

Concevoir et mettre en œuvre le

SUIVI-ÉVALUATION

des projets eau et assainissement

Guide méthodologique

1^{re} édition



Coopération décentralisée et non gouvernementale

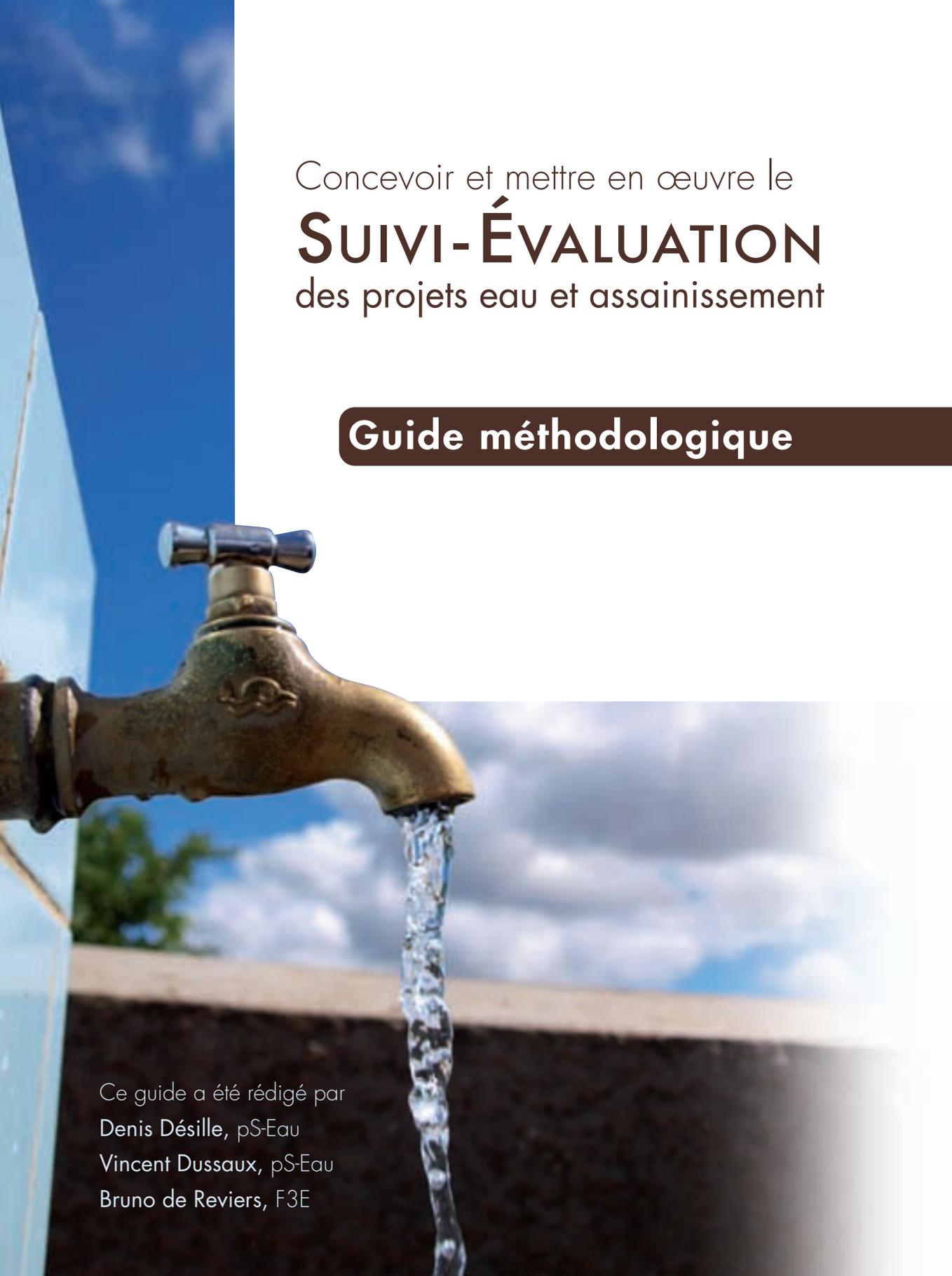
Avec le soutien de





Concevoir et mettre en œuvre le
SUIVI-ÉVALUATION
des projets eau et assainissement

Guide méthodologique



Ce guide a été rédigé par
Denis Désille, pS-Eau
Vincent Dussaux, pS-Eau
Bruno de Reviers, F3E

Remerciements

Ce guide a pu être réalisé grâce aux réflexions menées dans un groupe de travail composé de :

Cécile Gallian, Agence de l'Eau Artois-Picardie
 Aurélie Radde, Agence de l'Eau Seine-Normandie
 Pierre Tessier, Mairie de Juvisy-sur-Orge
 Denis Schultz, Institut Régional de Coopération-Développement
 Jérôme Bouquet, Syndicat Intercommunal de la Vallée de l'Orge Aval (SIVOA)
 Anne-Laure Barrès, Mairie d'Ivry-sur-Seine
 Angela Lanteri, Grand Lyon
 Nicolas Martin, Coopération Atlantique
 Antoine Longet, Nantes Métropole
 Mouhamed Sylla, Association Ardèche Drôme Ouro-Sogui Sénégal (ADOS)
 Nicolas Moreau, Initiative Développement
 Irène Sérot-Almérés, Fondation Ensemble
 Bruno de Reviers, F3E
 Denis Dangaix, Arene IdF
 Vincent Dussaux, pS-Eau
 Denis Désille, pS-Eau

Liste des acronymes

AEP	Approvisionnement en Eau Potable
AEPA	Approvisionnement en Eau Potable et Assainissement
ARENE	Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Énergies
CT	Collectivité Territoriale
DRH	Direction Régionale de l'Hydraulique (au Mali)
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Études transversales et des Evaluations
MOA	Maître d'Ouvrage ou Maîtrise d'Ouvrage
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OSC	Organisation de la Société Civile
pS-Eau	Programme Solidarité-Eau
RMO	Renforcement de la Maîtrise d'Ouvrage
SE	Suivi-Évaluation
SG	Secrétaire Général



Table des matières

Préambule	5
Le suivi-évaluation : de quoi s'agit-il et à quoi cela sert-il ?	9
Qu'est-ce que le suivi-évaluation ?	10
Pourquoi faire du suivi-évaluation ?	11
Des dispositifs à adapter aux spécificités de chaque projet	12
Le suivi-évaluation et les autres modalités de gestion d'un projet	13
Le suivi-évaluation pour répondre à des enjeux essentiels	14
Résumé de la méthode	17
Méthode pour concevoir et mettre en œuvre le suivi-évaluation	21
Un préalable : revenir sur la formulation du projet	22
Concevoir un dispositif de suivi-évaluation	25
Étape 1 : Identifier précisément ce qui doit faire l'objet d'un suivi-évaluation, et à quoi cela doit servir	25
Étape 2 : Définir les indicateurs de mesure du suivi-évaluation	33
Étape 3 : Déterminer les activités complémentaires potentiellement nécessaires ..	39
Étape 4 : Organiser le dispositif de suivi-évaluation	39
Mettre en œuvre le suivi-évaluation	42
Recueillir les données	42
Analyser les données	43
Utiliser les résultats du suivi-évaluation	46
Annexe : grille de lecture d'un projet eau/assainissement	49
Réalisation d'infrastructures	51
Mobilisation sociale (usagers)	52
Gestion du service public eau/assainissement	53
Impact et effets du projet	57



Préambule

Le F3E, le pS-Eau et l'ARENE Île-de-France, avec le soutien du ministère des Affaires étrangères et européennes, ont animé en 2009-2010 un groupe de travail composé de collectivités territoriales, d'agences de l'eau, d'ONG et d'une fondation, sur le thème du suivi-évaluation des projets dans le secteur de l'eau et de l'assainissement.

Le présent document est le fruit de ces travaux. Il constitue un outil pour contribuer à généraliser la pratique du suivi-évaluation au sein des acteurs de la coopération décentralisée et non gouvernementale. Cet outil se veut évolutif et sera enrichi au fur et à mesure des retours d'expériences des acteurs l'ayant mis en pratique.

Avertissement :

La rédaction de ce guide a été animée par la volonté de mettre le suivi-évaluation – sujet complexe – à la portée de non-spécialistes, dans une optique de vulgarisation. Ainsi, il résulte de plusieurs versions successives du même document, toujours plus simplifiées. Le groupe de travail aura été très exigeant en la matière.

Certains estimeront peut-être que cet effort de simplification reste encore insuffisant, tandis que d'autres déploreront une certaine forme de simplisme.

Nous espérons toutefois avoir trouvé un compromis raisonnable.

Pourquoi ce guide ?

Pour répondre à des besoins...

Les échanges menés au sein du groupe de travail ont montré que si la pratique du suivi-évaluation existe chez les acteurs français de la solidarité internationale dans le cadre des activités liées à la mise en œuvre d'un projet, elle n'est que rarement pensée et élaborée de manière globale et stratégique. De plus, les dispositifs de suivi-évaluation sont encore souvent conçus de sorte que leur mise en œuvre est vécue par les porteurs de projets comme une contrainte imposée par les bailleurs de fonds, plutôt qu'un réel outil d'aide au pilotage.

... et aussi à des demandes

Les membres du groupe de travail ont confirmé qu'il existe une attente forte, au sein des acteurs non gouvernementaux, pour disposer d'un référentiel méthodologique aidant à la conception de dispositifs de suivi-évaluation adaptés à leurs moyens et répondant à leurs attentes spécifiques. Ces attentes portent notamment sur :

- un dispositif qui soit peu contraignant en termes de mise en œuvre, et soit réellement orienté vers l'aide au pilotage du projet ;
- un dispositif qui permette de suivre l'atteinte des objectifs finaux en termes de création ou de renforcement de services publics d'eau et d'assainissement durables et équitables ;
- un dispositif qui soit utile et partagé par l'ensemble des acteurs intervenant sur un projet, participant à une compréhension commune du projet ;
- un dispositif qui permette de partager des informations objectives entre l'ensemble des parties prenantes d'un projet ;
- un dispositif qui produise des informations servant de base pour la communication auprès des contribuables, la capitalisation de projets, pour se forger une culture de la coopération, etc. ;
- des dispositifs qui soient harmonisés au niveau macroscopique (par exemple pour un ensemble de projets financés par une agence de l'eau).

Quel est l'objet de cet ouvrage ?

Cette publication a été réalisée en visant un double objectif :

1. expliquer l'intérêt et ce qu'est le suivi-évaluation ;
2. fournir un support méthodologique pour construire pas à pas un dispositif de suivi-évaluation « sur mesure » **dans le cadre d'un projet**¹.

Partant du constat que le meilleur dispositif de suivi-évaluation est celui que l'on conçoit soi-même pour répondre aux préoccupations propres d'un projet spécifique, cet ouvrage propose des « lignes directrices » plutôt que des dispositifs « clé en main », en s'appuyant sur des exemples.

En revanche, cet ouvrage ne couvre pas l'ensemble des concepts liés à la gestion de projet, dont le suivi-évaluation ne constitue qu'un élément. Il ne dispense donc pas de la lecture d'autres références, notamment sur l'identification et la conception d'un projet (avec les notions d'étude de faisabilité, d'analyse structurée du contexte et de la demande, de cadre logique, ...).

À qui s'adresse-t-il ?

Cet ouvrage s'adresse en premier lieu à tous les acteurs de la coopération décentralisée et non gouvernementale impliqués dans des actions visant à améliorer l'accès à l'eau et l'assainissement dans les pays en développement : collectivités territoriales, ONG, agences de l'eau, fondations, etc.

Il vise un public peu familiarisé avec le suivi-évaluation et la gestion de projet en général. Aussi, de nombreux concepts ont été volontairement simplifiés.

Pour quels types de projets ?

La démarche méthodologique proposée dans cet ouvrage peut s'appliquer à tout projet de coopération décentralisée ou non gouvernementale. Cependant, ce guide cible particulièrement les projets d'adduction en eau potable et d'assainissement (eaux usées ou pluviales) en milieu rural ou urbain ; avec une gestion locale ou par un opérateur national ; l'assainissement individuel, semi-collectif ou collectif. Il propose les contours d'un dispositif de suivi-évaluation spécifique pour un projet eau et assainissement classique : formulation d'un projet classique ; exemples de questions de suivi évaluation pour un projet eau/assainissement...

¹ Le guide se concentre en effet sur un suivi-évaluation de projet, et pas de processus (ex. : suivi-évaluation d'un processus de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage impliquant plusieurs projets successifs). Même lorsque le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage est abordé, c'est sous un angle de projet (bien que ce renforcement soit un processus).





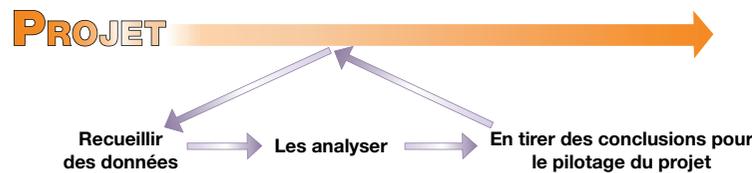
Le suivi-évaluation : de quoi s'agit-il et à quoi cela sert-il ?

▪ Qu'est-ce que le suivi-évaluation ?	10
▪ Pourquoi faire du suivi-évaluation ?	11
▪ Des dispositifs à adapter aux spécificités de chaque projet	12
▪ Le suivi-évaluation et les autres modalités de gestion d'un projet	13
▪ Le suivi-évaluation pour répondre à des enjeux essentiels	14

Un dispositif de suivi-évaluation permet de collecter, de traiter et de diffuser des informations auprès d'un ensemble d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'un projet, afin d'aider à la décision, d'informer et de capitaliser.

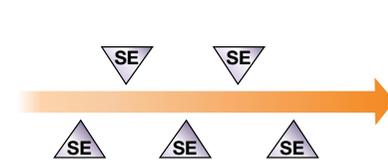
Qu'est-ce que le suivi-évaluation ?

Un dispositif de suivi-évaluation aide au pilotage d'un projet...



Le suivi-évaluation consiste à recueillir des données sur l'état d'avancement du projet, puis à les analyser régulièrement afin d'en tirer des conclusions en termes de pilotage du projet : dans quelle mesure est-on en capacité d'atteindre les objectifs assignés au projet ? Y a-t-il lieu de modifier certaines activités ? Éventuellement, faut-il réorienter certains aspects du projet ? Etc.

...tout au long de son exécution...



Conçu durant la phase de planification, en même temps que la conception du projet, le suivi-évaluation est utilisé de manière continue durant toute la phase de mise en œuvre du projet.

... à l'aide d'indicateurs et d'outils

Le suivi-évaluation d'un projet s'appuie notamment sur des **indicateurs** à renseigner tout au long du projet, à la fois qualitatifs et quantitatifs. En fonction de la complexité du projet, mais aussi de ce que l'on souhaite mesurer, le nombre et la nature de ces indicateurs peuvent être très variables.

Ces indicateurs sont valorisés par le biais d'**outils** de collecte (tableaux pour centraliser les données recueillies) et d'aide à la décision (tableaux de bord et notes de synthèse donnant une vision analytique des données recueillies).

Dans un certain nombre de cas, les informations issues des indicateurs ne suffisent pas pour guider le pilotage du projet. Il est nécessaire de mener des **activités complémentaires** (évaluation à mi-parcours, enquêtes de satisfaction, missions de terrain, réunions d'échanges...).

L'ensemble de ces dispositions est géré par une **organisation** à mettre en place (qui fait quoi ? quand ? etc.)

Ainsi, un **dispositif de suivi-évaluation** est la combinaison d'indicateurs, d'outils et d'études complémentaires, dans le cadre d'une organisation globale liée au pilotage du projet.



Pourquoi faire du suivi-évaluation ?

Pour améliorer le pilotage et l'efficacité des projets

Un dispositif de suivi-évaluation permet de vérifier si les objectifs d'un projet seront atteints, et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

Il facilite la prise de décisions multi-acteurs (ex : comité de pilotage) sur des bases objectives.

Pour avoir une compréhension du projet partagée par tous les acteurs

Le suivi-évaluation oblige à se pencher sur ce qu'il y a derrière les mots parfois convenus d'un projet (trop souvent rédigé de façon solitaire et dans la hâte d'une réponse à un appel à projet), et à le concrétiser *via* les activités du projet. Il amène les parties prenantes du dispositif de suivi-évaluation à parler le même langage, tant sur les objectifs visés par le projet que sur ce à quoi il aboutit réellement. Réussites et échecs sont partagés et analysés de concert.

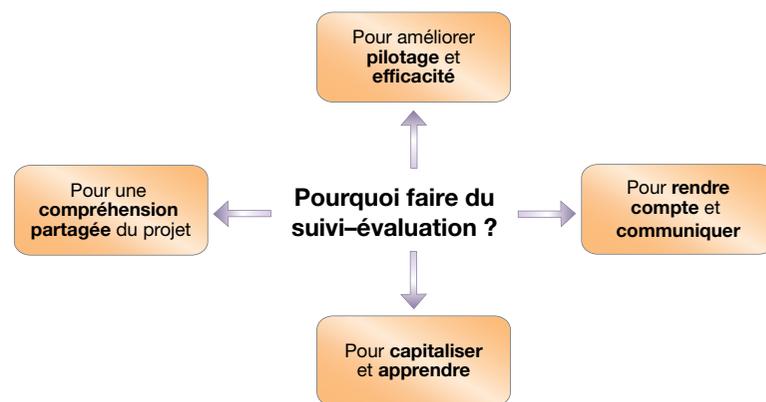
Pour rendre compte et communiquer

Le suivi-évaluation permet de communiquer auprès des partenaires et de rendre compte de façon objective de l'état d'avancement du projet et des résultats obtenus.

Cela peut concerner par exemple les autorités locales et l'administration du pays concerné (au Sud), les bailleurs de fonds, mais aussi l'assemblée délibérante de la collectivité du Nord, l'assemblée générale d'une ONG, des citoyens, des donateurs privés, etc.

Pour capitaliser et apprendre

Le suivi-évaluation permet de tirer des enseignements, à la fois en termes de gestion de projet (ex. : il peut permettre ultérieurement de dimensionner un projet de façon plus réaliste) et de connaissance sur le secteur de l'eau et de l'assainissement (ex. : mieux connaître un portefeuille de projets ; agréger des données,...).



Des dispositifs à adapter aux spécificités de chaque projet

Un dispositif de suivi-évaluation peut être très simple ou relativement élaboré...

Le dispositif de suivi-évaluation d'un projet de grande envergure sera généralement plus complexe que celui d'un microprojet.

On peut très bien concevoir un dispositif de suivi-évaluation très léger, avec des coûts financiers quasiment indolores en termes de trésorerie. En revanche, cela nécessite forcément du temps de travail (une autre forme de coût), y compris dans la phase de conception.

Un dimensionnement réaliste du dispositif est donc indispensable : le principal reproche fait aux dispositifs existants réside dans leur lourdeur...

... et spécifique selon le projet considéré

Chaque projet est unique ! Ne serait-ce qu'au regard des spécificités et besoins locaux, chaque projet nécessite une réflexion et une définition qui lui sont propres. Parce que les acteurs impliqués, les objectifs visés et les activités à mener sont singuliers, le suivi-évaluation qui sera mis en place sera lui aussi singulier.

Ce guide essaie de faciliter au maximum le travail des acteurs. Il ne constitue pas pour autant un outil clé en main à appliquer les yeux fermés. À chacun de se l'approprier et de l'ajuster à son cas particulier.

Le suivi-évaluation et les autres modalités de gestion d'un projet

Le suivi-évaluation dans le « cycle » du projet²

Classiquement, un projet commence par une phase d'*identification* : élaborer une première idée de projet entre partenaires, en apprécier la pertinence et la faisabilité, etc.

Puis il s'agit de monter le projet proprement dit : c'est la *planification*. Cette phase consiste à programmer, dans le temps, les activités à mener et les moyens à rassembler pour atteindre les objectifs du projet. C'est également le moment de définir le schéma institutionnel (répartition des rôles et responsabilités entre les différents acteurs) et de rechercher les financements manquants.

Le dispositif de suivi-évaluation doit être conçu au terme de cette phase de planification. Puis il est mis en œuvre tout au long de la mise en œuvre du projet.

La dernière étape classique d'un projet consiste dans une *évaluation finale*, laquelle pourra éventuellement permettre d'enclencher un nouveau projet.



² Il s'agit ici d'un cycle de projet simplifié, adapté aux acteurs non gouvernementaux.

Distinguer le suivi-évaluation de l'évaluation, et du suivi

La quasi-totalité des acteurs font déjà un suivi technique et financier des activités de leurs projets. Ce suivi technique et financier se concentre souvent sur la bonne utilisation des moyens et ressources. Le guide aborde un suivi-évaluation qui porte davantage sur les réalisations et les résultats obtenus, voire les effets du projet. Il a donc une dimension plus stratégique. Mais les deux sont tout à fait complémentaires. Ainsi, le suivi-évaluation ne s'adresse pas qu'aux « chefs de projet » : il permet également d'animer des instances de décision collective type comité de pilotage.

Une *évaluation finale* (ou *intermédiaire*) est un exercice ponctuel³. À la fin du projet (ou à un instant donné, pour une évaluation intermédiaire : par exemple à mi-parcours), on regarde derrière soi pour effectuer un bilan des actions réalisées et apprécier les résultats obtenus sur la base d'une grille objective ; on en tire des conclusions ; puis on se projette dans l'avenir en faisant des recommandations pour améliorer des actions futures.

³ Ponctuel, dans la mesure où elle est menée pendant une période déterminée (même si elle doit être prévue dès le début du projet).

Le suivi-évaluation participe de la même logique que l'évaluation finale, mais il en diffère nettement : ses modalités de mise en œuvre sont différentes, de même que ce qu'on peut en attendre. Ainsi, pour aider à clarifier les notions, voici quelques éléments de distinction :



Suivi-évaluation	Évaluation
■ régulier, tout au long de la mise en œuvre du projet	■ ponctuel, généralement à la fin du projet, parfois aussi à une étape intermédiaire (par ex. à mi-parcours)
■ généralement effectué en interne	■ en principe externalisé (consultant)
■ centré sur l'analyse de la progression des activités vers l'atteinte des résultats attendus (voire des effets)	■ permet en principe d'aller plus loin que le suivi-évaluation, en apportant des réponses à des questions plus vastes que la seule atteinte des résultats attendus (ex. : sur la qualité du partenariat et de la gouvernance du projet, sur le bien-fondé du projet et la stratégie d'intervention, etc.)

NB : lorsqu'il n'existe pas de suivi-évaluation sur lequel s'appuyer, l'évaluation doit souvent restreindre ses ambitions, car elle doit alors reprendre des éléments qui auraient dû être du ressort du suivi-évaluation.

Cela dit, suivi-évaluation et évaluations font appel aux mêmes ressorts et de nombreuses passerelles existent entre les deux exercices. D'ailleurs, il s'agit de ne surtout pas les opposer : **suivi-évaluation et évaluation sont étroitement complémentaires**. Ils s'enrichissent mutuellement et doivent être programmés en cohérence.

Le suivi-évaluation pour répondre à des enjeux essentiels

En soi, le suivi-évaluation n'est donc pas révolutionnaire. La plupart des acteurs non gouvernementaux ont déjà les bases d'un dispositif : ils font des missions de suivi, organisent des comités de pilotage, etc.

L'idée est donc avant de tout de structurer le dispositif et de le compléter.

Cela dit, le suivi-évaluation véhicule des enjeux forts :

- Depuis l'adoption de la loi Oudin-Santini, le nombre de projets sur l'eau et l'assainissement croît de façon importante, avec des acteurs qui n'ont pas toujours une grande expérience de la coopération internationale. Il importe donc de **les outiller**. En particulier, pour des acteurs non gouvernementaux aux moyens limités, le suivi-évaluation peut constituer une voie pour institutionnaliser la fonction évaluative en interne.

- Plus globalement, la promotion du suivi-évaluation est à replacer dans le cadre des engagements de la communauté internationale sur l'**efficacité de l'aide** (initiés par les États et agences d'aide bilatérale et multilatérale) et l'« efficacité du développement » (processus parallèle des organisations de la société civile)⁴.

- Enfin, la démarche proposée dans ce guide amène les acteurs à envisager les projets eau/assainissement dans une optique d'accompagnement à la

mise en place de services publics de l'eau ou de l'assainissement. Cette perspective implique d'accorder une attention toute particulière à la maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales dont c'est la compétence. Le dispositif de suivi-évaluation doit donner aux collectivités du Sud un rôle approprié à leurs responsabilités de maître d'ouvrage du service : élaboration technique d'outils d'aide à la décision, arbitrage politique, prise de décisions et suivi... En ce sens, **le suivi-évaluation peut, en soi-même, constituer une modalité d'apprentissage et de renforcement de la maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales du Sud et de la gouvernance locale.**

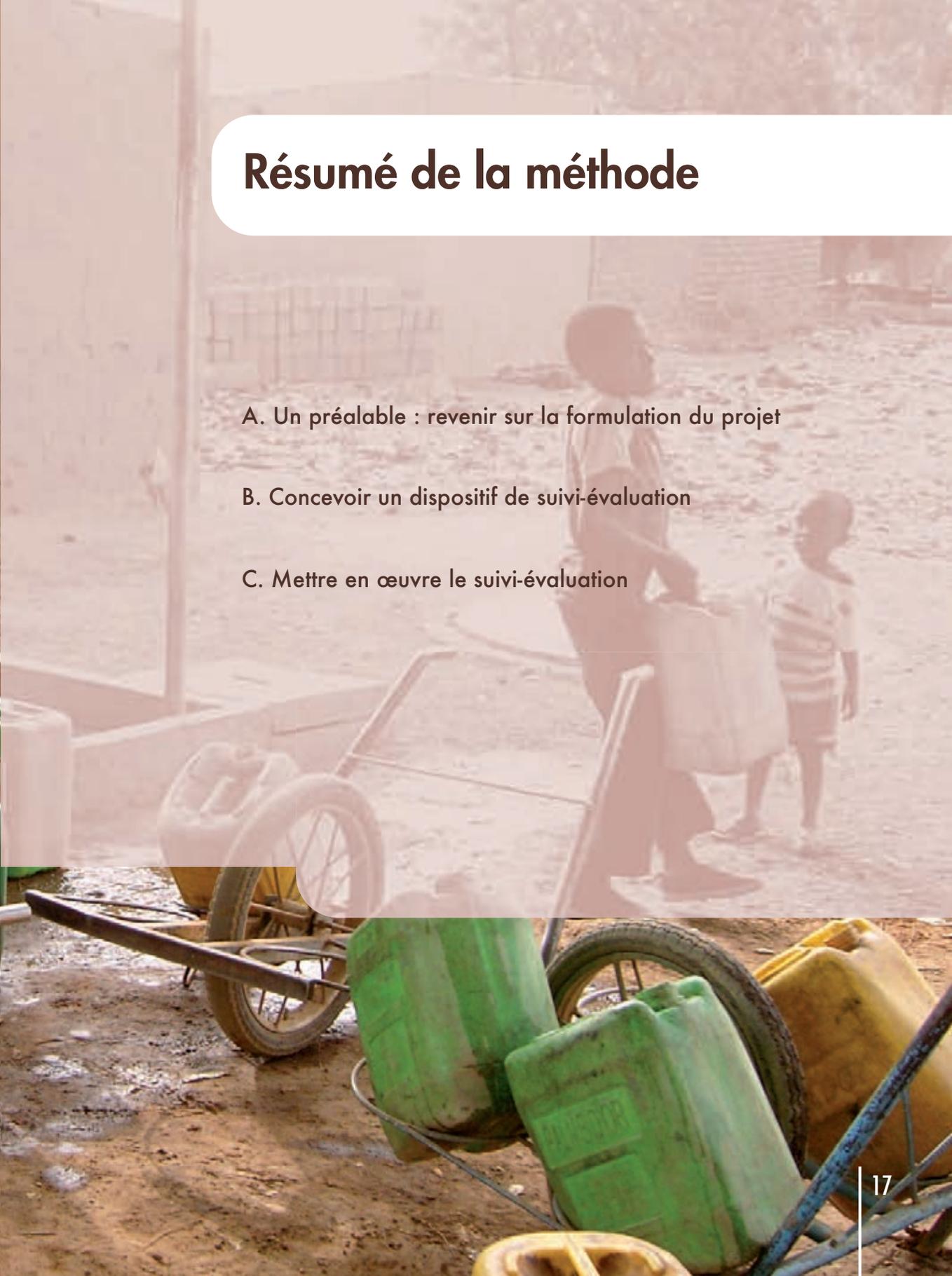


⁴ Efficacité de l'aide : www.oecd.org/cod
Efficacité du développement : www.csoreffectiveness.org



Résumé de la méthode

- A. Un préalable : revenir sur la formulation du projet
- B. Concevoir un dispositif de suivi-évaluation
- C. Mettre en œuvre le suivi-évaluation



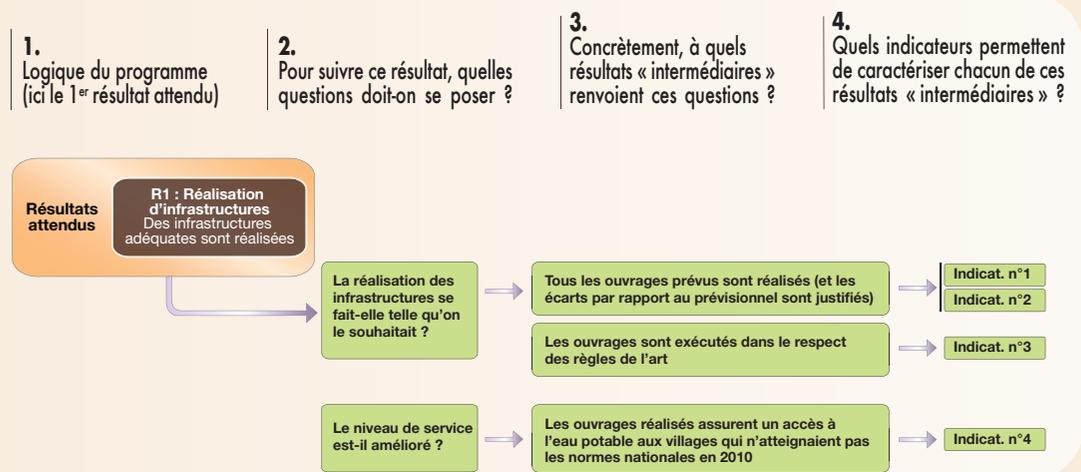
A. Un préalable : revenir sur la formulation du projet

Avant de se lancer dans la conception du dispositif de suivi-évaluation d'un projet, il convient de revenir sur la formulation de ce même projet. L'idée est d'être sûr que ses objectifs et résultats attendus, tels qu'ils sont formulés, permettent de guider le pilotage.

Par ailleurs, le dispositif de suivi-évaluation doit s'intégrer dans le dispositif de pilotage du projet. Il importe donc d'être au clair sur la gouvernance du projet : qui fait quoi ?

Attention : à cette étape, il convient de préciser qui doit être impliqué dans la conception du dispositif de suivi-évaluation. En effet, un tel dispositif est voué à l'échec s'il n'est pas conçu en impliquant : les acteurs clé de sa mise en œuvre future, et ceux qui l'utiliseront.

► Exemple



B. Concevoir un dispositif de suivi-évaluation

Étape 1 : identifier précisément ce qui doit faire l'objet d'un suivi-évaluation

- Préciser les attentes des différents acteurs impliqués dans le projet : à qui le dispositif doit-il servir en priorité ?
- Préciser sur quoi doit porter le suivi-évaluation, et à quoi il doit servir :
 - à partir de la logique du projet, déterminer quels sont les résultats et objectifs à suivre ;
 - formuler les questions auxquelles le suivi-évaluation devra apporter des réponses ;
 - hiérarchiser les questions.
- Définir avec précision ce sur quoi il faudra définir des indicateurs. Pour ce faire, décliner les questions en « résultats intermédiaires », lesquels pourront ensuite être caractérisés par des indicateurs.

Étape 2 : définir les indicateurs de suivi-évaluation

- Pour chaque résultat « intermédiaire », formuler un ou plusieurs indicateurs.
- Vérifier si la liste ainsi obtenue est réaliste (aura-t-on les moyens de renseigner chacun de ces indicateurs ?). Le cas échéant, revoir ses ambitions à la baisse.
- Préciser les caractéristiques de chaque indicateur retenu (définition précise et modalités de mesure).

Étape 3 : déterminer les activités complémentaires potentiellement nécessaires

(→ Évaluation à mi-parcours, enquête, étude de cas, réunions de réflexion collective, ...)

Étape 4 : organiser le dispositif de suivi-évaluation

Mettre en cohérence le dispositif de suivi-évaluation et le dispositif de pilotage du projet. Donc :

- préciser le calendrier ;
- identifier les personnes à responsabiliser ;
- estimer le coût du dispositif et sa faisabilité.

C. Mettre en œuvre le suivi-évaluation

Recueillir les données

Élaborer un outil pour centraliser les données recueillies. D'un point de vue informatique, il s'agira le plus souvent d'un tableau réalisé avec un tableur.

Analyser les données

- interpréter les données recueillies. Prévoir éventuellement l'organisation de séances de réflexion collective ;
- élaborer des outils d'aide à la décision (tableaux de bord), destinés à présenter les résultats de l'analyse aux décideurs.

Utiliser les résultats du suivi-évaluation

L'utilisation va dépendre des finalités assignées en priorité au dispositif.

Faire des restitutions des résultats obtenus auprès des acteurs du dispositif.



Méthode

pour concevoir et mettre en œuvre
le suivi-évaluation

■ Un préalable : revenir sur la formulation du projet	22
■ Concevoir un dispositif de suivi-évaluation	25
Étape 1 : Identifier précisément ce qui doit faire l'objet d'un suivi-évaluation, et à qui cela doit servir	25
Étape 2 : Définir les indicateurs de mesure du suivi-évaluation	33
Étape 3 : Déterminer les activités complémentaires potentiellement nécessaires	39
Étape 4 : Organiser le dispositif de suivi-évaluation	39
■ Mettre en œuvre le suivi-évaluation	42
Recueillir les données	42
Analyser les données	43
Utiliser les résultats du suivi-évaluation	46

Un préalable : revenir sur la formulation du projet

Le suivi-évaluation doit s'appuyer sur une logique de projet formulée dans une optique de pilotage...

Un dispositif de suivi-évaluation doit servir de boussole à un projet. Mais pour que cette boussole soit utile, il faut être au clair sur le but que l'on souhaite atteindre.

Ainsi, avant de se lancer dans la conception du dispositif de suivi-évaluation d'un projet, il convient de revenir sur la formulation de ce même projet. L'idée est d'être sûr que ses objectifs et résultats attendus, tels qu'ils sont formulés, permettent de guider le pilotage (concrètement, vers quoi voulons-nous vraiment aller ?) – ce qui n'est pas toujours le cas.

Revenir sur la formulation du projet, dans le cadre d'une réflexion de groupe, est aussi une façon de s'assurer que tous les acteurs ont une compréhension commune du projet – ce qui, là encore, n'est pas toujours le cas : bien des projets sont rédigés de façon solitaire.

L'utilisation d'outils tels que le cadre logique – même simplifié – aident à formuler clairement la logique d'un projet.

NB : nous partons ici de la réalité de nombre d'acteurs non gouvernementaux qui élaborent leurs projets assez rapidement, sans prendre le temps d'une identification approfondie et d'une planification participative structurée. Mais il est bien évident qu'un projet doit être conçu dans les règles de l'art. De nombreux guides développent cette méthodologie⁵.

... et sur une répartition des rôles de chaque acteur clairement définie.

Le dispositif de suivi-évaluation doit s'intégrer dans le dispositif de pilotage du projet. Il importe donc d'être au clair sur la gouvernance du projet : qui fait quoi ?

C'est sur cette base qu'on pourra ensuite préciser :

- l'organisation du dispositif de suivi-évaluation : qui est le plus indiqué pour recueillir les données ? pour les traiter ? etc.
- et sa cible en termes d'aide au pilotage : quels sont les différents niveaux de décisions (ex. : chef de projet, comité de pilotage, ...) ? comment le suivi-évaluation doit-il les alimenter ?

⁵ Voir par exemple sur : www.f3e.asso.fr (rubriques « ressources »).

Attention

À cette étape, il convient de préciser qui doit être impliqué dans la conception du dispositif de suivi-évaluation. En effet, un tel dispositif est voué à l'échec s'il n'est pas conçu en impliquant :

- les acteurs clé de sa mise en œuvre future ;
- et ceux qui l'utiliseront.



Présentation du cas pratique illustrant le guide

NB : le dispositif présenté ici est inspiré de la coopération entre la ville d'Ivry-sur-Seine et la commune rurale de Dianguiré (Mali). L'exemple présenté ci-dessous s'appuie sur le volet AEPA du programme de coopération 2010-2012. Toutefois, il s'agit d'un **dispositif fictif**, établi pour les besoins du guide. À l'heure où nous écrivons ces lignes, le dispositif réel est en cours de conception et de discussion entre les différents partenaires. Et naturellement, **les valeurs indiquées ici sont également fictives** (nous ne pouvons présager des résultats qui seront atteints) et à vocation purement pédagogique.

Bref aperçu de la coopération

Dianguiré est une commune rurale créée en 1999, située au nord ouest du Mali, dans la région de Kayes (cercle de Diéma). Elle regroupe 14 villages très éloignés les uns des autres pour une population d'environ 12 000 habitants (Bambaras, Soninkés, Peuhls, Maures, etc.). Ivry-sur-Seine (59 600 hab.) est une commune située aux portes de Paris (banlieue sud).

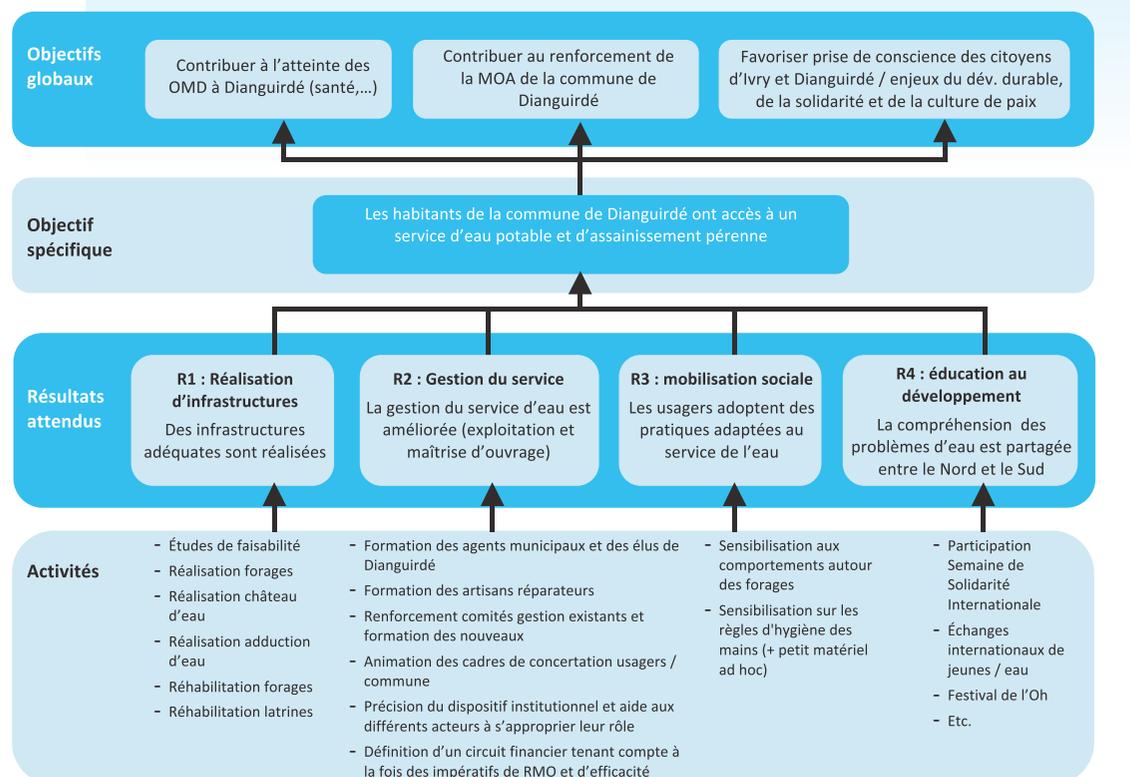
La coopération entre Ivry et Dianguiré est née dans les années 1990, des liens entre le comité de jumelage et les ressortissants de Dianguiré vivant à Ivry. Cette coopération a été officialisée en 2005 par la signature d'un protocole d'accord entre les deux collectivités partenaires.

En 2007, un programme de coopération triennal a été élaboré. L'accès à l'eau potable en était le premier et principal volet. Ainsi, 10 forages à pompe manuelle ont été réalisés, répartis dans les différents villages.

En 2010, un nouveau programme triennal est élaboré dans la continuité du précédent, pour renforcer le service public de l'eau à Dianguiré. Un volet assainissement est par ailleurs initié. 9 forages supplémentaires sont prévus, ainsi que 4 latrines publiques. Le programme est cofinancé par le ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) et une agence de l'eau.

>>> La logique du programme

En commençant à réfléchir à ce sur quoi devait porter le suivi-évaluation, il est apparu nécessaire de revenir sur la logique d'intervention du programme triennal de la coopération Ivry-Dianguiré. Cette logique a alors été reformulée et précisée, pour aboutir à la présentation suivante :



Concevoir

un dispositif de suivi-évaluation

Étape 1 : Identifier précisément ce qui doit faire l'objet d'un suivi-évaluation, et à qui cela doit servir

Le chapitre précédent invitait à revenir sur le projet, notamment afin de formuler des objectifs et résultats attendus qui puissent servir au pilotage de la mise en œuvre du projet.

Il s'agit désormais de préciser : d'une part les personnes à qui est destiné le suivi-évaluation, d'autre part les informations que ces personnes veulent obtenir du suivi-évaluation – et donc sur quoi doit porter ce dernier.

a) Préciser les attentes des différents acteurs impliqués dans le projet : à qui le suivi-évaluation doit-il servir en priorité ?

Deux questions à se poser :

- À qui doit servir le suivi-évaluation ? De quel(s) acteur(s) doit-il alimenter la réflexion ?

Et si plusieurs acteurs sont ciblés, à qui doit-il servir en priorité ?

- De façon générale, qu'est-ce que le suivi-évaluation doit pouvoir lui (leur) apporter en priorité ?

Pour répondre à ces questions, il convient de :

- repartir de la liste des acteurs du projet. Élaborer un schéma pour visualiser ces acteurs et leurs interrelations peut alors être d'une grande aide.
- se reporter aux grandes finalités d'un dispositif de suivi-évaluation (pilotage ; compréhension partagée ; communication et redevabilité ; apprentissage).

De façon générale, les acteurs impliqués dans un projet peuvent être répartis selon cinq catégories, avec des attentes spécifiques :

- mandant du projet (financeur et/ou élus) ;
- concepteur du projet ;
- exécuteur du projet ;
- maître d'ouvrage du service eau/assainissement (commune) ;
- les usagers (bénéficiaires du projet).

À titre indicatif, leurs attentes peuvent être les suivantes :

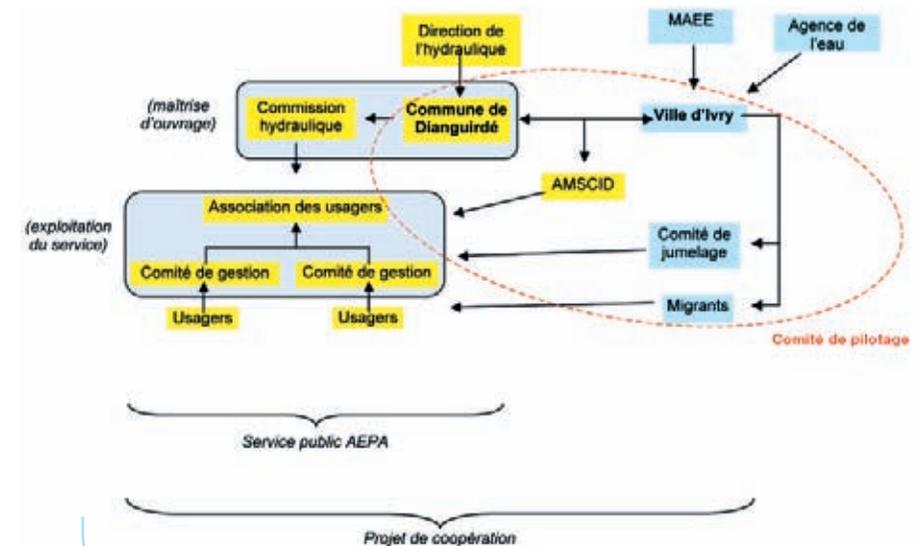
	Attentes habituelles vis-à-vis d'un projet	Attentes spécifiques vis-à-vis du suivi-évaluation
Mandant	<ul style="list-style-type: none"> ■ Respect des engagements techniques et financiers ■ Bonne utilisation des fonds 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Être informé régulièrement de l'état d'avancement de l'atteinte des engagements
Concepteur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cohérence du projet avec la stratégie d'intervention de l'organisation (ONG, CT,...) ■ Maintien de la confiance des mandants 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voir dans quelle mesure le projet contribue à la stratégie de l'organisation ■ Être en mesure de rendre des comptes au mandant sur des bases objectives
Exécuteur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bonne exécution du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyser l'efficacité (au sens large)⁶ du projet
Maître d'ouvrage	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement de sa maîtrise d'ouvrage, de la gouvernance de son territoire 	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'assurer que le projet permet d'asseoir un service public de qualité ■ S'assurer que sa maîtrise d'ouvrage est intégrée dans le projet
Usagers	<ul style="list-style-type: none"> ■ Amélioration des conditions de vie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'assurer que leurs attentes sont prises en compte ■ Contrôler la qualité du service qui leur est rendu

⁶ C'est-à-dire qui renvoie à l'efficacité de l'aide (sans se limiter à l'efficacité en tant que critère d'évaluation).

Exemple

Pour le volet eau de la coopération Ivry/Dianguirde, le dispositif de suivi-évaluation est destiné à alimenter en priorité la réflexion du comité de pilotage Nord/Sud de la coopération.

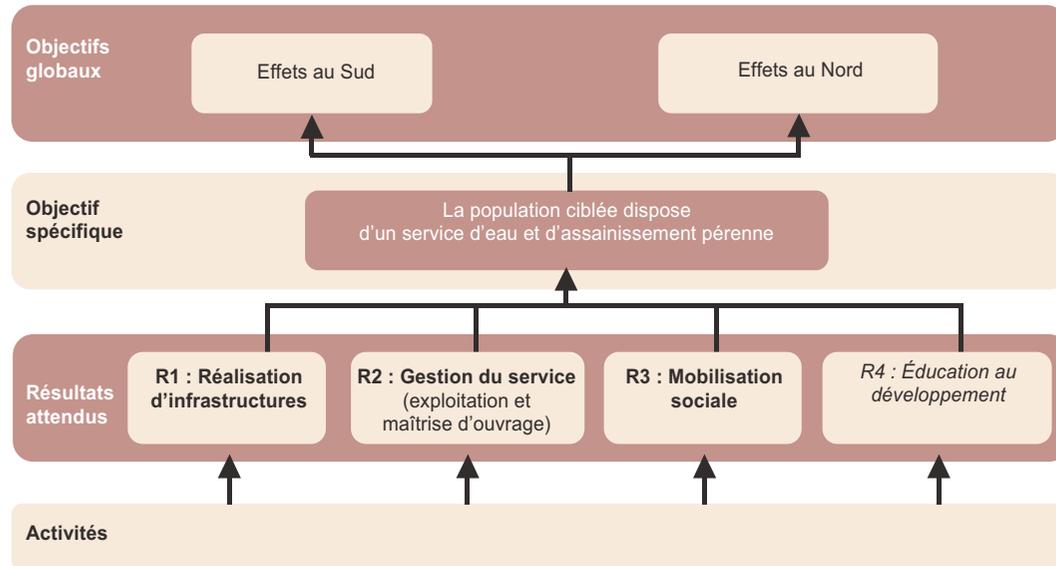
NB : Les principaux acteurs de cette coopération sont : les deux collectivités (Ivry et Dianguirde), un comité de jumelage français, l'association des ressortissants de Dianguirde en Île-de-France, et l'AMSCID (association malienne de solidarité et de coopération internationale pour le développement, ONG malienne qui représente Ivry sur le terrain dans le cadre de la coopération). Ces cinq acteurs constituent le comité de pilotage du projet. La Direction régionale de l'hydraulique (DRH) apporte également un appui technique.



b) Préciser sur quoi doit porter le suivi-évaluation, et à quoi il doit servir

Il convient de se reporter à la formulation de la logique du projet, qui précise ses objectifs et résultats attendus.

Le cadre logique simplifié d'un projet eau/assainissement ressemblera généralement à ceci :



Avant tout, il est nécessaire d'organiser une consultation des acteurs clé du projet afin de recueillir leurs attentes, et proposer une priorisation en termes d'objectifs du suivi-évaluation, et d'acteurs destinataires. Même s'il ne répond pas à l'ensemble des attentes de chaque acteur, il reste important que le dispositif de suivi-évaluation retenu soit consensuel.

Première chose : déterminer quels sont les résultats et objectifs à suivre

Les résultats se rapportant aux trois premiers résultats du cadre logique simplifié (R1, R2 et R3) sont incontournables. Un dispositif de suivi-évaluation ne peut pas les éluder.

En revanche, il ne serait pas réaliste de vouloir systématiser le suivi-évaluation des effets ; il dépend des ambitions et des moyens du projet car il est nettement plus complexe (il renvoie aux difficultés de l'appréciation de l'impact). Il en est de même pour le quatrième résultat lié à l'éducation au développement (R4), que bon nombre de projets incluent.

Exemple

Les résultats et objectifs à suivre dans le cas d'Ivry-Dianguiré

Le schéma illustrant la logique du programme faisait apparaître 4 résultats attendus. Seuls les trois premiers résultats attendus sont développés ici :

- « Des infrastructures adéquates sont réalisées »
- « La gestion du service d'eau est améliorée (exploitation et maîtrise d'ouvrage) »
- « Les usagers adoptent des pratiques adaptées au service de l'eau »

En termes d'objectifs globaux, seuls les effets du programme sur la santé des habitants de Dianguiré ont été retenus pour le suivi-évaluation.

Deuxième chose : formuler les questions auxquelles le suivi-évaluation devra apporter des réponses

Derrière les résultats à suivre (voire les effets éventuellement retenus) : que veut-on savoir ? Concrètement, quelles questions se pose-t-on en termes de pilotage ? C'est à ces questions que le suivi-évaluation devra apporter des réponses.

À chaque projet de définir ces questions. Elles dépendent de ses enjeux spécifiques et des attentes des acteurs.

Toutefois, pour faciliter cette réflexion, un certain nombre de questions types sont proposées (voir tableau page suivante). Chacun pourra se les approprier en les adaptant.



Résultat / effets		Exemples de questions de suivi-évaluation que l'on peut se poser à ce sujet	
R1 : Réalisation d'infrastructures		La réalisation des infrastructures se fait-elle telle qu'on le souhaitait ? Le niveau de service est-il amélioré ?	
R2 : Gestion du service	Exploitation du service	Les compétences locales nécessaires à l'exploitation du service public sont-elles suffisantes ? Le service public est-il exploité de façon satisfaisante ?	
		Maîtrise d'ouvrage (MOA)	Le MOA dispose-t-il des compétences nécessaires pour jouer son rôle ? Le MOA a-t-il défini sa politique AEPA ? Le MOA est-il le garant d'un service public de qualité et transparent ? Le MOA est-il reconnu ?
	R3 : Mobilisation sociale		Les usagers s'approprient-ils le projet et, au-delà, le futur service public ? Comment les comportements des usagers évoluent-ils ?
	Effets au Sud		Quels changements au Sud apporte le projet, sur le plan économique ? Quels changements au Sud apporte le projet, sur le plan socio-politique ? Quels changements au Sud apporte le projet, sur le plan sanitaire ? Quels changements au Sud apporte le projet, sur le plan environnemental ? Quels changements au Sud apporte le projet, sur le plan législatif ?
		Effets au Nord	Quels changements au Nord apporte le projet, en termes de citoyenneté ? (dimension plutôt individuelle) Quels changements au Nord apporte le projet, en termes de renforcement des acteurs ? Quels changements au Nord apporte le projet, en termes de dynamisme du territoire ? (dimension « collective », impliquant des acteurs) Quels changements au Nord apporte le projet, en termes de développement économique du territoire ?

Au-delà, on pourra également se reporter à l'annexe.



Exemple

Les questions associées aux résultats et objectifs à suivre dans le cas d'Ivry-Dianguiré

Objectif 1 : « contribuer à l'atteinte des objectifs du millénaire en matière de santé à Dianguiré »

Question associée : Quels changements significatifs le projet produit-il sur le contexte sanitaire local au Sud ?

Résultat 1 : « Des infrastructures adéquates sont réalisées »

Question associée : La réalisation des infrastructures se fait-elle telle qu'on le souhaitait ?

Résultat 2 : « La gestion du service d'eau est améliorée » / Dimension exploitation

Question associée : L'exploitation technique et financière du service public est-elle satisfaisante ?

Résultat 2 : « La gestion du service d'eau est améliorée » / Dimension maîtrise d'ouvrage

Question associée :

– Le maître d'ouvrage supervise-t-il la mise en place du service public ? (pour qu'il soit conforme aux prévisions)

– Le maître d'ouvrage est-il le garant d'un service public de qualité ?

NB : L'objectif 2 (Contribuer au renforcement de la maîtrise d'ouvrage de Dianguiré) n'a pas été retenu car trop complexe, mais est partiellement abordé par les deux questions correspondant au résultat 2 / dimension maîtrise d'ouvrage.

Résultat 3 : Les usagers adoptent des pratiques adaptées au service de l'eau

Question associée : Les usagers s'approprient-ils le service ?

Attention

Au-delà des personnes à qui sont destinés les résultats du dispositif, il convient de ne pas oublier d'associer aussi à cette réflexion les personnes en charge du recueil des données. En effet, celle-ci ne feront pas – ou mal – ce recueil si elles ne comprennent pas à quoi cela va servir et en quoi cela leur sera utile...

Troisième chose : hiérarchiser les questions

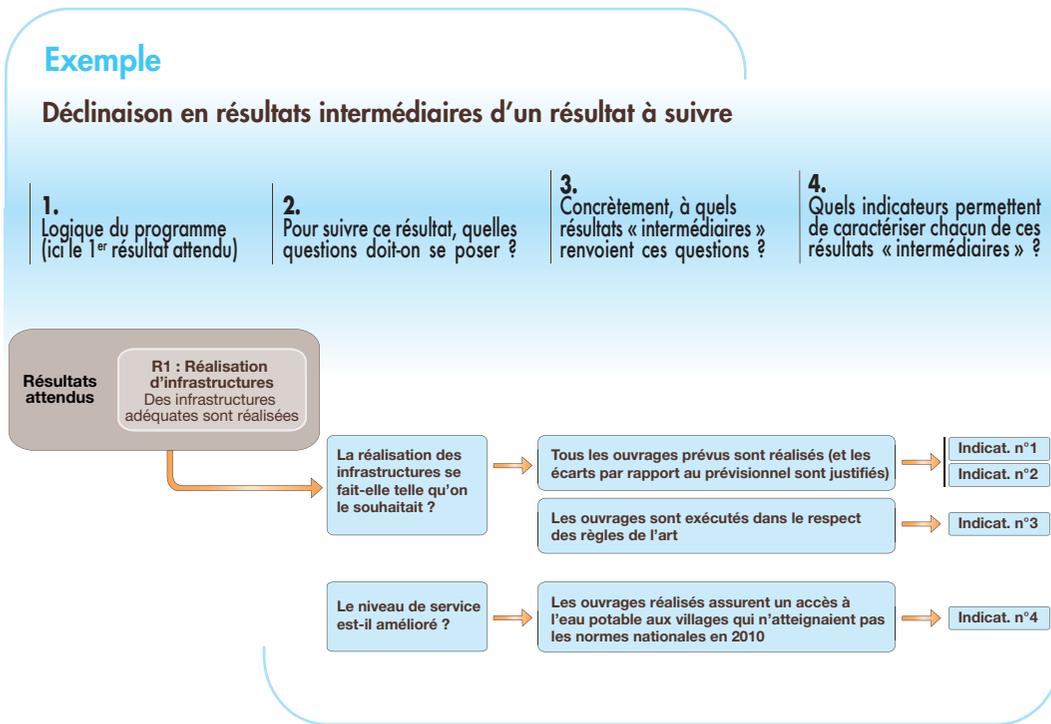
Hiérarchiser les questions ainsi identifiées. En effet, certaines d'entre elles devront peut-être être abandonnées pour des questions de réalisme. Ce choix pourra être opéré une fois les indicateurs définis.

c) Définir avec précision ce sur quoi il faudra définir des indicateurs.

Une étape supplémentaire est généralement nécessaire pour faire le lien entre les questions de suivi-évaluation et des indicateurs.

Ainsi, chaque question peut être déclinée en **résultats « intermédiaires »** qu'il faudrait atteindre au cours de la mise en œuvre du projet. Si tous ces résultats « intermédiaires » étaient atteints, alors les grands résultats attendus du projet (R1, R2, R3, R4) devraient en principe être atteints également.

Ce sont ces résultats « intermédiaires » qui pourront être caractérisés, à l'étape suivante, par des indicateurs relativement simples.



Attention

Il faut être réaliste dans le choix de ce que l'on souhaite suivre !

Étape 2 : Définir les indicateurs de mesure du suivi-évaluation

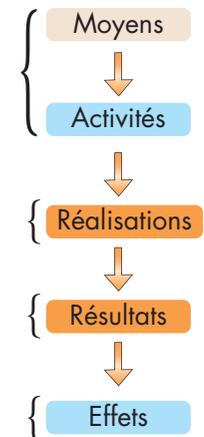
Qu'est-ce qu'un indicateur ? Un indicateur est une information caractérisant la « performance » d'une action⁷. En d'autres termes, un indicateur donne une valeur (qualitative ou quantitative) permettant d'apprécier la « performance » en fonction d'un critère de jugement⁸.

Un indicateur de suivi-évaluation renverra fréquemment à des *échelles de progression*⁹, permettant d'apprécier la performance tout au long de la mise en œuvre du projet. Il peut aussi s'agir d'une *valeur unique*, valable à un moment donné¹⁰. Dans certains cas, il pourra jouer un rôle d'alerte (ex. : quand la qualité de l'eau passe au-dessous d'un seuil critique).

Enfin, un indicateur peut être *quantitatif* (c'est-à-dire chiffré : un nombre, un pourcentage) ou *qualitatif* (c'est alors une appréciation du type : oui/non, un peu/beaucoup/pas du tout, etc.).

En fonction de l'objet du suivi-évaluation précédemment défini, un indicateur peut renseigner sur :

- l'utilisation des moyens et la mise en œuvre d'activités (« comment cela se déroule-t-il ? ») ; on parle alors d'indicateur de *moyens* (lesquels ne permettent pas en tant que tels de savoir si l'on atteindra ou pas le résultat) ;
- l'atteinte de résultats intermédiaires (« concrètement, que réalise-t-on ? ») ; on parle alors d'indicateurs de *réalisations* ;
- l'atteinte de résultats finaux (« à quoi aboutit-on *in fine* ? ») ; on parle alors d'indicateurs de *résultats* ;
- la contribution à certains effets (lesquels renvoient à l'idée d'impact : « à quels grands changements contribue-t-on ? ») ; on parle alors d'indicateurs d'*effets*.



Le choix entre ces différents types d'indicateurs dépend de l'objet du suivi-évaluation et de ses ambitions (voir étape 1).

⁷ L'OCDE (DAC) définit un indicateur de la façon suivante : « Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement. »

NB : Un indicateur peut aussi caractériser des éléments d'un contexte donné, afin de voir dans quelle mesure ces éléments évoluent au fur et à mesure de l'avancée du projet.

⁸ Les critères sont les angles de vue retenus pour apprécier une action. Si nous regardons une personne, un angle de vue peut être la taille qui va s'apprécier avec un indicateur « quantité de centimètres », un autre angle de vue peut être le poids qui peut s'apprécier par « le nombre de kilos ». [Source : L'évaluation, un outil au service de l'action, Iram, guide méthodologique F3E, 1996]

⁹ Ex. : le taux de couverture du service d'eau potable sera d'au moins 35 % de la population la première année ; 60 % la deuxième année et 95 % à la fin de la troisième année.

¹⁰ Ex. : l'ouvrage réalisé a-t-il été réceptionné par les services techniques de la commune ? (oui/non)

Pour chaque résultat intermédiaire, formuler un ou plusieurs indicateurs.

Les résultats « intermédiaires » définis à l'étape précédente sont en principe suffisamment simples pour que la définition d'indicateurs ne soit pas trop complexe.

Quelques repères peuvent toutefois aider à définir ces indicateurs :

- Dans la mesure du possible, un indicateur **quantitatif** doit permettre de répondre à plusieurs questions :
 - quantité : combien ?
 - qualité : quoi ?
 - groupe cible : qui ?
 - localisation : où ?
 - période : à partir de quand et en combien de temps ?¹¹
- Un indicateur **qualitatif** doit donner des échelles de valeur aussi objectives que possible. Ceci implique de caractériser les différentes réponses possibles.

Par exemple, pour mesurer la capacité de gestion du comité de gestion d'un forage :

- « *bonnes* capacités de gestion » → sortie d'un compte d'exploitation ;
- « capacités de gestion *moyennes* » → tenue d'un cahier de caisse, mais rien de plus ;
- « capacités de gestion *insuffisantes* » → pas de cahier du tout.¹²

Vérifier si la liste ainsi obtenue est réaliste

La tentation récurrente est de définir un grand nombre d'indicateurs, avec l'espoir de tout maîtriser. Cela n'est pas réaliste : on n'aura pas les moyens de les suivre tous (penser au recueil de données, puis à leur traitement...). **Il faut savoir se contenter d'un nombre limité d'indicateurs**, portant sur les points qu'il semble essentiel de suivre, auxquels on attache un enjeu fort.

Tout dépend des moyens de chaque projet et du type d'indicateurs, mais dans bien des cas, une douzaine d'indicateurs constituera un maximum à ne pas dépasser.

Le cas échéant, il convient de revoir ses ambitions à la baisse en réduisant le nombre de questions de suivi-évaluation précédemment définies.

Exemple**Définition des indicateurs du dispositif Ivry-Dianguiré**

Au départ, les indicateurs étaient très nombreux : plus d'une vingtaine. Ivry et ses partenaires ont rapidement conclu que les moyens dont ils disposaient ne leur permettraient pas de renseigner tous ces indicateurs. Aussi, un nouveau travail de réflexion a été entrepris en vue d'identifier les indicateurs incontournables. Les autres ont été abandonnés, malgré l'intérêt de nombre d'entre eux. Entre autres, un indicateur sur la quantité d'eau consommée quotidiennement par habitant avait été défini. Il a été abandonné car pour le renseigner, une enquête aurait été nécessaire, laquelle a été jugée trop onéreuse.

Au final, ils sont arrivés à une liste de 13 indicateurs, associés à quelques points d'attention (voir tableau page suivante). Ces points d'attention sont ponctuels et ne nécessitent pas de mesure en tant que telle, mais sont néanmoins importants à mentionner.

NB : Dans la colonne « indicateurs » du tableau page suivante, les points d'attention sont repérés par des lettres, tandis que les indicateurs sont numérotés avec des chiffres.

À noter que sur ces 13 indicateurs, 4 d'entre eux (les premiers) sont ponctuels et limités à la phase de construction des ouvrages.

¹¹ Voir : Le suivi d'un projet de développement. Europact, guide méthodologique F3E, 2002.

¹² Voir : L'évaluation, un outil au service de l'action, Iram, guide méthodologique F3E, 1996.



Cas pratique

Des résultats du projet aux indicateurs de suivi-évaluation

Objectifs et résultats attendus	Questions et résultats « intermédiaires »	Indicateurs
R 1 : Réalisation d'infrastructures (→ Résultat 1 : « Des infrastructures adéquates sont réalisées »)	La réalisation des infrastructures se fait-elle telle qu'on le souhaitait ? Tous les ouvrages prévus sont réalisés (et les écarts par rapport au prévisionnel sont justifiés)	1. État d'avancement des réalisations pour l'eau
	Les ouvrages sont exécutés dans le respect des règles de l'art	2. État d'avancement des réalisations pour l'assainissement
	Le niveau de service est-il amélioré ? Les ouvrages réalisés assurent un accès à l'eau potable aux villages qui n'atteignaient pas les normes nationales en 2010	3. Proportion d'ouvrages qui respectent le cahier des charges et les normes nationales à la réception
		4. Nb de villages satisfaisant aux normes nationales d'accès à l'eau potable Nb d'habitants ayant accès à l'eau potable
R 2 : Gestion du service (→ Résultat 2 : « La gestion du service d'eau est améliorée ») Dimension exploitation	L'exploitation technique et financière du service public est-elle satisfaisante ? L'exploitation technique est satisfaisante (entretien régulier des ouvrages par le comité de gestion de l'eau ; intervention efficace et rapide des artisans réparateurs en cas de besoin)	5. Nombre de pannes par forage Durée de chaque panne / forage
	L'exploitation financière est performante (recouvrement régulier des cotisations mensuelles ; bonne gestion des fonds recouvrés)	6. Montant cumulé des cotisations recueillies, par comité de gestion Montant des dépenses annuelles nécessaires pour l'entretien et la réhabilitation du forage
R 2 : Gestion du service (→ Résultat 2 : « La gestion du service d'eau est améliorée » et objectif 2 : « contribuer au renforcement de la maîtrise d'ouvrage de Dianguirédé ») Dimension maîtrise d'ouvrage	Le maître d'ouvrage supervise-t-il la mise en place du service public ? (pour qu'il soit conforme aux prévisions) Les réalisations sont en adéquation avec les choix politiques de la commune (implantation des forages, fixation du montant des cotisations, etc.)	7. Implication de la commune dans la supervision des choix clés
	La transparence des marchés passés est garantie par la commune	8. Réalisation d'un compte rendu du dépouillement des offres au conseil communal (a) Présence d'au moins un représentant de la commune alphabétisé en français à la commission d'appel d'offres
	La commune s'assure que les usagers comprennent les tenants et aboutissants du projet, pour ce qui les concerne	9. Participation d'un élu au moins à une réunion de sensibilisation dans chaque village
	Le maître d'ouvrage est-il le garant d'un service public de qualité ? Un dispositif clair et exhaustif est établi pour la gestion du service, et validé par le conseil communal.	(b) Existence d'un document qui liste les différentes fonctions liées au service public, ainsi que les différents acteurs impliqués, et qui précise la répartition des rôles et responsabilités (c) Existence d'un contrat entre la commune et chaque comité de gestion
	La qualité du service est contrôlée par la commune	10. Tenue de réunions de concertation régulières entre la Commission hydraulique, l'association des usagers et l'AMSCID
	La redevabilité du service auprès des usagers est garantie par la commune (la commune leur rend des comptes)	11. Organisation par la commune d'une réunion bilan annuelle avec les usagers, et ce dans chaque village
R 3 : Mobilisation sociale (→ Résultat 3 : Les usagers adoptent des pratiques adaptées au service de l'eau)	Les usagers s'approprient-ils le service ? Tous les usagers cotisent à hauteur de ce qui a été convenu avec le comité de gestion	12. Taux de recouvrement mensuel
Effets du projet (→ Obj. 1 : « contribuer aux OMD en matière de santé à Dianguirédé »)	Quels changements significatifs le projet produit-il sur le contexte local au Sud ? La prévalence des maladies hydriques est en diminution	13. Taux de prévalence des maladies diarrhéiques

Préciser les caractéristiques de chaque indicateur retenu (définition précise et modalités de mesure).

Chaque indicateur doit ensuite faire l'objet d'un travail pour en préciser les caractéristiques : définition précise, valeurs ciblées, modalités de mesure, etc.

Un tableau peut y aider.

Exemple

Caractéristiques de quelques indicateurs du dispositif Ivry-Dianguiré

Indicateur	Mode de calcul/définition	Valeur initiale	Valeurs ciblées				Source des données	Méthode de recueil des données	Outil nécessaire	Fréquence du recueil	Responsable du recueil
			Sem. 1 : 0	Sem. 2 : 3	Sem. 3 : 6	Sem. 4 : 9					
1. État d'avancement des réalisations pour l'eau	Nb cumulé de forages réalisés	0	Sem. 1 : 0	Sem. 2 : 3	Sem. 3 : 6	Sem. 4 : 9	PV réception ouvrages + contrat entrepreneur	Réunions avec le maître d'œuvre et la DRH	Grille/ réception ouvrages	1 semaine max.après chaque réception	AMSCID
10. La Commission hydraulique tient des réunions de concertation régulières avec l'association des usagers et l'AMSCID	Oui : au moins 1 réunion/an Non : aucune réunion dans l'année						Compte-rendu de mission de l'AMSCID	-	-	1 fois/ semestre	AMSCID
13. Taux de prévalence des maladies diarrhéiques	Proportion des enfants ayant eu un épisode de diarrhée enregistré au poste de santé, sur une année	22,8 %	An 1 : -	An 2 : -	An 3 : -		Registres du poste de santé	Mission de l'AMSCID	-	1 fois/ an	AMSCID

NB : la fréquence de collecte peut être différente d'un indicateur à l'autre (ici : semestrielle et annuelle). Pour certains indicateurs, il n'est pas réaliste de prévoir des valeurs cibles (ex : taux de prévalence des maladies diarrhéiques).

Étape 3 : Déterminer les activités complémentaires potentiellement nécessaires

Les indicateurs retenus sont-ils suffisants pour permettre de guider le pilotage du projet ? N'y a-t-il pas lieu de compléter les informations fournies par ces indicateurs ?

Dans un certain nombre de cas, on sera amené à prévoir des activités complémentaires, pour affiner l'analyse. Il pourra s'agir d'une évaluation à mi-parcours (évaluation externe, a priori), d'une enquête de satisfaction (ex. : pour apprécier la satisfaction des usagers d'un service à l'échelle d'un quartier à un instant donné¹³), d'une étude de cas sur un sujet spécifique (ex. : pour documenter et aider à mieux comprendre les tenants et aboutissants liés au foncier dans un village), de réunions de réflexion collective (type « focus group »),...

¹³ Dans le cas où cela ne fait pas l'objet d'un indicateur.

Là encore, il convient d'être réaliste quant aux moyens nécessaires pour mener ces activités, et d'opérer un arbitrage entre leur intérêt (vis-à-vis des objectifs du dispositif de suivi-évaluation et de ceux du projet) et leur coût : le jeu en vaut-il la chandelle ?

Étape 4 : Organiser le dispositif de suivi-évaluation

Il s'agit ici d'organiser le calendrier et les moyens humains et financiers (éventuellement matériels) nécessaires au suivi-évaluation. L'idée est de **mettre en cohérence le dispositif de suivi-évaluation et le dispositif de pilotage** du projet.

a) Préciser le calendrier

Le dispositif de suivi-évaluation doit aider à la prise de décision, dans le cadre du pilotage du projet.

Aussi, il convient de faire coïncider le calendrier du suivi-évaluation avec celui du pilotage du projet. Par exemple, si le pilotage d'un programme de coopération décentralisée est organisé autour d'un comité de pilotage Nord/Sud annuel, il faut que les données issues du suivi-évaluation soient disponibles à temps pour ce comité de pilotage.

Pour ce faire, quand faut-il recueillir les données et quand faut-il les analyser ? Pour répondre à cette question, un calendrier doit être réalisé. Le plus simple est de **raisonner de façon rétrospective** (« rétro-planning »), en partant de la date à laquelle les données analysées seront utilisées.

Parfois, il pourra être utile de réaliser un chronogramme des activités de suivi-évaluation. Ce pourra notamment être le cas lorsque le dispositif inclut autre chose que des indicateurs (enquêtes, évaluation à mi-parcours,...), ou lorsque le recueil de données lié à certains indicateurs exige du temps. Ceci permet alors de mieux visualiser le chevauchement d'activités à mener et leur étalement dans le temps.

b) Identifier les personnes à responsabiliser

Il importe de bien identifier les personnes qui seront en charge de recueillir les données, celles qui seront responsabilisées pour analyser les données recueillies, puis celles qui les transmettront aux décideurs.

En principe, on a déjà précisé à l'étape 1 qui utilisera les données (ex. : un comité de pilotage, un élu spécifique, etc.). Ces personnes seront chargées de prendre des décisions sur la base de ces analyses, et c'est à elles qu'il faudra transmettre les données analysées.

Dans le cas où des activités complémentaires ont été prévues (évaluations à mi-parcours, enquêtes, ...) : qui élaborera les termes de référence, qui pilotera l'activité ? etc. ?

c) Estimer le coût du dispositif et sa faisabilité

Cette question est récurrente. Bien des dispositifs de suivi-évaluation ont échoué car ils étaient trop coûteux, notamment en temps de travail. Il convient donc d'estimer le coût que représentera la mise en œuvre du dispositif, en particulier le recueil des données, mais aussi leur analyse.

À noter que la conception même du dispositif, nécessite un investissement humain à ne pas négliger.



Exemple

Organisation du dispositif de suivi-évaluation d'Ivry-Dianguiré

a) Calendrier du suivi-évaluation

Le dispositif de cette coopération est relativement simple. Un échéancier n'est donc pas utile à ce stade. Il convient en revanche de préciser qu'une analyse globale des données issues du dispositif sera présentée à chaque comité de pilotage annuel. À cet effet, le rapport sera envoyé à chaque membre du comité de pilotage deux semaines avant la réunion.

b) Les acteurs du dispositif

La collecte des données auprès des usagers et sur le territoire est assurée par l'AMSCID. Celles relatives à la commune par le secrétaire général.

L'établissement du rapport annuel de suivi-évaluation est confié à l'AMSCID, sous la supervision du secrétaire général.

L'AMSCID est chargée de faire parvenir à ce dernier une première version du rapport, au moins trois semaines avant la réunion annuelle du comité de pilotage.

Le principal utilisateur des résultats du dispositif est le comité de pilotage de la coopération. C'est lui sera chargé de prendre des décisions au vu des analyses qui lui seront présentées. Cela dit, le secrétaire général de la commune de Dianguiré, en lien avec ses élus et ses partenaires (Ville d'Ivry, comité de jumelage, migrants), peut prendre tout au long de l'année les décisions qui s'imposent – dans les limites de ses attributions.



c) Les coûts

La mise en œuvre du dispositif ne génère pas de coûts financiers spécifiques, hormis ceux déjà prévus dans le programme pour les missions de l'AMSCID. (NB : les indicateurs coûteux ont été éliminés du dispositif)

En revanche, un investissement humain relativement important est nécessaire pour la conception du dispositif d'une part (3 à 4 jours de travail conjoint entre les représentants des deux collectivités partenaires et l'AMSCID), pour l'élaboration de chaque rapport d'analyse annuel d'autre part (2 journées, à chaque fois).

Mettre en œuvre le suivi-évaluation

Recueillir les données

Élaborer un outil pour centraliser les données recueillies

Ceci concerne avant tout les indicateurs.

L'idée est d'avoir un tableau permettant d'archiver les données recueillies, et leur évolution dans le temps. La forme du tableau sera liée au type d'indicateur (qualitatif, quantitatif), à la fréquence du recueil de données (mensuel, trimestriel, annuel).

Exemple

Extrait du tableau de centralisation des données du dispositif Ivry-Dianguiré

Indicateur	Valeur initiale	sem. 1	sem. 2	sem. 3	sem. 4	sem. 5	sem. 6	Cumul
1. État d'avancement des réalisations pour l'eau (nombre de nouveaux forages)	0	0	2 1 forage prévu non réalisé : car retards de paiement	4 1 forage prévu au sem. 2 réalisé au sem. 3	3 ok			9
2. État d'avancement des réalisations pour l'assainissement (nombre de nouvelles latrines)	0	0	2 ok	2 ok				4

Le reste des données illustrant le cas pratique est disponible dans la version électronique du guide.

D'un point de vue informatique, il s'agira le plus souvent d'un tableau réalisé avec un tableur (ex. : avec Excel). Dans les cas plus rares où le volume de données le justifierait, une base de données pourrait être créée (ex. : avec Access). Veiller toutefois à **choisir un logiciel qui soit facilement utilisable** par tous les acteurs concernés par le recueil et l'analyse des données.

Analyser les données

Les données recueillies doivent être analysées pour en tirer des enseignements utiles au pilotage du projet. Pour ce faire, deux étapes sont nécessaires.

a) Interpréter les données recueillies

(Ex. : comment interpréter une baisse des cotisations recueillies : par des raisons ponctuelles liées à une mauvaise récolte, ou par des raisons plus structurelles liées à une insatisfaction quant au service fourni ?)

Dans un certain nombre de cas, il peut être utile de prévoir l'organisation de séances d'échange et de réflexion rassemblant les acteurs concernés, afin d'aboutir à une analyse plus fine des données recueillies. Il convient alors de les préparer avec soin :

- qui inviter ?
- quelle préparation en amont pour plus d'efficacité le moment venu ? Il peut parfois y avoir un premier niveau d'analyse préparatoire à faire, au préalable, pour faire gagner du temps au groupe ;
- bien clarifier les objectifs de ce travail d'analyse et ce qu'on en attend au final, tant sur la forme que sur le fond.

b) Élaborer des outils d'aide à la décision

Ces outils sont destinés à présenter les résultats de l'analyse aux décideurs.

Le type d'outils à élaborer dépend de l'utilisation qu'on veut en faire et des personnes à qui ils sont destinés. S'il s'agit d'aider des élus à prendre des décisions, il faut un support concis, donnant une vision synthétique et analytique des données recueillies. Au contraire, s'il s'agit de techniciens, on pourra parfois avoir besoin de données plus exhaustives.

Un ou plusieurs **tableaux de bord** peuvent ainsi être élaborés. Ils doivent fournir :

- une **vision synthétique** de ce sur quoi des décisions devront être prises, ou tout au moins des informations à maîtriser pour prendre des décisions (combinaison de tableaux, graphiques, chiffres clé, etc. sur une ou plusieurs pages)...
- ... assortie de **clés de lecture** (éléments d'analyse synthétique, concise : commentaires à côté des données présentées et/ou note d'analyse).

L'important est de transmettre des informations appropriées :

- éviter les tableaux illisibles car surchargés ou trop complexes ; privilégier quelques informations claires et ciblées sur les décisions à prendre (l'exhaustivité n'est pas forcément utile) ;
- un graphique est souvent plus parlant qu'un tableau, pour illustrer l'évolution dans le temps d'un indicateur ;
- tenir compte du profil des personnes à qui l'information doit être transmise (élu ou technicien ? alphabétisé en français ou pas ? etc.).



Exemple

Analyse des données du dispositif de suivi-évaluation d'Ivry-Dianguiridé

Un comité de pilotage a lieu au milieu de la troisième année du projet (fin du semestre 5), avec les élus des deux collectivités territoriales partenaires. Un point à l'ordre du jour porte sur le suivi de la qualité de l'exploitation des forages.

Ainsi, à partir de l'exploitation des données recueillies (indicateur n°5 : nombre de pannes par point d'eau et durée de la rupture d'alimentation ; et indicateur n°6 : montant cumulé des cotisations recueillies, par comité de gestion) l'AMSCID réalise le document suivant, sous la supervision du secrétaire général de la commune :

Suivi de la qualité de l'exploitation des forages

A. Exploitation technique

Les pompes à main sujettes à quelques pannes, mais rapidement réparées

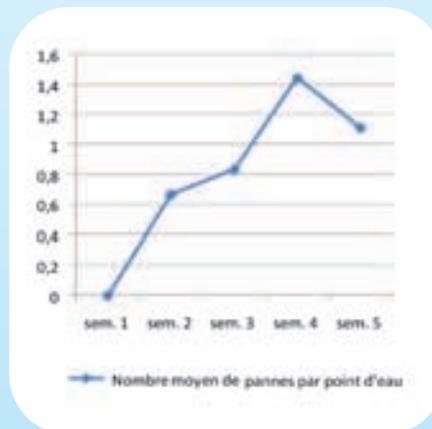
Au cours des deux derniers semestres, on a constaté que chaque pompe installée au cours des trois premiers semestres avait eu **entre une et deux pannes**. Les pannes peuvent être liées à la qualité de la maintenance assurée par le comité de gestion mais aussi à l'intensité de l'utilisation de la pompe. Les forages 2 et 5 rencontrent un nombre de pannes plus élevé que les autres, ce qui pourrait s'expliquer par une utilisation plus intense dans le cas du forage n°2, situé dans une zone densément peuplée, et par un déficit d'entretien pour le forage n°5 (voir plus loin).

Le nombre moyen de panne par point d'eau a significativement augmenté à partir du 4^e semestre (1,4 panne/point d'eau), essentiellement en raison du nombre élevé de pannes rencontrées sur le forage n°5.

Au cours du semestre, sur l'ensemble des forages, on constate que les ruptures d'alimentation du service liées à une panne durent généralement **autour de 5 jours** (même durée que le semestre précédent).

Ces durées d'interruption de service sont plutôt faibles en comparaison de cas similaires dans la région de Kayes. Cependant, suivant les points d'eau, cela peut varier assez fortement, de 0 à 22 jours au cours du dernier semestre.

Les pannes nécessitent généralement l'achat de pièces par les artisans réparateurs à la ville de Diéma, ce qui ne semble pas poser de problème. La rapidité de remise en service des pompes tient aussi à la **bonne capacité des comités de gestion à réunir les sommes nécessaires à l'achat des pièces de rechange**.



Nb de panne par pompe (et durée médiane d'interruption)	sem. 1	sem. 2	sem. 3	sem. 4	sem. 5
forage 1	-	1 (4j)	1 (5j)	2 (12j)	1 (4j)
forage 2	-	1 (6j)	2 (13j)	2 (10j)	2 (15j)
forage 3	-	0	0	1 (7j)	1 (6j)
forage 4	-	-	0	2 (9j)	1 (4j)
forage 5	-	-	0	5 (32j)	3 (22j)
forage 6	-	-	2 (9j)	0	0
forage 7	-	-	-	1 (3j)	1 (4j)
forage 8	-	-	-	0	0
forage 9	-	-	-	0	1 (4j)

Suivant les comités de gestion, l'entretien des ouvrages est plus ou moins régulier

Dans l'ensemble, les comités de gestion effectuent un entretien régulier (une fois tous les 15 jours, comme prévu), même si certains laissent parfois passer un entretien. En revanche, cette tendance générale masque un problème lié à deux comités qui font des entretiens très irréguliers. Ces mêmes comités ont des résultats assez faibles en termes de recouvrement des cotisations (voir point suivant).

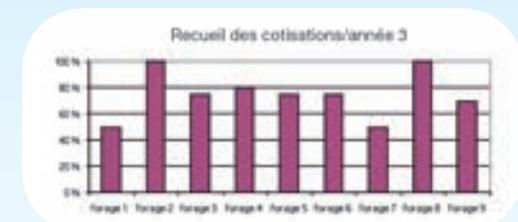
L'AMSCID a rencontré ces deux comités, lesquels réclament une rétribution supplémentaire pour réaliser davantage d'entretiens.

Une décision devrait être prise quant à ces deux comités de gestion : rencontre pour une mise à plat, sanctions, ...

B. Exploitation financière

Un recueil des cotisations qui évolue de façon assez encourageante, sauf pour deux exceptions

À la fin de l'année 3 du projet, et sur l'ensemble des forages, **les cotisations annuelles étaient recueillies à hauteur de 75 %** (alors que nous tablions sur 70 % seulement). Là encore, cette valeur globale masque des disparités relativement importantes.



Ainsi, deux comités ont réussi à recueillir la totalité des cotisations annuelles.

En revanche, **deux comités, ont des résultats nettement en-dessous de ceux des autres**. Il s'agit des mêmes qui n'entretiennent pas régulièrement les ouvrages.

L'AMSCID, lors de sa mission, a fait état d'usagers mécontents du service, et donc peu enclins à payer. Il ne s'agirait donc pas tant d'un mauvais travail de recueil par les comités, que d'une conséquence des pannes des pompes à main. Mais l'irrégularité des entretiens réalisés par les comités de gestion n'est probablement pas étrangère à ces pannes.

À la fin du semestre 5, **le recueil des cotisations semble globalement en avance** sur l'année précédente (semestre 3).



Utiliser les résultats du suivi-évaluation

Le suivi-évaluation d'un projet a quatre grandes finalités :

Finalités du suivi-évaluation	Utilisations possibles du suivi-évaluation
Améliorer le pilotage et l'efficacité des projets	Prendre des décisions suite à des difficultés rencontrées ; mettre en œuvre de nouvelles activités non prévues initialement pour être sûr d'atteindre les objectifs ; revoir certains objectifs trop ambitieux à la baisse ; préparer une évaluation...
Avoir une compréhension du projet partagée par tous les acteurs	Organiser auprès des acteurs du projet des restitutions des enseignements tirés du suivi-évaluation ; mettre en débat des difficultés identifiées grâce au suivi-évaluation ; etc.
Rendre compte et communiquer	Négocier avec les partenaires une évolution des objectifs ; communiquer sur des données chiffrées ; etc.
Capitaliser et apprendre	Dimensionner ultérieurement un projet de façon plus réaliste, anticiper les difficultés d'un projet eau/assainissement ; mieux connaître certaines données liées à l'eau et à l'assainissement ; être en capacité d'agréger des données pour obtenir des visions macroscopiques issues d'un ensemble de projets ; etc.

Exemple

Prise de décision du comité de pilotage Ivry-Dianguiré

Lors de sa réunion, le comité de pilotage a pris plusieurs décisions liées à l'exploitation du service :

- 1) **demander à un bureau d'étude de réaliser une mission d'expertise technique, afin de :**
 - faire un diagnostic du fonctionnement des deux forages sujets aux pannes fréquentes ;
 - apprécier la qualité des entretiens réalisés par les deux comités de gestion correspondant.
- 2) **organiser ensuite une visite de terrain avec des élus locaux de Dianguiré pour :**
 - rencontrer les deux comités de gestion récalcitrants et trouver des solutions avec eux ;
 - rencontrer les chefs des deux villages concernés pour faire un bilan avec eux.

Rappel : les données de ce cas sont totalement fictives.



La qualité d'un dispositif de suivi-évaluation se mesure en particulier à l'utilisation effective de ses résultats par le dispositif de pilotage du projet.

S'il n'est pas (ou peu) utilisé, c'est qu'il ne répond pas véritablement aux attentes des instances de pilotage et il convient de le revoir en ce sens.

S'il est très utilisé, il convient de **restituer cette utilisation aux acteurs du dispositif** de suivi-évaluation (personnes en charge du recueil et de l'analyse des données). Sinon, ces derniers risquent de se démotiver avec le temps et le dispositif pourrait alors se gripper.



Annexe : Grille de lecture d'un projet eau/assainissement

Réalisation d'infrastructures	51
Mobilisation sociale (usagers)	52
Gestion du service public eau/assainissement	53
Exploitation du service public	53
Maîtrise d'ouvrage du service public	54
Impact et effets du projet	56
Au Sud	56
Au Nord	58

Le suivi-évaluation d'un projet eau/assainissement peut porter sur plusieurs dimensions de l'action :

- **la mise en place ou le renforcement du service public eau/assainissement** : le service d'adduction d'eau potable et/ou d'assainissement (non seulement les infrastructures, mais aussi toute l'organisation qui tourne autour) qui est mis en place ou renforcé dans le cadre du projet de coopération, et qui a vocation à être pérenne ;

- **les effets du projet** : les changements apportés par le projet sur le contexte (de façon directe ou indirecte, qu'ils soient positifs ou négatifs), au-delà des résultats attendus strictement du projet, que ce soit au Sud ou au Nord¹⁴ ;

14 Par exemple, dans le cas d'un projet pilote, il peut appuyer la réflexion ou induire une action sur des évolutions réglementaires nationales (en matière de décentralisation de la gestion de l'eau).

Pour chacune de ces dimensions, des questions à se poser sont suggérées dans les pages qui suivent. Ceci renvoie à l'étape 1 de la méthode proposée dans ce guide.

Fidèle à l'idée de ne pas proposer de dispositifs de suivi-évaluation « prêt-à-porter », cette grille ne va pas jusqu'à la définition d'indicateurs. Elle propose des questions de suivi-évaluation appropriées à un projet eau/assainissement classique. Ces questions sont déclinées en résultats « intermédiaires », lesquels doivent faciliter la définition ultérieure des indicateurs.

Réalisation d'infrastructures

Il s'agit là de la réalisation des infrastructures physiques, y compris les études techniques. Une autre façon de parler aurait pu conduire à évoquer l'« ingénierie technique ».

La réalisation des infrastructures se fait-elle telle qu'on le souhaitait ?

1. Les ouvrages sont dimensionnés dans le respect des règles de l'art et de manière réaliste



- Les principes de dimensionnement sont en adéquation avec les réalités locales
- Les normes nationales sont respectées

2. Les contrats de marchés sont passés dans les règles de l'art



- le code des marchés publics est respecté
- Le marché tient compte des aspects environnementaux et sociaux

3. Les ouvrages sont exécutés dans le respect des règles de l'art (technique, environnemental, social)



- L'exécution des travaux est contrôlée
- Les normes nationales sont respectées
- Les artisans maçons ont les compétences nécessaires pour la réalisation des ouvrages
- Les prestataires d'assistance technique à la maîtrise d'ouvrage sont compétents
- La ressource en eau est préservée au niveau de la qualité
- La ressource en eau est préservée au niveau de la quantité

4. Les choix techniques prennent en compte les nécessités de maintenance des ouvrages et d'exploitation du service



- L'expertise nécessaire à la maintenance est disponible
- Les pièces détachées, réactifs, etc. seront disponibles
- Les infrastructures et accessoires nécessaires à l'exploitation du service sont disponibles (ex.: vannes, compteurs,...)

Le niveau de service est-il amélioré ?

5. Les ouvrages réalisés assurent un accès à l'ensemble de la population



- Les standards édictés par les autorités nationales sont atteints

6. Les ouvrages réalisés et/ou équipements installés améliorent la qualité de l'eau



- La qualité de l'eau répond aux normes (dans le temps)

Mobilisation sociale (Usagers)

Il s'agit de l'ensemble des mesures de sensibilisation, d'information et de formation conduites dans le cadre du projet en direction des usagers.

Les usagers s'approprient-ils le projet et, au-delà, le futur service public ?

1. Les infrastructures réalisées répondent à la demande des usagers



- L'ensemble des usagers est associé et exprime ses attentes dans le cadre du projet
- une attention particulière est accordée aux groupes vulnérables

2. La solution technique adoptée est supportable financièrement par les usagers



- Le coût de possession de l'ouvrage est supportable

Comment les comportements des usagers évoluent-ils ?

3. Les usagers comprennent les problématiques liées à l'AEPA



- Les usagers sont sensibilisés au cycle de l'eau et ses enjeux
- Les usagers sont sensibilisés aux effets de l'AEPA (en santé, environnement,...)
- Les usagers sont sensibilisés aux enjeux liés au genre dans le cadre de l'AEPA (gouvernance, spécificités liées au rôle des femmes, etc.)

4. Les usagers adoptent des comportements en adéquation avec les nouveaux ouvrages



- **Les usagers utilisent le service**
- Les usagers sont sensibilisés à la nécessité de payer le service
- **Les usagers paient le service**
- Les règles d'utilisation du service ont été définies et expliquées aux usagers
- Pas de gaspillage à la borne-fontaine
- Pas de surfacturation en cas de revente de voisinage
- Bon usage des ouvrages d'assainissement

5. Les usagers adoptent des comportements hygiéniques



- Lavage des mains avec du savon
- Les usagers transportent l'eau dans des conditions hygiéniques satisfaisantes
- Les usagers stockent l'eau dans des conditions hygiéniques satisfaisantes
- **Consommation d'eau potable**

Gestion du service public eau/assainissement

Exploitation du service public

L'exploitation du service public est placée sous la supervision du maître d'ouvrage. Elle concerne des structures et dispositifs locaux assurant la gestion des infrastructures publiques ainsi que le recouvrement des coûts, dans une perspective de long terme.

Les compétences locales nécessaires à l'exploitation du service public sont elles suffisantes ?

1. Les besoins de renforcement de compétences sont identifiés

2. L'association d'usagers est formée à ses prérogatives



- Formation du bureau de l'association d'usagers à la gestion du service de l'eau : gestion des associations, recrutement et gestion du personnel, appréciation de la qualité du service,...

3. Les exploitants des services (commune en direct, société, comité de gestion,...) sont compétents pour la gestion technique et la gestion financière



- Un service technique professionnel est mis en place
- Des comités de gestion sont mis en place parallèlement à la conduite des travaux

4. Les exploitants des services sont compétents pour la gestion des relations usagers et les relations contractuelles

5. Les prestataires de services des futurs services (entretien, maintenance, approvisionnement en pièces détachées) sont identifiés et compétents

Le service public est-il exploité de façon satisfaisante ?

6. L'exploitation technique du service est performante



- Peu de fuites sur le réseau
- **Le service est continu** [les problèmes d'approvisionnement (eau) ou d'évacuation (assainis.) sont réglés rapidement et de façon efficace]
- **L'eau consommée respecte (ou approche) les normes de base (OMS et/ou nationales)** (soit par le type d'ouvrage, soit par un traitement à domicile)
- Les effluents sont traités avant leur rejet dans l'environnement (collecte et traitement des boues de vidanges,...)

7. L'exploitation financière du service est performante



- Le compte d'exploitation est équilibré
- **Le recouvrement des coûts est satisfaisant**
- Des provisions pour renouvellement sont alimentées

8. Le service est équitable pour tous



- **Il y a équité dans le tarif** : le prix est proportionnel au niveau de service rendu
- **Il y a équité dans l'accès aux services**

Gestion du service public eau/assainissement

Maîtrise d'ouvrage du service public

Le maître d'ouvrage du service eau/assainissement est le plus souvent la commune sur le territoire de laquelle est implanté le service (ou une intercommunalité, quand elles existent ou sont promues dans le cadre du projet).

Le maître d'ouvrage a notamment la charge de définir la politique eau/assainissement dans laquelle s'inscrit le service, d'organiser le montage institutionnel du service, puis d'en contrôler la qualité.

Le MOA dispose-t-il des **compétences** nécessaires pour jouer son rôle ?

1. Les besoins de renforcement de compétences sont identifiés

2. La collectivité locale sait gérer des marchés de travaux

3. La collectivité locale sait déléguer la gestion des services publics

4. La collectivité locale sait contrôler la qualité du service

- Les appels d'offres sont lancés et dépouillés par la collectivité
- Les travaux sont réceptionnés par la collectivité

- Les contrats signés sécurisent le service public de l'eau

- La collectivité locale a été formée à la compréhension des indicateurs de performance d'un réseau d'eau potable (gestion technique, gestion financière)

Le MOA a-t-il défini sa **politique AEPA** ?

5. Le MOA peut s'appuyer sur un état des lieux / diagnostic de son territoire en matière AEPA

6. LE MOA a défini les objectifs AEPA dans le cadre de son projet de développement territorial

7. Le MOA s'est fixé un plan d'actions pour atteindre ses objectifs

8. Le MOA a défini une stratégie de pérennisation des ressources

9. La politique AEPA s'inscrit dans le cadre juridique et institutionnel

10. Le MOA dispose d'un dispositif de suivi évaluation de sa politique

- Le diagnostic tient compte des attentes des usagers, des aspects sociaux, environnementaux, économiques, etc.

- Les objectifs ont été définis en concertation avec toutes les parties prenantes
- La politique AEPA est définie dans le cadre d'une gestion intégrée des ressources en eau
- L'ensemble de la filière a été prise en compte (aspects techniques, institutionnels)
- Des objectifs de service ont été définis (par zone / quartier, catégorie d'usagers..)

- Un calendrier d'amélioration du service a été défini
- Les actions à mettre en œuvre ont été chiffrées

- Si un poste de responsable AEPA est créé au sein de la commune, alors les modalités de financement de ce poste sont prévues au terme du projet
- Les modalités de renouvellement du matériel sont prévues

- Les demandes des usagers sont prises en compte par le MOA
- La collectivité est à l'écoute de l'évolution de la demande des usagers

Le MOA est-il le **garant** d'un service public de qualité et transparent ?

11. Un dispositif clair et exhaustif est établi pour la gestion du service. Il fonctionne de façon performante

12. Des exploitants compétents sont mobilisés

13. Les règles d'exploitation des services publics sont définies par le MOA

14. La qualité du service est contrôlée

15. La transparence du service est garantie

- Le dispositif repose sur les 3 acteurs clé : MOA, exploitant, usagers
- Les rôles et compétences (montage institutionnel) sont répartis clairement en fonction des responsabilités, capacités et risques
- Les usagers sont organisés en associations représentatives de l'ensemble de la population
- Un cadre de concertation entre les ≠ acteurs est défini
- Ce cadre de concertation joue un véritable rôle de régulation

- Les compétences nécessaires pour la gestion des nouveaux services sont connues
- Les exploitants possibles sont identifiés
- Les futurs exploitants sont sélectionnés

- **Un contrat de gestion du service définit les obligations en contraintes des différentes parties** (MOA, Exploitant, usagers)
- Les modalités de gestion des provisions pour renouvellement sont définies

- **Le MOA est en capacité d'apprécier la qualité d'un service sur la base d'indicateurs objectifs**
- Le MOA a défini les sanctions applicables en cas de défaillance

- Le MOA rend compte auprès des usagers de la performance de leurs services
- Le MOA rend compte auprès des usagers des circuits financiers
- L'utilisation des fonds est contrôlée

Le MOA est-il **reconnu** ?

16. Le MOA compétent est reconnu dans ses prérogatives et les tiers remplissent leurs engagements à son encontre

- Le MOA local est légitimé auprès des instances nationales
- Le MOA local est légitimé auprès des usagers / de la société civile

Impact et effets du projet

NB : Apprécier l'impact est un travail très ambitieux. Dans le cadre d'une démarche de suivi-évaluation, le défi est encore plus important. Un préalable doit donc être posé immédiatement : un dispositif de suivi-évaluation ne saurait aller très loin en la matière (sauf à déployer des moyens importants) ; seuls quelques effets pourront être suivis, sans aucune prétention à l'exhaustivité. De même, la question de l'attribution des effets (à qui et dans quelle mesure peut-on imputer la paternité de tel effet à un projet en particulier ?) aura du mal à être traitée sérieusement par un acteur non gouvernemental aux moyens limités.

Effets au Sud

Les effets générés par un projet eau / assainissement dépassent largement l'accès aux services de base. Ces effets peuvent concerner les aspects sociaux, économiques, environnementaux, politiques, etc.

Quels changements « significatifs » le projet produit-il sur le contexte local, au Sud ? (changements positifs ou négatifs, prévus ou inattendus, directs ou indirects)

Effets économiques

1. Le projet contribue au développement économique local

- Les dépenses de santé sont réduites
- La corvée d'eau est réduite (pour les femmes notamment) et le temps passé aux activités génératrices de revenus est accru
- L'amélioration de l'accès à l'eau et à l'assainissement permet l'émergence ou le développement de nouvelles activités économiques
- Des emplois pérennes sont créés - ou au contraire, des emplois sont supprimés (ex.: adduction d'eau qui supprime un approvisionnement par camion citerne)

2. Le projet renforce les compétences et savoir-faire locaux

- Le projet valorise et renforce les savoir-faire locaux
- De nouvelles compétences sont créées (ouverture vers de nouveaux métiers ; ex.: recyclage)
- Les compétences locales sont utilisées pour la réalisation des équipements et la gestion du service

3. Le projet prend en compte les usages économiques de l'eau (agricoles, industriels...)

- Le projet ne pénalise pas les autres usages de l'eau (agricole : disponibilité d'eau pour l'irrigation, industriels et commerciaux : pêche, etc.)

Effets socio-politiques

4. Le projet contribue à l'émancipation des groupes vulnérables (attention particulière sur le genre)

- Davantage de filles peuvent aller à l'école
- Les femmes participent davantage aux espaces de gouvernance locaux
- L'équipe projet locale intègre des femmes à des postes de responsabilité

5. Le projet ne perturbe pas négativement les équilibres socio-économiques ou politiques

- Le projet n'introduit pas de conflits entre éleveurs et cultivateurs.
- Le projet n'amène pas de déplacements de population
- Le projet ne suscite pas (ou ne renforce pas) de népotisme

6. Le projet contribue à l'émergence d'une société civile interlocutrice des décideurs locaux

- Des projets d'intérêt général émergent autour des actions AEP, qui sont portés par des OSC en concertation avec la collectivité

7. Le projet contribue à renforcer la citoyenneté chez les habitants

- Les usagers du service AEP prennent conscience du rôle de la collectivité et de la nécessité de payer une taxe

Effets institutionnels

8. Le projet contribue au renforcement de la maîtrise d'ouvrage de la collectivité locale partenaire

- Les ressources de la commune sont en hausse (fiscalité locale)
- Le projet a un effet d'entraînement positif qui renforce les autres services publics de la collectivité, au-delà du service AEP (urbanisme, gestion des déchets, état civil / foncier,...)

9. Le projet contribue à l'amélioration de la législation en matière d'eau et d'assainissement

- Le projet permet de « tester » certaines réglementations nationales en matière de décentralisation de la gestion de l'eau et l'assainissement
- Le projet contribue à lancer le débat autour de certaines réglementations ou de décrets d'applications de lois
- L'État, associé au projet, est amené à revoir certaines réglementations

Effets sanitaires

10. La santé des usagers est améliorée (cholera, diarrhées, bilharziose, voire paludisme,...)

Effets environnementaux

11. Les effets négatifs sur le changement climatique sont limités

12. Le projet a des effets positifs sur le changement climatique

- Le projet permet de lutter contre la désertification (éviter surpâturage, réutilisation des eaux usées pour reboisement,...)

13. La qualité et la quantité des ressources en eau ne sont pas dégradées par le projet

- Le projet n'entraîne pas une surexploitation des aquifères
- Le projet contribue à protéger les aquifères de la contamination par des rejets d'eaux usées

Impact et effets du projet

Effets au Nord

De façon plus diffuse qu'au Sud, les projets menés génèrent aussi des effets au Nord. Ces effets peuvent toucher des élus ou des services techniques de la collectivité du Nord, ou encore des citoyens. L'éducation au développement est souvent ce qui vient immédiatement à l'esprit, mais les effets peuvent être bien plus variés.

Les effets au Nord dépendent aussi de la volonté de la collectivité territoriale en amont de la coopération et de sa ligne politique. Certains effets peuvent être recherchés et la coopération pourra être bâtie en conséquence (même si rien n'est acquis d'avance).

Quels changements « significatifs » le projet produit-il sur le contexte local, au Nord ?

Effets sur la citoyenneté (dimension plutôt individuelle)

- | | | |
|--|---|---|
| <p>1. Les citoyens du Nord appréhendent mieux les enjeux Nord / Sud, et agissent en faveur de la solidarité internationale</p> | ⇒ | <ul style="list-style-type: none"> ■ La mobilisation politique et financière du Nord en faveur du Sud est accrue (grâce au projet) : engagement d'élus, plaidoyer d'associations, dons privés, budget public consacré à la coopération,... ■ Les citoyens du Nord (y compris les jeunes de 2^e génération issus de la migration) sont davantage sensibilisés aux enjeux de la solidarité internationale (grâce au projet) ■ Le personnel et les élus de la CT sont davantage sensibilisés aux enjeux de la solidarité internationale (grâce au projet) |
| <p>2. Du lien social est créé entre les habitants du territoire, et les préjugés des uns envers les autres se réduisent</p> | ⇒ | <ul style="list-style-type: none"> ■ Les citoyens du Nord apprennent à mieux connaître leurs concitoyens issus de la migration et les préjugés tombent de part et d'autre ■ La coopération permet de créer des liens sociaux entre des habitants qui ne se seraient pas rencontrés sans cela |
| <p>3. Les citoyens connaissent mieux les acteurs et services publics</p> | ⇒ | <ul style="list-style-type: none"> ■ Les citoyens du Nord perçoivent mieux l'importance d'un service public AEPA et le rôle d'une CT |
| <p>4. Les citoyens appréhendent mieux les enjeux liés à certains biens publics mondiaux</p> | ⇒ | <ul style="list-style-type: none"> ■ Les citoyens du Nord sont mieux sensibilisés à l'importance de la protection de l'eau, à ses enjeux environnementaux et politique |

Effets sur le renforcement des acteurs

- | | | |
|--|---|---|
| <p>5. Le service public AEPA au Nord est amélioré (renforcement des capacités opérationnelles)</p> | ⇒ | <ul style="list-style-type: none"> ■ Les élus et les agents questionnent leur conception du service public AEPA (modalités de financement, rôle des différents acteurs,...) et la font évoluer grâce à la coopération ■ De nouvelles pratiques en matière d'AEPA sont introduites (ex.: méthodes et outils d'intermédiation sociale) et/ou les pratiques actuelles sont améliorées, grâce aux enseignements tirés de la coopération |
| <p>6. Le fonctionnement et l'organisation interne de la CT est amélioré (renforcement organisationnel)</p> | ⇒ | <ul style="list-style-type: none"> ■ Les services de la CT ont appris à travailler davantage ensemble (décloisonnement) grâce à la coopération |
| <p>7. La motivation et le dynamisme des agents de la CT sont renforcés</p> | ⇒ | <ul style="list-style-type: none"> ■ L'esprit d'équipe est amélioré au sein du personnel de la CT (via leur implication dans le projet) ■ Des agents de la CT redonnent du sens à leur travail quotidien (ex.: s'occuper d'un réseau d'eau) grâce à ce que la coopération leur a fait vivre |
| <p>8. L'assise institutionnelle de la CT est renforcée</p> | ⇒ | <ul style="list-style-type: none"> ■ La notoriété de la CT est renforcée, ses atouts sont valorisés, tant sur le territoire qu'au delà (échelle nationale, voire internationale) |

Effets sur le dynamisme du territoire (dimension « collective », impliquant des acteurs)

- | | | |
|---|---|---|
| <p>9. Un réseau d'acteur est créé ou renforcé sur le territoire</p> | ⇒ | <ul style="list-style-type: none"> ■ De nouvelles compétences (personnes, ressources, structures) sont identifiées sur le territoire grâce à la coopération, compétences qui peuvent être utiles au développement local (tissu social, culturel, économique et politique) ■ Des acteurs du territoire sont mis en réseau grâce au projet (associations, socioculturels, professionnels, acteurs économiques, établissements publics, autres CT, autres services de la CT), ce qui peut déboucher sur des alliances ou des initiatives communes au Nord ■ Les acteurs migrants sont davantage impliqués dans la vie locale (initiatives culturelles, sociales, implication dans la vie citoyenne,...) |
| <p>10. De nouvelles initiatives sont lancées (grâce à la coopération)</p> | ⇒ | <ul style="list-style-type: none"> ■ Des services publics locaux (jeunesse, politique de la ville,...) peuvent, grâce à la coopération, lancer de nouvelles actions, innover ■ Des manifestations d'envergure sont organisées sur le territoire grâce au projet (manif. culturelles, sportives, citoyennes,...) |
| <p>11. L'identité et la cohésion du territoire se renforce</p> | ⇒ | <ul style="list-style-type: none"> ■ Grâce aux actions entreprises collectivement, les acteurs et les personnes s'identifient davantage à leur territoire, se sentent plus solidaires les uns des autres |

Effets sur le développement économique du territoire

- | | | |
|--|---|---|
| <p>12. Le développement économique du territoire Nord est renforcé</p> | ⇒ | <ul style="list-style-type: none"> ■ Des relations entre acteurs économiques Nord et Sud sont créées ■ De nouveaux débouchés économiques sont créés ■ Le territoire et ses atouts sont promus à l'international ■ Des emplois sont créés au Nord grâce à la coopération |
|--|---|---|

NOTES

Photographies :
Guillaume Aubourg, Vincent Dussaux,
Céline Noblot (pS-Eau)

Conception graphique
et mise en page
Feuilles de *Styl'*
06 78 68 27 28

Imprimé sur papier 100 % recyclé



Impression
néotypo
imprimerie
25000 BESANÇON

Dépôt légal : Février 2011



www.f3e.asso.fr

Fonds pour la promotion des Études préalables,
des Études transversales et des Évaluations

Créé en 1994, le F3E est un réseau d'ONG, de collectivités territoriales et d'hôpitaux français engagés dans des actions de coopération internationale au service du développement. Il les accompagne dans l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de leurs pratiques : appui à la mise en œuvre d'études, production de guides et d'outils, organisation d'échanges et de formations.



www.pseau.org

programme Solidarité Eau

Créé en 1984, le pS-Eau est un réseau d'organismes français et étrangers intervenant pour l'accès à l'eau potable et à l'assainissement dans les pays en développement. Il propose appui et conseil aux acteurs de la coopération décentralisée et non gouvernementale, anime des espaces d'échange et de concertation, et mène des programmes de recherche-actions.



www.arenidf.org

Agence régionale de l'Environnement et
des Nouvelles énergies d'Ile-de-France

Créée en 1994, l'ARENE, organisme « associé » au Conseil régional d'Ile-de-France, participe à la mise en œuvre du développement durable. Elle accompagne les collectivités territoriales et les acteurs régionaux dans leurs démarches : prospection, valorisation d'innovations, information, sensibilisation, ateliers et forums...

Le F3E, le pS-Eau et l'ARENE Île-de-France, avec le soutien du Ministère des Affaires Étrangères et Européennes, ont animé en 2009-2010 un groupe de travail composé de collectivités territoriales, d'agences de l'eau ainsi que d'ONG et d'une fondation, sur le thème du suivi-évaluation des projets dans le secteur de l'eau et de l'assainissement. Ce guide est le fruit de ces travaux collectifs.

Ce guide contribue d'une certaine manière à un certain nombre d'enjeux forts :

- **outiller** les acteurs non gouvernementaux pour le pilotage de leurs projets sur l'eau et l'assainissement – des projets dont le nombre croît de façon importante depuis l'adoption de la loi Oudin-Santini ;
- s'inscrire dans les engagements sur **l'efficacité de l'aide** et l'« efficacité du développement » ;
- amener les acteurs à envisager les projets eau/assainissement dans une optique d'accompagnement à la **mise en place d'un service public de l'eau ou de l'assainissement**.

Un point important à cet égard : le suivi-évaluation peut, en soi-même, constituer une modalité **d'apprentissage et de renforcement de la maîtrise d'ouvrage** des collectivités territoriales du Sud **et de la gouvernance locale**.

Ce guide se veut évolutif. Des suites sont envisagées en termes de formation et d'accompagnement d'acteurs sur la base de ce document. Les enseignements tirés de cette dynamique à venir devraient permettre de procéder à une 2^{ème} édition enrichie du guide.

Aussi, toute suggestion pouvant nous permettre d'améliorer ce guide sera la bienvenue. Contacter à cet effet :

F3E

www.f3e.asso.fr
32, rue Le Peletier
75009 Paris

Bruno de Reviere
b.dereviere@f3e.asso.fr

pS-Eau

www.pseau.org
32, rue Le Peletier
75009 Paris

Vincent Dussaux
dussaux@pseau.org
Denis Désille
desille@pseau.org

Arene IdF

www.areneidf.org
94 bis, avenue de Suffren
75015 Paris

Denis Dangaix
d.dangaix@areneidf.org