



Analyse des méthodes de performance de suivi et évaluation dans les ONGD de la Ville d'Uvira

Abigaël Regine Mlenda¹
abigaemlenda@gmail.com

Résumé

Les actions menées par la plupart d'organisation non gouvernementale de développement de la ville d'Uvira ne sont pas pertinentes et leur impact n'est pas du tout visible dans la ville. Le suivi et évaluation est identifié comme facteur majeur explicatif de cette inefficience par les acteurs de développement de cette partie de la RD Congo. Cette étude s'est fixée l'objectif d'évaluer le niveau de performance de ces organisations en matière de suivi - évaluation en analysant les outils utilisés et la démarche menée par celle-ci lors de suivi-évaluation. Les résultats obtenus à l'issue de l'enquête qui a été réalisée auprès d'un échantillon composé de 108 organisations de développement de la ville d'Uvira à l'aide de la méthode analytique appuyée par les techniques documentaire, d'entretien et du questionnaire ont démontré qu'il est pertinent de renforcer les capacités de gestionnaires de ces organisations à développer un système de suivi – évaluation axé sur les résultats.

Mots clés : Suivi-évaluation, performance des projet, développement, gestion de projet, projet de développement.

Abstract

The actions carried out by most non-governmental development organizations in the town of Uvira are not relevant and their impact is not at all visible in the town. Monitoring and evaluation is identified as a major factor explaining this inefficiency by development actors in this part of the DR Congo. This study set itself the objective of evaluating the level of performance of these organizations in terms of monitoring and evaluation by analyzing the tools used and the approach taken by these organizations during monitoring and evaluation. The results of the survey, which was conducted among a sample of 108 development organizations in the town of Uvira using the analytical method supported by documentary, interview and questionnaire techniques, showed that it is relevant to strengthen the capacity of the managers of these organizations to develop a results-based monitoring and evaluation system.

Keywords: Monitoring and evaluation, development, projects performance, projects management, project development.

¹ Assistante à l'ISDR Uvira, *abigaemlenda@gmail.com*, Tel. : +243975634494

Introduction

Le suivi-évaluation est considéré aujourd'hui comme un outil de mesure d'évolution des projets/programmes par les partenaires, les bénéficiaires et institutions financières. Bon nombre d'acteurs de projets continuent malheureusement de considérer le Suivi-Évaluation comme un outil de pression ou une condition à remplir pour satisfaire les exigences des bailleurs. Au sein des associations sans but lucratif de la ville d'Uvira, il importe de noter que la capacité du suivi-évaluation à apporter une différence à la gestion des projets. Pour la Banque mondiale (2008), le suivi-évaluation est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

Le PNUD (2008) et Verrière (2002) ajoutent que le suivi est un processus interne à l'exécution d'une action. C'est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation. Alors que Casley & Kumar (1987) assimile le suivi-évaluation à une estimation continue du fonctionnement des éléments du projet dans le contexte de calendriers d'exécution et de l'emploi des apports par les populations visées en fonction des prévisions établies au moment de la conception. C'est une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion qui, par conséquent, fait partie intégrante de la gestion quotidienne.

Le rôle du suivi-évaluation est en fait d'assurer un contrôle continu et systématique des activités et des résultats du projet par la surveillance, la vérification et la maîtrise du processus de mise en œuvre tout au long de son exécution (Verrière, 2002). En effet, il s'agit de vérifier si les ressources humaines, matérielles et financières mises en place sont bien définies, administrées et judicieusement utilisées. Dans ce contexte, l'objectif principal du suivi-évaluation est de constater les anomalies, tirer la sonnette d'alarme et attirer l'attention des décideurs du projet lorsqu'il y a déviation ou dérapage par rapport aux buts initiaux et aux incidences désirées, afin qu'ils puissent y apporter des solutions pour un nécessaire réajustement (Casley & Kumar, 1987).

Certains types de suivi-évaluation peuvent être adoptés à savoir le suivi des réalisations et le suivi du déroulement (Verrière, 2002). Le suivi des réalisations est lui-même subdivisé en trois catégories de suivi à savoir : le suivi des délais, des coûts et le suivi des aspects physiques (Fofana, 2008). Le suivi des coûts sert à vérifier si l'exécution des activités du projet est réalisée en suivant la ligne budgétaire qui avait été prévue (Oger, 2009). Pour ce qui est du suivi des aspects physiques, il s'occupe de l'état d'avancement des réalisations physiques du projet. Il couvre trois aspects essentiels à savoir : le suivi des ressources, le suivi des approvisionnements et le suivi de la conformité physique des réalisations (Fofana, 2008).

L'efficacité et la crédibilité du suivi-évaluation des réalisations dépendent de la fiabilité et de la pertinence des informations fournies par le système d'information mis en place dans le cadre du projet. Le suivi de cout pose le problème de la pertinence des prévisions budgétaires (Oger, 2009).

Méthodes et outils du suivi

La méthode Pert est une technique permettant de planifier et suivre l'exécution d'un projet. Elle consiste à représenter sous forme de graphe, un réseau de tâches dont l'enchaînement permettra d'aboutir à l'atteinte des objectifs du projet (Maders & Clet, 2005). Vallet (2003b) indique qu'elle focalise ses centres d'intérêt sur les différentes activités du projet. Pert ne peut pas être utilisée comme élément de communication pour les différents intervenants dans le projet. Dans la pratique, on distingue le Pert-temps et le

Pert-charge. Si le Pert permet de suivre l'évolution du projet en termes de tâches réalisées et de ressources utilisées il ne permet pas de fournir des informations sur l'état d'avancement du projet, c'est d'ailleurs le rôle du diagramme de Gantt.

D'après Maders et Clet (2005) au fur et à mesure que le projet avance, le diagramme de Gantt doit être complété pour permettre une visualisation de la situation et ainsi prévoir les actions correctives qui s'imposent. Le diagramme de Gantt est aussi un outil de communication majeur entre les différents acteurs impliqués dans la réalisation du projet.

Le Pert et le diagramme de Gantt sont donc complémentaires, dans la mesure où le Pert permet de contrôler le suivi de l'exécution des tâches alors que le diagramme permet d'avoir une vision globale sur l'évolution de l'exécution du projet en termes de temps et de ressources organiser sur un tableau de bord.

Le tableau de bord est un document constitué d'un ensemble d'indicateurs qui permet au gestionnaire du projet de surveiller, contrôler, voire maîtriser l'avancement du projet et les aléas (Maders et Clet, 2003). Compte tenu de l'exhaustivité des informations nécessaires au suivi du projet et qu'il faut absolument collecter, le tableau de bord du projet doit être un document synthétique qui rassemble tous les tableaux de bord de suivi des différentes activités du projet et ressortir les indicateurs.

Les indicateurs de suivi sont un moyen d'apprécier les divers aspects d'un projet, programme ou stratégie de développement : ressources, processus, produits, résultats et impacts (Banque mondiale, 2008). Ils permettent aux gestionnaires de projets de suivre l'état d'évolution de l'action entreprise, d'en déterminer les résultats, de les apprécier et d'apporter les mesures correctives. D'après Casley et Kumar (1987) le choix des indicateurs appropriés présente une importance fondamentale pour le suivi des bénéficiaires, ils doivent faire la lumière des questions sur lesquelles les responsables peuvent exercer une influence afin d'améliorer les réalisations du projet. En effet des indicateurs peu appropriés peuvent condamner à l'échec un système d'information, ce qui implique de faire une évaluation des résultats escomptés.

Les finalités d'une évaluation

Plusieurs caractéristiques propres à la démarche évaluative peuvent être observées. Elles concernent surtout la finalité de l'évaluation, les objets à évaluer et les parties prenantes. L'évaluation possède quatre grandes finalités qui intègrent les spécificités de l'objet à évaluer et les besoins en information des parties prenantes. Ses finalités sont les suivantes (Banque mondiale, 2008) : décider, gérer, informer, savoir comprendre et tirer des enseignements.

D'après la Banque mondiale (2008), six critères peuvent être retenus pour effectuer l'évaluation d'un projet : la pertinence, la cohérence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Chaque critère permet d'orienter les questions évaluatives qui sont associées aux différentes phases de la structure logique du projet. Pour mettre en œuvre une démarche évaluative, deux points de vue peuvent être envisagés, celui de l'organisation commanditaire et celui du bénéficiaire.

Différence et complémentarités entre le suivi et évaluation

Le suivi est un outil au service de l'évaluation interne. Les différences entre le suivi et évaluation peuvent être observées au niveau des objectifs, des principales activités et la fréquence de réalisation (Bergeron, 2008). Au niveau des objectifs : le suivi vise à améliorer l'efficacité par la comparaison des réalisations aux prévisions, la compréhension la justification et le réajustement des écarts. L'évaluation examine les réalisations qui existent entre les activités et les résultats, ce qui permet de fournir les informations nécessaires à l'amélioration de l'efficacité du projet. Au niveau des activités ; le suivi

recueille régulièrement les informations nécessaires à la compréhension de l'évaluation du projet dans le sens de l'atteinte des objectifs ou non, l'évaluation cherche systématiquement à mesurer les effets avec des méthodes rigoureuses. Au niveau de la fréquence le suivi est une demande continue qui s'effectue depuis le début jusqu'à la fin du projet. L'évaluation est intermittente et s'effectue à certains moments bien précis de la vie du projet Vallet (2003a).

Méthodologie de la recherche

Brève présentation de la ville d'Uvira

La Ville d'Uvira a été créée par le décret n°13/029, du 13 juin 2013, conférant le statut de ville et de commune à certaines agglomérations de la province du Sud-Kivu en République Démocratique du Congo. A l'article 4 de ce décret, la ville d'Uvira est composée de trois communes à savoir : les communes de Kavimvira, de Mulongwe et de Kalundu.

La ville d'Uvira est située à l'extrémité du bassin Nord-Ouest du Lac Tanganyika à l'Est de la République Démocratique du Congo, province du Sud-Kivu, entre 3°20' et de 4°20' de l'altitude Sud et de 29°30' de la longitude Est (PAIDECO, mars 2011). Elle est limitée (Décret n°13/029, du 13 juin 2013, conférant le statut de ville et de communes à certaines agglomérations de la province du Sud-Kivu) :

- Au Nord par : la rivière Kawizi ;
- Au Sud par : la Rivière Kivovo ;
- A l'Est par : la Rivière Ruzizi et le Lac Tanganyika ;
- A l'Ouest par : la Chaîne de Mitumba et le mont Mitumba.

La limite Est de la ville d'Uvira lui donne l'ouverture vers les républiques du Burundi, de la Tanzanie et de la Zambie à partir du port de Kalundu. La température moyenne journalière varie entre 26 et 28°, avec une amplitude assez importante qui oscille entre 25 et 32° (CTB, octobre 2009). La ville d'Uvira connaît un régime pluviométrique particulier avec une longue période de saison sèche qui va de mi-mai jusqu'à pratiquement fin octobre de chaque année, suivi ensuite d'une très courte saison de pluies qui va du début novembre à février, suivi enfin d'une courte saison sèche entre février et avril.

Sur le plan du relief, la ville d'Uvira connaît des variations de reliefs considérables d'un endroit à un autre. D'une part, une chaîne de montagne occupant la partie Ouest et d'autre part la plaine allant de la partie nord au littoral du Lac Tanganyika. Malgré la proximité du Lac Tanganyika, Uvira connaît un climat semi-aride. Et selon la classification climatique de Koppen Wladimir, la Ville d'Uvira est dans la zone tropicale d'altitude AW1-3, altitude ne dépassant pas 1000 m (PAIDECO, 2011).

Les habitants de la ville d'Uvira sont en majorité composée de Bavira et de Bafuliiru. Outre ces deux tribus, il en existe d'autres dont : les Barundi, les Babembe, les Bashi, les Barega, les Babwari, et les Banyamulenge. La ville d'Uvira est estimée être habitée par 275 169 nationaux et 2 445 étrangers dont les Burundais, les rwandais et les Tanzaniens qui font au total 277 614 Habitants (*Rapport annuelle de la ville d'Uvira*, 2019). Cette étude avait pour objectifs d'analyser des outils de suivi-évaluations utilisés par les organisations de développement de la ville d'Uvira

Méthodes et Techniques de recherche

La présente recherche a fait recours à la méthode analytique et descriptive avec approche quantitative. Elle s'est basée sur l'analyser des systèmes de suivi-évaluation des organisations de développement de la ville d'Uvira en identifiant les forces et les faiblesses pour aboutir à la proposition d'une stratégie d'amélioration des interventions des organisations de développement.

La population d'étude a été constituée des organisations de développement dont leur siège est établi dans la ville d'Uvira. Elles sont au nombre de 150. De cette population, un échantillon au hasard de 108 organisations a été tiré. Cette taille de l'échantillon a été calculée à l'aide de la formule suivante :

$$n = \frac{t_p^2 x P(1 - P) x N}{t_p^2 x P(1 - P) + (N - 1) x Y^2}^2$$

Avec :

- n : taille de l'échantillon ;
- N : taille de la population cible (nombre des organisations, etc.), réelle ou estimée ;
- P : proportion attendue d'une réponse de la population ou proportion réelle. Etant donné qu'aucune autre étude n'a été réalisée dans le cadre d'identification des menaces et opportunités de chefferie face à la création des villes, il est admis que P soit fixé à 0,5 par défaut.
- TP : intervalle de confiance d'échantillonnage.
- Y : marge d'erreur d'échantillonnage.

$$n = \frac{1.96^2 x 0.5(1 - 0.5) x 150}{1.96^2 x 0.5(1 - 0.5) + (150 - 1) x 0.05^2}$$

n = 108

L'enquête a été conduite à Uvira. Elle a été réalisée grâce à un questionnaire qui a été soumis à ces organisations. L'enquête a duré quatre mois, et a été réalisée en deux temps : déposer les questionnaires d'enquête au sein des organisations de développement, et récupérer les questionnaires complétés. Au cours de la récupération des réponses des entretiens libres étaient réalisés avec les enquêtes pour collecter assez d'éléments relatifs au sujet de leurs pratiques sur le suivi-évaluation. Le traitement des données avait été facilité par l'usage du logiciel Sphinx Plus 5 accompagné du logiciel Microsoft Excel pour organiser les éléments.

Résultats et discussion

Cette partie du travail détaille les résultats obtenus à l'issue de l'enquête qui a été réalisé auprès d'un échantillon composé de 108 organisations de développement de la ville d'Uvira. Il s'agit de regrouper les résultats de cette enquête conformément aux objectifs du travail de départ afin de fonder des décisions sur des bases discutables.

Analyse des outils de suivi-évaluations utilisés par les organisations de développement de la ville d'Uvira

Les résultats présentés montrent que les outils de suivi-évaluation utilisés par les organisations de développement d'Uvira : les fiches hebdomadaires mesurant les scores d'atteinte des activités, les fiches de suivi des indicateurs du projet, les comptes rendus mensuels sur l'état d'avancement d'activités et le rapport annuel de performance. Les résultats des enquêtes ont prouvé que toutes les organisations pratiquent le suivi-évaluation avec l'usage des outils diversifiés. Toutefois, la majorité (83,3%) des organisations ne pratique pas régulièrement l'évaluation ou même utilisés ses outils.

D'après l'entretien ces organisations précisent que le manque de budget est à la source du non réalisation de cette activité. Et elles ajoutent que les consultants externes sont couteux et pèsent lourds sur les budgets des organisations qui restent majoritairement dépendantes de la décision des bailleurs des fonds. Les entretiens ont montré aussi que

² Formule de William COCHRAN, 1977

leurs partenaires financiers semblent minimiser cette activité, toujours planifiées mais rejetées par les partenaires financiers des projets. L'évaluation externe est devenue dérisoire pour ces organisations. Seulement 16.7% des organisations recourent à l'évaluation et le font à titre contraignant pour avoir accès à certains financements.

Des outils utilisés

Les fiches de suivi des indicateurs du projet

Les résultats montrent que plus que de la moitié (55.6%) des organisations disposent de la fiche de suivi des indicateurs. Les organisations ont montré les défis majeurs pour la tenue des fiches. Les fiches sont tenues par des animateurs non outillés et donc ne disposant pas des compétences pour interpréter les résultats de données collectées. Les données collectées ne sont pas presque exploitées pour conduire les projets vers les résultats attendus. La fréquence de l'exploitation des fiches est généralement semestrielle. Cette durée a été jugée longue par les enquêtés démontrant que les erreurs qui pouvaient être corrigées avant le temps deviennent difficiles voire impossible. Elles pèsent lourdement sur la bonne marche des produits. Ainsi, leurs projets atteignent des résultats mitigés faute d'un bon système de suivi rapproché de projet. A l'aide des entretiens menés, ils ont reconnu l'absence totale de la tenue des fiches hebdomadaires mesurant les scores d'atteinte des résultats. Le suivi étant orienté sur les activités, il se pose la difficulté d'évaluer le changement qualitatif produit par le projet.

Les comptes rendus mensuels sur l'état d'avancement d'activités

Moins que le quart (18.52%) des organisations réalisent des comptes rendus mensuels sur l'état d'avancement d'activités de leurs projets. Ces comptes rendus ne renseignent que sur les activités réalisées au cours d'une période d'un mois. A travers ce rapport, il est facile de lire la faiblesse de suivi axé sur les résultats.

Les organisations sont devenues dépendantes non seulement sur le plan financier mais aussi sur le plan de l'organisation des activités de leurs projets. Les entretiens avec les organisations ont donné les résultats que des rapports rapprochant les indicateurs aux niveaux atteints ne sont produits que sur base du calendrier arrêté de commun accord avec les partenaires financiers. Des rapports sur l'état d'avancement incluant une petite évaluation des indicateurs atteints ne sont produits que trimestriellement. Les rapports mensuels ne sont pas produits, sont déductibles que des rapports trimestriels qui est une tâche difficile qui peut conduire à des retards pour nuire les bonnes relations entre les organisations et leurs partenaires financiers. Au moins 30 organisations ont reconnu que cela a été la base du non renouvellement de certains de leurs contrats avec certains bailleurs des fonds.

Le rapport annuel de performance

Seulement 15 organisations réservent dans leurs rapports annuels, un chapitre sur la performance de leurs projets. La culture de rapports annuels consolidés est quasi-absente dont seulement 4.63% font cette pratique. Cette insuffisance n'est pas simplement visible au niveau du suivi mais bien plus à toutes les étapes du cycle de gestion des projets. Les organisations ont reconnu la difficulté de disposer des planifications budgétaires consolidées liées au manque de technicité en la matière. Il est alors impossible de mesurer la performance organisationnelle à la fin si elles ne disposent des objectifs traduits par une planification des programmes palpables.

De la disponibilité d'une équipe de suivi-évaluation au niveau des organisations de développement de la ville d'Uvira

Moins de la moitié (37,4%) des organisations disposent d'un département de suivi évaluation à leur sein. Ce département pilote des activités de suivi-évaluation. Les autres n'en disposent pas et ne trouvent pas la nécessité de disposer d'une équipe particulière. Elles pensent que l'équipe programme est suffisante pour conduire à bon escient cette activité. Elles ont démontré que c'est celui qui a participé à l'élaboration du projet qui doit être le meilleur pour le suivre. Elles ont estimé que disposer d'une équipe particulière est un coût supplémentaire difficile à couvrir dès lors d'autres besoins de l'organisation ne sont pas encore couverts.

Les 40 organisations (37,4%) apprécient fortement de disposer d'une équipe supplémentaire car, selon elles, le suivi-évaluation exigeant et permanent. Il ne doit pas être réalisé à des intervalles de temps trop séparés mais bien à très serrer pour dénicher des failles et les corriger rapidement. Par corriger, elles comprennent la révisitation de la planification pour des nouvelles orientations et des aménagements conséquents. Selon elles, le suivi ne doit pas être réduit à une simple comparaison de ce qui était prévu par rapport à ce qui est réalisé. Seulement 25,92% des enquêtés ont reconnu l'insuffisance de la maîtrise de suivi axé sur les résultats. Même certains animateurs de département de suivi-évaluation l'ont reconnu, et qu'il s'agit d'une nouvelle approche non encore implémentée dans leurs organisations.

De la maîtrise de suivi-évaluation par les agents des organisations de développement de la ville d'Uvira

Sur le plan théorique, l'ensemble des organisations savent faire la différence entre ces deux concepts. Toutefois, dans la pratique, elles utilisent les deux termes pour désigner une seule réalité, le contrôle du déroulement des activités.

Seulement 7 organisations nous ont fourni un rapport d'évaluation interne. Toutefois, ces rapports ne font que ressortir les forces et les faiblesses du projet sans une analyse approfondie sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et les effets d'entraînement pour concevoir une stratégie de durabilité des acquis du projet. C'est ainsi qu'il s'est fait ressortir la faible compétence des agents des organisations de développement de la ville d'Uvira en matière de suivi-évaluation pour conduire celui à contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion de projet par celles-ci.

De l'organisation de suivi – évaluation au niveau des organisations de développement De la disponibilité de manuel de suivi évaluation

Moins d'un quart (20,37%) des organisations disposent d'une politique de suivi-évaluation. Cette politique se décline en plan définissant les objectifs de suivi-évaluation, les outils à utiliser, la fréquence, la compétence des animateurs à même de conduire des missions de suivi-évaluation, les étapes, les informations à collecter, la valorisation des résultats de suivi évaluation. Cet outil a été jugé pertinent par l'ensemble de l'organisation car tout doit partir d'une planification. Elles ont démontré qu'il est difficile d'évaluer un système qui fonctionne sans des normes à suivre.

Les 22 organisations bien que disposant de plan de suivi merveilleux, leur pratique laisse à désirer. Avec le croisement de données entre la disponibilité d'une politique de suivi avec les autres paramètres, il s'est relevé que les organisations ne disposant pas de cette politique se comportent mieux que celles qui en disposent. Rencontrées à ce sujet, les 22 organisations ont reconnu qu'elles ont été accompagnées par un partenaire financier sur

cet aspect et qu'il s'agissait d'une exigence pour accéder à un financement de ce genre. Ainsi, cette documentation bien que riche est restée lettre morte dans ces organisations.

De la préparation de mission des suivi-évaluation dans les organisations de développement d'Uvira

Presque la moitié (50) d'organisations enquêtées formalisent les missions de suivi. Cette préparation débute par la confection du terme des références qui décrit l'étendue de la mission, les outils à utiliser, les objectifs, la démarche méthodologique, les informations à collecter, l'équipe affectée à la mission et le budget subséquent. Suivra l'étape de la documentation. Il s'agit de réunir les informations le projet à travers les rapports d'activités et le document du projet approuvé par le bailleur des fonds. Enfin, la conception et le développement des outils à utiliser dans le cadre suivi.

Dans les autres organisations, le suivi étant une activité de routine et régulière ne mérite pas une préparation particulière. Le projet étant connu par les animateurs chacun en ce qui le concerne doit devoir développer des mécanismes pour contrôler régulièrement les activités sous son management.

Comme pour le suivi, seulement 7 organisations ont réalisé des activités internes. Elles ont décrit les mêmes étapes de suivi pour la préparation de l'évaluation à une différence de désignation dans l'équipe du programme des animateurs qui pourront bien conduire la mission d'évaluation.

Pour des évaluations externes, les étapes suivantes ont été énumérées par l'ensemble des organisations de développement :

- L'élaboration du cahier de charge et du profil du consultant chargé de l'évaluation ;
- Le lancement de l'appel d'offre ;
- La sélection sur base des offres (techniques et financières) des consultants dans une commission constituée ad hoc ;
- L'harmonisation des outils et de la méthodologie entre le consultant recruté et l'organisation découlant à la signature du contrat de consultance ;
- La préparation de la logistique.

De l'exécution des missions de suivi-évaluation par les organisations de développement de la ville d'Uvira

Les missions d'évaluation sont conduites sur terrain et se limitent à confronter les résultats rapportés et les réalités du terrain. Des visites de terrains d'implémentation des activités sont réalisées par les animateurs généralement venues des coordinations des organisations de développement de la ville d'Uvira avec les animateurs des terrains. Ces visites conduisent ces animateurs à prendre contact avec les bénéficiaires pour vérifier de l'arrivée des services et biens leur destinés ou de leur implication par les animateurs dans les activités de projet.

Des entretiens eus avec les organisations, il s'est révélé que le suivi perd progressivement sa qualité d'une balance des objectifs du projet pour gagner le terrain de contrôle des activités menées sur terrain et de performance des agents. Cela est fondé selon elles car depuis un temps, la malhonnêteté avait élu domicile au niveau des animateurs de terrain qui rapportaient le contraire des réalités du terrain.

Les évaluations, lorsqu'elles sont conduites par un consultant externe, se réalisent sous forme d'une enquête. L'évaluateur externe est conduit sur terrain par l'organisation dans les sites qui ont bénéficié des activités du projet. Utilisant une approche mixte, questionnaire d'enquête et interviews, l'évaluateur récolte une masse de données suivant le terme de référence. Après compilation, analyse et traitement de données, il produit un

rapport qu'il partage avec l'organisation. Ces rapports contiennent des forces et des faiblesses et chaque faiblesse est accompagnée des mesures correctives à capitaliser dans les interventions avenir.

Stratégie de renforcement de suivi et évaluation au sein des organisations de développement de la ville d'Uvira

Bon nombre d'acteurs de projets continuent malheureusement de considérer le Suivi Evaluation comme un outil de coercition ou une condition à remplir pour satisfaire les exigences des bailleurs. Les enquêtes réalisées auprès de 108 organisations de développement de la ville d'Uvira ont prouvé que le suivi évaluation dans cette partie de la RDC est inefficace.

En effet, les résultats relèvent de l'insuffisance des outils utilisés, la faible pratique de suivi-évaluation, la faible capacité des animateurs à intégrer le suivi-évaluation comme une activité de propulsion d'atteinte des résultats efficace et efficients des projets implémentés par les organisations ainsi que la quasi absence des manuels de suivi-évaluation au sein de ces organisations ne militant pas pour les bonnes pratiques de cet acteur contributeur de la réussite des projets.

Les conséquences d'un système inefficace de suivi et évaluation étant majeur allant jusqu'au non renouvellement des contrats des financements pour certaines organisations de développement de la d'Uvira, une stratégie de renforcement du système existant se révèle obligatoire à développer.

Présentation de la stratégie proprement dite

Globalement, la présente stratégie contribuera à l'amélioration des pratiques de gestion de projet par les organisations de la ville d'Uvira grâce à bon système de suivi-évaluation. Spécifiquement, la stratégie vise à :

- Accompagner les organisations de développement de la ville d'Uvira dans la conception d'une politique de suivi-évaluation ;
- Renforcer les capacités des animateurs des organisations de développement d'Uvira sur le suivi-évaluation axé sur les résultats ;
- Doter les organisations de développement d'Uvira des outils appropriés de suivi-évaluation axés sur les résultats.

Le tableau ci-dessous reprend les acteurs clés concernés par la présente stratégie et leurs rôles :

Tableau 1 *Acteurs clés concernés par la présente stratégie et leurs rôles*

N°	Acteurs	Rôles
1	Animateurs des organisations de développement d'Uvira	- Elaborer un descriptif des besoins en formation sur le suivi-évaluation axé sur les résultats ; - Participer activement dans les séances de formations de suivi-évaluation organisées à leur profit ; - Faciliter les consultants à concevoir la politique et les outils de suivi-évaluation adaptés à leurs besoins ; - Conduire les missions de suivi et évaluation suivant la politique mise en place en utilisant les outils conçus.
2	Les partenaires financiers des organisations de développement d'Uvira	- Collaborer avec les consultants et les organisations de développement d'Uvira dans la mise en place de la politique et des outils de suivi-évaluation efficace ; - Rendre obligatoire l'évaluation dans les projets des organisations de développement d'Uvira.
3	Consultants	- Accompagner les organisations de développement d'Uvira dans la mise en œuvre de la politique de suivi évaluation - Faciliter la conception des outils adaptés de suivi évaluation axée sur les résultats ; - Former les animateurs des organisations de développement d'Uvira sur le suivi-évaluation sur les résultats.

Les axes prioritaires

Axe stratégique 1. Accompagnement des organisations de développement de la ville d'Uvira dans la conception d'une politique de suivi-évaluation. Pour améliorer la qualité de suivi-évaluation, les organisations de développement d'Uvira doivent disposer des manuels de suivi –évaluation. Ces manuels décriront les objectifs de suivi-évaluation, les outils à utiliser, la fréquence, la compétence des animateurs à même de conduire des missions de suivi-évaluation, les étapes, les informations à collecter, la valorisation des résultats de suivi évaluation et la fréquence de leurs révisions.

En effet, ces manuels constitueront des lignes à suivre pour rendre efficace le suivi-évaluation au sein des organisations de développement et partant, leurs résultats sur le terrain. La conception de cette politique se réalisera en deux temps :

- Sous forme d'ateliers, les organisations seront soumises à envoyer 4 personnes par organisation pour suivre une formation portant sur les généralités en ce qui concerne la politique de suivi-évaluation ;
- Chaque organisation sera alors amenée à concevoir sa politique suivant le contexte de son rayon d'actions, de ses moyens et de sa taille.
-

Axe stratégique 2. Renforcement des capacités des animateurs des organisations de développement d'Uvira sur le suivi-évaluation axé sur les résultats. Une série des formations méritent d'être initiées à l'endroit des animateurs des organisations de développement sur le suivi-évaluation axé sur les résultats.

Chaque organisation sélectionnera donc les animateurs chargés de suivi –évaluation pour participer dans séances facilitées par des consultants expérimentés. Ces formations ont pour objectif d'imposer la culture de suivi-évaluation au sein de l'organisation. Le suivi –évaluation doit être compris par tous les agents comme un outil d'amélioration des pratiques quotidiennes de l'organisation.

Axe stratégique 3. Amélioration des outils de suivi-évaluation axés sur les résultats des organisations de développement d'Uvira. Les bailleurs des fonds ensemble avec les consultants se mettront au côté des organisations de développement pour réviser les outils de suivi-évaluation. Une attention particulière devra être mise en évidence au sujet de les adapter à intégrer l'approche des résultats.

Des équipes seront constituées au sein des organisations de développement, bien entendu, après avoir suivi la formation sur le suivi-évaluation axé sur le résultat. Au cours de la mise à jour de ces outils, un plaidoyer sera réalisé par les consultants demandant aux bailleurs des fonds d'avoir la latitude de bien vouloir imposer l'évaluation dans toutes les propositions des projets soumis par les organisations de développement.

Conclusion

Le Suivi-Évaluation se présente aujourd'hui comme un outil efficace de la gestion des programmes et projets de développement. Il permet de conduire les gestionnaires des projets et programmes vers une performance voulue, l'atteinte des résultats devant provoquer des changements significatifs auprès des bénéficiaires.

Bon nombre de gestionnaires des projets et programmes de développement continuent malheureusement de considérer le Suivi-Evaluation comme un outil de coercition ou une condition à remplir pour satisfaire les exigences des bailleurs. Telle est la situation dans laquelle se retrouve les organisations de développement de la ville d'Uvira où les enquêtes réalisées auprès de 108 organisations de développement sur les 150 disponibles ont prouvé que le suivi évaluation dans cette partie de la RDC est inefficace.

En effet, les résultats relèvent que l'insuffisance des outils utilisés, la faible pratique de suivi-évaluation, la faible capacité des animateurs à intégrer le suivi-évaluation comme une activité de propulsion d'atteinte des résultats efficaces et efficients des projets implémentés par les organisations ainsi que la quasi absence des manuels de suivi-évaluation au sein de ces organisations constituent une cause majeure parmi les facteurs explicatifs de la réussite des projets et programmes mis en œuvre les acteurs de développement de cette partie du pays.

A la lumière de ce qui précède, la présente étude a proposé une stratégie de renforcement de suivi et évaluation au sein des organisations de développement de la ville d'Uvira intégrant trois axes à savoir :

- L'accompagnement des organisations de développement de la ville d'Uvira dans la conception d'une politique de suivi-évaluation ;
- Le renforcement des capacités des animateurs des organisations de développement d'Uvira sur le suivi-évaluation axé sur les résultats ;
- L'amélioration des outils de suivi-évaluation axé sur les résultats des organisations de développement d'Uvira.

Références

- Banque mondiale (2008). *Séminaire de formation en suivi en suivi évaluation*. Niger, disponible sur <http://www.pnud.ne/rense/auto%20formation.htm> consulté en Décembre 2020
- Bergeron, G. (2008). *Evaluation de projets*. Notes de cours. Université Senghor.
- Casley, D.J., Kumar K. (1987). *Suivi et évaluation des projets agricoles*. Economica. Banque mondiale.
- Fofana, I. (2008). *Planification et contrôle opérationnel de projets*. Notes de cours. Université Senghor.
- Maders, H.P. & Clet, E. (2005). *Pratiquer la conduite de projet*. Editions de l'organisation. Paris
- Mardes, H.P. & Clet, E. (2003), *Comment manager un projet*. Editions l'organisation. Paris.
- Oger, B. (2009). *Comptabilité et contrôle de gestion*. Notes de cours. Université Senghor.
- PNUD. (2008). *Dossier d'information sur le suivi évaluation*. Retrouvé sur <http://.undp.org/sgp/index.htm> consulté en septembre 2008
- Vallet, G. (2003a). *Techniques de planification de projets*. Collection Dunod, Paris.
- Vallet G. (2003b). *Techniques de suivi de projets*. Collection l'Usine Nouvelle, Dunod, Paris.
- Verrière, V. (2002). *Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif, indicateurs*. Paris. 2002. <http://f3e.asso.fr> consulté en juin 2020.

Tableau 2. Chronogramme

Activités	Durée							
	Année 1				Année 2			
	Trim1	Trim2	Trim3	Trim4	Trim1	Trim2	Trim3	Trim4
Axe stratégique 1 : Accompagnement des organisations de développement de la ville d'Uvira dans la conception d'une politique de suivi-évaluation								
Recrutement des consultants	x							
Formation des équipes de travail sur la politique de suivi-évaluation par les organisations	X							
Formation sur la conception de politique de suivi évaluation des organisations de développement		X						
Conception assistée des politiques de suivi évaluation par les organisations de développement d'Uvira		X						
Production des versions finales des politiques conçues			X					
Vulgarisation			X	X				
Axe stratégique 2 : Renforcement des capacités des animateurs des organisations de développement d'Uvira sur le suivi-évaluation axé sur les résultats								
Identification des bénéficiaires des formations sur le suivi évaluation		X						
Recrutement des consultants			X					
Organisation des formations proprement dite des bénéficiaires identifiés			X					
Formation sur les tas des autres animateurs des organisations de développement d'Uvira par les équipes formées				X	X	X	X	X
Axe stratégique 3 : Amélioration des outils de suivi-évaluation axé sur les résultats des organisations de développement d'Uvira								
Formation des équipes de travail sur les outils de suivi évaluation axée sur les résultats			x					
Mise à jour et complément des outils de suivi évaluation			x					
Vulgarisation des outils mis jour			x	X	X	x	x	x
Suivi de la mise en œuvre de la stratégie	X	x	x	X	X	x	x	x