



Le suivi et l'Évaluation

PRESENTATION

Résumé

Cette boîte à outils traite du "B-A BA" (des aspects essentiels) pour mettre en place et utiliser un système de suivi et d'évaluation dans un projet ou une organisation. Il explicite ce que sont le suivi et l'évaluation, comment ces processus sont planifiés, comment créer un système de suivi et un processus d'évaluation qui puissent s'allier de manière utile. Ce dossier jette un regard sur la façon dont vous collectez l'information dont vous avez besoin, puis sur la manière dont vous trie cette masse de données au moyen d'une analyse relativement stricte. Le thème de cette boîte à outils s'élargit ensuite un peu et tente de traiter quelques-uns des points ayant trait au passage à l'action sur la base de ce que vous avez appris.

Pourquoi une boîte à outils détaillée sur le suivi et l'évaluation ?

Si vous n'avez que faire de votre succès et de l'impact que vous avez, à quoi bon tout ça ? Le suivi et l'évaluation vous permettent de vous rendre compte de la qualité et de l'impact de votre travail en comparaison avec vos programmes d'action et votre plan stratégique. Pour que le suivi et l'évaluation soient réellement utiles, vous devez avoir tout planifié de manière correcte. Nous traitons en détail de la planification dans certaines boîtes à outils de ce site.

A qui cette boîte à outils s'adresse-t-elle ?

Ce dossier devrait être utile à toute personne qui travaille dans une organisation ou pour un projet et qui est concernée par le rendement, l'efficacité et l'impact du travail de l'organisation ou du projet.

A quel moment cette boîte à outils sera-t-elle utile ?

Cette boîte à outils vous sera utile quand :

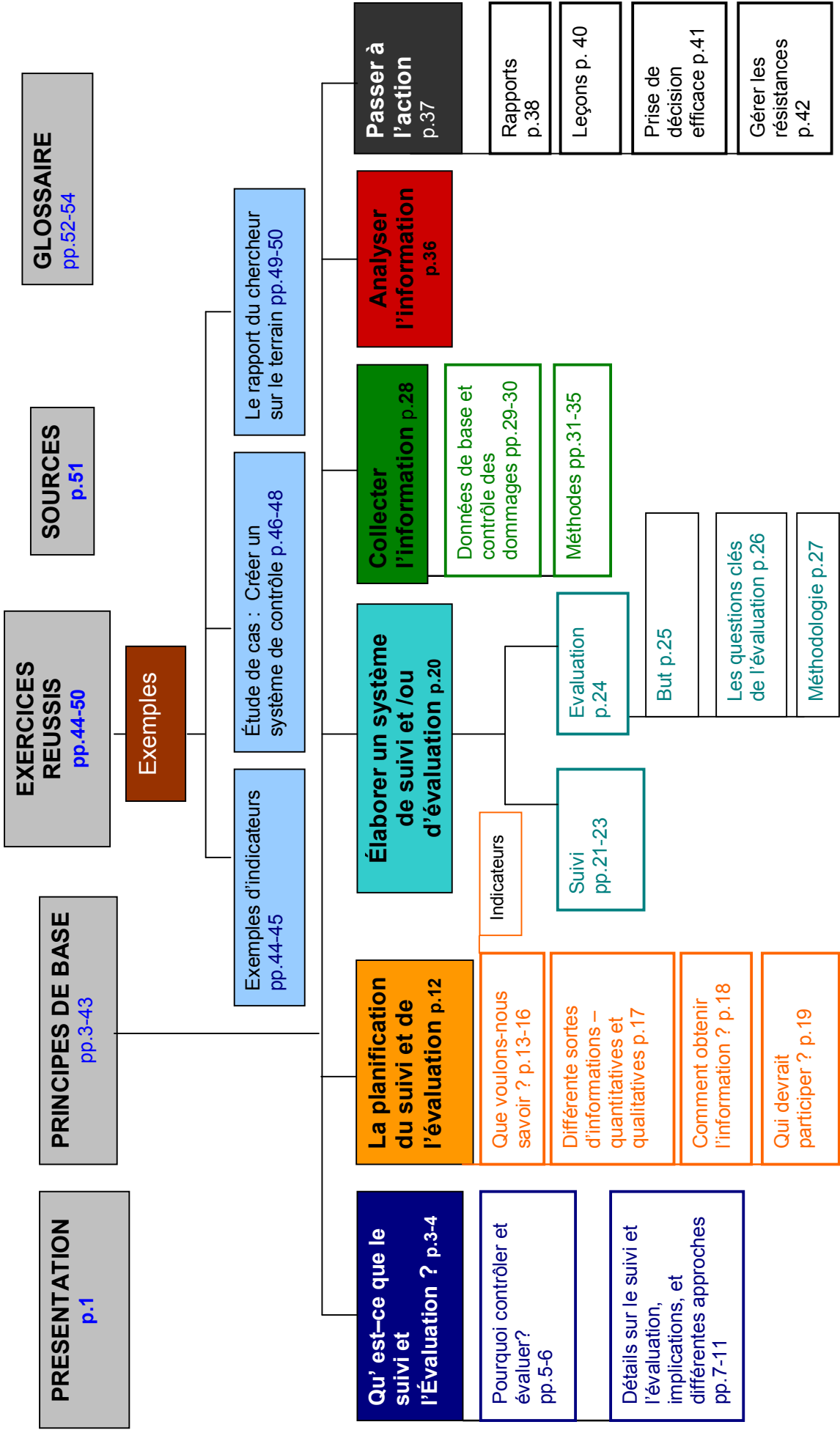
- Vous élaborez un système qui permette la saisie de données au cours de la phase de planification d'une organisation ou d'un projet ;
- Vous voulez analyser des données saisies lors du processus de suivi ;
- Vous voulez savoir dans quelle mesure votre travail est rentable et efficace ;
- Vous arrivez, au cours du cycle de vie de votre projet ou de votre organisation, à un stade où vous pensez qu'il serait utile d'évaluer l'impact de votre travail.
- Les donateurs demandent une évaluation externe de votre organisation ou de votre travail.

Bien qu'il y ait une tendance dans les organisations de la fonction publique à considérer les évaluations comme quelque chose qui n'est fait que lorsqu'un donateur insiste pour que ça le soit, le contrôle et l'évaluation sont en fait des outils précieux pour l'administration interne. Si vous ne vous évaluez pas par rapport aux objectifs et aux indicateurs, vous pourriez continuer à utiliser des ressources à des fins inutiles, sans apporter la moindre modification à la situation que vous aviez identifiée comme constituant un problème. Grâce au suivi et à l'évaluation, c'est quelque chose que vous pouvez estimer.



CIVICUS
World Alliance for Citizens Participation

Le suivi et l'Évaluation



PRINCIPES DE BASE

Qu'est-ce que le suivi et l'Évaluation ?

Bien que les termes « suivi et évaluation » tendent à être utilisés ensemble, comme s'il ne s'agissait que d'une seule et même chose, le suivi et l'évaluation sont en fait deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles, reliées, mais non identiques.

Le suivi est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet. Le but est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation. Il est basé sur des objectifs établis et des activités planifiées durant la phase de planification du travail. Il aide à garder le travail sur la bonne voie, et permet de faire savoir à la direction si les choses se passent mal. S'il est fait correctement, c'est un outil inestimable dans une bonne administration, et fournit une base utile pour l'évaluation. Il vous permet de savoir si les ressources que vous utilisez sont suffisantes et sont utilisées comme elles le devraient, si votre capacité est suffisante et appropriée, et si vous faites ce qui a été planifié (reportez-vous à la boîte à outils intitulée Développement d'un Plan d'Action)

L'évaluation est la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique sur lequel vous vous êtes mis d'accord. Elle se rapporte à ce que vous aviez entrepris de faire, ce que vous avez accompli et la façon dont vous avez mené à bien vos activités. L'évaluation peut être **formative** (prenant place durant le déroulement, le cycle de vie de votre projet ou de votre organisation, avec l'intention d'améliorer la stratégie ou la façon de fonctionner du projet ou de l'organisation). L'évaluation peut aussi être **sommative** (tirant les conséquences d'un projet terminé ou d'une organisation qui n'est plus en exercice.) Quelqu'un a un jour comparé cela comme la différence qui existe entre un check-up ou une visite chez le médecin, et une autopsie !

Ce que le suivi et l'évaluation ont en commun, c'est qu'ils sont tous deux dirigés vers l'apprentissage, la connaissance, et ce à partir de ce que vous faites et de la façon dont vous le faites, en vous concentrant sur :

- La rentabilité
- L'efficacité
- L'impact

La rentabilité vous dit que l'effort, l'énergie fournie au travail, est appropriée en termes de résultat, de production. Il pourrait s'agir d'un effort monétaire, de temps, de personnel, d'équipement, etc... Quand vous dirigez un projet et que sa reproductibilité ou son passage à grande échelle vous concerne (reportez-vous au glossaire), il est alors important de ne pas faire d'erreurs à propos de la rentabilité.

L'efficacité mesure à quel point le programme de développement ou le projet a atteint les objectifs spécifiques qu'il s'était fixé. Par exemple si nous nous étions fixé pour objectif d'améliorer la qualification des professeurs du secondaire dans une zone donnée, avons-nous réussi ?



Le suivi et l'Évaluation

L'impact vous dit si votre action avez fait a apporté quelque chose au problème que vous tentiez de régler. En d'autres termes, votre stratégie a-t-elle été utile ? Est-ce que le fait de s'assurer que les professeurs soient mieux qualifiés a permis d'aboutir sur un plus fort taux de réussite en dernière année à l'école ? Avant de décider de vous agrandir ou de reproduire le projet ailleurs, vous devez être sûr que ce que vous faites est logique par rapport à l'impact que vous voulez obtenir.

Cela dit, il est évident que le suivi et l'évaluation sont plus efficaces lorsqu'un véritable travail de planification a été effectué en vue d'obtenir des progrès et des résultats. Trois boîtes à outils de cette série traitent de la planification : la Vue d'Ensemble de la Planification, le Plan Stratégique, et le Développement d'un Plan d'Action

Dans ce chapitre, nous répondons à la question **pourquoi faire un suivi et évaluer ?** Nous **étudions en plus de détail le suivi et l'évaluation** et ce qu'ils impliquent. Ceci inclus une discussion sur différentes approches du suivi et de l'évaluation et de notre point de vue sur l'utilisation d'un mode d'évaluation externe.

POURQUOI CONTROLER ET EVALUER ?

Le suivi et l'évaluation vous permettent de vérifier la ligne de conduite (reportez-vous au glossaire) du travail dans le domaine du développement : non pas « réalisons-nous un profit ? », mais « apportons-nous une différence ? »

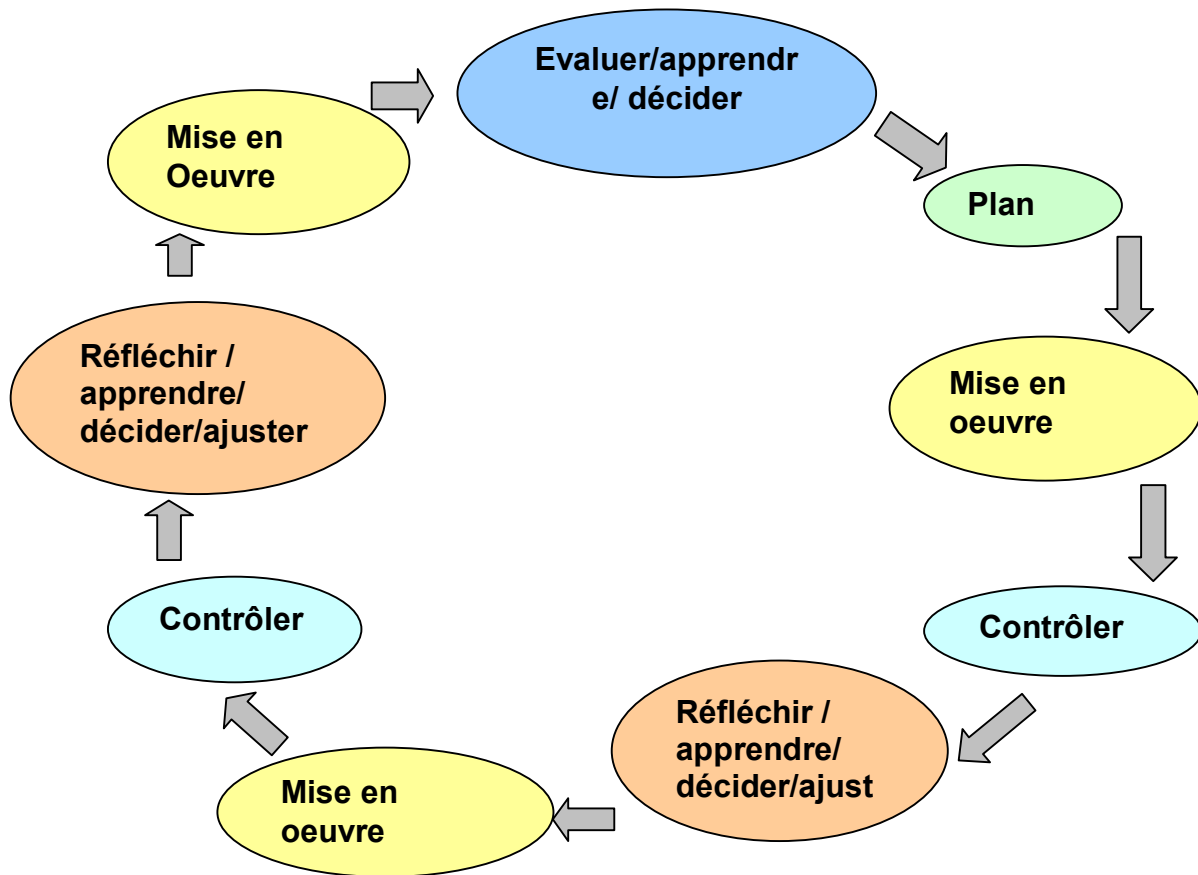
Grâce au suivi et à l'évaluation, vous pouvez :

- Passer les progrès en revue ;
- Identifier les problèmes liés à la planification ou aux outils ;
- Faire des ajustements de manière à ce que vous ayez plus de chance de faire une différence.

Dans une nombreuse organisation, « le suivi et l'évaluation » sont perçus davantage comme une exigence des donateurs que comme un outil d'administration. Il est évident que les donateurs ont le droit de savoir si vous utilisez bien leur argent cet argent est utilisé à bon escient. Mais le suivi et l'évaluation devraient en premier lieu permettre à une organisation ou à projet de savoir d'eux-mêmes s'ils sont en accord avec les objectifs, s'ils ont un impact, s'ils travaillent efficacement, et leur permettre de rassembler toutes ces informations de manière plus efficace.

Les plans sont essentiels, mais ce ne sont pas des éléments immuables, ils ne sont pas fixes. S'ils ne fonctionnent pas ou si les circonstances changent, il faut alors que les plans soient aussi modifiés. Le suivi et l'évaluation sont chacun des outils qui permettent à une organisation ou à un projet de savoir quand les plans ne fonctionnent pas et quand les circonstances (le contexte) ont changé. Ils donnent à la direction les informations nécessaires pour prendre des décisions par rapport à l'organisation ou au projet, à la stratégie ou à la planification. Dans tout cela, les constantes restent les piliers du cadre stratégique, c'est à dire l'analyse du problème, la vision, et la valeur du projet ou de l'organisation. Tout le reste est négociable. (Reportez-vous à la boîte à outils consacrée à la planification stratégique). Le fait de mal faire quelque chose n'est pas un crime. Le fait de ne pas tirer les conséquences des erreurs passées parce que vous ne faites pas de suivi et n'évaluez pas en est un.

Les effets du suivi et de l'évaluation peuvent être observés dans le cycle représenté par le schéma ci-dessous. Notez qu'il vous faudra procéder à plusieurs séries de contrôle et d'ajustement avant de pouvoir évaluer et replanifier.



Il est important de reconnaître que le suivi et l'évaluation ne sont pas des baguettes magiques qu'il suffit d'agiter pour faire disparaître les problèmes, pour en trouver le remède ou opérer miraculeusement des changements sans fournir et investir beaucoup de travail dans le projet ou l'organisation. Ils ne sont pas une solution en soi, mais sont des outils d'une grande valeur. Le suivi et l'évaluation peuvent :

- Vous aider à identifier des problèmes et leurs causes ;
- Suggérer plusieurs solutions aux problèmes ;
- Soulever des questions par rapport aux hypothèses et à la stratégie ;
- Vous pousser à réfléchir sur ce vers quoi vous allez et comment vous y procédez ;
- Vous fournir informations et aperçus ;
- Vous encourager à réagir face à ces dites informations ;
- Améliorer les possibilités que vous avez de vous développer.

DETAILS SUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

Implications du suivi :

- L'établissement d'indicateurs (cf. Glossaire) de rentabilité, d'efficacité et d'impact ;
- La mise en place de systèmes de collecte d'informations en lien avec ces indicateurs.
- La collecte et l'enregistrement de l'information ;
- L'analyse des informations ;
- L'utilisation de l'information pour tenir la direction informée quotidiennement.

Le suivi est une fonction interne à tout projet ou organisation.

Implications de l'évaluation :

- Regarder les objectifs du projet ou de l'organisation, la différence qu'ils voulaient apporter, l'impact qu'ils désiraient avoir.
- Évaluer les progrès par rapport à ceux qui étaient escomptés ;
- Passer en revue la stratégie du projet ou de l'organisation. Avaient-ils une stratégie ? Suivaient-ils la stratégie définie ? La stratégie a-t-elle fonctionné ? Si non, pourquoi ?
- Regarder comment les choses se sont passées. Les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Quel était le manque à gagner (cf. glossaire) par rapport à la méthode de travail choisie ? A quel point la manière dont fonctionne le projet ou l'organisation est-elle durable ? A la vue du fonctionnement de l'organisation, quelles sont les implications pour les diverses parties prenantes ?

Lors d'une évaluation, il faut se pencher sur les questions de rentabilité, d'efficacité et d'impact (voir glossaire.)

Il y a beaucoup de façons de faire une évaluation. Quelques-uns des termes les plus communs que vous connaissez peut-être déjà sont :

- **L'autoévaluation** : ceci implique qu'une organisation ou projet s'observe dans un miroir et s'évalue. Pour pouvoir tirer des enseignements et s'améliorer, cela nécessite que l'organisation, si elle veut être efficace, soit capable d'introspection et d'être honnête envers elle-même. Cela peut être une expérience enrichissante.
- **L'évaluation participatoire** : c'est une forme d'évaluation interne. L'intention est d'impliquer autant que possible les parties prenantes. Cela peut vouloir dire que le personnel et les bénéficiaires travaillent ensemble à l'élaboration de l'évaluation. Si un intervenant externe est appelé, c'est seulement pour faciliter la bonne marche du processus, non pas pour évaluer.
- **L'évaluation participative rapide** : Utilisée originellement dans les zones rurales, la même méthodologie peut-être, en fait, appliquée dans la plupart des communautés. C'est une façon qualitative (voir glossaire) de faire une évaluation. Elle est semi-structurée et exécutée par une équipe interdisciplinaire sur une courte période. Elle est utilisée comme point de départ pour comprendre une situation locale, particulière, et c'est un moyen rapide, peu cher, et utile de rassembler des informations. Ceci implique l'usage de données critiques secondaires (cf. glossaire), d'observations directes, d'entretiens semi-structurés, d'informateurs clés,

d'entretiens de groupes, de jeux, de diagrammes, de cartes et de calendriers. Dans un contexte d'évaluation, ceci nous permet d'obtenir une participation de valeur de la part de ceux qui sont supposés bénéficier du développement du travail. Cette évaluation est flexible et interactive.

- **Évaluation externe** : c'est une évaluation réalisée par un tiers ou par une équipe externe ayant été choisis avec beaucoup de précautions.
- **L'évaluation interactive** : ceci implique une très forte interaction entre un évaluateur ou une équipe d'évaluation externe et l'organisation ou le projet qui est évalué. Parfois, une personne interne peut être intégrée à l'équipe d'évaluation.

Pour de plus amples détails sur les avantages et les désavantages des évaluations internes et externes, rendez-vous à la page suivante.

Pour de plus amples détails concernant la sélection d'un évaluateur externe, rendez-vous page 13.

Si vous désirez en savoir plus sur les différentes approches d'évaluation, rendez-vous à la page 14

* **AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES DES EVALUATIONS INTERNES ET EXTERNES**

	Avantages	Désavantages
Évaluation interne	<p>Les évaluateurs sont bien familiarisés avec le travail, la culture de l'organisation, les buts et les objectifs.</p> <p>Parfois, les gens sont plus désireux de parler à une personne interne qu'à une tierce personne.</p> <p>Une évaluation interne est très clairement un outil de gestion. Une manière de s'auto-corriger, bien moins effrayante qu'une évaluation externe. Elle permet de rendre les choses plus faciles à ceux qui sont impliqués lorsque l'on en vient à accepter les constatations et les critiques.</p> <p>Une évaluation interne coûtera moins cher qu'une évaluation externe.</p>	<p>Il se peut que l'équipe chargée de l'évaluation ait tout intérêt à obtenir des conclusions positives concernant le travail ou l'organisation. Pour cette raison, d'autres parties prenantes, telles que les donateurs, pourraient préférer une évaluation externe.</p> <p>Il se peut que l'équipe ne soit pas particulièrement entraînée à l'exercice d'évaluation.</p> <p>L'organisation de l'évaluation demandera beaucoup de temps, tandis que cette alternative peut être d'un moindre coût par rapport à une évaluation externe. Le manque à gagner (voir glossaire) peut être élevé.</p>
L'évaluation externe (faite par une personne ou une équipe n'ayant aucun intérêt en jeu)	<p>Vraisemblablement, l'évaluation sera plus objective si l'évaluateur ne sera pas en relation directe avec le travail.</p> <p>L'évaluateur devrait disposer d'une gamme de compétences et d'expériences dans le domaine de l'évaluation.</p> <p>Parfois, les gens sont plus désireux de parler à une personne extérieure qu'à une personne faisant partie de l'entreprise.</p> <p>Recourir à une personne extérieure donnera plus de crédibilité aux constatations et aux conclusions, en particulier si elles sont positives.</p>	<p>Il se peut qu'une personne extérieure à l'organisation ne comprenne pas la culture ou même ce que vous tentez d'accomplir par votre travail</p> <p>Ceux qui sont directement impliqués peuvent être effrayés par une personne extérieure et ne pas coopérer.</p> <p>L'évaluation externe peut s'avérer très coûteuse.</p> <p>Un évaluateur extérieur à l'entreprise peut ne pas comprendre ce que vous attendez de l'évaluation et ne pas vous apporter les réponses que vous attendez.</p>

Si vous choisissez l'option d'une évaluation externe, vous trouverez quelques idées pour vous aider à définir quelques critères pour choisir un évaluateur externe à la page suivante.

* SÉLECTIONNER UN ÉVALUATEUR OU UNE ÉQUIPE D'ÉVALUATION EXTERNE

Quelles qualités rechercher, pour trouver l'équipe d'évaluation ou l'évaluateur adéquat :

- Une compréhension de la question du développement.
- une compréhension de la question des organisations.
- Une expérience dans le domaine de l'évaluation de projet, de programmes ou d'organisation.
- L'évaluateur a déjà fait ses preuves avec d'autres clients.
- Des compétences en matière de recherche.
- Un engagement envers la production d'un travail de qualité.
- Le respect des échéances.
- Objectivité, honnêteté et justesse.
- Capacité à communiquer à l'oral et à l'écrit.
- Un style et une approche qui correspond à votre entreprise.
- Un coût raisonnable par rapport à ceux pratiqués sur le marché.

Comment obtenir ces informations ? En posant toute une série de questions !

- Vérifier ses/ leurs références.
- Rencontrer l'évaluateur, avant de prendre une décision finale.
- Communiquer clairement vos attentes c.a.d. les attributions (voir glossaire) qui sont la base même de bonnes relations contractuelles.
- Négociez un contrat qui stipule ce qui adviendra si le temps imparti à l'opération est dépassé, et si la production que vous attendez ne vous est pas remise.
- Demandez un plan du travail sur lequel figurent productions et chronologie.
- Maintenez le contact, demandez un rapport provisoire dans votre contrat, qu'il s'agisse d'un rapport oral ou écrit.
- Établissez officiellement des moments dédiés réactions.

Ne vous attendez pas à ce qu'un évaluateur soit totalement objectif. Il ou elle aura ses propres idées ou opinions. Cependant, ses propres idées devront clairement paraître comme tel, et non déguisées en "fait". Il est aussi utile d'avoir une idée sur son approche de l'évaluation.

Pour plus de détail sur les différentes approches de l'évaluation, rendez-vous à la page suivante.

* LES DIFFÉRENTES APPROCHES DE L'ÉVALUATION

Approches	Principaux buts	Questions ciblées typiques	Méthodologie plausible
Basées sur le but	Évaluer si les buts et les objectifs ont été atteints	Les buts ont-ils été atteints ? Efficacement ? Étaient-ils les bons buts ?	Comparez les données de base (voir glossaire) et les progrès (voir glossaire), pour trouver une façon de mesurer les indicateurs.
La prise de décision	Fournir l'information	Le projet est-il efficace ? Doit-il continuer ? Comment devrait-il être modifié ?	Évaluer une série d'options liées au contexte du projet, les apports, procédés, et produits. Établir une sorte de consensus pour la prise de décision.
Sans but	Évaluer tous les effets du projet, ceux attendus, et ceux inattendus.	Quels sont tous les résultats ? Quelle est leur valeur ?	Détermination de manière indépendante des besoins et des niveaux pour juger de la valeur du projet. Techniques quantitatives et qualitatives pour faire apparaître de possibles résultats.
Jugement d'experts	Usage d'une expertise.	Que pense un professionnel externe de ce projet ?	Compte-rendu critique basé sur l'expérience, étude informelle et aperçu subjectif.

Notre sentiment est que le meilleur évaluateur que vous puissiez trouver va utiliser une combinaison de toutes ces approches. Une organisation peut réclamer de mettre l'accent sur quelque chose en particulier, mais ne devrait pas exclure les conclusions qui proviennent d'une approche différente.

(Merci à PACT's *Evaluation Sourcebook*, 1984)

La planification du suivi et de l'évaluation

Le suivi et l'évaluation devraient faire parti du développement de la planification. Il est très difficile de revenir en arrière et d'établir un système de suivi et d'évaluation une fois que les choses sont en route. Vous devez commencer à rassembler des informations à propos de la performance et en relation avec les objectifs dès que les choses ont commencé. La première collecte d'informations devrait en fait commencer lorsque vous évaluez vos besoins (voir la boîte à outils intitulée Vue d'Ensemble de la Planification, dans le chapitre traitant du travail de préparation). Ceci vous donnera les informations nécessaires pour visualiser les progrès dans le temps. Quand vous ferez votre planification, vous établirez des indicateurs (voir glossaire). Ces indicateurs fournissent le cadre de référence de votre système de suivi et d'évaluation. Ils vous informent sur ce que vous voulez savoir et sur le genre d'informations qu'il vous sera utile de rassembler. Dans ce chapitre nous étudions :

- Ce que nous voulons savoir : il faut se pencher sur les indicateurs pour les questions internes et externes. (Regardez aussi les exemples d'indicateurs que nous vous présentons ultérieurement dans cette boîte à outils.
- Les différents types d'informations.
- Comment obtenir les informations
- Qui devrait participer.

Il n'y a pas de manière préétablie de planifier le suivi et l'évaluation. Les idées présentées dans les boîtes à outils sur la Vue d'Ensemble de la Planification, la Planification Stratégique et le Développement de Plans d'Action vous aideront à développer un cadre de référence utile pour votre système de suivi et d'évaluation. Si vous êtes familiers avec les analyses de cadre logique et que vous les utilisez déjà dans votre planification, cette approche se prête très bien à la planification d'un système de suivi et d'évaluation (consultez également la boîte à outils sur la Vue d'Ensemble de la Planification, le chapitre traitant de la Vue d'Ensemble de la Planification

QUE VOULONS-NOUS SAVOIR ?

Ce que nous voulons savoir est lié à ce que nous pensons être important. Dans le domaine de la coopération, ce que nous pensons être important est lié à nos valeurs.

La majeure partie du travail des organisations de la société civile est étayée par un ensemble de valeurs. C'est cet ensemble qui détermine les niveaux d'acceptabilité du travail que nous réalisons. Les valeurs centrales sur lesquelles la majeure partie du travail de coopération est bâtie sont :

- Servir les populations défavorisées ;
- Habilitier les populations défavorisées à faire des choses qui n'étaient pas possibles auparavant ;
- Changer la société, pas seulement les individus ;
- La durabilité ;
- L'usage efficace des ressources.

Donc, la première chose que nous avons besoin de savoir est si ce que nous faisons et la façon dont nous le faisons concorde avec nos valeurs. Pour répondre à cette question, notre système de suivi et d'évaluation doit nous apporter les informations suivantes :

- Qui bénéficie de nos activités ? Le bénéfice est-il important ?
- Les bénéficiaires sont-ils passifs ou le processus leur permet-il d'avoir un certain contrôle sur leurs vies ?
- Pouvons-nous tirer des leçons de nos activités qui aient un impacte plus important que les simples activités liées à nos projets ?
- Est-ce que ce nos actions peuvent être durable à long terme d'une manière ou d'une autre, est-ce que l'impact de notre travail cesse lorsque nous partons ?
- Avons-nous le maximum de retombée pour le minimum possible d'investissement.

Que voulons-nous savoir à propos du processus ou du produit ?

Le travail de coopération devrait-il être évalué en termes de processus (la façon dont le travail est effectué) ou de produit (ce que le travail produit) ? Bien souvent, ce débat vise plus à excuser des performances inadéquates qu'autre chose. Processus et produit ne sont pas séparés en terme de travail. Ce que nous achevons et la façon dont nous l'achevons sont souvent exactement la même chose. Si le but est le développement, basé sur des valeurs de développement, alors, creuser un puits sans transférer les qualifications pour sa maintenance et son exploitation n'est pas suffisant. Dire que « c'était trop long de procéder de cette manière, nous ne pouvions pas attendre qu'ils règlent eux-même leurs problèmes. Nous avons dit que nous creuserions un puits et nous l'avons fait. » n'est pas suffisant. Il n'est pas non plus suffisant de dire « ce n'est pas grave si le puits n'est pas encore construit. Ce qui est important, c'est que des gens ont été habilités à le faire. »

Processus et produit devraient faire partie du système de suivi et d'évaluation.

Mais comment faire pour que le processus, le produit et les valeurs soient mesurables ? La réponse réside dans la mise en place d'indicateurs, question que nous abordons dans la section suivante.

QUE VOULONS-NOUS SAVOIR ?

Indicateurs

Les indicateurs sont aussi traités dans la boîte à outils « Vue d'Ensemble de la Planification dans le chapitre consacré au suivi et à l'évaluation. Les indicateurs sont mesurables et sont des signes tangibles que quelque chose a été fait ou que quelque chose a été achevé. Dans certaines études par exemple, l'accroissement du nombre d'antennes de télévision dans une communauté a été utilisé comme indicateur que le niveau de vie dans cette communauté s'est amélioré. Un indicateur de l'augmentation du pouvoir d'une communauté pourrait être l'accroissement de la fréquence de la prise de parole des membres de cette communauté lors de réunions. Si nous étions intéressés par l'impact produit sur les genres (féminins ou masculins) par exemple au travers du fait de creuser un puits dans un village, alors vous pourriez utiliser comme indicateur l'accroissement du temps consacré par les femmes au projet de développement. Les indicateurs communs d'une donnée générale telle que la santé dans une communauté sont les taux de mortalité des nourrissons, enfants, et mères, les taux de natalité, l'état de nutrition, le poids des nouveau-nés. Vous pourriez aussi étudier des indicateurs moins directs tels que l'importance de l'immunisation, la quantité d'eau potable disponible, etc. (d'autres exemples d'indicateurs sont cités ci-après dans cette boîte à outils, dans le chapitre consacré aux exemples).

Les indicateurs sont essentiels dans le système de suivi et d'évaluation parce qu'ils sont ce que vous mesurez et/ou évaluez. Grâce aux indicateurs, vous pouvez poser des questions telles que celle qui suivent, et y répondre :

- Qui ?
- Combien ?
- Tous les combien ?
- A quel coût ?

Mais vous devez décider rapidement des indicateurs que vous utiliserez de façon à commencer à réunir l'information immédiatement. Vous ne pouvez pas utiliser le nombre d'antennes de télévisions comme signe indicatif d'une amélioration du niveau de vie si vous ne savez pas combien il y en avait au début de l'étude.

Certaines personnes protestent par rapport au fait que le problème de la mesure des indicateurs est que d'autres variables (ou facteurs) peuvent avoir eu un impact sur ceux-ci. Les membres d'une communauté peuvent participer davantage aux réunions parce que de nouvelles personnes venant d'un milieu familial activiste sont venues vivre dans les environs. Les femmes pourraient avoir plus de temps alloué au projet de développement parce que les hommes ont assisté à un atelier au cours duquel ils ont pris la décision de partager les tâches qui incombait traditionnellement aux femmes, etc. Ceci peut être vrai, mais, il est possible d'identifier d'autres variables et de les prendre en compte. Il est aussi important de noter, que si rien ne change, s'il n'y a aucune amélioration dans l'identification de ces indicateurs clés, alors votre stratégie ne fonctionne pas et doit être repensée. Pour une méthode sur le développement d'indicateurs, rendez-vous à la page suivante. Pour voir des exemples d'indicateurs, rendez-vous au chapitre consacré aux exemples.

DEVELOPPER DES INDICATEURS

Étape 1 : identifiez la situation du problème que vous voulez aborder. Les éléments qui suivent peuvent être des problèmes :

- Situation économique (emploi, faibles revenus, etc.)
- Situation sociale (logement, santé, éducation, etc.)
- Situation culturelle ou religieuse (ne pas utiliser de langage traditionnel, faible fréquentation des services religieux, etc.)
- Situation politique ou organisationnelle (gouvernement local inefficace, luttes de factions, etc.)

Il y aura aussi d'autres situations.

(Voir la section consacrée aux problèmes d'analyse dans la boîte à outils intitulée Vue d'Ensemble de la Planification, dans le chapitre consacré au travail de préparation.)

Étape 2 : Développez une vision de la façon dont vous aimeriez que les zones problématiques soient une fois réglées (Voir la boîte à outils sur la Planification Stratégique, dans le chapitre consacré à la Vision). Ceci vous donnera des indicateurs d'impacts.

Qu'est-ce qui vous dira que la vision a été atteinte, achevée, réalisée ? Quels signes verrez-vous comme mesurables, prouveront que la vision a été accomplie ? Par exemple, si votre vision était celle d'une communauté en bonne santé, vous pouvez alors utiliser les indicateurs de santé pour mesurer si oui ou non ce que vous faites est efficace. Le taux de mortalité infantile a-t-il diminué ? Est-ce que moins de femmes meurent en donnant naissance ? Le taux de personnes atteintes du sida est-il moindre qu'auparavant ? Si vous pouvez répondre « oui » à toutes ces questions, alors un progrès est en train de se réaliser.

Étape 3 : Développez une vision du déroulement du processus pour déterminer la façon dont vous voulez que les choses soient obtenues. Ceci vous donnera les indicateurs du processus.

Si, par exemple, vous voulez que le succès soit obtenu à travers une participation et un effort communautaire, alors, votre vision du processus pourrait inclure certains points ou faits, tels que : des travailleurs communautaires qui travaillent dans le domaine de la santé, qui ont fait leur apprentissage au sein de la communauté et qui offrent un service compétent utilisé par tous ; une communauté organise des événements ayant pour but de nettoyer à une fréquence régulière, etc.

Étape 4 : développez des indicateurs d'efficacité

Par exemple si vous pensez que vous pouvez accroître le taux de réussite à l'examen de fin d'année dans le secondaire en améliorant les compétences des professeurs, vous avez alors besoin d'indicateurs démontrant que vous avez été efficace en optant pour cette démarche, c'est à dire en réalisant des enquêtes dans les écoles, par rapport à une enquête de base



Le suivi et l'Évaluation

Etape 5 : développez des indicateurs pour vos objectifs de rentabilité.

Ici, vous pouvez établir des indicateurs tels que : les ateliers planifiés fonctionnent dans le temps qui leur est imparti, le coût de ces ateliers est maintenu à un maximum de 2.50\$ américains par participant, pas plus de 160 heures de travail au total sont passées à organiser une conférence, aucune plaintes n'est déposée au sujet de l'organisation de la conférence, etc.

Une fois cette structure en place, vous êtes en position de contrôler et d'évaluer le rendement, l'efficacité et l'impact (voir glossaire)

LES DIFFÉRENTES SORTES D'ÉVALUATION, QUANTITATIVES ET QUALITATIVES.

L'information utilisée lors du suivi et de l'évaluation peut être catégorisée comme :

- Quantitative,
- Qualitative.

La mesure quantitative vous dit « Pour combien ou combien ». Combien de personnes ont participé à un atelier, combien de personnes ont passé avec succès leur examen final, combien coûte une publication, combien de personnes ont été infectées par le virus du sida, quelle distance les gens doivent-ils marcher pour aller chercher de l'eau ou du bois, etc. La mesure quantitative peut être exprimée en nombres absolus (3241 femmes dans l'échantillon sont infectées), ou en pourcentage (50% des foyers du quartier ont des antennes de télévision). Elle peut être aussi exprimée en proportion (un médecin pour 30 000 personnes). D'une façon ou d'une autre, vous obtenez une information quantitative (nombre) en comptant ou en mesurant.

La mesure qualitative vous dit comment les gens se sentent par rapport à une situation donnée, la façon dont les choses sont menées, la façon dont les gens se comportent. Par exemple, bien que vous découvriez que 50% des professeurs d'une école sont mécontents des critères d'évaluation utilisés, ceci reste une information qualitative, et non pas quantitative. Vous obtenez des informations qualitative en questionnant, en observant, en interprétant.

Certaines personnes trouvent l'information quantitative réconfortante, elle semble solide, fiable et « objective ». Elles trouvent l'information qualitative peu convaincante, et « subjective ». C'est une erreur de dire que « l'information quantitative parle d'elle-même ». Elle demande autant d'interprétation que l'information qualitative, pour pouvoir avoir un sens. Il peut être accepté comme « fait » que l'inscription des filles à l'école dans quelques pays en voie de développement soit en baisse, le nombre peut nous le dire, mais ceci ne nous dit rien des raisons pour lesquelles cette baisse existe. Pour le savoir, vous devriez poser des questions afin d'obtenir une information qualitative. Le choix des indicateurs est aussi subjectif, que vous utilisiez des méthodes quantitatives ou qualitatives pour prendre les mesures. Les chercheurs choisissent de mesurer le taux d'inscription des filles à l'école, parce qu'ils considèrent que ceci les renseigne sur la façon dont les femmes sont traitées ou considérées dans une société donnée.

Le processus de suivi et d'évaluation demande une combinaison d'informations quantitative et qualitative afin d'être complète. Par exemple, nous avons besoin de savoir le nombre de filles s'inscrivant dans une école, de même que la raison pour laquelle les parents envoient ou non leurs enfants à l'école. Peut-être que le nombre d'inscriptions pour les garçons est plus important que celui des filles parce qu'une communauté particulière perçoit la scolarité comme un luxe et préfère apprendre aux garçons à accomplir des tâches traditionnelles et pratiques, comme prendre soin des animaux. Dans ce cas, un taux d'inscription en hausse pour les filles n'indique pas nécessairement plus de considération pour les filles.

COMMENT OBTENIR L'INFORMATION ?

Ce point est traité dans la boîte à outils consacrée au développement de programmes d'actions, dans la section consacrée au suivi et à la collecte régulière de l'information. Votre méthode pour rassembler l'information doit être intégrée à votre programme d'action. Votre but devrait être d'avoir un flot constant d'informations portant sur le projet ou l'organisation au sujet du travail, sur la manière dont ce travail est réalisé, sans pour autant surcharger qui que ce soit. L'information que vous collectez doit signifier quelque chose : ne rassemblez pas l'information juste pour le plaisir de le faire, ou avoir l'impression de rester actif, faites-le toujours afin de découvrir ce que vous voulez savoir, et ensuite soyez sûrs que l'information est facile d'accès.

D'habitude, vous pouvez utiliser les rapports, procès-verbaux, registres de présence, relevés financiers qui font de toutes manières partis de votre travail en tant que sources d'information sur le suivi et l'évaluation.

Quoi qu'il en soit, parfois, vous avez besoin d'utiliser des outils spéciaux qui sont simples mais utiles d'ajouter à l'information de base collectée au cours de votre travail. Quelques-uns des plus communs sont :

- Les études de cas
- Les observations enregistrées
- Les agendas
- L'enregistrement et l'analyse d'incidents importants (appelée analyse d'incident critique)
- Des questionnaires structurés
- Des entretiens en tête à tête
- Des groupes de réflexion
- Des enquêtes par sondage
- Une critique systématique des statistiques officielles ayant un intérêt

Rendez-vous à la section consacrée **aux méthodes** pour plus d'information sur la collecte des données.

QUI DEVRAIT PARTICIPER ?

Presque tout le monde dans l'organisation ou dans le projet devra participer de près ou de loin à la collecte des données qui peuvent être utilisées pour le suivi et l'évaluation. C'est-à-dire :

- L'administrateur qui établit le procès-verbal d'une réunion ou prépare et fait circuler le registre de présence ;
- Les chercheurs qui écrivent des rapports lors de visites sur le terrain ;
- Le comptable qui enregistre les revenus et les dépenses.

Afin de maximiser le fruit de leurs efforts, le projet ou l'organisation doit :

- Préparer des rapports qui intègrent les mesures, soit quantitative, soit qualitative, d'indicateurs majeurs. Par exemple, si vous voulez obtenir des informations sur la participation d'une communauté aux activités, ou plus spécialement la participation des femmes, structurez le rapport des chercheurs de façon à ce qu'il ou elle fasse un commentaire à ce sujet, sauvegardant les informations avec les faits. (consultez du chercheur donné en exemple plus loin dans cette boîte à outils.)
- Préparez des rapports qui intègrent les mesures, soit quantitative, soit qualitative, d'indicateurs majeurs. Par exemple, si vous voulez savoir combien d'hommes et combien de femmes étaient présents à une réunion, intégrez une colonne spécifiant le sexe sur la liste de présence.
- Enregistrez les informations de telle manière qu'il soit aisé d'obtenir ce que vous voulez savoir. Par exemple, si vous voulez savoir si un projet est durable financièrement parlant, et quels sont les éléments qui en représentent le coût majeur, faites alors en sorte que votre comptabilité fasse bien apparaître les informations nécessaires.

Quelque chose d'utile est de se pencher sur chaque activité et de se poser la question suivante : Qu'avons-nous besoin de savoir à propos de cette activité, qu'il s'agisse du processus (la façon dont le travail est effectué) ou du produit (le but à atteindre), et quelle est la manière la plus rapide de trouver ces informations et de les enregistrer au fur et à mesure de l'avancée du projet ?



Le suivi et l'Évaluation

Elaborer un système de suivi et d'évaluation

Comme il existe des différences entre l'élaboration d'un système de suivi et celui d'un système d'évaluation, nous traitons ici ce deux éléments séparément.

Sous la rubrique **suivi**, nous nous penchons sur le processus grâce auquel une organisation pourrait élaborer un système de suivi.

Sous la rubrique **évaluation** nous nous penchons sur :

- **L'objet**
- **Les questions clés de l'évaluation**
- **La méthodologie**



Le suivi et l'Évaluation

LE SUIVI

Quand vous élaborez un système de suivi, vous adoptez un point de vue formatif et établissez un système qui fournira des informations utiles sur une base ancrée dans le présent, de manière à vous permettre d'améliorer ce que vous faites ainsi que la façon dont vous le faites.

A la page suivante, nous vous suggérons une méthode pour élaborer un système de suivi. Pour une étude de cas montrant comment une organisation a géré l'élaboration d'un système de suivi, rendez-vous à la section concernant les exemples, vous y trouverez l'exemple de l'organisation d'un système de suivi.

ÉLABORER UN SYSTÈME DE SUIVI

Ci-dessous se trouve un processus détaillé étape par étape que vous pourrez utiliser pour créer un système de suivi pour votre organisation ou projet.

Pour une étude de cas montrant comment une organisation a géré l'élaboration d'un système de suivi, rendez-vous à la section consacrée aux exemples.

Étape 1 : Dans un atelier avec le personnel approprié et/ou des volontaires, et mené par vous-même ou un consultant.

- Introduisez les concepts de rentabilité, d'efficacité et d'impact (voir glossaire).
- Expliquez qu'un système de suivi englobe ces trois aspects
- Générez une liste d'indicateurs pour chacun des trois aspects.
- Clarifiez quelles variables (voir glossaire) ont besoin d'être liées. Par exemple, voulez-vous être capable de lier l'âge d'un professeur avec ses qualifications de manière à répondre à la question suivante : Les professeurs plus âgés sont-ils plus enclin à avoir davantage de qualifications ?
- Clarifiez quelles informations le projet ou l'organisation est déjà en train de collecter.

Étape 2 : Convertissez les informations fournies par l'atelier en un compte-rendu des questions auxquelles votre système de suivi doit être capable de répondre. En fonction de la complexité de vos requêtes et de votre capacité, vous pourriez décider d'opter pour un système dont la base de données est informatisée, ou pour un système manuel. Si vous voulez pouvoir lier beaucoup de nombreuses **variables** à beaucoup de cas, (ex. les participants, les écoles, l'implication des parents, les ressources, les milieux urbains ou ruraux, etc.) vous pourriez opter de choisir le système informatisé. Si vous n'avez que peu de variables, vous pourriez probablement le faire manuellement. Ce qui est important est de commencer en sachant quelles variables vous intéressent et de collecter des données sur ces variables. La liaison, ou recoupement, et l'analyse peuvent avoir lieu plus tard. (Ces concepts sont compliqués, la lecture de l'étude de cas dans la section des exemples de la boîte à outils vous aidera)

Par exemple, l'un indicateur de vos indicateurs d'impact peut être « des options plus sûres sont choisies lors de relations sexuelles », ceci indiquant que « les jeunes font maintenant des choix de vie éclairés et matures ». Les variables qui pourraient affecter les indicateurs sont les suivantes :

- L'âge
- Le sexe
- La religion
- Le milieu rural ou urbain
- La catégorie économique
- L'environnement familial
- La durée de l'exposition à votre projet
- Le nombre d'ateliers auxquels le sujet a participé

En collectant les bonnes informations, vous pourrez répondre à des questions telles que :

- Est-ce que l'âge fait une différence sur la façon dont le message est perçu ?
- Est-ce que la catégorie économique c. à. d. est-ce que les jeunes venant d'un milieu plus riche réagissent mieux ou moins bien au message ou cela ne fait-il aucune différence ?
- Est-ce que le nombre d'ateliers auxquels on participe fait une différence sur l'impact ?

Répondre à ces questions permet à un projet ou à une organisation de prendre des décisions sur ce qu'ils font et sur la manière dont ils le font, pour apporter des changements, dont le bien est fondé, à un programme, et pour mesurer leur impact et leur efficacité. Vous devez répondre à des questions telles que :

- Est-ce que plus de gens assistent aux sessions qui sont organisées longtemps à l'avance ?
- Est-ce que plus d'écoles participent lorsque les sessions sont gratuites ?
- Est-ce que plus de jeunes assistent aux sessions lorsqu'elles se déroulent le week-end ou l'après-midi ?
- Est-ce qu'il est moins cher d'organiser les ateliers dans la communauté, ou bien vaut-il mieux faire en sorte que les gens se rendent dans notre centre pour assister à l'atelier.

Donnez la capacité au projet ou à l'organisation de mesurer et d'améliorer son rendement.

Étape 3 : Décider comment vous allez rassembler l'information dont vous avez besoin (**voir collecter l'information**) et du lieu où elle sera stockée (sur ordinateur, sur fiches manuelles).

Étape 4 : Décider de la fréquence avec laquelle vous analyserez l'information, ce qui signifie rassembler toutes les informations nécessaires et essayer de répondre aux questions que vous pensez être importantes.

Étape 5 : Collecter, analyser, faire un rapport.



Le suivi et l'Évaluation

L'ÉVALUATION

Élaborer un processus d'évaluation signifie être capable de développer des termes attributions pour un tel processus (si vous êtes un projet ou une organisation) ou pouvoir établir une proposition sensée pour palier les besoins du projet ou de l'organisation (si vous êtes un consultant).

Les principales sections en termes de référence pour un processus d'évaluation sont généralement :

- Le contexte : C'est le contexte, la situation dans laquelle se trouve le projet ou l'organisation, les éléments du problème identifié, ce que vous faites, depuis quand vous existez, pourquoi vous avez décidé de procéder à une évaluation.
- Le but : Ici, vous parlerez de ce que votre projet ou organisation veut accomplir.
- Les questions clés de l'évaluation : Quelles sont les principales questions auxquelles l'évaluation doit répondre.
- Les objectifs spécifiques : A quels problèmes spécifiques, internes et / ou externes, l'évaluation doit-elle répondre. Par exemple, vous pourriez vouloir que l'évaluation intègre un passage en revue des finances, ou intègre certains programmes spécifiques.
- La méthodologie : Ici, vous pourriez énoncé les paramètres généraux du genre d'approche que vous préférez adopter pour l'évaluation (voir la section consacrée aux détails sur le suivi et l'évaluation). Vous pourriez aussi suggérer le genre de techniques que vous aimeriez que l'équipe d'évaluation utilise.
- Problèmes de logistique : c'est-à-dire la programmation, les coûts, les exigences propres à la composition de l'équipe, etc.

Si vous voulez davantage d'informations sur les attributions les plus difficiles, reportez-vous à la page suivante.



Le suivi et l'Évaluation

Le but

Le but de l'évaluation est la raison pour laquelle vous la faites. Ceci va au-delà de la question de ce que vous voulez savoir et de la raison pour laquelle vous voulez savoir. C'est généralement une phrase ou tout au plus un paragraphe. Le but est composé de deux aspects :

- Ce que vous voulez évaluer ;
- La raison pour laquelle vous voulez que l'évaluation soit faite.

Exemple de but d'une évaluation :

Fournir à l'organisation les informations requises pour prendre des décisions sur le futur du projet.

Évaluer si l'organisation /le projet a obtenu l'impact escompté de façon à déterminer si ce modèle doit être reproduit ailleurs.

Évaluer le programme en termes d'efficacité, d'impact sur le groupe cible, de rentabilité et de durabilité, de manière à améliorer son fonctionnement.

Le but donne quelques éclaircissements sur le processus d'évaluation général.

Les questions clés de l'évaluation

Les questions clés de l'évaluation sont les questions centrales auxquelles vous voulez que le processus d'évaluation réponde. Il n'y a pas de questions simples. Vous pouvez rarement répondre « oui » ou « non ». Une question utile en évaluation :

- est trouvée provocante
- met en question les a priori
- Met en valeur les demandes de renseignement et les réflexions.
- Soulève de un grand nombre nouvelles questions.

Voici quelques exemples de questions clés liées au but du projet dans le cadre d'une évaluation :

Le but de l'évaluation est d'évaluer à quel point le projet est efficace pour bénéficier à la communauté concernée, afin de permettre au conseil d'administration de prendre des décisions concernant la durabilité et la reproductibilité.

Questions clés en évaluation :

- Qui bénéficie réellement du projet et de quelle manière.
- Est-ce que l'investissement (en terme d'argent et de temps) justifie les résultats et, si oui/si non, sur quelle base cette déclaration se justifie-t-elle ?
- Qu'est-ce qui pourrait permettre d'améliorer la rentabilité, l'efficacité et l'impact du projet en cours ?
- Quelles leçons pouvez-vous tirer du projet en termes de reproductibilité ?

Notez qu'aucune de ces questions ne porte sur un élément ou sur un domaine de fonctionnement interne ou externe du projet ou de l'organisation. La plupart nécessiteraient que l'équipe d'évaluation gère toute une série de projets ou d'organisations pour pouvoir apporter une réponse.

Autres exemples de questions d'évaluation :

- Quels sont les moyens les plus efficaces par lesquels un projet de ce genre peut résoudre le problème identifié.
- Jusqu'à quel point le fonctionnement interne et la structure de l'organisation ont un impact positif sur le travail propre au programme ?
- Quels savoirs tirés de ce projet pourraient être applicables à la coopération dans son ensemble.

Il est évident qu'il pourrait y avoir beaucoup d'autres exemples. Notre expérience nous l'a déjà démontrée, quand on élabore un processus d'évaluation en ayant de telles questions en tête, les aperçus sont bien plus intéressants que si vous vous contentiez de répondre simplement à des questions évidentes telles que : Le conseil d'administration occupe-t-il un rôle important au sein de l'organisation ? Ou encore, quel est notre impact ?

La méthodologie

La « méthodologie » contrairement aux « méthodes », à plus à voir avec le genre d'approche que vous utilisez dans votre processus d'évaluation. (Vous pouvez vous reporter au suivi et à l'évaluation ci-avant dans cette boîte à outils). Vous pourriez, par exemple, passer commande ou entrer dans un processus d'évaluation qui se base presque entièrement sur des sources écrites, primaires ou secondaire : des rapports, des feuilles de données, des minutes, etc. Ou bien vous pourriez demander un processus d'évaluation qui implique un investissement de la part de tous les groupes de parties prenantes les plus importants. La plupart des attributions nécessiteront plus ou moins une combinaison de ces parties prenantes, mais elles peuvent aussi donner, par exemple, des renseignements sur la façon dont elles veulent que l'équipe d'évaluation obtienne une participation des parties prenantes :

- Par l'intermédiaire d'une enquête ;
- Par l'intermédiaire d'informateurs ;
- Par l'intermédiaire d'un groupe de réflexion

(Pour en savoir plus sur les méthodes récentes, veuillez vous reporter à la dernière section sur la collecte d'information et les méthodes.)

Ici aussi, on pourrait s'attendre à trouver quelques indications sur les formats des rapports. Est-ce que tous les rapports seront rédigés ? Est-ce que l'équipe fera un compte-rendu à la direction, à tout le personnel, ou bien au personnel, au comité et aux bénéficiaires ? Un rapport provisoire sera-t-il établi, ou seulement un rapport final ? De quelles sortes de preuves l'organisation ou le projet a-t-il besoin afin de retenir l'opinion des évaluateurs ? Qui sera impliqué dans l'analyse ?

La section consacrée à la méthodologie dans les Attributions devrait fournir une structure générale sur la manière dont le projet ou l'organisation veut que l'évaluation soit faite.



Le suivi et l'Évaluation

Collecter l'information

(Ce point est aussi traité dans la boîte à outils intitulée Développement d'un Programme d'Action, dans les sections consacrées au suivi et à la collecte de l'information à mesure de la progression du travail).

Ici, nous étudions en détail :

- Les données de base et le contrôle des dommages
- les méthodes

Par contrôle des dommages, nous entendons ce que vous devez faire si vous n'avez pas réussi à obtenir une information de base avant de commencer.

DONNEES DE BASE ET CONTROLE DES DOMMAGES

Dans l'idéal, si vous avez bien planifié et collecté l'information sur la situation au début de votre intervention, vous aurez des données de base.

Les données de base forment l'information dont vous disposez concernant la situation telle qu'elle est avant que vous ne fassiez quoi que se soit. C'est l'information à partir de laquelle l'analyse de votre problème est construite. Il est très difficile de mesurer l'impact de votre initiative si vous ne savez pas quelle était la situation avant que vous ne commenciez. (Voir aussi la boîte à outils sur la Vue d'Ensemble de la Planification, dans la section consacrée au travail de préparation.) Vous avez besoin de données de base qui seront pertinentes une fois mis en relation avec les indicateurs que vous avez choisis pour mesurer l'impact de votre travail.

Il y a différents niveaux de données de base.

- L'information générale sur la situation, souvent disponible dans les statistiques officielles, c.à.d. le taux de mortalité infantile, les inscriptions dans les écoles, classées par sexe, le taux de chômage, le degré d'alphabétisation, etc. Si vous travaillez dans une zone géographique particulière, alors, vous avez besoin d'informations sur cette zone particulière. Si celle-ci n'est pas disponible dans les statistiques officielles, il se peut que vous deviez rassembler quelques informations par vous-même. Ceci peut impliquer l'élaboration d'une étude par le biais du porte à porte, élaborée soit en totalité, soit en utilisant des échantillons (voir la section qui suit la section consacrée aux méthodes), soit en visitant des écoles, des hôpitaux, etc. Concentrez-vous sur vos indicateurs d'impact lorsque vous collectez cette information.
- Si vous avez décidé de mesurer l'impact à travers un échantillon de personnes ou de familles avec lesquelles vous travaillez, vous aurez besoin d'informations au sujet de ces personnes ou de ces familles. Par exemple, pour les familles (ou les entreprises, écoles, ou quoi que ce soit d'autre) il se peut que vous ayez besoin d'informations spécifiques sur les revenus, l'histoire, le nombre de personnes employées, le nombre d'enfants par classe, etc. Vous obtiendrez certainement ces informations à partir d'une combinaison d'entretiens et de questionnaires de base qui devront être remplis. Une fois encore, pensez à vous concentrer sur les indicateurs qui sont selon vous importants pour votre travail.
- Si vous travaillez sur des individus, vous aurez besoin d'informations personnelles, des informations documentées au sujet de leur situation au moment où vous avez commencé à travailler avec eux. Par exemple, il se peut que vous vouliez savoir en plus de l'âge, le sexe, le nom, le revenu actuel, le statut par rapport à l'emploi, le niveau actuel d'éducation, le montant d'argent dépensé pour les loisirs, le temps dédié au loisir, les ambitions etc., pour chaque participant. Une fois encore, vous obtiendrez certainement ces informations en combinant entretiens, petits questionnaires, et vous devriez ne pas perdre de vue les indicateurs considérés comme étant importants.

Il est très difficile de revenir en arrière et de tenter d'obtenir ce genre d'informations après avoir commencé à travailler et une fois que la situation a changé. Mais que faire si vous n'avez pas collecté ce genre d'information avant le début du processus ? Il y a des moyens pour contrôler les dommages. Vous pouvez obtenir des informations anecdotiques (voir glossaire) de la part de ceux qui étaient impliqués au commencement, et vous pouvez leur demander quelle était la situation avant que tout ne commence. Il se peut aussi que n'avez pas encore décidé des indicateurs qui étaient importants au moment où vous avez commencé à travailler. Il faudra déduire tout ceci en adoptant une démarche allant « à reculons » et essayer alors d'obtenir des informations sur la situation par rapport à ces indicateurs. Vous pouvez parler aux gens, regarder les registres et autres sources écrites telles que les procès-verbaux, les rapports, etc.

L'utilisation de groupes témoins est un moyen utile de faire des comparaisons significatives là où vous n'avez pas de données de base. Les groupes témoins sont des groupes d'individus, d'entreprises, de familles, ou quel que soit l'objet auquel sur lequel vous portez votre attention, qui n'ont pas encore été en relation avec votre projet ou votre organisation, mais qui sont en tout état de cause très similaires au groupe avec lequel vous travaillez.

Par exemple, vous avez travaillé avec des groupes d'écoliers un peu partout dans le pays afin de les aider à développer leur amour propre et de leur donner un savoir afin de combattre la propagation du virus du sida et d'éviter les grossesses adolescentes. Après quelques années, vous décidez de mesurer l'impact que vous avez eu sur ces enfants. Vous allez organiser une série de groupes sur lesquels vous aller porter toute votre attention (voir méthodes), groupes composés des enfants avec qui vous avez travaillé. Mais vous n'aviez pas fait d'étude pour obtenir une information de base. **Comment allez-vous savoir si vous avez fait une différence ?**

Vous pourriez former un groupe témoin dans les écoles du même quartier ou de la même zone, constitué d'individus ayant autant que possible le même profil que les enfants avec qui vous avez travaillé. En posant en même temps aux enfants des écoles dans lesquelles vous avez travaillé et aux enfants des écoles dans lesquelles vous n'avez pas travaillé le même genre de questions portant sur l'amour propre, les comportements sexuels, etc, vous devriez être capable de dire si votre travail a fait une différence. Quand vous créez un groupe de contrôle, vous devriez vous assurer que :

- Le profil des groupes de contrôle est très similaire à celui des groupes avec qui vous avez travaillé. Par exemple, il peut s'agir d'écoles accueillant des enfants appartenant aux mêmes catégories économiques, situés dans la même zone géographique, avec un rapport garçon – fille identique, un même groupe d'âge, une même composition ethnique ou un même mélange racial.
- Il n'y a pas vraiment d'autres variables très claires qui pourraient compromettre les constatations, résultats ou comparaisons. Par exemple, si un autre projet faisant un travail similaire a été impliqué avec une école, cette école ne serait pas l'endroit approprié pour établir un groupe de contrôle. Vous recherchez une situation aussi proche que possible de celle de vos bénéficiaires avant le début de vos activités.

LES MÉTHODES

Dans cette section, nous allons vous donner « une liste de courses » des différentes sortes de méthodes qui peuvent être utilisées afin de suivre et évaluer. Vous devez sélectionner les méthodes qui conviennent à votre but et à vos ressources. Ne programmez pas de faire une étude complète sur 100 000 foyers si vous ne disposez que de deux semaines et de peu d'argent ! Dans ce cas utilisez la méthode de l'échantillonnage.

L'échantillonnage (voir glossaire) est un autre concept important quand vous utilisez divers outils pour élaborer un suivi ou une évaluation. L'échantillonnage n'est pas réellement un outil en lui-même, mais utilisé avec d'autres outils, il s'avère très utile. L'échantillonnage répond à la question : qui étudions-nous, qui questionnons-nous, qui incluons dans un groupe sur lequel nous allons porter toute notre intention etc. ? C'est une manière de réduire le nombre possible de répondants pour rendre cette enquête possible et abordable. Il est parfois nécessaire de réaliser une étude complète. Ce qui veut dire inclure tous les foyers possibles, les écoles ou professeurs ou cliniques... Dans une évaluation, vous pourriez utiliser l'information collectée lors du processus de suivi et en faire une analyse globale. En tout état de cause, généralement, à moins que le nombre soit très restreint, vous procéderez par échantillonnage pour réaliser un sondage. Les techniques d'échantillonnage incluent :

- L'échantillonnage aléatoire (en théorie, aléatoire signifie que l'échantillonnage est réalisé sur les mêmes bases que celles d'une loterie, où, par exemple, tous les noms vont dans une boîte, sont brassés, et ensuite, le nombre voulu de noms est tiré au sort. Cette sorte d'échantillonnage aléatoire est très difficile à faire dans le cadre de l'objet de notre discours. Pour des raisons pratiques, vous serez plus à même de sélectionner un foyer tous les sept foyers, ou une personne toutes les trois personnes sur la liste. L'idée est de n'avoir aucun parti pris dans la sélection.) ;
- L'échantillonnage stratifié (c.à.d. tous les septièmes foyers d'une sélection de foyers ayant des revenus élevés, tous les troisièmes foyers d'une liste de foyers ayant de faibles revenus.) ;
- L'échantillonnage par grappes (c.à.d. seulement les gens qui ont fait parti du projet pendant au moins deux ans.) ;

Il vaut aussi généralement mieux utiliser la **triangulation** (voir glossaire). C'est un drôle de mot qui veut dire qu'un groupe de données est confirmé par un autre. Vous cherchez généralement des confirmations dans un certain nombre de sources qui disent la même chose.

outils	Description	utilité	inconvénients
Entretiens	Ils peuvent être structurés, semi-structurés ou non structurés (voir glossaire). Ils impliquent de poser des questions spécifiques dont le but est d'obtenir des informations qui rendront les indicateurs mesurables. Les questions peuvent être ouvertes ou fermées (réponse par oui ou non).	Peut être utilisé avec presque tout le monde étant impliqué d'une manière ou d'une autre avec le projet. Peut être fait en face à face, par téléphone ou même par Email. Très flexible.	Exige quelques compétences de la part de l'enquêteur. Pour plus de détails au sujet des compétences liées à l'exercice de l'entretien, reportez-vous ci-après dans cette boîte à outils.

	Ils peuvent être une source d'information quantitative ou qualitative.		
Les entretiens informateurs clés	Ce sont des entretiens menés par des spécialistes sur un sujet ou par quelqu'un susceptible de faire la lumière sur le processus.	Comme ces informateurs clés ont peu à voir avec le projet ou organisation, ils peuvent être assez objectifs et offrir des aperçus utiles. Ils peuvent fournir quelque chose sur l'image générale "du puzzle", là où des personnes plus impliquées peuvent se recentrer sur de plus petits aspects, (niveau du micro)	Un enquêteur expérimenté avec une bonne compréhension du sujet est nécessaire. Soyez vigilant de ne pas tourner quelque chose en vérité absolue (qui ne peut pas être vérifiée, critiquée ou contredite) parce que c'est ce qu'a dit un informateur clé.
Questionnaires	Il y a des questions écrites qui attendent une réponse écrite qui, après analyse, permettra aux indicateurs d'être mesurés.	Cet outil peut économiser beaucoup de temps s'il est rempli directement par la personne questionnée. Lorsqu'il est fait de cette manière, il donne aux gens l'impression d'être dans l'anonymat, et ainsi, il se peut qu'ils disent des choses qu'ils n'auraient pas dites à un enquêteur.	Avec les gens qui ne peuvent ni lire, ni écrire, quelqu'un doit les aider à remplir le questionnaire, ce qui veut dire que le temps n'est pas économisé et que le nombre de personnes que l'on peut atteindre est limité. Avec les questionnaires, il n'est pas possible d'explorer plus en profondeur ce que les gens pensent. Les questionnaires sont aussi trop utilisés et les gens sont fatigués de les remplir. Le questionnaire doit être conduit de manière à ce que les gens ne fassent pas d'erreur sur le sens des questions. Si le questionnaire est complexe, et nécessite une analyse faite par ordinateur, vous aurez peut-être besoin d'experts pour vous aider
Groupes chargés d'apporter un éclairage sur un point particulier	Dans un groupe chargé d'apporter un éclairage sur un point particulier, 6 à 12 personnes sont interrogées par un enquêteur/facilitateur expérimenté avec un entretien préparé avec soin. Les questions sont en générales ciblées sur un sujet ou problème spécifique.	Ceci peut être un moyen assez utile d'obtenir les opinions d'un échantillon assez large de personnes.	Il est assez difficile de pratiquer l'échantillonnage aléatoire pour un tel groupe, ceci peut signifier que les constatations, résultats peuvent ne pas être unanimes. Parfois les gens s'influencent les un les autres que ce soit pour dire quelque chose ou rester silencieux à propos de quelque chose. Si possible, les entretiens de tels groupes devraient

			être enregistrés puis retranscrits. Ceci nécessite un équipement spécial et peut prendre beaucoup de temps.
Les réunions communautaires	Ceci implique le rassemblement d'un assez large groupe de personnes dont les questions, les problèmes, les situations sont pris comme point de départ, pour aider à mesurer les indicateurs	Les réunions communautaires sont utiles pour obtenir une réponse générale de la part de beaucoup de personnes sur un problème spécifique. C'est aussi un moyen d'impliquer les bénéficiaires directement dans un processus d'évaluation, leur donnant ainsi l'impression de maîtriser le processus. Elles sont nécessaires pour avoir un point de vue critique sur le projet.	Difficile à mener, ceci demande de l'expérience en tant que facilitateur. Peut exiger de séparer tout le monde en plus petits groupes, et qu'une session plénière soit ensuite organisée où tous le monde se rassemble de nouveau.
Rapports des chercheurs sur le terrain (Voir aussi dans les exemples les façons de construire un rapport.)	Forme structurée de rapport qui assure que les questions liées aux indicateurs soient posées et que les réponses de même que les observations soient enregistrées sur chaque site.	Flexible, un complément de travail, si peu onéreux et si rapide à faire.	Demande de la part des chercheurs sur le terrain d'être disciplinés et perspicaces.
La classification	Ceci implique de demander aux gens de dire ce qu'ils pensent être le plus utile, le plus important, le moins utile, etc.	Elle peut être utilisée avec des individus comme avec des groupes, s'intégrant lors d'un entretien ou d'un questionnaire ou bien encore faisant l'objet d'une session séparée. Là où les gens ne peuvent ni lire ni écrire, des images peuvent être utilisées.	La classification est un concept assez difficile à faire passer et demande une explication très soignée de même qu'il est nécessaire que les gens aient bien compris ce qu'on leur demandait. S'ils ne comprennent pas, vos données peuvent être complètement faussées.
Stimuli audio / visuels	Ceux-ci incluent images, films, cassettes, histoires, jeux de rôle, photos, utilisés pour illustrer les problèmes, questions ou des événements passés ou même futurs.	Très utile lorsque utilisé avec d'autres outils, particulièrement avec les gens ne pouvant ni lire, ni écrire.	Vous devez avoir les stimuli appropriés, le facilitateur doit être habilité ou qualifié pour les utiliser.
L'échelle	Cette technique fait usage d'un continuum, le long duquel les gens sont supposés placer leurs propres sentiments, observations etc. On demande généralement aux gens de dire s'ils sont absolument d'accord, d'accord, ne savent pas, ne sont pas d'accord ou sont totalement contre	C'est utilisé pour mesurer les attitudes, les opinions, les perceptions.	Vous devez tester les dites déclarations en faisant bien attention à ce qu'il soit impossible de mal les comprendre. Un problème très commun se produit lorsque deux concepts sont insérés dans la déclaration et que vous ne pouvez pas être certain si une opinion

	une déclaration. Vous pouvez utiliser des symboles et des images dans cette technique si les gens sont analphabètes		vous est donnée sur l'un ou sur les deux.
Analyse d'événements / incidents critiques	Cette méthode permet de recentrer les entretiens en individuel ou en groupe par rapport à des événements ou des incidents particuliers, le but étant d'acquérir une idée précise de ce qui s'est réellement passé.	Très utile lorsque quelque chose de problématique est arrivé, et que tout le monde le ressent fortement. Si toutes les personnes impliquées participent, cela devrait aider l'équipe chargée de l'évaluation à avoir une idée raisonnablement proche de ce qui s'est réellement passé et d'être capable de faire le diagnostic de ce qui s'est mal passé.	L'équipe d'évaluation peut se retrouver avec une grande quantité de détails contradictoires et beaucoup de "il a dit / elle a dit). Il peut être difficile de ne pas prendre de parti et de rester objectif.
L'observation des participants	Ceci implique l'observation directe des événements, du processus, des relations et des comportements. Le terme "participant" signifie ici que l'observateur s'implique dans les activités plutôt que de rester à distance.	Ceci peut être un bon moyen pour confirmer, ou pour fournir des informations d'une autre manière.	Il est difficile d'observer et de participer en même temps. Ce processus demande beaucoup de temps.
Autoportrait	Ceci implique que les participants dessinent des images, généralement de la façon dont ils se sentent ou ce qu'ils pensent de quelque chose	Peut être utile, particulièrement avec de jeunes enfants.	Peut être difficile à expliquer et interpréter.

LES TECHNIQUES DE L'ENTRETIEN

Quelques-unes des choses à faire et à ne pas faire lors d'un entretien :

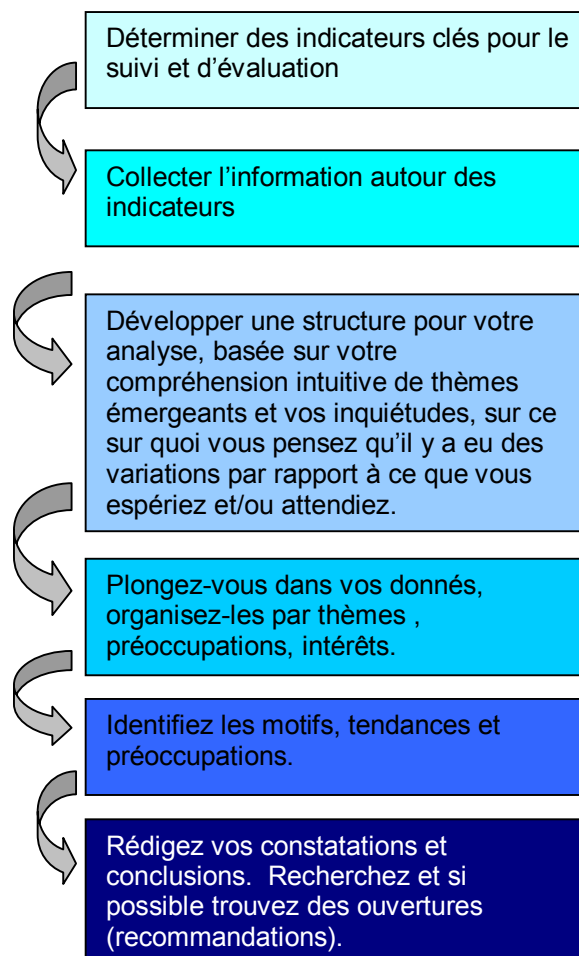
- Testez l'entretien à l'avance pour plus de clarté, de précision, et être sûr que les questions ne peuvent pas être mal comprises.
- Établissez clairement le but de l'interview.
- Rassurez la personne interviewée sur le fait que ce qui est dit est traité confidentiellement.
- Demandez à l'interviewé s'il est d'accord si vous prenez des notes ou enregistrez l'entretien sur cassettes.
- Dans la mesure du possible, enregistrez les mots exacts de l'interviewé.
- Continuez de parler en même temps que vous écrivez
- Ne vous éloignez pas du sujet principal de l'interview
- Posez toutes les questions qui étaient au programme
- Faites attention aux réponses vagues, demandez plus d'explications ou d'informations.
- Soyez flexibles et prenez note de toute chose intéressante qui est dite, même si ce n'est pas au programme
- N'offensez jamais l'interviewé de quelque manière que ce soit
- Ne donnez aucun jugement.
- Ne coupez pas la parole en milieu de phrase.
- N'attribuez pas à l'interviewé ce qu'il n'a pas dit.
- Ne montrez pas ce que vous pensez à travers un changement de ton.

Analyser l'information

Que vous considériez le suivi ou l'évaluation, à un certain moment, vous vous retrouverez avec une grande quantité d'informations et vous devrez décider comment attribuer un sens à tout ça. Si vous utilisez une équipe d'évaluation externe, ce sera à cette équipe de procéder à l'analyse, mais parfois en évaluation, et certainement en suivi, vous, l'organisation ou le projet, devez faire l'analyse.

L'analyse est le procédé qui tourne les informations détaillées en une compréhension des motifs, tendances et interprétations. Le point de départ de l'analyse dans le contexte d'un projet ou d'une organisation est assez souvent très peu scientifique. C'est votre compréhension intuitive des thèmes clés qui ressort du rassemblement de l'information, le structurant et l'organisant. La prochaine étape est de rédiger une analyse de vos constatations et d'en faire la base de vos conclusions, et de vos recommandations.

Le procédé ressemblerait à quelque chose comme ça :





Le suivi et l'Évaluation

Passer à l'action

Le suivi et l'évaluation n'ont que peu de valeur si l'organisation ou le projet n'entreprend aucune action par rapport aux informations établies à partir de l'analyse des données recueillies. Une fois que vous avez les constatations, conclusions et recommandations ressortant du procédé de suivi et d'évaluation, vous devez :

- Faire un rapport aux parties prenantes ;
- Tirer des leçons du processus dans sa globalité ;
- Prendre des décisions efficaces sur la façon de faire un pas en avant, d'avancer les choses, si nécessaire ;
- Traiter avec résistance en faveur des changements nécessaires dans l'enceinte même de l'organisation ou projet, ou même parmi les parties prenantes.

FAIRE UN RAPPORT

Que vous fassiez un suivi ou une évaluation, il faudra que vous établissiez un rapport à un moment donné, ou à plusieurs reprises au fil des activités. Cette activité, ce rapport vient après l'étape de l'analyse de la situation. Vous ferez un rapport aux différentes parties prenantes quelles qu'elles soient, parfois par écrit, parfois par oral, et de plus en plus en utilisant des outils tels que les présentations sur Powerpoint, les diapositives sur ordinateur appelées « slide show » et des vidéos.

Ci-dessous, vous trouverez un tableau suggérant différents mécanismes pour construire un rapport qui pourrait être approprié pour différentes parties prenantes de l'organisation ou du projet, ainsi qu'à différents moments du projet. Pour des astuces à l'écrit, reportez-vous à la boîte à outils portant sur l'efficacité de la rédaction dans une organisation.

Groupe cible	Étapes du projet	Format approprié
Le Conseil	Intérim, basé sur l'analyse du suivi	Rapport écrit
	Evaluation	Rapport écrit, avec un résumé, et une présentation orale faite par l'équipe d'évaluation
La direction	Intérim, basé sur l'analyse du suivi	Rapport écrit, ayant fait l'objet d'une discussion lors de réunions de l'équipe de direction.
	Evaluation	Rapport écrit, présenté oralement par l'équipe d'évaluation
Le personnel	Intérim, basé sur l'analyse du suivi	Présentation écrite et orale au niveau des équipes et des départements.
	Evaluation	Rapport écrit, présenté oralement par l'équipe d'évaluation, suivi d'une discussion en profondeur avec des recommandations aux équipes et aux départements.
Bénéficiaires	Intérim, mais seulement sur des points importants, et évaluation	Présentation orale, soutenue par des résumés de documents, en utilisant les tableaux appropriés, des graphiques, des documents visuels et audiovisuels. C'est particulièrement important si l'organisation connaît de grands changements qui influenceront sur les bénéficiaires.
Les donateurs	Intérim, basé sur le suivi	Résumé en un rapport écrit
	Evaluation	Rapport écrit complet avec un résumé ou une version spéciale portant sur les préoccupations et les donateurs
Développement communautaire plus étendu	Evaluation	Articles de journaux, séminaires, conférences, site internet.

Pour un profil de ce que ce que vous êtes censés insérer dans un rapport écrit, rendez-vous à la page suivante.

PROFIL D'UN RAPPORT ÉCRIT

RÉSUMÉ	(normalement pas plus de cinq pages, plus c'est court, mieux c'est, dans le but de fournir assez d'informations pour les gens très occupés, mais aussi pour donner envie aux gens de lire le rapport entier.)
PREFACE	(pas essentiel, mais un bon endroit pour remercier les gens et faire un commentaire général sur le procédé, les constatations, etc.)
SOMMAIRE	(avec le numéro des pages, pour aider les gens à s'y retrouver dans le rapport)
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION :	(traite généralement du contexte dans lequel le projet/l'organisation évolue, le contexte de l'évaluation, la tâche de l'équipe d'évaluation, la méthodologie, le procédé employé, et les problèmes rencontrés.)
CHAPITRE 2 : OBSERVATIONS :	(ici, vous aurez des sections traitant des constatations et observations principales, c.à.d. la rentabilité, l'efficacité, l'impact, ou les thèmes qui sont sortis de l'ombre.)
CHAPITRE 3 : CONCLUSIONS :	(ici vous tirerez des conclusions à partir des observations/constatations, des interprétations, et ce qu'elles signifient. Il est assez utile d'utiliser l'analyse FFPM, voir glossaire, pour faire un résumé.)
CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS :	(ceci donnerait des idées particulières sur la façon de faire face à ses faiblesses afin de se renforcer.)
ANNEXES :	(ici, vous incluez les attributions, la liste des personnes interviewées, les questionnaires utilisés, éventuellement une carte de la zone, etc.)

LES LECONS

Les leçons devraient être la raison principale pour laquelle un projet ou une organisation procède à un contrôle ou à une évaluation de son travail. En apprenant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce que vous faites bien et ce que vous faites mal, vous, en tant que direction d'un projet ou d'une organisation, êtes habilités, et plus disposés à agir d'une façon éclairée et constructive. Ceci fait parti d'un cycle d'**action réflexion**. (Voir le schéma du chapitre « pourquoi faire un suivi et une évaluation ? »)

Etre constamment dans un mode d'action-réflexion vous aide aussi à être moins complaisant. Parfois, quand des projets ou des organisations ont le sentiment qu'ils « ont tout bon », ils s'installent dans la routine et procèdent toujours de la même manière, sans se poser la question de savoir s'ils sont toujours dans le vrai. Ils oublient que les situations changent, que les besoins des bénéficiaires des projets peuvent changer, et que les stratégies doivent être reconsidérée et revues.

Par exemple, une organisation a fourni une formation et des programmes pour des stations de radio communautaires. Parce qu'elle disposait d'un très bon équipement et un studio de production excellent, elle a invité les stations à envoyer les présentateurs dans son centre de formation pour apprendre comment présenter les programmes qu'elle produisait. Ce qui a développé une excellente réputation à cette une formation et à cette production de haute qualité. Quoi qu'il en soit, avec le temps, les stations de radio de la communauté ont commencé à produire leurs propres programmes et ce qu'elles voulaient vraiment, c'était que l'organisation envoie quelqu'un dans leurs stations, afin de les aider à réaliser, à mettre en place des idées, et de leur donner leur point de vue sur le travail qu'ils faisaient. Ceci se réalisa sous la forme d'une évaluation, l'organisation réalisa qu'elle s'était trop laissée allée, et qu'elle s'était restreinte à faire ce à quoi elle était douée, mais que si elle voulait vraiment aider les stations des communautés, elle avait besoin de revoir sa stratégie.

Les organisations et les projets qui n'apprennent pas sont des organisations ou des projets qui stagnent. Un procédé de suivi et d'évaluation rigoureux (voir glossaire) force les organisations et les projets à continuer d'apprendre et de grandir.

PRISE DE DECISION EFFICACE

En tant que directeur ou équipe de direction d'un projet ou d'une organisation, vous avez besoin des conclusions et des recommandations qui émergent d'un processus de suivi et d'évaluation, afin de vous aider à prendre des décisions pour votre travail et la manière dont vous procédez.

Le succès du processus dépend de la capacité des individus responsables au niveau de la direction à prendre des décisions et à entreprendre des actions. Les étapes nécessaires à ce processus sont les suivantes :

- 1 Planifiez correctement – sachez ce quel est l'objectif que vous essayez d'atteindre et comment vous allez y arriver.
- 2 Mettez en oeuvre.
- 3 Contrôlez et évaluez.
- 4 Analysez l'information qui découle du suivi et de l'évaluation et cherchez à comprendre ce que cela veut dire.
- 5 Observez les conséquences potentielles de vos plan à partir de ce que vous avez appris de l'analyse des données tirées du processus de suivi et d'évaluation.
- 6 Etablissez une liste d'option pour entreprendre une action.
- 7 Essayez d'obtenir un consensus sur ce que vous devriez faire et un mandat pour entreprendre une action.
- 8 Partagez les ajustements et les plans avec le reste de l'organisation et, si cela est nécessaire, avec vos donateurs et vos bénéficiaires.
- 9 Implement.
- 10 Contrôlez et évaluez.

Les étapes clés de la prise de décision sont :

- En tant qu'équipe de direction, comprendre les implications des leçons que vous avez tirées.
- Déterminez ce qui doit être fait et essayez d'avoir des motivations claires sur les raisons pour lesquelles cela doit être fait.
- Générez des options sur la marche à suivre.
- Etudiez ces options de manière critique en termes de ce qui est susceptible d'être le plus efficace.
- Mettez-vous d'accord au sein de l'équipe de direction.
- Obtenez un consensus de la part de l'organisation/du projet sur ce qui doit être fait et sur la marche à suivre pour y arriver.
- Obtenez un mandat (habituellement du conseil d'administration, mais si possible également des donateurs et des bénéficiaires) pour pouvoir appliquer votre décision.
- Passez à l'action.

GERER LES RESISTANCES

Tout le monde ne sera pas content des changements que vous décidez d'apporter. Les individus sont souvent résistants au changement. Voici certaines des raisons qui peuvent l'expliquer :

- Les individus sont satisfaits de la manière dont les choses sont – ils ne veulent pas être délogés de leur zone de confort.
- Les individus s'inquiètent que les changements puissent diminuer leurs niveaux de productivité. Ils estiment qu'ils sont jugés par ce qu'ils font et par la quantité de travail qu'ils peuvent réaliser, et ne veulent pas prendre le temps nécessaire aux changements de plans ou des manières de procéder.
- Les individus n'aiment pas qu'on les bouscule à changer – comment pouvons-nous savoir que quelque chose de différent sera mieux ? ils passent tellement de temps à y réfléchir qu'il est souvent trop tard pour pouvoir entreprendre des changements utiles.
- Les gens ne voient pas "le tableau d'ensemble". Ils savent ce qu'ils font et peuvent voir que cela fonctionne, dont ils ne voient pas pourquoi quoi que ce soit devrait changer.
- Les individus n'ont pas d'engagement à long terme dans le projet ou dans l'organisation – il perçoivent le projet ou l'organisation comme une étape de leur carrière. Ils ne veulent pas changer parce que cela retardera la réalisation de ce qu'ils ont à faire pour améliorer leur curriculum vitae.
- Les individus ont le sentiment qu'ils n'y arriveront jamais – ils doivent continuer à faire ce qu'ils font habituellement tout en travaillant à mettre les changements en place. C'est trop pour eux.

Comment pouvez-vous aider les individus à accepter les changements ?

- Faites en sorte que les raisons pour lesquelles le changement est nécessaire soient très claires – expliquez-leur les résultats et les conclusions du processus de suivi et d'évaluation et faites les participer à la prise de décision.
- Aidez les individus à voir le tableau général – au delà de la contribution qu'ils ont pu apporté à l'impact général sur le problème analysé.
- Concentrez-vous sur les problèmes clés – il faut faire quelque chose !
- Sâchez reconnaître la colère, la peur, la résistance. Ecoutez les individus, donnez leur l'opportunité d'exprimer leurs frustrations et toutes autres émotions.
- Trouver un terrain d'entente – les choses qu'eux aussi veulent voir changer.
- Encouragez le sentiment que le changement est quelque chose d'excitant, que cela libère les individus des tâches qui sont inefficaces de manière à ce qu'ils puissent tenter de nouvelles choses qui sont susceptibles de fonctionner, et que cela permet de libérer l'énergie productive.
- Insistez sur l'importance que chacun doivent s'engager à faire en sorte que cela fonctionne.
- Créez des conditions favorables à une interaction régulière – tout, depuis le séminaire au graffiti sur le tableau d'affichage – pour discuter de ce qui se passe et comment ça se passe.
- Faites en sorte que le changement ne se produise pas d'un seul coup afin que tout le monde puisse s'adapter.

(Nous adressons nos remerciements à *Olive Publications, Ideas for a Change Part 4*, juin 1999, pour les idées utilisées dans cette section.)

EXERCICES REUSSIS

EXEMPLES D'INDICATEURS

Veillez noter que ce ne sont que des exemples – il se peut qu'ils correspondent à vos besoins, mais qu'ils n'y correspondent pas non plus, mais ils devraient vous donner quelques idées sur le type d'indicateurs que vous pouvez utiliser, en particulier pour mesurer l'impact.

Indicateurs de Développement Economique

- Revenu annuel moyen par ménage
- Salaires hebdomadaires/mensuels moyens
- Emploi, par groupe d'âge
- Chômage, par groupe d'âge et par sexe
- Emploi, par groupe d'âge et par sexe
- Emploi par le gouvernement
- Niveaux de revenu gagné
- Durée moyenne de la période de chômage
- Taux de carence sur les emprunts
- Ratio propriétaires/locataires
- Revenu par personne
- Revenu annuel moyen par famille
- Pourcentage de personnes vivant au-dessous du seuil de pauvreté
- Ration emploi saisonnier/emploi permanent
- Taux de croissance des petites entreprises
- Valeur de la construction d'habitations et/ou de la rénovation

Indicateurs du Développement Social

- Taux de mortalité
- Espérance de vie à la naissance
- Taux de mortalité des nouveaux-nés
- Causes de décès
- Nombre de médecins par personne
- Nombre de lits d'hôpitaux par personne
- Nombre d'infirmières par personne
- Taux d'alphabétisation, par âge et par sexe
- Ratio étudiants : professeurs
- Taux de rétention par niveau scolaire
- Taux de réussite des écoles aux fins de cycles
- Dépenses publiques par étudiant
- Nombre de suicides
- Causes d'accidents
- Habitations disposant de l'eau courante
- Habitations disposant de l'électricité
- Nombre de sans-domiciles
- Nombre de crimes violents
- Taux de natalité
- Taux de fertilité

- Indice de distribution du revenu de Gini (voir Glossaire)
- Taux de mortalité infantile
- Taux d'hospitalisation
- Taux d'infection au VIH
- Taux de mortalité relatif au Sida
- Nombre de cinémas/de piscines pour 1000 résidents
- Nombre de radios/de télévisions par personne
- Disponibilité d'ouvrages en langues traditionnelles
- Langues traditionnelles enseignées dans les écoles
- Temps passé à écouter la radio/à regarder la télévision par sexe
- Nombre de programmes télévisés/radio en langues traditionnelles et/ou traitant des usages traditionnels
- Implication dans l'église, par âge et par sexe

Indicateurs de Développement Politiques/organisationnels

- Nombre d'organisations communautaires
- Types d'activités sportives organisées
- Nombre de tournois et de matchs
- Niveaux de participation aux sports organisés
- Nombre de groupes de jeunes
- Participation aux groupes de jeunes
- Participation au groupes de femmes
- Participation au groupes du troisième âge
- Nombre de groupes du troisième âge
- Structure de la direction politique, par âge et par sexe.
- Taux de participation aux élections, par âge et par sexe
- Nombre de réunions publiques tenues
- Participation à des réunions publiques, par âge et par sexe

Ces exemples sont adaptés de *Using Development Indicators for Aboriginal Development*, Development Indicator Project Steering Committee, septembre 1991

METTRE SUR PIEDS UN SYSTEME DE SUIVI – ETUDE DE CAS

Ce qui suit est la description du processus entrepris par une organisation sud-africaine nommée Puppets against AIDS pour développer un système de suivi qui s'intégrerait aux processus de suivi et d'évaluation.

La principale activité de l'organisation consiste à présenter des pièces de théâtre et/des théâtres de marionnettes lors d'ateliers, sur des thèmes se rapportant aux aptitudes à se prendre en charge, et en particulier par rapport à ces aptitudes concernant la sexualité, dans les écoles du pays. L'organisation travaille avec différents groupes d'âge, différents "produits" (scripts) s'adaptant aux différentes classes d'âge.

Puppets against AIDS souhaitait développer un système de suivi et d'évaluation qui apporte des informations utiles sur l'efficacité, la rentabilité et l'impact de ses opérations. Pour cela, l'organisation souhaitait développer une base de données qui :

- Apporte toutes les informations de base dont l'organisation avait besoin au sujet de ses clients et des services rendus ;
- Produise des rapports qui permettent à l'organisation de s'informer, et d'informer d'autres parties prenantes, dont les donateurs, les partenaires, et même les écoles, sur l'impact de ses activités, et sur les éléments affectant l'impact des activités.

L'organisation décida d'opter pour un système de suivi informatisé. La majeure partie des informations quotidiennes dont avait besoin l'organisation était déjà entrée dans la base de données informatisée (c'est-à-dire les écoles, les régions, les services fournis, etc.), mais il fallait améliorer substantiellement le système de suivi et développer un logiciel de base de données spécifique aux besoins de l'organisation. L'organisation prit également la décision de développer un système qui était à l'origine destiné à un projet pilote, dans l'intention de le développer à l'ensemble des activités au fil du temps. Ce projet pilote devrait fonctionner dans environ 60 écoles, et utiliser différents scripts chaque année, sur une période de trois ans. Afin de collecter les fonds nécessaires pour cela, Puppets against AIDS avait besoin d'un genre de briefing par rapport à ce qui était nécessaire afin que cela puisse être évalué en termes de coût.

Au cours d'un premier atelier avec le personnel, facilité par des consultants, le personnel produisit une liste d'indicateurs d'efficacité, de rendement et d'impact correspondant aux besoins de leur travail. C'est ce que le personnel attendait du système, par rapport à ce qu'ils faisaient, comment ils procédaient, et quelle différence cela entraînait. Les différents termes furent définis comme suit :

Rendement Ici, il fallait évaluer à quelle vitesse l'organisation rendait ses services, mais il fallait savoir si ces services étaient rendus de manière satisfaisante, de manière que ces services soient rentables, et avec quelles ressources. La majeure partie de ces informations avait déjà été collectée et étaient intégrées dans des rapports portant sur la planification par rapport aux résultats. Il fallait simplement que ces informations soient informatisées.

Efficacité	Ici, il fallait déterminer comment obtenir des résultats par rapport à la stratégie et à l'impact à court terme. Par exemple, est-ce que les théâtres de marionnettes étaient un moyen de communication efficaces pour faire passer des messages au sujet de la sexualité ? une fois de plus, ces informations avaient déjà été collectées et il fallait simplement les informatiser.
Impact	Ici, il fallait évaluer si la stratégie fonctionnait en cela qu'elle avait ou non un impact sur le changement de comportements des individus (ici, les étudiants) et si ce changement de comportement avait un impact positif sur la société dans laquelle ces individus vivaient. L'organisations avait le sentiment, l'intuition, que cela fonctionnait, mais voulait pouvoir le mesurer de manière plus scientifique et pouvoir consulter les variables qui avaient un impact plus ou moins direct, ou celles qui affectaient le degré de l'impact.

Le personnel établit une liste des différentes variables qui pouvaient selon eux avoir de l'importance pour évaluer et mesurer les différences d'impact. Le système de suivi devait apporter à la fois des informations qualitatives et des informations quantitatives.

Les consultats et les cadres du personnel développèrent ensuite des indicateurs d'impact mesurables et une tabulation des variables importantes, dont voici la liste :

- Sexe et âge de la cohorte d'âge proposée
- Profil économique de l'école
- Profil religieux de l'école
- Profil des professeurs de l'école
- Approche de la discipline à l'école
- Quels étaient les scripts utilisés
- Quelle équipe d'acteurs jouaient les scripts
- Etc.

Des formulaires/questionnaires furent développés pour mesurer les indicateurs d'impact avant la première intervention (pour permettre de disposer d'informations de base) puis à divers moment du processus, et pour catégoriser des concepts tels que « le profil des professeurs ». Le questionnaire destiné aux étudiants était conçu de telle manière qu'il était possible d'aggréger un score qui pourrait être comparé avec les résultats des mêmes questionnaires distribués à d'autres moments au cours du processus. Le questionnaire prenait la forme d'une série d'énoncés sur lesquels les étudiants devaient donner leur avis en répondant d'accord/pas d'accord/vraiment d'accord/vraiment pas d'accord, etc. par exemple, pour les énoncés portant sur l'augmentation de l'amour propre des étudiants, il y avait des questions telles que « Lorsque je regarde dans m'aiment pour ce que je suis ».

L'organisation indiqua qu'elle voulait que le système génère des rapports qui pourrait lui permettre de savoir :

- Quelle est la différence des caractéristiques des indicateurs portant sur l'objectif de l'impact au début et à la fin du processus ?
- Quelle est la différence des attitudes des professeurs au début et à la fin du processus ?



Le suivi et l'Évaluation

- Quelles variables relatives à l'école et à l'environnement de l'école ont un impact sur le degré de différence entre les indicateurs au début et à la fin du processus ?
- Quelles variables relatives à la manière dont les spectacles sont présentés ont un impact sur le degré de différence au début et à la fin du processus ?

Tout ceci fut rédigé sous forme de rapport qui fut remis aux spécialistes en matière de logiciels qui développèrent un système qui réponde aux exigences voulues. Le processus fut long et fastidieux mais le système fut finalement développé et est actuellement en train d'être testé.

4. Evaluation de la tenue des registres :

Type de registre	A jour et précis	A jour mais peu précis	Pas a jour	Non-existant
Comptabilité				
Petite caisse				
Archivage				
Correspondance				
Gestion des stocks				
Inscriptions				

5. Nombre d'enfants inscrits :

Présence moyenne au cours des deux derniers mois :

6. Nombre de payments en suspens depuis plus de deux mois :

7. Participation moyenne aux réunions du comité au cours des deux derniers mois :

8. Commentaires sur la visite :

9. Comparaison avec la visite de site précédente :



Le suivi et l'Évaluation

SOURCES

CIVICUS souhaiterait indiquer que les ressources suivantes ont été une aide précieuse à la préparation de cette boîte à outils :

Olive Publications; Planning for Monitoring and Evaluation, Olive 2002

Shapiro, Janet; Evaluation: Judgement Day or Management Tool? Olive 1996

GLOSSAIRE

Information anecdotique	L'information anecdotique est l'information qui se présente sous la forme des histoires dont les gens se souviennent et qui sont pertinentes par rapports aux indicateurs qui vous intéressent. Elle n'ont pas de véritable valeur scientifique, mais elles peuvent constituer une information qualitative utile.
Donnée de base	Les données de base proviennent d'une étude réalisée avant une intervention. Cette information est très importantes lorsque vous en arrivez au suivi et à l'évaluation car elle vous permet d'évaluer la différence réalisée par l'intervention.
Bénéfice net	Dans le vocabulaire des affaires, le bénéfice net fait référence au bénéfice net de votre rapport sur les profits et les pertes – cela vous indique si vous réalisez un profit ou non. C'est de cette manière que les entreprises évaluent une réussite. Dans le domaine du développement, le « bénéfice net » signifie : « Faisons-nous une différence par rapport au problème ou non ? »
Rendement, efficacité, impact	Le rendement vous indique si les éléments apportés au travail sont appropriés par rapport au résultat. Il peut s'agir d'un apport en termes d'argent, de temps, de personnel, d'équipement, etc. L'efficacité évalue dans quelle mesure un programme ou un projet de développement atteint les objectifs spécifiques qu'il s'est fixé. L'impact vous indique si ce que vous avez fait a apporté une différence par rapport à la situation problématique que vous essayiez de résoudre. En d'autres mots, est-ce que votre stratégie était utile ?
Indice de distribution du revenue de Gini	La différence entre le haut et le bas de l'échelle économique d'une société.
Changement d'échelle	Faire en sorte qu'un projet qui s'occupe d'un petit nombre de bénéficiaire s'occupe de nombreux bénéficiaires.
Indicateurs	Les indicateurs sont des signes mesurables ou tangibles que quelque chose a été fait. Par exemple, une augmentation du nombre d'étudiant réussissant en dernière année est un indicateur de l'amélioration de la culture de l'apprentissage et de l'enseignement. Le moyen de vérification (preuve) est la liste officielle des étudiants ayant réussi.

Manques à gagner	Les manques à gagner sont les possibilités que vous abandonnez lorsque vous décidez de faire une chose plutôt qu'une autre. Par exemple, si vous consacrez votre argent à l'amélioration du niveau des professeurs, vous abandonnez la possibilité d'utiliser cet argent pour acheter plus de manuels scolaires. Vous devez décider à quoi l'argent sera le mieux utilisé.
Résultats	Les résultats sont habituellement ici constitués par la première version d'un rapport écrit, une présentation orale, un rapport écrit final sur papier et sur format informatique (compatible avec le programme utilisé). Ils peuvent également être constitués de rapports intermédiaires, des calendriers des entretiens qui doivent être remis par le client, etc.
Données de progression	Ce sont les données (informations) que vous obtenez lorsque vous suivez les progrès du projet.
Qualitatives	Les données ou informations qualitatives portent sur la manière dont les gens ressentent quelque chose, sur leurs opinions, leurs expériences, plutôt que sur des nombres (données quantitatives)
Rigoureux	Discipliné, précis, et réalisé avec honnêteté et intégrité.
Echantillonnage	L'échantillonnage est une manière de sélectionner les personnes à qui vous allez vous adresser, les personnes que vous allez interviewer, les personnes que vous allez sonder lorsque vous procédez à une évaluation, et que vous ne pouvez pas couvrir tous les cas existant.
Données secondaires	Les données secondaires sont les informations qui existent déjà, qui ont été collectées par d'autres personnes ou d'autres organisations. Si ces informations proviennent de votre propre organisation, alors il s'agit de données primaires. Les données primaires sont les informations que vous collectez vous-même – par les parties prenantes du projet, par la population générale, par vos propres observations, etc.
Entretiens structurés, semi-Structurés ou non-structurés	Les entretiens structurés suivent une série de questions fixées au préalable, les entretiens non-structurés n'ont pas de questions préparées à l'avance, et les entretiens semi-structurés sont une combinaison d'entretiens structurés et non-structurés, l'enquêteur

posant une série de questions fixes et en ajoutant d'autres afin de suivre la ligne de l'enquête qui se déroule.

Analyse FFPM

Analyse des Forces, des Faiblesses, des Possibilités et des Menaces. Vous pouvez en voir le détail dans la boîte à outils intitulée : Vue d'Ensemble de la Planification.

Attributions

Les attributions forment la base sur laquelle vous faites votre proposition et par rapport à laquelle vous évaluez les résultats obtenus. Elles devraient être composées de : un historique du projet et/ou de l'organisation, l'objectif de l'évaluation (pourquoi vous voulez réaliser une évaluation), les questions clés auxquelles vous voulez que l'évaluation réponde, les aspects spécifiques que vous souhaitez intégrer (bien que ceci doivent être soumis à la négociation), le type de méthodologies que vous avez à l'esprit (encore une fois, ouvertes à la négociation), les résultats que vous escomptez, la durée impartie à la soumission des propositions et à la réalisation de l'évaluation.

Triangulation

La triangulation est un moyen de confirmer des données en utilisant diverses sources pour refléter/mesurer la même chose. Par exemple, si les professeurs, les élèves et les parents d'une école demandent tous au principal de faire preuve d'ouverture d'esprit, cette information est plus susceptible d'être acceptable dans une évaluation que si seuls les professeurs l'affirment.

Variation

Une variable est un élément variable d'une situation qui peut ou non affecter le rendement, l'efficacité et/ou l'impact, et que vous voulez pouvoir lier à d'autres variables de vos indicateurs. Le niveau de revenus des parents d'une école est une variable, de même que la location et termes de zone rurale/urbaine.