

Pratiques et défis du suivi-évaluation dans une Organisation non Gouvernementale locale : cas de l'Ocades Caritas Burkina Faso

Présenté par

KONDITAMDE Jean-Pierre

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité **Management de projets**

le 09/10/2025

Devant le jury composé de :

Prof. ONDOUA BIWOLE Viviane Président

Directrice du Programme de Formation en Gestion
de la Politique Économique au Cameroun)

Prof. OUEDRAOGO Salmata Directeur de mémoire

Directrice – Programmes de maîtrise en gestion des
organisations (MGO) Département des sciences
économiques et administratives/ Professeure titulaire
de sciences économiques

M. ABDELLATIF Mahamat Examineur

Maître de conférences en Sciences de gestion (CNU -
France) - Directeur du département Management

Remerciements

Il nous est impossible de trouver des mots pour exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui, en dépit de leurs multiples occupations, nous ont prêté attention pour la réalisation de ce document.

Notre profonde et sincère reconnaissance va à l'endroit de notre Directrice de Mémoire, **Professeur OUEDRAOGO Salmata**. Malgré ses multiples occupations, elle a accepté de diriger notre étude et nous a fait don de ses connaissances, de ses compétences, de son expérience et de ses recommandations indispensables à la réalisation de ce travail.

Ensuite, j'adresse ma profonde gratitude à **Dr Mahamat ABDELLATIF**, directeur du département Management de l'Université Senghor pour son accompagnement tout au long de notre formation. À ses côtés, Madame **Magui ABDO**, assistante de direction des départements Management et Santé, a su se rendre disponible à chaque étape avec une efficacité et une gentillesse que j'ai particulièrement appréciées.

Ma reconnaissance va également à l'endroit de **Monsieur l'Abbé Constantin Safanitié SERE**, Secrétaire Général de l'Ocades Caritas Burkina, qui m'a offert l'opportunité de réaliser ce stage enrichissant au sein de l'institution. J'y ai découvert un cadre propice à l'apprentissage et je remercie chaleureusement tout le personnel pour leur accueil et leur disponibilité constante.

Mes remerciements vont également à l'endroit de **Monsieur ROAMBA Gaétan**, mon maître de stage, pour sa confiance, son encadrement attentif et ses conseils toujours avisés. Sa présence m'a permis de tirer pleinement profit de cette expérience.

Je n'oublie pas mes collègues du service suivi-évaluation, avec qui j'ai partagé le quotidien de ce stage. Leur esprit d'équipe, leur ouverture et leur soutien ont largement contribué à enrichir ce travail.

Enfin, à ma famille, à mes camarades de la promotion et à toutes les personnes qui m'ont soutenu durant cette expérience, merci pour vos encouragements, votre patience et votre foi en moi.

A toute personne ayant contribué à ma formation personnelle et professionnelle, je vous prie de bien vouloir recevoir ici l'expression de ma profonde gratitude.

Dédicace

Je dédie cette œuvre à mon regretté père, à ma mère, mes frères et sœurs ainsi qu'à mon épouse et mes enfants.

Résumé

La présente étude, consacrée à l'analyse de la pratique du suivi-évaluation au sein de l'Ocades Caritas Burkina, a été menée dans plusieurs diocèses du pays, auprès des acteurs impliqués à différents niveaux du dispositif. Son objectif était de comprendre comment le suivi-évaluation est organisé et mis en œuvre au sein du réseau Caritas Burkina, d'évaluer son efficacité et de proposer des pistes pour renforcer sa contribution à la performance des projets et programmes et partant, de l'institution. Cette analyse s'inscrit donc dans une perspective d'amélioration continue, où le suivi-évaluation n'est pas seulement un outil de redevabilité envers les bailleurs, mais également un instrument stratégique au service de la prise de décision et de l'apprentissage organisationnel. En plus de la revue documentaire et des observations directes, une approche méthodologique mixte, combinant des entretiens et des questionnaires, a été utilisée pour la collecte des données. Cette approche a permis de trianguler les perceptions des acteurs avec les réalités observées sur le terrain. Les résultats révèlent un engagement institutionnel réel marqué par l'opérationnalisation de plusieurs instruments de planification et de suivi-évaluation bâti autour de son référentiel de développement national, le Plan Stratégique. Toutefois, bien que le dispositif actuel soit apprécié par les acteurs, des défis énormes subsistent pour doter l'Ocades Caritas Burkina d'un dispositif de suivi-évaluation performant dans un contexte où les besoins humanitaires sont en forte croissance alors que les sources financières se tarissent. A cet effet, des recommandations ont été formulées afin de consolider son dispositif actuel, d'améliorer l'efficacité de ses interventions et de renforcer leur impact auprès des communautés bénéficiaires. Enfin, un projet de modernisation du dispositif actuel de suivi-évaluation a été formulé pour accompagner l'Ocades Caritas Burkina vers une digitalisation intégrale de son système de planification et de suivi-évaluation.

Mots-clefs

Suivi-évaluation, Organisation non Gouvernementale, Projet, Programme, humanitaire.

Abstract

This study, which analyses monitoring and evaluation practices within Ocales Caritas Burkina, was conducted in several dioceses across the country, involving stakeholders at different levels of the system. Its objective was to understand how monitoring and evaluation is organised and implemented within the Caritas Burkina network, to assess its effectiveness and to propose ways of strengthening its contribution to the performance of projects and programmes and, consequently, of the institution. This analysis is therefore part of a continuous improvement process, in which monitoring and evaluation is not only a tool for accountability to donors, but also a strategic instrument for decision-making and organisational learning. In addition to documentary review and direct observations, a mixed methodological approach combining interviews and questionnaires was used for data collection. This approach made it possible to triangulate the perceptions of stakeholders with the realities observed in the field. The results reveal a genuine institutional commitment, marked by the operationalisation of several planning and monitoring and evaluation instruments built around its national development framework, the Strategic Plan. However, although the current system is appreciated by stakeholders, enormous challenges remain in equipping Ocales Caritas Burkina with an effective monitoring and evaluation system.

Key-words

Monitoring and evaluation, non-governmental organisation, project, programme, humanitarian.

Liste des sigles et acronymes

ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action
AME	Articles Ménagers Essentiels
APD	Aide Publique au Développement
BM	Banque Mondiale
CDO	Conseils Diocésains de l'Ocades
CICR	Comité International de la Croix-Rouge
CMP	Cadre de Mesure de Performance
CNO	Conseil National de l'Ocades
CTC	Cadre Technique de Concertation
DGCOOP	Direction Générale de la Coopération
DSONG	Direction du Suivi des Organisations Non Gouvernementales
FIDA	Fonds international de développement agricole
GAR	Gestion axée sur les résultats
IDH	Indice de Développement Humain
IDRC	Centre de recherches pour le développement international
IFRC	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
MEFD	Ministère de l'Économie, des Finances et du Développement
OCADES	Organisation Catholique pour le Développement et la Solidarité
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies
ODD	Objectifs du Développement Durable
OIM	Organisation Internationale de la Migration
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAP	Plans d'Actions Pluriannuels
PMI	Project Management Institute
PNDES	Politique Nationale de Développement Économique et Social
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuel
POA	Plans Opérationnels Annuels
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RAC	Rapport Annuel Consolidé
RAD	Rapport Annuel Diocésain
SED	Secrétariats Exécutif Diocésains
SG	Secrétariat Général
SEPI	Suivi-évaluation Participatif des Impacts
SNR-PDICA	Stratégie Nationale de Relèvement des Personnes Déplacées Internes et des Communautés d'Accueil
SSE	Système de suivi-évaluation
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
TOC	Théorie du Changement

Table des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Abstract	iv
Liste des sigles et acronymes	v
Table des matières	vi
Introduction	1
1. Contexte et Problématique de la pratique de suivi-évaluation	4
1.1. Contexte Général de l'Aide au Développement et Aide Humanitaire	4
1.1.1. Aide humanitaire	4
1.1.2. Aide au développement	5
1.2. Problématique	6
1.2.1. Questions de recherche	8
1.2.2. Objectifs, hypothèses et résultats attendus de la recherche	8
1.2.3. Intérêts de l'étude	9
2. Cadre conceptuel et théorique du suivi-évaluation	10
2.1. Clarification des concepts clés	10
2.1.1. Projet	10
2.1.2. Programme	12
2.1.3. Suivi-évaluation comme outil de pilotage des projets	12
2.1.4. Méthodes et outils de suivi-évaluation	15
2.2. Fondements conceptuels et théoriques	16
2.2.1. Gestion axée sur les résultats (GAR)	16
2.2.2. Le système de suivi-évaluation	18
2.2.3. L'approche participative dans le suivi-évaluation	18
3. Cadre contextuel et Approche méthodologique	20
3.1. Cadre contextuel	20
3.1.1. Présentation de l'Ocades Caritas Burkina	20
3.1.2. Plan stratégique de développement de l'Ocades Caritas Burkina	21
3.2. Démarche méthodologique	22
3.2.1. Modèle d'analyse	22
3.3. Méthodologie de recherche	29
3.3.1. Démarche méthodologique	29
3.3.2. Méthodes de collecte des données	30
3.3.3. Méthode de traitement et d'analyse	31
3.4. Vue d'ensemble sur les mécanismes de suivi-évaluation de Caritas Burkina	31
3.4.1. Le mécanisme de rapportage	31
3.4.2. Instances de pilotage	33
4. Résultats obtenus et principales recommandations	36
4.1. Profil des enquêtés	36

4.1.1. Répartition par structure	36
4.1.2. Statut professionnel et ancienneté des enquêtés	37
4.2. Présentation des résultats en lien avec les variables indépendantes	37
4.2.1. Planification des activités de suivi-évaluation	38
4.2.2. Organisation des activités de suivi-évaluation	40
4.2.3. Direction des activités de suivi-évaluation	41
4.2.4. Contrôle des activités de suivi-évaluation	42
4.3. Présentation des résultats en lien les variables dépendantes	43
4.3.1. Efficacité	44
4.3.2. Efficience	44
4.3.3. Cohérence des activités de suivi-évaluation	45
4.4. Discussion des résultats	45
4.4.1. Aperçu des force et faiblesse du système de suivi-évaluation de l'Ocades Burkina	47
4.4.2. Limites et difficultés rencontrées	49
4.5. Vérification des hypothèses	50
4.5.1. Vérification de l'hypothèse 1	50
4.5.2. Vérification de l'hypothèse 2	50
4.6. Recommandations pour l'amélioration de la pratique de suivi-évaluation à l'Ocades Burkina	50
4.7. Projet de modernisation du dispositif de suivi-évaluation de l'Ocades Caritas Burkina : vers la conception d'une plateforme numérique intégrée de planification et de suivi-évaluation	51
4.7.1. Objectifs et résultats attendus	52
4.7.2. Cadre Logique	53
4.7.3. Technologie proposée	54
4.7.4. Caractéristiques techniques pour l'hébergement de la plateforme	55
4.7.5. Planning Prévisionnel	56
4.7.6. Budget Estimatif et Plan de financement	57
4.7.7. Stratégie de mise en œuvre	58
4.7.8. Risques et Mitigations	58
Conclusion	59
5. Références bibliographiques	60
6. Liste des illustrations	66
7. Liste des tableaux	66
8. Annexes	67
Annexe 1 : Questionnaire administré aux acteurs	67
Annexe 2 : Guide d'entretien	73
Annexe 3 : Format d'un cadre logique type Ocades	74
Annexe 4 : processus d'élaboration d'une matrice de suivi	74
Annexe 5 : Matrice de plan d'opération	75
Annexe 6 : Matrice de programmation physique et financière	75
Annexe 7 : Canevas programme mensuel prévisionnel	76
Annexe 8 : Canevas de bilan annuel physique et financier des actions	76
Annexe 9: Tableau des Scores en lien avec la Planification	77

Annexe 10 : Tableau des Scores en lien avec l'Organisation	78
Annexe 11 : Tableau des Scores en lien avec la Direction	78
Annexe 12 : Tableau des Scores en lien avec le contrôle	79

Introduction

« Le suivi-évaluation n'est pas une option, mais une nécessité pour assurer que l'aide produise des changements réels et durables. » Michael Quinn Patton

La communauté internationale s'est résolument engagée, ces dernières décennies, à lutter contre la pauvreté à travers des formes diverses d'assistance (financière, technique) dans le cadre de la coopération internationale ([OCDE, 2020](#)). Ces appuis, souvent matérialisés par des dons ou des prêts, ont facilité l'opérationnalisation de projets et programmes de grande envergure, dans les domaines économique et social et environnemental, avec pour objectif l'amélioration des conditions de vie des populations dans les pays en développement. Cette dynamique s'est traduite par la multiplication d'interventions articulées autour de deux axes : l'urgence et le développement au profit des populations ([OCDE, 2008](#)).

A la faveur de l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), en septembre 2000, à New York (USA), bon nombre de pays se sont engagés à réaliser des projets, programmes et portefeuilles de projets avec l'accompagnement des partenaires techniques et financiers. Dans le souci d'atteindre ces objectifs à l'horizon 2015, des pays en développement en général et ceux de l'Afrique subsaharienne en particulier ainsi que des organisations de développement ont développé en leur sein des systèmes de suivi-évaluation en vue d'accroître les performances des projets et programmes de développement (Kouassi, 2015). Malgré les dispositions institutionnelles, les politiques relatives au suivi-évaluation puis l'engagement manifeste de certaines organisations chargées du développement, les résultats à mi-parcours des OMD restent mitigés. Les raisons de cette contre-performance sont diverses et s'expliquent d'une part, par les conflits que connaissent certains pays et d'autre part, par des causes internes qui sont entre autres (Keita, 2014) :

- la mauvaise conception des projets programmes ;
- le non-respect des planifications ;
- la faiblesse du taux d'absorption des crédits alloués ;
- la faiblesse du taux d'exécution des travaux à tous les niveaux ;
- la non utilisation optimale du temps et des ressources (financières, matérielles informationnelles...);
- l'absence ou le dysfonctionnement d'un système d'information et communication efficace et cohérent pouvant fournir des informations et connaissances nécessaires aux acteurs leur permettant de prendre de bonnes décisions ;
- le manque de lisibilité de l'impact des projets sur les bénéficiaires ;
- le manque de compétitivité des organes chargés du management des projets.

Ces insuffisances qui ont un impact négatif sur les résultats attendus des projets et programmes seraient, en grande partie, dues à une faiblesse voire à un manque de système de suivi-évaluation efficace et performant.

Cette situation est corroborée par la Déclaration de Paris, en 2005, sur l'efficacité de l'aide au développement qui a confirmé la nécessité de bâtir des programmes de développement axés sur les résultats (Diarra, 2015).

Les OMD ont été confortés par la Déclaration de Paris, en 2005, sur l'efficacité de l'aide au développement qui a confirmé la nécessité de mettre un accent particulier sur les résultats dans la mise en œuvre des différents programmes de développement ([OCDE, 2005](#)).

Pour pallier les insuffisances constatées dans la mise en œuvre des OMD, le Programme de développement durable, pour 2030, prévoit un mécanisme de suivi et d'examen à trois niveaux : national, régional et global. C'est ainsi que bon nombre de pays se sont engagés à réaliser des projets et programmes avec le soutien notable des partenaires techniques et financiers. Mesurer les progrès des ODD, requiert donc des indicateurs qui tracent la voie à suivre et aident à évaluer l'état d'avancement des objectifs ([Nations Unies, 2015](#)). Ainsi, le suivi-évaluation dans les projets de développement durable constitue une fonction essentielle pour les bailleurs de fonds dans cette nouvelle approche de la gestion des projets centrée sur la Gestion axée sur les résultats (GAR). Ce faisant, les Organisation Non Gouvernementale (ONG) internationales et locales qui, en général, sont chargées de la maîtrise d'œuvre des projets inscrits dans la stratégie pays, s'inscrivent de plus en plus dans cette nouvelle donne.

Cette dynamique consacre le suivi-évaluation comme un outil stratégique permettant de piloter les projets et les programmes, d'optimiser les ressources et de garantir la redevabilité vis-à-vis des parties prenantes. Dans ce contexte, le suivi-évaluation apparaît comme un outil important dans la gestion du cycle de projet pour éviter des risques d'échecs et maximiser des progrès (Diallo, 2017).

S'inscrivant dans une culture de résultats, l'Organisation Catholique pour le Développement et la Solidarité (Ocadés) Burkina, un organisme d'aide humanitaire, a adopté la gestion axée sur les résultats avec une participation active des bénéficiaires depuis 2017 comme approche globale de gestion des projets et programmes accordant une place de choix au SE au cœur de ses interventions¹. Pour ce faire, elle s'est dotée de plans stratégiques avec des cadres de mesure de rendements, des indicateurs de performance ainsi que des outils qui soutiennent le cycle de vie d'un projet de sa conception à son évaluation pour suivre les progrès et prendre des décisions éclairées.

Dans le souci de contribuer à l'amélioration des interventions de l'Ocadés Caritas Burkina, nous avons jugé utile de porter une analyse sur la pratique du suivi-évaluation assortie de

¹Ocadés, Plan stratégique 2025-2030

recommandations. Cette étude porte sur le thème « Pratiques et défis du suivi-évaluation dans une ONG locale : cas de l'Ocades Caritas Burkina Faso ».

Outre l'introduction et la conclusion, le présent mémoire est composé de quatre grandes parties. Dans la première partie, il est question de situer le contexte de notre étude et de présenter la problématique liée à la pratique de suivi-évaluation au niveau de l'Ocades Burkina Faso. Ensuite, la seconde partie aborde les concepts et notions théoriques de suivi-évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats et le modèle d'analyse. Quant à la troisième partie, elle présente l'approche méthodologique utilisée, la présentation générale de l'organisation d'accueil et l'apport du stage. Enfin, les résultats issus de l'analyse des données recueillies et les principales recommandations assorties d'une proposition de projet sont les points présentés dans la quatrième et dernière partie de ce mémoire.

1. Contexte et Problématique de la pratique de suivi-évaluation

"La reconnaissance du problème est la moitié de la solution." Proverbe chinois

Les ONG ont, au fil des années, intégré les questions de développement dans leur réponse aux besoins des populations vulnérables. Cette évolution nous oblige à revisiter leur environnement opérationnel afin de distinguer clairement les actions humanitaires de celles de développement.

Dans ce chapitre, nous abordons le contexte général de l'aide avant de poser la problématique assortie des questions, des objectifs ainsi que l'intérêt de cette étude.

1.1. Contexte Général de l'Aide au Développement et Aide Humanitaire

1.1.1. Aide humanitaire

L'aide humanitaire désigne l'ensemble des appuis techniques, matériels et financiers mobilisés pour porter secours à une population en détresse ([Bodineau, 2017](#)). Pour ce faire, elle vise à sauvegarder la dignité humaine pendant les crises (catastrophes, conflits, déplacements) conformément aux principes d'impartialité sans distinction de race, d'origine ethnique, de religion ou d'appartenance politique ([OCHA, 2011](#)).

Elle tire ses origines dans les traditions caritatives occidentales, empreintes d'engagement moral envers les victimes. Le mouvement de la Croix-Rouge, en particulier, a jeté les bases des Conventions de Genève, lesquelles ont établi des normes internationales relatives à la protection des civils, des soignants, des prisonniers de guerre et des travailleurs humanitaires dans les zones de conflit (Rony, 1994).

Ainsi, l'aide humanitaire, tout en étant fondée sur un ensemble d'actions d'urgence, repose aussi sur des principes qui visent pacifiquement et sans discrimination, à préserver la vie dans le respect de la dignité, à restaurer l'homme dans ses capacités. Par conséquent, elle ne se limite pas à une certaine charité, mais s'inscrit dans une démarche éthique, fondée sur la reconnaissance de droits fondamentaux (CICR, 1996).

Dans le contexte du Burkina Faso, confronté à une crise multisectorielle, le Ministère chargé de l'Action Humanitaire a formulé une réponse intégrée à travers une Stratégie Nationale de Relèvement des Personnes Déplacées Internes et des Communautés d'Accueil (SNR-PDICA). Cette stratégie appréhende l'aide à travers divers volets dont la Sécurité alimentaire, les abris et les articles Ménagers Essentiels (AME), l'eau, l'assainissement et l'hygiène, la santé et la nutrition, l'éducation, la protection, la logistique et la coordination².

² Ministère en charge de l'Action humanitaire, SNR-PDICA, 2023-2027, 50 p

De manière concrète, l'aide humanitaire se traduit sur le terrain à travers des projets d'urgence, orientés vers les populations sinistrées afin d'atténuer leurs souffrances pendant et après les crises (Aboubakar, 2017).

1.1.2. Aide au développement

L'aide au développement, aussi appelée Aide Publique au Développement (APD), désigne l'ensemble des ressources mobilisées (techniques et financières) par la communauté internationale dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations dans les pays dits en voie de développement (OCDE, 2020). Contrairement à l'aide humanitaire, qui s'inscrit dans une logique d'urgence, l'aide au développement s'aligne sur les priorités stratégiques des pays bénéficiaires à travers des investissements structurants.

Concrètement, elle prend la forme de dons ou de prêts à conditions préférentielles pour le financement de divers projets et programmes dans les secteurs sociaux de base et est fournie directement aux gouvernements (aide bilatérale) ou par l'intermédiaire d'organismes multilatéraux tels que la Banque mondiale ou les agences des Nations unies (Todaro & Smith, 2015).

Par ailleurs, l'aide au développement répond à des problèmes structurels persistants qui peuvent entraver le développement économique, institutionnel et social d'un pays. Dans le contexte du Burkina Faso, l'aide au développement constituait un instrument de mise en œuvre de la Politique nationale de Développement Économique et social (PNDES). En effet, le Burkina Faso a bénéficié en 2023 d'une aide publique au développement (APD) de 1 261,59 milliards de FCFA, en hausse de 14,1 % par rapport à 2022, où elle s'élevait à 1 137,45 milliards de FCFA ([Horonya, 2025](#)). Cette progression traduit à la fois un maintien des efforts des partenaires techniques et financiers (PTF) face aux défis socio-économiques auxquels le pays fait face³.

Le tableau ci-dessous illustre les divergences entre aide humanitaire et aide au développement.

Tableau 1 : Différence entre aide humanitaire et aide développement (Source : [Rapport sur le développement humain 2013–PNUD](#))

Aide humanitaire	Aide au développement
Priorités et programmes à court terme	Priorités et programmes à plus long terme

³ Horonya Finance, Aide publique au développement Consulté 24 juillet 2025, à l'adresse <https://horonyafinance.com/2025/01/13/aide-publique-au-developpement-le-burkina-a-recu-1-26159-milliards-fcfa-en-2023-soit-une-hausse-de-141-par-rapport-a-2022/>

Aide humanitaire	Aide au développement
Apportée dans des zones sinistrées	Apportée dans des pays en développement et des communautés pauvres ou vulnérables
En réponse à un incident ou à un événement	En réponse à des problèmes systémiques
Vise à sauver des vies dans l'immédiat	Vise le développement économique, social et politique

1.2. Problématique

Le Burkina Faso est un pays du Sahel à faible revenu et aux ressources naturelles limitées. Son économie repose sur l'agriculture, la production minière, et en particulier celle de l'or ([Banque Mondiale, 2025](#)). Plus de 40 % de sa population vit en dessous du seuil national de la pauvreté, comme en témoigne le rapport 2023-2024 de l'indice de développement humain (IDH) du Programme des Nations Unies pour le développement ([PNUD, 2024](#)), classant le Burkina Faso 185e sur 193 pays.

Dans ce climat déjà fragile, le Burkina Faso, à l'instar d'autres pays sahéliens, est confronté depuis 2015 à une crise sécuritaire sans précédent, dont les effets ont des retombées négatives sur son développement socio-économique. Selon le représentant spécial des Nations unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel, Mahamat Saleh Annadif, « *Malgré les efforts nationaux, régionaux et internationaux, la situation sécuritaire dans la région demeure complexe et difficile* » (Nations Unies, 2022). Les groupes extrémistes continuent d'étendre leur champ d'opérations au Sahel, notamment dans la zone des trois frontières du Liptako-Gourma entre le Burkina Faso, le Mali et le Niger, ciblant les personnes et les biens. Cette situation entraîne un flux massif de déplacements des populations à l'intérieur du pays. C'est-à-dire dans des zones instables vers les zones dites stables. A la date du 31 mars 2023, le pays enregistrait 2.062.534 personnes déplacées internes dont 493.954 personnes pour la seule Région du Centre-Nord, soit 23,9 % avec plus de la moitié composée de femmes, de filles et d'enfants ([OCHA, 2024](#)). Outre les conflits, le pays reste exposé à des défis socio-économiques sans précédent marqués par une augmentation du niveau général des prix sur le marché réduisant davantage le pouvoir d'achat des populations les plus vulnérables.

Face à cette situation alarmante, l'État burkinabé, en collaboration avec de nombreuses associations, organisations non gouvernementales (ONG), et organismes internationaux et

nationaux, s'efforce de mettre en œuvre des interventions visant à soulager les populations en détresse et contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations. A cet effet, une Stratégie Nationale de Relèvement des Personnes Déplacées Internes et Communautés d'Accueil ([SNR-PDICA de 2023-2027](#)) a été élaborée et sert de cadre de référence pour une meilleure orientation et coordination des actions humanitaires au Burkina Faso.

Nonobstant les moyens mobilisés pour apporter une réponse à cette crise humanitaire, force est de constater que certaines interventions n'atteignent pas souvent les effets escomptés. Il est alors impérieux de se questionner sur l'efficacité des outils de conduite des projets et programmes utilisés par les acteurs du développement, en occurrence les ONG locales.

C'est dans ce contexte que l'Ocades Caritas Burkina, acteur majeur du développement au Burkina Faso, intervient aux côtés de l'Etat Burkinabè pour soulager les communautés avec une attention particulière portée aux personnes vulnérables et marginalisées. Toutefois, le suivi et l'évaluation de ses interventions restent un défi majeur. En effet, l'évaluation finale externe du Plan Stratégique III (2019–2023) de la structure a révélé des insuffisances en lien avec les actions de suivi-évaluation qui limitent la capitalisation des interventions de l'Ocades Caritas Burkina.

Or, le suivi-évaluation s'avère jouer un rôle clé pour assurer l'efficacité des interventions et fournir des données probantes pour éclairer la prise de décisions. Selon Kusek et Rist (2004), « un système de suivi-évaluation bien conçu permet de transformer des données en informations, puis ces informations en décisions stratégiques utiles ». Le suivi-évaluation ne doit donc plus être perçu comme une exigence extérieure imposée par les bailleurs, mais comme une fonction stratégique, au cœur de la gouvernance des projets et partant, des institutions. Cependant, la mise en place de systèmes de SE performants reste un défi pour de nombreuses ONG, notamment locales, confrontées à des ressources humaines et financières limitées, à une faible culture de gestion orientée sur les résultats, et à de multiples pratiques de SE surtout au sein des structures ayant un niveau de décentralisation poussée⁴.

En somme, cette situation a des conséquences importantes sur la lisibilité des interventions, la prise de décision stratégique, la redevabilité et la performance institutionnelle l'Ocades Caritas Burkina. C'est ainsi que le thème portant sur « Pratiques et défis du suivi-évaluation dans une ONG locale : cas de l'Ocades Caritas Burkina Faso » fait l'objet d'analyse dans le cadre de cette étude.

Elle se veut une contribution à la réflexion sur les actions à mener au niveau stratégique pour garantir l'efficacité des projets/programmes conçus au profit des populations, en mettant en

⁴ Banque Mondiale. (n.d.). Comment mettre en place des systèmes de S&E pour améliorer les performances du secteur public. Consulté le 24 avril 2025, de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/826471468163472785/pdf/Comment-mettre-en-place-des-systemes-de-S-E-pour-ameliorer-les-performances-du-secteur-public.pdf>

lumière à la fois les pratiques existantes et les défis persistants liés au suivi-évaluation, surtout dans un contexte de crise prolongée comme celle du Burkina Faso.

1.2.1. *Questions de recherche*

La question centrale qui sous-tend cette recherche s'énonce ainsi : comment améliorer la pratique de suivi-évaluation de l'Ocades Caritas Burkina ?

De cette question centrale émanent les questions spécifiques suivantes :

- dans quelle mesure le dispositif de suivi-évaluation actuel respecte-t-il les principes fonctionnels d'un système performant ?
- quels sont les facteurs organisationnels et fonctionnels qui freinent l'efficacité du suivi-évaluation ?
- quelles solutions concrètes peuvent être proposées pour renforcer le dispositif de suivi-évaluation au sein de l'Ocades Caritas Burkina ?

1.2.2. *Objectifs, hypothèses et résultats attendus de la recherche*

L'objectif général est de contribuer à l'amélioration des pratiques de suivi-évaluation de l'Ocades Caritas Burkina.

De façon spécifique, il s'agit d'/de :

- analyser le fonctionnement actuel du système de suivi-évaluation au sein de l'Ocades Caritas Burkina ;
- identifier les forces et faiblesses du dispositif actuel ;
- formuler des recommandations opérationnelles pour renforcer la performance du système de suivi-évaluation de l'Ocades Caritas Burkina.

Au terme de cette étude, les résultats suivants sont attendus :

- une analyse du fonctionnement du système de suivi-évaluation de l'Ocades Caritas Burkina est opérée ;
- les forces et faiblesses du système de suivi-évaluation sont identifiées ;
- des recommandations sont formulées

Au regard de ces constats, les hypothèses de recherche suivantes peuvent être formulées :

Hypothèse 1 :

Le dispositif organisationnel et fonctionnel de suivi évaluation de Caritas Burkina présente des insuffisances.

Hypothèse 2 :

La non appropriation des outils de suivi-évaluation par les Secrétariats Exécutif Diocésains (SED) ne facilite pas le rapportage.

1.2.3. *Intérêts de l'étude*

Le choix porté sur l'analyse des pratiques de suivi-évaluation de l'Ocades Burkina se justifie d'une part, par l'inefficacité constatée dans la mise en œuvre des projets et programmes de certaines structures comme les ONG locales et d'autre part, les difficultés rencontrées par lesdites structures en termes de pilotage. Elle vise à enrichir la réflexion sur les mécanismes de gestion des organisations non gouvernementales locales avec un point d'honneur sur leur connaissance en lien avec les pratiques de suivi-évaluation ainsi que les défis auxquels elles font face. Elle s'inscrit dans une dynamique plus large de recherche autour de la performance organisationnelle, de la planification stratégique et de la redevabilité dans les projets humanitaires et de développement mise en œuvre par les ONG.

En outre, dans un contexte marqué par des enjeux de coordination, de cohérence des interventions et de transparence, ce travail pourrait servir de tremplin pour améliorer les dispositifs internes de suivi-évaluation. Il s'agit non seulement d'analyser les dysfonctionnements actuels, mais aussi de proposer des pistes réalistes et adaptées pour renforcer l'efficacité du système existant. En ce sens, l'étude contribue à appuyer la dynamique de professionnalisation de l'organisation, tout en répondant aux attentes croissantes des bailleurs et des Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

Du point de vue pratique, les résultats issus de cette recherche sont susceptibles d'alimenter des réflexions stratégiques concrètes. Ils pourraient notamment servir de tremplin pour la conception d'outils harmonisés, la mise en place de cadres de suivi plus cohérents entre les différents niveaux de l'organisation, le renforcement des actions en lien avec le suivi-évaluation ou encore pour le développement d'un système intégré. Ces apports pratiques devraient faciliter la prise de décision, la capitalisation des expériences, et l'amélioration continue des performances de l'Ocades Caritas Burkina.

Enfin, cette recherche s'inscrit dans le cadre de la validation de notre master en Management des Projets à l'Université Senghor à Alexandrie. Dans ce sens, nous avons effectué un stage d'immersion professionnelle de quatre (04) mois au sein du Secrétariat général de l'Ocades Caritas Burkina dans son département chargé du suivi-évaluation. Durant le stage, nous avons pu toucher du doigt les réalités auxquelles fait face la structure en termes de suivi et d'évaluation des activités.

2. Cadre conceptuel et théorique du suivi-évaluation

« *Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie.* » - Kurt Lewin

Cette partie a pour objectif de définir les concepts clés du suivi-évaluation tout en mettant en exergue les fondements théoriques qui les sous-tendent.

2.1. Clarification des concepts clés

L'aide au développement destiné aux Etats et aux ONG est généralement opérationnalisée à travers des projets et programmes aux profits des bénéficiaires. Le suivi-évaluation devient alors un outil incontournable pour faciliter leur pilotage. Une clarification des concepts s'avère nécessaire dans le cadre de notre étude.

2.1.1. Projet

Dans le domaine du développement, les termes « projet » et « programme » sont fréquemment utilisés, parfois de manière interchangeable, bien qu'ils renvoient à des réalités différentes. La notion de projet n'est pas univoque. Elle présente des nuances dans le temps, dans l'espace et en fonction des acteurs.

La norme ISO 9000 (2015) qualifie le projet comme un processus qui consiste à mettre en œuvre des activités sur une période de temps définie dans le but d'atteindre un objectif précis, sous contrainte de délais, de coûts et de ressources.

L'Organisation de coopération et de développement économiques ([OCDE, 2022](#)) va plus loin en définissant le projet comme une intervention qui vise à atteindre, à court terme, des objectifs opérationnels dans le but de produire des biens et services. Il est donc une combinaison d'intrants (inputs) adossée à des objectifs préalablement définis pour livrer des extrants (outputs) de qualité, nécessaires aux changements souhaités. Elle est complétée par le Project Management Institute (PMI, 2021) qui souligne le caractère unique des résultats du projet, et insiste sur le fait que bien des projets similaires puissent être répétés (comme dans les industries où la production est basée sur des projets), chaque projet nécessite une approche adaptée à ses caractéristiques uniques.

Quant au manuel d'orientation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR, 2024), il met l'accent sur trois éléments clés d'un projet que sont : le budget, le planning et les résultats. Il suppose qu'un projet résulte de la combinaison des trois éléments pour favoriser le changement souhaité.

Au sens de la réglementation des projets et programmes du Burkina Faso, sont considérés comme projets⁵ toutes actions d'investissement publics ou de coopération technique, réalisées dans un délai bien déterminé sur le territoire national, dans le but de résoudre un problème de développement à travers [\(MEFD, 2018\)](#) :

- la production de biens et/ou de services ;
- la réalisation d'infrastructures socio-économiques ;
- le renforcement des capacités institutionnelles de l'administration centrale, déconcentrée et locale et de la société civile ;
- le renforcement des capacités et des compétences des ressources humaines.

Un projet est donc en définitive un ensemble d'activités interdépendantes réalisé dans un espace donné, un temps imparti avec des ressources définies, le tout permettant d'atteindre l'objectif souhaité en répondant aux besoins identifiés.

A ce titre, les activités liées à un projet se réalisent selon des étapes appelées : cycle de vie de projet. Il varie d'une organisation à une autre et selon la nature du projet (urgence et développement). Toutefois, le guide de maturation des projets et programmes de développement exécuté au Burkina Faso propose le cycle suivant : la programmation, l'identification, la formulation, le financement, la mise en œuvre, et l'évaluation.



Figure 1 : Cycle de vie de projet (**Source** : Guide de maturation des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso, février 2023.)

Cette diversité d'approches autour du concept de projet reflète sa nature évolutive et contextuelle. Toutefois, le projet s'insère souvent dans une démarche plus vaste et cohérente, qui prend la forme d'un programme. Il convient dès lors de clarifier ce que recouvre cette autre notion.

⁵ Décret n° 2018-0092/PRES/PM/MINEFID portant réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso

2.1.2. Programme

Dans le domaine du développement international, la notion de « programme » est un concept clé, souvent défini par des organisations de référence. Pour l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), un programme est un ensemble d'activités ou de projets, souvent varié, axé sur un objectif global ou sur un ensemble d'objectifs spécifiques en vue de produire, à l'aide de ressources organisées de façon cohérente, des biens ou des services ([OCDE, 2023](#)). Cette définition met en lumière la portée plus large des programmes, qui se concentrent sur l'atteinte d'objectifs stratégiques par la gestion coordonnée de plusieurs projets. Leur flexibilité leur permet d'évoluer pour s'aligner sur des référentiels nationaux et internationaux à l'effet de produire une valeur ajoutée sur le long terme. Il convient alors de relever que les programmes sont des interventions limitées dans le temps qui diffèrent des projets en ce sens qu'ils portent généralement sur plusieurs secteurs, thèmes et/ou zones géographiques, et peuvent faire intervenir plusieurs institutions et être soutenus par différentes sources de financement ([Ferdin, 2021](#)).

Cependant, la définition du concept de programme présente quelques nuances selon qu'on se place dans le contexte humanitaire ou de développement. L'IFRC définit le programme comme un portefeuille de projets planifiés avec un échéancier, un budget et des paramètres de performance. Il accompagne la mise en œuvre référentiels internationaux et nationaux de développement ([FICR, 2021](#)).

Cette dernière définition sera adoptée dans le cadre de notre étude, car elle a le mérite de préciser clairement les contours de ce qu'est un programme en lien avec les ONG.

2.1.3. Suivi-évaluation comme outil de pilotage des projets

Le suivi et l'évaluation sont des outils incontournables dans le pilotage des projets. Ils permettent de mesurer l'efficacité des projets,⁶ d'adapter les actions en fonction des résultats observés, et d'améliorer la qualité des interventions. Sur le plan institutionnel, il permet de mesurer les progrès enregistrés par l'organisation à l'échelle de son projet de société.

❖ Suivi

Plusieurs institutions de référence, telles que l'OCDE, le PNUD, la Banque mondiale, le CICR, la FICR ou encore le manuel Sphère, proposent des définitions du suivi. Celles-ci présentent à la fois des convergences et des nuances, reflétant la diversité des contextes d'intervention, qu'ils soient de développement ou humanitaires.

En effet, les acteurs du développement tels que l'OCDE (2002), le [PNUD \(2021\)](#) et la Banque mondiale (2012) s'accordent sur l'importance du suivi pour comparer les objectifs définis avec les résultats obtenus. Elles soulignent que le suivi repose sur la collecte et l'analyse de

⁶ Pour des raisons de commodité, le terme 'projet' sera utilisé dans la suite du document pour désigner à la fois les projets et les programmes.

données en temps réel pour faciliter une prise de décisions éclairées afin d’ajuster les actions et garantir l’efficacité des interventions. Ces institutions partagent également l’idée que le suivi soutient l’apprentissage et la transparence, tout en favorisant la redevabilité et l’amélioration continue des actions.

A l’inverse les acteurs du secteur humanitaire notamment les acteurs comme [FICR \(2021\)](#) et [le manuel Sphère \(2018\)](#) insiste davantage sur des approches participatives et axées sur les besoins immédiats des bénéficiaires. Ils ajoutent une dimension de responsabilité dans les réponses apportées aux populations affectées, en veillant à ce que les actions humanitaires soient adaptées aux besoins réels des populations. Le Sphère va plus loin en distinguant trois dimensions du suivi : l’observation du contexte, le contrôle des activités et l’évaluation de l’impact sur les populations touchées, soulignant ainsi une approche plus inclusive et contextualisée. Cela contraste avec l’approche de l’OCDE et du PNUD, qui privilégient des processus d’évaluation plus globaux et stratégiques, principalement orientés vers les décisions politiques et la gestion des performances à un niveau institutionnel.

Du reste, nous considérons, dans le cadre de cette étude, que le suivi /monitoring est un processus continu de collecte systématique et d’analyse d’information qui a pour finalité entre autres de/d’:

- identifier les succès du projet pour permettre leur consolidation ;
- identifier à temps les problèmes effectifs ou potentiels ;
- fournir toutes les indications utiles pour déterminer à temps les mesures correctives.

Le suivi présente plusieurs mécanismes comportant des caractéristiques différentes. Le tableau suivant en donne un bref aperçu :

Tableau 2 : Quelques mécanismes de suivi par catégorie (**Source** : PNUD, Guide du suivi et de l’évaluation axés sur les résultats, 2002.)

RAPPORTS ET ANALYSES	VALIDATION	PARTICIPATION
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapport de projet annuel ■ Rapports trimestriels et/ou d’activité ■ Plans de travail ■ Rapports sur l’exécution du projet/ programme et rapports combinés ■ Documentation de fond pour le projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Visites sur le terrain ■ Vérifications ponctuelles ■ Évaluations/ suivis externes ■ Enquêtes auprès de la clientèle ■ Évaluations 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Groupes de discussion sur les effets ■ Mécanismes/Comités directeurs ■ Réunions des parties prenantes ■ Réunions des groupes de réflexion ■ Examen annuel
<p>← L'apprentissage est fait grâce à tous les mécanismes et instruments de suivi →</p>		

❖ **Evaluation**

Les définitions de l’évaluation proposées par l’[OCDE \(2023\)](#), l’Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action ([ALNAP, 2016](#)), la Commission de [l’UEMOA \(2021\)](#) convergent sur plusieurs aspects fondamentaux. Elles s'accordent toutes à

considérer l'évaluation comme un processus systématique et objectif, visant à examiner la conception, la mise en œuvre et les résultats d'un projet, programme ou politique, afin d'en améliorer l'efficacité et l'impact. Ces définitions présentent alors l'évaluation comme une démarche permettant d'éclairer la prise de décision et de renforcer la redevabilité vis-à-vis des parties prenantes.

Toutefois, des nuances apparaissent dans les approches adoptées. Tandis que l'OCDE et l'Union Européenne insistent sur une évaluation globale couvrant toutes les phases du cycle de vie d'un projet, l'ALNAP met davantage l'accent sur l'apprentissage et l'amélioration des pratiques dans le secteur humanitaire. Certaines évaluations essaient de les associer, tandis que d'autres se concentrent sur l'un ou l'autre des aspects. De son côté, la Commission de [l'UEMOA \(2021\)](#) considère l'évaluation comme un baromètre permettant l'ajustement ou l'arrêt d'une intervention. Même si ces définitions partagent des objectifs communs, elles reflètent des spécificités liées aux contextes institutionnels et aux finalités poursuivies.

Dans l'action humanitaire, les évaluations peuvent avoir lieu à plusieurs moments mais se déroulent le plus souvent comme suit ([Sphère, 2018](#)):

- l'évaluation en temps réel : Évaluation réalisée immédiatement après le début de l'intervention, visant à fournir un retour aux responsables des opérations en temps réel et pour garantir le bon fonctionnement des opérations ;
- l'évaluation à mi-parcours : Processus d'évaluation mené généralement à la moitié de la période des opérations prévue. Les évaluations à mi-parcours sont le plus souvent utilisées dans des interventions plus grandes ou plus longues ;
- l'évaluation finale : Évaluation menée à la fin de la période de mise en œuvre d'un projet. Ces évaluations sont souvent utilisées pour tirer les enseignements et déterminer les failles qui peuvent servir pour des projets ou des évaluations futures. Chaque évaluation humanitaire est différente, et aucun diagramme ni cartographie du processus ne peut les décrire avec précision.

Somme toute, l'évaluation constitue, aux côtés du suivi, un outil essentiel pour garantir l'efficacité, l'efficience et la redevabilité des interventions, tout en favorisant l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue.

Tout au long du cycle de mise en œuvre du projet, les différentes évaluations sont choisies de façon stratégique comme décrit dans le schéma suivant ([Garvin et al., 2008](#)) :

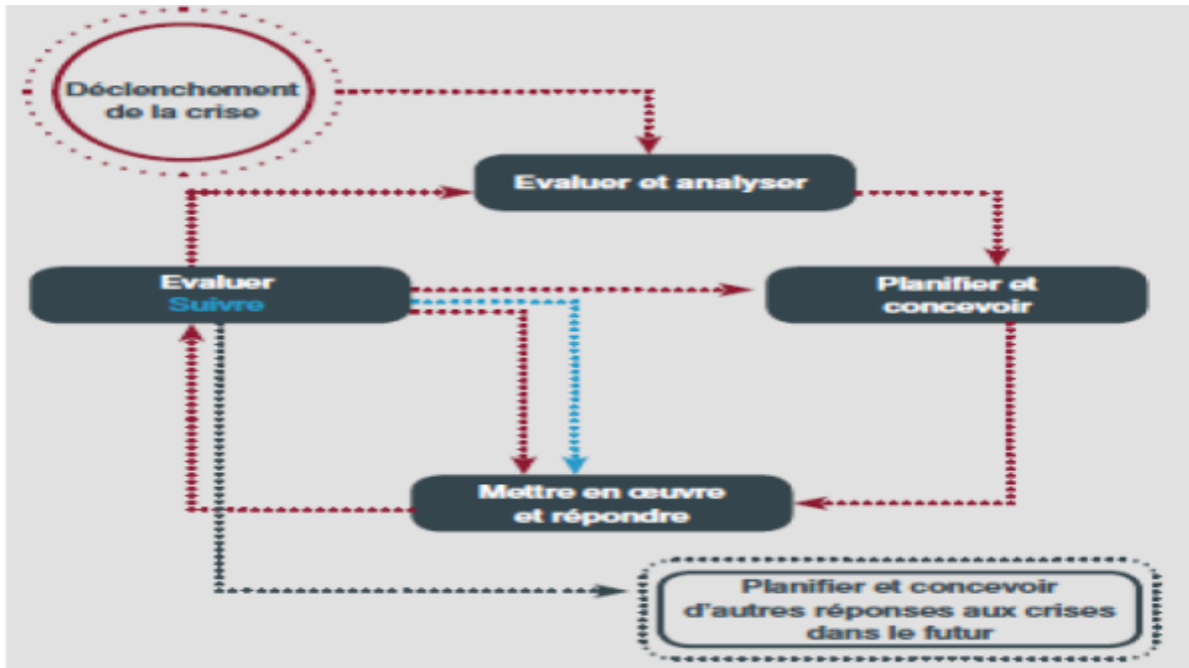


Figure 2 : Suivi-évaluation dans le cycle de la réponse d'urgence

2.1.4. Méthodes et outils de suivi-évaluation

Selon le Centre de ressources en évaluation, Organisation internationale œuvrant pour le renforcement des capacités en matière de suivi-évaluation, la mise en place d'un système efficace de suivi-évaluation repose sur une combinaison d'outils et de méthodes adaptés au contexte. Elle dépend également de plusieurs facteurs à savoir :

- le degré d'autonomie dans le processus de choix ;
- la thématique ou le domaine d'action ;
- les moyens disponibles ;
- les données à disposition ;
- le degré de formation et les compétences en suivi-évaluation des équipes ;
- l'ampleur de l'action du projet/programme et mesures à évaluer.

Les outils mobilisés en suivi-évaluation sont également diversifiés. On retrouve notamment :

- le cadre logique : il sert à structurer la planification, le suivi et l'évaluation des projets autour d'une chaîne causale claire (objectifs, résultats, activités, indicateurs, sources de vérification, hypothèses). Le cadre logique reste un standard largement utilisé dans la coopération au développement ;
- le modèle logique (logic model) : il est une représentation visuelle ou schématique de la théorie du changement d'un programme qui permet d'illustrer les relations de cause à effet entre les intrants, les activités, les produits (outputs), les résultats (outcomes) et les impacts attendus ;

- les plans de suivi-évaluation : ils décrivent l'organisation du système de collecte, d'analyse et de communication des données ;
- les matrices d'indicateurs : c'est un ensemble d'indicateurs de performance (quantitatifs et qualitatifs) souvent définis selon des critères de qualité tels que la spécificité, la mesurabilité, la faisabilité et la pertinence ;
- les outils participatifs (focus groupes, cartes communautaires, les mécanismes de feedback), utilisés notamment dans l'action humanitaire pour favoriser l'appropriation des interventions par les communautés bénéficiaires.

Sur le plan méthodologique, trois (03) grandes approches sont généralement mobilisées :

- les méthodes quantitatives orientées vers des données chiffrées pour mesurer les changements à grande échelle à travers des indicateurs chiffrés ;
- les méthodes qualitatives utilisées pour collecter des données non chiffrées permettent de décrire et expliquer un phénomène ou un fait social ;
- les approches mixtes combinent les deux précédentes pour enrichir l'analyse et renforcer la crédibilité des résultats. Cette complémentarité méthodologique est aujourd'hui largement valorisée, notamment dans les contextes complexes ou à fort défi social.

Par ailleurs, des guides méthodologiques développés par des institutions telles que le PNUD, l'Union Européenne (UE), la Banque Mondiale (BM), [l'Organisation Internationale de la Migration \(OIM\)](#) ou la FICR offrent un cadre de référence pour stabiliser les outils les plus appropriés selon les types d'évaluations (ex-ante, intermédiaire, finale ou ex post) et les phases du cycle du projet. Toutefois, en plus d'être flexibles, les outils de suivi-évaluation dépendent des spécificités du terrain et des objectifs du projet.

2.2. Fondements conceptuels et théoriques

Dans le cadre de la présente étude, l'analyse de la pratique du suivi-évaluation au sein de l'Ocades Caritas Burkina se fonde sur une approche théorique, mobilisant trois cadres d'analyse complémentaires que sont (i) la théorie de la gestion axée sur les résultats, (ii) la théorie des systèmes d'information de suivi-évaluation, et (iii) la théorie des parties prenantes.

2.2.1. Gestion axée sur les résultats (GAR)

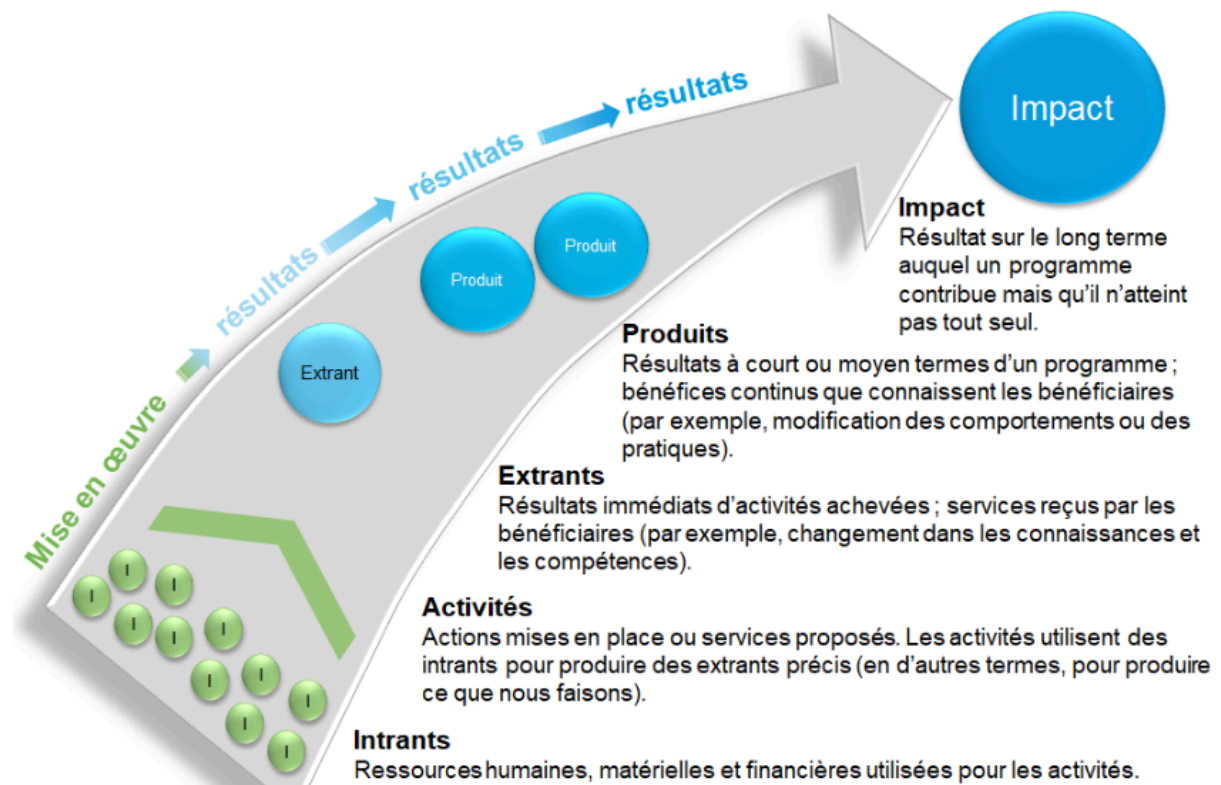
La Gestion axée sur les résultats (GAR) puise ses fondements dans le concept de management par objectifs (MPO), introduit par Peter Drucker dès 1954 dans *The Practice of Management* (Drucker, 1954). Initialement développée pour le secteur privé, la GAR s'est imposée dans le secteur public pour plus de performance et de responsabilité ([Maazouz, 2011](#)).

De plus en plus exigée par les bailleurs de projets dans le cadre du développement, elle est l'un des cinq principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement de 2005, aux côtés de l'appropriation, de l'alignement, de l'harmonisation et de la responsabilité mutuelle ([OCDE, 2005](#)).

Centrée sur les résultats, cette approche comprend la planification stratégique, la planification opérationnelle, l'exécution des plans et des programmes, la mesure des résultats, la reddition de comptes, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats (Martin et Jobin, 2004).

Contrairement aux approches traditionnelles centrées sur les moyens et les activités, la GAR met l'accent sur les résultats⁷ au profit des bénéficiaires en mettant l'accent sur le suivi des activités, des produits et des ressources. Elle est donc un processus continu de recherche de l'efficacité.

Trois (03) types de résultats sont identifiés dans le cadre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). D'abord, les extrants (outputs) correspondent aux produits ou réalisations directes générés par les activités mises en œuvre. Ensuite, les effets (outcomes) désignent les changements immédiats ou intermédiaires qui découlent de l'utilisation des extrants. Enfin, l'impact se rapporte aux transformations structurelles et durables attendues à long terme au sein de la société, de l'économie ou de l'environnement. Le schéma ci-dessous illustre ainsi la logique de résultats propre à l'approche GAR.



⁷ La GAR distingue trois niveaux de résultats : immédiats (court termes), intermédiaires (moyen terme) et impact (long terme)

Figure 3 : Chaîne de résultats (Source : Sanoh, 2021)

La figure montre la trajectoire d'atteinte des impacts d'une intervention à travers la mise en œuvre ainsi que les différents niveaux de résultats.

2.2.2. Le système de suivi-évaluation

Un Système de suivi-évaluation (SSE) est l'ensemble des composantes en interaction permettant d'orienter un projet, programme ou institution en fonction de sa finalité, en adéquation avec ses valeurs et incorporé à son mode de gouvernance ([Eval. s.d.](#)).

A travers cette définition, le SSE se présente comme un dispositif d'accompagnement, intégré à l'objet même de la structure, dans une double responsabilité de transparence et d'apprentissage au-delà de sa fonction d'outil d'aide à la prise de décision.

Dès lors, Il apparaît comme un outil de pilotage conçu pour mesurer les indicateurs de performance d'un projet ou d'une organisation et faciliter la diffusion des données relatives à la performance des activités. Pour ce faire, un bon système de SE doit garantir la qualité, la fiabilité, la disponibilité et l'utilité des données en s'appuyant sur des outils et des procédures qui permettent de transformer les observations du terrain en informations utiles pour l'ensemble des acteurs ([FIDA \(2017\)](#)).

En somme, le SSE joue un rôle prépondérant pour garantir la transparence et l'apprentissage de tout système.

2.2.3. L'approche participative dans le suivi-évaluation

La théorie des parties prenantes, élaborée par Freeman (1984), postule que les organisations doivent prendre en compte les intérêts de l'ensemble des acteurs affectés par leurs activités, au-delà des seuls détenteurs du capital ou des décideurs internes. Cette approche a été progressivement adaptée au champ du développement, notamment pour renforcer l'inclusion, la redevabilité sociale et la légitimité des interventions.

Dans ce sens, une partie prenante, stakeholder en anglais, peut être définie comme "un porteur d'intérêt". Il s'agit de tout acteur qui, par son intérêt dans un projet, influence la conception stratégique et la gouvernance (Fernandez, 2018). Cette définition cadre mieux avec notre contexte dans la mesure où il permet de comprendre les enjeux des acteurs impliqués dans le processus de suivi-évaluation.

Cette dynamique prend son sens dans une démarche de suivi-évaluation impliquant différentes catégories d'acteurs. En effet, dans le domaine du suivi-évaluation, le stakeholder commande l'implication active des différentes catégories d'acteurs (bénéficiaires, collectivités, partenaires techniques et financiers, agents de mise en œuvre, etc.) dans la conception des indicateurs, la collecte de données, l'analyse et la validation des résultats. Cette approche participative prend tout son sens dans le dispositif de suivi-évaluation au sein de l'Ocades Caritas Burkina à travers l'adoption du suivi-évaluation Participatif des Impacts

(SEPI) appréhendé comme un système dont le contenu et les procédures sont définis de commun accord avec l'ensemble des acteurs, notamment les bénéficiaires.

3. Cadre contextuel et Approche méthodologique

« Une recherche sans méthode est comme un voyage sans boussole. » Gaston Bachelard

Il s'agit, à ce stade, de présenter notre objet d'étude d'une part et d'autre part, de décrire et justifier la méthode de recherche que nous avons adoptée pour aborder ce sujet.

3.1. Cadre contextuel

3.1.1. Présentation de l'Ocades Caritas Burkina

Créée par les Évêques du Burkina Faso pour adapter leur mission sociale aux réalités locales et internationales, l'Ocades Caritas Burkina est une organisation apolitique et sans but lucratif. Elle œuvre pour le Développement Humain Intégral (DHI) en agissant sur différents "capitaux" : humain et spirituel, politique, social, physique, financier et naturel. L'organisation a été officiellement érigée en Commission Épiscopale par un décret de la Conférence Épiscopale Burkina Niger en date du 29 septembre 2014, et elle est placée sous la tutelle juridique de l'assemblée des Évêques. Elle opère à travers un réseau national composé de 15 diocèses, couvrant ainsi tout le pays.

❖ Mission

Pour atteindre ses objectifs, l'Ocades Caritas Burkina s'est assignée pour mission d'œuvrer à la mise en œuvre de la pastorale sociale de l'Église Famille de Dieu au Burkina en se fondant sur le Développement Humain Intégral. Il poursuit les missions suivantes (OCADES, 2025) :

- susciter des initiatives et élaborer des stratégies d'intervention responsable dans les actions de pastorale sociale au Burkina Faso ;
- assurer une meilleure maîtrise des méthodes et techniques de gestion du développement ;
- assurer la communication au développement humain intégral et l'éducation des populations à l'auto prise en charge ;
- développer un système d'information et de recherche en matière de développement humain intégral permettant de suivre et de faire évoluer positivement les actions de terrain.

❖ Valeurs

Pour réaliser sa vision, l'Ocades Caritas Burkina se base sur les valeurs suivantes (OCADES, 2025) :

- l'option préférentielle pour les pauvres ;
- la dignité de la personne humaine ;
- la protection des biens de la création ;

- la responsabilisation des populations ;
 - la proximité aux personnes ;
 - la compétence du cœur ;
 - la complémentarité homme-femme ;
 - la transparence ;
 - et la justice sociale.
- ❖ Groupes cibles/bénéficiaires

Les bénéficiaires potentiels des actions de l'Ocades Caritas Burkina sont principalement les communautés les plus défavorisées et les personnes vulnérables de la société, avec une attention particulière portée aux femmes, aux enfants, aux malades, aux personnes handicapées et aux personnes touchées par les crises humanitaires.

3.1.2. *Plan stratégique de développement de l'Ocades Caritas Burkina*

Les actions de l'Ocades Caritas Burkina s'inscrivent dans un cadre de référence. Ce cadre est défini par son Plan stratégique⁸ 2025-2030, qui oriente l'ensemble des interventions portées par le réseau. Aussi, il précise les priorités, fixe les objectifs globaux et spécifiques, les résultats attendus ainsi que son cadre de mesure de performance (OCADES, 2025).

Le plan constitue, ainsi, un référentiel opérationnel, autour duquel se structure tout le système de pilotage et de redevabilité. En plus d'être un cadre de référence pour la planification des interventions, Il permet aussi d'assurer un suivi rigoureux de leur mise en œuvre et une évaluation régulière de leur contribution aux objectifs de long terme. En ce sens, le suivi-évaluation à l'Ocades ne peut être pleinement compris que dans sa relation fonctionnelle avec ce cadre stratégique, qui en oriente les choix, les outils, les pratiques et les exigences de qualité.

Les fondements stratégiques de l'Ocades sont présentés par le schéma ci- après :

⁸ l'Ocades Caritas Burkina a mis en œuvre trois (03) plans stratégiques quinquennaux (2006-2010, 2012-2016, et 2019-2023).

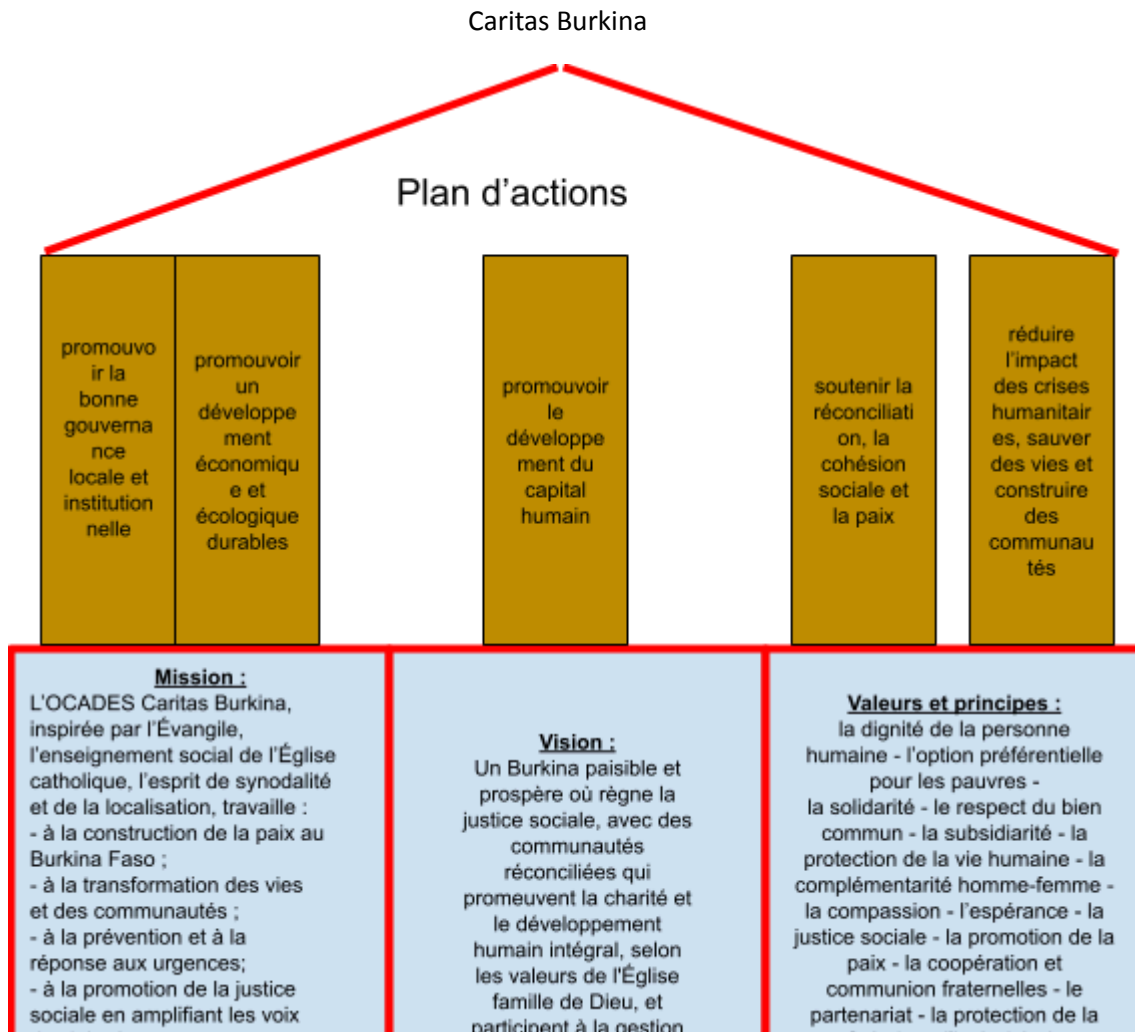


Figure 4 : La fondation stratégique de l'Ocades (**Source** : Plan stratégique 2025-2030, Ocades Burkina Faso)

3.2. Démarche méthodologique

Dans cette partie, nous présenterons dans un premier temps le modèle d'analyse avant de développer la démarche méthodologique adoptée dans la cadre de la démarche empirique.

3.2.1. Modèle d'analyse

Afin de mener une analyse pertinente, deux variables (une variable indépendante et une variable dépendante) ont été définies pour faciliter l'examen de la pratique du suivi-évaluation au sein de Caritas Burkina. Cette approche vise à interroger dans quelle mesure le système de suivi-évaluation en place permet d'accompagner efficacement la mise en œuvre des projets et programmes du réseau Caritas et, de manière plus large, la réalisation des objectifs fixés dans son référentiel stratégique : le Plan stratégique 2025-2030, principal cadre de planification et d'orientation des interventions de développement de l'Ocades Caritas Burkina.

Pour ce faire, nous nous proposons d'analyser la pratique de suivi-évaluation sous un angle managérial. Dans cette perspective, le modèle PODC (Planification, Organisation, Direction, Contrôle) a été retenu comme cadre d'analyse. Ce modèle, initialement conceptualisé par Fayol (1916) et enrichi par Koontz et O'Donnell (1976), identifie quatre (04) fonctions fondamentales du management visant à renforcer la performance des organisations : planifier, organiser, diriger et contrôler.

Plusieurs outils d'analyse organisationnelle auraient pu être mobilisés pour apprécier la pratique du suivi-évaluation dans le cadre de cette étude mais notre choix s'est porté sur le modèle PODC en raison de sa capacité à offrir une lecture à la fois opérationnelle et managériale des fonctions clés de la gestion. Il permet concrètement d'évaluer le système de SE sous quatre angles complémentaires : la qualité de la planification des activités, la structuration organisationnelle du dispositif, la gouvernance et le leadership exercés, ainsi que les mécanismes de contrôle et de pilotage. Le PODC constitue ainsi un cadre à la fois simple et adapté à l'analyse des processus internes d'une organisation telle que l'Ocades Caritas Burkina, en lien avec sa performance en matière de suivi-évaluation d'une part et, d'autre part, inscrit notre recherche dans une démarche purement managériale appliquée à une fonction technique.

Le schéma ci-après présente de manière synthétique la logique du modèle PODC appliqué au système de suivi-évaluation.

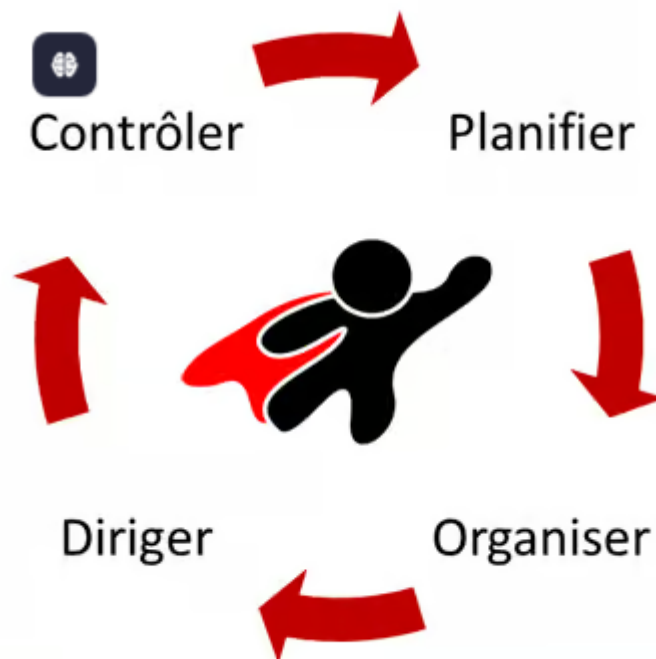


Figure 5 : La méthode PODC (Source : Réussir ces projets ([Baheux, 2023](#)))

Cette approche nous permet d'examiner comment les choix organisationnels, les pratiques de pilotage, la structuration de l'unité chargée du suivi-évaluation, ainsi que les mécanismes

de coordination influencent concrètement la capacité du système à produire de l'information utile, à temps, et de qualité. Notre recherche peut être traduite par la fonction suivante : $P = f(Ma)$ avec P = Performance du système ; Ma = management axée sur le PODC

Cette démarche permettra non seulement d'identifier les forces et les limites du dispositif actuel, mais aussi de mettre en lumière les leviers d'amélioration possibles, dans une logique de renforcement institutionnel.

Variable indépendante

Elle est déclinée en variables secondaires selon la méthode PODC et se présente ainsi :

- **la planification**

Elle est un processus continu par lequel le manager détermine et évalue avant l'action les décisions à prendre en vue d'atteindre les objectifs. Elle consiste essentiellement à l'identification des besoins (utilisateurs et informations) à satisfaire ; à la précision des objectifs, des domaines à couvrir et des résultats que le SSE devra atteindre et de la périodicité des rapports ; à la sélection des indicateurs pertinents ; à la détermination des besoins en ressources humaines, matérielles et financières, à l'établissement d'un système de collecte, de traitement et de stockage des données et enfin à l'élaboration et au partage du plan de Travail et Budget Annuel (PTBA).

- **l'organisation**

Elle consiste à définir la composition des équipes de travail et à coordonner leurs activités occasionnant, la création de liens organisationnels qui aident les individus et les groupes à travailler de concert à l'atteinte d'objectifs communs. Cette étape est essentielle en tant que fonction de la gestion car elle permet aux gestionnaires de déléguer ses prérogatives à ces collaborateurs tout en garantissant un lien de subordination avec une obligation de rendre compte. Toute chose qui permet la définition des tâches ; l'affectation des moyens appropriés à chaque tâche ; l'établissement d'un système de diffusion des informations et d'un manuel de procédures et l'organisation des échanges périodiques autour de l'avancement des activités du projet.

- **la direction**

Elle consiste à diriger les employés chargés d'exécuter le travail et à faire progresser les choses, c'est-à-dire à exercer sur eux une influence positive. La formation, la communication et la motivation représentent les principales tâches liées au leadership. C'est en facilitant leur travail et en les stimulant que les gestionnaires peuvent motiver leurs subordonnés à devenir plus productifs, à atteindre leurs objectifs et à travailler dans un esprit de collaboration. Pour ce faire, il s'agit de l'établissement d'un bon climat dans l'organisation ; de la mise en place de programme de formation pour le perfectionnement des compétences et des connaissances du personnel ; la définition d'un processus de prise de décision ; la

mobilisation et la motivation du personnel et à l'adaptation du style de management à la cible.

- **le Contrôle**

Il se définit comme l'examen par lequel on s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux buts et qui permet d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter la structure vers ses objectifs. Le contrôle est un processus critique qui incite les employés à questionner la pertinence des objectifs et les normes préétablies de l'organisation. Elle vise au respect des délais de livraison des rapports selon les normes ; à l'identification et à l'analyse des écarts entre la situation actuelle et celle prévue ; l'application des recommandations issues des cadres de concertation ; à la mise en place d'un système de gestion des risques et à la vérification du feed-back de l'information et du respect du manuel de procédures.

Tableau 3 : Identification des critères d'appréciation des variables secondaires

Variables	Critères
Planification (P)	<ul style="list-style-type: none"> • Les domaines à couvrir et les résultats à atteindre sont précisés • Les indicateurs pertinents sont sélectionnés • Les outils de planification sont utilisés • La périodicité des rapports est précisée • Les besoins en ressources (matérielles, financières et humaines) sont déterminés • Un système de collecte, de traitement, de diffusion et de stockage des données est précisé • Le PTBA est élaboré et partagé
Organisation (O)	<ul style="list-style-type: none"> • Un organigramme de tâches existe et est fonctionnel • Les moyens appropriés sont affectés pour chaque tâche • Les responsabilités sont clairement

Variables	Critères
	définies <ul style="list-style-type: none"> • Un système de diffusion des informations existe • Un schéma de remontée des informations est défini • Le manuel de procédures existe et est partagé • Des échanges périodiques autour de l'avancement des activités sont organisés
Direction (D)	<ul style="list-style-type: none"> • Un bon climat de travail existe • Un programme de formation existe • Un processus de prise de décision existe • Le personnel est motivé et mobilisé • Le style de management est adapté
Contrôle (C)	<ul style="list-style-type: none"> • Le respect des délais de livraison des rapports est effectif • Les écarts entre la situation actuelle et celle désirée sont identifiés et analysés • Les recommandations issues de ces cadres sont appliquées • Un système de gestion des risques existe

Variable dépendante

Un système performant⁹ peut être mesuré à partir de quatre indicateurs que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité ou la pérennité. La performance est la progression vers la réalisation des résultats (PNUD, 2009). Dans le cadre de notre étude, elle

⁹ PNUD, (2009, p5) définit la performance comme étant « la progression vers la réalisation des résultats ».

sera appréciée à l'aune de trois (03) variables inspirées des critères d'évaluation de l'OCDE. Il s'agit entre autres :

- **L'efficacité**

Elle mesure le degré de réalisation des objectifs du projet. Il se mesure en comparant les résultats obtenus aux résultats prévus. Elle sera mesurée par les écarts de réalisation des activités, la livraison de la bonne information à temps, la contribution du système au pilotage et à l'accessibilité de l'information aux acteurs et bénéficiaires.

- **L'efficience**

C'est le rapport entre les résultats réalisés et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. Elle sera mesurée par l'appréciation du système à produire de l'information à moindre coût et à renseigner les écarts entre coûts réels et coûts prévus.

- **La cohérence**

Elle exprime la détermination de la mesure dans laquelle les résultats, les avantages se pérennisent à la fin du projet. Elle sera mesurée par le bien fondé par les acteurs de l'utilité du SSE et la disposition de compétences des bénéficiaires en vue de pérenniser le système.

Tableau 4 : Identification des critères d'appréciation des variables secondaires

Variables	Critères
Efficacité	• Atteinte des résultats
Efficience	• Qualité des résultats obtenus en fonction des ressources disponibles
Cohérence	• Arrimage aux politiques internes et de l'organisation

Les relations entre les variables dépendantes et indépendantes sont présentées dans la figure ci-après :

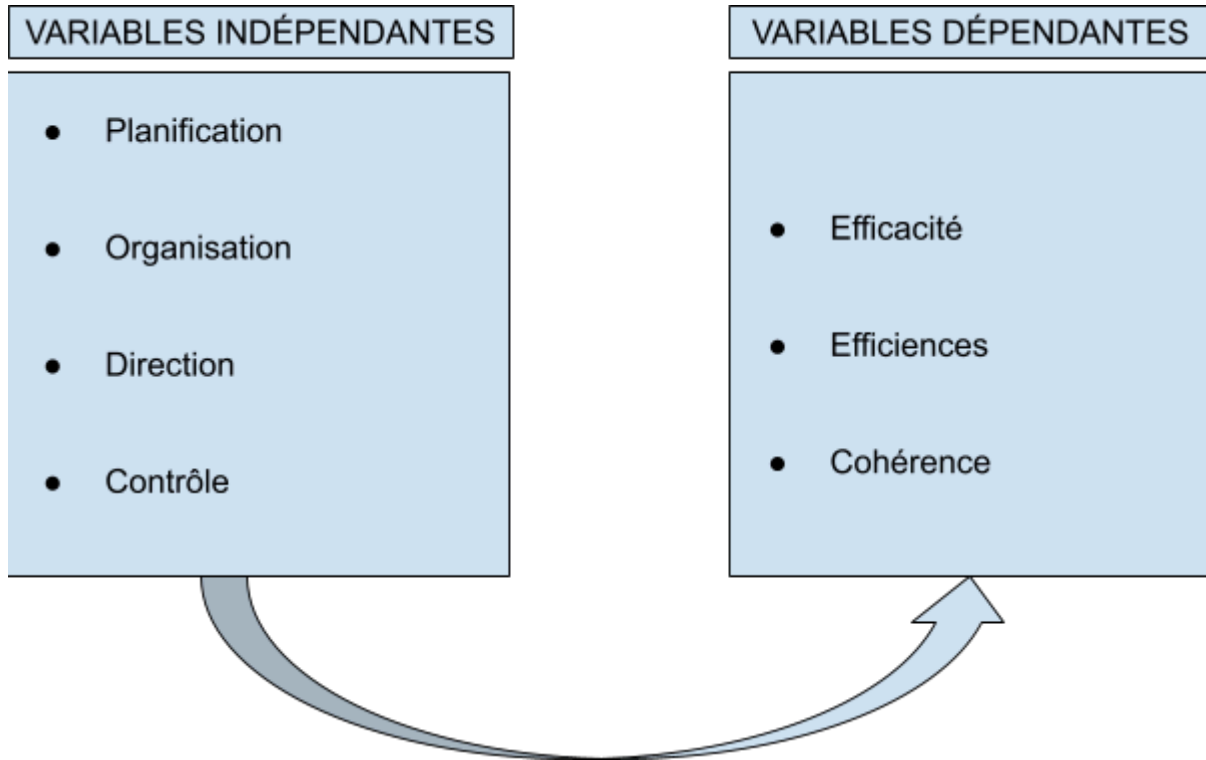


Figure 6 : Présentation du modèle d'analyse

Le lien entre le modèle PODC et les théories mobilisées dans le cadre de cette étude est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 5 : Liens entre PODC et Théories mobilisées

Fonction PODC	Liens avec les théories mobilisées
Planification	Alignement avec la logique de la GAR, cohérence des indicateurs
Organisation	Structuration du système d'information, clarté des rôles
Direction	Implication des parties prenantes, mobilisation des ressources
Contrôle	Mécanismes de suivi, outils d'appréciation de la performance

3.3. Méthodologie de recherche

Il s'agira pour nous, à ce stade, de décrire et justifier la méthode de recherche que nous avons adoptée pour aborder le sujet.

3.3.1. Démarche méthodologique

La démarche de recherche adoptée pour cette étude est inductive, s'appuyant sur une revue documentaire et des enquêtes de terrain (enquête en ligne et des entretiens).

- **Revue documentaire**

Afin de conduire au mieux notre étude, nous avons privilégié l'exploitation de ressources documentaires en lien avec notre sujet de recherche. A cet effet, nous avons effectué une recherche documentaire approfondie en rapport avec l'action humanitaire et le suivi-évaluation. Pour ce faire, nous avons mobilisé un ensemble de documents de référence, constitués d'ouvrages, d'articles scientifiques, de thèses et de mémoires. Aussi, des sites internet, des articles de presse ainsi que des guides et publications dans le secteur humanitaire et de développement ont été mis à contribution pour enrichir notre champ d'informations. Toutefois, les documents d'orientation stratégique de l'Ocades assortis des rapports d'évaluation, le manuel de suivi-évaluation, les rapports d'activités, les rapports des projets et programmes ont été consultés dans le cadre de cette étude pour avoir une vue d'ensemble des actions en lien avec la pratique de suivi-évaluation au sein de l'Ocades Caritas Burkina. Cette démarche a permis, d'une part, de disposer d'informations assez riches, et d'autre part, d'explorer le cadre institutionnel et fonctionnel du dispositif de suivi-évaluation de Caritas Burkina. En somme, elle a servi de tremplin pour mieux analyser notre sujet d'étude.

- **Enquête terrain**

Cette étape a eu recours à une méthode mixte c'est-à-dire la méthode qualitative et la méthode quantitative en ce sens qu'elle est une approche qui fournit une meilleure compréhension du problème de recherche que l'une ou l'autre approche seule (Creswell, 2018). L'objectif étant de recueillir la perception des acteurs impliqués dans le mécanisme de suivi-évaluation de l'Ocades Caritas Burkina afin de mieux mesurer les écarts observés entre les procédures et la pratique sur le terrain ainsi que leur degré d'appropriation du mécanisme. A l'effet de mieux comprendre les enjeux liés à la pratique de suivi-évaluation à l'Ocades Burkina, un questionnaire et un guide d'entretien ont été conçus et administrés aux enquêtés. Le questionnaire a été déployé sur l'application kobo collect pour faciliter la collecte de données tandis que les entretiens ont été réalisés en présentiel, en ligne et par appel téléphonique.

3.3.2. Méthodes de collecte des données

Nous avons mis à profit notre stage au sein du Secrétariat Général de l'Ocades Burkina à travers son service de suivi-évaluation pour la collecte des informations entrant dans le cadre de notre sujet de recherche. Elle s'est traduite par des observations participatives et directes dans la conduite quotidienne des activités de suivi-évaluation.

- **Public cible**

Le public cible de notre recherche est les acteurs (stratégique et opérationnel) impliqués dans la mise en œuvre des interventions de l'Ocades Burkina. Il s'agit essentiellement :

- des chargés de suivi-évaluation diocésain et du SG ;
- des responsables de projets/programmes diocésains et du SG ;
- le Secrétariat général de l'Ocades ;
- Institut national de la statistique et de la Démographie (INSD) ;
- DGCOOP.

- **Echantillon**

S'agissant de l'échantillonnage, nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste, basé sur une technique de choix raisonné. Ce choix se justifie d'une part, par l'objet de notre étude et d'autre part, par le fait que la pratique de suivi-évaluation implique des acteurs spécifiques avec une expérience avérée. Cette approche nous a permis de sélectionner un ensemble d'individus, considérés comme les plus pertinents et informés pour notre sujet, afin d'assurer une couverture adéquate des perspectives clés.

Tableau 6 : Liste des répondants

Catégorie d'acteurs	Nombre prévu	Nombre atteint	Taux (%)
Chargés de suivi-évaluation diocésain et du SG	8	8	100
Responsables de projets/programmes diocésains et du SG ;	9	7	77,77
Secrétariat général de l'Ocades	1	1	100
INSD	1	1	100
DGSONG	1	0	0
Total	20	17	

3.3.3. *Méthode de traitement et d'analyse*

Le traitement des données s'est fait à l'aide du tableur Excel par le calcul des scores moyens par indicateur et par variable, ce qui a jeté les bases de notre analyse quantitative.

En parallèle, les entretiens ont été traités et analysés selon une approche thématique. Pour cela, nous avons synthétisé les données recueillies en les regroupant par thèmes, en fonction du guide d'entretien.

Pour enrichir et valider nos conclusions, nous avons procédé à une triangulation des données. Les résultats du questionnaire ont été croisés à ceux des entretiens et avec nos observations sur le terrain. Cette approche nous a permis de confronter et de confirmer les différentes hypothèses et formuler des recommandations opérationnelles.

Le champ d'analyse étant constitué d'indicateurs, les variables ont été interprétées suivant une échelle ordinale selon les codifications ci-après :

$0 < \text{Score} < 1,20$: **Très Faible (Critique)** ;

$1,20 \leq \text{Score} < 2$: **Faible** ;

$2 \leq \text{Score} < 2,40$: **Moyenne** ;

$2,40 \leq \text{Score} < 3,60$: **Satisfaisante** ;

$3,60 \leq \text{Score} \leq 4$: **Excellente**.

3.4. Vue d'ensemble sur les mécanismes de suivi-évaluation de Caritas Burkina

Le dispositif de suivi-évaluation de l'Ocades Caritas Burkina est bâti autour de son plan stratégique quinquennal qui sert de cadre de mutualisation et de diffusion des interventions à l'échelle du réseau Caritas. Ses instruments d'opérationnalisation sont les Plans d'Actions Pluriannuels (PAP) et Plans Opérationnels Annuels (POA) qui définissent les activités et les budgets nécessaires à l'atteinte des objectifs du plan stratégique. A l'échelle opérationnelle, les PAP sont déclinés en Plans de Travail annuels Budgété servant de boussole pour l'exécution des projets et programmes en cohérence avec la vision globale de l'Ocades et les attentes des PTF.

La consolidation des différents outils est assurée par Secrétariat Général pour en produire des référentiels nationaux de planification et de suivi-évaluation de l'Ocades Caritas Burkina Faso.

3.4.1. *Le mécanisme de rapportage*

Le système de production de l'information implique l'ensemble des acteurs chargés de la production des informations (sous ses diverses formes) relative à la mise en œuvre des plans

d'actions du Secrétariat Général et Diocésains. Il détermine les niveaux et les responsabilités de chaque catégorie d'acteurs dans la production de l'information à tous les niveaux : diocésain, national.

- **Au niveau diocésain**

Le diocèse constitue selon les orientations du troisième plan stratégique de l'Ocades Caritas Burkina l'unité d'appui technique et de suivi des actions de développement. A ce titre, les Conseils Diocésains de l'Ocades (CDO) et les Secrétariats Exécutifs Diocésains sont les premiers acteurs responsables de la mise en œuvre des actions. Le diocèse doit produire et diffuser régulièrement les informations sur l'état d'exécution physique et financière des plans d'actions annuels diocésains. Le Secrétariat Exécutif Diocésain est responsable de la production et de la diffusion des rapports du diocèse. Le processus de rapportage est participatif et implique l'ensemble des acteurs diocésains.

Au plan diocésain, il y a deux types de rapportage :

Les rapports contractuels : il s'agit des rapports produits par les chargés de suivi-évaluation de Projets/Programmes selon les termes de l'accord cadre qui lie chaque SED avec ses partenaires financiers. Ce sont des rapports de suivi-évaluation produits pour rendre compte de la mise en œuvre d'un projet ou programme précis exécuté par le SED. Ensuite, chaque Chargé de suivi-évaluation de Projet/Programme est tenu de produire un rapport semestriel pour les besoins de suivi-évaluation des actions diocésaines. Chaque rapport est transmis après validation de la Coordination dudit Projet/Programme et du Secrétaire Exécutif au Chargé de suivi-évaluation diocésain.

Les rapports annuels diocésains : Le Rapport Annuel Diocésain (RAD) est produit chaque année par les diocèses. Après validation par les Secrétaires Exécutifs Diocésains, il est transmis au Secrétariat Général au plus tard le 15 février de l'année suivante. Ce rapport compile les informations des rapports paroissiaux et de tous les projets et programmes diocésains, y compris les actions ponctuelles, les aides humanitaires et les microprojets gérés par le Secrétariat Exécutif Diocésain (SED).

- **Au niveau national**

Les rapports annuels transmis par les différents Secrétariats Exécutifs Diocésains sont synthétisés par le/les chargé(s) de suivi-évaluation du Secrétariat Général ou le référent national du plan stratégique. Il intègre également les informations liées aux actions menées au niveau du Secrétariat Général de l'Ocades Caritas Burkina pour produire un Rapport Annuel Consolidé (RAC). Par la suite, le RAC est validé par le Comité Exécutif avant sa diffusion.

Tableau 7 : récapitulatif du système de rapportage

Niveau	Types de rapport	Délais	Responsables	Personnes impliqués
Diocèse	Rapport annuel diocésain	15 février (année n+1)	Chargé de suivi-évaluation diocésain ou référent	Porteurs de projets , EPA, SED, CDO, Autorités communales, Etat
	Rapport annuel consolidé	28 février (année n+1)	Chargé de suivi-évaluation du Secrétariat général	Secrétariat Général, SED, CDO, Etat, PTF
National	Rapports d'évaluation périodique	Cf. TDR	Prestataires ad hoc	

3.4.2. Instances de pilotage

Ces cadres de concertation servent à valider des documents stratégiques de l'Ocades Caritas Burkina. Ils sont également des lieux de partage d'informations entre les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du plan stratégique. On distingue deux (02) niveaux de concertation : diocésain, national.

- **Au niveau diocésain : le Conseil Diocésain de l'Ocades (CDO)**

Il existe des instances statutaires de l'Ocades au niveau diocésain comme le Conseil Diocésain de l'Ocades qui peut être mis à profit pour diffuser les informations liées aux actions du plan d'action. Le CDO se tient deux fois par an.

- **Au niveau national**

Au niveau national, quatre (04) cadres existent pour l'appréciation et la validation des informations relatives à la mise en œuvre des actions de l'Ocades Caritas burkina : le Cadre Technique de Concertation (CTC), le Conseil National de l'Ocades (CNO) de l'Ocades Caritas Burkina, l'atelier de recadrage et l'atelier bilan.

Tableau 8 : récapitulatif des cadres de régulation et de diffusion des informations

Niveau	Instances	Mandat	Participants
Diocésain	CDO annuel	-Apprécier et valider le bilan du plan opérationnel diocésain annuel - Valider le plan opérationnel annuel de l'année suivante	Porteurs de projets, commune d'intervention, services techniques de l'Etat, les EPA, le SED, le Conseil de Gestion et le CDO
National et International	CTC	- Apprécier et valider le bilan du plan opérationnel annuel du réseau - Valider le plan opérationnel annuel de l'année suivante	SED, SG,
	CNO	- Apprécier les résultats de la mise en œuvre du plan stratégique - Donner des orientations pour la prochaine période	
	Atelier de recadrage	Recueillir les résultats de l'évaluation à mi-parcours et valider les propositions de recadrage du plan stratégique	les représentants partenaires à la base, les représentants des communes Conférence épiscopale Burkina - Niger, SED, SG, PTF, Gouvernement du Burkina Faso
	Atelier bilan	Apprécier les	Burkina Faso

Niveau	Instances	Mandat	Participants
		résultats de l'évaluation finale et émettre des propositions pour une meilleure élaboration et mise en œuvre de la nouvelle stratégie	

4. Résultats obtenus et principales recommandations

« Les données sont inutiles sans interprétation, et l'interprétation inutile sans action. »

Peter Drucker

Dans ce chapitre, nous présenterons tout d'abord les principaux résultats issus de notre enquête, obtenus à partir du traitement et de l'analyse des données collectées. Ensuite, un diagnostic du système de suivi-évaluation sera établi à l'aide de la matrice SWOT, mettant en évidence ses principales limites et difficultés. Enfin, nous formulons des recommandations concrètes, assorties d'un plan d'action structuré sous forme de projet.

4.1. Profil des enquêtés

4.1.1. Répartition par structure

Les données recueillies révèlent que 29 % des enquêtés proviennent du Secrétariat général (SG), tandis que 64 % appartiennent aux Secrétariats exécutifs diocésains (SED).

Cette répartition traduit une représentativité prépondérante du niveau local par rapport au niveau national. Ce choix méthodologique répond à la nécessité de mieux appréhender les réalités liées à la pratique du suivi-évaluation au niveau opérationnel, principalement piloté par les SED.

La figure ci-dessous présente la répartition des enquêtés selon la structure :

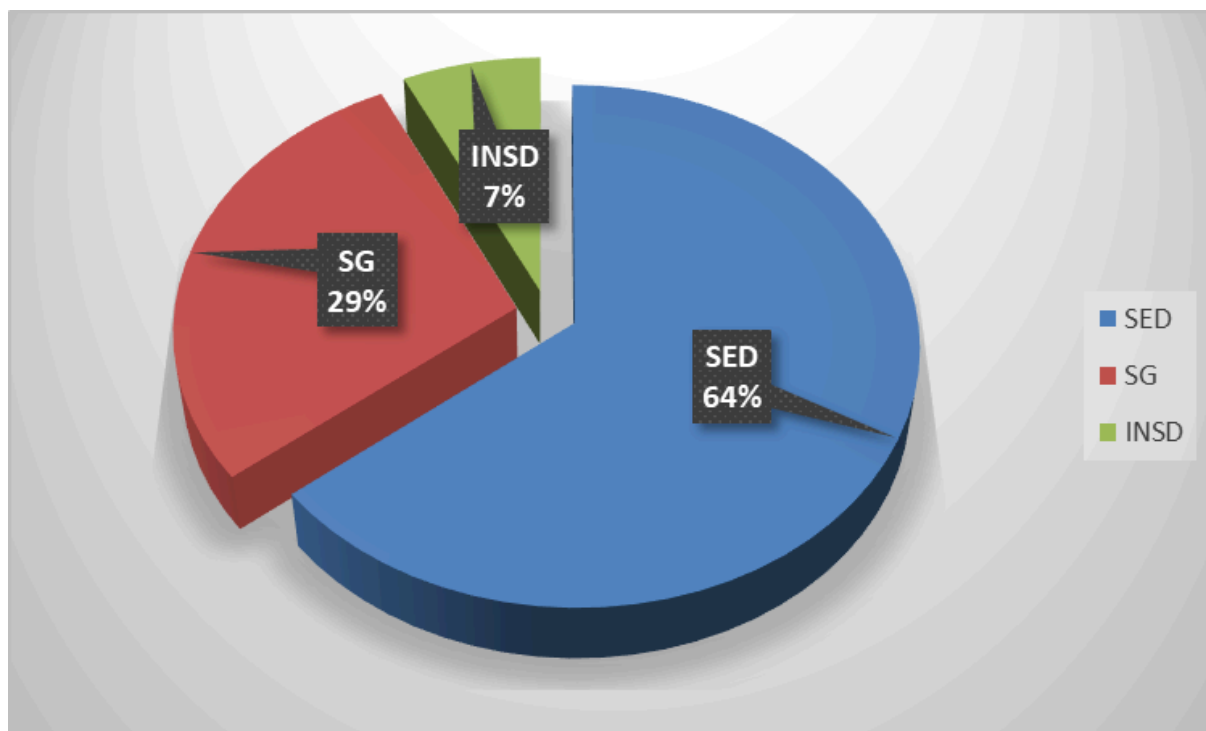


Figure 7 : Répartition des enquêtés selon les structures

4.1.2. Statut professionnel et ancienneté des enquêtés

La répartition des enquêtés selon le statut professionnel révèle une forte concentration de chargés de suivi-évaluation soit un taux de 63%, suivis des chargés de projets avec un taux de 21%. Cette répartition est cohérente avec l'échantillon, dans la mesure où celui-ci se concentre sur les acteurs clés en matière de déploiement de stratégies de suivi-évaluation et de rapportage des interventions.

Par ailleurs, l'ancienneté moyenne des enquêtés est estimée à quatre (04) ans de service révolu, et disposent par conséquent d'une solide expérience en termes d'utilisation des outils de suivi-évaluation au sein du réseau Caritas.

Ce choix illustre notre volonté de recueillir des informations auprès des principaux utilisateurs sur le terrain, tout en nous assurant de leur rôle stratégique et de leur expérience pratique sur le terrain.

La figure ci-dessous présente la répartition des enquêtés selon le statut professionnel :

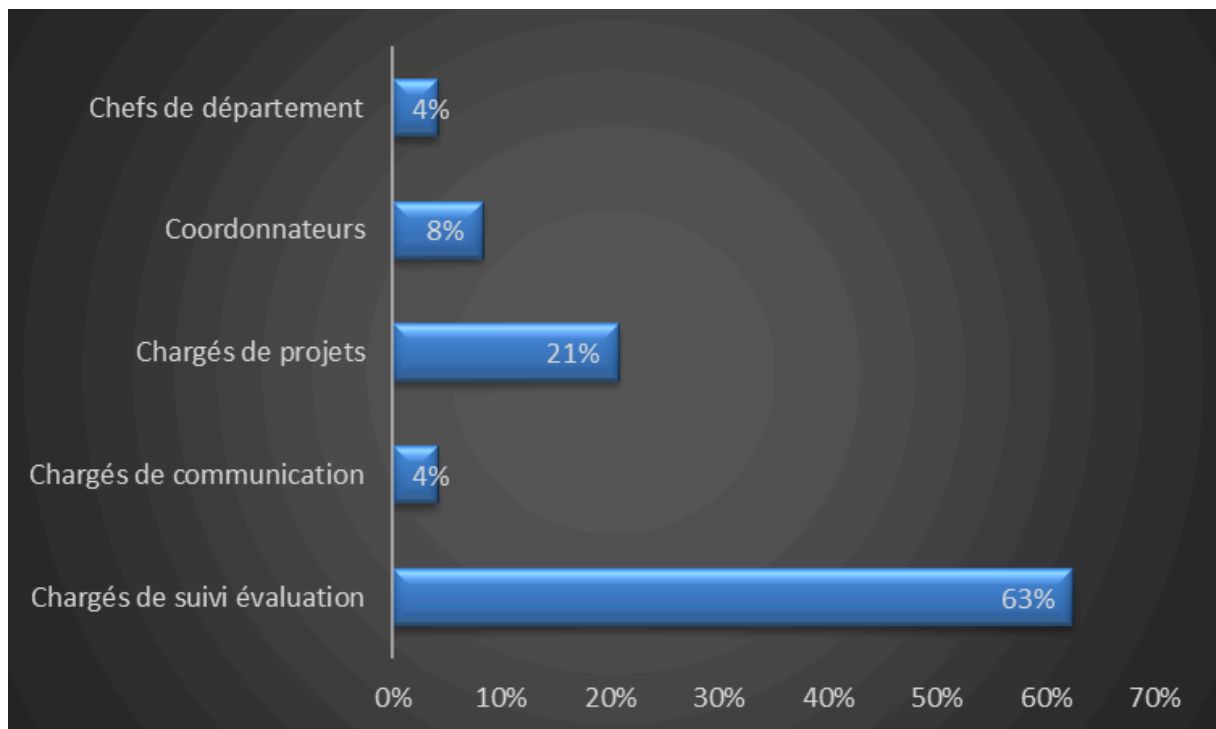


Figure 8 : Répartition des enquêtés selon le statut professionnel

4.2. Présentation des résultats en lien avec les variables indépendantes

Il s'agit d'apprécier le dispositif de suivi-évaluation à l'aune de l'approche de PODC (Planification, Organisation, Direction et le Contrôle) dans cette section. Les données recueillies sur le terrain montrent que le management appliqué aux actions de suivi-évaluation à l'échelle du réseau Caritas est appréciable (soit un score de 2,75 sur 4)

mais très disparates entre les différents indicateurs. Le tableau ci-après fait le point des scores en fonction du modèle PODC :

Tableau 9 : Synthèse des scores par variable

Variabiles	Code	Score
Planification des activités de S&E	P	2,85
Organisation des activités de S&E	O	2,52
Direction des activités de S&E	D	2,88
Contrôle des activités de S&E	C	2,76
Score Moyen		2,75

Pour des raisons de commodité, un code incrémenté sera attribué à chaque indicateur de chaque variable, à partir de la première initiale de chaque variable, afin de faciliter la conception des différentes figures dans la suite de l'analyse.

4.2.1. *Planification des activités de suivi-évaluation*

L'analyse de la planification des activités révèle l'existence d'une double programmation, stratégique et opérationnelle¹⁰ qui sont complémentaires et alignées. Pour le plan stratégique, les documents de planification sont : les Plans d'Actions Pluriannuels (PAP) et Plans Opérationnels Annuels (POA) et les Plans de Travail et de Budgets Annuels (PTBA) des SED. Quant au niveau opérationnel, il existe un plan intégré de travail avec une planification, hebdomadaire, mensuelle et trimestrielle, le PTBA étant la planification sur base annuelle des plans d'actions. Dans une démarche de suivi-évaluation Participatif, les actions de l'Ocades Caritas Burkina prennent en compte les activités de toutes les parties prenantes dans la programmation des activités du suivi et de l'évaluation. Les instances de pilotage constituent les lieux privilégiés pour la validation des différents documents de planification qu'ils soient diocésains ou nationaux. Ces cadres de concertation regroupent généralement les membres statutaires qui dépendent de la nature du document qu'elle soit stratégique ou opérationnelle. Toutefois, il est important d'observer que c'est l'agrégation des programmations opérationnelles, construites sur base du plan stratégique, qui permet d'obtenir des programmations consolidées au niveau de Secrétariat Général de l'Ocades servant ainsi de référentiel à l'échelle du réseau Caritas. La figure ci-après présente la répartition des scores obtenus auprès des enquêtés en lien avec les indicateurs de planification.

¹⁰ Nous entendons par planification stratégique tout instrument d'opérationnalisation du plan stratégique de l'Ocades et opérationnelle, les outils de planification et de suivi des projets/Programme)

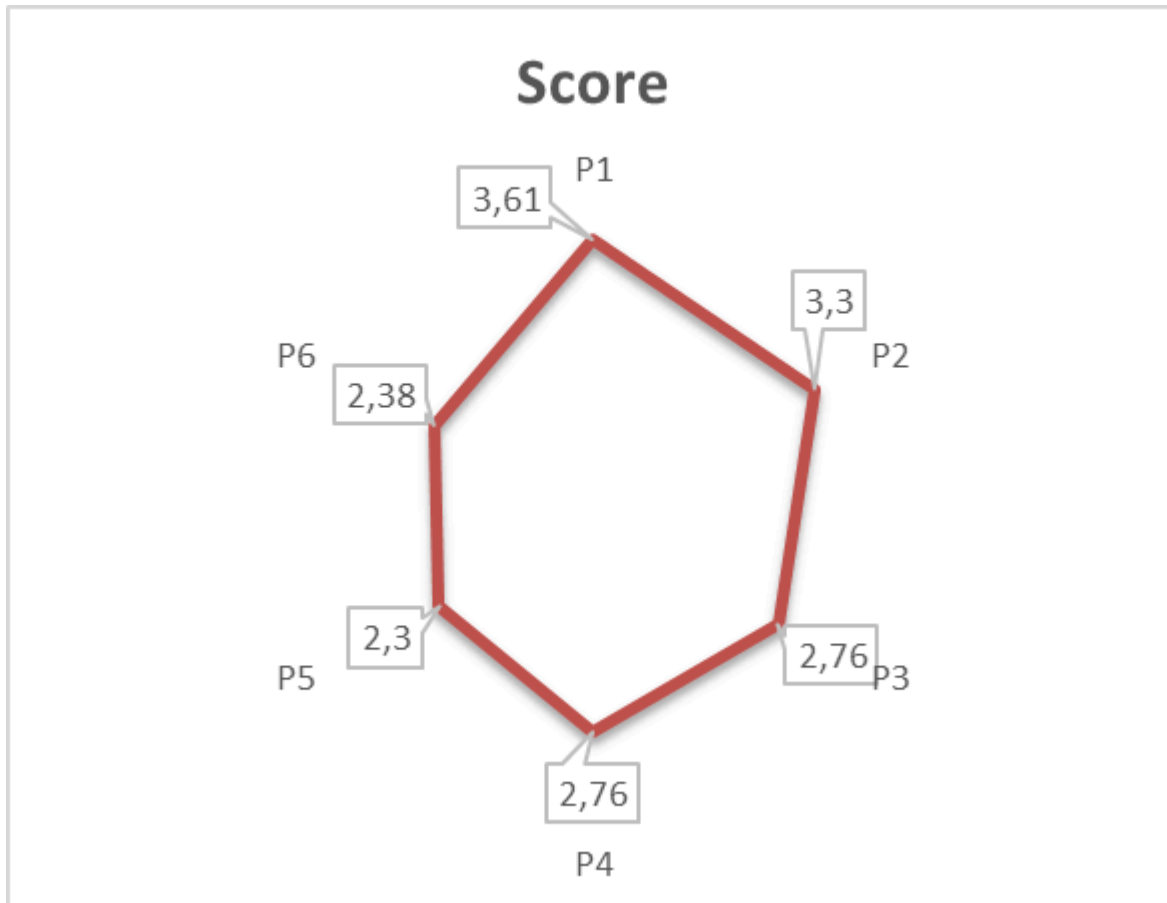


Figure 9 : Répartition visuelle des scores en fonction des indicateurs de planification (cf. Annexe 9)

Les résultats révèlent une appréciation satisfaisante du système de planification, avec un score global de 2,85 sur 4. Cette performance est confortée par l'existence de référentiel de planification stratégique et opérationnelle à l'échelle du réseau Caritas. Toutefois, son niveau d'appropriation par les acteurs sont disparates en témoigne les scores moyens enregistrés par certains indicateurs comme : la périodicité des rapports et la budgétisation des ressources (2,2), l'existence de système fluide de collecte et traitement des données obtient (2,3), l'utilisation effective des PTBA et Plan d'action 2,38.

En outre, cette faible appréciation est plus prononcée au niveau des SED, soit plus de 50% des enquêtés par rapport au SG. Un croisement par rapport au profil, révèle que les faibles scores attribués aux indicateurs en lien avec la planification proviendraient des profils autre que les chargés de suivi-évaluation.

Un chargé de suivi-évaluation expliquait : « *Ce n'est pas facile de produire les documents de planification consolidé du réseau du fait que beaucoup de SED ne disposent pas de Plan d'action au niveau diocésain. Par ailleurs, beaucoup de SED ne respectent pas les délais de transmission des informations du fait de l'absence de système de collecte de données.* »

En somme, les données collectées révèlent bien l'existence d'outils de planification à l'échelle du réseau avec un niveau d'application disparate entre les différentes structures et selon le

profil. Des efforts restent donc nécessaires pour faciliter l'appropriation des outils par l'ensemble des acteurs afin de garantir une planification participative plus efficace.

4.2.2. Organisation des activités de suivi-évaluation

En matière d'organisation, il apparaît que chaque projet/programme, en plus du chargé de projet, dispose d'un chargé de suivi-évaluation avec un plan de suivi-évaluation bien clair. Cette configuration est effective à l'échelle du réseau Caritas du Burkina. Toutefois, il faut souligner qu'un chargé de suivi-évaluation prend souvent en charge un portefeuille de projets ou, dans certains cas, un projet unique, dont il assure le suivi et l'évaluation. Cette stratégie vise à rationaliser les charges relatives au personnel, compte tenu du volume important d'interventions menées par le réseau. Ainsi, chaque chargé de suivi-évaluation organise ses activités de concert avec son chargé de projet sous contrainte du cadre logique et du plan de suivi-évaluation.

Du fait de l'autonomie de gestion dont disposent les SED et du caractère spécifique des projets/Programmes, il arrive que la stratégie de déploiement des activités diffère d'une structure à l'autre. C'est le cas du Projet Havre de Paix, mis en œuvre par le SED Ouaga mais dont le suivi revient au Secrétariat général afin de garantir l'atteinte des objectifs du programme. La figure ci-dessous récapitule les scores en fonction des indicateurs en lien avec le volet organisation :

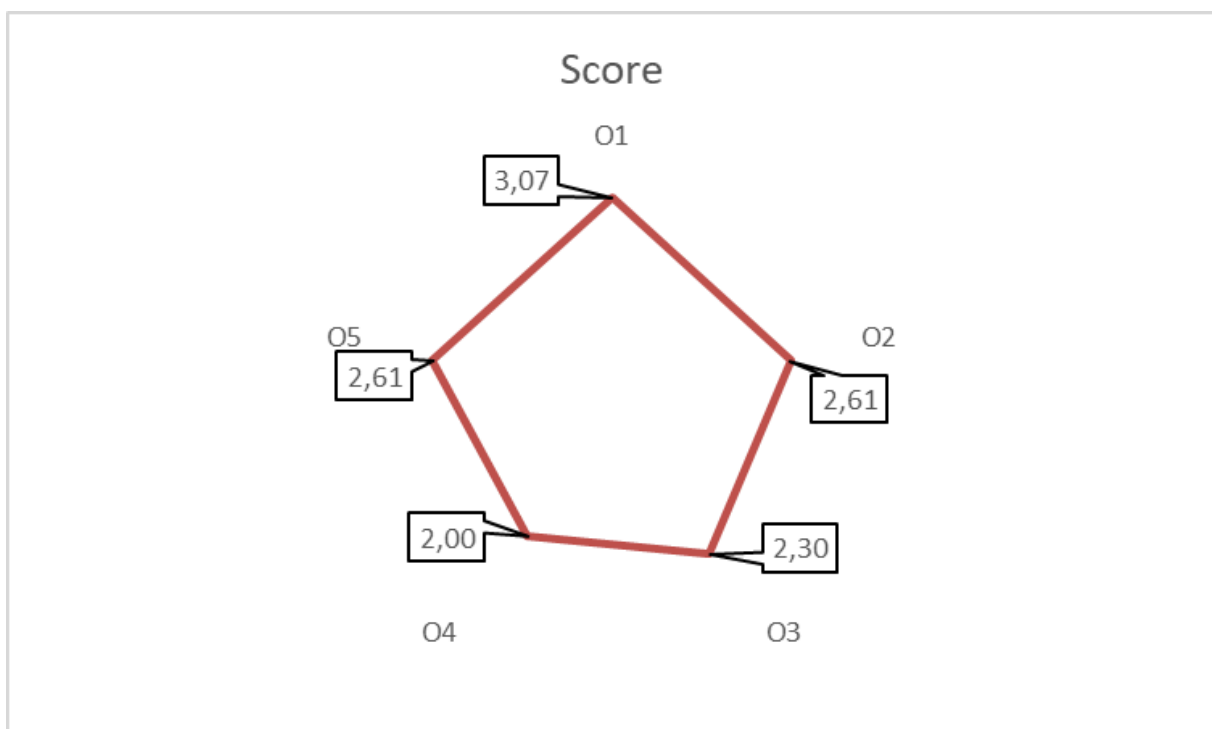


Figure 10 : Répartition visuelle des scores en fonction des indicateurs en lien avec l'organisation (cf. Annexe 10)

Les résultats affichent un score général de 2,52 sur 4, traduisant une appréciation mitigée du dispositif en place. L'intégration des fonctions de suivi-évaluation dans les structures de mise

en œuvre obtient la meilleure note, soit un score de 3,07, témoignant d'un certain ancrage du suivi-évaluation.

En revanche, des faiblesses sont notées au niveau de la connaissance et l'utilisation du manuel de suivi-évaluation avec un score de 2,00 ainsi que de la coordination des mécanismes de remontée d'information (2,30). La répartition des rôles et responsabilités est jugée moyennement claire (2,61), de même que la régularité des cadres d'échange (2,61) surtout au niveau des SED.

Comme l'a précisé un responsable : « Une meilleure mutualisation des équipes de suivi-évaluation permettra au réseau d'être plus performant, étant donné que les équipes projets ne disposent pas des mêmes expertises d'une structure à l'autre. »

Ces résultats suggèrent un besoin de clarification et de diffusion des outils, ainsi qu'un renforcement de la coordination interne pour améliorer la performance globale du dispositif organisationnel.

4.2.3. Direction des activités de suivi-évaluation

En ce qui concerne le volet de la direction dans le suivi-évaluation des activités de l'Ocades Caritas Burkina, nous avons noté l'existence d'un service dédié au niveau du Secrétariat général piloté par un chef de service. Toutefois, ce constat n'est pas effectif dans les SED. En effet, quasiment 100% des personnes enquêtées au niveau des SED confirment l'absence d'un service spécifique dédié au suivi-évaluation. Ils sont pour la plupart intégrés dans les équipes projets/Programmes montrant ainsi un écart en termes d'ancrage institutionnel entre le niveau central et local bien que les organigrammes le prévoient. La figure ci-dessous ventile les scores en fonction des indicateurs en lien avec le volet direction :

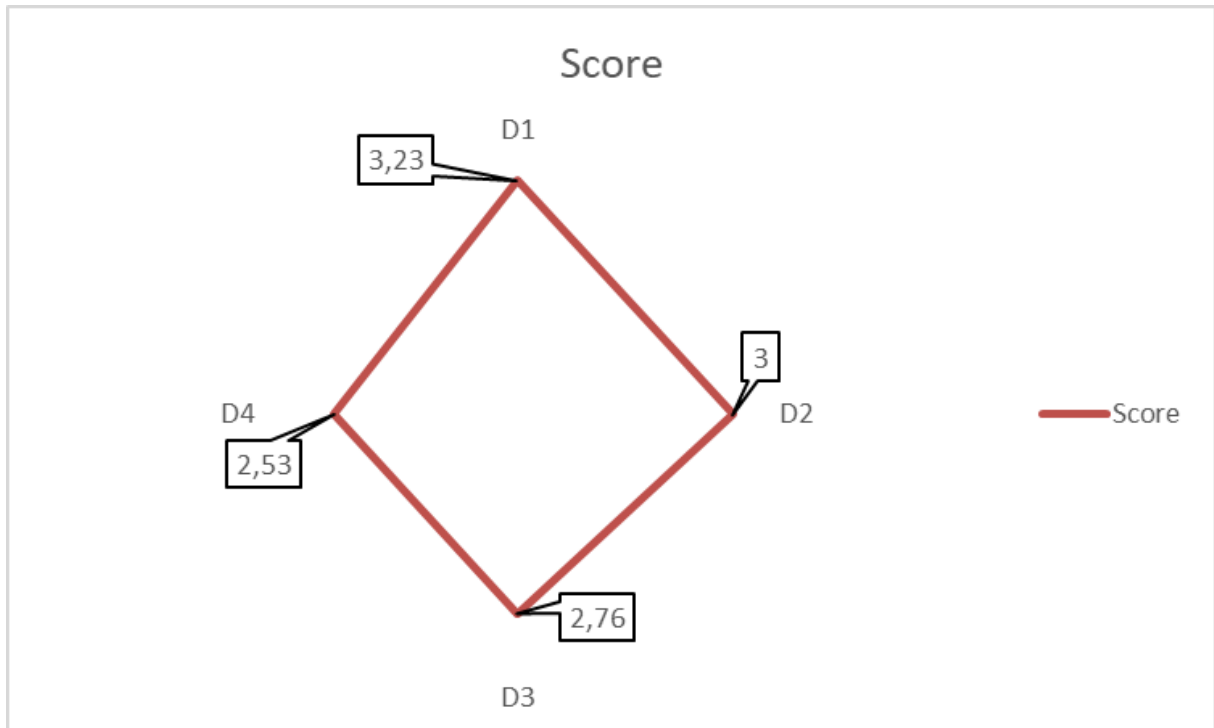


Figure 11 : Répartition visuelle des scores en fonction des indicateurs en lien avec la direction (cf. Annexe 11)

Les résultats affichent un score moyen de 2,88 sur 4, traduisant un engagement globalement satisfaisant.

Cependant, deux points restent en retrait notamment la motivation et l'accompagnement du personnel ainsi que l'accès aux ressources avec des scores respectivement de 2,76 et de 2,53. Ces écarts suggèrent que l'implication managériale, bien qu'exprimée dans les discours ou décisions, gagnerait à être consolidée par un appui plus opérationnel aux équipes chargées du suivi-évaluation.

4.2.4. *Contrôle des activités de suivi-évaluation*

Dans le cas du contrôle, l'étude a révélé l'existence de dispositif permettant d'assurer l'évolution des activités dans le temps, les mécanismes de mise en œuvre des recommandations, les stratégies de contingence des risques et les mécanismes de feedback. Ces éléments font généralement l'objet d'examen au cours des instances de rapportage mensuelles, semestrielles et annuelles, qui offrent aux parties prenantes l'occasion de soulever les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités et de formuler des orientations adaptées.

Des sorties de terrain sont régulièrement organisées par les chargés de suivi-évaluation afin de vérifier la conformité des livrables, et, in fine, de s'assurer de la bonne exécution des actions planifiées dans les projets. La figure ci-dessous ventile les scores en fonction des indicateurs en lien avec le volet contrôle :

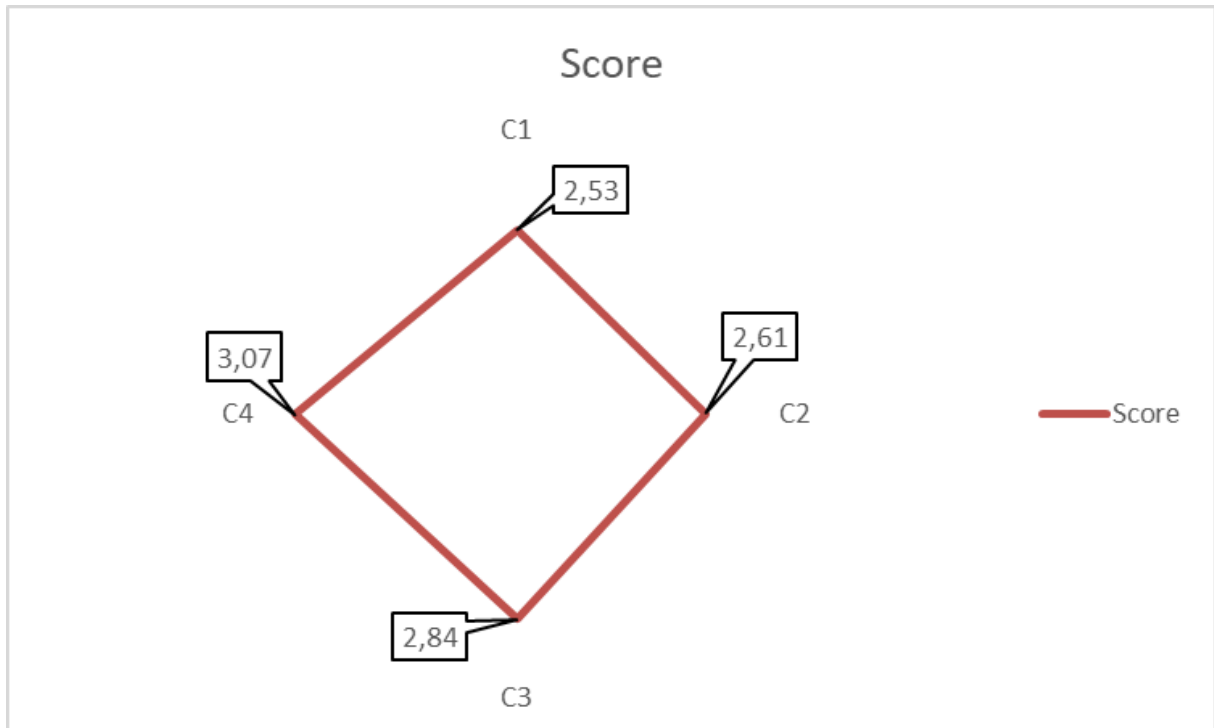


Figure 12 : Répartition visuelle des scores en fonction des indicateurs en lien avec le contrôle (cf. Annexe 12)

La fonction de contrôle obtient score 2,76 révélant une exécution modérément satisfaisante des mécanismes de régulation. Le traitement des recommandations issues du suivi-évaluation (score 3,07) apparaît comme le point le plus performant, traduisant une bonne capacité d'apprentissage organisationnel.

Les scores intermédiaires pour la documentation des écarts (2,84) et la régularité de la collecte (2,61) témoignent d'une certaine rigueur, mais aussi d'une marge de progression en matière de suivi continu et fiable des résultats. Enfin, le maillon faible est le respect des délais de production des rapports avec un score 2,53 qui joue sur la réactivité et la prise de décision fondée sur les données.

4.3. Présentation des résultats en lien les variables dépendantes

La qualité des informations recueillies par le suivi-évaluation dépend fortement de la qualité de la conception et de la gestion du système. Ainsi, l'analyse de la performance du système de suivi-évaluation a été basée sur les indicateurs suivants : l'efficacité, l'efficience et la cohérence.

Tableau 10 : Score des indicateurs de performance

Indicateurs	Score
Efficacité des activités de SE	2,84

Indicateurs	Score
Effizienz des activités de SE	2,85
Cohérence organisationnelle des acteurs dans le suivi des activités	3,15

4.3.1. Efficacité

Il est question ici d'établir le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs visés dans le domaine du suivi-évaluation. En effet, à la question de savoir si les activités de suivi-évaluation de Caritas Burkina sont efficaces, c'est-à-dire si les résultats à court et moyen termes (outcome) sont atteints, les réponses restent mitigées selon les indicateurs obtenus. En effet, l'ensemble des acteurs interrogés trouve que le niveau d'atteinte des cibles à l'échelle du réseau Caritas est acceptable avec un score moyen de 2,84 sur 4, traduisant une efficacité modérée. Ce score est justifié, entre autres, par :

- l'absence de logiciel de suivi-évaluation des projets (le suivi des projets s'effectue via des tableurs Excel) ;
- la méconnaissance des outils de rapportage par certains acteurs ;
- l'absence de plan de suivi-évaluation pour certaines fonctions transversales (communication, logistique, etc.) ;
- le manque d'harmonisation des méthodes de calcul des taux d'exécution physique et financière à l'échelle du réseau ;
- l'insuffisance de personnel qualifié.

En outre, l'Ocades Caritas Burkina dispose d'un plan stratégique qui permet d'apprécier son efficacité mais d'après certaines personnes consultées et sur la base de nos observations, beaucoup d'efforts restent à faire en termes d'opérationnalisation des outils prévus et aussi d'affinement des indicateurs. En effet, les indicateurs contenus dans son Cadre de mesure de performance (CMP) ne sont pas suffisamment alignés avec l'approche GAR de sorte qu'il est difficile d'évaluer efficacement les différents niveaux de résultats à savoir : immédiat, intermédiaire, effet et impact.

Par ailleurs, le diagnostic a révélé des failles de coordination entre le niveau central, diocésain et paroissial, ce qui entraîne une déperdition des données et, par ricochet, impacte négativement l'efficacité du réseau.

4.3.2. Efficience

La question de l'efficacité des activités de suivi-évaluation consiste entre autres à vérifier si les résultats produits sont à la hauteur des moyens financiers, humains et s'ils ont été correctement utilisés pendant le temps consacré. Ce score de 2,85 sur 4 reflète une perception modérément positive de l'efficacité du système. Autrement dit, la majorité des répondants estiment que les résultats produits par le suivi-évaluation sont en grande partie à

la hauteur des moyens mobilisés. Cela indique que les ressources engagées, bien qu'insuffisantes selon d'autres dimensions, permettent globalement de générer des données utiles à la gestion des projets.

Toutefois, ce score laisse entrevoir des possibilités d'amélioration comme une meilleure allocation budgétaire, l'utilisation de logiciels adaptés, ou encore de la mise en place de dispositifs permettant une plus grande rentabilité des investissements en suivi-évaluation.

Dans un contexte où les ressources sont limitées, l'amélioration de l'efficacité passe aussi par une meilleure structuration des processus, une capitalisation des pratiques efficaces et un renforcement des capacités du personnel pour tirer un maximum de bénéfices des ressources existantes.

4.3.3. Cohérence des activités de suivi-évaluation

Le score moyen obtenu pour la variable cohérence est de 3,15 sur 4. Ce résultat indique que les acteurs perçoivent positivement l'alignement du système de suivi-évaluation avec les politiques internes de l'Ocades. Toutefois, il ressort que les indicateurs de performance de l'Ocades ne sont pas suffisamment arrimés aux indicateurs nationaux de développement en lien avec ses domaines d'intervention (Santé, éducation, Social, emplois...).

4.4. Discussion des résultats

Sebahara (2004) soulignait que le suivi-évaluation était mal perçu par certains acteurs. En effet, selon ce dernier « *les acteurs leur reprochent d'être "trop rigides, hiérarchiques - c'est-à-dire top-down-, de mettre l'accent sur les seules données quantitatives, de privilégier une démarche linéaire inapte à prendre en compte les évolutions. Certains acteurs de terrain les considèrent même comme un outil de contrôle de l'utilisation des fonds et de justification des dépenses. Elles seraient conçues pour présenter des données objectives, quantifiables et sans préjugés et souvent associées à la volonté de "surveiller"* ». Pourtant, le suivi-évaluation a pour objet de surveiller systématiquement l'exécution, les extrants, de mesurer l'efficacité de l'intervention et d'aider à déterminer si le programme se déroule comme prévu et si des changements s'opèrent. Il doit donc garantir l'apprentissage, la capitalisation, le renforcement des capacités et l'atteinte des objectifs poursuivis par le projet ou la structure. En outre, pour le bureau de l'évaluation du PNUD, « *...Le suivi et l'évaluation peuvent aider une organisation à retirer des activités passées et en cours des renseignements utiles qui peuvent servir de base par la suite à affiner, orienter et planifier les programmes. En l'absence de suivi et d'évaluation, il serait impossible de déterminer si les activités sont allées dans le bon sens, si des progrès et des succès ont été enregistrés, pas plus que la manière dont l'action future pourrait être améliorée...* »

Dans le cadre cette analyse, le mécanisme de suivi-évaluation de l'Ocades Caritas Burkina tire ses fondements de son plan stratégique de développement mais des insuffisances ont été

relevées dans le cadre de notre analyse. En effet, les pratiques actuelles, bien qu'appréciées par les acteurs eux-mêmes, restent incomplets et inégalement appliquées par l'ensemble des acteurs. Cela se traduit par l'insuffisance de personnels qualifiés, de moyens financiers et matériels ainsi que la diversité des profils des acteurs impliqués. Toute chose qui rend difficile l'appropriation des outils existants. Comme le soulignent Kusek et Rist (2006), la performance d'un système ne repose pas seulement sur la qualité des instruments, mais aussi sur la capacité des acteurs à se les approprier et à travailler ensemble de manière coordonnée. A cela s'ajoute la non-opérationnalisation des outils de planification au niveau des structures opérationnelles, la mauvaise formulation de certains indicateurs de résultats et les insuffisances constatées dans l'organisation des activités en lien avec le suivi-évaluation. Pour certains intervenants, les mécanismes de suivi et le processus de collecte de données sont relativement lourds à exploiter. Pourtant, pour Gret (2011), « *La réussite des projets n'est pas déterminée par les seules qualités de leur dispositif de suivi et d'évaluation. Elle se joue aussi très tôt lors de leur identification et de leur conception* ». De même, Chaplowe (2008) rappelle que la planification du suivi-évaluation joue un rôle important et doit impliquer les différents acteurs du projet « *... Une planification précoce guidera la conception du projet et permettra d'avoir le temps d'organiser les ressources et le personnel avant la mise en œuvre du projet. La planification du suivi-évaluation doit aussi impliquer les personnes utilisant le système de suivi-évaluation. L'implication du personnel de projet et des principales parties prenantes garantit la faisabilité, la compréhension et l'appropriation du système de suivi-évaluation...* »

D'autres facteurs expliquent également les difficultés rencontrées par le mécanisme actuel de suivi-évaluation de l'Ocades Caritas Burkina. En effet, l'absence de lien hiérarchique formel entre le Secrétariat Général et les SED entraîne des disparités dans les méthodes, la fréquence de transmission des rapports et, partant, affecte les délais de transmissions de certains livrables stratégiques. Par ailleurs, la perception qu'ont certains responsables que le suivi-évaluation n'est pas un dispositif au service du pilotage et de l'apprentissage internes, mais plutôt une exigence imposée par les bailleurs de fonds. Cette perception joue sur l'engagement des équipes terrain, qui voient le suivi-évaluation comme une simple exigence des PTF, voire des pouvoirs publics. Ces observations rejoignent celles de Diallo (2017) et Cherkaoui (2024), qui soulignent que la faible appropriation des outils par les acteurs reste un obstacle majeur à la fiabilité des données et à l'efficacité globale du dispositif.

Pour rendre les pratiques actuelles de suivi-évaluation optimales, il s'avère nécessaire, d'une part, de renforcer la formation et l'accompagnement des acteurs, en particulier au niveau des SED, afin de faciliter l'appropriation des outils et la production de rapports fiables et réguliers et, d'autre part, de mieux coordonner les interactions entre le niveau central et les structures déconcentrées pour harmoniser les pratiques et améliorer la capitalisation des données. La mise en place d'un dispositif intégré, notamment numérique impliquant l'ensemble des parties prenantes, apparaît comme une piste pour harmoniser les pratiques,

centraliser les données et rendre disponibles des données fiables et en temps réel pour des prises de décisions éclairées. Ce dispositif s’aligne avec les recommandations du PNUD (2009, 2024) et de l’OCDE (2019), qui soulignent l’importance des outils digitaux pour renforcer la transparence et l’efficacité des systèmes de suivi-évaluation. Cependant, le succès d’un tel projet dépendra de la mobilisation des ressources nécessaires et d’un accompagnement attentif au changement organisationnel. Le succès d’un tel dispositif commande l’implication de tous les acteurs dans la sélection des outils, les méthodes et types d’informations à collecter conformément aux principes de suivi-évaluation moderne qui insistent sur une approche participative où les acteurs de terrain sont activement impliqués dans la conception du système, pour une meilleure appropriation et pertinence (IDRC, 2010). Elle est plus que nécessaire dans le contexte actuel du Burkina Faso marqué par une crise prolongée rendant certaines zones inaccessibles et obligeant les acteurs humanitaires à repenser les méthodes classiques de suivi-évaluation.

Ainsi, le suivi doit permettre de rendre compte de l’utilisation des fonds et aussi et surtout de s’assurer que les objectifs visés ont été atteints. Le suivi-évaluation bien réalisé est une source de cohésion entre les différents partenaires et les bénéficiaires car selon l’Union Européenne, « *La politique de cohésion est une expression visible de la solidarité au sein de l’Union européenne et représente une part très importante de son budget. Les citoyens veulent être informés de ce qui a été réalisé avec les fonds publics et être sûrs que nous menons la meilleure politique. Le suivi et l’évaluation doivent contribuer à répondre à ces attentes.* » L’ensemble des constats doit permettre de déterminer non seulement l’état d’avancement des activités du programme mais aussi et surtout permettre de tirer des conseils pour la suite du processus de mise en œuvre du programme.

4.4.1. Aperçu des force et faiblesse du système de suivi-évaluation de l’Ocadés Burkina

L’analyse des résultats issus des entretiens et des questionnaires révèle que le dispositif actuel de suivi-évaluation comporte des points faibles. Pour cela, nous avons mobilisé l’outil SWOT¹¹ pour poser un diagnostic à la fois interne et externe, mettant ainsi en exergue les forces et les faiblesses du dispositif face aux opportunités et aux menaces de son environnement. Les résultats sont présentés dans la matrice ci-après :

Tableau 11 : Matrice de diagnostic SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> → Volonté institutionnelle manifeste ; → Disponibilité d’un manuel de 	<ul style="list-style-type: none"> → Manque de coordination entre le chargé du suivi-évaluation et les autres membres de l’équipe projet ;

¹¹ SWOT : acronyme anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) signifiant en français : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

<p>suivi-évaluation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> → Existence de chargé de suivi-évaluation ; → Existence d’outils harmonisés de planification et de suivi-évaluation ; → Existence de cadre de concertation ; → Réunions mensuelles de suivi; → Évaluation participative ; → Travail en équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> → Faible implication collective dans la définition et le suivi des indicateurs (souvent confiée aux seuls chefs de projet) ; → Non respect des délais de collecte de données et de rapports ; → Faible opérationnalisation des outils de planification et de suivi-évaluation ; → Absence de cadres formels pour des réunions régulières et des ajustements méthodologiques dans certains SED ; → Absence de service de suivi-évaluation dans certain SED ; → Insuffisance des chargés de suivi-évaluation ; → Absence de logiciels performants pour la collecte, le traitement et l’analyse des données ; → Manque d’un système commun de gestion de données (ex. : base de données partagée, accessible et sécurisée) ; → Insuffisance des ressources financières et matérielles ; → Manque de suivi-évaluation sur certains volets (ex. : plans de communication) ; → Système d’apprentissage institutionnel peu développé : peu de capitalisation, faible partage d’expérience ; → Faible digitalisation du système
<p>Opportunités</p>	<p>Menace</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Importance accordée au suivi-évaluation par les Bailleurs; → Technologie favorable. 	<ul style="list-style-type: none"> → Durcissement de la réglementation statistique ; → Tarissement des sources de financement.

À partir du diagnostic SWOT, les orientations stratégiques suivantes ont été formulées à l’aide de la matrice TOWS afin de renforcer le dispositif de suivi-évaluation, dont les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 12 : Matrice d'orientation stratégique TOWS

	Opportunités (O)	Menaces (T)
Forces (S)	Capitaliser sur la volonté institutionnelle et l'existence d'outils harmonisés pour renforcer la digitalisation du suivi-évaluation en s'appuyant sur les nouvelles technologies disponibles et l'intérêt des bailleurs.	Utiliser les cadres de concertation, la dynamique d'équipe et les chargés de suivi-évaluation pour anticiper le durcissement des exigences statistiques et réduire la vulnérabilité liée au tarissement des financements.
Faiblesses	Profiter de l'attention des bailleurs et des innovations technologiques pour combler l'absence de logiciels performants, améliorer la coordination et renforcer la formation du personnel.	Minimiser les risques liés à la baisse des financements et aux contraintes réglementaires en priorisant une allocation plus efficace des ressources, en renforçant la capitalisation et en adaptant les outils aux réalités du terrain.

Au regard de cette analyse, les défis majeurs auxquels font face l'Ocades Caritas Burkina en termes de pratique de suivi-évaluation sont :

- le manque de coordination entre les acteurs ;
- l'insuffisance de ressources humaines qualifiées ;
- l'absence d'outils numériques adaptés et intégrés ;
- la faible allocation de ressources financières et matérielles ;
- la faiblesse des mécanismes d'apprentissage et de capitalisation ;
- la non-adaptation des outils méthodologiques aux réalités du terrain.

4.4.2. *Limites et difficultés rencontrées*

Au cours de notre recherche, quelques difficultés ont été rencontrées. Il s'agit principalement de l'indisponibilité de certains acteurs clés pour les entretiens et réponses aux questionnaires surtout au niveau des SED. De plus, au regard du champ de notre étude, nous n'avons pas pu couvrir l'ensemble des SED. L'inaccessibilité de certaines données, notamment financières, a limité l'analyse de certains indicateurs pourtant pertinents pour

notre analyse. En outre, l'obligation d'obtention d'une [autorisation délivrée](#) par les autorités habilitées (INSD) pour toute enquête réalisée au sein des ONG, en vigueur au Burkina Faso, ne nous a pas permis d'élargir notre questionnaire aux bénéficiaires.

Quant aux principales limites, nous pouvons relever le fait que notre recherche soit basée en grande partie sur des informations déclaratives et sur la perception des acteurs. Ces perceptions, bien qu'éclairantes, peuvent être biaisées par des facteurs individuels tels que les relations hiérarchiques et le degré d'implication dans les projets, etc. A cela s'ajoute la méthode de calcul du score moyen qui, statistiquement, referme des insuffisances et, dans une certaine mesure, peut biaiser les interprétations. Toutefois, la triangulation avec les informations issues des entretiens et des recherches documentaires ont permis de pallier les insuffisances.

4.5. Vérification des hypothèses

Les données recueillies dans le cadre de cette analyse ont permis d'examiner de près les pratiques de suivi-évaluation de l'Ocades Caritas Burkina et d'en dégager les défis auxquels elle fait face. Cette approche a permis de confirmer les deux hypothèses formulées dans le cadre de cette étude.

4.5.1. Vérification de l'hypothèse 1

Il était question dans la première hypothèse que le dispositif organisationnel et fonctionnel de suivi évaluation de Caritas Burkina présente des insuffisances. Les résultats auxquels nous sommes parvenus montrent que malgré les dispositions prises par l'Ocades Caritas Burkina pour assurer un meilleur fonctionnement des actions en lien avec le suivi-évaluation, des insuffisances subsistent et confirment ainsi la première hypothèse.

4.5.2. Vérification de l'hypothèse 2

Quant à l'hypothèse 2, il s'agissait de vérifier que la non-appropriation des outils de suivi-évaluation par les Secrétariats Exécutif Diocésains (SED) ne facilitait pas le rapportage. A ce niveau, les résultats ont révélé des hiatus en termes de pratiques entre les différentes SED qui se traduisent par les retards constatés dans le rapportage des rapports intermédiaires et annuels. Ce retard est beaucoup plus prononcé dans la transmission des données institutionnelles et de certains projets qui ont entraîné l'arrêt de certains projets, confirmant ainsi la deuxième hypothèse.

4.6. Recommandations pour l'amélioration de la pratique de suivi-évaluation à l'Ocades Burkina

Au regard des analyses faites ci-haut, les recommandations suivantes peuvent être formulées en vue de consolider les acquis et apporter des réponses aux faiblesses du système de suivi-évaluation identifiés.

Au niveau organisationnel et fonctionnel, et de l'amélioration de la performance du dispositif de suivi-évaluation.

- mettre en place des pools de chargés de suivi-évaluation pour pallier le manque de ressources humaines qualifiées et rationaliser l'utilisation des moyens financiers ;
- rendre opérationnel les services de suivi-évaluation dans tous les SED ;
- doter les services de suivi-évaluation d'un organigramme clairement identifié, assorti de ses attributions ;
- aligner davantage les indicateurs de performance aux indicateurs nationaux de développement pour faciliter leur capitalisation au niveau national ;
- renforcer les capacités de tous les acteurs du réseau sur la compréhension et l'utilisation des outils de planification et de suivi-évaluation ;
- augmenter de façon significative les budgets alloués au suivi-évaluation ;
- rendre effectif les cadres de concertations régulières entre les équipes projet et le service suivi-évaluation ;
- doter le réseau Caritas d'un outil numérique de planification et de suivi-évaluation ;
- doter le réseau Caritas d'un manuel national de procédure en suivi-évaluation ;
- mettre en place un plan de formation annuel au profit des équipes de suivi-évaluation.

Au niveau de la coordination du suivi-évaluation

- renforcer la synergie d'action entre les SED et le secrétariat général ;
- promouvoir le partage d'expériences et la capitalisation des bonnes pratiques entre les structures stratégiques et opérationnelles ;
- instaurer une communication efficace afin que tous les acteurs soient au même niveau d'information sur les attentes en lien avec les actions de suivi-évaluation.

4.7. Projet de modernisation du dispositif de suivi-évaluation de l'Ocades Caritas Burkina : vers la conception d'une plateforme numérique intégrée de planification et de suivi-évaluation

L'Ocades Caritas Burkina Faso est une organisation catholique d'entraide et de développement qui intervient sur l'ensemble du territoire national, à travers divers programmes et projets touchant les domaines de la santé, de l'eau-hygiène-assainissement, de l'agriculture, de la sécurité alimentaire, de la résilience communautaire, etc.

Pour mieux atteindre ces objectifs, l'Ocades a consenti d'importants efforts pour se doter d'outils de planification et de suivi-évaluation efficaces et efficients.

Cependant, malgré ces initiatives, il existe un défi significatif lié à l'accessibilité et à l'exploitation de ces outils et données. Les informations, bien que essentielles, ne sont pas toujours facilement accessibles aux différents acteurs, créant ainsi un décalage entre la

disponibilité des données et leur utilisation effective pour la prise de décisions, la planification et la valorisation des résultats engrangés par l'Ocades Caritas Burkina.

La création d'une plateforme dédiée à la planification et au suivi-évaluation des interventions s'avère donc une solution stratégique. Elle vise à améliorer la programmation et l'accessibilité des données en combinant la technologie existante disponible sur le marché.

Cette plateforme servira non seulement à centraliser et organiser les données, à rendre disponible l'information à temps mais aussi à les diffuser de manière optimale, en proposant des outils de visualisation et d'analyse qui répondent aux besoins des utilisateurs surtout dans un contexte où les exigences en matière de redevabilité, d'efficacité et de transparence sont de plus en plus fortes de la part des partenaires techniques et financiers.

4.7.1. Objectifs et résultats attendus

Mettre en place une plateforme intégrée et dynamique de planification et de suivi-évaluation.

Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement, il s'agira de :

- réaliser un diagnostic exhaustif du dispositif actuel de planification et de suivi-évaluation de du réseau Caritas ;
- affiner et harmoniser l'ensemble des outils ;
- concevoir et développer une maquette fonctionnelle (prototype) de la plateforme numérique, intégrant les modules clés de planification et de suivi-évaluation ;
- capacité les administrateurs et utilisateurs pour la prise en main de la plateforme.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont :

- Un rapport détaillé d'analyse des besoins fonctionnels et non fonctionnels de la plateforme est élaboré et validé par l'Ocades ;
- les outils sont harmonisés ;
- Un prototype (ou une maquette fonctionnelle interactive) de la plateforme est conçu et présenté aux acteurs ;
- les administrateurs et utilisateurs sont capacités pour la prise en main de la plateforme.

4.7.2. *Cadre Logique*

Logique d'intervention du projet	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global Mettre en place une plateforme intégrée de planification et de suivi-évaluation robuste et dynamique pour l'Ocades.	Taux d'utilisation de la nouvelle plateforme intégrée par le personnel de l'Ocades	Rapports d'utilisation de la plateforme	Le financement prévu est obtenu conformément aux délais prévus ; Adhésion des parties prenantes
Objectifs spécifiques réaliser un diagnostic exhaustif du dispositif actuel de planification et de suivi-évaluation de du réseau Caritas ; concevoir et développer une maquette fonctionnelle (prototype) de la plateforme numérique, intégrant les modules clés de planification et de suivi-évaluation; capacité les administrateurs et utilisateurs pour la prise en main de la plateforme.	Disponibilité d'un rapport de diagnostic Existence d'un prototype de la plateforme Existence de Guides administrateurs et utilisateurs	Rapport de diagnostic Cahier de charge Rapport d'activité	
Résultats attendus R1)Un rapport détaillé d'analyse des besoins fonctionnels et non	Disponibilité d'un rapport de diagnostic Existence d'un prototype de la	Rapport de diagnostic Cahier de charge Rapport d'activité	

Logique d'intervention du projet	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
<p>fonctionnels de la plateforme est élaboré et validé par l'Ocades ; R2)Un prototype (ou une maquette fonctionnelle interactive) de la plateforme est conçu et présenté aux acteurs; R)les administrateurs et utilisateurs sont capités pour la prise en main de la plateforme.</p>	<p>plateforme Nombre de personnes capités</p>		
<p>Activités Elaboration du TdR ; Réalisation d'une étude de diagnostic Recrutement du consultant; Conceptions et validation de la plateforme ; Acquisition des matériels informatique ; Formation des bénéficiaires; Plan de communication internes ; Suivi-évaluation du projet</p>	<p>-Ressources financières -Consultant en formation -Partenaires nationaux -Matériels de formation</p>	<p>- Rapport d'activités et des manifestations; Bordereaux de livraison - Budget et prévision des décaissements</p>	<p>-Le financement prévu est obtenu conformément aux délais prévus ; - Les conditions de recrutement du consultant sont transparentes</p>

4.7.3. Technologie proposée

La solution sera développée en utilisant des technologies éprouvées et robustes pour assurer la fiabilité, la performance, et l'évolutivité de la plateforme :

- Backend : Spring Boot, un framework Java pour créer des applications stand-alone, production-ready.
- Frontend : Angular, un framework de développement pour construire des applications web single-page efficaces et maintenables.
- Base de données : PostgreSQL, un système de gestion de base de données relationnelle objet puissant et open source.

Toutefois, le consultant pourrait faire appel à des technologies jugées meilleures de concert avec l'équipe chargée du projet.

4.7.4. Caractéristiques techniques pour l'hébergement de la plateforme

Les principales caractéristiques de la plateforme sont :

- **Caractéristique du serveur**

	Caractéristiques demandées	Caractéristiques disponibles dans le catalogue de l'ANPTIC
Processeur	8vCPU	8vCPU
RAM	8 Go	16 Go
Espace de stockage	200 Go	200 Go
Nombre de VM	01	01

- **Caractéristiques Souhaitées**

	Caractéristiques demandées
Système d'exploitation (OS)	Debian 10 / 11
Serveur web	Apache ou Nginx
Base de données	PostgreSQL 14
SSL/TLS	Activez le support SSL/TLS pour sécuriser les communications entre le serveur et les utilisateurs. Utilisez un certificat SSL valide

Sauvegardes	Mettez en place un plan de sauvegarde régulier pour les fichiers du site et la base de données
Gestion des logs	Configurez la gestion des logs pour surveiller les performances et les erreurs éventuelles.

4.7.5. *Planning Prévisionnel*

Le planning prévisionnel se décline ainsi qu'il suit :

	Phase/Livrable	Nbre de jour
Diagnostic et revue de l'existant		
L1	Livrable #1 : Rapport de diagnostic et d'orientation sur la mise en place	7 jours
	Tenir une Revue et analyses documentaire	3 jours
	Organiser un Focus groupe - Echange avec les acteurs et recueil des exigences	3 jours
	Élaborer un rapport diagnostic	1 jours
L2	Livrable #2 : Protocole d'implémentation de la plateforme	2 jours
	Rédiger un protocole d'implémentation	2 jours
L3	Livrable #3 : Cahier des charges de la plateforme	3 jours
	Rédiger un cahier de charge	3 jours
Conception et opérationnalisation de la plateforme		
L4	Livrable #4 : Plateforme opérationnelle avec tous les codes d'accès et de gestion	30 jours
	Réaliser les travaux de conception technique	5 jours

	Réaliser les travaux de développement informatique	20 jours
	Effectuer des Tests applicatifs de recettes et de sécurités	2 jours
	Déploiement de la solution	1 jours
Formation des administrateurs et utilisateurs		
L5	Livrable #5 : Guide utilisateur	5 jours
	Élaborer un guide utilisateur	7 jours
L6	Livrable #6: Guide administrateur	7 jours
	Élaborer un guide administrateur	7 jours
L7	Livrable #7 : Formation	7 jours
	Former les administrateurs	7 jours
	Former les utilisateurs	7 jours

4.7.6. Budget Estimatif et Plan de financement

Activités	Montant (Fcfa)	Financement		
		Source 1	Source 2	Source 3
Diagnostic et revue de l'existant	500 000	Plan triennal 2025-2027	-	-
Conception et opérationnalisation de la plateforme	15 000 000	Plan triennal 2025-2027	-	-

Formation des administrateurs et utilisateurs	4 500 000	Plan triennal 2025-2027	-	-
Total	20 000 000	Plan triennal 2025-2027		

4.7.7. Stratégie de mise en œuvre

Un comité sera mis en place avec pour rôle de suivre la mise en œuvre du projet. Il sera présidé par le Secrétaire général de l'Ocades avec pour membres les représentants issus du service de suivi-évaluation, des départements techniques, des services transversaux ainsi que le représentant de chaque SED. Son mécanisme de fonctionnement sera défini pendant son opérationnalisation de façon participative.

4.7.8. Risques et Mitigations

Risque	Probabilité (Faible/Moyenne/Élevée)	Impact (Faible/Moyen/Élevé)	Mesures d'atténuation
Faible adoption de la plateforme par le personnel.	Élevée	Élevé	Mettre en place un plan de communication interne fort, impliquer les futurs utilisateurs dès le début du projet.
Délais de développement dus à des problèmes techniques.	Moyenne	Élevé	Réaliser une analyse technique approfondie en amont, prévoir une marge de manœuvre dans le planning.
Coût du projet qui dépasse le budget initial.	Moyenne	Élevé	Négocier un contrat clair avec le prestataire, avoir un suivi budgétaire régulier et rigoureux.
Problème de sécurité (fuite de données).	Faible	Élevé	Utiliser un hébergement sécurisé (ANPTIC), mettre en place des protocoles de sécurité stricts (SSL, pare-feu).
Manque de personnel qualifié pour la maintenance.	Élevée	Moyen	Définir un plan de formation, recruter ou désigner une personne responsable de la maintenance de la plateforme.

Conclusion

« Derrière chaque donnée, il y a une vie. Derrière chaque rapport, une histoire. »

Cette étude avait pour objectif d'analyser les pratiques actuelles de suivi-évaluation et de mettre en évidence les défis qui limitent leur efficacité au sein de l'Ocades Caritas Burkina Faso. Les résultats auxquels nous sommes parvenus montrent un engagement institutionnel en faveur des actions en lien avec le suivi-évaluation, concrétisé par l'existence d'un plan stratégique et un manuel de suivi-évaluation à l'échelle du réseau Caritas. Cependant, cet engagement se heurte à des limites opérationnelles qui impactent sa performance. Il s'agit entre autres du déficit de coordination, de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées, la faiblesse des moyens financiers et matériels, d'une disparité de pratiques ainsi qu'une faible adoption des outils numériques.

Cette situation montre qu'en dépit d'une volonté manifeste d'ériger le suivi-évaluation comme facteur favorisant une prise de décision éclairée, il demeure encore trop souvent perçu comme une exigence administrative plutôt qu'un outil de pilotage stratégique et d'apprentissage. Toutefois, les défis identifiés (formation des acteurs, harmonisation des outils, digitalisation du dispositif, amélioration des mécanismes de capitalisation) constituent des leviers pour asseoir un dispositif de suivi-évaluation efficace et résilient.

Dans cette dynamique, la mise en œuvre des recommandations formulées dans ce travail s'avère essentielle pour consolider les acquis, améliorer l'efficacité des interventions et, à terme, renforcer l'impact des actions menées au profit des populations vulnérables.

En définitive, ce mémoire entend ouvrir des perspectives de réflexion et d'action autour des pratiques de suivi-évaluation au sein des ONG locales confrontées à d'énormes défis. Les constats posés et les pistes proposées pourraient inspirer de futures recherches, notamment sur l'efficacité comparative des dispositifs de suivi-évaluation dans des contextes similaires, et sur la manière dont ces systèmes peuvent contribuer de façon plus directe au changement social durable.

5. Références bibliographiques

→ Ouvrages et chapitres d'ouvrages

Brassard, A., Lusignan, J., & Pelletier, G. (2013). La gestion axée sur les résultats dans le système éducatif du Québec : Du discours à la pratique. Dans C. Maroy (Dir.), *L'école à l'épreuve de la performance* (pp. 141-156). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.maroy.2013.01.0141>

Conoir, Y., Poulin, Y., Maltais, S., Auclair, I., & Brière, S. (2021). *La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire* (2e éd.). Presses de l'Université Laval.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3e éd.). SAGE Publications.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Hatry, H. (1999). *Performance measurement: Getting results*. The Urban Institute.

Hagens, C., & Sharrock, G. (2008). *Recruter du personnel de suivi-évaluation*. Catholic Relief Services.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Management: A systems and contingency analysis of managerial functions* (6e éd.). McGraw-Hill.

Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2006). *Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats : Un guide pour les praticiens du développement*. Éditions Saint-Martin.

Martin, C., & Jobin, D. (2004). *Gestion axée sur les résultats et suivi-évaluation*. Presses de l'Université du Québec.

McMillan, D. E., & Willard, A. (2008). *Préparer une évaluation*. Catholic Relief Services.

Ministère de l'Économie, des Finances et du Développement. (2018). *Guide de maturation et d'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement*. https://www.finances.gov.bf/fileadmin/user_upload/storage/Guide_de_maturation_et_d_evaluation_ex-ante_des_PPD_2018.pdf

Moine, J.-Y. (2013). *Le grand livre de la gestion de projet*. Afnor Éditions.

Project Management Institute. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (6e éd.). PMI.

Reymond, P., Margot, J., & Margot, A. (2007). *Les limites de l'aide humanitaire*. Éditions de l'IHEID.

Ridde, V., & Dagenais, C. (2009). *Approches et participation en évaluation de programme*. Presses de l'Université de Montréal.

Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4e éd.). SAGE Publications.

→ **Articles de revues**

Agbodjan, E. D., Ouédraogo, M., Thiaw, M., & Kablan, P. K. (2023). État des systèmes de suivi et d'évaluation en Afrique francophone : Une approximation au moyen d'un diagnostic rapide. *Revue africaine d'évaluation*, 11(1), a654.

Assogba, Y. (1993). Entre la rationalité des intervenants et la rationalité des populations bénéficiaires : L'échec des projets en Afrique noire. *Cahiers de géographie du Québec*, 37(100), 49-66. <https://doi.org/10.7202/022321ar>

Baheux, T. (2023, mai 11). *Méthode PODC : Comment Gérer Efficacement Votre Équipe Projet*. <https://www.reussirsesprojets.com/methode-podc/>

Bodineau, S. (2017). Humanitaire. *Anthropen*. <https://doi.org/10.17184/eac.anthropen.044>

Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, 10, 5-164.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

Joly, J., Tourigny, M., & Thibaudeau, M. (2005). La fidélité d'implantation des programmes de prévention ou d'intervention dans les écoles auprès des élèves en difficulté de comportements. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 8(2), 101-110. <https://doi.org/10.7202/1017533ar>

Servet, J.-M. (2010). Aide au développement : Six décennies de trop dit et non-dits. *Revue de la régulation*, 7(1er semestre). <https://journals.openedition.org/regulation/7813>

Sphère Association. (2018). *Le Manuel Sphère : La charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire* (4^e éd.).

→ **Rapports et mémoires**

Aboubakar, E.-O. (2015). *Analyse du processus de suivi-évaluation dans le cadre de la mise en œuvre des projets financés par l'Agence Belge de Développement (CTB) dans le secteur de la santé au Bénin : Cas du PARZS-AD*.

Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP). (2016). *Evaluation of humanitarian action guide*. ALNAP. https://disasterlaw.ifrc.org/sites/default/files/media/disaster_law/2021-02/Evaluation%20of%20Humanitarian%20Action%20Guide%202016.pdf

Banque mondiale. (1988). *Évaluation des projets de développement*. World Bank Publications.

Banque mondiale. (2012). *Suivi et évaluation : Quelques outils, méthodes et approches*. <https://documents.banquemondiale.org/fr/publication/documents-reports/documentdetail/153811468050968297/suivi-et-evaluation-quelques-outils-m>

Centre de recherches pour le développement international (IDRC). (2010). *Participatory monitoring and evaluation approaches*. Ottawa : CRDI.

Chaplowe, Scott, G., (2008). « *Planifier le suivi et l'évaluation*. » Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, MD, 33p.

Cherkaoui, A. (2024). *Analyse du système de suivi-évaluation d'Oxfam*. Document interne, Oxfam.

Commission de l'UEMOA. (2021). *Manuel de référence pour la planification, la mise en œuvre et la rétroaction des évaluations des interventions de la Commission de l'UEMOA*. UEMOA.

<https://e-docucenter.uemoa.int/fr/manuel-de-reference-pour-la-planification-la-mise-en-oeuvre-et-la-retroaction-des-evaluations-des>

Diallo, A. S. (2017). *Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD-Côte d'Ivoire et perspectives d'appropriation de la GAR par les OSC guinéennes* [Mémoire de master non publié]. Université Senghor.

Diarra, J. (2015). *Analyse du système de suivi-évaluation du projet d'appui à la promotion et à la protection des droits de l'enfant (PAPDE) de l'association malienne pour le développement rural (ONG-AMPDR)* [Mémoire de master non publié]. Institut International d'Ingénierie (2iE).

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC). (2021). *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes*. IFRC. <https://www.ifrc.org/fr/document/guide-pour-suivi-et-évaluation-projetsprogrammes>

Ferdi (Fondation pour les études et recherches sur le développement international). (2021). *Guide méthodologique de bonnes pratiques pour la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans les pays membres du G5 Sahel et de la Côte d'Ivoire*. <https://ferdi.fr/dl/df-UMQGpcnA4DDU76P6FrmhXjWJ/guide-methodologique-de-bonnes-pratiques-pour-la-mise-en-oeuvre-des-projets-et.pdf>

Fonds international de développement agricole (FIDA). (2017). *Évaluation du cadre de gestion des résultats pour la période 2011-2016*. FIDA. <https://www.ifad.org/documents/38634591/40964177/er-2017-fida-f.pdf>

Gouvernement du Burkina Faso. (2023). *Stratégie nationale de relèvement des personnes déplacées internes et communautés d'accueil (SNR-PDICA) 2023-2027*. Refworld. <https://www.refworld.org/policy/strategy/natlegbod/2023/fr/148622>

Gret - Coopérer aujourd'hui n° 72, (2011). Le suivi-évaluation pour piloter, apprendre et rendre compte : Quelques repères pour concevoir et améliorer les dispositifs de suivi-évaluation des actions de développement, Campus du Jardin tropical, France, 37p

Konkobo, T. (2013). *Évaluation de projets/programmes dans les pays en voie de développement : Cas de quatre projets au Burkina Faso* [Thèse de doctorat]. Université Toulouse II – Le Mirail.

Kouassi, B. E. (2015). *Analyse de la performance du dispositif de suivi-évaluation des projets de l'ONG ENDA GRAF SAHEL : Cas du projet ADEZ* [Mémoire professionnel non publié]. CESAG.

Kunová, A. D., & Mélinon, A. (s. d.). *Approches fondées sur le nexus humanitaire-développement-paix dans les situations de conflit et de catastrophe*. Document de travail.

Maazouz, M. (2011). La gestion axée sur les résultats et bonne gouvernance publique : Quelle relation ? *HAL Open Science*. <https://core.ac.uk/download/492974447.pdf>

Manuel Sphère. (2018). *Le manuel Sphère 2018*. The Sphere Association. <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/Le-manuel-Sphere-2018-FR.pdf>

Nations Unies. (2020). *Livre de poche des statistiques mondiales*. Nations Unies. <https://unstats.un.org/unsd/publications/pocketbook/files/FR-world-stats-pocketbook-2020.pdf>

Ocades. (2025). *Plan stratégique 2025-2030*. Ocades.

OCDE. (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. OCDE.

OCDE. (2005). *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*. OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/declaration-de-paris-sur-l-efficacite-de-l-aide-au-developpement_9789264098091-fr.html

OCDE. (2008). *Financer le développement 2008 : Appropriation ?*. OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/2008/05/financing-development-2008_g1gh909a.html

OCDE. (2019). *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations : Définitions adaptées et principes d'utilisation*. OCDE. <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>

OCDE. (2020). *Coopération pour le développement 2020*. OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/cooperation-pour-le-developpement-2020_b8d7cf8c-fr.html

Organisation internationale de la Francophonie (OIF). (2013). *Manuel de la gestion axée sur les résultats*. OIF.

Organisation internationale de normalisation (ISO). (2015). *ISO 9000:2015 – Systèmes de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire*. ISO.

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). (2009). *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*. PNUD.

PNUD. (2024). *Rapport sur le développement humain 2023-2024 : Sortir de l'impasse. Repenser la coopération dans un monde polarisé*. PNUD.

Sebahara P., (2004). Suivi et évaluation des appuis à la décentralisation et à la gouvernance locale. Le cas du Burkina Faso, ECDPM, EnBref7, p22

UQAM - Institut d'études internationales de Montréal. (2021). *Démystifier et mieux adapter l'évaluation aux réalités locales*. Institut d'études internationales de Montréal. <https://ieim.uqam.ca/demystifier-et-mieux-adapter-levaluation-aux-realites-locales/>

→ Décret

Gouvernement du Burkina Faso. (2018). *Décret n° 2018-0092/PRES/PM/MINEFID portant réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso*. FAOLEX. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/bkf213262.pdf>

→ Ressources électroniques

Amt, A. (s. d.). *Principes de l'aide humanitaire*. Consulté le 25 janvier 2025, sur <https://www.auswaertiges-amt.de/fr/03-politique-etrangere-seite/aide-humanitaire/1260688-126068>

Approche Archives—CARITAS AFRICA. (s. d.). Consulté 7 juin 2025, à l'adresse <https://caritas-africa.org/tag/approche/>

Banque mondiale. (2019, 29 mai). *Penser plus loin pour mettre fin à la pauvreté : Une nouvelle approche pour mesurer la pauvreté offre une vision élargie des défis à relever*. Consulté le 3 février 2025, sur <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2019/05/29/rethinking-poverty-measurement-to-end-poverty>

Coalition humanitaire. (s. d.). *L'aide humanitaire et l'aide au développement*. Coalition humanitaire. Repéré à l'adresse <https://www.coalitionhumanitaire.ca/laide-humanitaire-et-laide-au-developpement>

Eval. (s. d.). *Qu'est-ce qu'un système de suivi et évaluation ?* Consulté le 27 août 2025, sur <https://www.eval.fr/quest-ce-quun-systeme-de-suivi-et-evaluation/>

Horonya. (2025, 13 janvier). *Aide publique au développement : le Burkina a reçu 1 261,59 milliards*. Horonya Finance.

<https://horonyafinance.com/2025/01/13/aide-publique-au-developpement-le-burkina-a-recu-1-26159-milliards>

Ministère des Finances du Burkina Faso. (2022, 10 novembre). *Aide publique au développement* : 1203,16 milliards FCFA mobilisés en 2021.

https://www.finances.gov.bf/forum/detail-actualites?tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Bnews%5D=601&cHash=386aa53088e8260fa35c7b6ae9969c43

Nations Unies. (2015). *Transformer notre monde : Le programme de développement durable à l'horizon 2030*. Consulté le 25 août 2025, sur

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/12316transformingourworld.pdf>

Office de la coordination des affaires humanitaires (OCHA). (2024, 27 août). *La Coordinatrice humanitaire profondément attristée par l'immense perte en vies humaines à Barsalogho, province du Sanmatenga, et appelle à un soutien accru face à la crise humanitaire au Burkina Faso*. Nations Unies.

<https://www.unocha.org/publications/report/burkina-faso/la-coordonnatrice-humanitaire-profondement-attristee-par-limmense-perde-en-vie-humaines-barsalogho-province-du-sanmatenga-et-appelle-un-soutien-accru-face-la-crise-humanitaire-au-burkina-faso>

6. Liste des illustrations

Figure 1 : Cycle de vie de projet (Source : Guide de maturation des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso, février 2023.)	20
Figure 2 : Suivi-évaluation dans le cycle de la réponse d'urgence	24
Figure 3 : Chaîne de résultats (Source : Sanoh, 2021)	27
Figure 4 : La fondation stratégique de l'Ocades (Source : Plan stratégique 2025-2030, Ocades Burkina Faso)	32
Figure 5 : La méthode PODC (Source : Réussir ces projets (Baheux, 2023))	33
Figure 6 : Présentation du modèle d'analyse	37
Figure 7 : Répartition des enquêtés selon les structures	45
Figure 8 : Répartition des enquêtés selon le statut professionnel	46
Figure 9 : Répartition visuelle des scores en fonction des indicateurs de planification (cf. Annexe 7)	48
Figure 10 : Répartition visuelle des scores en fonction des indicateurs en lien avec l'organisation (cf. Annexe 8)	49
Figure 11 : Répartition visuelle des scores en fonction des indicateurs en lien avec la direction (cf. Annexe 9)	51
Figure 12 : Répartition visuelle des scores en fonction des indicateurs en lien avec le contrôle (cf. Annexe 10)	52

7. Liste des tableaux

Tableau 1 : Différence entre aide humanitaire et aide développement (Source : Rapport sur le développement humain 2013–PNUD)	14
Tableau 2 : Quelques mécanismes de suivi par catégorie (Source : PNUD, Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, 2002.)	22
Tableau 3 : Identification des critères d'appréciation des variables secondaires	34
Tableau 4 : Identification des critères d'appréciation des variables secondaires	37
Tableau 5 : Liens entre PODC et Théories mobilisées	38
Tableau 6 : Liste des répondants	40
Tableau 7 : récapitulatif du système de rapportage	42
Tableau 8 : récapitulatif des cadres de régulation et de diffusion des informations	43
Tableau 9 : Synthèse des scores par variable	47
Tableau 10 : Score des indicateurs de performance	52
Tableau 11 : Matrice de diagnostic SWOT	57
Tableau 12 : Matrice d'orientation stratégique TOWS	58

8. Annexes

Annexe 1 : Questionnaire administré aux acteurs

Analyse de la pratique de suivi évaluation de l'Ocades Caritas Burkina

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de Master 2 en Management de Projet à l'Université Senghor. Il a pour but de recueillir l'avis des acteurs sur le fonctionnement du système de Suivi-évaluation. Merci de répondre avec sincérité. Les données sont anonymes et utilisées à des fins académiques. Les cibles sont entre autres, les agents du Secrétariat Général de l'OCADES, les chargés de suivi-évaluation au niveau des SED, les responsables ou chargés de projets/programmes et les utilisateurs internes des résultats du Suivi-évaluation.

Informations générales

Structure d'affectation

- SG
 SED
 Autre

A préciser

Poste occupé :

Nombre d'années d'expérience à l'OCADES

Avez-vous suivi une formation en suivi-évaluation ?

- Oui
 Non

Si oui, précisez la nature de la formation

Planification

Veillez attribuer une note allant de 1 à 4 à chaque indicateur selon votre opinion.

1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord ; 4 : tout à fait d'accord

Dans quelle mesure les résultats spécifiques attendus des projets/programmes sont-ils clairement définis et communiqués dès la phase de planification ?

1

2

3

4

17/07/2025 13:12

Analyse de la pratique de suivi évaluation de l'Ocades Caritas Burkina

Les indicateurs de suivi-évaluation utilisés sont-ils pertinents, mesurables et réalistes au regard des objectifs des projets/programmes ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La périodicité de production des rapports de suivi-évaluation (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, etc.) est-elle clairement établie, connue et respectée par les équipes ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans quelle mesure les besoins en ressources (matérielles, financières, humaines) nécessaires aux activités de suivi-évaluation sont-ils identifiés et budgétisés dès la planification des projets/programmes ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un système clair et efficace pour la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des données de SE est-il défini et mis en œuvre ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA)/Plan d'action triennal intègre-t-il clairement les activités et les ressources dédiées au Suivi-évaluation, et est-il partagé de manière efficace avec tous les acteurs concernés ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quels outils de planification spécifiques incluant un volet Suivi-évaluation sont systématiquement utilisés dans votre structure pour les projets/programmes ?

- Cadre logique
- Chronogramme/Diagramme de Gantt
- Matrice de suivi des indicateurs
- Plan de Suivi-Évaluation détaillé
- Logiciel ou plateforme de gestion de projet/SE
- Aucun
- Autre

A préciser

Donner son nom

17/07/2025 13:12

Analyse de la pratique de suivi évaluation de l'Ocades Caritas Burkina

Organisation

Veillez attribuer une note allant de 1 à 4 à chaque indicateur selon votre opinion.

1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord ; 4 : tout à fait d'accord

	1	2	3	4
Un organigramme du suivi-évaluation qui précise les rôles et les fonctions des acteurs existe-t-il et est-il fonctionnel ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans quelle mesure les tâches de suivi-évaluation bénéficient-elles de moyens techniques et financiers adéquats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les responsabilités de chaque acteur dans la mise en œuvre du suivi-évaluation sont-elles clairement définies et comprises de tous ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un système de diffusion des informations de suivi-évaluation existe-t-il et assure-t-il que les données pertinentes parviennent aux bonnes personnes au bon moment ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un schéma de remontée des informations de suivi-évaluation, du terrain au niveau stratégique, est-il clairement défini et respecté ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un manuel de procédures de suivi-évaluation existe-t-il, et est-il accessible et utilisé par les acteurs concernés ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des réunions ou des cadres d'échanges périodiques sont-ils organisés pour discuter de l'avancement des activités de suivi-évaluation et de l'utilisation des résultats ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Direction

Veillez attribuer une note allant de 1 à 4 à chaque indicateur selon votre opinion.

1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord ; 4 : tout à fait d'accord

	1	2	3	4
Dans l'ensemble, le climat de travail favorise-t-il la collaboration et la communication entre les différents acteurs du suivi-évaluation ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://kf.kobotoolbox.org/#/forms/a/NpUqsnsKzX5effFfNmndrs/edit>

3/5

17/07/2025 13:12

Analyse de la pratique de suivi évaluation de l'Ocades Caritas Burkina

Un programme de formation continue en suivi-évaluation existe-t-il et est-il adapté pour répondre aux besoins spécifiques des équipes ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le processus d'utilisation des informations et des résultats du suivi-évaluation pour la prise de décision est-il clair et efficace ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le personnel impliqué dans les activités de suivi-évaluation se sent-il motivé et mobilisé pour l'atteinte des objectifs ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le style de management pratiqué par les responsables encourage-t-il la rigueur, l'apprentissage continu et l'autonomie des équipes de suivi-évaluation ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Contrôle

Veillez attribuer une note allant de 1 à 4 à chaque indicateur selon votre opinion. 1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord; 4 : tout à fait d'accord

Dans quelle mesure les délais de production et de livraison des rapports de suivi-évaluation sont-ils effectivement respectés ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un processus d'identification et d'analyse des écarts entre les résultats de suivi-évaluation et les objectifs initiaux est-il bien en place ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les recommandations formulées dans les rapports de suivi-évaluation et lors des ateliers sont-elles effectivement mises en œuvre ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un système formel de gestion des risques (identification, analyse, stratégies d'atténuation) lié aux activités de suivi-évaluation est-il défini ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Appréciation de la performance

Veillez attribuer une note allant de 1 à 4 à chaque indicateur selon votre opinion. 1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord; 4 : tout à fait d'accord

17/07/2025 13:12

Analyse de la pratique de suivi évaluation de l'Ocades Caritas Burkina

Le système de suivi-évaluation actuel permet-il de mesurer efficacement l'atteinte des résultats et des objectifs des projets/programmes ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimez-vous que les résultats de suivi-évaluation obtenus justifient les moyens (humains, financiers, matériels) alloués au système ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans quelle mesure les informations fournies par le système de suivi-évaluation sont-elles complètes, exactes et fiables ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le système de suivi-évaluation répond-il de manière satisfaisante à vos besoins en informations pour la prise de décision et le pilotage des projets ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le système de suivi-évaluation des projets et programmes est-il bien aligné avec les politiques et les orientations stratégiques de l'OCADES ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans quelle mesure la pertinence et la valeur ajoutée du système de suivi-évaluation sont-elles clairement comprises et reconnues par l'ensemble des acteurs ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Difficultés et Recommandations

Quels sont les difficultés que vous rencontrez en matière de Suivi-évaluation?

Selon vous, quels sont les points faibles à corriger pour améliorer la performance du dispositif actuel de suivi-évaluation à l'Ocades?

Quels sont les points forts à améliorer dans l'état actuel de suivi-évaluation ?

Quelles sont vos recommandations pour améliorer la pratique de suivi -évaluation au sein de l'Ocades Burkina?

Autres commentaires !

Merci pour votre participation!

Annexe 2 : Guide d'entretien

Pratiques et défis du suivi-évaluation dans une ONG locale : cas de l'OCADES Caritas

Guide d'entretien

I. Vision institutionnelle du suivi-évaluation

- Comment le suivi-évaluation est-il positionné dans la gouvernance de votre structure ?
- Quelle place occupe cette fonction dans la stratégie de développement du diocèse / de l'OCADES ?
- Le S&E est-il perçu comme une obligation de redevabilité ou comme un outil de pilotage stratégique ?

II. Organisation du système S&E

- Existe-t-il une politique ou un cadre institutionnel qui encadre le S&E dans vos projets ?
- Comment la coordination est-elle assurée entre les différents niveaux (national, diocésain, local) ?
- À votre avis, les équipes disposent-elles des compétences et moyens suffisants pour un S&E efficace ?

III. Contribution à la performance des projets

- Le système de S&E en place permet-il, selon vous, d'améliorer la performance des projets/programmes ?
- Avez-vous des exemples où le S&E a permis de réajuster une intervention ?
- Comment les résultats du suivi sont-ils intégrés dans les prises de décision stratégiques ?

IV. Défis institutionnels et culture organisationnelle

- Quels sont les principaux obstacles au renforcement du système de S&E dans votre structure ?
- Existe-t-il une culture de la gestion orientée vers les résultats au sein de vos équipes ?
- Quels leviers identifiez-vous pour améliorer l'appropriation du S&E par les acteurs ?

V. Perspectives et recommandations

- Quelles améliorations prioritaires recommanderiez-vous pour renforcer le rôle stratégique du S&E ?
- Souhaiteriez-vous voir évoluer la structuration du S&E dans les prochaines années ? Si oui, comment ?

Merci pour votre attention !!!

Annexe 3 : Format d'un cadre logique type OcaDES

	Logique d'intervention résumée	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Ligne de base (valeur de référence)	But final (valeur cible)	Hypothèses
Objectif de développement (ou objectif global)						

Objectif de projet (ou objectif spécifique)						
Résultats attendus						
Activités	Description résumée	Ressources/moyens	Coûts en Monnaie Locale	Conditions préalables / Commentaire		

Annexe 4 : processus d'élaboration d'une matrice de suivi

Objectif	Inscrire l'objectif
Résultat	Inscrire le résultat
Indicateur	Inscrire l'intitulé de l'indicateur
Valeur cible et intermédiaires de l'indicateur	Préciser le seuil principal et les seuils intermédiaires
Méthodes et outils d'observation (opérationnalisation)	Choisir les méthodes, les techniques et les outils de collecte de données pour mesurer l'indicateur Préciser quel type d'enquête et lister les questions clefs
Le rythme d'observation	Donner le calendrier pour la collecte des données (mensuel, annuel, à mi-parcours....)
Échantillon du sondage	Spécifier comment prendre l'échantillonnage et le nombre de cas à étudier pour mesurer les indicateurs
Outils de traitement et d'analyse des données	Choisir le mode de saisie et de traitement des données en fonction des informations à collecter

Annexe 5 : Matrice de plan d’opération

Activités	Indicateurs	Sous activités	Date de début	Date butoir	Agent responsable	Service de l'agent
Activité 1	Indicateur 1	Sous activité 1.1				
		Sous activité 1.2				
		Sous activité 1.3				
Activité 2	Indicateur 2	Sous activité 2.1				
		Sous activité 2.2				
		Sous activité 2.3				

Annexe 6 : Matrice de programmation physique et financière

Axe stratégique 1 du PS :												
Objectif stratégique 1.1 :												
Objectif spécifique 1.1.1 :												
Résultat 1.1.1.1 :												
Indicateurs	Valeur de référence	Cibles			Actions	Programmation physique			Programmation financière			Responsable
		2019	2020	2021		2019	2020	2021	2019	2020	2021	

Annexe 7 : Canevas programme mensuel prévisionnel

Direction/Département/

Service/Projet:.....

Date:.....

Date	Activité(s) programmée(s)			Acteur(s)	Responsable	Lieu(x)	
	Intitulé de l'activité	Bureau	Rencontre/ Atelier/ Formation				Mission
		1	2				3

Annexe 8 : Canevas de bilan annuel physique et financier des actions

Titre du projet	Activité	Secteur de l'activité	Indicateur	Quantitatif	Qualitatif	Taux de réalisation physique (%)	Montant prélevé	Montant réaffecté	Taux de réalisation financière (%)	Bénéficiaires ciblés			Bénéficiaires (Moyennes cibles et fonction du contrat)	Contribution des bénéficiaires	Contribution des partenaires financiers	Poids de réalisation politique	Village	Commune	Province	Niger
										H	F	T								
Objectif spécifique 1.1 : Améliorer durablement l'accès des communautés et des couches vulnérables des zones d'intervention du réseau OCADES Caritas Burkina aux services sociaux de base et aux services spécifiques																				
	Activité 1																			
	Activité 2																			
	Activité N																			
Objectif spécifique 1.2 : Améliorer l'employabilité et l'insertion socio-professionnelle des populations et des personnes vulnérables cibles																				
	Activité 1																			
	Activité 2																			
	Activité N																			
Objectif spécifique 2.1 : Opérationnaliser l'intégration systémique de la cohésion sociale dans les interventions du réseau OCADES Caritas Burkina																				
	Activité 1																			
	Activité 2																			
	Activité N																			
Objectif spécifique 2.2 : Éduquer les populations des zones d'intervention du réseau OCADES Caritas Burkina à la culture de la tolérance du vivre ensemble																				
	Activité 1																			
	Activité 2																			
	Activité N																			

Titre du projet	Activité	Sélectivité	Indicateurs	Quantifiables	Quantifiables	Taux de réalisation physique (%)	Montant pré	Montant réel	Taux de réalisation financière (%)	Sélectivité			Sélectivité (Sélectivité et Indicateurs de sélectivité)	Contribution des bénéficiaires	Contribution des parties prenantes	Niveau de réalisation précoce	Village	Commune	Province	Ngin
										H	F	T								
Objectif spécifique 3.1 : Contribuer à améliorer la bonne gouvernance locale																				
	Activité 1																			
	Activité 2																			
	Activité N																			
Objectif spécifique 3.2 : Renforcer la gouvernance institutionnelle et le partenariat au sein du réseau OCADES Caritas Burkina																				
	Activité 1																			
	Activité 2																			
	Activité N																			
Objectif spécifique 4.1 : Améliorer durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables des zones d'intervention du réseau OCADES Caritas Burkina																				
	Activité 1																			
	Activité 2																			
	Activité N																			
Objectif spécifique 4.2 : Améliorer la gestion durable du capital naturel (ressources naturelles), et de l'accès aux énergies renouvelables de qualité																				
	Activité 1																			
	Activité 2																			
	Activité N																			
Objectif spécifique 4.3 : Améliorer la résilience des populations cibles à faire face aux effets des crises humanitaires																				
	Activité 1																			
	Activité 2																			
	Activité N																			

Annexe 9: Tableau des Scores en lien avec la Planification

Indicateurs	Code	Score
Les résultats spécifiques attendus des projets/programmes sont clairement définis et communiqués dès la phase de planification.	P1	3,61
Les indicateurs de suivi-évaluation utilisés sont pertinents, mesurables et réalistes au regard des objectifs des projets/programmes.	P2	3,3
La périodicité de production des rapports de suivi-évaluation (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, etc.) est clairement établie, connue et respectée par les équipes.	P3	2,76
Les ressources (matérielles, financières, humaines) nécessaires aux activités de suivi-évaluation sont identifiés et budgétisés dès la planification des projets/programmes.	P4	2,76
Un système clair et efficace pour la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des données de SE est défini et mis en œuvre.	P5	2,3
Le Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA)/Plan d'action triennal intègre clairement les activités et les ressources dédiées au Suivi-évaluation, et est partagé de manière efficace avec	P6	2,38

Indicateurs	Code	Score
Les résultats spécifiques attendus des projets/programmes sont clairement définis et communiqués dès la phase de planification.	P1	3,61
tous les acteurs concernés.		
Moyenne Générale		2,85

Annexe 10 : Tableau des Scores en lien avec l'Organisation

Indicateurs	Code	Score
La structure de mise en œuvre des projets/programmes intègre clairement les fonctions de suivi-évaluation.	O1	3,07
Les rôles et responsabilités en matière de Suivi-évaluation sont bien définis au sein de votre structure (service, département, équipe projet....).	O2	2,61
Les mécanismes de remontée d'information liés au suivi-évaluation sont efficaces et bien coordonnés.	O3	2,3
Le manuel de suivi-évaluation est connu, utilisé et appliqué par les équipes.	O4	2
Des réunions ou des cadres d'échanges périodiques sont organisés pour analyser l'avancement des activités de suivi-évaluation.	O5	2,61
Moyenne Générale		2,52

Annexe 11 : Tableau des Scores en lien avec la Direction

Indicateurs	Code	Score
La direction de votre structure accorde une importance suffisante au suivi-évaluation.	D1	3,23
Les résultats du suivi-évaluation sont pris en compte dans la prise de décision.	D2	3
Le personnel chargé du suivi-évaluation est suffisamment motivé et accompagné dans ses missions	D3	2,76
Les équipes disposent des ressources (humaines, matérielles, financières) nécessaires pour assurer le Suivi-évaluation.	D4	2,53
Moyenne Générale		2,88

Annexe 12 : Tableau des Scores en lien avec le contrôle

Indicateurs	Code	Score
Les délais de production et de livraison des rapports de suivi-évaluation sont respectés.	C1	2,53
Les informations de suivi sont collectées de manière régulière et fiable.	C2	2,61
Les écarts entre les prévisions et les réalisations sont bien documentés et analysés.	C3	2,84
Les recommandations issues du suivi ou des évaluations sont effectivement prises en compte et appliquées.	C4	3,07
Score moyen		2,762 5