

Annexe

Responsables de projet

Agents chargés du S&E (projet ou partenaire)

Consultants

Personnel du FIDA et de l'institution coopérante

E

Modèles de profils de poste et de termes de référence pour les principales tâches de suivi-évaluation

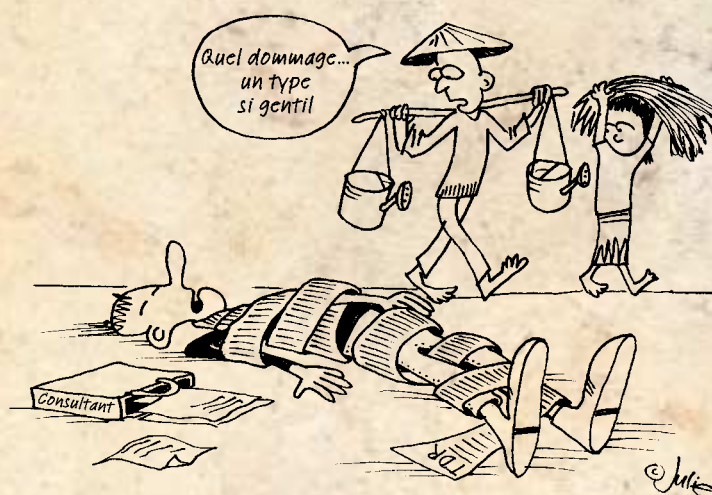


Pour une gestion orientée vers l'impact

Guide pratique de S&E des projets

Table des matières de l'annexe E

E.1	Responsable de projet (Aspects liés au suivi-évaluation uniquement)	5
E.2	Coordonnateur du suivi-évaluation	6
E.3	Agent chargé du suivi-évaluation	10
E.4	Responsabilités en matière de suivi-évaluation du personnel du projet (et des partenaires) en général	12
E.5	Responsabilités en matière de suivi-évaluation des acteurs à la base	15
E.6	Termes de référence du consultant en appui à la mise en place du système de suivi-évaluation	16
E.7	Termes de référence du consultant en suivi-évaluation participatif	18
E.8	Termes de référence du consultant en gestion de l'information	20
E.9	Termes de référence du partenaire de mise en œuvre (composante suivi-évaluation uniquement)	21
E.10	Termes de référence pour l'examen à mi-parcours	22



Cette annexe doit permettre:

- *aux responsables de projet* – de s'assurer que les agents chargés du S&E ont les compétences nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre le système de S&E, et de superviser les contributions et la performance du personnel, des partenaires et des consultants;
- *aux agents chargés du S&E* – de vérifier que les compétences et l'appui proposés sont suffisants pour l'efficacité du S&E;
- *au personnel du FIDA et de l'institution coopérante* – d'intégrer les principes de S&E orienté vers la réflexion critique dans les profils de postes et termes de référence.

La présente annexe vise à guider ceux qui sont chargés d'établir les contrats, notamment les responsables et le personnel du FIDA et des institutions coopérantes, à rédiger les profils de poste en y incluant les attributions en matière de S&E fondées sur les notions de réflexion critique et de participation exposées dans le Guide. On y trouvera trois profils de poste et deux fiches sur les responsabilités externes correspondant aux fonctions de suivi-évaluation les plus courantes dans un projet, et cinq modèles de termes de références (voir le tableau E-1). On y trouvera aussi des suggestions concernant le rôle dans le suivi-évaluation des groupes de bénéficiaires et principaux acteurs concernés par le projet. Chaque projet est différent sur le plan de la structure hiérarchique, des calendriers d'engagement du personnel, des effectifs et lieux d'affectation. Les attributions peuvent donc s'écarter du modèle et être confiées à d'autres personnes que celles suggérées ici. Élaborez vos propres termes de références et profils de poste en fonction des exigences de votre projet (encadré E-1), en vous inspirant des éléments de la présente annexe.

Pour les projets que l'on veut centrer davantage sur la participation, la réflexion critique et la capitalisation, il peut être utile de se poser les deux questions ci-après pour rédiger les termes de références ou profils de poste: 1) Quel est l'apport de cette personne aux processus de réflexion critique et de capitalisation du projet? et 2) Quels sont les aspects du suivi-évaluation participatif à inclure dans les termes de référence ou le profil de poste de cette personne?

Encadré E-1. Éléments à inclure dans l'élaboration des termes de références d'un poste ou d'une prestation

Généralités

- ✓ Description du projet (objectif général, objectif spécifique, réalisations)
- ✓ Contribution du poste ou de la prestation au projet

Objectif du poste ou de la prestation à mettre en œuvre

- ✓ Objectif principal, public(s) visé(s) et produits escomptés
- ✓ Décisions formelles issues de l'exercice des fonctions concernées et utilisation prévue de ses résultats

Portée et méthode

- ✓ Portée générale du travail
- ✓ Type d'analyse, approche et méthodes, particulièrement les approches participatives que l'on souhaite adopter

Questions à traiter

- ✓ Délimitation des thèmes en fonction de l'objectif du poste ou de la prestation
- ✓ Degré d'implication dans les questions transversales (égalité entre les sexes, pauvreté, renforcement des capacités)

Personnel

- ✓ Nombre de personnes nécessaires et temps alloué à chacune d'elles
- ✓ Qualifications professionnelles et expérience requises

Calendrier

- ✓ Dates de démarrage, bilan intermédiaire, fin

Acteurs et partenaires à associer

- ✓ Qui doit être associé: autorités, institutions, groupes, particuliers, organismes de financement, institution coopérante, comité de pilotage
- ✓ Comment associer ces personnes/groupes?

Rémunération

- ✓ Tarifs journaliers
- ✓ Dépenses prises en charge ou non
- ✓ Comment procéder aux facturations et paiements?

Documents

- ✓ Droits sur les résultats de la prestation et, par conséquent, niveau de diffusion des documents

Tableau E-1. Liste des principaux termes de références et profils de poste

Profil de poste	
1.	Responsable de programme avec accent sur le S&E
2.	Coordonnateur du S&E
3.	Personnel de terrain S&E
Attributions susceptibles d'être mentionnées dans les lettres d'engagement ou contrats	
4.	Fonctions de S&E du personnel général du projet (et des partenaires de mise en œuvre)
5.	Fonctions de S&E des groupes de bénéficiaires et acteurs concernés
Termes de références	
6.	Consultant pour l'organisation du système de S&E
7.	Consultant pour l'intégration d'éléments participatifs au S&E
8.	Consultant pour les aspects de la gestion de l'information
9.	Partenaire de mise en œuvre pour la composante suivi-évaluation
10.	Équipe de consultants pour l'examen à mi-parcours

E.1 Responsable de projet (Aspects liés au suivi-évaluation uniquement)

Définition générale du poste (aspects liés au S&E)

Le responsable de projet coordonnera la gestion du projet et veillera à ce que celui-ci soit mis en œuvre conformément aux conditions de l'accord de prêt et selon le rapport de préévaluation du projet. Il (elle) doit notamment veiller à ce que les éléments prévus en matière de S&E soient mis en œuvre selon un calendrier correspondant aux conceptions des acteurs et bénéficiaires concernés. Il (elle) est également chargé(e) de faire en sorte que l'on dispose du personnel approprié en nombre suffisant, avec le niveau nécessaire de moyens et d'autres types d'appui pour obtenir un suivi-évaluation de qualité.

Relations au sein du dispositif institutionnel (liées au S&E)

Le responsable de projet sera responsable de l'avancement du projet et du système de S&E et devra en rendre compte au comité de pilotage du projet, au personnel compétent de l'institution coopérante et des organismes de financement, et aux services appropriés des ministères. Il/elle devra rendre compte de ses actes devant le personnel (du projet et des partenaires) et devant les acteurs et bénéficiaires en ce qui concerne l'avancement du projet, les problèmes et la stratégie.

Responsabilités et tâches (concernant le suivi-évaluation uniquement)

Tâches à accomplir au démarrage

- Mettre en place le dispositif de coordination du suivi-évaluation.
- Engager les principaux agents du S&E du projet et superviser leurs activités.
- Orienter la mise en place des systèmes de S&E administratifs, comptables et par composante.
- Coordonner la révision de la stratégie du projet avec les principaux acteurs concernés pour aboutir à ce que la stratégie et les besoins en information soient adaptés et bien compris de tous.
- Négocier l'approbation des modifications apportées à la stratégie et aux procédures du projet avec les organismes de financement et les institutions coopérantes.
- Veiller à la mise en place de façon décentralisée et au bon fonctionnement d'un système de S&E qui soit efficace et participatif.

Tâches de gestion courante

- Préparer le PTBA et réviser le système de S&E en sollicitant la contribution des différents acteurs afin que ces éléments puissent résulter d'un véritable engagement de toutes les organisations impliquées dans le projet. Présenter le PTBA et le plan de S&E aux organes d'approbation compétents en temps voulu pour qu'ils puissent les examiner et les approuver.
- Pour chaque contrat de prestation de service, veiller à ce que les spécifications détaillées soient établies à temps, de façon objective, équitable et transparente, y compris les fonctions de suivi-évaluation et l'administration des conditions et rémunérations.
- Veiller à ce que les opérations du projet soient menées efficacement en supervisant et suivant sa mise en œuvre. Faire en sorte que les mesures correctives éventuelles soient prises et appliquées en temps voulu.
- Diriger et superviser les activités courantes du projet, selon le descriptif du projet et le PTBA, en y apportant toutes les modifications requises pour obtenir une bonne performance.
- Mobiliser en temps voulu l'assistance technique nécessaire au suivi-évaluation, en délimitant clairement les responsabilités en accord avec les principes de participation et d'équité du projet.
- Veiller au respect des obligations contractuelles, mettre en œuvre les contacts et toutes les mesures nécessaires pour assurer l'accomplissement des résultats attendus du projet.

- Procéder à une évaluation régulière du personnel, lui en restituer les résultats et lui apporter les appuis nécessaires pour qu'il puisse mieux s'acquitter de sa tâche.

Communication

- Nouer des relations de travail étroites avec tous les participants et acteurs concernés par le projet – y compris les bénéficiaires, les services de l'administration impliqués, le secteur privé et les ONG – tous devant avoir une vision commune du projet et la volonté d'en atteindre les objectifs.
- Établir et maintenir de bonnes relations de travail avec les ministères et avec les autres groupes d'acteurs concernés de niveau le plus élevé.
- Garantir un accès facile du public aux rapports et données du suivi-évaluation et veiller à leur large diffusion.
- Présenter les rapports analytiques requis sur l'état d'avancement des travaux – avec les indications sur les activités prévues et les états financiers – en temps voulu et aux organes compétents, avec l'aide du personnel du suivi-évaluation.
- Encourager le personnel à rendre compte honnêtement du travail sur le terrain, en mettant en lumière les problèmes et les solutions possibles ainsi que les enseignements tirés de l'expérience. Récompenser l'innovation dans la réflexion critique et la capitalisation.
- Planifier les principaux moments de réflexion – en particulier l'examen annuel des projets, et y participer.
- Signer les accords avec les partenaires de mise en œuvre, définir les modalités de réalisation et de suivi-évaluation. Veiller à ce que les activités de S&E participatif et de réflexion critique figurent explicitement, dans des termes conformes à l'orientation du projet.
- Contrôler le budget et se prémunir contre l'utilisation à mauvais escient des fonds et des actifs du projet.
- Faire tout ce qui est en son pouvoir pour engager les acteurs et bénéficiaires clés du projet à participer aux principales évaluations externes de façon à ce que les impacts et problèmes perçus sur le plan local soient bien appréhendés.
- Faire en sorte que toutes les études spécifiques nécessaires pour appréhender à temps et correctement les nouvelles problématiques qui apparaissent en cours de projet soient réalisées. Veiller à ce que les données recueillies soient partagées avec toutes les personnes intéressées à la prise de décisions et au suivi de la mise en œuvre de ces décisions.
- Fournir un appui aux missions externes de manière à promouvoir un processus de réflexion critique et de capitalisation conjoint pour découvrir les moyens d'améliorer encore le projet et renforcer son impact.

E.2 Coordonnateur du suivi-évaluation

Certains projets peuvent opter pour une coordination qui ne soit pas centralisée au niveau d'une personne. Les responsabilités et tâches décrites ci-après devront alors être explicitement confiées à d'autres acteurs et partenaires si l'on veut que la fonction suivi-évaluation du projet soit bien remplie.

Définition générale du poste

Le coordonnateur du suivi-évaluation est chargé d'orienter la stratégie générale de S&E et la mise en œuvre des activités correspondantes au sein du projet et au travers des partenaires, et aussi de fournir en temps voulu aux acteurs concernés des informations pertinentes. Cela suppose des communications étroites avec tous ceux qui participent à la conception et à la coordination du S&E: agents chargés du suivi-évaluation du projet central et des partenaires; représentants du

comité de pilotage ou d'une unité analogue; représentants des groupes d'acteurs concernés; et avec le responsable du projet, les consultants extérieurs et le personnel de terrain le cas échéant, ainsi que les membres des missions externes intéressant le suivi-évaluation.

Les tâches essentielles du coordonnateur du S&E consistent à mettre sur pied le système de S&E et à veiller à sa bonne mise en œuvre par les principaux acteurs, bénéficiaires et partenaires concernés. Il s'en acquitte par l'élaboration conjointe d'un système de S&E commun reposant sur les mécanismes et systèmes formels et informels en place chez les différents acteurs. Il faut en outre aider les acteurs concernés à comprendre l'intérêt de mener leurs propres activités de suivi-évaluation, à se doter des moyens appropriés pour le faire et à rattacher ces activités à une évaluation générale de l'état d'avancement du projet et des mesures à prendre.

Relations au sein du dispositif institutionnel

Note: il n'est pas possible de décrire en détail les relations de type institutionnel dans ce modèle de profil de poste étant donné que les structures des projets varient beaucoup. Il faut toutefois que le profil de poste précise à qui le coordonnateur du S&E rend compte. Il devrait également indiquer qui celui-ci doit consulter pour prendre une décision, y compris les consultations avec les partenaires et bénéficiaires concernés, lorsqu'il s'agit d'obtenir un consensus sur la méthodologie et sur l'analyse des implications des données produites par le suivi-évaluation.

Responsabilités et tâches (entreprises avec d'autres personnes intervenant dans la conception et la mise en œuvre du S&E)

Mise en place du système

- Contribuer à la révision de la matrice du cadre logique, particulièrement sur le plan de la hiérarchie des objectifs, des indicateurs et des mécanismes de suivi.
- Aider à établir le PTBA.
- Élaborer le cadre général du S&E du projet, par exemple les examens annuels du projet, les évaluations d'impact participatives, le suivi des processus, le suivi des opérations et les ateliers sur les enseignements à tirer de l'expérience.
- Orienter le processus de définition et de formulation des principaux indicateurs concernant chaque composante, pour relever et prendre en compte les progrès effectifs réalisés par rapport au PTBA. Diriger également le processus de définition du contenu et des modes de présentation de ces rapports d'activité.
- Orienter le processus de définition des questions relatives à la performance et des paramètres essentiels pour suivre la performance du projet et la comparer aux résultats attendus. Élaborer le modèle de ces rapports de performance.
- Préciser les informations essentielles nécessaires aux responsables du projet, au comité de pilotage (ou organe similaire), aux organismes de financement et à l'institution coopérante.
- Fixer, avec les acteurs concernés, le cadre et les procédures d'évaluation des activités du projet.
- Examiner la qualité des données socioéconomiques disponibles dans la zone du projet, les méthodes de collecte et leur adéquation pour fournir les statistiques de référence nécessaires pour l'évaluation de l'impact.
- À partir de l'examen des données existantes sur la région, définir le contenu, les modalités et les coûts d'une enquête de référence et d'une enquête d'évaluation des besoins.
- Examiner, avec les partenaires de mise en œuvre, leurs méthodes et systèmes de gestion en vigueur et s'entendre avec eux sur les changements à apporter, l'appui et les moyens nécessaires.
- Indiquer les autres besoins en personnel de suivi-évaluation et orienter leur recrutement.
- Recruter, orienter et superviser les organisations engagées par contrat pour réaliser les enquêtes et études spéciales nécessaires à l'évaluation des effets et impacts du projet.

- Veiller à ce que tous les contrats des prestataires de services comportent des clauses concernant le suivi interne exigé d'eux, les systèmes de compte rendu et les sanctions applicables en cas de défaillance.
- Établir un plan de renforcement des capacités en matière de S&E et de soutien informatique.
- Organiser et mettre en œuvre la formation des acteurs concernés, y compris les bénéficiaires, en matière de S&E, notamment pour les aspects participatifs.

Mise en œuvre du S&E

- Sur la base du PTBA et en particulier des budgets du programme, concevoir le cadre général du suivi des activités du projet, tant sur le plan des réalisations physiques que des processus.
- Guider le personnel et les partenaires de mise en œuvre dans la rédaction de leurs rapports d'avancement. Analyser ensemble ces rapports en ce qui concerne les problèmes et mesures à engager. Établir les rapports de synthèse destinés aux responsables du projet qui les soumettront aux organes compétents, conformément aux formats et à la fréquence convenus.
- Examiner les rapports sur le suivi, les analyser quant à l'évaluation d'impact et trouver les causes des blocages éventuels dans la mise en œuvre du projet.
- Collaborer avec le personnel et les partenaires de mise en œuvre au suivi qualitatif afin de fournir des informations pertinentes pour l'évaluation courante des activités, effets et impacts du projet.
- Promouvoir la planification et le suivi participatifs par la formation et l'association des groupes de bénéficiaires aux activités de suivi-évaluation.
- Déterminer s'il faut des études spécifiques du projet et en fixer le cadre.
- Faire en sorte que, dans l'ensemble, les arrangements en matière de suivi du projet soient conformes à l'accord de prêt du projet et veiller en particulier à ce que les dispositions de l'accord soient respectées lors de la conception du suivi-évaluation du projet.
- Informer et collaborer avec les missions externes de supervision et d'évaluation des organismes de financement et d'autres, en passant au crible et analysant les rapports de suivi et en faisant part des connaissances personnelles de la situation sur le terrain.
- Organiser et donner une formation de mise à jour en suivi-évaluation au personnel du projet et à celui des partenaires de mise en œuvre, aux organisations locales et aux bénéficiaires et acteurs concernés.
- Prévoir les occasions périodiques pour tirer les enseignements de l'expérience et leurs implications pour les stades suivants du projet. Participer autant que possible à ces travaux.

Communication

- Mettre sous forme de rapports les constats effectués par le suivi-évaluation, selon les besoins, en collaboration étroite avec le contrôleur financier, le personnel technique et les partenaires de mise en œuvre.
- Faire des visites régulières sur le terrain pour soutenir la mise en œuvre du S&E et repérer les adaptations éventuelles à effectuer.
- Animer la diffusion régulière des conclusions tirées des travaux de S&E auprès du personnel du projet, des partenaires de mise en œuvre et des bénéficiaires et acteurs concernés.
- En collaboration avec le comptable, donner au responsable du projet les informations de gestion dont il/elle aurait besoin.
- Rendre compte régulièrement au comité de projet (ou à l'organe de décision équivalent), souligner les sujets de préoccupation et préparer la documentation à examiner lors des réunions.

- Veiller à ce que les données du suivi soient examinées par l'instance compétente et en temps voulu quant à leurs implications pour l'action future. Créer le cas échéant des forums de discussion pour combler les lacunes éventuelles.
- Participer aux missions externes et faciliter l'accès des membres de l'équipe aux données du suivi-évaluation et aux acteurs concernés.

Qualifications et expérience requises

Note: dans le profil de poste présenté ici à titre de modèle, il n'est pas possible de spécifier les qualifications exactes car elles dépendront de la structure de votre projet. De façon générale, les candidats devraient avoir un diplôme dans une discipline apparentée au développement et/ou à la gestion et avoir une expérience de recherche sur le terrain. Le poste de coordonnateur du suivi-évaluation est parfois attribué à des statisticiens. Les compétences en statistique doivent certes être exigées, mais elles ne suffisent pas à fournir l'ouverture et la maîtrise des aspects d'analyse et de réflexion critique qui font qu'une candidature sera adaptée au poste.

Plusieurs années au moins d'expérience reconnue en matière:

- d'approche du cadre logique et autres approches de planification stratégique;
- de méthodes et approches de S&E (quantitatives, qualitatives et participatives);
- de planification et mise en œuvre des systèmes de S&E;
- de formation à la mise en place et au fonctionnement du S&E;
- d'animation d'ateliers d'analyse des données de S&E orientées vers la réflexion critique, pour des publics composés d'acteurs diversifiés;
- d'analyse de l'information et rédaction de rapports.

Il/elle doit avoir:

- Une solide connaissance du développement rural, centrée sur les démarches participatives, la cogestion et les questions d'égalité entre les sexes;
- Une bonne connaissance et un désir de promouvoir les processus de renforcement des organisations locales et des capacités locales d'autogestion;
- Le souci de se rendre régulièrement sur le terrain et de dialoguer avec les différents acteurs concernés par le projet, notamment les bénéficiaires;
- Des connaissances en informatique;
- Des aptitudes à la direction et à la gestion du personnel et d'une équipe (y compris la médiation et la résolution des conflits).

Souhaitable:

- Expérience de la conception de systèmes de S&E;
- Expérience du traitement des données, notamment par ordinateur.

E.3 Agent chargé du suivi-évaluation

Les dispositions concernant le personnel varieront selon le budget et la structure du projet. Le principe général consiste à décentraliser la fonction de suivi-évaluation auprès des acteurs concernés, en les encourageant et en les aidant à mettre en commun leurs compétences et leurs points de vue pour procéder conjointement au S&E. Les rôles et tâches décrits ci-après devront donc être répartis parmi les autres agents du projet ou les partenaires comme il convient à votre cas. Les suggestions ci-après sont centrées sur trois agents types de suivi-évaluation que l'on trouve souvent (mais pas toujours) dans les projets: spécialiste de l'appui au S&E, spécialiste du S&E au niveau de la région/du district et spécialiste de la gestion des données.

Spécialiste de l'appui au suivi-évaluation

Définition générale du poste

Le spécialiste de l'appui au S&E est chargé du fonctionnement du système de S&E du projet au niveau # (indiquer le niveau approprié à votre cas).

Relations au sein du dispositif institutionnel

Il/elle relève du coordonnateur du S&E. Tout comme les autres membres du personnel, il/elle doit aussi rendre compte de ses actes envers les groupes de bénéficiaires et acteurs concernés.

Responsabilités et tâches

Aider le coordonnateur du S&E et tous ceux qui participent au S&E du projet, en particulier les groupes d'acteurs et bénéficiaires, à:

- Revoir la hiérarchie des objectifs du projet et la matrice du cadre logique (activités, processus, moyens, réalisations, résultats et impacts);
- Identifier les informations nécessaires aux responsables du projet, aux partenaires de mise en œuvre et aux acteurs concernés, à l'institution coopérante et aux organismes de financement;
- Choisir et formuler les questions relatives à la performance, les principaux indicateurs et les valeurs cibles pour chaque composante du projet et pour chacun des niveaux de la hiérarchie des objectifs;
- S'entendre sur la façon d'enregistrer, de décrire et d'analyser les progrès réalisés par rapport au PTBA et définir la présentation à donner à ces rapports d'activité;
- Examiner les données socioéconomiques de la zone du projet et déterminer si elles peuvent constituer des données de référence satisfaisantes pour l'évaluation de l'impact et relever les lacunes à combler;
- Définir le cadre d'une enquête de référence et son coût ainsi que celui d'une évaluation des besoins (le cas échéant);
- Définir le schéma et les procédures du suivi opérationnel;
- Repérer la nécessité et concevoir les termes de référence des études d'évaluation spécifiques;
- Évaluer les systèmes de S&E et d'information de gestion des partenaires de mise en œuvre et identifier les appuis nécessaires;
- Assurer la collecte, la compilation et l'analyse des rapports réalisés par les partenaires de mise en œuvre et rédiger des rapports de synthèse pour les responsables du projet qui les soumettront au comité de pilotage, aux ministères concernés, à l'institution coopérante et au FIDA, selon le modèle défini pour ces rapports;

- Étudier les rapports de suivi pour déterminer les impacts intermédiaires et rechercher les causes des blocages éventuels dans la mise en œuvre;
- Collaborer avec les partenaires de mise en œuvre et les autres acteurs pour mener des débats concrets où l'on analysera les données du S&E et l'on s'entendra sur les mesures correctives;
- Orienter et superviser les opérateurs sous-traitants dans la réalisation d'enquêtes ou études spéciales nécessaires à l'évaluation des effets et impacts du projet;
- Dispenser les formations en matière de S&E et faciliter les processus d'élaboration et de mise en œuvre du S&E auprès des partenaires de mise en œuvre et des autres acteurs concernés;
- Mettre en œuvre et aider les autres à mettre en œuvre le plan de suivi-évaluation, réviser et actualiser régulièrement les questions sur la performance, les indicateurs, les méthodes, les schémas et les processus d'analyse.

Qualifications et expérience requises

- Diplôme dans la discipline pertinente
- Deux ans d'expérience au moins en évaluation et suivi participatifs, traitement ou analyse des données et expérience du travail sur ordinateur, compétences en formation, animation et communication, et expérience en matière de conception de dispositifs de suivi-évaluation
- Aptitude à organiser et former le personnel de bureau
- Pour l'évaluation communautaire et pour la formulation, l'évaluation et la mise en œuvre des projets: bonne connaissance des problématiques locales, des questions prioritaires pour les communautés, des contraintes et des réalités sociales et culturelles

Spécialiste du suivi-évaluation au niveau du district/de la région

Définition générale du poste

Le spécialiste en S&E au niveau du district/de la région est chargé de la collecte des données sur le suivi et l'évaluation, des enquêtes et des travaux d'analyse réalisés à son niveau.

Relations au sein du dispositif institutionnel

Le spécialiste du suivi-évaluation au niveau du district/de la région doit pouvoir collaborer étroitement avec le spécialiste de l'appui au S&E et le coordonnateur du S&E et leur rendre compte de son travail (et en outre satisfaire à toutes les exigences du ministère auquel il/elle est attaché(e) s'il/elle n'est pas engagé(e) directement par le projet). Comme tous les membres du personnel, il/elle doit rendre compte de son action envers les groupes d'acteurs à la base.

Responsabilités et tâches

Il/elle est chargé(e) de la collecte des données, de la formation et de l'animation dans le district/la région, de la programmation, de la définition des échantillons, de la qualité du personnel de terrain et de la qualité de la mise en œuvre ainsi que de la présentation en temps voulu de toutes les fiches, formulaires et rapports. Il/elle se chargera du contrôle ordinaire sur le terrain du travail des enquêteurs et des autres membres du personnel de terrain travaillant au S&E, de superviser la qualité sur le terrain et de veiller à ce que les données soient complètes et exactes. Plus que tout, il/elle est chargé(e) de veiller à ce que les acteurs à la base soient associés dans toute la mesure possible aux travaux de suivi-évaluation.

Qualifications et expérience requises

- Expérience du diagnostic participatif, du suivi-évaluation, de la formation et de l'animation, du traitement ou de l'analyse des données et de l'informatique
- Aptitude à organiser et former le personnel
- Bonne connaissance des problématiques locales, des priorités de la communauté, des relations entre organisations, des contraintes et réalités sociales et culturelles et de l'état de l'environnement

Spécialiste(s) de la gestion des données**Définition générale du poste**

Le spécialiste de la gestion des données est chargé d'assurer la collecte et l'enregistrement des données de terrain, de veiller à la qualité des données saisies et d'aider à produire les premières analyses statistiques.

Relations au sein du dispositif institutionnel

Le spécialiste de la gestion des données relève directement du spécialiste du suivi-évaluation ou, dans un projet à structure décentralisée, du spécialiste en S&E au niveau du district/de la région.

Fonctions et tâches

Le spécialiste de la gestion des données est chargé de recueillir toutes les données auprès des sources d'information primaire conformément au plan de suivi-évaluation, de les consolider et de les analyser au bureau du suivi-évaluation. Il/elle travaillera avec les acteurs à la base pour réaliser les enquêtes, conformément aux normes et procédures convenues. Il/elle assurera le contrôle ordinaire de la qualité de son propre travail et de celui des autres. Ce poste comportera un gros travail de retrait et saisie des données provenant des rapports provenant du terrain et un certain travail d'analyse.

Qualifications et expérience requises

Éducation de niveau secondaire, bonnes connaissances en mathématiques et en langues (y compris la connaissance ou la maîtrise des dialectes locaux), fiabilité, attention, honnêteté et sincérité dans le travail, capacités à travailler sur le terrain dans des conditions souvent éprouvantes et dans un certain isolement, et bonne connaissance de la situation locale.

E.4 Responsabilités en matière de suivi-évaluation du personnel du projet (et des partenaires) en général

La plupart des attributions ou profils de poste des agents du projet ou des partenaires de mise en œuvre ne comprennent pas les dispositions relatives au S&E. En stipulant un certain nombre de fonctions liées au S&E, le projet incite tout le personnel à prendre part aux processus courants d'observation, de réalisation de relevés et d'analyse de l'avancement du projet.

Pour l'ensemble du personnel du projet**Qualifications générales et expérience requises**

- Intérêt pour la formation, l'apprentissage sur le tas, l'échange d'expériences et la réflexion critique contribuant au S&E du projet;
- Compréhension de la contribution du S&E à l'impact du projet;
- Désir d'améliorer ses compétences en S&E.

Responsable(s) de projet

Ce qui suit s'applique aux différentes catégories de responsables de projet, comme les responsables de composantes.

Responsabilités et tâches (liées au S&E)

- Aider à concevoir et mettre en œuvre les processus et procédures de planification participative.
- Superviser l'établissement des PTBA à l'échelon local et les réunir en un PTBA global.
- En liaison avec le spécialiste du suivi-évaluation et les autres responsables et conseillers, assurer la concertation avec les acteurs à la base et les autres membres du personnel pour que l'information sur la mise en œuvre du projet circule dans les deux sens.
- Déterminer, avec les organisations locales, l'appui et les ressources dont elles ont besoin pour se renforcer au plan institutionnel, notamment pour le suivi-évaluation, et veiller à ce que cet appui leur soit fourni.
- Faciliter la communication entre ceux qui assurent la mise en œuvre sur le terrain et les décideurs quant au nombre et à la qualité des activités entreprises pour chacune des composantes du projet.
- Chercher activement à comprendre les problèmes et les impacts positifs/négatifs inattendus, en discuter avec les acteurs à la base et les cadres du projet.
- Évaluer les rapports des agents de terrain pour en dégager les implications possibles sur le plan de la mise en œuvre du projet et s'entendre avec les responsables au niveau adéquat sur les mesures correctives à engager.
- Aider à la préparation technique et à l'évaluation socioéconomique des activités prévues ainsi qu'à l'approbation des actions soumises par les groupes de la communauté à travers des conseils locaux ou des ONG assurant le rôle d'opérateur. Veiller à ce que les normes de qualité soient respectées et à ce que les plans soient accompagnés d'instructions claires sur la façon de procéder en matière de suivi-évaluation.

Spécialiste genre/promotion de la femme

Responsabilités et tâches (liées au S&E)

- Appuyer la direction du projet et le personnel technique à inscrire les questions relatives à l'égalité entre les sexes dans le système de suivi-évaluation du projet (questions relatives à la performance, indicateurs, échantillonnage, méthodes, procédures, analyse des éléments de mise en œuvre et d'impact différenciés selon le sexe).
- Se concerter, de façon continue et constructive, avec les acteurs à la base, les ministères, les autorités locales, les entreprises susceptibles de se voir confier des prestations et les autres projets pertinents pour échanger des idées sur la prise en compte de la problématique hommes/femmes dans le suivi-évaluation des activités, processus et impacts du projet.
- Collaborer étroitement avec les groupes féminins locaux pour découvrir comment ils mènent leur propre S&E et comment on peut le relier au suivi-évaluation du projet de manière sûre et appropriée. Rechercher les moyens additionnels et l'appui qui leur permettront d'y participer activement.
- Aider à réaliser une planification participative attentive à la promotion de la femme et appuyer sa mise en œuvre. Veiller à ce que la problématique hommes/femmes soit inscrite dans les plans locaux.
- Aider tout le personnel de terrain et les responsables des composantes du projet à communiquer l'information provenant du terrain aux instances décisionnaires appropriées concernant

la participation des femmes à toutes les activités entreprises dans le cadre des (sous-)composantes, des processus et des impacts et leur performance dans ces activités.

- Faire en sorte que la formation aux processus de suivi-évaluation et l'animation de ceux-ci comprennent la sensibilisation aux moyens d'obtenir une contribution égale des hommes et des femmes.
- Assurer la diffusion de l'information issue des données de suivi-évaluation sur le degré de réalisation des objectifs liés à la promotion de la femme et sur l'impact différencié entre hommes et femmes du projet.

Qualifications et expérience requises

Outre les exigences habituelles sur le plan des compétences en matière d'égalité entre les sexes et en matière de gestion de projet:

- Expérience de l'analyse des dynamiques à l'intérieur des ménages et les impacts sur des groupes variés par leur âge, leur ethnie et leur appartenance sociale;
- Expérience de l'intégration de la problématique de l'égalité entre les sexes aux processus de suivi-évaluation, tant en ce qui concerne le type d'information recherché que la création d'espaces pour discuter des questions relatives à la mise en œuvre des actions et à l'impact selon le sexe et à l'adoption de mesures correctives.

Contrôleur des finances - Administrateur

Responsabilités et tâches (liées au S&E)

- En collaboration avec les administrations nationales et d'État compétentes, élaborer un système de comptabilité informatisée capable de fournir rapidement des informations de gestion aux responsables du projet et au coordonnateur du S&E.
- Établir des systèmes de comptabilité interne pour les postes de dépenses du projet qui sont faites directement et non par recours à la sous-traitance.
- Appuyer le (les) coordonnateur(s) du S&E et les spécialistes du S&E dans le suivi des dépenses.
- Établir les états financiers ordinaires à soumettre au responsable du projet et le cas échéant aux organes de supervision externes comme les comités de pilotage, les conseils, etc.
- Aider, si besoin est, à établir les budgets pour le PTBA.

Spécialiste des composantes techniques

Responsabilités et tâches (liées au S&E)

- Superviser et coordonner l'action du personnel de terrain en liaison étroite avec les acteurs à la base pour apprendre comment améliorer continuellement la mise en œuvre.
- Participer à l'élaboration, à la révision et à la mise à jour régulières d'un système d'information afin qu'on puisse suivre les progrès réalisés dans la composante du projet, reconnaître les problèmes et évaluer avec précision son impact.
- Collaborer de près avec le spécialiste du suivi-évaluation, le spécialiste de l'égalité entre hommes et femmes et le personnel de terrain pour s'assurer qu'un processus de S&E réaliste et utile soit mis au point pour la composante sur la base des principes de participation et d'équité inscrits dans le projet.
- Définir le soutien nécessaire à un bon suivi-évaluation de la composante et veiller à ce que ce soutien soit apporté.
- Superviser le S&E des opérateurs sous-traitants dans le domaine de la composante.

Spécialiste en communication

Responsabilité et tâches (liées au S&E)

- Élaborer une stratégie de communication pour le projet en évaluant les besoins en diffusion des informations essentielles des principaux acteurs concernés par le projet, rechercher les médias, la fréquence, l'audience et les contenus les plus appropriés.
- Faire en sorte que la communication soit effectuée au bon moment, qu'elle soit régulière et aisément accessible, par exemple sous forme de bulletins trimestriels, de programmes radio et de tableaux d'affichage, qui puissent contenir des informations à jour sur le suivi-évaluation et soient adaptés à leurs destinataires.
- Tenir le site Internet du projet, y compris l'information à jour sur le suivi-évaluation et les enseignements tirés de l'expérience.
- Répondre aux demandes d'information en tous genres émanant des acteurs concernés dans la zone du projet, y compris les médias.
- Superviser la rédaction, l'impression et la diffusion de documents, en assurant notamment le contact avec les auteurs, imprimeurs et graphistes.
- Aider à organiser pour les acteurs concernés des séminaires, ateliers et autres réunions sur les problèmes prioritaires du projet.
- Faire en sorte, avec le personnel technique et les responsables du projet, que l'information sur les progrès, problèmes, impacts et enseignements tirés du projet soit conservée dans un endroit approprié pour que l'utilisateur supposé y ait accès.
- Participer à l'occasion au travail des consultants engagés sur de courtes périodes, en leur facilitant l'accès aux informations dont ils ont besoin.

E.5 Responsabilités en matière de suivi-évaluation des acteurs à la base

Le type de relation entre le projet et les acteurs à la base variera beaucoup selon les projets. Les suggestions ci-après ne précisent pas ce qui est nécessaire pour le suivi des groupes de microcrédit ou les activités locales de vulgarisation, par exemple. Ces questions devront être traitées plus en détail dans tout accord passé entre le projet, les partenaires de mise en œuvre et les acteurs à la base.

Portée générale de la relation

L'apport des groupes d'acteurs à la base au suivi-évaluation consiste essentiellement à donner un avis précieux sur la pertinence, la qualité et l'impact des activités du projet. On veillera spécialement à obtenir la participation et l'avis des femmes, des personnes les plus démunies, et des groupes sociaux ou ethniques marginalisés.

Responsabilités et tâches (liées au S&E)

- Participer activement aux travaux de conception du suivi-évaluation, notamment en identifiant les besoins et capacités du groupe d'acteurs concernés en matière d'information.
- Négocier avec le personnel du projet et les partenaires de mise en œuvre pour déterminer ce que le groupe suivra et de quel appui il a besoin à cet effet.
- Veiller à ce que les accords passés avec le groupe concernant son rôle dans le suivi-évaluation soient respectés.
- S'attacher à représenter pleinement la diversité des opinions du groupe dans les réunions et séances relatives au projet.

- Tenir régulièrement des réunions au niveau local pour mener la réflexion sur les activités du projet et recueillir des avis sur les activités futures de façon à pouvoir informer en retour les responsables du projet.
- Veiller à ce que les informations sur les plans du projet soient examinées par le groupe et à ce que les habitants fassent entendre leur voix lors de la prise de décisions.
- Dans tout ce qui précède, faire en sorte que la diversité du groupe soit respectée en ménageant une place aux femmes, aux personnes les plus démunies et aux groupes sociaux ou ethniques marginalisés afin qu'ils puissent apporter une contribution effective.

E.6 Termes de référence du consultant en appui à la mise en place du système de suivi-évaluation

Description générale du poste

Le consultant en suivi-évaluation sera chargé de mettre en place le système de S&E du projet et d'apporter un appui continu à sa mise en œuvre, conformément aux directives du FIDA en la matière.

Relations au sein du dispositif institutionnel

Le consultant en suivi-évaluation relèvera du responsable du projet, la majorité des tâches étant entreprises en collaboration avec les partenaires de mise en œuvre, le personnel du projet et, en particulier, le personnel du S&E et les groupes d'acteurs à la base pour permettre un processus de réflexion critique et de capitalisation et l'association de tous à la prise de décisions, ainsi que pour obtenir le maximum de transparence et de responsabilité. Le consultant en S&E travaillera de concert avec le coordonnateur du S&E, s'il en existe un, mais il n'exercera pas de fonctions de supervision sur le projet. De même que tous les membres du personnel, les consultants doivent rendre compte de leur action devant les acteurs à la base concernés par le projet.

Responsabilités et tâches d'exécution

Première année

Note: les effectifs en personnel disponible (en nombre et qualité) au démarrage détermineront les tâches qui seront attribuées au consultant parmi celles énumérées ci-dessous.

- Définir en détail les responsabilités du coordonnateur de l'unité suivi-évaluation et des spécialistes du S&E.
- Au départ, collaborer étroitement avec les responsables du projet, les partenaires de mise en œuvre et les acteurs à la base, pour revoir la stratégie et le cadre logique du projet.
- Au départ, avec les principaux acteurs et bénéficiaires, utiliser la version remaniée du cadre logique et du budget pour élaborer un modèle détaillé du système de S&E. Y inscrire les questions relatives à la performance, les besoins en information, les indicateurs et les cibles connexes, les méthodes, la procédure d'échantillonnage et les formats de rapports ainsi que les procédures à suivre. S'assurer que ces dispositions viennent compléter et font la liaison avec les processus de S&E en place chez les partenaires de mise en œuvre et les autres groupes d'acteurs concernés.
- Rédiger le cahier des charges pour lancer l'enquête de référence, y compris la définition des méthodes, la sélection des échantillons et la formation du personnel si nécessaire. S'il coordonne la mise en œuvre, superviser la saisie des données et faire l'analyse préliminaire des résultats obtenus.
- Recommander la formation professionnelle appropriée en suivi-évaluation pour tout le personnel au cours des deux premières années et la dispenser là où cela est possible.

- Esquisser le système d'information de gestion, définir les comptes rendus que doivent présenter les responsables chargés de la mise en œuvre des activités/composantes et arrêter la présentation des rapports standard (trimestriels et annuels, par exemple).
- Installer le matériel et le logiciel de traitement des données du S&E et organiser la formation de ceux qui travailleront sur ordinateur.
- Avec les principaux acteurs et bénéficiaires concernés, esquisser une démarche pratique pour l'évaluation de l'impact qui complétera le suivi-évaluation des autres partenaires de mise en œuvre. Elle aura au moins deux composantes: évaluation par les acteurs de l'impact du projet et auto-évaluation par le personnel (projet et partenaires de mise en œuvre) de l'impact du projet.
- Identifier la nécessité d'études spécifiques à réaliser pour le S&E.
- Fixer la fréquence et les modalités de révision et d'amélioration du système de S&E et décider qui en sera responsable.
- Déterminer les organismes des secteurs public et privé qui ont les moyens et l'expérience voulus pour réaliser des études spécifiques de S&E.
- S'assurer que le système de S&E soit orienté vers la réflexion critique et centré sur les besoins des décideurs pour la gestion de l'impact. S'entendre sur le moment où l'on discutera de l'analyse des informations et avec qui.

Année(s) intermédiaire(s)

- Veiller à ce que les activités de S&E soient appropriées et tiennent compte de l'évolution du projet et des besoins et moyens des acteurs concernés.
- Cerner, avec ceux qui le mettent en œuvre, les problèmes du système de S&E et le modifier en cas de besoin.
- Dispenser, si nécessaire, une formation de perfectionnement en S&E.
- Superviser la conception et la réalisation des études de terrain à mi-parcours.
- Déterminer si les constatations du S&E sont utilisées dans la prise de décisions et le renforcement de l'impact du projet. Rechercher éventuellement ce qui peut être fait pour y parvenir.
- Examiner les résultats des enquêtes réalisées et aider à la préparation des rapports.
- Appuyer la réalisation de l'examen à mi-parcours.
- Veiller à ce que le personnel et les partenaires de mise en œuvre reçoivent un soutien suffisant pour pouvoir remplir leurs fonctions de suivi-évaluation, à ce que les données soient recueillies et analysées en temps voulu, et qu'elles soient utiles aux utilisateurs en bout de chaîne. En consultation avec les utilisateurs, recommander les adaptations éventuelles.

Dernière année du projet

- Aider à coordonner et réaliser l'évaluation de fin de projet. Cela consiste notamment à faire avec les principaux acteurs concernés une évaluation participative de l'impact, qui permettra de tirer les enseignements pour une phase suivante éventuelle ou pour des projets similaires ailleurs.

Conditions de travail et calendrier des travaux

Note: il vous appartiendra de décider du nombre de mois que le consultant travaillera par an et de l'année où vous aurez besoin de sa contribution. Préciser que le calendrier proprement dit des missions d'assistance technique sera fixé lors de la contribution initiale et devrait être fondé sur les besoins du projet. On pourrait le formuler ainsi: "Un total de # mois-personne, s'étendant sur une période de six mois au départ, pour réaliser une enquête de référence et suivre l'élaboration du système; ensuite un mois de contribution annuelle pendant toutes les années suivantes pour apporter l'appui nécessaire à la mise en œuvre, au perfectionnement et à l'analyse du suivi-évaluation; et une contribution finale de six mois pour l'étude d'évaluation de fin de projet".

Note: préciser où le consultant sera basé. Par exemple, "le consultant sera basé au bureau de coordination du projet et se rendra aussi sur le terrain accompagné du personnel de suivi-évaluation si nécessaire".

Qualifications et expérience requises

Il/elle doit avoir:

- Une connaissance solide en développement rural, avec attention particulière sur les processus participatifs, la gestion participative et les questions d'égalité hommes-femmes;
- Une bonne connaissance et de l'intérêt pour les méthodes de renforcement des organisations et des capacités locales en vue de l'autogestion;
- La motivation pour les missions sur le terrain et la collaboration avec les différents acteurs concernés par le projet, en particulier les acteurs à la base;
- Des compétences en informatique;
- L'aptitude à diriger et à gérer une équipe et des individus (y compris la médiation et la résolution des conflits).

Il/elle doit aussi posséder:

- Un diplôme dans une des disciplines concernées, comme l'économie agricole ou la gestion du développement rural;
- Au moins huit années d'expérience professionnelle dans l'établissement et la mise en œuvre de systèmes de suivi-évaluation dans des projets similaires;
- Une expérience validée de l'approche du cadre logique et d'autres approches de planification stratégique, des méthodes et approches de S&E (quantitatives, qualitatives et participatives), de la formation en matière d'établissement et de mise en œuvre du S&E, d'organisation de travaux d'analyse des données du S&E orientées vers la réflexion et la capitalisation avec différents acteurs, de l'analyse de l'information et de la rédaction de rapports.

E.7 Termes de référence du consultant en suivi-évaluation participatif

Définition générale du poste

Ce consultant a pour rôle premier d'aider le groupe de bénéficiaires et le personnel du projet à élaborer un système participatif de suivi-évaluation qui:

- Puisse être manié par les acteurs à la base et par le personnel de terrain;
- Examine les besoins en information des responsables du projet et de ceux qui le mettent en œuvre;
- Produise des informations suffisamment fiables et utiles sur l'impact économique, socioculturel et environnemental du projet;
- Produise pour les acteurs à la base des informations qui les aident à mieux maîtriser le projet;
- Puisse fonctionner à un coût minimum, en se substituant aux éléments les moins efficaces du système de S&E en place;
- S'adapte bien au système de S&E du projet en place, s'appuyant sur l'expérience acquise et les moyens existants, et incorporant les systèmes de S&E informels dont sont déjà dotés les groupes d'acteurs concernés.

Relations au sein du dispositif institutionnel

Le consultant en suivi-évaluation participatif relèvera du responsable du projet. La majorité des activités seront entreprises en collaboration avec le personnel des partenaires de mise en œuvre – en particulier ceux qui sont responsables du S&E – et avec les groupes d'acteurs à la base pour engager un processus de réflexion critique, faire en sorte que tous soient associés aux décisions et obtenir un maximum de transparence et de responsabilité. Le consultant en S&E doit travailler en collaboration étroite avec le(s) coordonnateur(s) du S&E pour les questions de S&E participatif et sans intervenir dans la supervision du projet. Tout le personnel du projet et les consultants doivent rendre compte de leurs actions devant les acteurs à la base du projet.

Responsabilités et tâches

- Identifier les besoins du personnel, des partenaires de mise en œuvre et des acteurs à la base, en ce qui concerne l'élaboration de formes plus participatives de suivi-évaluation.
- Travailler avec le personnel du projet et les partenaires de mise en œuvre pour rechercher ce qui peut être changé et comment, et pour associer de plus près les bénéficiaires et autres groupes concernés aux processus de réflexion et de capitalisation.
- Élaborer avec les acteurs concernés des indicateurs adaptés aux conditions locales et des méthodes qui permettent d'évaluer l'impact et qui contribuent au renforcement institutionnel de leurs organisations.
- Le cas échéant, préparer et former le personnel, les acteurs à la base et les partenaires de mise en œuvre sur le travail de réflexion critique, le suivi participatif et/ou l'évaluation participative de l'impact, y compris la formation à la méthodologie et le pilotage des méthodes, les techniques de collecte des données, le traitement des données et l'analyse de l'information.

Responsabilités spécifiques concernant l'auto-évaluation des acteurs à la base

- Définir, en collaboration étroite avec les groupes d'acteurs à la base, l'objectif de l'auto-évaluation, les besoins essentiels en information, les méthodes et modalités de la collecte et de l'analyse des données.
- Élaborer si nécessaire une stratégie de communication pour faire part à d'autres des résultats du suivi-évaluation.
- Examiner avec le personnel la façon de greffer les résultats de l'auto-évaluation sur les évaluations en cours et l'évolution dans l'organisation du projet.
- Étayer, avec le personnel du projet, les résultats et les principaux éléments de cette démarche par des documents.
- Donner, si c'est souhaitable, une formation à ceux qui sont chargés d'orienter le processus d'auto-évaluation parmi les acteurs à la base, le personnel du projet et les partenaires de mise en œuvre.
- Élaborer avec les acteurs à la base le matériel d'accompagnement approprié.

Qualifications et expérience requises

- Semblables à celles du point E.5, mais en outre au moins quatre années d'expérience de la planification participative et des procédés de suivi-évaluation.
- Compétences en communication et animation.

E.8 Termes de référence du consultant en gestion de l'information

Définition générale du poste

La contribution essentielle de ce consultant sera d'élaborer les principaux instruments de la collecte des données, de leur saisie et de leur gestion sous des formes qui soient réalisables localement, qui permettent dans toute la mesure du possible le libre accès à l'information et qui soient suffisamment souples pour qu'on puisse actualiser l'information au fur et à mesure des besoins.

Relations au sein du dispositif institutionnel

Le consultant relèvera du responsable du projet et remplira ses fonctions en collaboration avec les partenaires de mise en œuvre compétents, le personnel du projet – en particulier avec ceux qui ont des fonctions de S&E – et avec les groupes d'acteurs concernés pour permettre un processus de réflexion critique, s'assurer que la prise de décision soit collective et obtenir le maximum de transparence et de responsabilité. Il doit travailler en collaboration étroite avec le(s) coordonnateur(s) de suivi-évaluation et n'interviendra pas dans la supervision du projet. Tous les membres du personnel du projet et les consultants doivent rendre compte de leurs actions devant les acteurs et bénéficiaires du projet.

Responsabilités et tâches

- Fonder les recommandations concernant les systèmes de gestion de l'information et leur mise en œuvre sur les systèmes ou les plans opérationnels de S&E existants. Il/elle examinera pour ce faire la situation actuelle en ce qui concerne le suivi-évaluation du projet et les questions et indicateurs de performance, la hiérarchie des objectifs et les hypothèses et il/elle tiendra compte de ceux qui utilisent cette information ou le feront.
- Revoir les besoins en information de tous les acteurs concernés qui doivent être pris en considération dans la base de données locale.
- Améliorer, si besoin est, les méthodes de collecte régulière de l'information et celles des études spéciales répondant aux besoins du projet.
- Se mettre d'accord sur l'endroit où les données seront saisies, qui y aura accès et qui assurera l'analyse statistique (où et quand).
- Définir les principaux produits automatisés que le système devrait fournir, en fonction des besoins de l'organisme de financement et des ministères (et par rapport aux résultats, objectifs, impact, enseignements tirés et mesures correctives requises/prises).
- Arrêter le choix du logiciel en fonction des caractéristiques de la base de données, de sa facilité d'utilisation, des possibilités de mise à jour de la base de données et des moyens techniques disponibles sur le terrain.
- Formuler des recommandations et définir les termes de référence de spécialistes supplémentaires de l'information pour la tenue à jour de la base de données.
- Accomplir # (nombre à déterminer avec le responsable du projet) missions au projet pour y examiner la gestion de l'information et apporter les ajustements qui seraient nécessaires.
- S'il y a lieu, installer le matériel et le logiciel de traitement de l'information du suivi-évaluation et organiser la formation des opérateurs de saisie.

Qualifications et expérience requises

- Spécialisation en informatique/traitement des données, avec au moins cinq années d'expérience dans la mise en place et le fonctionnement de systèmes d'information de gestion au sein de projets de développement rural.

E.9 Termes de référence du partenaire de mise en œuvre (composante suivi-évaluation uniquement)

Définition générale du poste

Les partenaires de mise en œuvre auront principalement pour rôle de veiller à ce que la composante ou activité de leur ressort fasse l'objet d'un suivi adéquat et en temps voulu, fondé sur la participation active des groupes locaux et l'apport de mesures correctives en permanence pour en améliorer l'impact.

Relations au sein du dispositif institutionnel

Le partenaire de mise en œuvre relèvera du responsable du projet et travaillera en collaboration étroite avec le personnel technique et le personnel de S&E pour obtenir du suivi-évaluation un meilleur impact. En ce qui concerne son travail, il devra rendre compte de son action aux acteurs à la base avec lesquels il travaille.

Responsabilités et tâches (liées au S&E et centrées sur la composante dont le partenaire est responsable)

- Organiser, en collaboration étroite avec le responsable du projet, un atelier de démarrage avec les acteurs concernés, spécialement les bénéficiaires, au cours duquel on examinera la nature d'un S&E participatif et orienté vers la réflexion critique.
- Élaborer le système de S&E avec le coordonnateur du suivi-évaluation/le responsable du projet selon un processus qui laissera la place à une contribution critique des acteurs concernés (ou de leurs représentants).
- S'informer sur les besoins et sur les processus de S&E en place auprès des acteurs concernés et les intégrer aux besoins et processus de suivi-évaluation du projet pour former un seul système intégré de S&E du projet.
- Collaborer de près avec les acteurs à la base et le personnel du S&E du projet pour engager et orienter le processus de transfert du suivi-évaluation aux organisations locales en leur apportant l'appui nécessaire au renforcement des capacités.
- Faciliter les échanges de connaissances et la diffusion de l'information entre les responsables de la coordination du projet et les principaux acteurs concernés, et avec les autres projets les organismes de financement et les ministères.
- Remplir toutes les obligations contractuelles en termes de collecte de données sur le suivi-évaluation, d'analyse de celles-ci, de rédaction des rapports, de portée et qualité des processus participatifs.
- Participer aux études spéciales d'évaluation, aux missions de supervision et aux évaluations externes tel que convenu au début du projet.

E.10 Termes de référence pour l'examen à mi-parcours

Portée générale

L'examen à mi-parcours appréciera les aspects opérationnels, tels que la gestion du projet et la réalisation des activités ainsi que le degré d'atteinte des objectifs. Il s'attachera aux mesures correctives à apporter au projet pour en obtenir un impact. Il s'agira d'un examen décisif visant à évaluer s'il convient de poursuivre le projet par une seconde phase.

Relations au sein du dispositif institutionnel

L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours rendra compte de son travail à l'organisme de financement (et éventuellement à l'institution coopérante) et travaillera en collaboration étroite avec le responsable du projet, les responsables des partenaires de mise en œuvre et les agents chargés du S&E pour concevoir et réaliser cet examen. Le projet lui fournira la documentation de base essentielle (rapport de préévaluation du projet, rapport et recommandations du Président, rapports des missions de supervision, rapports d'activité, rapports de suivi-évaluation et études spéciales, renseignements généraux sur la zone du projet, etc.).

Responsabilités et tâches

- Se familiariser entièrement avec le projet avant le début des travaux (les objectifs, les réalisations, les phases précédentes y compris leurs activités, les réalisations, les problèmes, le calendrier budgétaire, le contexte, etc.).
- En consultation avec le responsable du projet, déterminer la meilleure façon de procéder à cet examen, la façon d'y associer les partenaires de mise en œuvre, le personnel du projet et les acteurs à la base, d'arrêter le calendrier des travaux sur le terrain et de la rédaction du rapport, et la suite à donner aux conclusions.
- S'entendre avec les responsables du projet et les organismes de financement sur la méthodologie de l'examen concernant: 1) le niveau de participation pour la gestion du processus, la collecte des données, l'analyse des données, la formulation de conclusions/présentation de recommandations et les réactions aux conclusions provisoires, et 2) la méthode à suivre (chronologie des ateliers, séminaires, entretiens, questionnaires, techniques participatives, etc.).
- S'entendre sur l'objet de l'examen, par exemple la pertinence du projet par rapport aux priorités et besoins locaux de développement, la clarté et le réalisme des objectifs du projet (y compris des valeurs cibles), les perspectives de durabilité, la qualité et le bien-fondé de la stratégie du projet (y compris la cohérence logique), la clarté des hypothèses et les risques, la qualité des relations externes, le rapport coût-efficacité et la qualité des processus participatifs et de l'appui au renforcement des organisations locales.

Note: les éléments ci-dessous figurent généralement dans les examens à mi-parcours mais varieront selon les cas.

- Pour chaque composante, évaluer les réalisations physiques, l'efficacité et le caractère approprié des actions.
- Pour chaque composante, analyser les progrès financiers. Apprécier si l'emploi des fonds est à la mesure des résultats matériels obtenus, évaluer l'efficacité et la ponctualité des achats et des décaissements.
- Apprécier l'efficacité de l'organisation et de la gestion du projet sur le plan de sa dimension et de la composition, de son organisation, de la gestion du personnel, des qualifications du personnel local et des consultants, des rapports, de l'efficacité du système de suivi-évaluation (en définissant des indicateurs de performance et en recueillant et analysant les données de suivi sur l'avancement du projet) et de la suite donnée aux réactions des bénéficiaires aux interventions du projet.

- Apprécier la pertinence et l'efficacité de l'assistance technique et de la formation donnée aux acteurs à la base et au personnel par rapport aux objectifs fixés, et la mesure dans laquelle ceux-ci ont été assignés d'après l'évaluation des besoins et ont été examinés par la suite afin de déterminer leur impact.
- Apprécier la qualité de la coopération avec les institutions et l'efficacité des mécanismes de coordination, par rapport à la composition et aux membres des comités de coordination, et la contribution à la prise de décisions et à la résolution des problèmes en temps voulu. Les modifications apportées à la conception du projet à cet égard seront évaluées de façon approfondies.
- Apprécier le degré de conformité avec l'accord de prêt.
- Déterminer quels facteurs et contraintes ont influencé la mise en œuvre du projet, notamment aux plans technique, de gestion, d'organisation, institutionnel et de politique socioéconomique, en plus des autres facteurs externes non prévus lors de la conception du projet.
- Apprécier les résultats et l'impact du projet en termes de développement, sur la base des effets observés et prévisibles du projet pour les acteurs à la base, les institutions pertinentes et au-delà. Il s'agit notamment des avantages perceptibles retirés par les bénéficiaires – y compris la diversification de leurs moyens de subsistance et le renforcement des capacités – en importance et en étendue et en termes d'égalité entre hommes et femmes, de participation des acteurs à la base et d'environnement.
- Apprécier les perspectives pour les acteurs locaux, bénéficiaires directs et indirects, institutions hôtes, de prolonger ces impacts après la clôture du projet, compte tenu des hypothèses initiales, des nouvelles hypothèses et des risques.
- Faire une évaluation d'ensemble du rapport coût-efficacité du projet.
- Rechercher les dispositions du projet à modifier/réorienter pour le rendre mieux à même d'atteindre les groupes cibles. Cela inclut les propositions visant à modifier les objectifs et la stratégie du projet, les activités, le budget et les moyens, la structure organisationnelle/institutionnelle et le plan d'exécution.
- Apprécier la performance des organismes de financement et de supervision quant à la qualité de la supervision, l'efficacité de l'administration du prêt, l'aptitude à anticiper les problèmes et à fournir un soutien à la mise en œuvre, la conformité des rapports, les recommandations et l'efficacité des mesures qui les ont suivies. Repérer l'influence de ces facteurs sur la performance du projet.
- Fournir un ensemble clair d'enseignements tirés de l'expérience, qui puissent être mis à profit dans la suite du projet.

Qualifications et expérience requises

L'équipe chargée de l'examen à mi-parcours devrait comprendre des spécialistes de diverses disciplines et compétences méthodologiques (développement local, renforcement des capacités locales, expérience de l'examen à mi-parcours, animation d'ateliers, recherche participative, compétence en matière d'égalité entre hommes et femmes, etc.) et avoir connaissance de la région/du pays.

Liste des fascicules du guide

- Module 1.** Présentation du guide
- Module 2.** Utiliser le suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact
- Module 3.** Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le suivi-évaluation
- Module 4.** Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation
- Module 5.** Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer
- Module 6.** Collecter, gérer et communiquer l'information
- Module 7.** Mobiliser les capacités nécessaires et assurer des conditions de fonctionnement optimales
- Module 8.** Organiser la réflexion critique pour améliorer l'action

Annexe A. Terminologie du suivi-évaluation

Annexe B. Exemple annoté de matrice du cadre logique d'un projet (concerne le module 3)

Annexe C. Exemple annoté de matrice de suivi-évaluation (concerne le module 5)

Annexe D. Méthodes et outils de suivi-évaluation (concerne les modules 3, 6 et 8)

Annexe E. Modèles de profils de poste et de termes de référence pour les principales tâches de suivi-évaluation (concerne le module 7)



IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • **FIDA** - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
FIDA - FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA • **الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD**

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail ifad@ifad.org • oemailbox@ifad.org • Web Site www.ifad.org