmes régionaux et mondiaux et au Plan Stratégique du PNUD. De plus, il devra également vérifier si les programmes nationaux, régionaux et mondiaux contribuent aux objectifs et aux effets escomptés du Plan Stratégique.

Les étapes suivantes sont nécessaires dans l'organisation du suivi au niveau du programme :

- Obtenir les informations du suivi pour chaque projet subventionné par le PNUD à travers chaque rapport trimestriel sur les progrès effectués (si utilisé), les rapports de projet annuels et autres activités correspondantes, tel que l'assistance technique correspondant à chaque effet donné. Cela répondra aux questions suivantes : quels progrès le PNUD a-t-il effectués lors de l'exécution des produits convenus par CPAP dans la période de référence ? Quels progrès le PNUD a-t-il réalisés dans l'ensemble dans l'optique de réalisation des effets du CPAP ? Quels sont les problèmes au niveau du programme qui nécessitent que des mesures soient prises ? Qu'apprenons-nous du programme ?
- Déterminer si les produits réalisés par le soutien du PNUD restent valables et s'ils contribuent à la réalisation des effets correspondants.
- Participer au dialogue avec les parties prenantes aux niveaux des effets, sectoriel et national.
- Déterminer si d'autres partenaires participent à la contribution comme prévu et identifier les lacunes devant être comblées et les possibilités de création de partenariats forts.
- Recouper (triangler) les informations du suivi afin d'obtenir une évaluation plus objective de la contribution du PNUD pour chaque effet. Identifier les problèmes et les modifications nécessaires à la poursuite du dialogue à chaque niveau respectif des mécanismes de suivi des effets. Analyser dans quelle mesure le PNUD a intégré les principales préoccupations comme le renforcement de la capacité, l'égalité des sexes, la propriété nationale et la coopération Sud-Sud.
- Résumer les points principaux et pertinents nécessaires au programme dans son ensemble et destinés aux rapports institutionnels et à la prise de décision lors de l'examen du programme annuel.
- Une réunion d'examen annuelle séparée sur le programme de pays du PNUD ne sera probablement pas nécessaire si les questions relatives au programme du PNUD et les décisions correspondantes peuvent être abordées lors de l'examen annuel du PCNUAD. Il peut se révéler utile de tenir un examen d'une journée portant sur le programme des Nations Unies lors de l'examen annuel, pendant lequel la moitié de la journée sera consacrée au PCNUAD et l'autre aux programmes de chaque d'agence.
- Mettre en œuvre les modifications nécessaires, convenues lors des examens annuels.

Le même travail d'analyse devra alimenter les processus d'apprentissage et d'établissements de rapports institutionnels. Cela signifie pour le PNUD que les responsables de pays, les



programmes régionaux et mondiaux devront renseigner les déductions tirées de cette analyse dans la plateforme de la gestion axée sur les résultats afin d'établir un rapport sur la progression des entraves allant à l'encontre du Plan Stratégique.

## EXAMEN ANNUEL AVEC LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

L'examen annuel comportant la participation de toutes les principales parties prenantes constitue un événement de suivi clé au niveau national ou du PCNUAD. Il représente l'apogée des activités de suivi qui ont débuté au niveau du projet et qui ont progressé grâce au niveau des effets et à celui du programme de partenaire individuel pendant l'année. L'examen annuel facilite le dialogue entre les hauts responsables afin d'apprécier la progression vers les résultats (produits et effets). Il constitue également un forum utilisé dans la mise en place d'une plus forte compréhension mutuelle et d'un consensus renforcé entre les partenaires sur les questions directement pertinentes pour la réalisation des résultats escomptés et pour prendre des décisions clés de haut niveau. La tenue des examens annuels aura lieu de préférence vers la fin de l'année et les discussions auront vocation à diriger et à approuver les plans pour l'année suivante.

Les examens annuels devront être bien préparés afin d'en tirer les meilleurs résultats. Ce qui suit devra être pris en considération dans la préparation de l'examen annuel:

- Il est essentiel que la conduite de l'examen annuel se fasse à partir des données et des analyses de suivi objectives préparées par tous les projets y ayant participé (par exemple les rapports de projet annuels) et mis au point après consultation avec les parties prenantes concernées. Les actions suivantes pourront être utiles :
  - Chaque organisation partenaire devra présenter une synthèse de ses propres points principaux, établie sur la base des déductions et recommandations apportées par les rapports de projet annuels, les conseils ou comités de direction supervisant les projets, ainsi que les groupes ou conseils chargés des effets. Cela comprendra une évaluation de la contribution de chacune d'entre elle aux résultats et à d'autres questions devant être abordées lors de l'examen annuel. Ces synthèses devront être courtes et distribuées aux participants de l'examen annuel avant la réunion.
  - Compte tenu des contraintes relatives à la réunion d'examen annuelle, il conviendra, si nécessaire, d'organiser au préalable des consultations entre les partenaires concernés afin que les délibérations lors de l'examen annuel soient efficaces, évitent les conflits potentiels et qu'elles aboutissent à des décisions et à des mesures de suivi dans le programme des missions de l'année suivante.
- L'examen annuel devra être organisé par le partenaire national concerné et devra être effectué de manière pratique et inclusive. Un autre partenaire (par exemple le PNUD) pourra organiser ou apporter son aide à l'organisation de l'examen annuel, en fonction des capacités nationales en concertation et, sous la direction des principaux partenaires nationaux. Les participants devront être présents au niveau de la prise de décision de chaque partenaire participant. Sa réussite dépend souvent de la bonne participation des partenaires à la conduite de l'examen annuel et de la bonne communication à ces derniers des problèmes devant être abordés. Dans l'idéal, plusieurs questions devant être abordées lors de l'examen annuel devront déjà avoir été traitées, par exemple, lors de suivis réguliers comme les visites sur le terrain ou lors de discussions préalables lors des rapports de projet annuels au niveau du projet ou des effets. Une approche ciblée est recommandée lors de l'examen annuel afin que les principales questions et effets soient abordés. Les mesures suivantes peuvent être utiles à cet effet :
  - L'ordre du jour de l'examen annuel devra être préparé soigneusement, en donnant la priorité aux points nécessitant un examen collectif et une prise de décision des

## Encadré 25. Processus traditionnel d'examen annuel du PCNUAD et enseignement qui en sont tirés

### Au niveau du pays:

Le processus d'examen annuel du PNUD est lié à l'examen annuel du PCNUAD, qui est le seul moment de l'année où toutes les agences et partenaires nationaux peuvent examiner les contributions de l'UNCT vers la réalisation des objectifs nationaux à partir de la matrice des résultats du PCNUAD. L'UNCT décide du cadre et des modalités de la réunion, lors d'une consultation avec les partenaires nationaux.

L'examen annuel du PCNUAD devra fournir à l'équipe de pays du système des Nations Unies et aux partenaires nationaux :

- Une mise à jour annuelle de l'ensemble des progrès effectués en ce qui concerne les matrices de résultats du PCNUAD
- Une validation des conclusions et des recommandations devant être incorporées aux processus de préparation annuels

Le PNUD participe à l'examen annuel du PCNUAD par une communication des résultats annuels au CPAP. Le rapport annuel de ce dernier est préparé à partir d'analyses provenant des rapports de projet annuels et des conseils supervisant le projet; des commentaires coordonnés pour chaque effet par des mécanismes de coordination sectorielle ou de résultats (y compris les mécanismes de coordination nationaux et les Groupes Thématiques des Nations Unies) afin de refléter les progrès réalisés au niveau des effets ; et les évaluations de projet et celles relatives aux effets ou tout autre examen pertinent relatif aux effets et au projet réalisés pendant l'année, y compris ceux effectués par d'autres partenaires.

En substance, la participation du PNUD à l'examen annuel du PCNUAD, c'est-à-dire une synthèse annuelle du rapport annuel du CPAP, comporte : une brève évaluation de la réalisation des objectifs annuels de toutes les activités subventionnées par le PNUD dans le cadre de la réalisation des effets du PCNUAD; des problèmes opérationnels relatifs à la mise en œuvre du CPAP; et toute modification au CPAP existant qui nécessitera l'accord des partenaires non-membres du PNUD.

### Quelques enseignements généraux tirés de la conduite des examens annuels du PCNUAD, à partir de l'expérience menée dans les Iles Salomon :

- **Utilisation du Plan de Développement National du gouvernement comme principe d'organisation de l'examen :** Organisation des rapports institutionnels et des délibérations à partir du Plan de Développement National. Cela peut nécessiter plus de travail de la part du système des Nations Unies et d'autres partenaires, mais les actions supplémentaires sont justifiées par l'augmentation des appropriations nationales qui en résultent.
- **Être stratégique :** Des présentations sur les programmes individuels d'organisation des Nations Unies seraient intéressantes. Il convient d'éviter les longues listes de produits établies par chaque partenaire. Ces informations pourront être présentées comme documents de base et mentionnés lors de la réunion. L'accent sera mis sur les changements de développement probables en rapport avec les indices de développement.
- **Les répétitions rendent les choses plus simples :** Chaque agence ayant ses propres modèles, son propre calendrier et ses propres conditions, préétablis, il est difficile pour plusieurs organisations de coopérer lors de la préparation annuelle et lors des examens. La coopération est alors plus simple lorsque les efforts coordonnés sont répétés
- **Les modèles standards doivent être élaborés et abordés le plus tôt possible :** Alors qu'il est tentant de se concentrer davantage sur la structure de la réunion et de l'ordre du jour, c'est la mise au point des rapports annuels et des plans de travail annuels qui représente le plus de travail dans l'exercice de l'examen. Ainsi, il convient de commencer le travail au plus vite.
- **Réduction des coûts des transactions :** Utiliser la vidéo et la visioconférence en ligne pour les consultations entre les partenaires des Nations Unies.
- **L'Organisation des Nations Unies est plus forte rassemblée que divisée :** Considéré dans son ensemble, le soutien regroupé du système des Nations Unies dans un pays pourra être placé sur un pied d'égalité avec les autres principaux partenaires externes. Cela renforce la position du système des Nations Unies et étaye également le principe de la présentation unitaire de l'action menée par les Nations Unies.

partenaires lors de la réunion d'examen annuelle. Veiller à prévoir suffisamment de temps pour la discussion et fournir des informations de base pour chaque point à l'ordre du jour.

- Veiller à ce que le processus d'examen annuel conduise à des décisions et à des accords sur : l'état actuel de la réalisation des résultats recherchés; tout changement à l'ensemble des cadres de résultats et un Plan de Travail Annuel pour l'année suivante.

### **Programmes mondiaux et régionaux (du PNUD)**

Au moins un examen annuel du programme mondial et de chaque programme régional devra avoir lieu. Ces examens annuels devront être étayés par une variété de sources d'informations, y compris les rapports de projet annuels des projets constitutifs.

### **Suivi de l'examen annuel**

- Les ordres du jour et les comptes-rendus des réunions devront faire l'objet de rapports, être distribués à tous les partenaires et convenus par ces derniers.
- Révision du plan de travail annuel suite à, et en rapport avec les décisions prises lors des examens annuels. Il devra être approuvé, de préférence par écrit par tous les partenaires participants, généralement au niveau du conseil supervisant le projet. Les cadres du suivi et de l'évaluation aux niveaux du programme (CPAP) et du projet, ainsi que l'indicateur de suivi du plan de travail annuel s'y rattachant devront être préparés ensuite afin que les objectifs liés au suivi de l'année suivante soient prêts.
- Pour le PNUD, lorsque l'examen annuel est effectué et que de nouveaux objectifs de travail ont été convenus pour l'année suivante, alors les processus suivants pourront être lancés: les plans de travail annuel des projets mis à jour et comportant les nouveaux objectifs annuels sont mis au point avec et signés; les résultats d'examen de l'année sont actualisés dans la plateforme de la gestion axée sur les résultats pour les examens annuels qui suivront.
- Coordination de tout changement avec le comité au niveau sectoriel ou des effets afin de veiller à ce que toutes les parties prenantes soient tenues au courant de tout changement.

### **UTILISATION DES DONNÉES DE SUIVI DANS LES ÉVALUATIONS**

Un suivi efficace génère une solide base de données pour les évaluations. Les données, rapports, analyses et décisions établis à partir de faits de suivi devront être conservés en vue de les rendre plus facilement accessibles aux évaluations.