P4.S1.T1 Plan de suivi et d’évaluation

# Introduction

Un plan de suivi et d’évaluation (S&E) est un outil qui vous aidera à définir tout les aspects à évaluer et à suivre dans le cadre du projet de ME, la méthode à suivre, quand et par qui. Le but de cet outil est de garantir que les informations essentielles à l’évaluation et au suivi des réalisations du projet sont collectées de la bonne manière et au bon moment. Ce plan a été élaboré pour encadrer le suivi de la mise en œuvre des activités de ME.

Ce plan de S&E commence par la sélection des bénéficiaires et servira jusqu’à la fin du projet. Il devrait également permettre de mesurer le développement de chaque micro-entreprise ainsi que son impact sur la situation financière des bénéficiaires cibles selon les indicateurs du projet.

# Indicateurs

Plusieurs indicateurs doivent être définis afin de suivre et d’évaluer chaque action. En règle générale, on établira quelques indicateurs clés, mais aussi certains indicateurs secondaires.

En général, les indicateurs à suivre seront ceux inclus dans le **cadre logique du projet lié aux moyens d’existence et au microentrepreneuriat**. D’autres indicateurs peuvent cependant être utilisés :

* Indicateurs spécifiques liés au fonctionnement des ME, en plus de ceux inclus dans le cadre logique
* Indicateurs de la capacité des personnes chargées de mener à bien les activités (bénéficiaires, volontaires).
* Indicateurs de durabilité du projet de ME

# Processus

Le processus se déroule en cinq étapes :

1. Planification

La planification consiste à définir le plan de suivi et à le faire réviser par toutes les parties concernées. Dans cette phase, il est très important que toutes les personnes concernées soient impliquées (siège central des SN, personnel affecté au projet à différents niveaux, bénéficiaires, sociétés nationale participantes [SNP], le cas échéant, et les consultants, le cas échéant). Il est crucial de se réunir pour discuter du plan et tester les formulaires de suivi avant de commencer à l’utiliser et de faire en sorte que toutes les personnes impliquées soient conscientes de leurs responsabilités, qu’elles les acceptent et qu’elles disposent des outils et des capacités nécessaires pour mettre en œuvre le plan.

Sous-activités :

1. Préparer et réviser le plan/chronogramme/enquêtes de suivi et d’évaluation.
2. Version finale du plan de suivi et d’évaluation/calendrier/formats de l’enquête.
3. Organiser une séance ou un atelier sur le suivi, l’évaluation et les enquêtes tests avec l’équipe de terrain ou d’autres parties concernées (y compris l’attribution des responsabilités et des délais).

Lors de la préparation du plan de suivi, il conviendra d’identifier les risques qui pourraient se présenter au cours du processus (tant à l’extérieur qu’à l’intérieur du processus de suivi et d’évaluation en soi) et de prévoir des mesures d’atténuation (voir l’annexe 1). Ce processus d’identification des risques et des mesures d’atténuation doit être revu périodiquement.

Il est indispensable de budgétiser les ressources de suivi et d’évaluation. Veuillez donc inclure :

• Coût des ressources humaines, y compris les indemnités journalières

• Paiement des représentants de la communauté, ou remboursement de leurs frais

• Dépenses d’investissement, y compris les coûts des installations ou des lieux, les équipements et fournitures de bureau, les coûts d’impression, de publication et de distribution des documents de suivi et d’évaluation.

En ce qui concerne la Protection, genre et inclusion (PGI), vous devez vous appuyer sur les capacités existantes en matière de suivi et d’évaluation, en veillant à la participation des membres des communautés concernées et des volontaires. Parmi les activités participatives, on peut citer le suivi participatif, où les représentants élus de la communauté rendent compte des indicateurs de suivi les plus importants, et le suivi effectué par des volontaires et des employés du secteur.

1. Collecte de données sur le terrain.

Les données seront collectées par les facilitateurs (personnel, volontaires, consultants engagés) auprès de tous les bénéficiaires ou d’un pourcentage de ces derniers, en utilisant les formulaires de suivi inclus dans la Boîte à outils.

* *Formulaire d’inscription (Outil P4.S2.T1) :* Cette enquête sera la première à réaliser et permettra de connaître le profil du bénéficiaire et sa situation économique avant de recevoir une aide.
* *Formulaire de suivi de la distribution d’espèces, à utiliser après la distribution (Outil P4.S3.P2) :* Cette enquête sera menée une fois que les subventions en espèces auront été versées, le cas échéant, et ce afin de comprendre le déroulement des opérations de lancement du ME.

Normalement, le contrôle des fonds en espèces sera réalisé pour vérifier si les fonds ont été utilisés aux fins prévues. Cependant, si l’aide a été fournie en nature, on pourrait utiliser l’outil P4.S3.P1, même si c’est moins courant.

Afin de contrôler les achats effectués grâce aux subventions reçues, des photos doivent être prises afin d’enregistrer les produits et les reçus de paiement (le cas échéant).



* *Formulaire de suivi trimestriel (Outil P4.S3.P3) :* Cette enquête sera réalisée régulièrement pour suivre l’évolution des microentreprises.
* *Formulaire de clôture (Outil P4.S2.T2) :* Enquête de clôture à effectuer à la fin du programme.

Concernant les indicateurs spécifiques liés aux microentreprises, la collecte doit se faire par le biais du code attribué à chaque bénéficiaire voir colonne « Numéro d’identification du bénéficiaire » dans tous les formulaires de suivi, selon la liste officielle des bénéficiaires.

*Exemple :*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Code ME** | **Raison sociale** | **Nombre de bénéficiaires** | **Numéro d’identification du bénéficiaire** | **Nom et prénom du bénéficiaire** |
| ME-1 | *Fish for you* | 2 | ME-1-1 | Michael |
| ME-1-2 | Ibrahim |
| ME-2 | *Good Bread* | 1 | ME-2-1 | Mark |
| ME-3 | *So fast Transports* | 4 | ME-3-1 | Angela |
| ME-3-2 | Keita |
| ME-3-3 | Doris |
| ME-3-4 | Barry |

Pour mener les enquêtes, il faudra définir un plan de collecte des données, qui ne durera pas plus d’une semaine, quoique cette durée dépende du contexte.

Les échéances du suivi doivent être fixées dès le début du projet (mensuelles, annuelles, etc.) en tenant compte d’aspects comme :

* Les ressources disponibles pour effectuer le suivi.
* Besoins de rapportage: rapports aux bailleurs de fonds, indicateurs à rapporter, types de rapports, etc.
* Compétences des intervenants qui effectueront le suivi : personnel, volontaires, bénéficiaires, consultants, etc. En ce sens, il faudra éventuellement prendre en compte les besoins en formation.

*Exemple de tableau de suivi des indicateurs* :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicateur** | **Type de capital(s) selon le cadre logique des moyens d’existence durables** | **Type d’indicateur** | **Emplacement** | **Date** | **Unité de mesure** | **Mesure de l’indicateur** | **Personne chargée de la mesure — Poste** | **Personne chargée de la mesure — nom et prénom** | **Autres commentaires** |
| *Nombre de business plans bénéficiant d’un soutien* | *Financement* | *Quantitatif* | *Localité A* | *Mai 2022* | *Nombre de business plans* | *85* | *Technicien S&E* | *Peter Smith* |  |
| *% du total des ME dont le business plan est en cours d’exécution* | *Financement* | *Quantitatif* | *Localité A* | *Mai 2022* | *% du total des ME* | *87 %* | *Technicien S&E* | *Peter Smith* |  |
| *Nombre de ME bénéficiant d’avantages 6 mois après leur mise en œuvre* | *Financement* | *Quantitatif* | *Localité B* | *Novembre 2022* | *Nombre de ME* | *87 %* | *Technicien S&E* | *Peter Smith* |  |
| *Groupes d’épargne établis parmi les membres des ME* | *Social, financier* | *Quantitatif* | *Localité A* | *Mai 2022* | *Nombre de groupes d’épargne* | *0* | *Technicien S&E* | *Peter Smith* | *Activités à réaliser en 2023* |
| *Stratégies de subsistance identifiées chez les bénéficiaires des ME et leurs familles* | *Financier, humain, social* | *Qualitatif* | *Loc*  *lité A* | *Décembre 2022* | *Liste des stratégies de subsistance* | *Voir Annexe — Liste des stratégies de subsistance identifiées dans la localité A* | *Volontaire du projet de la SN dans la localité A* | *Mark Olivarez* |  |
| *…* | *…* | *…* | *…* | *…* | *…* | *…* | *…* | *…* | *…* |

1. Nettoyage des données et analyse globale

Cette phase consiste essentiellement à nettoyer, regrouper, synthétiser et comparer les données. Les analystes doivent les décomposer en fragments gérables en résumant les informations pour différentes catégories, par exemple par régions. La comparaison et le contraste de ces résumés permettent d’identifier et de détecter d’éventuelles erreurs.

Après avoir effectué l’analyse globale des données, le coordinateur du programme, en collaboration avec les représentants des SN, le cas échéant, doit examiner les informations et communiquer le suivant aux membres du personnel et/ou aux autres parties concernées :

* Erreurs
* Enquêtes qui n’ont pas été complétées (informations manquantes).
* Mesures d’atténuation pour les bénéficiaires en risque d’échec (annexe 1)

1. **Rapports, mise en commun et apprentissage**

Afin de pouvoir tirer des conclusions des résultats du projet, nous devons analyser les données et suivre l’évolution des activités pour ensuite pouvoir observer l’évolution de ces résultats. Pour ce faire, nous pourrions créer un tableau de bord où les résultats seraient plus visibles et plus faciles à analyser.

*Exemple :* [Microsoft Power BI](https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDhkNTc3MjctMGVlOS00ZDE4LTg4MmEtNmUzZWFkZWEwZDI2IiwidCI6Ijc1OTEwOGY5LWNkYjMtNGIwNC1iOTc2LTNlOWIzZDlhZDBiZSIsImMiOjh9)

Une fois les premières enquêtes terminées, le moment sera venu de faire une première analyse afin de dresser le tableau de bord en impliquant les différentes personnes concernées, notamment, en fonction du contexte : le coordinateur, l’équipe de planification, suivi, évaluation et rapports (en anglais, PMER), le personnel, le siège de la SN, les autres partenaires impliqués, la SNP, le Centre de ressources en moyens d’existence, etc.

Comme mentionné ci-dessus, il faudra fixer les délais d’élaboration des rapports, ainsi que la manière dont les résultats seront communiqués aux différentes parties concernées : bénéficiaires, autorités, donateurs, etc. Par ailleurs, on peut aussi inclure des mesures de diffusion des résultats en tant qu’outils de visibilité et de communication : réseaux sociaux, vidéos, etc.

*Exemple*: <https://cash-hub.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/11/4_3_2-IFRC-CTP-case-study-template.docx>

# Suivi trimestriel

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| FORMULAIRE | FORMULAIRE 1 | FORMULAIRE 2 | FORMULAIRE 3 | FORMULAIRE 4 |
| TYPE | FORMULAIRE D’INSCRIPTION  *[Cette enquête sera la première à réaliser et permettra de connaître le profil du bénéficiaire et sa situation économique avant de recevoir une aide]* | FORMULAIRE DE SUIVI DE LA DISTRIBUTIONS D’ESPÈCES  *[Cette enquête sera menée une fois que les subventions auront été versées, le cas échéant, et ce afin de comprendre le déroulement des opérations de lancement du ME]* | FORMULAIRE DU SUIVI TRIMESTRIEL (x)  *[Cette enquête sera réalisée régulièrement pour suivre l’évolution des microentreprises]* | FORMULAIRE DE CLÔTURE  *[Enquête de clôture à effectuer à la fin du programme.]* |
| Collecte des données | *[MOIS]* | *[MOIS]* | *[MOIS X]*  *[MOIS X]*  *[MOIS X]*  *…* | *[MOIS]* |
| Date du rapport | *[MOIS]* | *[MOIS]* | *[MOIS X]*  *[MOIS X]*  *[MOIS X]*  *…* | *[MOIS]* |
| Niveau | BÉNÉFICIAIRE | ME | ME | BÉNÉFICIAIRE |
| Nombre d’enquêtes | xx | xx | xxx | xx |

# Chronogramme des responsabilités

*Exemple de chronogramme*:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIVITÉS** | **RESPONSABLE** | **EN COORDINATION AVEC** |  | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | 4 | 5 | | 6 | 7 | 8 | | 9 | 10 | | 11 | 12 | |
| Préparer et vérifiant le plan S&E/chronogramme/enquêtes | Coordinateur/coordinatrice du projet | Personnel technique des moyens d’existence |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |
| Version finale du plan S&E/chronogramme/enquêtes | Coordinateur /coordinatrice du projet | Personnel technique des moyens d’existence |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |
| Former/expliquer/tester avec l’équipe sur le terrain | Coordinateur/coordinatrice du projet | Personnel technique des moyens d’existence |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |
| Reporting : concevoir un graphique dynamique (TABLEAU DE BORD) | CRME/SN | Équipe GI (gestion des informations) |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |
| Collecte des données : Formulaire de clôture (formulaire 1) | Personnel technique des moyens d’existence/Volontaires |  |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |
| Nettoyage et analyse des données et coordination avec les équipes sur le terrain | Coordinateur/coordinatrice du projet | Personnel technique des moyens d’existence |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |
| Collecte des données : Formulaire de suivi des fonds en espèces (formulaire 2) | Personnel technique des moyens d’existence/Volontaires |  |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |
| Nettoyage et analyse des données et coordination avec les équipes sur le terrain | Coordinateur/coordinatrice du projet | Personnel technique des moyens d’existence |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |
| Gestion des risques avec des mesures d’atténuation | Coordinateur/coordinatrice du projet | Personnel technique des moyens d’existence |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |
| Collecte des données : Formulaire de suivi trimestriel x 4 (formulaire 3) | Personnel technique des moyens d’existence/Volontaires |  |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |
| Nettoyage et analyse des données et coordination avec les équipes sur le terrain | Coordinateur/coordinatrice du projet | Personnel technique des moyens d’existence |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |
| Collecte des données : Formulaire de clôture (formulaire 4) | Personnel technique des moyens d’existence/Volontaires |  |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |
| Nettoyage et analyse des données et coordination avec les équipes sur le terrain | Coordinateur/ coordinatrice du projet | Personnel technique des moyens d’existence |  |  | |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  | |  |

**Annexe 1 : Exemple de mesures d’atténuation des risques pour les activités axées sur les moyens d’existence**

| **Risques** | **Mesures d’atténuation** |
| --- | --- |
| **Les bénéficiaires pourraient ne pas démarrer l’activité ou l’arrêter une fois qu’ils ou elles l’ont commencée (pour différentes raisons).** | 1. Réunion avec leurs familles et leurs proches 2. Réunion avec leur garant pour démarrer l’entreprise 3. Tentative de récupérer l’argent par le biais des autorités locales 4. Démarrage du processus de remboursement de la part du bénéficiaire s’il est présent ou par le garant en cas d’absence 5. Réunion avec les parties prenantes concernées et remplacement du bénéficiaire par un autre candidat éligible   Si l’activité ne fonctionne pas/n’a pas démarré/s’est arrêtée, il faudra refaire le calendrier. Voici quelques échéances à titre d’exemple :   * + Réunion avec leurs familles et leurs proches (3 mois)   + Première réunion orale (2 mois)   + Envoi d’une lettre au bénéficiaire en proposant un délai d’un mois pour démarrer l’activité ou rembourser la subvention   + Réunion avec leur garant pour démarrer l’entreprise (entre 3 et 6 mois)   + Première réunion (1 mois)   + Envoi d’une lettre au garant en proposant un délai de 2 mois pour démarrer l’activité ou rembourser la subvention   + Tentative de récupérer l’argent par le biais des autorités locales. (7 mois)   + Réunion extraordinaire avec la CEA pour vérifier les mesures à prendre avec ces bénéficiaires |
| **Bénéficiaire qui vend les biens** **fournis par le projet** | 1. Contacter le garant et demander le remboursement des fonds |
| **Conflit entre les membres du groupe/Désintégration ou séparation du groupe** | 1. Proposer des conseils et résoudre les problèmes survenus entre les membres du groupe avec la participation du CEA et d’autres parties prenantes 2. Se référer aux statuts du groupe pour prendre des mesures et renforcer les capacités du comité et poursuivre le mentorat et le coaching. 3. Un suivi et un soutien solides 4. Formation à la résolution de conflits et soutien SPS |
| **Membre du groupe qui ne participe pas** aux activités du groupe conformément aux statuts/plan | 1. Suivi, consultation et sanctions sur la base des statuts qu’ils ont acceptés et signés |
| **Un des bénéficiaires quitte le groupe** | 1. Remplacement par un autre candidat en fonction du score obtenu et des statuts |
| **Mort d’animaux/Maladies du bétail** | 1. Contactez des experts vétérinaires pour la prévention des maladies des animaux. 2. Assurer une vaccination permanente en coordonnant les activités avec l’office local pour l’agriculture. 3. Suivi étroit de l’état de santé des animaux |
| **Problèmes de pâturage ou d’alimentation** du bétail | 1. Aménagement d’un terrain pour nourrir les animaux 2. Promouvoir la culture du fourrage |
| **Changement de la zone de travail** (toujours au sein de la même municipalité cible) et/ou **changement du type d’activité** | 1. Élaboration préalable des statuts et de l’accord entre les autorités locales, les bénéficiaires et la Société nationale.   *(Si le bénéficiaire souhaite déménager vers une autre région, il ou elle devra rembourser la subvention).* |
| **Faible** **niveau d’alphabétisation** (lacunes en matière de connaissances et de compétences pour développer l’entreprise) | 1. Proposer des formations techniques spécifiques et du coaching |
| **Bénéficiaires qui travaillent de manière individualiste** au détriment du collectif | 1. Promotion des groupes d’épargne communautaires pour que les bénéficiaires aient accès au crédit et améliorent le travail en réseau 2. Recours à des volontaires pour un meilleur renforcement des capacités |
| **Informations erronées fournies par les bénéficiaires** lors du suivi ou de l’inscription des bénéficiaires | 1. Prévoir un mécanisme de vérification croisée avec d’autres membres de la famille et/ou les autorités locales 2. Prendre des mesures pratiques et corriger les informations |
| **Problèmes de sécurité** à l’endroit où l’activité est menée | 1. Résoudre les problèmes en interne en élaborant des statuts 2. Affecter un membre de la famille ou employer un salarié externe |
| Manque de terres agricoles pour les bénéficiaires (lenteur bureaucratique et problèmes juridiques interminables pour avoir accès à des locaux professionnels | 1. Réunion trimestrielle d’examen avec les organes gouvernementaux pour faire pression sur eux 2. Travail quotidien avec les parties prenantes locales 3. Ne procédez à aucun achat tant que le lieu de travail n’est pas sécurisé |
| **Inflation et hausse des prix** lors des achats | 1. L’équipe de la SN doit déterminer la meilleure façon de procéder (accords avec les fournisseurs pour des prix fixes, achats sur différents marchés) |
| Absence de documentation financière légale, comme des factures ou des devis, lors de l’acquisition d’un soutien en nature | 1. Établir des processus d’appel d’offres par le biais de manuels financiers et d’accords entre les vendeurs/fournisseurs et le comité d’achat. |
| **Faible montant de la valeur de transfert** (montant de la subvention) | 1. Mobiliser les ressources internes ou propres des bénéficiaires et créer chez eux un sentiment d’appropriation et de durabilité. |
| **Faible demande du marché pour l’activité** | 1. Élaborer une évaluation du marché avant de commencer toute activité 2. Établir un meilleur lien avec le marché en promouvant des activités commerciales. |