



PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

REPRESENTANT PERSONNEL DU PRESIDENT
DE LA REPUBLIQUE, CHARGE DU SUIVI ET DE
L'EVALUATION DES PLANS ET PROGRAMMES



REPUBLIQUE DU CONGO

Unité * Travail * Progrès

**GUIDE DE SUIVI-EVALUATION DES PLANS,
PROGRAMMES ET PROJETS**

INTRODUCTION

Par décret n° 2021-304 du 25 mai 2021, le Président de la République a nommé un Représentant personnel, chargé du suivi et de l'évaluation des plans et programmes.

L'exercice convenable de cette fonction exige, entre autres, la compréhension de la mission de suivi-évaluation et la maîtrise de l'étendue des matières à suivre et à évaluer.

Les attentes, en rapport à la mission susmentionnée, tiennent à la nécessité, pour le Président de la République, de disposer d'un outil de supervision, des plans, programmes et projets, incitant à l'atteinte de tous leurs objectifs.

Il s'agit in fine de se doter d'un moyen de contrôle de la mise en œuvre et de mesure des résultats obtenus des plans, programmes et projets. En même temps, l'outil de contrôle a vocation à inciter à une gestion efficace et efficiente des plans, programmes et projets.

Comment devrait-on s'organiser pour assumer au mieux cette mission de suivi-évaluation?

Outre les ressources humaines, matérielles et financières à mobiliser, la quête de la performance devra conduire à :

- la bonne identification et sélection des plans, programmes et projets à suivre et évaluer ainsi qu'à la maîtrise de leurs objectifs et des moyens à mobiliser pour leur mise en œuvre;
- la détermination des outils pertinents de suivi-évaluation ;
- l'élaboration d'une méthode satisfaisante de collecte et de gestion des données;
- l'analyse rigoureuse des informations recueillies ;
- la production régulière des rapports d'analyse et d'information sur les résultats.

Le présent guide donne des détails sur chacun de ces cinq aspects. Aussi est-il structuré en cinq parties, mises à part l'introduction et la conclusion.



I. IDENTIFICATION ET SELECTION DES PLANS, PROGRAMMES ET PROJETS

La première tâche à exécuter dans l'accomplissement de la mission de suivi-évaluation consiste en la délimitation du champ d'action, notamment l'identification et la sélection des plans, programmes et projets à suivre et à évaluer.

Il sera question de passer en revue tous les plans, programmes et projets émanant de :

- la loi de finances de l'année ;
- la coopération sous-régionale, régionale et continentale (CEMAC, CEEAC, Union africaine) ;
- la coopération bilatérale ;
- la coopération avec les partenaires techniques et financiers (bailleurs de fonds et autres partenaires au développement) ;
- partenariat public-privé.

Il s'agira d'examiner également tous les programmes et projets contenus dans le plan national de développement (PND 2022-2026) et autres plans nationaux.

Pour mener à bien la mission de suivi-évaluation, il convient de ne pas se disperser en traitant l'ensemble des plans, programmes et projets contenus dans les différents portefeuilles. Il est judicieux de focaliser l'attention sur ceux dont l'impact sur le développement économique, social et environnemental du pays paraît significatif.

L'identification des plans, programmes et projets à suivre et à évaluer consistera simplement en un inventaire de ceux-ci, à partir des informations résultant de la loi des finances ou des actes de coopération internationale.

Pour la sélection, il s'agira au départ de capter les informations contenues dans les plans, programmes et projets et de les enregistrer afin de constituer une base de données initiale.

Les informations ainsi recueillies pourraient permettre de classer les plans, programmes et projets suivant leur :

- nature ;
- objet ;
- durée de mise en œuvre ;
- coût ;
- origine du financement ;
- structure de gestion ;
- impact sur le développement.

La sélection se fera en s'appuyant principalement sur la nature, l'objet, le coût et l'impact de chaque projet.

II. DETERMINATION DES OUTILS DE SUIVI-EVALUATION

Des outils spécifiques seront utilisés pour mener les opérations de suivi-évaluation. Au nombre de ces outils, il y a ceux conçus par le cabinet du Représentant personnel du Président de la République (RPPR) et d'autres à acquérir auprès de leurs concepteurs.

1. LES OUTILS INTERNES

Les outils conçus au cabinet du RPPR se répartissent en deux groupes, en rapport aux deux composantes de la mission de suivi-évaluation.

A. Outils de suivi des plans, programmes et projets

A.1. LE TABLEAU DE BORD DE SUIVI.

Il permet de répertorier les principaux paramètres de suivi de chaque plan, programme ou projet identifié. Il en donne un aperçu synoptique.

Il comporte des indications, notamment sur :

- la nature des plans, programmes et projets ;
- les objectifs stratégiques et spécifiques ;
- les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs ;
- les repères de suivi de mise en œuvre des plans, programmes et projets ;
- les moyens (financiers et humains) engagés et effectivement investis ;
- le niveau de réalisation des objectifs ;
- la durée (la date de démarrage, les délais intermédiaires et la fin prévue) d'exécution du plan, programme ou projet.

Les paramètres de suivi définis servent de boussole pour les tâches de collecte et de gestion des données.

A.2. LA FICHE DE SUIVI

La fiche de suivi est le support de surveillance continue, qui permet de recueillir les données relatives à la réalisation des plans, programmes et projets.

Elle sert à l'enregistrement des informations sur :

- le niveau d'atteinte des objectifs poursuivis ;
- les actions en cours d'exécution (avec la possibilité de mesurer les écarts entre celles réalisées et celles prévues) ;
- les moyens mis en œuvre au fur et à mesure de l'exécution du plan, programme ou projet ;
- la mobilisation et l'engagement des acteurs de la mise en œuvre ;
- les résultats obtenus à chaque étape de l'exécution du plan, programme ou projet ;
- les changements et les effets induits observés suite à l'exécution du plan, programme ou projet.



B. Outils d'évaluation des plans, programmes et projets

B.1. LA MATRICE D'EVALUATION.

La matrice d'évaluation sert de cadre de base pour l'appréciation de la mise en œuvre des plans, programmes et projets. Elle offre des repères à partir desquels on peut juger de la réussite ou de l'échec du plan, programme ou projet.

Elle comporte, entre autres, des indicateurs de mesure de :

- la performance des plans, programmes et projets (résultats quantitatifs enregistrés) ;
- l'efficacité dans l'atteinte des objectifs (tenant compte des moyens mis en œuvre) ;
- l'efficience (le rapport entre les résultats obtenus et le niveau des moyens mis en œuvre) ;
- la durabilité (le temps pendant lequel les acquis des plans, programmes et projets continuent de produire des effets) ;
- l'effet escompté (les résultats espérés des actions sur les conditions de vie et l'environnement des populations) ;
- l'impact enregistré (les changements positifs ou négatifs en général, attendus ou inattendus découlant des actions menées).

B.2. LA FICHE D'EVALUATION

La fiche d'évaluation est le support d'analyse qui permet de recueillir, sur le terrain, les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'exécution des plans, programmes ou projets.

Elle permet, à échéance régulière, de donner un contenu aux indicateurs de suivi-évaluation des plans, programmes et projets. Elle fait ressortir :

- le niveau d'atteinte des objectifs en mettant en lumière les résultats mesurables ou perceptibles ;
- le niveau réel d'engagement des moyens humains et financiers dans l'exécution des plans, programmes et projets ;
- le déroulement des actions en rapport aux prévisions ;
- la cohérence des objectifs des plans, programmes et projet avec les priorités et attentes (des populations cibles) ;
- la pertinence des résultats attendus par le public bénéficiaire ;
- l'apport nouveau par rapport à l'existant.

A ces outils internes, il faut ajouter la « feuille de route d'une mission de suivi-évaluation, ... », qui décrit la préparation, le déroulement et les modalités de restitution des conclusions de la mission de suivi ou d'évaluation.

2. LES OUTILS EXTERNES

A. Le logiciel de suivi-évaluation des plans, programmes et projets

Les plans, programmes et projets identifiés, renfermeront vraisemblablement beaucoup d'informations de diverses natures. Celles-ci ne pourront pas être traitées manuellement avec efficacité.

L'urgence de célérité du travail à accomplir et la fiabilité des résultats attendus rendent nécessaire l'acquisition d'un outil technologique (logiciel de suivi-évaluation des plans, programmes et projets) approprié.

Le logiciel de suivi-évaluation permettra une gestion informatisée des données.

Il devra aider notamment à :

- regrouper et organiser les données et informations recueillies sur le terrain ;
- structurer les données et les informations de façon à faciliter leur traitement ;
- recouper et valider les données et informations diverses pour limiter les erreurs inhérentes au traitement séparé ;
- faire ressortir et comprendre les relations et la dynamique entre les différentes données d'un programme ou d'un projet ;
- constituer une base des données électronique.

Le logiciel contribuera à une gestion rapide, logique et efficace des masses de données et informations, des procédures et des résultats de suivi-évaluation des plans, programmes et projets.

B. Les autres équipements

L'installation du logiciel de suivi-évaluation et son utilisation optimale nécessite l'acquisition de matériels et équipements complémentaires. Il s'agit, entre autres, de serveurs, des ordinateurs, des consommables et autres petits outils ainsi que d'autres matériels de l'informatique.

III. ELABORATION DE LA METHODE DE COLLECTE ET DE GESTION DES DONNEES

Les activités de collecte et de gestion des données sont à mener suivant une méthode formalisée, en six (6) étapes.

1. La définition de la nature des informations à collecter

Il s'agit de savoir de quelles informations a-t-on besoin pour alimenter la mission de suivi-évaluation des plans, programmes et projets.

Ces informations doivent être de nature à renseigner, entre autres, sur :



- la nature du plan, programme ou projet ;
- l'objet principal du plan, programme ou projet et les objectifs spécifiques poursuivis ;
- la localisation des projets ;
- les actions de mise en œuvre ;
- les principaux acteurs de la mise en œuvre ;
- le financement du plan, programme ou projet ;
- la durée du plan, programme ou projet ;
- les résultats escomptés.

2. L'identification des organismes de production des informations recherchées

Divers organismes (publics, privés, de coopération ...) détiennent la documentation de base des plans, programmes et projets à suivre et à évaluer. Ils constituent les sources auprès desquelles les acteurs du suivi-évaluation devront collecter les données brutes nécessaires à l'exécution de leur mission.

Il s'agit, essentiellement, de :

- différents ministères et autres institutions publiques;
- représentations au Congo des institutions sous-régionales et régionales (CEMAC, CEEAC, Union africaine) ;
- représentations au Congo des partenaires techniques et financiers (Banque mondiale, Banque africaine de développement, Union européenne, Agence française de développement, ...) ;
- sièges à l'étranger des autres organismes non représentés au Congo ;
- structures privées ayant des partenariats avec l'État dans le cadre des plans, programmes et projets.

3. La désignation des acteurs de la collecte des données

La collecte des données sera effectuée par des membres du cabinet du RPPR, dûment mandatés.

Le RPPR fera appel à des consultants ou à toute autre expertise, en tant que de besoin, notamment pour la mission d'évaluation des ouvrages et services spécifiques.

Des ordres de service seront délivrés aux personnes appelées à accomplir les tâches de collecte des informations.

4. La collecte stricto sensu des informations

L'organisation de la collecte se fonde sur :

- un calendrier des opérations (chronogramme des visites, enquêtes, réunions etc....) communiqué au préalable aux parties prenantes;

- des outils manuels ou électroniques de collecte et d'enregistrement des données;

La collecte des données s'effectuera de la manière suivante :

- entrée en possession de la documentation qui renferme les plans, programmes et projets ;
- visites d'enquête et de recueil des informations sur le terrain ;
- dépouillement des informations recueillies ;
- réunions avec les acteurs, bailleurs de fonds et autres promoteurs des plans, programmes et projets pour une meilleure appréhension des informations collectées.

5. Le traitement des informations

Les informations brutes recueillies devront être traitées de sorte à renseigner utilement sur les indicateurs de suivi et d'évaluation des plans, programmes et projets.

Ce traitement s'effectuera au travers des tâches suivantes :

- enregistrement des données recueillies ;
- structuration et synthétisation des données ;
- analyse des données ;
- formulation des résultats de l'analyse des données ;
- conservation des informations au sein d'une base de données.

6. La mise à jour des informations

Les informations traitées, contenues dans la base de données, devront être mises à jour régulièrement, au fur et à mesure de la collecte d'informations nouvelles, à l'occasion des enquêtes successives sur le terrain.

IV. L'ANALYSE DES INFORMATIONS

L'analyse sera faite en partant du postulat suivant lequel les actions mises en œuvre en vue de la réalisation des plans, programmes ou projets sont orientées vers l'atteinte des objectifs.

Cette analyse portera tant sur les actions de suivi que sur celles de l'évaluation des plans, programmes et projets mis en œuvre.

1. ANALYSE DES INFORMATIONS DE SUIVI DES PLANS, PROGRAMMES ET PROJETS

L'analyse des données de suivi est entreprise pour s'assurer que les moyens d'exécution des plans, programmes et projets sont réunis et produisent, au fur et à mesure de leur déploiement, des résultats conformes aux prévisions.



Elle aide aussi à tirer des enseignements sur l'exécution des plans, programmes et projets.

Elle vise donc à :

- prendre la mesure, à chaque étape, du niveau atteint dans la poursuite des résultats escomptés ;
- s'assurer que les moyens (humains, matériels et financiers) sont affectés dans des proportions et temps requis, en vue de la réalisation des objectifs fixés ;
- apprécier, à chaque étape, l'efficacité et l'efficience de la gestion des plans, programmes et projets ;
- vérifier que les objectifs poursuivis et les actions menées demeurent appropriés au contexte et en adéquation avec les attentes des bénéficiaires ;
- apprécier, au vu des données collectées, la pertinence des plans, programmes et projets par rapport aux priorités définies ;
- analyser les dysfonctionnements observés ;
- tirer des enseignements et suggérer des mesures à prendre pour améliorer la mise en œuvre des plans, programmes et projets.

2. ANALYSE DES INFORMATIONS D'ÉVALUATION DES PLANS, PROGRAMMES ET PROJETS

L'évaluation se fait en trois étapes : intermédiaire, terminale et ex-post.

L'analyse sera menée, pour les trois étapes, ainsi qu'il est indiqué ci-dessous.

2.1. L'évaluation intermédiaire

A cette étape, l'analyse des données portera notamment sur :

- le niveau d'atteinte des objectifs fixés pour chaque période préalablement définie (mensuelle, bimestrielle, trimestrielle ou semestrielle) ;
- le rapport entre les moyens affectés et les résultats obtenus ;
- les perspectives d'atteinte de tous les objectifs à la clôture du plan, programme ou projet.

A la faveur de cette évaluation, on apportera des réponses aux questions suivantes :

- les objectifs fixés pour les premières étapes sont-ils atteints ?
- les actions mises en œuvre permettent-elles de progresser vers les objectifs poursuivis ?
- les objectifs de fin du projet ont-ils des chances d'être atteints ?
- les premiers moyens affectés ont-ils été utilisés à bon escient ?
- les objectifs fixés au départ sont-ils toujours pertinents ?
- une nouvelle planification ou un ajustement est-il à prévoir ?

2.2. L'évaluation terminale

L'évaluation terminale est l'occasion de dresser le bilan général de la mise en œuvre du plan, programme ou projet.

L'analyse des données entreprise à cette occasion devra permettre d'établir que les objectifs fixés au départ ont été atteints totalement, partiellement ou pas du tout. C'est également l'occasion de vérifier que la mise en œuvre des stratégies et des actions s'est faite conformément aux prévisions.

Et si c'est le cas et que les objectifs ne sont pas atteints en totalité, il faut savoir pourquoi et comment corriger cette donnée.

2.3. L'évaluation ex-post

Elle intervient quelques temps après la clôture du plan, programme ou projet, pour apprécier la durabilité des résultats, les changements observés à la suite de la mise en œuvre d'un plan, programme ou projet et l'impact réel à moyen terme sur la vie des populations cibles et sur l'environnement.

V. LA PRODUCTION DES RAPPORTS ET LA COMMUNICATION DES RÉSULTATS

La production des rapports se fera à chaque étape de l'analyse des résultats du suivi et de l'évaluation des projets. Ces rapports ont pour objet de rendre compte des opérations de suivi-évaluation.

Le RPPR communiquera régulièrement les résultats de sa mission de suivi-évaluation des plans, programmes et projets au Président de la République, Chef de l'Etat et au Premier ministre, chef du gouvernement.

1. Les rapports de suivi

Les rapports de suivi des plans, programmes et projets visent à informer, notamment, sur :

- les résultats intermédiaires de la mise en œuvre des projets ;
- le niveau et la fréquence de mise à disposition des moyens (humains, matériels et financiers) pour l'exécution des plans, programmes et projets ;
- les modalités, la pertinence et l'efficacité des actions mises en œuvre ainsi que leur conformité aux objectifs poursuivis ;
- la préconisation des mesures d'ajustement susceptibles d'améliorer la réalisation des projets et de garantir l'atteinte des résultats attendus.

2. Les rapports d'évaluation

Les rapports d'évaluation, d'étape ou de clôture des plans, programmes ou projets, comprennent, notamment :



- le rappel des objectifs stratégiques et spécifiques du plan, programme ou projet ;
- les constats de situations pendant et à la fin de l'exécution ;
- les conclusions de l'analyse des résultats obtenus ;
- les leçons apprises et les bonnes pratiques observées ;
- les recommandations ou préconisations formulées;
- des annexes, le cas échéant.

La périodicité de la production des rapports de suivi et d'évaluation est déterminée en fonction des missions effectuées sur le terrain.

CONCLUSION

L'exécution des plans, programmes et projets s'inscrit dans la stratégie de conduite de l'œuvre du développement économique et social de notre pays. Le niveau d'amélioration des conditions de vie des populations est tributaire de la qualité et de l'efficacité des actions des plans, programmes et projets.

Le suivi-évaluation est un déterminant essentiel des performances attendues pour assurer le mieux-être des populations.

Il est donc nécessaire de mettre en place un bon dispositif de suivi-évaluation.

Ce guide tire son essence de cette nécessité. Au-delà, il est un outil méthodologique de suivi-évaluation.

La réussite de la mission de suivi-évaluation requiert la collaboration des acteurs de la mise en œuvre des plans, programmes et projets ainsi que celle de toutes les autres parties prenantes, dans le cadre d'une démarche participative. Elle dépend également de la mobilisation des moyens financiers nécessaires à l'accomplissement de toutes les actions y afférentes.

Brazzaville, juillet 2022

Le ministre d'Etat, Représentant personnel
du Président de la République, chargé du
suivi et de l'évaluation des plans
et programmes



Gilbert ONDONGO

