

## Introduction

Ce numéro de *Short Cut* donne un guide sur la planification, l'évaluation, la documentation et le suivi d'une assistance technique en renforcement de capacité. Cet outil est applicable à tous les secteurs (exemple : l'agriculture, la santé et l'aide alimentaire), à tous les thèmes (exemple : la solidarité mondiale et le renforcement de la paix) et à toutes les fonctions (ex., le suivi et l'évaluation et les finances). Le renforcement de la capacité peut prendre plusieurs formes, de l'amélioration du système d'information, des équipements de l'organisation, à l'augmentation du nombre de ses membres, ou de sa capacité à lever des fonds. Généralement, renforcement de la capacité signifie développement des connaissances du personnel par le biais de la formation, des ateliers et des séminaires. Il pourrait aussi comprendre la formation permanente en faisant le travail même, un autre instrument puissant du renforcement de la capacité. L'assistance technique en renforcement de capacité peut être fournie par des conseillers du siège de l'organisation, ceux des bureaux régionaux, le personnel des bureaux nationaux, les partenaires locaux ou les communautés ; le personnel des partenaires à leurs pairs, et les consultants externes qui ont signé des contrats à un niveau quelconque.

### 4 étapes pour guider un exercice de renforcement de capacité

#### Etape 1

Préparer un cadre de travail pour l'assistance technique en renforcement de la capacité

#### Etape 2

Evaluer l'assistance technique

#### Etape 3

rédigier un rapport d'assistance technique

#### Etape 4

Assurer le suivi des recommandations du rapport d'assistance technique

### Etape 1 Préparer un cadre de travail

#### Qu'est-ce qu'un cadre de travail?

Un cadre de travail décrit la nature de la relation et l'engagement entre l'Organisation et le prestataire d'assistance technique. Le Cadre de Travail peut faire partie d'un contrat formel si un prestataire d'Assistance Technique externe est impliqué. Les prestataires d'Assistance Technique internes ne nécessitent souvent qu'un Cadre de Travail.

Avant la rédaction du Cadre de Travail, il s'avère utile de prendre en considération les questions suivantes:

- Quels sont les produits ou les résultats que vous souhaiteriez avoir à la fin de l'Assistance Technique? Quelles sont vos réalisations attendues?
- Quelle est l'expertise dont vous avez besoin pour accomplir ces tâches et atteindre ces résultats?
- Qui gèrera ou aidera le prestataire d'Assistance Technique? Quelle implication en termes de temps cela veut-il dire?
- Quel sera le niveau d'implication du personnel dans la production des résultats attendus?
- Etant donné le niveau de soutien, quel sera le temps exigé pour produire ces résultats attendus?
- Quel est votre budget? Est-ce que le budget correspond au temps dont vous avez besoin? Est-ce que votre budget permet de se procurer les équipements nécessaires et le transport?

#### **Astuces du terrain**

Renforcer la flexibilité au niveau du Cadre de Travail et les délais au cas où il y aurait des retards dans l'achèvement du travail de terrain. Tout changement substantiel dans le Cadre de Travail devra être écrit dans un amendement formel et approuvé par les niveaux appropriés au sein de l'organisation.

Rappelez-vous d'être réaliste et permettez qu'il y ait du temps adéquat pour un projet de qualité. Soyez spécifique en répondant à ces questions et en rédigeant le Cadre de Travail. Un Cadre de Travail détaillé et complet rendra le processus facile à la fois pour vous et pour le prestataire d'Assistance Technique. Finalement, le Cadre de Travail alignera mieux le produit final à vos besoins et attentes.

### **Les Prestataires de service Internes et Externes**

Le cadre de travail pour une assistance technique diffère dans son contenu selon qu'il est fait pour une assistance par un prestataire interne ou externe. Pour les prestataires internes, le cadre de travail doit inclure les voies par lesquelles les tâches demandées sont reliées aux tâches courantes du personnel et inclure un certain niveau de flexibilité au cas où le travail demanderait plus d'étapes ou plus de temps.

### **Les éléments de base d'un Cadre de Travail**

- Spécifier l'historique et le but de l'assistance pour clarifier les réalisations attendues et le contexte du programme général dans lequel le travail sera conduit.
- Définir clairement et décrire en détail les tâches et les réalisations attendues. Diviser les tâches et les réalisations attendues en étapes et assigner un certain nombre de jours à chacune de ces étapes. Des exemples de tâches spécifiques et de réalisations attendues sont fournis dans le tableau 1.
- Déclarer les responsabilités des prestataires d'Assistance Technique, y compris, les procédures de transmission des factures, les droits de propriété des produits finis, et les documents standard ou les modèles à utiliser. Les responsabilités des prestataires d'Assistance Technique sont souvent stipulées dans le contrat. Les attentes de la partie contractante concernant le lieu de travail, revue des outils, leur édition et révisions devront être incluses. Il doit aussi être clairement stipulé si le prestataire d'Assistance Technique est responsable ou pas de l'obtention du produit fini. Communiquer avec votre organisation pour voir si un outil standard est disponible pour cette information.

- Définir les responsabilités de la partie contractante y compris les grandes lignes de qu'elle fournira, le soutien technique, les équipements (comme entre autre l'ordinateur portable et l'imprimante), l'historique, l'espace de travail, le mode de paiement, les arrangements de voyage et les dépenses. Inclure dans cette section tout élément spécial qui pourrait influencer la nature ou l'environnement de travail, ou même le produit final.
- Inclure un budget détaillé avec le montant total détaillé exigé pour le travail et la ventilation des dépenses par catégorie, comme le transport, la communication, et les indemnités journalières.

**Tableau 1: Tâches spécifiques et Réalisations attendues**

Tâches	Détails	Jours
Revue documentaire et planification initiale	La partie contractante fournit quelques documents de base ; le prestataire d'Assistance Technique pourra trouver des sources supplémentaires si nécessaire. Quelques modifications des produits et leur descriptions pourront être entreprises comme résultat de cette tâche si c'est mutuellement accepté par le prestataire d'Assistance Technique et la partie contractante.  Date limite:	2
Création d'outils d'évaluation des besoins	Le prestataire d'Assistance Technique adaptera le matériel à partir des besoins existants et produira un questionnaire pour l'évaluation des besoins. Une version adaptée de ce questionnaire servira aussi comme instrument d'évaluation à utiliser avec les organisations partenaires.  Date limite:	2

## Etape 2 Evaluer l'assistance Technique

### Les retombées de l'évaluation

L'évaluation de l'Assistance Technique et du processus de la contractualisation renseigne sur ce qui a marché ou ce qui n'a pas bien marché. Il faut trouver les moyens pour pouvoir s'assurer que les résultats d'une telle évaluation servent à la prise de décision sur les futures activités de renforcement de capacité.

### Concevoir les Outils d'Evaluation

Développer des feuilles simples standardisées pour l'évaluation finale de toutes les sessions de formation, de renforcement de capacité et d'assistance Technique. Le formulaire d'évaluation de la formation et de l'atelier devra être court, mais il devra permettre au facilitateur d'inclure des questions spécifiques pour l'atelier. Le formulaire devra inclure les points suivants, mais ne s'y limitera pas:

#### **N.B.:**

Le personnel de l'Organisation Volontaire Privé est essentiellement responsable pour les étapes 1 et 2, tandis que l'étape no 3 tombe sous la responsabilité des prestataires d'Assistance Technique. L'une des parties pourrait être responsable de l'étape no 4, mais ceci dépend de la nature et de la durée des tâches et la relation entre le prestataire d'Assistance Technique au sein ou en dehors de l'Organisation Volontaire Privée

- L'utilité de différents outils, exercices, études de cas etc
- L'utilité des exercices pratiques innovateurs ou des visites sur le terrain; et
- Les propositions personnelles pour amélioration

Inclure une échelle (1-5) pour les participants en vue faire une évaluation de chaque aspect de la formation ou de l'atelier. Donnez environ 30 minutes aux participants pour remplir le formulaire et préciser avec insistance que l'historique détaillé est important. Le facilitateur devra compiler un résumé de l'historique de l'évaluation qui sera partagé avec les membres du personnel clé et le prestataire d'Assistance Technique.

Le formulaire d'évaluation de l'assistance technique devra être similaire en format au formulaire d'évaluation de formation et d'atelier. Encore une fois, le formulaire devra être court, mais permettra un feedback détaillé. Demandez au sujet interrogé d'inclure son titre professionnel pour que sa contribution puisse être mieux interprétée. Ce formulaire pourra être utilisé pour des visites techniques sur terrain et consultations ainsi que pour les assistances à distances ou pour les autres formes d'Assistance. Faites des arrangements afin qu'une partie neutre puisse compiler les contributions et que ainsi, le prestataire d'Assistance Technique puisse recevoir les contributions anonymement. Partagez ces résultats avec tous les membres concernés dans le personnel.

---

### **Etape 3 Rédigez le rapport (de visite ou) d' Assistance Technique**

#### **Objectif du Rapport de visite**

Un rapport sert à plusieurs fins, mais c'est essentiellement un enregistrement des activités achevées lors de la visite sur terrain ou pendant n'importe quelle autre forme d'Assistance Technique. C'est important de développer un formulaire standard pour l'utilisation au sein de l'organisation pour que les mêmes types d'information puissent être rapportées et partagées après chaque Assistance Technique. Votre audience principale est la personne qui a la gestion du travail.

#### **Les Sections exigées dans un Rapport**

- Page titre, ajoutez le nom du prestataire d'Assistance Technique, le titre du rapport, la date et le site visité le nom du responsable des activités et son titre, ainsi que la date de transmission du rapport;
- Sommaire exécutif qui contient un bref aperçu de chaque section du rapport. Le sommaire devra expliquer le but et les résultats de la visite;
- Principales sections avec un accent sur un secteur ou un thème y compris le but de la visite et le contexte;
- Résultats et recommandations, en rapport avec l'état des problèmes et les solutions proposées. Les forces identifiées devront être aussi incluses. Les recommandations pour un partenariat technique, une vision de politique, la préparation et l'atténuation des situations d'urgences, la

formation générale du personnel, le S&E, les relations avec les donateurs, la collecte des fonds etc;

- Les étapes suivantes basées sur les recommandations susmentionnées. Un format de tableau qui illustre l'action de suivi, les individus responsables, le calendrier et les commentaires appropriés sont important dans la présentation de ces informations ; et
- Les annexes y compris le Cadre de Travail original, l'itinéraire de la visite, et la liste des gens contactés comme partie de cette tâche.

## Etape 4 Suivi de l'Assistance Technique

### Envoyez une lettre de remerciement

A la fin de la visite de terrain et après transmission du rapport de visite, c'est important d'envoyer une lettre de remerciement au prestataire d'Assistance Technique. Mais l'idéal serait aussi d'envoyer une lettre aux autres personnes qui ont joué un rôle dans le travail y compris le personnel du partenaire ou d'autres parties impliquées.

### La lettre de remerciement

La lettre de remerciement devra mentionner les points spécifiques de la tâche assignée et les aspects du travail ou les contributions qui étaient particulièrement impressionnantes, et inclure une déclaration concernant le plan d'action pour le suivi des activités. Utilisez le papier avec en-tête de votre organisation et envoyez une copie aux collègues concernés. Voir annexe 2 pour un format de lettre de remerciement.

Enfin, vérifier si les recommandations du prestataire d'Assistance technique sont prises en considération et, si nécessaire, mises en oeuvre.

#### Annexe 1: Le format de lettre de remerciement

Nom de l'expéditeur

Son titre  
Son organisation  
Son adresse

Cher (insérez le nom du destinataire);

Merci pour votre assistance et soutien (spécifiez les activités/les tâches). J'aimerais exprimer mon appréciation particulière pour (mentionnez la contribution personnelle ou professionnelle). Suite à notre discussion, j'avance au niveau de (article de l'action débattue).

Encore une fois, merci pour votre important soutien.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.



**Le module de Renforcement de la capacité contient:**

- Les tâches spécifiques et les réalisations attendues
- Feuille de travail pour le budget de Cadre de Travail
- Le modèle de rapport de visite
- Le modèle de lettre de remerciement
- Le formulaire d'évaluation finale pour la formation et les ateliers
- Le formulaire d'évaluation finale pour l'assistance technique

*Cette édition de **Short Cuts** a été produite en 2008. Pour tout commentaire ou demande d'informations supplémentaires, veuillez vous adresser à: [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).*

Cette publication est une partie des séries sur les aspects clé de S&E pour les programmes de développement socio-économique. La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries sous les subventions respectives de l'USAID/ Projets de Renforcement de la Capacité Institutionnelle pour Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour les directives et les outils spécifiques qui ne sont pas actuellement disponibles dans les publications. Les responsables des programmes ainsi que les spécialistes de S&E constituent l'audience visée par ces modules, les séries peuvent être aussi utilisées pour la formation de S&E et le renforcement de la capacité. Les séries de Raccourcis donnent un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules en entier, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient faire un avancement rapide avec des connaissances particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les sites Web suivants:

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

---

Auteur : Clara Hagens

Basé sur le module complet écrit par: Rosalie H. Norem and Constance McCorkle

Rédacteur des séries: Guy Sharrock

Lecteurs/Rédacteurs: Alex Diouf, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteur graphiques: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur : Louis Taguaba

Les modules S&E et les séries de *Short Cuts* ont produits par CRS et la Croix Rouge Américaine avec le soutien financier des subventions pour la Nourriture et la Paix: la subvention de CRS pour le renforcement de la capacité institutionnelle (AFP-A-00-03-00015-00) et la subvention de la CRA pour le renforcement de la capacité institutionnelle (AFP-A-00-00007-00). Les points de vue exprimés dans ce document sont ceux des auteurs et ils ne représentent pas nécessairement ceux de l'Agence des Etats-Unis pour le développement ou Nourriture pour la Paix.



## Introduction

Ce numéro de *Short Cuts* a pour objectif de donner les directives concises nécessaires pour élaborer un système complet de suivi et d'évaluation (S&E) pour les programmes internationaux d'aide humanitaire et de développement. Il couvre les principaux documents et processus de planification nécessaires pour créer et mettre en œuvre un système de S&E pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets. Il est conçu pour être utilisé par les spécialistes du S&E, les gestionnaires de programmes humanitaires et de développement et les décideurs, responsables de la supervision et du financement des programmes.

Les quatre premières composantes de la planification du S&E suivent une chaîne logique de pensées, depuis les hypothèses sur la manière dont le projet va causer des changements dans un secteur spécifique jusqu'aux objectifs particuliers nécessaires pour ces changements, aux méthodes pour que le projet mesure la réalisation de ces objectifs et aux protocoles de collecte et d'analyse des données et informations utilisées pour les mesures. Les trois dernières composantes de la planification du S&E sont des considérations clés pour la mise en œuvre d'un plan de S&E.

N'oubliez pas que la planification du S&E doit commencer pendant ou juste après la phase de conception du projet et doit impliquer toutes les parties prenantes. Une planification faite assez tôt fournit des informations pour la conception du projet et permet d'avoir le temps pour d'organiser les ressources et le personnel avant la mise en œuvre du projet. L'implication du personnel et des principales parties prenantes du projet garantira la faisabilité, la compréhension et l'appropriation du système de S&E.

### Sept composantes clés de la planification de S&E

**Composante 1**  
Cadre d'analyse causale

**Composante 2**  
Cadre logique

**Composante 3**  
Tableau des indicateurs

**Composante 4**  
Plan de collecte et d'analyse des données

**Composante 5**  
Rapports sur les informations et utilisation des informations

**Composante 6**  
Personnel de S&E et développement des capacités

**Composante 7**  
Budget de S&E



## 1 Cadre d'analyse causale

Le cadre d'analyse causale a pour but d'identifier les éléments suivants:

1. Le principal problème et la (les) condition(s) que le projet veut changer
2. Les facteurs qui causent la (les) conditions(s)
3. Les façons dont on peut influencer sur les facteurs causaux, sur la base d'hypothèses sur les relations entre les causes et les solutions probables
4. Les interventions permettant d'influer sur les facteurs causaux
5. Les changements attendus et les effets désirés

Analyse causale	Développement des hypothèses	Conception du projet
<b>Cause/conditions</b> Les mères ne savent pas qu'une eau impure rendra leurs enfants malades (connaissance)	<b>Si</b> les mères ont conscience des dangers d'une eau impure	<b>Interventions</b> Eduquer les mères aux dangers d'une eau impure.
Les mères croient que le lait maternel à lui seul ne suffit pas aux nourrissons de moins de 6 mois (attitude)	<b>Et</b> que le lait maternel est suffisamment nutritif pour les nourrissons de moins de 6 mois	Éduquer les mères à la valeur nutritive du lait maternel pour les nourrissons de moins de 6 mois
Les mères donnent des substituts au lait maternel à des nourrissons de moins de 6 mois (pratique)	<b>Alors</b> , elles feront un allaitement exclusif de leur enfant pour éviter qu'il ne soit exposé à une eau impure	<b>Effets désirés</b> Augmentation de l'allaitement maternel des nourrissons de moins de 6 mois
<b>Problème</b> Forts taux de diarrhée chez les nourrissons de moins de 6 mois.	<b>Et par là</b> , contribueront à la réduction des cas de diarrhée chez les nourrissons de moins de 6 mois,	Diminution des cas des diarrhées chez les nourrissons de moins de 6 mois.
<b>Conséquence</b> Fort taux de mortalité infantile.	<b>Et par là</b> , contribueront à la réduction de la mortalité infantile.	<b>But général</b> Diminution de la mortalité infantile.

Source : Auteur

Le cadre présenté dans le Tableau 1 fait l'hypothèse que les mères allaiteront leurs enfants une fois qu'elles auront appris les dangers que représente l'eau impure. Cependant, si les mères ont une autre raison de ne pas allaiter, comme des normes culturelles ou le fait qu'elles travaillent loin de chez elles, on a alors besoin d'autres interventions. Le système de S&E teste les hypothèses pour déterminer si les interventions et les produits d'un projet ont contribué aux effets désirés.

L'analyse causale doit être basée sur une étude approfondie des conditions locales et des données disponibles ainsi que sur une consultation avec les bénéficiaires potentiels, les exécutants du programme, d'autres parties prenantes et des experts techniques. On pourra trouver ce type d'informations dans des évaluations des besoins, des études de faisabilité, des PRA (Évaluations participatives rapides), une cartographie de la communauté et d'autres formes d'analyses.

Parmi les autres formes d'analyses, on peut citer l'analyse de problème, comme l'arbre à problème, qui permet d'isoler les conditions et les conséquences afin d'identifier les objectifs et les stratégies, et l'analyse de la théorie du changement, qui utilise une cartographie à rebours qui permet d'identifier les conditions nécessaires pour arriver aux effets désirés.

---

## 2

## Cadre logique

Un cadre logique montre la fondation conceptuelle sur laquelle est construit le système de S&E, en identifiant ce que le projet doit réaliser (objectifs) et comment cette réalisation sera mesurée (indicateurs). On peut utiliser d'autres cadres (comme le cadre des résultats). Le cadre logique est un bon outil de planification du S&E et il est largement utilisé dans les projets de développement. Le Tableau 2 définit les principaux termes et les principales composantes d'un tableau classique de cadre logique. On notera que différentes organisations de la communauté de l'aide au développement utilisent des formats et des termes différents pour les types d'objectifs.

La sélection des indicateurs est cruciale. Les indicateurs doivent être valides (pouvoir mesurer le concept prévu de manière exacte) et fiables (produire les mêmes données lors d'observations répétées d'une variable). Ils doivent être faciles à interpréter et à expliquer. Et ils doivent être rapides, économiques et faisables techniquement. Les indicateurs doivent aussi être élaborés en tenant compte des exigences des bailleurs de fonds et des normes reconnues du secteur.

Il est aussi important de comprendre la hiérarchie des indicateurs du cadre logique. Par exemple, il est généralement plus facile de mesurer les indicateurs des niveaux inférieurs, comme le nombre de participants à un atelier, alors que les indicateurs des niveaux supérieurs, comme le changement de comportement, demandent généralement plus d'analyse et de synthèse des informations. Cela affecte les méthodes de collecte et d'analyse des données et cela a des implications sur les embauches de personnel, les budgets et les calendriers.

---

Tableau 2 : Tableau de définitions du cadre logique

Objectifs du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
<b>But:</b> Énoncé simple et clair de l'impact ou des résultats que doit réaliser le projet	<b>Indicateur d'impact:</b> Moyen quantitatif ou qualitatif pour mesurer les réalisations ou pour refléter les changements liés au but	Méthode de mesure, source de données et fréquence de la collecte des données pour l'indicateur	Facteurs externes nécessaires pour maintenir l'impact à long terme mais hors du contrôle du projet
<b>Effets:</b> Changements nécessaires au niveau des bénéficiaires et de la population pour réaliser le but (généralement, connaissances, attitudes et pratiques)	<b>Indicateur des effets:</b> Moyen quantitatif ou qualitatif pour mesurer les réalisations ou pour refléter les changements liés aux effets	Méthode de mesure, source de données et fréquence de la collecte des données pour l'indicateur	Facteurs externes nécessaires pour que les effets contribuent à la réalisation du but
<b>Extrants:</b> Produits ou services nécessaires pour réaliser les effets	<b>Indicateur d'extrant:</b> Moyen quantitatif ou qualitatif de mesurer la réalisation des extrants (mesure le produit immédiat d'une activité)	Méthode de mesure, source de données et fréquence de la collecte des données pour l'indicateur	Facteurs hors du contrôle du projet qui pourraient restreindre ou empêcher la réalisation des effets par les extrants
<b>Activités:</b> Efforts réguliers nécessaire pour obtenir les produits	<b>Indicateur de processus:</b> Moyen quantitatif ou qualitatif pour mesurer la réalisation des activités	Méthode de mesure, source de données et fréquence de la collecte des données pour l'indicateur	Facteurs hors du contrôle du projet qui pourraient restreindre ou empêcher la réalisation des produits par les activités
<b>Intrants:</b> Ressources utilisées pour mettre en œuvre les activités (financières, matérielles, humaines)	<b>Indicateur d'intrant:</b> Moyen quantitatif ou qualitatif pour mesurer l'utilisation des intrants (ressources utilisées pour les activités)	Méthode de mesure, source de données et fréquence de la collecte des données pour l'indicateur	Facteurs hors du contrôle du projet qui pourraient restreindre ou empêcher l'accès aux intrants

Source : Auteur, basé sur un exemple de Caldwell (Project Design Handbook, 2002, 130)

### 3 Tableau des indicateurs

Le tableau des indicateurs précise le cadre logique en identifiant des besoins d'informations pour chaque indicateur et en résumant les principales tâches de S&E pour le projet. Le tableau des indicateurs, appelée aussi plan de collecte de données ou plan de S&E, peut avoir de nombreux formats différents, mais sa fonction reste la même. Le Tableau 3 donne un exemple de format pour un tableau des indicateurs, avec les définitions des colonnes dans la première rangée et un exemple d'indicateur dans la deuxième rangée.

Il est crucial que le tableau des indicateurs soit élaboré avec la participation de ceux qui vont l'utiliser. Pour remplir le tableau, il faut une connaissance détaillée du projet et du contexte que procureront l'équipe locale du projet et les partenaires. Leur implication contribue à la qualité des données parce qu'elle renforce leur compréhension de ce qui doit être collecté comme données et de la manière dont ils vont les collecter.

**Tableau 3 : Exemple de tableau des indicateurs**

Indicateurs	Définition des indicateurs	Méthodes/ sources	Fréquence/ calendriers	Personne(s) responsable(s)	Analyse des données	Utilisation des informations
Les indicateurs peuvent être soit quantitatifs (numériques) soit qualitatifs (observations descriptives) et sont généralement pris directement du cadre logique	Définir les principaux termes dans les indicateurs pour une mesure précise et expliquer comment l'indicateur sera calculé, c'est à dire le numérateur et le dénominateur d'un pourcentage. Noter aussi toute dissociation, par âge, par sexe ou par origine ethnique	Identifier les sources d'informations et les méthodes/ outils de collecte de données  Indiquer si les outils de collecte de données (sondages, listes de contrôle) existent ou doivent être élaborés	Dire selon quelle fréquence les données seront collectées (mensuelle, trimestrielle, annuelle)  Donner les dates de début et de fin des collectes de données et les dates limites pour concevoir les outils	Identifier les personnes responsables et devant répondre de la collecte et de l'analyse des données  Faire la liste en mentionnant le nom et le titre de chaque personne pour que cela reste clair s'il y a des changements dans le personnel	Décrire les processus pour la compilation et l'analyse des données, c'est à dire l'analyse statistique	Identifier les utilisateurs prévus et l'utilisation prévue des données : le suivi, l'évaluation ou des rapports pour les décideurs politiques ou les bailleurs de fonds  Préciser sous quel format seront présentés les résultats et comment ils seront disséminés
<b>Exemple d'indicateur</b>  <b>Effet 1a</b> Pourcentage des écoles ciblées qui réussissent à faire au moins un exercice	1. Les « écoles » sont toutes les écoles de la maternelle à la terminale dans le district de Matara.  2. Critères de la « réussite » : exercice non annoncé grâce au système d'alerte précoce ; temps de réaction de moins de 20 minutes, les membres de l'école se rendent à l'endroit prévu dans le Plan de réponse à la crise de l'école.  3. Numérateur : Nombre d'écoles qui réussissent à faire l'exercice par trimestre  4. Dénominateur : Nombre total d'écoles ciblées	1. Visites prévues des sites durant un exercice d'évacuation  2. Remplir la liste de contrôle sur l'exercice d'évacuation et l'entrer dans le rapport trimestriel du projet  3. Discussions de groupes de consultation à l'école (enseignants, élèves, administration)	1. Données des check-lists collectées chaque trimestre  2. Groupes de discussion : tous les 6 mois  3. Commencer la collecte des données le 15/04/06  4. liste de contrôle de l'exercice remplie pour le 08/03/06	Responsable sur le terrain de l'école: Shantha Mande	1. Réunion après l'exercice d'évacuation avec le Comité de l'école contre les catastrophes, animé par le responsable sur le terrain  2. Équipe de gestion du projet durant la réunion trimestrielle de réflexion management team during quarterly reflection meeting	1. Mise en œuvre du projet avec les comités des écoles contre les catastrophes  2. Suivre la formation de la direction de l'école avec la Société de la Croix Rouge du Sri Lanka  3. Gestion du programme de retour à la normale après le tsunami  4. Évaluation d'impact pour justifier l'intervention au Ministère de l'assistance après les catastrophes, les bailleurs de fonds, etc.

Source: Author.

## 4 Plan de collecte et d'analyse des données

Le plan de collecte et d'analyse des données complète les informations fournies dans le tableau des indicateurs, en général par un texte narratif détaillé qui explique comment chaque type de données sera collecté de façon fiable selon les bonnes pratiques de la recherche. Les principales composantes du plan sont : l'unité d'analyse ; le(s) lien(s) entre les indicateurs, les variables et les questionnaires ; le cadre et la méthodologie de l'échantillonnage ; le calendrier et le mode de la collecte des données ; les responsabilités du personnel de recherche ; la sélection, la formation et la supervision des enquêteurs ; le calendrier et la logistique du travail sur le terrain ; les contrôles de qualité des données ; la saisie et le stockage des données ; les relations supposées entre les variables ; les méthodes d'analyse des données ; et toute analyse spécifique, comme la dissociation par genre, âge, lieu ou statut socioéconomique.

Il est important de présenter le raisonnement qui sous-tend les méthodes de collecte et d'analyse. Celui-ci comprend la triangulation des méthodes et des sources permettant de réduire les biais et de garantir que les données soient fiables et complètes. La planification doit être basée sur les normes qui guident les bonnes pratiques de l'évaluation de projet et permettent des évaluations de qualité, éthiques et responsables.

Parmi les principales sources de données devant être décrites, on peut citer d'éventuelles données secondaires, des études sur des échantillons, des données sur les produits du projet, des études qualitatives, des listes de contrôle, des évaluations externes (évaluation à mi-parcours et évaluation finale) et des évaluations participatives.

### Considérations pratiques pour la planification de la collecte des données:

- **Préparer des directives pour la collecte des données pour qu'elle soit standardisée, homogène et fiable** quels que soient le moment ou la personne qui la fait;
- **Pré-tester les outils de collecte** pour détecter les questions ou les techniques qui posent problème, vérifier les moments des collectes, déterminer s'il y a des problèmes éthiques potentiels et renforcer les compétences de ceux qui font la collecte des données
- **Former ceux qui font la collecte des données** pour qu'ils comprennent bien le système de collecte des données, les techniques de collecte, les outils, l'éthique et les types de relations interpersonnelles appropriées à la culture
- **Répondre aux problèmes éthiques** en identifiant les éventuels problèmes soulevés par la population cible et en y répondant. Vérifier que les autorisations nécessaires ont été obtenues, que les coutumes et les codes vestimentaires sont respectés et que l'on maintient la confidentialité et la participation volontaire
- **Prévoir la gestion des données**, y compris les procédures, personnes, compétences et équipements nécessaires pour stocker et gérer les données de manière systématique afin qu'elles puissent être enregistrées de façon fiable.

### Un plan d'analyse des données devra montrer:

- Le calendrier de l'analyse des données : l'analyse des données n'est pas un événement isolé à la fin de la collecte des données, c'est un travail continu depuis le début du projet. Elle peut être structurée par des réunions et d'autres forums pour coïncider avec des dates importantes de la



mise en œuvre du projet et des rapports.

- Dans quelle mesure l'analyse sera quantitative et/ou qualitative et les compétences ou équipements spécialisés nécessaires pour cette analyses.
- Qui fera l'analyse : des experts externes, le personnel du projet, les bénéficiaires et/ou d'autres parties prenantes.
- Si et quand une autre analyse sera faite : pour vérifier les résultats, ou pour fournir des informations pour des programmes futurs.

Il est important, quand on prépare la collecte et l'analyse des données, d'identifier d'éventuelles limites, biais et menaces pour l'exactitude des données et de l'analyse. Une distorsion des données peut être causée par des limites ou des erreurs dans la conception, le choix de l'échantillon, les entretiens sur le terrain et la saisie et l'analyse des données. Pour éviter une distorsion des données, il faut bien suivre le processus de recherche et demander, le cas échéant, l'avis d'experts.

## 5 Rapports sur les informations et utilisation des informations

La collecte d'informations sur les activités et les résultats des projets peut avoir de nombreuses fonctions importantes, par exemple améliorer la qualité des services, permettre de rendre des comptes aux bénéficiaires, aux bailleurs de fonds et à d'autres parties prenantes, et permettre d'apprendre. Les rapports sur les projets sont en lien direct avec le travail de S&E car les données sont nécessaires pour appuyer les principales constatations et conclusions présentées dans un rapport de projet. Souvent, le contenu et la fréquence des processus de S&E sont déterminés par ce qui est demandé comme rapports et par le calendrier des rapports.

### Considérations pratiques pour la planification des rapports sur les informations et de l'utilisation des informations:

- **Concevoir le plan de communication du S&E autour des besoins d'informations des utilisateurs:** Le contenu et le format des rapports sur les données seront différents, selon que ces rapports doivent être utilisés pour suivre les progrès, faire une planification stratégique, répondre à des conditions, identifier des problèmes, justifier une demande de financement ou mener une évaluation d'impact.
- **Identifier la fréquence à laquelle on a besoin des données:** Par exemple, les questionnaires de projets peuvent avoir besoin d'étudier les données fréquemment pour évaluer l'avancement du projet et prendre des décisions alors que les bailleurs de fonds peuvent n'avoir besoin des données qu'une ou deux fois par an pour avoir un compte rendu.
- **Adapter le format des rapports aux utilisateurs prévus:** Les rapports peuvent être plus ou moins complexes et être rédigés dans une langue plus ou moins technique. Le format et le médium du rapport doivent être adaptés aux utilisateurs particuliers et les méthodes différentes seront utilisées pour demander un feedback.
- **Identifier les bons moyens et les bons médias pour communiquer les données du S&E:** Envisager à la fois des comptes rendus internes, comme des rapports réguliers sur le projet pour la direction et les rapports d'activités pour les bailleurs de fonds, et des comptes rendus externes, comme des forums publics, des communiqués de presse, des instructions et des sites internet.

## 6 Personnel de S&E et renforcement des capacités

Le choix du personnel est un souci particulier du travail de S&E parce que celui-ci demande une formation spéciale et une combinaison de capacités en recherche et en gestion de projets. L'efficacité du travail de S&E dépend aussi souvent de l'assistance d'employés et de volontaires qui ne sont pas experts en S&E. Le développement des capacités est donc un aspect crucial de la mise en œuvre d'un bon travail de S&E. (Cf. les ShortCuts et les modules Recrutement du personnel de S&E, Préparation d'une évaluation, et Conseils de renforcement de la capacité pour des informations supplémentaires sur ce sujet).

### Suggestions pour permettre un bon appui au S&E:

- **Identifier les différentes tâches et les compétences nécessaires qui y correspondent**, comme de bons systèmes de collecte de données sur le terrain, la conception de la recherche et la saisie et l'analyse de données.
- **Évaluer les compétences correspondantes** qui existent dans l'équipe du projet, les organisations partenaires et les bénéficiaires de la communauté eux-mêmes
- **Spécifier dans quelle mesure les parties prenantes locales vont ou ne vont pas participer au processus de S&E** (le Tableau 4 présente certains avantages et inconvénients d'un S&E participatif).
- **Assigner des rôles et responsabilités précises aux membres de l'équipe et désigner un chargé de S&E.**
- **Recruter des consultants, des étudiants et autres pour les compétences qui manquent et pour les besoins particuliers** comme les traductions, l'analyse statistique et les connaissances culturelles.
- **Déterminer les sujets pour lesquels on a besoin d'une formation formelle et faire des sessions de formation.**
- **Encourager les employés à faire une formation informelle** grâce à des conseils et un feedback sur le lieu de travail, par exemple en commentant un rapport ou en montrant comment utiliser des programmes informatiques.
- **Faire particulièrement attention au développement des capacités locales de S&E.**

**Tableau 4 : S&E participatif**

Avantages potentiels	Inconvénients potentiels
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilité les bénéficiaires à analyser leur propre situation et à agir sur celle-ci (en tant que « participants actifs » et non en tant que « bénéficiaires passifs »)</li> <li>• Développe la capacité locale à gérer, s'approprier et maintenir le projet du fait que les gens ont plus de chances d'accepter et d'intérioriser les constatations et les recommandations qu'ils donnent</li> <li>• Développe la collaboration et le consensus à différents niveaux : entre les bénéficiaires, le personnel et les partenaires locaux, et la direction</li> <li>• Renforce la responsabilité des bénéficiaires, en empêchant qu'une seule perspective ne domine le processus de S&amp;E</li> <li>• Fait économiser du temps et de l'argent dans la collecte des données par rapport à ce que cela coûterait d'utiliser le personnel du projet ou de recruter une aide extérieure</li> <li>• Donne rapidement des informations intéressantes venant du terrain pour prendre des décisions de gestion pour exécuter des mesures correctives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut plus de temps et d'argent pour former et gérer le personnel local et les membres de la communauté</li> <li>• Il faut des facilitateurs compétents pour que tout le monde comprenne le processus et soit impliqué de façon égale</li> <li>• La qualité des données collectées peut être compromise par la politique locale ; l'analyse des données et la prise de décision peuvent être dominées par les voix les plus puissantes de la communauté (en lien avec les facteurs de genre, d'origine ethnique ou de religion)</li> <li>• Il faut que les locaux s'impliquent vraiment et que les bailleurs de fonds soient d'accord car le projet n'utilisera peut-être pas des indicateurs ou des formats traditionnels pour rendre compte des constatations</li> </ul>

## 7 Budget du S&E

Un travail important dans la planification du S&E est l'estimation des coûts, du personnel et des autres ressources nécessaires pour le travail de S&E. Il est important que les spécialistes du S&E aient un poids dans les décisions sur les besoins budgétaires du S&E à la phase de conception du projet pour que les fonds soient alloués spécifiquement au S&E et soient disponibles pour mettre en œuvre des tâches spécifiques de S&E.

Les gestionnaires de projets demandent souvent quelle proportion du budget d'un projet devrait être allouée au S&E. Il n'y a pas de formule fixe. Divers bailleurs de fonds et organisations recommandent d'allouer entre 3% et 10% du budget d'un projet au S&E. En règle générale, le budget du S&E ne devrait pas être faible au point de compromettre la justesse ou la crédibilité des résultats mais il ne devrait pas non plus détourner les ressources du projet au point d'affecter la programmation.

### Suggestions pour concevoir un budget réaliste:

- **Faire la liste de toutes les tâches et des responsabilités générales de S&E, analysez ce qui est nécessaire pour chaque tâche et déterminer ce que cela coûtera**
- **Faire un budget pour le personnel** le personnel à plein temps, les consultants externes, le développement des capacités, la formation et d'autres dépenses pour les ressources humaines.

- **Vérifier que le budget comprend toutes les dépenses d'équipement** dont les coûts pour les locaux, les équipements et fournitures de bureau, les voyages et l'hébergement, les matériels et programmes informatiques, et d'autres dépenses.
- **Déterminer si toutes les tâches sont couvertes dans le budget général du projet**, comme l'appui pour un système de gestion de l'information, le transport sur le terrain et l'entretien des véhicules, la traduction et le publication des documents ou outils de S&E
- **Étudier les conditions du bailleur de fonds pour déterminer s'il y a d'autres éléments qui doivent être inclus dans le budget**, ou, au contraire, que le bailleur de fonds peut financer directement
- **Tenir compte des imprévus** comme l'inflation, la dévaluation de la monnaie, des vols d'équipement ou la nécessité de faire plus de collecte ou d'analyse de données pour vérifier les constatations
- **Écrire un texte expliquant chaque ligne budgétaire** pour clarifier ou justifier les dépenses. Cette justification du budget peut protéger contre des coupes budgétaires arbitraires.

*Ce numéro de ShortCuts a été produit en 2008. Veuillez envoyer vos commentaires ou demande d'informations supplémentaires à : [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org)*

Cette publication fait partie de la série sur les aspects clé du suivi et de l'évaluation (S&E) pour les programmes humanitaires et de développement socioéconomique. La Croix Rouge Américaine et « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit cette série sous leurs subventions respectives de développement des capacités institutionnelles de l'USAID/ Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain de directives et d'outils spécifiques qui ne semblaient pas disponibles dans les publications existantes. Les gestionnaires des programmes ainsi que les spécialistes du S&E constituent l'audience visée par ces modules, la série peut être aussi utilisée pour la formation en S&E et le renforcement des capacités. La série des ShortCuts est un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules complets, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient développer rapidement des connaissances particulières.

La série de S&E est disponible sur les sites Web suivants:

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

Auteur : Scott G. Chaplowe, Croix Rouge Américaine

Basé sur le module complet écrit par : Scott G. Chaplowe, Croix Rouge Américaine

Rédacteur de la série : Guy Sharrock

Lecteurs/Correcteurs: Alex Diouf, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteurs graphiques : Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur: Odile Adjavon

La Croix Rouge Américaine et « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit cette série avec un appui financier des subventions Food for Peace (Nourriture pour la paix) de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID) : subvention de développement des capacités institutionnelles de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) et subvention de développement des capacités institutionnelles de la Croix Rouge américaine (AFP-A-00-0000700). Les points de vue exprimés dans ce document ne sont que ceux de leurs auteurs et ne représentent pas forcément les points de vues de USAID ou de Food for Peace.





# SUIVI & EVALUATION b

# Short Cuts a

Conseils et Outils pour la Préparation et l'Utilisation des Tableaux de Suivi des Indicateurs de Performance

Utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance **Septembre 2008**

## Introduction

Cette édition de *Short Cuts* est un guide pratique pour la conception et l'utilisation des Tableaux de suivi des indicateurs de performance (TSIP). Le TSIP donne une image figée du projet, en donnant aux gestionnaires, partenaires, et bailleurs de l'information qu'ils peuvent utiliser pour faire les changements nécessaires aux stratégies adoptées. Cette édition se réfère au format utilisée dans les projets titre II de Food For Peace, dans la mesure où il y a plusieurs types de tableaux utilisés pour suivre les indicateurs et l'impact en fonction des bailleurs et des organisations mettant en œuvre les projets. D'autres outils qui détaillent la manière de construire un indicateur et un système de S&E sont aussi disponibles (voir les annexes dans le module complet pour une bibliographie détaillée). FFP demande aussi la définition des différents indicateurs et les méthodes à utiliser pour les avoir pour différents types d'activités.

### Qui travaille sur le TSIP?

Il y a trois personnes-clé pour les différentes étapes dans un TSIP, et trois ressources additionnelles doivent être impliquées (voir tableau 1). Le personnel de terrain est très important dans l'exercice. Le TSIP ne doit pas être une exigence statique du

Tableau 1	
Personnel de Terrain	Ressources Additionnelles
Personnel Technique du Projet	Personnel du Siège de l'OPV
Personnel Technique du Projet	Personnel du projet FANTA
Gestionnaire du projet	Consultants

### 7 Etapes pour préparer et utiliser un TSIP



baillleur qui est mis à jour juste avant la date de submission, il doit plutôt être utilisé pour aider à informer les gestionnaires du projet tout au long de la vie de leurs projets.

Tout le personnel de terrain impliqué dans la programmation a besoin de comprendre comment:

1. Utiliser le TSIP pour déterminer rapidement le statut du projet.
2. Expliquer les composantes des données dans chaque indicateur
3. Collecter et analyser l'information
4. Communiquer l'information à différentes audiences (bénéficiaires, autres partenaires, etc.)
5. Réviser le TSIP au fur et à mesure que les exigences du donateur changent

Plus de personnel pourra toujours aider avec toutes ces tâches qui sont souvent exhaustives. Plus grand sera le personnel, plus facile il sera de répondre aux questions à propos de la collecte des données ou de l'interprétation des résultats, mais il doit être noté que généralement, ces personnes sont bien loin de la réalité, du projet et de son environnement.

<b>Tableau 2</b>																
INDICATEUR	Valeur DE BASE	ANNEE 1			ANNEE 2 EVALUATION A MI PARCOURS			ANNEE 3			ANNEE 4 EVALUATION FINALE			ANNEE 5		
		PI	Re	Va	PI	Re	Va	PI	Re	Va	PI	Re	Va	PI	Re	Va
<b>Impacts</b> (Données disponibles seulement pour les années de l'évaluation de base , 'évaluations à mi parcours et finale)																
Produits MAIS (KG/HA)	850				1275	900	71%				1.700	1,400	88%			
<b>Résultats</b> (Données disponibles seulement pour les années de l'évaluation de base , 'évaluations à mi parcours et finale)																
% des producteurs qui ont au moins 3 sur l'indice de score des pratiques Améliores	12%				60%	15%	25%				80%	82%	102%			
% champs sur lesquels les pratiques de maïs Améliores ont été adoptées	7%				60%	65%	108%				75%	60%	80%			
Taux de remboursement parmi les emprunteurs de crédit agricole	75%				85%	91%	107%				95%	97%	102%			

Sources: Bureau de l'USAID Food For Peace / FANTA, Ateliers S&E, Août 2007.

Communication personnelle avec Alison Tamilowicz Torres, projet FANTA, Août 2008

Note: PI = planifié; Re = réalisé; Va = Variance

Tableau 2

INDICATEUR	Valeur DE BASE	ANNEE 1			ANNEE 2 EVALUATION A MI PARCOURS			ANNEE 3			ANNEE 4 EVALUATION FINALE			ANNEE 5		
<b>Indicateurs de sortie</b> (Données disponibles annuellement)																
Nombre de producteurs formés aux pratiques de la culture améliorée de maïs	0	400	485	121%	500	620	124%	600	630	105%	600	591	98%	600	650	108%
Nombre de producteurs-modèles qui ont suivi tout le cours	0	25	25	100%	20	25	125%	20	20	100%	20	20	100%	20	20	100%
Nombre de producteurs qui ont terminé le processus de demande de crédit	0	400	185	46%	500	210	42%	600	430	72%	600	520	67%	600	550	92%

## Notes sur le TSIP

1. Calcul des proportions: si vous escomptez une diminution au niveau des indicateurs (comme par exemple le pourcentage d'enfants avec un ratio poids/âge bas), la colonne variance sera (planifié/ réalisé) ; si vous escomptez une augmentation (par exemple le pourcentage des mères qui font l'allaitement exclusif), la colonne sera (réalisé/planifié). Il faut noter que cette situation ne prend pas en compte la valeur de base et pour cette raison, elle ne donne pas d'informations sur le niveau de progrès par rapport à l'indicateur cible. Cependant, les attentes actuelles de l'USAID sont d'établir seulement un rapport planifié/réalisé ou réalisé/planifié en fonction de la direction du changement attendu.
2. Le projet doit fournir un rapport sur les indicateurs de suivi annuel chaque année, alors que le rapport des indicateurs d'impact et d'effets ne peut être fait qu'au cours de certaines années comme déterminé par l'Agence exécutive (AE), selon son plan de S&E. Si l'AE ajuste les indicateurs ou les objectifs (par exemple, si les objectifs sont très haut ou trop bas), une explication claire devra être fournie à ce sujet. Une approbation explicite de Food For Peace est requise pour toute diminution des objectifs. L'AE doit prévoir des explications lors de la soumission de son rapport des résultats annuels et identifier clairement les indicateurs proposés et les ajustements faits dans les objectifs au niveau du rapport narratif et de la page de couverture.
3. Spécifier clairement l'année fiscale objet du rapport (ex. Année fiscale 2009) ainsi que le nom de l'AE, le Pays et le numéro sur chaque page du TSIP.
4. Les programmes qui mettent en place les activités afin d'améliorer la santé, la nutrition et les habitudes sanitaires doivent bien définir les habitudes mesurées, telles que l'amélioration de l'hygiène personnel, l'hygiène alimentaire, l'hygiène avec l'eau et l'environnement.

**Commentaire final:** Le TSIP tel qu'inclus dans les récentes versions proposées pour la demande au niveau du programme d'assistance Multi Annuelle (annexe A) est différent de celui présenté ci-dessus. Mais les deux sont restés valables.

## Etape 1 Clarifier les conseils du bailleur et de l' OVP

Les directives du bailleur peuvent changer. L'assistance technique peut aussi changer mais toujours s'assurer d'utiliser les directives les plus récentes du bailleur et des conseillers lors de la conception du tableau.

Garder une copie de toute directive antécédante utilisée dans le projet (exple pour CRS, dans le manuel opérationnel de SuiviEvaluation).

### Suivre les lignes directrices

La plupart des propositions de grands projets contiennent des directives détaillées pour le TSIP. Food For Peace ne fait pas exception à cette règle; il a plusieurs exigences pour chaque composante dans la proposition, il en va de même pour le système S & E. Les types d'indicateurs et le format exigé pour le rapport sont détaillés dans les directives annuelles de directives et qui donnent aussi les voies pour utiliser l'information.

Rassurez-vous que les directives les plus récentes sont utilisées pour que le TSIP soit à jour autant que possible.

Le projet FANTA a déjà produit une série très utile qui sert de guide pour les OPVs dans la définition, la fréquence de collecte et d'autres aspects de collecte des données sur les indicateurs; se référer à leur site [www.fantaproject.org](http://www.fantaproject.org).

La plupart des OVPs ont des directives et normes pour le suivi évaluation y compris pour les indicateurs. Ces indicateurs sont souvent bien plus rigoureux que ceux requis par le bailleur ou bien ils peuvent simplement refléter un engagement spécifique de la part de l'OPV. Dans le tableau 2, le projet a fait un rapport sur la production de maïs. Le projet aurait aussi pu mettre l'accent sur la production des autres cultures, et faire une collecte de ces données, mais n'en a pas fait état dans ce format.

### Déterminer le Nombre d'indicateurs

Le nombre d'indicateurs varie avec le projet, et l'équilibre entre les indicateurs d'impact et ceux de suivi. Quand on détermine le nombre d'indicateurs, il faut clarifier ce qui est nécessaire et ce qui est suffisant. Le TSIP peut inclure à la fois les indicateurs de Food For Peace et de l'OPV. Si le projet est financé en partenariat avec d'autres bailleurs, il peut y avoir aussi d'autres indicateurs.

## Etape 2 Développer un TSIP provisoire pour la proposition de projet

Dans la proposition de projet, le TSIP constitue une image clé qui peut aider dans la conceptualisation du projet. Il y a plusieurs manières de conceptualiser une proposition (voir la bibliographie dans le module TSIP) et elles impliquent souvent des mois de discussions avec les bénéficiaires, le personnel de terrain et des Directions générales, et d'autres intervenants.

### Développer le TSIP

Le TSIP a besoin d'évoluer avec la description des activités du projet. Avec un objectif stratégique, par exemple, établir une liste d'indicateurs qui capturent le plus efficacement les résultats anticipés du projet. Y a-t-il quelques exigences du bailleur ou de l'OPV pour les indicateurs dans ce secteur? Ajouter cela à la liste. Y a-t-il variations entre indicateurs requis parmi les différents intervenants (ex.

allaitement maternel exclusif jusqu'à quatre mois plutôt que six mois)? Faites ressortir cela comme faisant partie de l'étape 2. Chercher un consensus sur les indicateurs dès le début du projet.

A quelle fréquence les indicateurs doivent-ils être collectés? Certains indicateurs viennent avec des instructions, d'autres varient d'après les types d'activités que le projet va mettre en place. Organiser et établir un calendrier de collecte des données pour les indicateurs (début et fin seulement, ou annuellement). Grouper les indicateurs sous chaque objectif stratégique et résultat intermédiaire. Il doit y avoir des indicateurs d'impact et de suivi pour la plupart des résultats élevés, bien qu'il ne puisse exister pour les niveaux de résultats inférieurs que des indicateurs de suivi. S'efforcer de faire l'équilibre et déterminer quels sont les indicateurs les plus utiles à la gestion du projet.

Une fois que les indicateurs requis et la fréquence de leur collecte sont intégrés dans le TSIP, essayer d'estimer les cibles pour chaque indicateur proposé. Les Normes Nationales peuvent constituer un bon point de départ jusqu'à ce que la valeur de base soit établie; les données les plus robustes recueillies à partir des évaluations des besoins de base sur le terrain sont de loin les meilleures. Si c'est un projet qui se poursuit, il serait mieux de commencer avec les valeurs finales pour les indicateurs dans la phase antérieure.

### Etape 3 Revoir le TSIP après l'enquête de base

#### La valeur de base

Premièrement, rassurez-vous que l'enquête de base va inclure tous les indicateurs à mesurer. Il y a différentes ressources qui peuvent être utilisées afin de commencer une enquête de base, cela va de l'échantillonnage, la conceptualisation de l'enquête à l'analyse des données. Il se peut qu'il y ait quelques activités dont le début n'est pas prévu avant plusieurs années dans la vie du projet, mais même ces indicateurs ont besoin d'être mesurés au cours de l'enquête initiale afin d'essayer de mesurer le changement au cours du temps.

#### Incorporer les résultats de la recherche initiale

Après avoir utilisé des estimations de différentes sources dans la proposition initiale, l'enquête de base va constituer une source sûre de données de base. Faire entrer les nouvelles données dans le TSIP, et, avec vos partenaires, déterminer les meilleures cibles pour chaque donnée dans le TSIP. Si les données sont collectées annuellement, évidemment on aura besoin de cibles annuelles. Si les données de l'enquête sont à collecter seulement au début et à la fin, alors les prochaines données d'enquête ne seront disponibles qu'à la fin du projet.

#### Que faut-il prendre en compte pour assurer le suivi de l'évaluation de base du TSIP

- Les valeurs au début des indicateurs de **l'impact** du projet
- Cibles pour les indicateurs de **l'impact**, basées sur les meilleures pratiques
- Les valeurs au début pour les indicateurs de **suivi** du projet
- Cibles pour les indicateurs de **suivi** basés sur les meilleures pratiques
- Notes concernant la collecte des données **définitions ou défis**



## Fixer les cibles

Le défi le plus important est celui de savoir comment cibler? La bonne nouvelle, néanmoins, c'est qu'il y a beaucoup d'endroits où il faut aller pour obtenir conseils, notamment:

- Les recommandations du donateur pour les indicateurs exigés
- Les pratiques standards de l'OVP
- Le personnel avec une expérience antérieure dans le pays ou dans le rapportage de projets similaires

Une fois que les cibles sont fixées pour les nouvelles valeurs de base, le TSIP est complet. S'assurer d'incorporer ces valeurs dans le plan de S & E du projet et dans les systèmes S & E qui en découleront. Les rapports du projet doivent inclure des mises à jours sur les indicateurs sélectionnés. Avec cette information le rapport sur les indicateurs aura plus de sens pour les usagers du TSIP.

## Etape 4 Mettre à jour le TSIP pour le Rapport Annuel

### Mise à jour du TSIP

La mise à jour du TSIP est une exigence annuelle malgré qu'elle soit présentée comme étape 4. Dans certains cas, le TSIP peut être mis à jour en combinant les valeurs tirées des rapports trimestriels. Dans d'autres cas on peut avoir besoin d'un exercice séparé de collecte de données pour les indicateurs annuels. C'est souvent utile d'avoir un TSIP mis à jour disponible (avec explications) lors des réunions annuelles des intervenants. Dans beaucoup de cas, néanmoins, le TSIP est mis à jour à la dernière minute juste avant qu'un rapport annuel ne soit à soumettre. Cette approche fait rater l'occasion de mieux apprendre sur la performance annuelle du projet.

### Cibles et Résultats

Que se passe-t-il quand les résultats du TSIP ne correspondent pas aux cibles? Même avec les meilleures intentions au monde, les projets commencent parfois plus lentement que prévu, ou il sont affectés par un événement extérieur tel qu'un cyclone ou une inondation, ou le Directeur du projet devient malade, ou des changements dans la politique du bailleur. Tout ceci peut se passer. Alors que faire?

Les cibles constituent un grand avantage au plan S&E à cause de leur flexibilité, elles peuvent être changées facilement ; alors que changer des indicateurs, particulièrement au niveau de l'impact et des résultats, signifie habituellement qu'on change le projet, ce qui exige souvent l'approbation du bailleur, et ceci peut signifier une faute de gestion. Changer les cibles, implique néanmoins un petit exercice de correction, et ceci peut et doit être ajusté. Si le projet est entrain d'atteindre plus que ses cibles, alors ces dernières doivent être augmentées. Si au contraire le projet n'atteint pas ses cibles, celles-ci doivent être revues à la baisse ou redéfinies.

Faites une investigation pour savoir ce qui a fait rater les cibles, écrivez-y un rapport, et assurez-vous que cette révision est discutée avec les intervenants. Ecrire les nouvelles cibles et justifiez-les lors de la soumission du rapport annuel.

## Étape 5 Revoir le TSIP après l'évaluation à mi parcours

### La Mise à jour à mi-parcours

Si le projet a scrupuleusement révisé et mis à jour le TSIP sur base annuelle, alors la mise à jour à mi parcours doit être simple. Néanmoins beaucoup d'organisations ne font pas la mise à jour du TSIP conséquemment.

L'évaluation à mi parcours est une grande occasion pour avoir une revue extérieure du projet, le personnel du projet peut constater ce qui se passe, qu'est-ce qui doit être changé, et qu'est-ce qui doit rester tel quel. Les réponses à ces questions vont avoir des implications sur les données. Le point de départ, pourtant, c'est la mise à jour du TSIP : ceci assure que l'équipe d'évaluation est en train de travailler avec les données disponibles les plus à jour.

### Organiser les questions pour le personnel du projet

- Qui est responsable des mises à jour du TSIP?
- Quelles sont les définitions des données spécifiques pour chaque indicateur?
- Qui sont les différentes personnes responsables de secteurs pour des indicateurs donnés du TSIP, personnes avec qui les évaluateurs peuvent discuter des indicateurs?
- Où sont enregistrées les données qui sont dans le TSIP?
- Comment le projet a-t-il été affecté suite aux changements de performance dans le TSIP ?

### Organisation des options pour l'équipe d'évaluation à mi parcours

- Utiliser la structure du TSIP, afin de construire le cadre du rapport d'évaluation.
- Déterminer la validité des cibles courantes et la probabilité de les atteindre, en se basant sur la performance du projet à jour.
- Discuter des résultats avec l'équipe du projet et d'autres intervenants.
- Recommander les changements à faire au niveau des cibles en se basant sur l'évidence et déterminer n'importe quel autre changement subséquent par rapport à d'autres parties du système S&E ou des objectifs du projet.
- Si le TSIP est négocié avec l'équipe du projet, l'inclure annoté avec le rapport d'évaluation.

### Utilisation des résultats d'évaluation

Beaucoup d'agences font la promotion des évaluations tournées vers l'utilisation. Commissionner une évaluation et ensuite en ignorer le rapport constitue à la fois une perte de temps et d'argent. Ainsi, que doit-on faire d'un rapport d'évaluation avec beaucoup de recommandations?

Voilà les quatre points à retenir en rapport avec le TSIP dans le cycle du projet:

1. Les recommandations d'évaluation à mi parcours exigent une réponse. On peut toutes les adopter ou en prendre quelques unes ou même ne pas les utiliser ; quel que soit la décision prise, documenter la

procédure de décision.

2. Discuter des révisions proposées avec les intervenants clé afin de s'assurer qu'elles sont comprises et que les changements reflètent une perception partagée de ce dont on a besoin. Ne faites pas de changements sans cette discussion importante.
3. Mettre à jour le TSIP conformément à tout changement fait d'après les recommandations du rapport.
4. Et n'oubliez pas au même moment de mettre à jour le plan S&E (ce n'est pas bien d'avoir deux versions différentes qui se contredisent).

Tous ces changements peuvent être documentés comme partie du rapport annuel après l'évaluation à mi-parcours. Rassurez-vous que les changements sont réels et non pas juste théoriques.

---

## **Etape 6 Mettre à jour et Finaliser le TSIP après l'enquête finale**

### **C'est très bien quand...**

1. L'équipe de l'enquête finale peut trouver de la documentation concernant la valeur de base, les outils d'enquête, l'échantillonnage et les données de base. L'enquête finale doit mesurer le changement à travers le temps, des indicateurs d'impact. Dans la plupart de cas, les données provenant de l'enquête finale donnent le dernier changement dans le TSIP pour les indicateurs d'impact.
2. Les données les plus courantes se trouvent dans le TSIP qui est distribué à l'équipe d'évaluation. Bien que l'enquête finale puisse prendre en compte les indicateurs d'impact, il y a aussi souvent un besoin de temps additionnel pour la collecte des indicateurs de suivi même après une enquête finale. Ceci doit être mis à jour avant l'arrivée de l'équipe évaluation dans le pays.
3. Il y a une documentation disponible sur n'importe quel changement dans le TSIP (ex. indicateurs omis, objectifs changés, définitions des données, etc....). Il est très utile quand le personnel du projet peut expliquer le raisonnement derrière les changements.
4. Le personnel du projet discute de n'importe quel changement planifié dans le TSIP avec les intervenants pour qu'ils soient tenus informés (et puissent donner des informations sur les effets que ces changements ont pu avoir sur leurs membres).

### **Essayer d'éviter des situations dans lesquelles...**

1. La méthodologie de l'enquête finale ne correspond pas celle de l'évaluation de base. C'est très dur, voire impossible, de comparer des pommes et des oranges. Les résultats ne peuvent pas être comparés au fil du temps à moins que le même indicateur ne soit mesuré.
  2. Personne dans l'équipe du projet n'avait jeté un coup d'oeil au TSIP jusqu'à l'arrivée de l'équipe d'évaluation. Alors personne ne peut expliquer ce que les données signifient.
-

3. Le projet fait des changements en se basant sur les recommandations à mi parcours, mais n'a jamais changé les données qu'il collecte, il en est de même si les indicateurs ne reflètent pas ce que le projet a actuellement fait.
4. Le projet fait des changements au TSIP, mais ne discute jamais de ces changements avec les intervenants, qui continuent à réunir des informations basées sur des anciens indicateurs.

### **Les Règles d'or avec le TSIP**

1. Emprunter chez les autres. Pourquoi réinventer la roue?
2. Comparer votre projet avec d'autres projets similaires. Utiliser les indicateurs standardisés là où c'est possible, spécialement s'il est nécessaire de rassembler les données de plusieurs projets.
3. Prendre avantage de l'aide d'un expert, spécialement du projet FANTA. Les autres OPVs constituent aussi une bonne source, spécialement si elles ont travaillé (ou travaillent) dans votre zone du projet.
4. N'ignorez pas les directives de Food For Peace (ou des autres donateurs concernant les indicateurs ou leur format. Supposez juste que beaucoup de ces indicateurs peuvent être négociés si vous en faites un bon usage.
5. Soyez prudents concernant la dépassement ou la non atteinte des cibles. L'idée est d'être au niveau de la cible ou en être raisonnablement / proche.
6. Changer les indicateurs ou les objectifs sans permission ne constitue pas une bonne politique. Changer les objectifs en se basant sur un besoin démontrable n'est pas intelligent.
7. Les gestionnaires et le personnel du projet doivent comprendre et être capables d'utiliser le TSIP.
8. Si les méthodes de collecte de données changent, assurez-vous que ce soit documenté.

**Le module complet de TSIP comprend les exemples de ce qui suit:**

- Instructions étape par étape sur comment compléter le tableau
- L'historique de l'utilisation dans les projets Titre II
- Outils pour gérer et utiliser effectivement le TSIP
- Ressource détaillée de la bibliographie
- Exemples de directives de Food For Peace

*Cette édition de Short Cut a été préparée en 2008. Pour plus d'informations ou des commentaires, veuillez-vous adresser à: [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).*

Cette publication est une partie des séries sur les aspects clé de S&E pour les programmes de développement socio-économique. La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries sous les subventions respectives de l'USAID/ Projets de Renforcement de la Capacité Institutionnelle pour Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour les directives et les outils spécifiques qui ne sont pas actuellement disponibles dans les publications. Les responsables des programmes ainsi que les spécialistes de S&E constituent l' audience visée par ces modules, les séries peuvent être aussi utilisées pour la formation de S&E et le renforcement de la capacité. Les séries de Raccourcis donnent un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules en entier, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient faire un avancement rapide avec des connaissances particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les sites Web ci-après:

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

---

Auteur: Alice Willard

Basé sur le module complet écrit par: Della E. McMillan, Guy Sharrock and Alice Willard

Rédacteur des séries: Guy Sharrock

Lecteurs/Rédacteurs: Alex Diouf, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteur graphiques: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur : Louis Taguaba



La Croix Rouge Américaine et le “Catholic Relief Service” (CRS) ont produit ces séries avec les subventions de l’USAID/ Food for Peace : Projet de renforcement de la capacité institutionnelle de CRS ( AFP-A-00-00007-00) et le projet de renforcement de la capacité de ARC (AFP-A-00-00007-00). Les points de vue donnés dans ce document ne sont que ceux de leurs auteurs et ne représentent pas forcément les points de vues de USAID ou de Food for Peace.



## Introduction

Cette édition de *Short Cuts* donne des directives sur l'identification et le recrutement d'un bon personnel en S&E. Le recrutement est un processus d'une importance stratégique ; il exige une bonne planification et un investissement important en temps. Le module de recrutement du personnel de Suivi et d'Evaluation fournit des exemples qui peuvent être adaptés à différents contextes à différents contextes. Le but du module est de développer la qualité du Suivi-Evaluation d'une organisation en l'aidant à identifier les candidats les plus qualifiés pour satisfaire ses besoins de Suivi-Evaluation. Le module suit sept étapes. Il faut suivre les pour appuyer le processus de recrutement du personnel de Suivi et d'Evaluation.

Il faut également noter qu'il est important de suivre le code du travail qui s'applique tout au cours du processus de recrutement.

### Etape 1 Identifier les besoins de Suivi Evaluation

#### Un processus participatif

La revue des besoins de Suivi et Evaluation devra être un processus participatif qui inclut le personnel de Suivi Evaluation et les représentants des différents secteurs. Toutes les personnes ressources disponibles, y compris les conseillers techniques en Suivi Evaluation et le personnel technique en Suivi et Evaluation basé au siège devront participer à cette étape initiale et à tous les autres étapes du processus de recrutement. Cette revue des besoins est aussi utilisée pour déterminer la capacité de Suivi-Evaluation de l'organisation et identifier les activités que l'équipe de S&E aimerait accomplir avec une capacité développée.

### 7 étapes pour recruter du personnel

**Etape 1**  
Identifier les besoins de  
Suivi et d'Evaluation

**Etape 2**  
Créer une  
description d'emploi

**Etape 3**  
Créer un comité  
d'engagement et  
exposer les grandes lignes  
du processus d'engagement

**Etape 4**  
Faire une annonce  
pour les postes vacants

**Etape 5**  
Réviser, trier et mettre  
sur la liste les candidats  
sélectionnés

**Etape 6**  
Interviewer les  
candidats

**Etape 7**  
Engager et orienter le  
nouveau personnel

### Le recrutement du personnel de S&E implique :

- Collecte des descriptions d'emploi en S&E
- Utiliser les listes de diffusion pour poster l'offre dans les sites d'emploi
- Développer des questions pour la présélection des candidats
- Développer des questions pour l'interview
- Préparer des points de discussion en S&E et des tests pour les candidats
- Développer une matrice pour les candidats sélectionnés

## Les types de postes dans une équipe de S&E

En général, il y a quatre types de postes en S&E:

- **Niveau 4** c'est un poste régional de cadre supérieur au sein du bureau régional ou faisant partie de l'équipe du siège. Le personnel du niveau 4 a une expérience technique de 5 à 10 ans et est responsable de la formation en S&E, la conception des études, l'analyse des données, la dissémination des résultats et des leçons apprises. Le personnel du niveau 4 est aussi responsable de l'ensemble des activités de renforcement des capacités en S&E.
- **Niveau 3** est un poste de cadre supérieur au niveau national. Il est chargé de fournir la majorité des compétences techniques dans le pays. Le personnel du niveau 3 a une expérience de 3 à 5 ans et travaille à renforcer la capacité du personnel de niveau 1 et 2.
- **Niveau 2** c'est un poste de niveau moyen dans un pays. Il participe dans la conception et la mise en œuvre des systèmes et des activités de S&E, à ce niveau il faut avoir une expérience de 1 à 2 ans pour le S&E, et gérer le personnel du niveau 1.
- **Niveau 1** c'est un poste d'entrée en fonction. Il faut avoir une expérience relative de 1 à 2 ans, être responsable de la collecte des données de terrain et compléter les rapports d'activité.

## Financement du personnel de S&E

Avant d'entamer le processus de recrutement, il faut déterminer s'il y a un financement adéquat pour le poste de S&E. Il faut contacter le Département des Ressources Humaines pour déterminer le financement disponible et la catégorie de salaire proposée pour le nouveau poste de S&E. S'il n'y a pas de financement adéquat ou si les besoins de S&E peuvent être satisfaits par le personnel régional ou par un consultant, il faut alors suivre les mesures en place pour obtenir ce genre de soutien.

### Etape 2 Créer une Description de tâches

Une description de tâches détermine les responsabilités et l'expérience exigée afin de permettre aux potentiels candidats faisant partie du staff de savoir si leurs capacités correspondent aux exigences du poste.

Une bonne description des tâches comprend les informations suivantes :

- **Une vue d'ensemble de l'organisation** comprenant son histoire, le mandat et les principes.
- **Les principaux domaines d'intervention** y compris les secteurs techniques spécifiques

### Les compétences techniques de S&E

- Plan de développement S&E
- Conception d'un outil
- Méthodes participatives de recherche en milieu rurale
- Techniques d'échantillonnage
- Analyse des données qualitatives et quantitatives

- **L 'objet du poste** comme par exemple le renforcement de la capacité en S&E à travers l'unité S&E nouvellement établi ou fournir un soutien technique pour les activités de S&E en cours.
- **Les principales responsabilités** et le temps nécessaire pour chaque tâche
- **Les responsabilités primaires** et le temps estimé pour chaque tâche
- **Les tâches clé** y compris les activités et les parties prenantes, les régions et les programmes impliqués
- **Les relations de travail clé** au sein de l'organisation et avec d'autres parties prenantes et les partenaires
- **Qualifications**, à la fois exigées et préférées, y compris les compétences techniques, l'expérience, la (les) langue(s), le niveau d'éducation, et d'autres qualifications relatives au poste
- **Description de l'environnement de travail**, y compris les responsabilités de gestion et le temps de voyage exigé

**Etape 3****Créer un comité de recrutement et écrire les grandes lignes du processus de recrutement****Le comité de recrutement**

Le comité de recrutement devra comprendre 3 à 4 membres, chacun contribuant dans le groupe à hauteur de ses compétences et de son expérience. Le Président du comité fournira un niveau de connaissance additionnel à l'ensemble de la coordination et devra être capable de prendre des décisions dans le cas où des désaccords émergeraient parmi les membres. Les tâches spécifiques seront déléguées aux membres du comité, comme entre autres la publication des postes vacants. Le comité établira un délai raisonnable pour compléter le processus de recrutement ; la limite de temps devra prendre en compte l'urgence des besoins de l'organisation en S&E et les exigences du travail des membres du comité. Il faut suivre un emploi du temps raisonnable pour aider à garder un sens de travail bien fait à travers le processus de recrutement.

**S&E et les listes de diffusion:**

- Association américaine d'évaluation: [www.eval.org](http://www.eval.org)
- Le Centre d'Evaluation à l'université Western Michigan: [www.wmich.edu](http://www.wmich.edu)
- Le Réseau d'évaluation de l'Amérique Latine et les caraïbes: [www.lacea.org](http://www.lacea.org)
- Le site web Relief : [www.reliefweb.int/vacancies](http://www.reliefweb.int/vacancies)
- Société d'Evaluation du Royaume Uni: [www.evaluation.org.uk](http://www.evaluation.org.uk)
- DevNetJobs: [www.devnetjobs.org](http://www.devnetjobs.org)
- Interaction: [www.interaction.org](http://www.interaction.org)

**Etape 4****Publier le poste vacant**

D'abord, il faut déterminer les espaces où l'organisation devra publier le poste vacant. Les postes peuvent être annoncés à l'interne ou , à l'externe, au niveau national ou international. Il y a des avantages et des inconvénients associés à chacune de ces approches. Les annonces internes limitent la recherche aux candidats qui connaissent bien l'organisation et qui ont des connaissances démontrées de l'environnement organisationnel ; ils excluent les candidats qui, potentiellement, peuvent être mieux qualifiés pour le poste, mais qui ne sont pas membres du personnel. Les

annonces à l'externe augmentent l'horizon de l'annonce, néanmoins, il se pourrait qu'il soit plus difficile d'avoir un niveau similaire de connaissance et une compréhension profonde des opérations de l'organisation à partir des candidats externes.

Les annonces à l'international augmentent aussi l'horizon de l'annonce, mais introduisent plus de complications de coûts dans le processus de recrutement, y compris les frais de déplacement et de réinstallation. Il faut décider en avance si l'organisation acceptera ou pas, de faire voyager des candidats par avion.

Il faut contacter le Département des Ressources humaines et suivre son protocole pour publier le poste à l'interne. S'il s'agit de publier le poste à l'externe, le Département des Ressources Humaines peut avoir une liste potentielle d'endroits et de sites d'emploi.

En général, les postes de niveau 4 devraient être publiés à l'international et à l'externe, en plus de la publication à l'interne et au niveau national. Les postes de niveau 1, 2 et 3 sont souvent limités aux annonces nationales, à l'interne ou à l'externe.

Il faut faire une description sommaire des tâches qui peut facilement être placée dans les revues et les journaux. Généralement, les sites Internet peuvent aussi poster des offres d'emplois complets. La description sommaire doit préciser le niveau minimum d'éducation et l'expérience exigés ainsi que les connaissances techniques clé, les responsabilités de l'emploi, les connaissances en informatique, et la maîtrise de langue si nécessaire. Il faut y ajouter les exigences pour faire acte de candidature et la date limite pour postuler. Si le temps le permet, il faut donner assez de temps aux candidats, au moins un mois, pour envoyer leurs demandes d'emploi après que le poste eut été publié.

**Les demandes d'emploi devront comprendre:** une lettre de candidature, un CV et les références. Pour les postes de niveau 2, 3 et 4, un exemple de document écrit devrait être inclus dans la demande.

## Etape 5 **Revue, tri et liste des candidats**

- **Si vous n'arrivez pas à trouver un candidat idéal pour le poste**, il faut reporter le processus de recrutement et publier de nouveau le poste à une date ultérieure. Utilisez le personnel de S&E de votre organisation soit au niveau régional soit au niveau du siège, et les consultants techniques jusqu'à ce que le meilleur candidat soit identifié.
- **Garder une bonne communication** avec les candidats sélectionnés et les informer pour tout retard dans le processus de recrutement.

### **Revue : vérifier le critère standard**

Un membre du comité de recrutement passera en revue toutes les demandes d'emploi conformément aux critères standards utilisés pour évaluer le niveau de qualification des candidats. Ces critères comprendront le nombre d'années d'expérience professionnelle exigé, le niveau d'étude, et les connaissances techniques qui correspondent à l'emploi.

### **Classer les demandes d'emploi par groupes**

A partir de cette première revue, le comité devra classer les demandes dans trois groupes : **groupe 1** : les candidats qui ne sont pas qualifiés pour le poste vacant ; **groupe 2** : les candidats qui satisfont à certains critères mais pas à l'intégralité des exigences minimales ; **groupe 3** : les candidats qui satisfont aux exigences ou sont au-delà des critères exigés.



Envoyez une lettre de remerciement aux candidats du groupe numéro 1 pour leur intérêt manifesté envers l'organisation en leur faisant savoir que leurs demandes n'ont pas été sélectionnées. Les demandes des candidats du groupe numéro 2 seront gardées dans les dossiers juste au cas où le candidat souhaité ne serait pas sélectionné à partir du groupe 3. Envoyez une lettre pour accuser réception aux candidats du groupe 2, mais il faudra attendre que le poste soit occupé avant de les remercier pour leur intérêt manifesté en leur faisant savoir que leurs demandes n'ont pas été sélectionnées. Les candidats du groupe 2 pourraient être intéressés dans l'avenir, quand il y aura recrutement pour d'autres postes de S&E.

Les membres du comité devront passer en revue toute les demandes d'emploi des candidats du groupe 3, y compris leurs exemples de publication, et sortir une liste de trois ou quatre candidats. Créer une matrice d'évaluation pour les membres du comité pour noter chaque demande selon les critères spécifiques.

## Présélection

Informez les candidats présélectionnés en leur donnant un premier appel téléphonique. Il faut s'assurer que leurs aspirations en termes de salaire correspondent avec le budget et s'ils sont toujours intéressés par le poste compte tenu du lieu d'affectation, surtout quand il s'agit d'un emploi difficile avec des temps de voyage exigés. Il faut avoir la confirmation que les candidats seront disponibles pour commencer leur emploi à temps. Dresser le programme pour les interviews des candidats présélectionnés et toujours intéressés par le poste.

## Etape 6 Interviewer les candidats

**Dans le reste des étapes**, le module de recrutement se focalise essentiellement sur le personnel de niveau 2,3 et 4, étant donné que le processus de recrutement pour ces postes est techniquement rigoureux et le S&E est plus spécifique que pour le niveau 1. Le recrutement pour le poste de niveau 1 devra rigoureusement suivre les procédures standards de votre organisation pour le recrutement du personnel d'appui.

- **Etant donné que les candidats pourraient avoir une vision** limitée sur tout projet local discuté, les questions évoquées par les candidats dans ces discussions sont tous aussi, ou plus, importantes que les réponses qu'ils donnent..
- Notez les questions d'interview qui ont bien marché et celles qui étaient moins utiles. Partagez ces informations avec le bureau régional pour contribuer à l'amélioration des pratiques de recrutement..

## Préparez les questions pour l'interview

Invitez le comité d'engagement à sélectionner les questions finales pour l'interview et déterminer s'il y aurait une épreuve technique ou discussion à inclure dans les interviews. En plus des questions spécifiques de S&E, les interviews devront comprendre des questions plus générales et standard. Chaque membre du comité devra avoir une responsabilité sur plusieurs questions pendant l'interview.

**Poser des questions ouvertes.** Suivre ensuite toute question qui nécessite plus de clarifications en demandant «Comment avez-vous accompli cela?» ou «Pourriez-vous argumenter s'il vous plaît?»

Si vous n'avez aucun membre du personnel de S&E dans le comité d'engagement, il faut trouver les moyens d'inclure le personnel S&E dans le processus de recrutement. Les techniciens de S&E sont toujours mieux positionnés pour évaluer les réponses données aux questions plus techniques.



**Inclure des épreuves techniques et des discussions** pendant l'interview du personnel pour les niveaux 3 et 4. Ces discussions et épreuves devront comprendre, mais pas se limiter à la conception des systèmes et activités de S&E et à l'analyse des données.

Pour déterminer le niveau des connaissances du candidat dans la conception de S&E, demandez-lui de discuter un exemple d'outil de planification comme le cadre logique d'un projet dans un programme du pays. Il faut en outre inclure l'analyse par le candidat d'un tableau de suivi des indicateurs de performance performances d'un projet . Pour tester l'habilité analytique du candidat, il faut lui fournir en avance les données qualitatives et quantitatives de l'interview pour qu'il puisse s'adapter aux dites données. Comme élément de l'interview, demander au candidat de commenter ou de développer un plan d'analyse dans un contexte programmatique spécifique.

Pour inclure une discussion sur les questions courantes de S&E dans l'interview, consultez le personnel de S&E basé au niveau du bureau régional ou au siège pour les exemples de tests ou discussions qui ont bien marché dans le passé.

### **Feuille d'évaluation des candidats pendant l'interview**

Donner à chaque membre du comité une feuille qui sera utilisée pour évaluer les réponses du candidat. Le comité d'engagement devra inclure sur la feuille d'évaluation les critères les plus appropriés aux par rapport auxresponsabilités et connaissances.

Divisez l'interview en quatre composantes:

1. **Le début:** les présentations sont faites et le comité présente la synthèse de la description de l'emploi et clarifie le cursus du candidat selon le CV qui a été transmis comme documents de de candidature.
2. **Sondage:** Les membres du comité posent des questions et le candidat répond.
3. **Résumé/réflexion:** résumer les principaux points donnés par la personne interviewée.
4. **La fin:** c'est l'occasion pour la personne interviewée de fournir plus d'informations et de poser des questions supplémentaires concernant le poste et l'organisation.

Après l'interview, recueillez les points des candidats chez tous les membres du comité et identifier le premier et le second candidat. Discutez ces résultats avec le comité pour s'assurer que tous les membres sont tombésd'accord.

---

## **Etape 7 Recruter & orienter le nouveau personnel**

### **Vérifiez les références**

Le Département des Ressources Humaines peut aider à vérifier les références.

- Créez une liste de questions standards qui serviront de référence.
  - Vérifiez les références du meilleur candidat et passez en revue toutes les références pour avoir
-

une idée sur son travail technique, ses connaissances et d'autres forces et faiblesses.

- Il faut s'assurer que toutes les références sont recoupées.
- Si les références fournissent une bonne appréciation et sont confiants à l'égard du candidat, contactez les Ressources Humaines pour leur demander d'offrir le poste au candidat. Cependant, si les références donnent des impressions négatives qui poussent les dirigeants du comité à reconsidérer le candidat, il est conseillé de convoquer le comité d'engagement pour décider s'il faut oui ou non engager le deuxième candidat. Dans le cas échéant, il faut répéter le processus susmentionné avec les références du second choix.
- Continuez avec ce processus jusqu'à ce que vous soyez sûr que le candidat convienne pour le poste dans votre organisation.

- Il se pourrait que vous receviez une impression négative à partir d'une référence, basée soit sur ce que la personne fait ou tout aussi ce qu'il ne dit pas. Essayez d'intervenir pendant les explications ou posez des questions pour demander une clarification sur les réponses qui ne semblent pas être claires.
- Le nouveau membre du personnel a besoin de se familiariser avec le programme de chaque secteur et développer de fortes relations de travail avec le personnel clé de chaque secteur.

## Donner une offre

Les Ressources Humaines enverront une lettre d'offre d'emploi au candidat sélectionné tout en précisant le titre de l'emploi, le salaire, toute la catégorie des avantages, la durée du contrat (s'il y en a) et la date d'entrée en fonction. Une fois que le candidat accepte le poste, le processus de recrutement est complet. Contactez le reste des candidats, remerciez-les et informez-les que le poste est déjà donné à quelqu'un d'autre.

## Orientation du nouveau personnel

Fournir au nouveau venu le matériel d'orientation standard et arrangez-vous pour qu'il (elle) puisse passer une demie journée ou toute une journée avec le personnel dans chaque secteur. Incluez le nouveau venu dans toute réunion appropriée pendant ses premières semaines. L'idéal pour lui serait de participer aux activités de S&E, soit la planification, la collecte des données ou l'analyse, pendant les premières semaines initiales. Après quelques semaines, vérifiez s'il (elle) est déjà bien habitué et résolvez-lui toute question qui se souleverait.

**Le module de recrutement en S&E comprend les annexes suivantes:**

1. Description de l'emploi pour les niveaux 1&2
2. Tableau de résumé de travail
3. Listes de diffusions pour les offres d'emploi vacants
4. Matrice pour la sélection des candidats
5. questions de présélection
6. Liste des questions pour l'interview des candidats des niveaux 3&4
7. Ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire durant l'interview
8. Exemples de cadre de résultats
9. Indicateur pour la localisation de la performance
10. Matrice pour l'évaluation des interviews
11. Questions pour références

*Cette édition de « Short Cut » a été rédigée en Juillet 2008. Pour tout commentaire ou demande d'informations supplémentaires, veuillez-vous adresser à: [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).*

Cette publication est une partie des séries sur les aspects clé de S&E pour les programmes de développement socio-économique. La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries sous les subventions respectives de l'USAID/ Projets de Renforcement de la Capacité Institutionnelle pour Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour les directives et les outils spécifiques qui ne sont pas actuellement disponibles dans les publications. Les responsables des programmes ainsi que les spécialistes de S&E constituent l' audience visée par ces modules, les séries peuvent être aussi utilisées pour la formation de S&E et le renforcement de la capacité. Les séries de Raccourcis donnent un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules en entier, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient faire un avancement rapide avec des connaissances particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les sites Web suivants:

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

---

Auteur: Clara Hagens

Basé sur le module complet écrit par: Clara Hagens et Guy Sharrock

Rédacteur des séries: Guy Sharrock

Lecteurs/Rédacteurs: Alex Diouf, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteur graphiques: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur : Louis Taguaba

La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries avec les subventions de l'USAID/ Food for Peace : Projet de renforcement de la capacité institutionnelle de CRS ( AFP-A-00-00007-00) et le projet de renforcement de la capacité de ARC (AFP-A-00-00007-00). Les points de vue donnés dans ce document ne sont que ceux de leurs auteurs et ne représentent pas forcément les points de vues de USAID ou de Food for Peace.



## Introduction

Ce *Short Cut* fournit des instructions pratiques pour la préparation d'une évaluation. La plupart des bailleurs exigent une évaluation à mi-parcours et une autre à la fin du projet, et ces exercices périodiques sont ceux qui donnent souvent les informations les plus détaillées sur l'état d'avancement d'un projet et ses réalisations. Cependant, quand les réalisations attendues et les exigences sont mal définies, l'évaluation peut être très stressante pour le personnel et les bénéficiaires.

Pour simplifier le processus d'évaluation, il doit être bien planifié d'avance. Il faut s'assurer que les demandes d'information standard, la documentation du projet, et une compréhension du but et de l'utilité de l'évaluation contribuent à la communication et à une coordination améliorée, une meilleure gestion de l'évaluation, et, dans le meilleur des cas, à l'utilisation des résultats de l'évaluation par le personnel de terrain ; le bailleur et le partenaire. La communication constitue un élément clé à toutes les 7 étapes décrites ci-dessous, et elle clarifie les attentes, définit les responsabilités, et encourage l'appropriation des résultats de l'évaluation. Cependant, même avec une bonne communication, certaines étapes manquent souvent pendant l'évaluation, ce qui peut compromettre son utilité; les détails du module complet donnent des voies pour résoudre ces problèmes.

### 7 étapes pour préparer une évaluation

**Etape 1**  
Identifier et conférer plein pouvoir au responsable de l'évaluation

**Etape 2**  
Clarifier les directives et les attentes

**Etape 3**  
Etablir un cadre d'évaluation et un plan de travail préliminaires

**Etape 4**  
Identifier l'équipe d'évaluation et finaliser le cadre de travail

**Etape 5**  
Organiser la documentation du projet

**Etape 6**  
Organiser l'information du projet

**Etape 7**  
Planifier la logistique de l'évaluation

## **Etape 1 Identifier et conférer plein pouvoir au chargé de l'Evaluation**

### **Le rôle du chargé de l'Evaluation**

La première étape dans la conduite d'une évaluation bien planifiée est de nommer une personne comme responsable de l'évaluation. Cette personne est souvent le gestionnaire du projet ou le responsable chargé du Suivi et de l'Evaluation (S&E), mais n'importe qui avec un engagement clair dans projet peut jouer ce rôle. Le chargé de l'évaluation a la responsabilité de s'assurer que les tâches nécessaires précédant l'évaluation sont complétées à temps. Dans les grands projets avec plusieurs équipes et beaucoup d'activités, les responsabilités du chargé de l'évaluation peuvent être réparties parmi plusieurs personnes. Cependant, quand les responsabilités sont divisées, elles doivent être faites d'une façon très claire, et une bonne communication devient alors cruciale entre les gens impliqués.

### **Localisation du chargé de l'évaluation**

Certaines organisations veulent que le chargé de l'évaluation soit basé au siège de l'organisation, d'autres au bureau régional, ou au bureau principal du projet dans le pays. Mais aussi longtemps que la communication est fiable (l'Internet, le téléphone, etc.), sa localisation ne compte pas plus que sa capacité individuelle d'organiser, de coordonner de mener ou de faire exécuter les activités. Cependant, si le chargé de l'évaluation n'est pas dans le même pays où doit se faire l'évaluation, à ce moment, quelqu'un du personnel local devra renforcer le processus pour s'assurer que tout le terrain est bien représenté et que sa coordination est bonne. Ceci rendra facile la communication entre l'équipe d'évaluation et le personnel du projet.

### **Annonce**

Le Directeur du projet ou le directeur de pays devra informer tout le personnel sur les nouvelles responsabilités du Chargé de l'évaluation et s'assurer que ce dernier a assez de temps pour accomplir son nouveau rôle. Ceci permettra à la personne de devenir point focal clair pour l'évaluation et assurer une coopération à partir du personnel travaillant sur terrain régulièrement.

---

## **Etape 2 Clarifier les directives et les attentes**

### **Déterminer les exigences**

En général, les bailleurs ont des normes pour l'évaluation. Les organisations qui exécutent les projets ont aussi des normes d'évaluation qui sont bien souvent très rigoureuses. Avant de rédiger un cadre de travail, il faut trouver ce que sont ces exigences en matière d'évaluation. Ceci permettra de savoir le processus à suivre durant l'évaluation y compris les délais et les connaissances requises pour l'équipe de l'évaluation. Il y a deux endroits où l'on peut trouver ces normes d'évaluation: dans les directives du bailleur ayant servi à la rédaction de la proposition de projet et dans le plan de S&E du projet. En outre, d'autres ressources peuvent fournir des informations sur les indicateurs que les évaluateurs devront mesurer directement et ceux qui demanderont une collecte supplémentaire de données



(comme par exemple une étude). Le personnel du projet peut aider à identifier ceux qui pourront prendre une quelconque responsabilité sur les différents éléments (exemple : par objectif stratégique).

Inclure toutes ces ressources et les autres documents appropriés en S&E dans un document récapitulatif, (appelé Manuel opérationnel de SuiviÉvaluation à Catholic Relief Services) participe à les rendre facilement accessibles à l'équipe de l'évaluation et à tout le personnel du projet. Les gestionnaires pourront utiliser ce manuel (voir tableau 1) comme référence pour les différentes composantes de l'évaluation ; avec ces informations, ils pourront dans l'avenir faire de bons choix sur la façon d'utiliser les ressources existantes ou décider s'ils ont besoin de demander une aide supplémentaire.

### Communiquer les besoins

L'étape suivante est de convoquer une réunion avec le chargé de l'évaluation, le responsable du projet et la direction pour discuter les exigences de l'évaluation. Cette réunion donnera une idée à la direction sur l'allocation des ressources et ce qu'il faut faire avant qu'on leur demande de revoir le cadre de travail. Ceci permet également de préparer ces personnes pour plus de tâches dans le projet.

#### Astuces du terrain

*Organisez-vous avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation. N'abandonnez pas cette règle jusqu'à la dernière minute. Chaque bureau du projet a des boîtes de papiers, depuis les propositions initiales jusqu'aux rapports de voyage, et beaucoup plus de fichiers électroniques dans chaque ordinateur. Il faut présenter un fichier organisé ou un répertoire pour que l'équipe puisse bien commencer.*

*Les cahiers d'information constituent un grand document pour les donateurs et les partenaires potentiels actuels. Un cahier d'information doit être court et juste, accompagné de faits et facilement adapté!*

**Tableau 1: Contenu du cahier récapitulatif de l'évaluation**

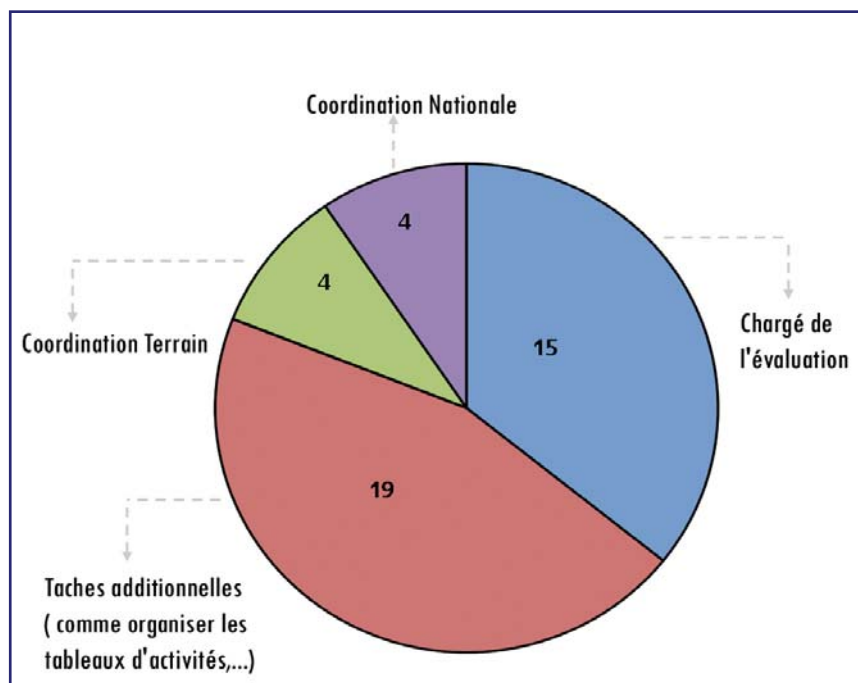
Contenu	Pourquoi faire?
Directives des donateurs	Le cadre de travail pour l'évaluation doit concorder avec les exigences les plus récentes du bailleur. Cependant, deux versions devront être incluses dans le cahier: la première est celle datant de la période pendant laquelle la proposition a été approuvée, et la deuxième est la version la plus récente. Il faut noter les changements entre les deux et contacter le représentant du bailleur le plus approprié pour déterminer le meilleur compromis entre les deux versions.
Plan de S&E	Utiliser le plan original de S&E approuvé, avec toutes modifications apportées. Il faut faire en sorte que tout le personnel puisse revoir ce document.

Directives des autres donateurs	Certains bailleurs donnent une assistance technique supplémentaire sur la collecte des données, surtout pour les indicateurs qui ont été ajoutés récemment à leurs exigences. Ceci pourra aussi aider dans la détermination des besoins de l'équipe d'évaluation.
Directives de l'Organisation Volontaire Privée	Beaucoup d'organisations privées volontaires ont leurs propres normes pour d'évaluation. Assurez-vous d'avoir une copie de ces normes.
Résumé du cahier d'information	Compte tenu du fait que beaucoup de cadres supérieurs et le personnel de terrain sont inexpérimentés dans le travail avec les évaluateurs, un cahier récapitulatif simplifié peut aider le chargé de l'évaluation à communiquer le processus d'évaluation à toutes ces personnes. Essayez de résumer toutes les exigences sur une page unique. Ceci pourra aussi aider dans la rédaction du Cadre de Travail.

### Etape 3 Etablir un cadre d'évaluation et un plan de travail préliminaires

#### Développer un agenda

Fixer une période pour la pré évaluation en travaillant à reculons à partir de la date de commencement de l'évaluation (voir figure 1). Pour les projets Titre II, le chargé d'évaluation devra planifier sur 15 jours de travail, et quelques membres du personnel du projet devront dresser un plan sur 19 jours. Les responsables travaillant sur terrain et ceux au niveau du bureau national prendront vraisemblablement à peu près 4 jours chacun. Ceci voudra dire un total de 42 personne-jours pour le personnel avant l'évaluation. Ces jours sont répartis entre différents membres du personnel et d'habitude, cela ne sera pas fait d'une façon consécutive (voir section 2 du module complet pour plus de suggestions concernant les délais). Le nombre de jours pourrait être supérieur ou inférieur mais cela dépendra de la complexité du projet et l'organisation du matériel existant.



## Etablir un cadre d'évaluation et un plan de travail préliminaire

Quelle est la différence entre cadre de l'évaluation et plan de travail? Le cadre de l'évaluation donne des détails sur ce qui doit être fait et pourquoi l'évaluation doit être faite, alors que le plan de travail décrit qui doit faire quoi? Quand et comment? Les deux sont nécessaires pour bien pouvoir organiser une évaluation d'une façon efficace.

La cadre préliminaire de l'évaluation donne la chance à l'équipe du projet de se focaliser sur les questions les plus importantes à poser pendant l'évaluation et les méthodes à utiliser. Le chargé de l'évaluation peut modifier un cadre existant pour répondre aux besoins de l'évaluation.

Le chargé de l'évaluation devra plutôt s'assurer qu'il y a assez de temps alloué dans le Cadre de l'évaluation pour le personnel de terrain et les parties prenantes afin de revoir le premier jet, donner des commentaires, et penser aux exigences de l'évaluation.

Le plan de travail aide dans l'organisation de l'évaluation étape par étape, y compris la logistique, et aide le personnel de terrain à gérer leur temps dans la préparation de l'évaluation.

### Éléments standard d'un cadre d'évaluation

- *Vue d'ensemble du projet*
- *Objectifs de l'évaluation*
- *L'expertise technique proposée de l'équipe de l'évaluation*
- *Les questions majeures de l'évaluation*
- *Les documents et informations clé*
- *L'emploi du temps*
- *Format de rapport*

## Ce dont il faut prendre compte

Il y a beaucoup de choses à prendre en compte quand on organise un cadre d'évaluation et un Plan de Travail. S'il faut passer beaucoup de temps sur le terrain, qui organisera ce processus? Est-ce que des autorisations spécifiques provenant des autorités locales seront nécessaires d'avance? Est-ce qu'il y a des questions spécifiques pour l'évaluation qui abordent les éléments de conception, comme par exemple le renforcement de la capacité des partenaires ou la gestion du projet, qui ont besoin d'être ajoutés au modèle existant? Essayez de trouver le plus de réponses possibles avant d'avancer vers l'étape n°4. Une meilleure communication et une bonne organisation du moment, se traduiront plus tard par une meilleure coordination.

## Un Évaluateur Interne ou Externe?

Un autre défi est celui de savoir s'il faut faire appel aux évaluateurs internes ou externes. Il y a des avantages et des inconvénients associé à chaque approche (le module complet discute en détail de ce sujet) mais à la base on trouve trois facteurs: l'apprentissage; l'objectivité; et l'accès. Les évaluateurs internes ont tendance à avoir les courbes d'apprentissage les plus courtes et un meilleur accès. Les évaluateurs externes ont tendance à être plus objectifs car, ils voient les événements sans le contexte institutionnel et apportent une perspective nouvelle. Former une équipe qui combine les avantages et minimise les inconvénients de chaque approche peut bien marcher.

## Étape 4 Identifier l'équipe d'évaluation et finaliser le cadre de l'évaluation

### Choisissez un chef d'équipe expérimenté

Les bons chefs d'équipe devront avoir une expérience en évaluation de projets du même genre ou similaires. Ce cursus est important pour s'assurer que l'évaluation donne satisfaction aux attentes des donateurs.

Les chefs d'équipe doivent avoir aussi une habileté démontrée pour gérer et synthétiser les contributions et la participation des membres de l'équipe d'évaluation ainsi que celle de différentes autorités gouvernementales, les partenaires des Organisations Volontaires Privées, et l'équipe des donateurs. Chacun de ces individus ou groupe a un objectif ou un programme différent. La tâche du chef d'équipe est d'impliquer les différents individus ou groupes pour que chacun de l'équipe puisse avoir une réponse à ses propres questions d'évaluation, tout en travaillant encore pendant l'évaluation pour un but commun et dans un esprit constructif. De solides connaissances en communication verbale et écrite sont importantes. Il faut noter que la communication ne signifie pas seulement parler ; elle signifie également une écoute active. Ceci constitue une aptitude clé qui ne peut pas être évaluée par le biais d'un échantillon de documents écrits. Les références sont importantes!

### Choix d'une équipe d'évaluation

La première étape dans le recrutement d'une équipe d'évaluation, spécialement du chef d'équipe, est d'identifier un groupe de candidats ayant les aptitudes. Les organisations ont souvent une liste des gens qu'elles ont utilisées auparavant et qu'elles souhaiteraient utiliser encore. Commencer par cette liste institutionnelle, puis demander aux autres organisations—celles qui sont dans le même secteur et celles qui sont dans le même pays— pour plus de recommandations. Commencez par un petit groupe, qui ne dépasse pas cinq candidats. Une fois que les candidats sont identifiés, faites circuler le cadre de l'évaluation, et demandez aux candidats d'exprimer leur intérêt et d'envoyer des exemples de rapports qu'ils ont eu à écrire.

Comme étape suivante, choisissez un chef d'équipe parmi les candidats. Cet individu doit être disponible pour toute l'évaluation, y compris le temps supplémentaire avant et après l'évaluation. Le temps supplémentaire est nécessaire pour le chef d'équipe afin de pouvoir discuter de la méthodologie d'évaluation, des autres membres d'équipe, et de la logistique avec le chargé de l'évaluation, pour s'assurer que l'évaluation est organisée d'une façon appropriée, et que le rapport d'évaluation sera transmis à temps.

La contribution du chef d'équipe est un élément clé pour le cadre de l'évaluation chargé de l'évaluation. Il se pourrait qu'il y ait des méthodologies de collecte de données préférables à cause de la saisonnalité ou d'autres questions locales (par exemple, si c'est la saison des pluies et que beaucoup de membres des communautés ne sont pas facilement joignables— le sondage aléatoire sur le site de visite sera moins parfait. Le chef d'équipe devra inclure ces variables dans le cadre de l'évaluation.

## L'équilibre de l'expérience

Il faut s'assurer que dans l'équipe d'évaluation il y ait un équilibre d'expérience, de préférence, l'expérience du pays, l'expérience sectorielle, ou une autre expertise technique spécifique. Un fois que l'équipe est sélectionnée, il faut finaliser le cadre de l'évaluation en se basant sur les contributions de l'équipe, placez la version finale dans le cahier récapitulatif, et envoyez une copie au bailleur et au responsable de la gestion. Le chargé de l'évaluation ou le chef d'équipe pourra aussi attacher une note de justification de certains choix méthodologiques pendant que la décision est encore récente.

Le bailleur et l'organisation de mise en œuvre peuvent préférer certaines méthodes d'évaluation, et, dans certains cas, demander des approches particulières. Le chef de l'équipe pourra recommander des solutions de rechange, c'est important de respecter les exigences; mais au bout du compte, le chef d'équipe est responsable du choix des méthodes d'évaluation

---

### **Etape 5** Organisez la documentation du Projet

#### **La documentation du projet**

La documentation du projet se réfère aux dossiers existants, en commençant avec les évaluations initiales. Deux éléments devront être produits de l'étape n°5 : une bibliographie et le cahier récapitulatif sur le projet.

#### **Bibliographie et cahier récapitulatif**

La bibliographie du projet est la liste des documents du projet classée par catégorie. Le cahier récapitulatif inclut seulement les documents les plus intéressants. Il faudra inclure une version mise à jour de la bibliographie dans le cahier récapitulatif. Il faudra aussi organiser les dossiers du projet, détruire ceux qui ne sont plus utiles. Plusieurs documents seront aussi disponibles sous forme électroniques, les indiquer dans la bibliographie. Il faut créer un CD (ou placer dans un clé USB) les documents les plus importants.

Le Chargé de l'évaluation doit s'assurer que le personnel de terrain organise ses dossiers pour l'équipe d'évaluation avant son arrivée. Avoir à organiser tous les documents du projet n'est pas quelque chose que toute personne aimerait faire après un vol de 20 heures, et ce n'est pas quelque chose pour laquelle le projet devrait payer un consultant! Voici une occasion dorée pour tout le monde d'avoir ses étagères et dossiers électroniques mis en ordre et nettoyés.

Prendre connaissance en avance d'une évaluation signifie que cette tâche peut être mieux programmée dans le temps, plutôt que se hâter juste avant l'arrivée du chef d'équipe. Sous la supervision et la coordination du chargé de l'évaluation, chacun au bureau doit prendre la responsabilité de réunir les documents clé, souvent dans les boîtes de revue ou certain type de boîtes en carton qui peuvent entrer dans des étagères. Il faut disposer d'étiquettes pour organiser les documents par boîte.

---

**Revue:**

- Nettoyez et organisez les dossiers du projet (*Nettoyer, nettoyer, nettoyer & organiser!*)
- Organisez les documents du projet dans le cahier récapitulatif du projet et inscrivez-les dans la bibliographie

## Etape 6 Organisez l'information du projet

Information du projet ne veut pas dire documentation du projet. L'information du projet constitue l'ensemble des rouages de celui-ci, et ceci nécessitera des efforts pour les mettre ensemble. La plupart de l'information pourra être trouvée dans les rapports annuels, mais souvent elles n'ont pas été mises dans les tableaux récapitulatifs.

Dans l'encadré ci-contre portant sur l'information clé, se trouvent les éléments clé de l'information du projet. Le module complet donne plus de détails sur comment mettre ensemble chaque élément et pourquoi chacun des éléments est utile. Voici quelques éléments illustratifs:

### Information clé du Projet

- *Chronologie et histoire (délai)*
- *Modèle de dotation en personnel et renouvellement*
- *Résumé des résultats de formation et les dépenses*
- *Réunions principales (partenaires et donateurs)*
- *Renforcement de la capacité institutionnelle*
- *Système financier et comptabilité*
- *Système de S&E et méthodes (Manuel opération de S&E)*
- *Tableau de Suivi des Indicateurs de Performance*
- *Mises à jour des secteurs techniques*
- *Village/communauté/matrices d'activités*
- *Plans*

### Modèles d'agenda et de processus de recrutement

Connaître la chronologie des événements du projet et le processus du recrutement est important quand on évalue les résultats du projet. Par exemple, si trois chefs de projets ont été recrutés pendant les deux premières années du projet, et ces informations sont revues côte à côte avec quelques autres événements (Comme par exemple les manifestations publiques) dans l'histoire du projet (voir tableau 2), cela peut créer l'image des événements externes qui peuvent affecter la rétention du personnel. Une vue d'ensemble est nécessaire, ou la conclusion peut être erronée. Embarquer le personnel dans la revue de cette chronologie est un exercice important comme travail de groupe; ce processus peut comprendre le personnel administratif et celui des finances. Leurs contributions au succès du projet constituent des composantes négligées dans l'évaluation car ils ont une bonne mémoire institutionnelle et pas de préjugé technique particulier. L'équipe de santé peut faire son agenda sectoriel et celui d'agriculture le sien —les gestionnaires et les facteurs externes doivent être pris en compte, pour ne pas rater les tournants importants.

### Tableau de suivi des indicateurs de performance

La plupart des évaluateurs noteront que le tableau de suivi des indicateurs de performance donne une vue d'ensemble importante du projet. Cependant, beaucoup de projets ne mettent pas ce tableau à jour, et il y a souvent de l'empressement terrible chaque année pour mettre à jours les chiffres avant la transmission du rapport annuel, malgré qu'il ait été une exigence de Titre II. Ceci n'est une bonne chose ni lors de l'évaluation à mi temps, ni lors de l'évaluation finale. Et pire, les projets



attendent que l'évaluateur remplisse, non seulement les nombres les plus récents, mais toutes les données qui manquent. Beaucoup d'indicateurs du Tableau de Suivi de la performance sont exigées mais présentent un défi pour leur collecte durant l'exécution. Le personnel peut avoir été changé et personne ne sait plus comment faire la collecte d'information. Ou le projet a changé son centre d'intérêt, et un certain nombre d'activités a changé. Tous ces éléments peuvent constituer des excuses pour reporter la mise à jour des Indicateurs du Tableau de Suivi de la performance.

**Tableau 2: Calendrier du projet**

Historique	2006				2007			
	1er Trimestre	2ème Trimestre.	3ème Trimestre	4ème Trimestre	1er Trimestre	2ème Trimestre	3ème Trimestre	4ème Trimestre
Troubles Civiles								
Tremblement de terre								
Directeur A								
Directeur B								
Directeur C								

## Etape 7 Planifier la Logistique de l'Evaluation

Une bonne planification logistique est nécessaire pour réussir une évaluation. Les équipes d'évaluation doivent ramper comme dans l'armée. Si la logistique n'est pas suffisamment planifiée et financée, même une évaluation avec la meilleure méthodologie ne pourra réussir. Le résultat de la septième et dernière étape d'une évaluation devra être une logistique détaillée et bien coordonnée.

### Avant la planification, il est important de:

- Avoir une personne-clé - qui doit rendre compte au chargé de l'évaluation— qui assure la responsabilité logistique
- Négocier les dates préliminaires et les objectifs des visites sur les sites avec des organisations locales non gouvernementales, les autorités gouvernementales, et les chefs de village, et finaliser le temps et les dates, une ou deux semaines avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation au site du projet
- Identifier les dates quand les autorités du district seront notifiées par les évaluateurs sur le programme des visites aux villages spécifiques
- Préparez un communiqué d'une page, qui sera signé par un représentant du ministère hôte du projet, informant les communautés sur la prochaine visite; le communiqué devra comprendre une brève description du but de la visite, les dates anticipées des visites sur les sites, et les noms des membres de l'équipe d'évaluation (dans la langue locale)
- Faire des arrangements pour la nourriture, le transport, l'espace pour le bureau, les équipements comme l'ordinateur et l'imprimante ainsi que le logement pour l'équipe.

## Pourquoi est-ce que la pré évaluation ne peut pas faire partie de l'Évaluation?

C'est possible! Le problème est que quand la pré évaluation et l'évaluation sont combinées, cela ralentit l'évaluation à moins que la production des résultats de la pré évaluation soit incluse dans le plan de travail. Planifier une évaluation prend du temps (le module a des estimations détaillées pour chaque niveau de gestion). Une évaluation prendra probablement au chargé d'évaluation à peu près un mois.

Dans beaucoup de cas, les options sont claires:

- Payez avant —pendant les heures de travail—pour produire les résultats de pré évaluation ; ou
- Payez plus tard—pendant les heures de travail— pour produire les résultats de pré évaluation pendant l'exercice d'évaluation ; ou
- Payez plus tard et payez plus aux consultants externes pour réunir les deux produits.

Si l'option de payer plus tard est choisie, elle a tendance d'être plus coûteuse en termes de temps du personnel et pour le paiement des consultants afin de superviser ces efforts. En outre, il y a risque de frustrer les organisations partenaires qui doivent chercher les informations, alors qu'ils abritent les évaluateurs, au lieu d'être capable de faire la collecte d'informations avant la visite des évaluateurs.

## Quatre options de base pour un pré évaluation

1. L'administration du projet prend la responsabilité pour les étapes 1 et 2, et puis un chargé d'évaluation expérimenté conduit un atelier d'une semaine avec le personnel du projet pour réunir les autres produits inscrits dans les étapes à partir de 3 à 7. Ce processus peut se faire sur plusieurs mois avant l'évaluation actuelle. Si le chargé d'évaluation fait partie du personnel de terrain, cet atelier pourra être transformé en réunions séparées, avec une tâche assignée aux différents secteurs pour différents produits.
2. Un facilitateur travaille avec le chargé d'évaluation pour réunir la plupart des produits, et le chef d'équipe a les étapes 5 et 6 ajoutées à son cadre de travail. C'est un bon choix quand le chargé d'évaluation est un novice, mais c'est une dépense supplémentaire dans l'évaluation.
3. Séparez le pré évaluation en deux phases. La première phase apparaît plusieurs mois (ou même une année) avant l'évaluation elle même et comprend les étapes de 5 à 7. Le chargé d'évaluation servira comme pont important, surtout quand il y a plus d'une organisation de mise en oeuvre.
4. Conduisez les étapes 1 à 4 comme phase séparées et assignez les étapes 5 et 7 au personnel du projet en plus de leurs fonctions régulières. Cependant, cette décision peut surcharger le personnel du projet et, comme résultat, les étapes 5 à 6 ne pourront pas être exécutées jusqu'à la dernière minute, juste avant l'arrivée du chef d'équipe. Ceci n'est pas un scénario recommandé.

## **Le module complet de Préparation d' une évaluation comprend plusieurs sources pour développer un cadre de travail:**

- Tâches spécifiques et réalisations attendues, spécialement l'emploi du temps du projet
- Outil d'évaluation de la capacité Institutionnelle
- Analyse des parties prenantes
- Echantillon de la bibliographie
- Planification d'une liste de contrôle pour chaque étape
- Bibliographie détaillée des ressources supplémentaires

*Cette édition de Short Cuts a été rédigée en Juillet 2008. Veuillez adresser vos commentaires ou demande d'informations supplémentaires à: [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).*

### **Sources additionnels:**

- USAID : Astuces No3 Préparer le cadre de travail d'une évaluation ([www.usaid.gov/pubs/usaid\\_eval/#02](http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/#02))
- CRS, ProPack 2 ([www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications))

Cette publication est une partie des séries sur les aspects clé de S&E pour les programmes de développement socio-économique. La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries sous les subventions respectives de l'USAID/ Projets de Renforcement de la Capacité Institutionnelle pour Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour les directives et les outils spécifiques qui ne sont pas actuellement disponibles dans les publications. Les responsables des programme ainsi que les spécialistes de S&E constituent l' audience visée par ces modules, les séries peuvent être aussi utilisées pour la formation de S&E et le renforcement de la capacité. Les séries de Raccourcis donnent un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules en entier, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient faire un avancement rapide avec des connaissances particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les sites web suivant:

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

Auteur : Alice Willard

Basé sur le module complet écrit par: Della E. McMillan et Alice Willard

Rédacteur des séries : Guy Sharrock

Lecteurs/Rédacteurs : Alex Diouf, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteur graphiques : Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur : Louis Taguaba

La Croix Rouge Américaine et le “Catholic Relief Service” (CRS) ont produit ces séries avec les subventions de l’USAID/ Food for Peace : Projet de renforcement de la capacité institutionnelle de CRS ( AFP-A-00-00007-00) et le projet de renforcement de la capacité de ARC (AFP-A-00-00007-00). Les points de vue donnés dans ce document ne sont que ceux de leurs auteurs et ne représentent pas forcément les points de vues de USAID ou de Food for Peace.



## Introduction

Ce numéro de *Short Cuts* donne des conseils sur la manière de gérer et de mettre en œuvre une évaluation. Le but du module *Gestion et mise en œuvre d'une évaluation* est d'améliorer la qualité des activités de S&E d'une organisation grâce à une évaluation bien gérée. Il précise les compétences particulières dont a besoin un chargé d'évaluation et explique la liste de contrôle pour gérer une évaluation (cf. Annexe 1).

Cette édition de *Short Cuts* insiste sur deux éléments clés du module *Gestion et mise en œuvre d'une évaluation*:

1. Les compétences (ou attributs) nécessaires à un chargé d'évaluation.
2. Comprendre la la liste de contrôle pour gérer une évaluation.

### Étapes pour la gestion et la mise en œuvre d'une évaluation

#### Étape 1

Choisir le bon chargé d'évaluation et définir son rôle

#### Étape 2

Utiliser la liste de contrôle pour gérer une évaluation

### Étape 1 Choisir le bon chargé d'évaluation et définir son rôle

Ce qui rend souvent difficile la gestion d'une évaluation est le fait que les organisations n'aient rarement que des employés supplémentaires qui ne travaillent que sur le S&E et peuvent être détachés pour la durée de l'évaluation. Ce travail est donc souvent confié à des employés qui, de par leur contrat, sont moins importants pour la mise en œuvre du projet. L'employé est souvent d'un niveau moins élevé que l'évaluateur et plus jeune que lui. L'évaluateur risque donc de considérer le chargé d'évaluation comme faisant partie du personnel d'appui si son rôle n'est pas clairement défini pour l'organisation, l'employé lui-même et le consultant. Le rôle du chargé d'évaluation est de s'assurer que l'évaluation se passe bien.

Il y a sept talents nécessaires à un bon chargé d'évaluation (cf. l'encadré ci-contre). Ceux-ci n'aideront pas seulement à déterminer qui pourra être le meilleur choix pour ce travail, ils amélioreront aussi la performance du chargé d'évaluation et la qualité de l'évaluation. Il vaut mieux ne pas considérer le chargé d'évaluation

comme l'employé du projet qui est responsable à lui seul de la réussite de l'évaluation. On doit plutôt le voir comme le contact principal pour l'évaluation. Le chargé d'évaluation contribue à la réussite ou à l'échec d'une évaluation.

**Une bonne capacité d'organisation** est la qualité principale des meilleurs chargés d'évaluation. Ceux-ci ont des calendriers et les tiennent à jour, et ils s'assurent que tous les documents et autres produits livrables sont bien structurés et prêts à temps. Demandez-vous qui, dans votre bureau, a ce genre de capacité. C'est un bon point de départ pour choisir un chargé d'évaluation interne.

**La mémoire institutionnelle** est aussi une capacité importante pour un bon chargé d'évaluation. Il (ou elle) doit déjà assez bien connaître l'organisation et le projet pour pouvoir répondre aux questions de l'évaluateur. Certains évaluateurs travaillent plusieurs fois pour la même organisation, mais les organisations changent de personnel et il est utile d'avoir un chargé d'évaluation qui puisse répondre à des questions sur l'organisation, son histoire et les rôles et les responsabilités à l'intérieur de l'organisation. C'est encore mieux si cette personne connaît bien le projet. Pour avoir un chargé d'évaluation ayant une bonne mémoire institutionnelle, il vaudra mieux ne pas choisir un stagiaire qui est là pour l'été, mais il pourrait s'agir d'un employé local qui travaille depuis le début du projet pour le gestionnaire de projet.

**Une bonne connaissance des méthodes d'évaluation** est aussi une qualité d'un bon chargé d'évaluation. Cela lui permettra de communiquer plus facilement avec l'évaluateur. Et il lui sera aussi plus facile d'expliquer au reste du personnel du projet pourquoi certaines méthodes doivent être révisées ou pourquoi différentes tâches prennent plus longtemps. Le meilleur choix de chargé d'évaluation est sans doute quelqu'un qui a déjà participé à une évaluation, de préférence dans le même pays, et a donc un cadre de référence spécifique pour les méthodes à utiliser. Il est important que le chargé d'évaluation étudie à l'avance les matériels de formation et les listes de lecture et qu'il se familiarise avec le vocabulaire de l'évaluation. Ceci devrait faire partie du cahier des charges de l'évaluation afin que le développement des capacités du personnel fasse partie intégrante du processus d'évaluation.

Quelqu'un qui a une **attitude sérieuse** peut inspirer confiance en tant que chargé d'évaluation. C'est une qualité rare. Un jeune employé n'a généralement pas les ressources personnelles nécessaires pour être crédible quand il prend des décisions ou qu'il organise les ressources. Cherchez une personne vers laquelle les employés du projet comme ceux du pays se tournent généralement quand ils veulent résoudre un problème de travail, avec laquelle ils sont confiants qu'elle trouvera une solution équitable et juste.

**Un bon contact avec les gens** est sans doute la qualité la plus facile à identifier. Qui se souvient des anniversaires et des fêtes de famille ? Qui écoute ses collègues quand ils parlent de leurs problèmes ? Cherchez quelqu'un de vraiment sympathique, qui veut aider. La plupart des personnes travaillant dans le développement international veulent aider, mais tout le monde n'est pas capable d'avoir un contact au niveau émotionnel. La capacité d'avoir ce contact personnel crée une atmosphère plus favorable à une communication ouverte et contribue à un travail où tout le monde est prêt à y mettre du sien et à s'adapter aux changements de calendrier.

### 7 talents d'un bon chargé d'évaluation

#### AU NIVEAU PERSONNEL

- Capacité d'organisation
- Mémoire institutionnelle
- Connaissance des méthodes d'évaluation
- Attitude sérieuse
- Bon contact avec les gens
- Sens de l'humour

#### AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

- Système d'appui



Il est aussi important que les chargés d'évaluation aient le **sens de l'humour** car ils doivent donner le ton de l'évaluation, qui est souvent un évènement stressant. Le chargé d'évaluation peut aider à réduire le stress en utilisant de façon judicieuse ses capacités de contact pour aider les gens à être en connexion. Et, si son humour correspond à la culture du lieu, c'est encore mieux. Les évaluateurs utilisent souvent ces stratégies pour diminuer les tensions et permettre aux gens de se détendre. Comme le chargé d'évaluation sera souvent considéré comme le contrôleur ou le gardien, ce sera plus facile s'il est capable de plaisanter à propos de son rôle.

Enfin, un fort **système d'appui au niveau de l'organisation** est vital pour le chargé d'évaluation. Ce système d'appui lui donne une personne (ou un groupe de personnes) qu'il peut aller voir quand il a besoin d'un soutien émotionnel, des conseils de gestion, quand il doit valider différentes idées, etc. Cela ne doit pas forcément être le gestionnaire de projet (sauf pour des questions de budget ou des questions personnelles), mais il faudra que ce soit quelqu'un avec qui le chargé d'évaluation a déjà une relation de confiance réciproque.

---

## Étape 2 Utiliser la liste de contrôle pour la gestion d'une évaluation

La liste de contrôle pour la gestion d'évaluation (cf. l'annexe 1) est conçue pour permettre au chargé d'évaluation d'évaluer rapidement l'état des différentes tâches au cours du processus d'évaluation, en commençant par le cahier des charges et en continuant avec les produits livrables et les plans d'urgence. Les 11 principales tâches de la liste de contrôle sont:

1. Cahier des charges
2. Personnel
3. Finances
4. Logistique
5. Relations
6. Éléments psychologiques
7. Contrats
8. Produits livrables
9. Communication
10. Plan de travail et calendrier
11. Plans d'urgence

Chacune des tâches est décrite plus en détails dans le module complet. Chaque tâche peut être divisée en plus petites tâches qui varieront suivant la manière dont l'ONG organise l'évaluation. Le chargé d'évaluation doit faire le suivi des différentes tâches, même si ce n'est pas lui qui a la responsabilité d'accomplir les tâches elles-mêmes. Par exemple, les questions de contrats seront sans doute gérées par le bureau de gestion tandis que les questions financières seront la responsabilité du bureau du budget ou de la comptabilité. Là où des éléments doivent être changés (par exemple, s'il faut augmenter la durée d'un contrat ou en modifier le contenu), le chargé d'évaluation devra s'occuper du processus d'approbation pour que la communication entre lui-même et les évaluateurs soit claire.

**Annexe 1: Liste de contrôle pour la gestion d'une évaluation**

Tâche principale	Tâches	Personne ou bureau en charge	État	Date limite	Fait le	Approbation nécessaire	Commentaires
<b>Cahier des charges</b>	Rédaction du cahier des charges						
	Consultant(s) choisi(s)						
	Cahier des charges finalisé						
<b>Personnel</b>	Références des consultants vérifiées						
	Personnel du projet déployé (assigné & travail habituel confié à d'autres pour la durée de l'évaluation)						
	Équipe assemblée						
	Réunion de création d'équipe faite						
<b>Finances</b>	Budget de l'évaluation préparé						
	Honoraires du consultant négociés						
	Per-diem et avances pour les voyages prévus pour les employés locaux et internationaux						
	Budget de l'évaluation révisé						
	Formulaires pour les comptes rendus de dépenses et les factures envoyés au(x) consultant(s)						
	Calendrier et instructions pour l'envoi des comptes rendus de dépenses fournis au(x) consultant(s)						
<b>Logistique</b>	Véhicules et chauffeurs prévus						
	Traducteurs prévus						
	Personnel supplémentaire prévu						
	Logement prévu près du bureau principal						
	Logement prévu à l'intérieur du pays						
	Billets d'avion prévus						
	Visas, permis de travail, autorisations de sécurité prévus						
	Espace prévu pour le personnel d'appui et les bureaux						
<b>Relations</b>	Les parties prenantes (ONG, bailleur de fonds, ministères) sont prévenues						
	Le cahier des charges est diffusé ainsi que le CV du chef d'équipe						
	Les communautés sont impliquées dans le calendrier et l'objectif de l'évaluation ou sont au courant						
	Le chargé d'évaluation et le gestionnaire de projet ont préparé le calendrier des communications						

**Annexe 1 : Liste de contrôle pour la gestion d'une évaluation (suite)**

Tâche principale	Tâches	Personne ou bureau en charge	État	Date limite	Fait le	Approbation nécessaire	Commentaires
<b>Éléments psychologiques</b>	Mentor du chargé d'évaluation choisi						
	Souape de sécurité prévue pour l'équipe d'évaluation (options de week-end, excursions d'une demi-journée, etc.)						
	Le personnel est impliqué dans le calendrier et l'objectif de l'évaluation, les implications des changements dans la charge de travail ou est au courant						
<b>Contrats</b>	Contrat(s) finalisé(s) pour le(s) consultant(s)						
	Organisation logistique finalisée						
	Exemplaires signés des contrats reçus						
<b>Produits livrables</b>	Produits livrables négociés avec les consultants						
	Calendrier fixé pour les produits livrables organisationnels						
	Période de revue (consolidation des commentaires)						
	Période de révision/approbation finale						
<b>Communication</b>	Calendrier préparé par le chargé d'évaluation et le chef de l'équipe d'évaluation (type de communication, jour de la semaine, heure, etc.)						
	Le protocole et le mécanisme pour contacter les autorités locales sont prêts pour quand les communautés où auront lieu les visites sur le terrain auront été choisies						
	Options de communication (téléphones portables locaux, VSAT, radio onde courtes, etc.) prévues						
	Communication options (local cell phones, VSAT, shortwave radio, etc.) arranged						
<b>Plan de travail et calendrier</b>	Les points jalons du processus d'évaluation sont prévus avec le(s) consultant(s)						
	Le processus d'évaluation est défini et les tâches partagées entre les membres de l'équipe d'évaluation						
	Les points jalons sont notés dans le calendrier						
	Le plan de travail et le calendrier sont rédigés et distribués, avec les tâches surlignées						
<b>Plans d'urgence</b>	Assurance Medevac achetée pour les consultants						
	Numéros d'urgence préparés						
	Instructions de sécurité données au(x) consultant(s)						
	Dossier de plan d'urgence distribué (climat, troubles politiques, etc.)						

Dans l'exemple de la liste de contrôle (cf. Annexe 2, ci-dessous), les données du tableau sont expliquées dans le texte correspondant, juste en-dessous. On notera qu'il s'agit d'un exemple de liste de contrôle d'évaluation où l'on suppose qu'une évaluation à mi-parcours est prévue pour octobre-novembre, la troisième année d'un projet de cinq ans. La liste de contrôle est datée du 15 octobre, ce qui signifie que l'équipe est déjà arrivée sur le terrain et que l'évaluation est en cours.

Avec la liste de contrôle pour la gestion d'une évaluation, le chargé d'évaluation peut griser les tâches terminées ou mettre en avant les tâches qui demandent une action. Ceci permettra de faire le suivi de ce qui reste à faire et le dossier peut être protégé par un mot de passe pour qu'une seule personne puisse le modifier. Les gens peuvent le lire et envoyer des mises à jour, mais seul l'unique propriétaire du document peut remettre le dossier à jour. Ainsi, il y aura moins de confusion sur ce qui a déjà été fait.

Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation								
Tâche principale	Tâches	Personne ou bureau en charge	État	Date limite	Fait le	Approbation nécessaire	Commentaires	Clé Short Cut
<b>Cahier des charges</b>	Rédaction du cahier des charges	Gestionnaire de projet	Fait	15 mars	15 mars	Non	Envoyé au premier choix de consultant pour qu'il l'étudie ainsi qu'au conseiller S&E du bureau. Le chargé d'évaluation a oublié jusqu'à la dernière minute qu'il existait un format.	1
	Consultant(s) choisi(s)	Gestionnaire de projet	Fait	30 avril	15 avril	Oui	Approbation du bailleur de fonds nécessaire ; soumis dans le rapport trimestriel. E-mail d'approbation reçu le 15 juillet.	
	Cahier des charges finalisé	Gestionnaire de projet	Fait	30 mai	1er mai	Oui	Approbation du bailleur de fonds nécessaire ; soumis dans le rapport trimestriel. E-mail d'approbation reçu le 15 juillet.	

**Clé 1** Dans cette section, le point principal est que l'autorisation du bailleur de fonds prend généralement plusieurs mois (sauf si un e-mail est envoyé de la part du chargé d'évaluation spécifiquement à ce propos). Même si le bailleur de fonds n'avait pas approuvé le candidat, le projet aurait encore plusieurs mois pour trouver une alternative mais le choix de consultants disponibles serait moindre du fait que les meilleurs sont retenus longtemps à l'avance.

**Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite)**

Tâche principale	Tâches	Personne ou bureau en charge	État	Date limite	Fait le	Approbation nécessaire	Commentaires	Clé Short Cut
<b>Personnel</b>	Références des consultants vérifiées	Gestionnaire de projet	Fait	30 août	15 août	Non	Consultant déjà connu, donc la revue a été plus rapide. Vérifié aussi avec le bureau d'une autre ONG	2
	Personnel du projet déployé (assigné & travail habituel confié à d'autres pour la durée de l'évaluation)	Gestionnaire de projet	Fait	15 sept	1er sept	Oui	Le gestionnaire de projet a dû travailler avec le gestionnaire d'un autre projet pour que le personnel nécessaire soit disponible. Options discutées lors d'une réunion des cadres avec le Représentant résident.	
	Équipe assemblée	Gestionnaire de projet	Fait	1er août	15 sept	Oui	Il a fallu plus longtemps pour réunir l'équipe prévue à cause des vacances et R&R pendant l'été.	
	Réunion de création d'équipe faite	Chargé d'évaluation	Fait	30 sept	30 sept	Non	Le gestionnaire de projet a fait réunion de création d'équipe dès que l'évaluateur principal est arrivé dans le pays	

**Clé 2** Une date limite a été manquée, mais cela n'a pas affecté le démarrage de l'évaluation. Il est difficile d'ajouter ou de remplacer du travail et il est clair que le gestionnaire de projet a essayé de démarrer le processus plus tôt mais qu'il a été bloqué par les dates de vacances et de voyages habituelles de l'été.

**Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite)**

Tâche principale	Tâches	Personne ou bureau en charge	État	Date limite	Fait le	Approbation nécessaire	Commentaires	Clé Short Cut
<b>Finances</b>	Budget de l'évaluation préparé	Responsable finances	Fait	15 mars	1er mars	Oui	Budget élaboré dans le cadre du cahier des charges, revue par le bureau des finances nécessaire pour vérifier qu'il y avait suffisamment de fonds.	3
	Honoraires du consultant négociés	Bureau des contrats	Fait	1er août	31 juillet	Oui	Les tarifs du consultant préféré ont augmenté de 5% par rapport aux estimations du budget mais le gestionnaire de projet le savait à l'avance et était prêt à augmenter la ligne budgétaire.	
	Per-diem et avances pour les voyages prévus pour les employés locaux et internationaux	Responsable finances	Fait	15 sept	15 sept	Oui	Le chargé d'évaluation a organisé ceci avec le bureau des finances. Il avait préparé tous les documents nécessaires à l'avance, sur la base des estimations du budget. Le chargé d'évaluation avait dit au bureau des finances d'attendre les formulaires et de s'occuper du paiement avant l'arrivée de l'équipe.	
	Budget de l'évaluation révisé	Responsable finances	Fait	15 août	10 août	Oui	Le chargé d'évaluation en garde un exemplaire qui devait être approuvé par le gestionnaire de projet parce qu'ils ont négocié une addition aux jours alloués et que le nombre de jours était donc légèrement supérieur à ce qui était prévu au budget	
	Formulaires pour les comptes rendus de dépenses et les factures envoyés au(x) consultant(s)	Chargé d'évaluation	Fait	n/a	1er aout	Non	Le chargé d'évaluation a envoyé ceci avec un dossier d'orientation une fois que l'évaluateur a été choisi et approuvé	
	Calendrier et instructions pour l'envoi des comptes rendus de dépenses fournis au(x) consultant(s)	Chargé d'évaluation	Fait	n/a	1er aout	Non	Le chargé d'évaluation a envoyé ceci avec un dossier d'orientation une fois que l'évaluateur a été choisi et approuvé	

**Clé 3** Pas de réels problèmes, bien que certains des dates butoirs aient été très proches. Le fait d'avoir une relation très proche avec le bureau des finances et de lui avoir envoyé tous les papiers presque finis a certainement aidé à tout faire rapidement.



Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite)								
Tâche principale	Tâches	Personne ou bureau en charge	État	Date limite	Fait le	Approbation nécessaire	Commentaires	Clé Short Cut
Logistique	Véhicules et chauffeurs prévus	Chargé d'évaluation	Fait	25 sept	15 sept	Oui	Le chargé d'évaluation a contacté le bureau de la logistique pour organiser les véhicules et les chauffeurs	4,5
	Traducteurs prévus	Chargé d'évaluation	n/a	n/a	n/a	Oui	Pas besoin de traducteurs. Le personnel du projet fera les traductions. Ceci aurait coûté plus cher.	
	Personnel supplémentaire prévu	Chargé d'évaluation	n/a	n/a	n/a	Oui	Pas besoin de personnel supplémentaire pour cette évaluation	
	Logement prévu près du bureau principal	Chargé d'évaluation	Fait	15 sept	30 août	Non	Réservation initiale faite par téléphone dans l'hôtel choisi dès que les dates ont été finalisées pour le premier séjour.	
	Logement arrangé à l'intérieur du pays	Chargé d'évaluation	En attente	5 oct	15 oct	Non	Dates précises de voyages pas encore fixées. Le chargé d'évaluation devra suivre la situation et changer les réservations en cas de besoin	
	Billets d'avion prévus	Chargé d'évaluation	Fait	30 août	20 août	Non	Le consultant a mis le processus en route. Le chargé d'évaluation a dû autoriser le billet, fait par coup de téléphone à l'agence de voyage locale de l'ONG	
	Visas, permis de travail, autorisations de sécurité prévus	Chargé d'évaluation	n/a	n/a	n/a	Oui	Le consultant a déjà le visa entrées multiples nécessaire	
	Espace prévu pour le personnel d'appui et les bureaux	Chargé d'évaluation	Fait	25 sept	25 sept	Oui	Fait au cours de la réunion du personnel du projet. Formalisé dans les notes de la réunion.	
	Organisation des transports vers et depuis l'aéroport	Chargé d'évaluation	Fait	25 sept	25 sept	Non	Arrangé par coup de téléphone au bureau de la sécurité	

**Clé 4** Si une tâche de la liste de contrôle n'est pas nécessaire, mettre simplement n/a (non applicable) dans la case.

**Clé 5** Les dates de voyage à l'intérieur du pays sont souvent difficiles à prévoir. Parfois, les évaluations restent à un endroit plus central par rapport aux sites du travail de terrain et il y a donc une base d'opération et les équipes peuvent rayonner. Si l'on ne sait pas quels sites sur le terrain seront visités, cela signifie qu'on n'a pas beaucoup de temps pour prévenir les communautés à l'avance et que les groupes de consultation compteront peut-être moins de participants qu'on n'aurait voulu.

Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite)								
Tâche principale	Tâches	Personne ou bureau en charge	État	Date limite	Fait le	Approbation nécessaire	Commentaires	Clé Short Cut
Relations	Les parties prenantes (ONG, bailleur de fonds, ministères) sont prévenues	chargé d'évaluation	Fait	15 août	10 août	Non	Le chargé d'évaluation a envoyé la notification avec le CV du chef d'équipe par e-mail aux parties prenantes concernées	6,7
	Le cahier des charges est diffusé ainsi que le CV du chef d'équipe	Chargé d'évaluation	Fait	15 août	10 août	Non	Le chargé d'évaluation a envoyé la notification avec le CV du chef d'équipe par e-mail aux parties prenantes concernées	
	Les communautés sont impliquées dans le calendrier et l'objectif de l'évaluation ou sont au courant	Chargé d'évaluation	Fait	20 sept	15 sept	Oui	Le chargé d'évaluation a préparé une lettre formelle, signée par lui, qui a été distribuée dans toutes les communautés durant les réunions mensuelles de supervision	
	Le chargé d'évaluation et le gestionnaire de projet ont préparé le calendrier des communications	Chargé d'évaluation	Date dépassée	1er oct		Non	Le chargé d'évaluation a rencontré le chef d'équipe mais ils doivent encore se mettre d'accord sur un calendrier des communications	
	Le chargé d'évaluation et le chef d'équipe se rencontrent pour déterminer le style de travail pour l'évaluation	Chargé d'évaluation	Fait	2 oct	2 oct	Non	Le chargé d'évaluation et le chef d'équipe se sont rencontrés après la réunion de planification de l'équipe pour discuter de styles de travail.	

**Clé 6** Le chargé d'évaluation s'est bien débrouillé pour organiser les divers éléments de logistique, tout a été fait dans les temps, sauf un élément dans le numéro 7.

**Clé 7** La communication entre le chargé d'évaluation et le gestionnaire de projet est absolument vitale. Avec trop ou trop peu de communication, on peut prendre de mauvaises décisions. Si le chargé d'évaluation ne réussit pas à se mettre d'accord avec l'évaluateur avant qu'il ne parte pour le terrain, le gestionnaire de projet devra peut-être lui imposer un calendrier de communication. Comme cet élément est en rouge, c'est un bon rappel visuel pour le gestionnaire de projet qui se souviendra, durant les réunions de routine avec le chargé d'évaluation qu'il s'agit de quelque chose qui doit être traité. Dans le pire des cas, la communication de l'évaluation devra peut-être être redirigée de l'évaluateur au gestionnaire de projet puis au chargé d'évaluation. Mais si l'on ajoute ce niveau supplémentaire, cela diminuera l'efficacité du chargé d'évaluation.

Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite)								
Tâche principale	Tâches	Personne ou bureau en charge	État	Date limite	Fait le	Approbation nécessaire	Commentaires	Clé Short Cut
Éléments psychologiques	Mentor du chargé d'évaluation choisi	Gestionnaire de projet	Fait	n/a	n/a	Non	Le gestionnaire de projet jouera le rôle de mentor	8
	Souape de sécurité prévue pour l'équipe d'évaluation (options de week-end, excursions d'une demi-journée, etc.)	Chargé d'évaluation	En attente	n/a	n/a	Non	Le chargé d'évaluation a une liste d'options pour le principal évaluateur et l'équipe. Il attend un appel téléphonique hebdomadaire pour réserver les possibilités	
	Le personnel est impliqué dans le calendrier et l'objectif de l'évaluation, les implications des changements dans la charge de travail ou est au courant	Gestionnaire de projet	Date dépassée	15 juillet		Non	Le gestionnaire de projet a retardé la présentation jusqu'après l'arrivée du chef d'équipe bien qu'il ait réassigné les employés pour compenser la participation de certains à l'évaluation.	
Contrats	Contrat(s) finalisé(s) pour le(s) consultant(s)	Chargé d'évaluation	Fait	30 août	20 août	Oui	Le bureau des contrats a remis à jours un ancien formulaire avec le principal consultant	9
	Organisation logistique finalisée	Chargé d'évaluation	Fait	30 août	20 août	Oui	Le bureau des contrats a remis à jours un ancien formulaire avec le principal consultant	
	Exemplaires signés des contrats reçus	Chargé d'évaluation	Fait	30 août	25 août	Oui	Contrat du consultant scanné et exemplaire signé envoyé dès réception	

**Clé 8** Le mécanisme de souape de sécurité est moins crucial car la plupart des membres de l'équipe seront ravis d'avoir une demi-journée libre et n'auront pas forcément besoin d'une activité. Ce qui est plus critique pour toute l'évaluation et pour le personnel qui y participe, c'est le retard qu'a pris le gestionnaire de projet pour expliquer au personnel du projet ce que représente l'évaluation. Ce retard peut augmenter l'anxiété et la résistance et rendre le travail de l'évaluateur beaucoup plus difficile (parce qu'il devra passer beaucoup plus de temps à rassurer le personnel à propos de l'objectif de l'évaluation). Cela montre peut-être aussi que le chargé d'évaluation n'est pas capable de gérer les personnalités fortes et des parties prenantes plus importantes dans l'évaluation. Il est bien sûr possible que le personnel soit suffisamment expérimenté et que le gestionnaire de projet ait une personnalité suffisante pour faire cela sans prévenir plus à l'avance. Mais c'est un problème sérieux.

**Clé 9** Le bureau des contrats est visiblement expérimenté et capable de s'occuper d'un contrat aussi simple. Pas de problèmes notés, rencontrés ni prévus.

Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite)								
Tâche principale	Tâches	Personne ou bureau en charge	État	Date limite	Fait le	Approbation nécessaire	Commentaires	Clé Short Cut
<b>Produits livrables</b>	Produits livrables négociés avec les consultants	Chargé d'évaluation	Presque fini	30 août	2 oct	Oui	Le bureau des contrats a signé le contrat, le consultant n'est toujours pas sûr de la partie développement des capacités du chargé d'évaluation mais il a signé parce qu'il a déjà travaillé pour l'ONG	10,11
	Calendrier fixé pour les produits livrables organisationnels	Chargé d'évaluation	Fait	10 nov		Non	Le consultant doit le faire selon le rythme d'avancement du travail sur le terrain	
	Période de revue (consolidation des commentaires)	Chargé d'évaluation		30 nov		Non		
	Période de révision/approbation finale	Chargé d'évaluation		10 déc		Oui		
<b>Communication</b>	Calendrier préparé par le chargé d'évaluation et le chef de l'équipe d'évaluation (type de communication, jour de la semaine, heure, etc.)	Chargé d'évaluation	En attente	2 oct	10 août	Non	Le chef d'équipe est très opposé à ce que le chargé d'évaluation accompagne l'équipe d'évaluation. Il faudra peut-être un arbitrage par le gestionnaire de projet	12
	Le protocole et le mécanisme pour contacter les autorités locales sont prêts pour quand les communautés où auront lieu les visites sur le terrain auront été choisies	Chargé d'évaluation	Fait	15 sept	10 oct	Non	Le chargé d'évaluation a contacté les communautés par des voies locales (téléphones portables, etc.) aussitôt que les sites ont été identifiés	
	Options de communication (téléphones portables locaux, VSAT, radio onde courtes, etc.) prévues	Chargé d'évaluation	Fait	15 sept	15 sept	Non	Le chargé d'évaluation a fourni un téléphone portable au principal consultant. Tous les véhicules accompagnant l'évaluation seront normalement équipés d'un VSAT.	

**Clé 10** La plupart des produits livrables sont encore en attente, ce qui est tout à fait normal à ce niveau de l'évaluation.

**Clé 11** Pour ce qui est des produits livrables du cahier des charges de l'évaluation, le développement des capacités pour le chargé d'évaluation est plus critique. Étant données les difficultés que tous deux ont déjà eues pour ce qui est de la communication, cela pourrait s'avérer très difficile à gérer. Il est probable que le chargé d'évaluation insiste et que l'évaluateur résiste et aille se plaindre au gestionnaire de projet qu'il n'a pas le temps de se consacrer à son travail principal. Il faudra sans doute que le gestionnaire de projet continue à négocier pour que le chargé d'évaluation reçoive un peu de développement des capacités mais dans des limites qui arrangent surtout l'évaluateur.

**Clé 12** Les communautés ont enfin été contactées et elles devraient être prévenues suffisamment à l'avance des visites sur le terrain pour qu'il y ait assez de personnes pour les entretiens en groupes de consultation. Le chef d'équipe et le chargé d'évaluation ont finalisé un calendrier de communication mais le chef d'équipe ne veut absolument pas que le chargé d'évaluation soit sur le terrain avec l'équipe. Généralement, il y a de bonnes raisons à cela. Il est important d'avoir un point de contact central pour les décisions et les communications et il est plus facile de faire cela depuis le bureau de pays. Ce serait bien pour le chargé d'évaluation de voir comment se passe une évaluation sur le terrain et de pouvoir au moins être observateur pour certaines pratiques sur le terrain. Il faudra peut-être que le gestionnaire de projet fasse une médiation ou qu'il essaie d'amadouer l'évaluateur pour que cela puisse se faire sans porter préjudice au processus d'évaluation.

**Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite)**

Tâche principale	Tâches	Personne ou bureau en charge	État	Date limite	Fait le	Approbation nécessaire	Commentaires	Clé Short Cut
<b>Plan de travail et calendrier</b>	Les points jalons du processus d'évaluation sont prévus avec le(s) consultant(s)	Chargé d'évaluation	Fait	4 oct	1er oct	Non	Les discussions initiales ont eu lieu avant l'arrivée du consultant dans le pays. Revu au cours du dîner le premier soir par rapport à la date estimée d'achèvement. Discussion encore en cours par rapport au contenu du développement des capacités pour le chargé d'évaluation	13,14
	Le processus d'évaluation est défini et les tâches partagées entre les membres de l'équipe d'évaluation	Chargé d'évaluation	Fait	1er oct	4 oct	Non	Mis en route durant la réunion de planification de l'équipe et rédigé par le chargé d'évaluation avec la collaboration du chef d'équipe	
	Les points jalons sont insérés dans le calendrier	Chargé d'évaluation et chef d'équipe	En cours	10 oct	En attente	Non	Le chargé d'évaluation est surchargé par la logistique de départ et n'a pas eu le temps de terminer pour la date limite. Sera probablement fini pour le 22 oct.	
	Le plan de travail et le calendrier sont rédigés et distribués, avec les tâches surlignées	Chargé d'évaluation	En cours	10 oct	En attente	Non	Le chargé d'évaluation est surchargé par la logistique de départ et n'a pas eu le temps de terminer pour la date limite. Sera probablement fini pour le 22 oct.	

**Clé 13** On continue à discuter et il continue à y avoir des problèmes pour les aspects de développement des capacités. Le gestionnaire de projet va devoir intervenir. L'une des solutions possibles est que le chargé d'évaluation travaille avec l'évaluateur à la fin du travail sur le terrain pour contribuer à l'analyse du travail sur le terrain afin que le développement des capacités porte plus sur l'utilisation de l'évaluation et moins sur les mécanismes de collecte des données.

**Clé 14** Ce qui est plus gênant, c'est que le chargé d'évaluation n'a pas eu le temps de créer les cadres organisationnels pour faire le suivi de l'avancement de l'évaluation. Le gestionnaire de projet (en tant que mentor) devrait soulever la question durant leurs réunions habituelles. Le chargé d'évaluation a peut-être besoin d'aide technique pour créer ces plannings ou il lui faut peut-être simplement un après-midi libre pour se consacrer à ce travail. Il n'est bien sûr pas crucial d'avoir les tableaux mais c'est très utile pour voir où en sont les choses et ce qui doit encore être fait.

Annexe 2 : Exemple de liste de contrôle pour gérer une évaluation (suite)								
Tâche principale	Tâches	Personne ou bureau en charge	État	Date limite	Fait le	Approbation nécessaire	Commentaires	Clé Short Cut
<b>Plans d'urgence</b>	Assurance Medevac achetée pour les consultants	Chargé d'évaluation par l'intermédiaire du bureau des contrats	Fait	15 sep	12 sep	Non	E-mail envoyé au consultant pour vérifier qu'il est toujours couvert	15
	Numéros d'urgence préparés	Chargé d'évaluation	Fait	15 sep	12 sep	Non	Le chargé d'évaluation a remis à jours les documents de la dernière évaluation. Petit retard pour vérifier que tous les membres de l'équipe ont la même couverture	
	Instructions de sécurité données au(x) consultant(s)	Chargé d'évaluation avec le bureau de sécurité	Fait	1er oct	1er oct	Non	Le représentant du bureau de sécurité a rencontré le consultant à l'aéroport pour voir les instructions et donner les numéros d'urgence et le téléphone local	
	Dossier de plan d'urgence distribué (climat, troubles politiques, etc.)	Chargé d'évaluation avec le bureau de sécurité	Fait	15 sep	20 sep	Oui	Le gestionnaire de projet devait approuver la chaîne de prise de décisions conduisant à l'ajournement ou à d'autres actions. Elle devait aussi être revue par le directeur de pays pour vérifier qu'elle correspondait aux politiques de l'ONG.	

**Clé 15** Pas de réel problèmes dans cette section. Le gestionnaire de projet doit avoir une réunion avec le directeur de pays pour vérifier que les plans d'urgence correspondent aux politiques de l'organisation et aux plans d'urgence propres de l'organisation pour la plupart de ces événements.



## Conclusion

Comme c'est le cas pour toute évaluation, certaines tâches seront faites dans les temps et d'autres pas. Il y aura peut-être des incompatibilités d'humeur et des personnalités qui ne travailleront pas bien ensemble. Il y aura des difficultés pour réaliser l'évaluation avec les ressources disponibles, que ce soit du point de vue du temps ou du budget. Le travail du chargé d'évaluation est de s'assurer que les différentes tâches constituant l'évaluation sont suivies et accomplies et d'aplanir le terrain pour l'évaluation. Si les tâches sont accomplies au moment prévu, cela permettra d'avoir une évaluation réussie. Ce n'est pas facile et l'organisation doit encourager et appuyer les employés qui peuvent servir de chargés d'évaluation et aider à créer un processus où l'évaluation n'est pas seulement faite, mais où elle est bien faite et sert à un objectif utile pour les personnes intéressés par ses résultats.

---

Cette publication fait partie de la série sur les aspects clé du suivi et de l'évaluation (S&E) pour les programmes humanitaires et de développement socioéconomique. La Croix Rouge Américaine et « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit cette série sous leurs subventions respectives de développement des capacités institutionnelles de l'USAID/ Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain de directives et d'outils spécifiques qui ne semblaient pas disponibles dans les publications existantes. Les gestionnaires des programmes ainsi que les spécialistes de S&E constituent l'audience visée par ces modules, la série peut être aussi utilisée pour la formation en S&E et le renforcement des capacités. La série des ShortCuts est un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules complets, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient développer rapidement des connaissances particulières.

La série de S&E est disponible sur les sites Web suivants:

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

---

Auteur : Alice Willard

Basé sur le module complet écrit par: Alice Willard

Rédacteur de la série : Guy Sharrock

Lecteurs/Correcteurs: Alex Diouf, Guy Sharrock, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteurs graphiques : Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur: Odile Adjavon

La Croix Rouge Américaine et « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit cette série avec un appui financier des subventions Food for Peace de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID) : subvention de développement des capacités institutionnelles de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) et subvention de développement des capacités institutionnelles de la Croix Rouge américaine (AFP-A-00-0000700). Les points de vue exprimés dans ce document ne sont que ceux de leurs auteurs et ne représentent pas forcément les points de vue de USAID ou de Food for Peace.



## Introduction

Cette édition de *Short Cut* donne des instructions pratiques sur comment mettre en place une stratégie de communication et de rapportage d'une évaluation avec des formats de rapport taillés sur mesure qui répondent au profil des différentes audiences et à leurs besoins d'information. La plupart des bailleurs exigent des évaluations à mi-parcours et des évaluations finales, et il est reconnu comme règle de bonne pratique que ces évaluations périodiques fournissent l'information la plus détaillée à propos du progrès d'un projet particulier. Une évaluation représente un grand investissement en temps et en argent, pourtant les Organisations Volontaires Privées (OVP) disent souvent que les rapports d'évaluation ne sont pas lus ou partagés, et dans certains cas, les recommandations pas utilisées.

En planifiant une stratégie de communication et de rapportage, il est important d'inclure une large gamme de formats de rapport orientés vers les besoins d'information de l'audience – pour engager les intervenants en évaluation dans la discussion et la prise de décision, utiliser un langage clair, sans jargon, accompagné de graphiques afin de s'assurer que les évaluations sont comprises, utilisées, et contribuent à l'apprentissage organisationnel.

### 4 Etapes Pour Communiquer Efficacement et Rédiger un Rapport des Résultats d'une Évaluation

**Etape 1**  
Identifier les défis de communication et du rapportage

**Etape 2**  
Définir le but de communication

**Etape 3**  
Sélectionner les méthodes de communication

**Etape 4**  
Développer une stratégie d'évaluation de la communication et du rapportage

### Etape 1 Identifier les Défis de Communication et du Rapportage

La première étape consiste à identifier les défis potentiels à la communication et au rapportage et donc au fait de pouvoir apprendre des résultats. Ces défis sont énumérés dans le tableau 1 ci-dessous.

**Tableau 1 : Défis de Communication et de Rapportage**

Défis	Comment cela affecte-t-il la communication et le rapportage
Anxiété générale lors d'une évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le terme évaluation peut à lui tout seul provoquer de l'anxiété parmi le personnel et causer une résistance puisque ses résultats peuvent affecter les décisions concernant le personnel ou l'allocation des ressources.</li> <li>Les évaluateurs externes qui ont besoin de temps pour créer la confiance et les relations peuvent aussi augmenter l'anxiété.</li> </ul>
Manque de planification initiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas communiquer régulièrement avec les intervenants peut causer le désengagement, le désintéressement, et, finalement la non utilisation des résultats.</li> <li>Les équipes d'évaluation peuvent découvrir avec retard qu'aucun budget n'a été alloué à la production des rapports, aux présentations orales, ou à la dissémination.</li> </ul>
Culture organisationnelle définie comme style de gestion, comment l'autorité et la responsabilité sont assignées, ou comment le personnel se développe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a des préjugés sur les projets qui résistent au changement.</li> <li>Le personnel peut voir les résultats négatifs ou sensibles de l'évaluation comme une critique honteuse et ne pas en discuter ouvertement.</li> <li>La communication peut être inefficace à cause du manque de mémoire institutionnelle puisque le personnel se développe et change rapidement ou pour d'autres raisons.</li> <li>Les dirigeants qui ne veulent pas partager l'information sur la performance dans les réunions ouvertes empêchent la dissémination de ces types de résultats.</li> <li>La communication continue pendant une évaluation est arrêtée par les systèmes peu performants de partage d'information au sein de l'organisation.</li> </ul>

## Surmonter les Défis

En principe, l'anxiété et la résistance doivent être atténuées par une approche participative, focalisée sur l'utilisation et par un accent plus grand sur l'évaluation comme exercice de dialogue et d'apprentissage, plutôt qu'un jugement et une mesure de la redevabilité seulement. Traiter les intervenants dans l'évaluation avec respect, de sorte à protéger leur dignité va aussi aider à amoindrir cette anxiété.

## Étape 2 Définir le But de la Communication

Dès que les défis sont identifiés, l'étape suivante est de définir le but de la communication. Comment peut-on atteindre au mieux les besoins des intervenants et d'une quelconque autre audience ? Premièrement, identifier les besoins de l'intervenant et de l'audience et ensuite assortir ces besoins avec les stratégies de communication et de rapportage. Réfléchir sur les raisons pour lesquelles on communique avec les intervenants et sur ce qu'on veut communiquer. Revoir le but de l'évaluation à partir de la portée du travail et considérer les attentes que les intervenants expriment. Ensuite, répondre aux questions ci-dessous pour chaque individu ou groupe d'intervenants.

Questions à propos Intervenants/Audiences	Réponses
1. Ont-ils besoin d'être informés sur les décisions de l'évaluation?  Si oui, quand et pour quelle raison?	<input type="checkbox"/> Créer la prise de conscience <input type="checkbox"/> Gagner le soutien <input type="checkbox"/> Montrer le respect
2. Ont-ils besoin de revoir les résultats préliminaires ou finaux?  Si oui, quand et pour quelle raison?	<input type="checkbox"/> Revoir les progrès de l'évaluation <input type="checkbox"/> Apprendre et améliorer <input type="checkbox"/> Promouvoir le dialogue et la compréhension parmi les partenaires
3. Ont-ils besoin d'être impliqués dans la prise de décision?  Si oui, quand et pour quelle raison?	<input type="checkbox"/> Déterminer la probabilité d'un soutien dans l'avenir <input type="checkbox"/> Aider à formuler les recommandations <input type="checkbox"/> S'Assurer de l'utilisation des recommandations

### **Etape 3 Sélectionner les Méthodes de Communication**

Maintenant que vous avez identifié les besoins de l'audience, la prochaine étape consiste à sélectionner les meilleures méthodes de communication. Commencer par poser les questions suivantes pour chaque individu ou groupe:

Questions pour Intervenants/Audiences	Réponses
1. Quelle est leur familiarité avec le programme ou le projet à évaluer?	<input type="checkbox"/> Très familier <input type="checkbox"/> Quelque peu familier <input type="checkbox"/> Pas du tout familier
2. Quelle est leur expérience dans l'utilisation des résultats d'une évaluation?	<input type="checkbox"/> Longue expérience <input type="checkbox"/> Quelque expérience <input type="checkbox"/> Pas d'expérience
3. Quelle est leur capacité en lecture?	<input type="checkbox"/> Haute <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Basse ou ne sait pas lire (illettré)
4. Quelles langues utilisent-ils pour communiquer?	<input type="checkbox"/> _____ pour écrire <input type="checkbox"/> _____ pour lire
5. Comment peut-on les atteindre?	<input type="checkbox"/> Facilement <input type="checkbox"/> Avec quelque effort <input type="checkbox"/> De manière isolée

Par exemple, si le groupe a un haut niveau d'instruction, la communication écrite peut être utilisée. Si l'audience est largement illettrée, néanmoins, les meilleures méthodes de communication seront orales et visuelles.

### Etape 4 Développer une stratégie de Communication et de Rapportage

Avec cette évaluation des caractéristiques de l'intervenant et la connaissance des besoins en information, l'étape suivante consiste à développer une stratégie sensible de communication et de rapportage. La stratégie doit décrire qui, quoi, quand et comment communiquer. Utiliser l'exemple du tableau 2 ci-dessous pour planifier la stratégie.

**Tableau 2: Exemple d'une stratégie de planification, communication et rapportage**

Groupe d'intervenants et d'audience ou résumé individuel et des caractéristiques et but	De quelle information (contenu) ont-ils besoin?	Quel format est mieux pour eux?	Quand en ont-ils besoin?	Qui va préparer et donner l'information?	Quels sont les coûts?
Le bailleur basé à Washington,DC, a besoin de revoir le rapport final d'évaluation pour la prise de décision concernant ses financements dans le futur.	Résultats et recommandations	Rapport final d'évaluation avec un résumé  Une réunion prévue dans les bureaux du bailleur pour présenter les résultats, recommandations et actions à prendre	15 Juin  30 Juin	L'équipe d'évaluation doit préparer des rapports écrits, le personnel du siège de l'OPV prépare l'ordre du jour de la réunion et la présentation	Coûts d'imprimerie pour 25 copies du rapport écrit; coût de voyage du personnel à Washington DC, pour la reunion, le temps de préparation

### Le rapportage des différentes options

Un rapport final écrit est un important moyen pour communiquer et rapporter sur une évaluation, et le rapport final complet doit être distribué au personnel du programme, aux partenaires, aux officiels du gouvernement et aux agences donatrices, mais d'autres formats doivent aussi être considérés pour d'autres audiences. En se basant sur les caractéristiques des intervenants, sur leurs besoins d'information et sur les options de financement, considérer d'autres formats tels que brochures, réunions de synthèse, panles, les imprimés et les émissions radio ou télédiffusées, les présentations vidéo, les pièces de théâtre, les affiches, les sessions de travail, ou la communications électronique.

Le tableau 3 ci-dessous présente une large gamme d'options de rapportage et les descriptions de chaque option. Utiliser le tableau 3 pour choisir des formats qui s'accordent avec les buts de l'évaluation et répondent aux besoins de différents intervenants et la dissémination des audiences (Patton, 1997).



**Tableau 3 : Options de Rapport d'Evaluation**

Rapport écrit	Présentations verbales	Rapport créatif	Événements critiques de réflexion	Rapport utilisant les formats électroniques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport final d'une évaluation</li> <li>• Résumé</li> <li>• Rapports préliminaires ou rapports de progrès</li> <li>• Histoire de succès ou d'apprentissage dans la vie quotidienne</li> <li>• Courtes communications telles que circulaires, brochures, mémos, e-mail, cartes postales</li> <li>• Communication dans les journaux d'information (media imprimé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions d'information brève</li> <li>• Pièce de théâtre ou jeu de rôle</li> <li>• Media de diffusion (Radio ou Télévision)</li> <li>• Communication informelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation vidéo</li> <li>• Dramas or role-plays</li> <li>• Affichage</li> <li>• Atelier de rédaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révisions après action</li> <li>• Sessions de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication sur le net</li> <li>• Communication synchrone électronique telle que messagerie instantanée, téléconférences, conférence vidéo sur web</li> <li>• Podcasts</li> </ul>

Sources: Patton 1997; Torres et al 2005.

## RAPPORT ECRIT

**Le rapport final d'évaluation** présente la vue complète de l'évaluation. Il sert de base pour le résumé exécutif, les présentations orales, et d'autres formats de rapport, et constitue une importante archive du programme. Beaucoup de donateurs ont un format désigné pour leurs rapports; suivez ce format scrupuleusement. Habituellement on fait circuler un rapport provisoire d'évaluation parmi les intervenants pour commentaires et points de vue additionnels avant la rédaction du rapport final.

**Un résumé exécutif** est une version courte d'une à quatre pages d'habitude- du rapport final, contenant des versions condensées des sections principales. Placé au début du rapport final d'évaluation, il communique l'information essentielle correctement et d'une façon concise. Les résumés exécutifs sont typiquement écrits pour les décideurs surchargés et ils aident les lecteurs à avoir une information vitale concernant l'évaluation sans avoir recours à lire le rapport dans son intégralité. Le résumé exécutif doit être disséminé séparément du rapport complet et doit être considéré comme un document.

Condenser 50 pages d'un rapport final dans un résumé d'une page peut prendre un temps considérable. Utiliser les astuces dans l'encadré ci-dessous afin de rendre ce travail plus facile.

"Je suis désolé car, la lettre que je vous ai écrite est très longue. Je n'ai pas eu le temps d'en écrire une, plus courte."

George Bernard Shaw

### Astuces pour Ecrire un Résumé Exécutif

- Lire le document original du commencement à la fin
- Commencer le résumé exécutif avec les conclusions et les recommandations
- Souligner toutes les idées-clé, les déclarations significatives, et les recommandations vitales
- Editer l'information soulignée
- Réécrire l'information soulignée
- Editer la version réécrite en éliminant des mots et des phrases inutiles
- Vérifier la version éditée en la comparant au document original pour se rassurer que l'information essentielle est captée, y compris les succès et les défis du projet
- Se rassurer que seule l'information du rapport original est incluse

**Les rapports intérimaires ou rapports d'avancement** présentent les travaux préliminaires provisoires ou initiaux de l'évaluation. Ces rapports intérimaires sont planifiés d'après les besoins spécifiques de prise de décision des intervenants dans l'évaluation. Bien que les rapports intérimaires puissent être importants pour rendre une évaluation plus utile, ils peuvent aussi causer des difficultés non nécessaires s'ils sont interprétés incorrectement. Afin d'éviter ce problème, commencer les rapports intérimaires en se basant sur ce qui suit:

- Quelles sont les activités de collecte de données qui sont rapportées et celles qui ne le sont pas
- Quand est ce que les résultats de l'évaluation finale seront-ils disponibles
- Quels avertissements pour les lecteurs en interprétant les résultats (Torres et al. 2005).

**Les histoires de succès et d'apprentissage de la vie quotidienne** sont différents moyens de communiquer les résultats de l'évaluation à une audience spécifique. Les bailleurs sont maintenant très intéressés à utiliser de courtes narrations ou histoires qui personnifient les renseignements contenues dans les données de S&E.

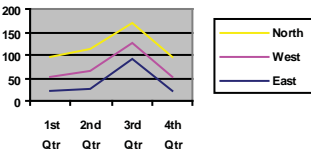
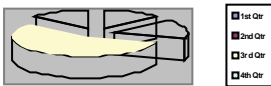
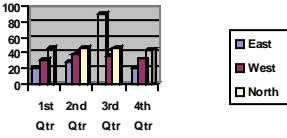
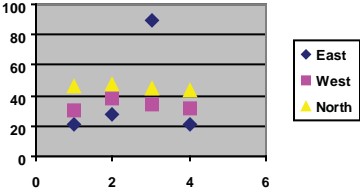
- **Les histoires de la vie quotidienne** donnent une documentation sur les expériences des individus touchés par les projets des OVPs et aident à personnaliser les succès et les défis du travail des OVP.
- **Les histoires de succès** sont les descriptions de "quand", "quoi", "où", "comment", et "pourquoi" le projet a eu du succès en atteignant ses objectifs.
- **Les histoires d'apprentissage** racontent les difficultés anticipées du projet ou les impacts négatifs, comment elles ont été identifiées et surmontées, et qu'est-ce qui a été appris qui pourrait être d'une aide pour les autres dans l'avenir. (De Ruiter et Aker 2008 ; Long et al. 2006). Ces histoires peuvent être incluses dans le rapport final ou dans une annexe.


Pour plus d'information sur comment écrire ces histoires, consulter *Histoires d'Intérêt Humain : Directives et Outils pour Rédiger un Rapport Effectif* (De Ruiter et Aker 2008) et *Succès et Histoire Apprise : Directives et Outils pour Ecrire l'Impact de Rapport d'un Projet Effectif* (Long et al. 2006).

**Les Communications Courtes**—bulletins de nouvelles, courtes nouvelles d'information et brochures servent à mettre en lumière l'information sur l'évaluation, aide à générer l'intérêt dans les résultats de l'évaluation, et servent aux relations publiques de l'organisation. Leur format peut susciter le feedback, la mise à jour, rapporter sur les événements à venir de l'évaluation, ou présenter les résultats préliminaires ou finaux. Néanmoins les formats courts peuvent être moins utiles si l'évaluation est qualitative, et où une description complète du contexte de l'évaluation est nécessaire pour interpréter les résultats (Torres et al. 2005). Ces types de communication utilisent les photos, les graphiques, la couleur et doivent être attractifs pour capter l'attention du lecteur.

**La Communication à travers les Media** constituent une autre méthode de dissémination des résultats de l'évaluation. Le projet peut envoyer le rapport de l'évaluation aux media , envoyer un communiqué de presse sur les résultats du rapport, ou encourager l'interview des membres de l'équipe de l'évaluation ou les intervenants de l'évaluation (Torres et al. 2005). Le Media permet un accès à une audience plus large, telle que le public général ou un groupe professionnel spécifique.

L'usage des media peut aussi être délicat car il n'y a pas de garantie sur ce que va écrire le rapporteur. Il est important pour cette raison de promouvoir un message clair pour le media, informer les évaluateurs et les intervenants sur les points principaux dont ils vont parler, et contacter le media seulement après que les intervenants aient revu les résultats de l'évaluation- personne n'aime être surpris par la lecture dans la presse de leur programme.

Type de Graphique	Information Communiquée	Astuces
<p>Lignes</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montre les tendances dans le temps, les mouvements, les distributions, et les cycles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiqueter les lignes plutôt qu'utiliser une légende</li> <li>• Essayer d'utiliser trois lignes au plus</li> <li>• Utiliser différentes couleurs ou textures différentes si c'est en noir et blanc</li> </ul>
<p>Camembert</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montre des parties d'un tout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser six ou moins de parts</li> <li>• Arranger les parts à partir de plus larges ou plus importantes à partir de "12:00"</li> <li>• Utiliser des couleurs contrastes claires</li> <li>• Placer les chiffres montrant la valeur des barres au dessus ou dans les barres</li> </ul>
<p>histogrammes ou diagrammes en barre</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compare les différences entre informations de même nature (par exemple distribution de pourcentage)</li> <li>• Le digramme en barre compare plusieurs rubriques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser aussi peu de barres que possible</li> <li>• Utiliser les couleurs ou texture pour insister sur les aspects de données</li> <li>• Mettre la source des données</li> </ul>
<p>Autres graphiques (tendances, series temporelles, ...)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montre des procédés,, des rôles, ou des parties de larges entités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser l'espace blanc effectivement</li> <li>• Mettre le message dans le titre</li> <li>• Add the data source</li> </ul>

<p>Tableau</p> <table border="1" data-bbox="105 258 467 512"> <thead> <tr> <th></th> <th>Titre 1</th> <th>Titre 2</th> <th>Titre 3</th> <th>Titre 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4	1					2					3					4					5										<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrit, catalogue, montre les liens et compare</li> <li>• Présente sans inconvénient une large quantité de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assigner à chaque tableau un chiffre arabe</li> <li>• Placer le titre immédiatement au dessous du tableau</li> <li>• Etiqueter clairement les rangs et les colonnes</li> <li>• Montrer la source des données</li> </ul>
	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4																																	
1																																					
2																																					
3																																					
4																																					
5																																					
<p>Illustrations (diagrammes, cartes et dessins)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délivre efficacement des messages ou idées difficiles à exprimer en mots</li> <li>• Montrer les structures organisationnelles, démontre les flux</li> <li>• Montre la direction</li> <li>• Utiliser les cartes pour montrer les problèmes</li> <li>• Utiliser les cartes pour montrer les résultats comparables à travers les régions géographiques ou pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garder cela simple- si cela exige beaucoup d'explications, utiliser un texte à la place</li> <li>• Utiliser les illustrations d'une façon créative comme elles aident à communiquer</li> <li>• Inclure une légende pour définir quelques symboles utilisés</li> <li>• Utiliser l'espace blanc</li> </ul>																																			

Sources: Torres et al 2005; Kusek and Rist 2004; Tufte 1989.

## PRÉSENTATIONS ORALES

Les présentations orales communiquent le progrès de l'évaluation et des résultats aux intervenants et à d'autres audiences. Avec cette méthode, les différents auditeurs peuvent poser des questions et la communication est plus interactive. Les présentations orales avec des discussions facilitées peuvent conduire à un dialogue parmi les intervenants et un engagement à l'action (Voir la réflexion critique ci-dessous) (Torres et al. 2005).

**Les Réunions d'information** commencent typiquement avec une brève présentation, suivie d'une discussion sur des résultats clé ou d'autres problèmes. Ces types de réunions peuvent être tenues afin de communiquer le progrès de l'évaluation aux directeurs de programme. Une réunion finale peut être organisée avec les intervenants afin de partager et discuter des résultats clé et des recommandations du rapport final d'évaluation.

**Les panels** peuvent être utilisés pour mettre ensemble les intervenants afin de présenter les résultats clé de l'évaluation et les recommandations ou d'autres composantes de l'évaluation. Habituellement composé de trois ou quatre panélistes, chaque individu fait une courte présentation sur quelques aspects de l'évaluation. Un modérateur facilite alors la discussion parmi les panélistes et entre les panélistes et l'audience (Kusek et Rist 2004).

**Les Media** peuvent être utiles quand les résultats de l'évaluation ont besoin d'être disséminés au delà des intervenants principaux. La radio est un moyen très efficace pour disséminer l'information. Les stations de radio communautaire- avec un mandat de développement- pourvoientt une production à bas coût et ont souvent des capacités de traduction de langue locale.

## RAPPORT CRÉATIF

Il faut considérer l'utilisation des formats de communication moins traditionnels pour faire un rapport sur les résultats de l'évaluation. Ces formats peuvent être cruciaux quand on fait un rapport d'information à des intervenants illettrés, puisqu'ils montrent du respect pour les traditions locales de communication telles que l'histoire orale. L'information sur comment utiliser les présentations vidéo, les pièces de théâtres ou les jeux de rôle, l'affichages, les ateliers, les événements de réflexion critiques, révisions après action, et les sessions de travail est présentés ci-dessous.

**Les présentations vidéo** apportent le pouvoir combiné d'une image, à un mouvement et un son. Les vidéos peuvent être prises en formats numériques, éditées sur ordinateurs, et disséminées à travers le CD-ROM ou les formats DVD. Bien que c'est avantageux d'avoir un présentateur, les vidéos peuvent être distribuées et regardées par un grand nombre de personnes. Les vidéos sont spécialement utiles pour ce qui suit (Torres et al.2005):

- Présentation des résultats d'une évaluation qualitative, telle que les interviews
- Documentation des procédés d'évaluation
- Présentation des résultats d'évaluation concernant les nouveaux programmes
- Partager des résultats d'évaluation avec des groupes illettrés

### Astuces de vidéo

- *Etablir le but et les critères de la vidéo pour sélectionner les éléments du programme à être filmer.*
- *Obtenir la permission des participants du programme avant l'enregistrement vidéo*
- *S'assurer que les vidéos des pièces indépendantes comprennent une information suffisante sur l'historique du programme et de l'évaluation.*
- *Prendre en compte l'audience visé lorsqu'on détermine la durée; les courtes vidéos (20-30 minutes) ont plus chance d'être incluses dans l'ordre du jour des réunions.*

**Les pièces de Théâtre ou jeu de rôle** sont des moyens puissants pour illustrer les résultats de l'évaluation et les potentielles applications des recommandations. Torres (2005) décrit trois formats de théâtre où les résultats de l'évaluation sont présentées et utilisées pour animer le dialogue.

1. **Les sketches traditionnels** sont développés à partir des données de l'évaluation spécialement les interviews et les focus groups- et peuvent aussi dresser un portrait des résultats de l'évaluation. Les acteurs font un sketch et sortent ensuite. Le sketch est suivi par une discussion conduite par un facilitateur avec les membres de l'audience.
2. **Les sketches interactifs** sont des scénarios provocateurs qui engagent les membres de l'audience à penser et à parler des résultats et des problèmes de l'évaluation. A la suite d'un sketch interactif l'audience discute de leurs réactions avec les acteurs, qui sont aussi les personnages, encore guidés par un facilitateur qui pourvoit aussi les données de l'évaluation.. Après les discussions facilitées, les acteurs répètent le sketch, le changeant d'après les résultats de discussion de l'audience.
3. **Le Forum Théâtral** utilise le jeu de rôle. Un facilitateur présente les résultats de l'évaluation ; les participants peuvent être à la fois acteurs et membres de l'audience. Les participants créent des

minis scènes basées sur les résultats de l'évaluation et leurs propres expériences. Ce sont là des scénarii dynamiques ; les participants peuvent se mouvoir dans leur rôle et en dehors de leur rôle, et les acteurs peuvent changer les stratégies de mis-en-scène. Un facilitateur suscite ensuite des questions et guide les discussions concernant chaque mini scène.

La pièce suivie par une séquence des questions ouvertes—*Qu'as-tu vu se dérouler ici ? Pourquoi cela s'est-il passé ? Comment cela se passe-t-il dans notre situation ? Qu'est-ce qu'on peut faire de cela?*—est un moyen puissant de communiquer les résultats de l'évaluation, spécialement ceux sur des questions sensibles aux groupes. Par exemple, les jeux de rôle sont utilisés en Ouganda et partout ailleurs en Afrique pour communiquer les résultats sur la stigmatisation liée au SIDA.

**L'affichage lors de sessions spécifiques** pourvoit une information rapide, visuelle et aisément lisible pour l'audience avec peu ou pas de connaissance concernant un programme ou une organisation. Un étalage informatif est combiné avec une présentation verbale. Les affiches comprennent typiquement des photographies, des diagrammes, des graphiques, des tableaux des cartes, des dessins et des textes sur des panneaux. Les sessions d'affiches sont souvent utilisées lors de grandes conférences multisessions pour exposer une information condensée de l'évaluation. Les membres de l'audience voient ce qui est exposé et peuvent s'arrêter un moment pour une brève discussion. Les évaluateurs peuvent être présents lors de ces sessions d'affiches afin de communiquer les idées clé et les problèmes et répondre aux questions, mais les sessions d'affiches peuvent aussi être faites comme événements à part.(Torres et al. 2005).

### Astuces pour les Sessions d'Affichage

- *Les audiences doivent être capables de lire une affiche à distance.*
- *Les affiches doivent transmettre des idées principales clairement et d'une façon concise, utilisant les en-têtes du rapport avec des points bien visibles.*
- *Les affiches doivent inclure des dessins et des graphiques et attirer l'attention à travers la couleur.*
- *Considérer le fait de juxtaposer les photos des participants à côté des citations directes des interviews.*
- *En faisant les affiches, utiliser le papier avec des lignes (flip chart) et de grands marqueurs afin d'écrire clairement.*

Source: Torres et al 2005.

**Les ateliers de rédaction** des rapports constituent une technique innovatrice qui peuvent même inclure des intervenants avec un niveau d'instruction pas trop élevé dans le rapportage. Ces ateliers aident les participants du programme à être des acteurs actifs d'information et non juste des pourvoyeurs passifs d'information. Les ateliers de rédaction se déroulent en deux ou trois jours pendant lesquels les participants au programme, le personnel des OVP, et les artistes travaillent ensemble. Le personnel de l'OPV passe des interviews aux participants et suscite des histoires qui éclairent les résultats de l'évaluation, les meilleures pratiques, ou les leçons apprises. Ces narrations sont transcrites et éditées. Les artistes préparent des illustrations selon les instructions par participant. Les participants et les facilitateurs OPV revoient les brouillons dans leur contenu, langage, et leur convenance avant leur publication.



## LES SESSIONS DE RÉFLEXION CRITIQUE

Les sessions de réflexion critique aident à valider l'information venant de l'évaluation, analyser les résultats, et ensuite utiliser cette connaissance pour soutenir la prise de décision. La réflexion critique peut apparaître à travers le procédé d'évaluation, par exemple, au cours de réunions hebdomadaires de révision ou à la fin, pendant un atelier des leçons apprises.

Une séquence des questions ouvertes est utilisée durant la réflexion critique pour encourager les gens à discuter, réfléchir, et analyser l'information (voir texte encadré ci-dessus). Le dialogue authentique exige aussi que le facilitateur ou le groupe crée une atmosphère de confiance, de respect, et de collaboration parmi les évaluateurs et les intervenants. Les comportements individuels jouent aussi un rôle. La réflexion critique est renforcée quand les gens:

- Posent des questions pertinentes et étalent la curiosité
- Admettent ce qu'ils ne savent pas
- Découvrent et examinent les croyances, les suppositions et les opinions contre les faits, l'évidence et la preuve
- Écoulent attentivement les autres
- Ajustent les opinions lorsque les nouveaux faits sont découverts
- Examinent les succès et les problèmes de près et profondément

**Les revues après action** sont une séquence d'activités de réflexion qui peuvent être utilisées au cours d'une évaluation afin de traiter les résultats initiaux d'une équipe d'évaluation ou de revoir le progrès ou les obstacles dans le processus d'évaluation. Comme pour les autres événements de réflexion critique, les revues après action ont besoin d'un environnement sécurisant où les gens peuvent exprimer leurs idées ouvertement ; un facilitateur pose des questions ouvertes et conduit des discussions en groupe. Les revues après action sont conduites pendant que les mémoires sont encore fraîches. Le facilitateur pose une série des questions séquentielles comme suit et enregistre les points clé soulevés par le groupe, tel que:

- Qu'est-ce qui était supposé se dérouler?
- Qu'est-ce qui s'est réellement passé?
- Pourquoi est-ce qu'il y a eu des différences?
- Qu'avons-nous appris?
- Quels ont été les succès ou les insuffisances?
- Que devons-nous faire pour soutenir les succès ou améliorer les insuffisances?

**Les sessions de travail** avec les intervenants en évaluation sont une marque d'évaluation collaboratrice et participative et peuvent se dérouler à tout moment pendant l'évaluation (Torres et al. 2005). Les sessions de travail efficaces appliquent les principes d'andragogie, tels que ceux utilisés pour les ateliers. Les directives pour diriger des sessions de travail productives sont décrites ci-dessous.

**La réflexion critique** inclut des individus ou des groupes qui sont invités à interpréter et analyser l'information-tels que les résultats de l'évaluation-dans une atmosphère ouverte et respectueuse. Le dialogue est promu, cette échange d'idées et d'opinions produit un apprentissage nouveau et un éveil de conscience des valeurs, des croyances et des hypothèses.

### Guide pour Planifier et Faciliter une Session Efficace de Travail

- Définir clairement le but de la session
- Préparer un ordre du jour
- Choisir des procédures appropriées – telle que le brainstorming et faire des tâches en petits groupes – et préparer tous les matériels nécessaires, tels que les tableaux papiers, tableaux blancs et marqueurs pour enregistrer les idées, et les documents
- Préparer une salle de réunion afin de promouvoir l'échange et la discussion
- Choisir le temps de réunion qui convient aux participants
- Partager l'ordre du jour bien en avance et le réviser au début de la réunion
- Utiliser de petits jeux pour aider les participants à se connaître
- Inviter les participants à mettre en place des règles et des normes pour faciliter le travail d'ensemble
- Clarifier les rôles tel que qui va faciliter, qui sera rapporteur, etc.
- Utiliser les techniques de facilitation ou faire appel aux services d'un facilitateur compétent pour paraphraser les commentaires, synthétiser et intégrer les idées, encourager les divers points de vue à faire surface, gérer le temps, inviter le groupe à revenir au point essentiel si nécessaire, et établir un consensus
- Equilibrer le dialogue avec la prise de décision
- Planifier et articuler les étapes suivantes
- A la fin, demander le feedback et utiliser cette information pour améliorer la prochaine session de travail

Source: Torres et al 2005.

## RAPPORTAGE AVEC LES FORMATS ELECTRONIQUES

**Communications avec un site web.** Les rapports écrits d'évaluation et les documents de l'évaluation peuvent être largement disséminés en les diffusant sur l'internet. Les sites Web peuvent être détenus par un bailleur, une communauté particulière de développement -urgences, renforcement de paix, santé publique, communication, etc. – un consortium d'OVPs, un groupe de travail des Nations Unies – ou du gouvernement, et/ou un centre de ressource. Les envois possibles par Web comprennent les rapports, les présentations vidéo, les présentations PowerPoint, les circulaires, les horaires des réunions, les relevés de presse. Dans les groupes de travail sur le renforcement de la paix, un certain nombre de sites ont commencé à publier les évaluations des projets de renforcement de paix. (Lederach et al. 2007).

**Les outils de communication synchronisés.** Les systèmes de communication sur Web et les outils de conférence peuvent faciliter la collaboration avec les intervenants de différents lieux au cours de toutes les phases de l'évaluation. Les messageries instantanées, les téléconférences, les vidéoconférences, les réunions virtuelles en direct sur conférence Web, et les Podcasts sont des événements en ligne qui permettent aux intervenants situés partout à travers le globe de travailler ensemble aisément. (Torres et al. 2005).

- **Une messagerie instantanée** est un endroit sur Internet où deux personnes ou plus peuvent avoir une conversation dactylographiée en temps réel; cette méthode est idéale pour des conversations routinières concernant la collecte de données ou les procédures d'évaluation.
- **Les téléconférences** peuvent être arrangées à travers les fournisseurs de services de communication qui pourvoient à un nombre de plusieurs participants la possibilité d'appeler et d'utiliser les hauts parleurs afin d'accommoder beaucoup de gens. Les téléconférences sont

spécialement utiles pour discuter et avoir des feedbacks sur les documents d'évaluation qui sont distribués et revus par les participants avant l'appel.

- **Les vidéoconférences** sont des réunions entre des personnes situées à différents endroits utilisant un système d'écran, des microphones, des cameras, l'équipement d'ordinateur, et autres matériels. Les conférences vidéo peuvent être utilisées avec des intervenants d'une évaluation à la place de n'importe quelle réunion en face à face. Noter qu'une technologie fiable vidéoconférence peut être chère à utiliser et on a besoin de l'expertise technique et des professionnels de technologie de l'information pour faciliter une conférence vidéo avec succès.
- **Les conférences sur Web** sont des réunions entre différentes personnes situées à différents endroits, faites à travers une connection Internet qui leur permet de voir le même document ou présentation simultanément sur des écrans d'ordinateurs, en même temps que la communication audio ensemble. Les composantes de conférences sur Web varient et sont constituées d'une messagerie instantanée ou vidéo et/ou une communication audio. Les conférences sur Web peuvent être utilisées pour planifier, présenter l'information, solliciter les indicateurs d'entrée et les réactions, et éditer les plans et les rapports d'évaluation. Les conférences sur Web peuvent être arrangées à travers des sociétés spécialisées dans ce service ou à travers l'Internet.
- **Les Podcasts** sont une série des fiches digitales qui sont distribuées sur Internet pour être jouées sur des jeux portables de media (Pod) et sur ordinateurs. Les Podcasts aident les évaluateurs à communiquer et rapporter l'information avec les intervenants à n'importe quel moment. Par exemple si un intervenant est incapable d'assister à une réunion finale d'information, une réunion Podcasts lui permet de télécharger le Podcasts de l'événement. Bien que rarement utilisé présentement, ce format électronique présente beaucoup de promesses pour l'avenir.

## DE MULTIPLES OPTIONS POUR COMMUNIQUER LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Il y a plusieurs options dans la communication et le rapportage de l'évaluation, et souvent diverses techniques ou formats sont utilisés ou se succèdent afin de promouvoir une large dissémination des résultats. Par exemple, les évaluateurs peuvent faire un rapport écrit provisoire avec les résultats préliminaires, ensuite organiser une réunion de travail avec les intervenants afin de valider les résultats, suivi d'un programme de radio pour disséminer les résultats finaux. Mettre en séquence une série des formats de communication d'une façon habile peut être très influent en communiquant un rapport écrit des trouvailles et des recommandations (Torres et al.2005).

***Voir le module complet pour références et suggestions pour lecture ultérieure.***

*Cette édition de Short Cuts a été préparée en 2008. S.V.P envoyez vos commentaires ou demande d'information à: [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).*

Cette publication est une partie des séries sur les aspects clé de S&E pour les programmes de développement socio-économique. La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries sous les subventions respectives de l'USAID/ Projets de Renforcement de la Capacité Institutionnelle pour Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour les directives et les outils spécifiques qui ne sont pas actuellement disponibles dans les publications. Les responsables des programme ainsi que les spécialistes de S&E constituent l' audience visée par ces modules, les séries peuvent être aussi utilisées pour la formation de S&E et le renforcement de la capacité. Les séries de Raccourcis donnent un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules en entier, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient faire un avancement rapide avec des connaissances particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les sites Web suivants :

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

---

Auteur: Valerie Stetson

Basé sur le module complet écrit par: Valerie Stetson

Rédacteur des séries: Guy Sharrock

Lecteurs/Rédacteurs: Alex Diouf, Carolyn Fanelli, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin,

Concepteur graphiques: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur : Louis Taguaba

La Croix Rouge Américaine et le “Catholic Relief Service” (CRS) ont produit ces séries avec les subventions de l’USAID/ Food for Peace : Projet de renforcement de la capacité institutionnelle de CRS ( AFP-A-00-00007-00) et le projet de renforcement de la capacité de ARC (AFP-A-00-00007-00). Les points de vue donnés dans ce document ne sont que ceux de leurs auteurs et ne représentent pas forcément les points de vues de USAID ou de Food for Peace.



## Introduction

Les histoires de la vie quotidienne personnalisent les résultats d'impact du projet et les rapports tout en documentant l'expérience des individus qui ont eu à être influencés par le projet. Ces histoires constituent un complément parfait aux autres techniques de collecte de données pour le S&E, techniques qui donnent bien souvent un compte rendu plus général de l'impact du projet.

Il existe deux types d'histoires de vie quotidienne: l'histoire de succès et celle d'apprentissage.

- Une histoire de succès illustre un impact du projet en détaillant une expérience positive d'un individu avec ses propres mots. Les histoires du succès comprennent le quand, quoi, où, comment et pourquoi de l'impact du projet.
- Une histoire d'apprentissage se focalise sur les leçons apprises à travers l'expérience positive ou négative (s'il y en a) de l'individu avec le projet. Les histoires d'apprentissage examinent les réponses de l'individu face aux défis qui émanent du projet.

Cette édition de *Short Cuts* résume le contenu de deux modules: les histoires de vie quotidienne et les succès et les histoires d'apprentissage. Cette édition fournit des conseils à ceux qui sont responsables pour rédiger une histoire de vie quotidienne et à ceux qui gèrent le processus. Sept étapes clé sont décrites brièvement pour guider et aider à la rédaction du rapport de l'impact efficace du projet. Ces étapes nous mèneront vers une histoire finale de haute qualité, intéressante et compréhensible.

### 7 étapes pour rédiger une histoire de la vie quotidienne

**Etape 1**  
Sélectionner le type exact d'histoire de la vie quotidienne

**Etape 2**  
Déterminer l'objectif de l'histoire

**Etape 3**  
Rédiger un cadre de travail, identifier le groupe de travail, et dresser le plan d'action

**Etape 4**  
Sélectionner les sites et les participants

**Etape 5**  
Réunir les informations dont on a besoin

**Etape 6**  
Rédiger l'histoire

**Etape 7**  
Disséminer l'histoire



## Étape 1 Sélection du type correcte d'histoire de la vie quotidienne

La première étape est de déterminer ce qu'il faut documenter: les histoires de succès ou celles d'apprentissage. En sélectionnant le type d'histoire, il faut considérer l'audience primaire pour l'histoire. Quel type d'histoire intéressera beaucoup plus cette audience? Les bailleurs et les parties prenantes pourront clarifier le type d'histoire qui est plus intéressante pour eux. Dans beaucoup de cas, les bailleurs sont intéressés par les histoires d'apprentissage – comme partie de l'évaluation à mi-parcours ou finale – alors que les bailleurs des projets à venir pourraient être beaucoup plus intéressés par les histoires de succès du projet. Assurez-vous de suivre tout conseil prodigué par l'audience primaire, fut-il bailleur ou autre partie prenante, ou même votre propre agence.

Le but premier de l'histoire influencera aussi sa nature en disant ainsi est ce qu'elle est une histoire d'apprentissage ou une histoire de succès; cependant, les deux types d'histoire peuvent contribuer énormément à une gamme de besoins d'information. Les histoires du succès sont souvent plus appropriées pour le marketing de l'agence et sa recherche de financement. Les histoires d'apprentissage sont généralement mieux indiqués pour contribuer aux systèmes de Suivi&Evaluation en cours ainsi qu'à la rédaction du rapport.

Les deux types d'histoires peuvent être utiles pour le rapport d'impact. Dans tous les cas, il faut s'assurer de différencier les deux types d'histoires lors du développement des outils, le choix des sites, et la sélection des participants.

---

## Étape 2 Déterminer l'objectif de l'histoire

Une fois que le type d'histoire de vie quotidienne est identifié, l'attention devra ensuite être dirigée vers l'histoire elle-même. Identifier un objectif spécifique aidera à guider le développement des outils et la structure de rédaction. Décider si l'histoire se concentrera sur un secteur ou tous les secteurs du projet (si c'est nécessaire) et le type d'apprentissage ou de succès Devra aussi être clarifiée.

---

## Étape 3 Rédiger un Cadre de Travail, identifier le groupe de travail, et dresser le Plan d'Action

Dresser un **cadre de travail** est la **prochaine importante** étape dans le processus de planification. Le Cadre de Travail aidera différents membres du groupe à clarifier leurs attentes et à arriver à un consensus sur les méthodes et sur les autres questions. En général, le Cadre de Travail devrait comprendre les attentes du personnel du projet dans le développement des histoires, des réalisations attendues ou les derniers produits, et les responsabilités des différents membres du groupe dans le processus. Il faut s'assurer de se référer à la façon dont l'histoire conviendra à l'évaluation générale des objectifs et méthodes. Il faut inclure les partenaires et les autres parties prenantes, selon le cas, dans le développement du Cadre de Travail. Le module d'histoires de vie quotidienne fournit un modèle de Cadre de Travail avec des composantes clé.

**Identifier les membres du groupe** de travail (le personnel et les consultants, selon le cas) qui seront impliqués dans chaque étape du processus. Déterminer s'il convient de compter uniquement sur le personnel international ou si un consultant pourra ajouter de la valeur en donnant une assistance technique et en augmentant la validité des résultats pour un audience plus générale. Il se pourrait que le bailleur ou votre organisation ait des attentes concernant l'inclusion de consultants externes dans le processus. Sélectionner le personnel et les consultants pour s'assurer que le groupe a de solides compétences en évaluation de programme et en photojournalisme – la rédaction de bonnes histoires de vie quotidienne demande un équilibre des deux.

**Développer un plan d'action préliminaire** qui donne un aperçu sur l'appui logistique exigé, le nombre d'homme-jours pour chaque tâche, le personnel désigné pour le processus, les recommandations pour la sélection du site et des participants, et le plan de dissémination. A cette étape, le plan d'action est préliminaire et sera vraisemblablement révisé durant le travail.

#### Les composantes clé du Cadre de Travail

- Vue d'ensemble du programme, du projet ou du contexte de développement
- Intention et type d'histoire, l'audience ciblée et comment l'histoire s'aligne au processus d'évaluation général
- Éléments majeurs et les questions dont l'histoire devra aborder
- Méthodes proposées pour la collecte des données
- Référence explicite au besoin de respect de la sécurité, de la dignité et la confiance en soi des personnes qui ont été interviewées et photographiées
- Documents clé que le programme du pays pourra fournir
- Calendrier des réalisations attendues et le lieu d'exécution
- Format de l'histoire
- Calendrier de production
- Plan de dissémination

## Étape 4 Sélectionner les sites et les participants

Il n'y a pas de règles préétablies pour déterminer le nombre de sites ou de personnes à interviewer dans une histoire de vie quotidienne. Pour les domaines ayant un même contexte, niveau d'intervention ou impact, moins de sites ou d'interviews seront nécessaires. Une grande similarité permettra aux sites de représenter des terrains larges alors que réciproquement, plus de sites sont exigés pour représenter des terrains qui ont eu différents types d'impact ou de contextes. Le thème de l'histoire, le budget du projet et la faisabilité d'atteindre différents endroits géographiques influenceront aussi, en fin de compte, le nombre de sites visités. Les sites devront être sélectionnés en se basant sur le thème de l'histoire et l'importance du site par rapport à l'histoire. Il faut inclure le personnel du partenaire et d'autres parties prenantes qui ont une bonne connaissance des projets communautaires dans les discussions en groupes en ce qui concerne la sélection du site.

Les histoires de vie quotidienne exigent des informations à partir de plusieurs sources y compris une combinaison des participants du projet – comme entre autres les individus, les foyers et les membres du comité – les foyers qui ne bénéficient pas du projet, le personnel de l'Organisation Volontaire Privée, le personnel du partenaire et les dirigeants locaux. Il n'y a pas de règle concernant le nombre de participants exigés pour chaque histoire, mais il faut inclure assez de participants pour valider les données et les informations collectées.

Avec les suggestions ou les commentaires provenant des dirigeants locaux et du personnel du partenaire, créez une liste de participants sur laquelle il faudra opérer un choix. Il faut ajouter sur la liste, les informations concernant comment et pendant combien de temps chaque personne a participé dans le projet et si oui ou non chacun a connu des difficultés ou des réussites. Il faut sélectionner les participants qui conviennent le mieux pour fournir de bonnes perspectives. Il faut vous rappeler que ces histoires individuelles ne doivent pas nécessairement représenter toute la population en général.

Le fait d'ajouter les interviews menés avec les dirigeants de la communauté locale donnera une plus grande explication des renseignements de base sur le projet, la communauté et éventuellement, le ménage (ou d'autres sujets de l'histoire). Dans les histoires de vie quotidienne, les données sont uniquement collectées à partir des personnes qui ont réussi ou qui ont appris à partir du projet. Cette dimension de parti pris n'est pas forcément négatif, mais l'Organisation Volontaire Privé (OVP) devrait avoir de la transparence et être explicite en expliquant comment les sujets étaient sélectionnés et énoncer les limites en généralisant les résultats à toute la population d'une manière plus générale dans le rapport d'évaluation.

## Etape 5 Réunir les informations nécessaires

Il y a plusieurs méthodes pour la collecte des informations pour les histoires de vie quotidienne, mais une combinaison des informations secondaires, une révision des documents et rapports du projet, les observations et les photos ainsi que les interviews semi structurées ont fini de prouver leur efficacité. Les interviews semi structurés utilisent des questions ouvertes et permettent à l'enquêteur de poser des questions de suivi pour réunir plus d'informations détaillées.

Les données pour ces histoires peuvent être décomposées en quatre composantes:

1. Les renseignements de base concernant le projet le projet
2. Les renseignements spécifiques du projet
3. Les renseignements spécifiques sur les participants
4. Le sujet de l'histoire

### Suivre les lignes directrices d'éthique

- Revue brève du programme, projet ou sujet de développement
- Comme pour toutes les méthodes de collecte des données, c'est important de suivre les principes de conseil éthique à chaque étape dans le processus. En particulier:
- S'assurer que la participation dans les histoires de vie quotidienne ne va pas causer du mal physique ou émotionnel en violant les droits ou l'intimité
- Obtenir l'accord avant de mener un interview ou une observation des personnes ou la prise d'une photo
- Il ne faudra pas partager des informations que les individus préféreraient garder secret
- Respecter et observer les valeurs culturelles locales

Se référer aux *principes directeurs pour les Evalueurs* de l'Association Américaine d'évaluation pour plus de conseils et le *numéro de Raccourcis sur Le S&E* et l'éthique dans ces séries pour les considérations éthiques supplémentaires.

Les données devront être collectées dans différentes phases (voir tableau 1):

- Phase 1: Collecter les renseignements de base du projet par le biais d'une révision des renseignements secondaires et les rapports ou à travers les interviews avec l'OVP ou avec le personnel du partenaire.
- Phase 2: Réunir les renseignements spécifiques du projet à partir du personnel du partenaire de l'OVP qui est familier avec le projet à travers les interviews semi structurés.
- Phase 3: Collecter les renseignements spécifiques à partir de l'OVP ou le personnel du partenaire qui sont au courant de la façon dont le projet a affecté les participants.
- Phase 4: Conduire un interview semi structuré avec la personne dont il est question dans l'histoire.

Les outils des interviews semi structurées devront être adaptés aux besoins des informations pour chaque histoire de la vie quotidienne et développés soit par ou avec les suggestions ou les commentaires en provenance de la personne responsable de la rédaction des histoires. Les exemples des outils utiles sont fournis dans *les histoires de vie quotidienne* et dans les modules *d'histoires de succès et d'apprentissage*. Il faut essayer tous les outils sur terrain avant de les utiliser.

Composante	Description des Informations Collectées	Outil	Sujet interrogé
Informations de base du projet	Titre du projet: les dates de commencement et de fin; emplacement et nombre de participants ; les activités primaires du projet; les partenaires et donateurs primaires; la valeur financière du projet	Les données secondaires ou les interviews semi structurées	Documents du projet, personnel de l'OVP ou du partenaire
Informations spécifiques du projet	Caractéristiques générales de la communauté ou du site; le genre d'activité mises en œuvre au site; critère de choix pour les participants; implication des participants dans le projet. Pour les histoires couronnées de succès, inclure les activités majeures de la réalisation du projet Pour les histoires d'apprentissage, inclure les leçons apprises et les défis	Interviews semi structurées	Personnel de l'OVP ou du partenaire
Information spécifique du participant	Données démographiques de l'individu (sujet de l'histoire) ou du foyer; situation de l'individu ou du foyer avant le projet; motif de choisir cet individu ou ce foyer; la perception du personnel sur l'impact de l'individu ou du foyer	Interviews semi structurées	Personnel de l'OVP ou du partenaire
Sujet de l'histoire de la vie quotidienne	La situation actuelle de l'individu ou du foyer et la situation avant le projet; la façon dont le projet a eu une répercussion sur la vie de l'individu	Photos et interviews semi structurées	Sujet de l'histoire

La qualité des données créée pour l'histoire dépendra de la qualité des outils et la compétence de l'intervieweur.

Les astuces pour conduire une bonne interview comprennent:

- Soyez clair concernant le but de l'interview dès le début.
- Créez un environnement favorable qui encourage le dialogue et permet à l'enquêteur de renforcer le rapport avec la personne interrogée. Il faut considérer l'interview comme une conversation.
- Minimisez l'écart social entre l'enquêteur et la personne interrogée en respectant les normes culturelles tout en étant neutre.
- Sélectionnez un traducteur compétent au cas où la personne à interroger ne parlerait pas la langue de l'enquêteur.
- Enregistrez la conversation avec les mots de la personne interrogée pour capter les citations qui peuvent être utilisées dans l'histoire. Il faut considérer le pour et le contre dans l'utilisation d'une radiocassette ou un enregistreur numérique pendant l'interview. Par exemple, une radiocassette ou un enregistreur numérique ne doivent pas être utilisés s'il y a un risque, ceci pourrait causer à la personne interrogée d'hésiter pendant l'interview.
- Utilisez les photos pour enregistrer les observations pendant ou après l'interview. Les photos devront être simples, claires, et devront évoquer les émotions pour compléter et enrichir l'histoire de la vie quotidienne.

#### Astuces pour prendre des photos

- Tout d'abord, il faut demander la permission.
- Créer une atmosphère agréable.
- Créer un cadre qui expliquera, clarifiera et renforcera l'histoire.
- Soyez proche de la personne à interroger.
- Utilisez la "règle des tiers" et placez le sujet en haut ou en bas et à gauche ou à droite du côté tiers du cadre.
- Utilisez la lumière disponible au lieu du flash chaque fois qu'il s'avère possible.

Donnez les copies des photos à la personne interrogée. Le module de l'histoire de vie quotidienne fournit des exemples de bonnes et mauvaises photos.

## Etape 6 Rédiger l'histoire

La rédaction des histoires de vie quotidienne devra suivre les principes de base du bon journalisme. Le premier paragraphe devra répondre aux six questions de base : qui, quoi, où, quand, pourquoi et comment. Si possible, il faut commencer par une anecdote concernant le sujet qui engage rapidement le lecteur dans l'histoire. Le corps de l'histoire devra se focaliser soit sur le succès ou l'apprentissage accompli, mais ceci dépendra du genre de l'histoire comme raconté par la personne concernée. Il faudra inclure assez de renseignements de base sur le foyer et la communauté, ainsi que sur les activités du projet pour que les lecteurs puissent être capables de replacer le succès ou l'apprentissage dans le contexte local.

Il faut que l'histoire soit courte. Entre 500 et 750 mots serait idéal pour garder l'intérêt des lecteurs et véhiculer les informations.

### Ce qu'il faut faire . . .

- Gardez votre audience cible en tête. Vérifiez la compréhensibilité en demandant au membre de l'audience cible de lire l'histoire avant la publication.
- Inclure la personnalité de la personne interrogée, ses environs et son apparence (si c'est relatif à l'histoire).
- Focalisez-vous sur les informations qualitatives, en ajoutant les informations quantitatives qui s'y rattachent là où il s'avère nécessaire.
- Inclure les citations directes à partir de toutes les sources d'information. Si les membres du personnel sont invoqués, il faut présenter leur historique, leurs qualifications et l'expérience dans le projet.
- Evitez d'utiliser des sigles, du jargon et les mots étrangers.
- Inclure les détails pour aider les lecteurs non techniques de comprendre toute information technique fournie.
- Corrigez l'histoire finale.

### Ce qu'il ne faut pas faire . . .

- Exagérer pas au niveau des informations car, ceci peut affaiblir la crédibilité.
- Faire des jugements subjectifs, soit positifs ou négatifs, concernant l'apparence de l'individu, le caractère ou l'expérience.
- Déshumanisez les personnes interrogées en utilisant le langage impersonnel (par exemple, réadapté) quand les termes simples peuvent être utilisés (par exemple, faits pour se sentir mieux).

---

## Etape 7 Disséminez l'histoire

La phase finale est de développer un plan de dissémination pour donner un aperçu de quand, comment et avec qui l'histoire sera partagée (voir étape 3 sur le développement d'un plan d'action préliminaire, y compris la dissémination). Planifiez d'avance pour augmenter le délai des informations partagées. Le plan initial de dissémination peut être amendé pour inclure des audiences supplémentaires. Discutez avec le Chef de projet et d'autres membres du personnel appropriés à propos du plan. Assurez-vous que le plan inclut le temps suffisant pour que ces chefs de projet puissent revoir et finaliser les histoires avant d'être disséminées.

Souvent, les projets prennent beaucoup de temps pour développer des histoires de vie quotidienne de haute qualité, mais seulement peu de temps pour les partager. Evitez cette erreur commune en planifiant sur le long terme ! En plus de la poursuite des audiences et avenues de disséminations standard, il faut penser d'une manière créative sur la façon et la période dont ces histoires peuvent être mieux partagées.

---



Faites adapter l'exposé des faits pour chaque audience. Les audiences de disséminations standard incluent les membres de la communauté, les partenaires, le personnel du programme du pays, le personnel régional et celui du siège de votre agence, et les agences des donateurs. Les avenues de disséminations et les espaces comprennent la communauté des espaces de meilleurs pratiques (interne et externe), les documents lors des réunions des partenaires, le bulletin d'information des donateurs, le bulletin d'information des Nations Unies, les journaux académiques et les sites web. Il se pourrait que les communautés préfèrent une lecture de l'histoire pendant la réunion communautaire si le taux d'alphabétisation est bas. Pour les pages web ou les bulletins d'information, un texte clair avec une photo et un sous titre peuvent être suffisants. Pour les agences des donateurs, il faut inclure une lettre d'accompagnement qui explique le but de l'histoire et les liens avec d'autres histoires de la vie quotidienne que votre organisation a déjà publiées. Dans l'histoire même, vérifiez le niveau d'informations de base pour différentes audiences; par exemple, fournir plus d'information de base pour ceux qui sont moins familiers avec le projet et le contexte.

Référez-vous au module *d'histoires de vie quotidienne* pour les avenues proposées de dissémination et les informations correspondantes de contact. Le module de *Communication et de rapport* (et le *Raccourcis* correspondant) fournit des conseils supplémentaires sur la dissémination d'une variété de parties prenantes.

---

### **Le module des histoires de la vie quotidienne comprend les éléments suivants:**

1. Exemple du Cadre de Travail pour un rédacteur d'une histoire de vie quotidienne
2. Echantillonnez le paquet de collecte des données pour les histoires de la vie quotidiennes et les conseils des interviews semi structurés
3. Exemples des histoires de la vie quotidienne
4. Les avenues de dissémination proposées
5. Tuyaux pour prendre de belles photos
6. Lectures supplémentaires proposées

Cette édition de *Short Cuts* a été préparée en 2008. Pour tout commentaire ou demande d'informations, adressez vous à: [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).

### **Le module des histoires du succès et de l'apprentissage comprend les points suivant:**

1. Les recommandations pour l'écriture des histoires de succès dans les projets Titre II
2. Echantillon d'outils et de formulaires de collecte des données
3. Exemples d'histoires de vie quotidienne

Pour plus de conseils, veuillez visiter le site web de l'Association Américaine d'Evaluation: [www.eval.org](http://www.eval.org).

---

Cette publication est une partie des séries sur les aspects clé de S&E pour les programmes de développement socio-économique. La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries sous les subventions respectives de l'USAID/ Projets de Renforcement de la Capacité Institutionnelle pour Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour les directives et les outils spécifiques qui ne sont pas actuellement disponibles dans les publications. Les responsables des programme ainsi que les spécialistes de S&E constituent l' audience visée par ces modules, les séries peuvent être aussi utilisées pour la formation de S&E et le renforcement de la capacité. Les séries de Raccourcis donnent un outil de référence prêt à l'utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules en entier, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient faire un avancement rapide avec des connaissances particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les Sites Web ci-après:

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

---

Auteur: Clara Hagens

Basé sur deux modules complets écrits par: Trisha Long, Mara Russell, Paula Bilinsky, Elizabeth Dalziel, Judy Bryson, Erica Tarver, Constance McCorkle, Paul Tillman, Keith Wright, Roger Burks, Tom Ewert (*Success and Learning Story Package*); Frank De Ruiter and Jenny C. Aker with assistance from Guy Sharrock and Carolyn Fanelli (*Human Interest Stories*)

Rédacteur des séries: Guy Sharrock

Lecteurs/Rédacteurs: Alex Diouf, Carolyn Fanelli, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteur graphiques: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur : Louis Taguaba

La Croix Rouge Américaine et le “Catholic Relief Service” (CRS) ont produit ces séries avec les subventions de l’USAID/ Food for Peace: Projet de renforcement de la capacité institutionnelle de CRS ( AFP-A-00-00007-00) et le projet de renforcement de la capacité de ARC (AFP-A-00-00007-00). Les points de vue données dans ce document ne sont que ceux de leurs auteurs et ne représentent pas forcément les points de vue de USAID ou de Food for Peace.



## Introduction

Ce numéro de *Short Cut* illustre des défis inhérents aux responsabilités, souvent conflictuelles qui accompagnent le travail de suivi et d'évaluation (S&E). Tout en reconnaissant qu'il n'y a pas de normes ou même des réponses faciles aux défis d'éthique qui se posent, ce numéro sur le S&E et l'Ethique donne un cadre pour résoudre ces défis en reconnaissant nos responsabilités, en mettant en perspective les principes d'éthique, et en s'occupant des préoccupations d'éthique avec les intervenants au cours de la phase de planification. Généralement, l'éthique traite de devoir moral et d'obligation, avec des actions qui sont sujets d'être jugées comme bonnes ou mauvaises, vraies ou fausses ( Matheson 2005 :131 ). Des groupes variés d'évaluateurs ont développé des normes et des directives pour pouvoir guider les praticiens à prévenir ou venir à bout des problèmes d'éthique. Les principes d'éthique présentés ici viennent de l'Association Américaine d'Evaluation (AAE) *Principes Directeurs pour l'Evaluation* qui sont ordinairement acceptés à travers la communauté plus large de S&E. En adhérant à ces principes. Les responsables des programmes s'engagent à la communauté qu'ils servent en leur fournissant une voie claire, une programmation rigoureuse informative, et en leur garantissant que leurs programmes "ne feront du mal à personne."

### 3 Etapes : S&E et Ethique

**Etape 1**  
Reconnaître nos  
responsabilités

**Etape 2**  
Revoir les principes  
directeurs des  
évaluateurs de l'AAE

**Etape 3**  
Utiliser les normes d'éthique

### Etape 1 Reconnaître nos Responsabilités

Les problèmes d'éthique apparaissent fréquemment au cours du travail de S&E. Voici quelques exemples de ces situations:

- On vous demande de faire une activité S&E qui n'est pas appropriée étant donné les besoins d'information du projet ou le contexte culturel local.

- Après la publication de votre rapport d'évaluation vous apprenez que la section limitations était enlevée, impliquant ainsi que vos résultats sont largement applicables.
- Les communautés locales montrent des signes de fatigue dans l'enquête, spécialement parmi les groupes de contrôle qui ne participent pas au projet ou ne reçoivent pas des services.

Chacun de ces dilemmes soulève des signaux d'alarme sur le plan éthique. De tels dilemmes surviennent fréquemment dans le travail de S&E, et ainsi il est important pour les responsables de programmes d'être familiers avec les principes clés des directives pour l'éthique.

Les personnels des programmes doivent s'engager et s'occuper des problèmes d'éthique au meilleur de leur habileté. Clarifier les responsabilités aide à s'assurer que leur travail est exécuté systématiquement, avec compétence, avec intégrité, honnêteté, et respect pour les gens et pour les valeurs locales et les normes culturelles. Le but c'est de promouvoir l'honnêteté, la justice et le développement afin d'améliorer la qualité de vie de ceux au service de qui ils sont. Le travail dans un environnement complexe et interconnecté, rend impossible toute prédiction sur les résultats et les impacts des interventions du projet. A cette fin, les résultats S&E doivent fournir une connaissance adéquate afin de donner l'information des décisions programmatiques en changeant les contextes pour aider les preneurs de décision à éviter de possibles effets négatifs associés à une intervention.

Quand les problèmes d'éthique surviennent, le personnel du programme et les intervenants ont besoin de les reconnaître et d'en discuter avec les parties intéressées afin de leur trouver une solution. Les responsables de programmes et les spécialistes de S&E doivent développer des rapports solides de travail avec le personnel de projet afin de pouvoir discuter ouvertement et honnêtement des problèmes d'éthique de S&E. Dans certaines circonstances il serait approprié d'impliquer les membres de la communauté dans la résolution des défis d'éthique. Les membres de la communauté peuvent souvent donner des propositions intéressantes en imaginant une solution culturellement appropriée.

L'AAE a développé une série des principes sur l'éthique pour guider les professionnels de S&E (voir HYPERLINK "<http://www.eval.org>" [www.eval.org](http://www.eval.org)). Ces principes sont destinés à stimuler une discussion parmi les professionnels de S&E et peuvent aussi aider dans la mise en place et l'exécution des systèmes de S&E, et pas uniquement soutenir les efforts de résolution des conflits. Les principes de l'AAE ne doivent cependant pas être pris comme des contraintes, puisque l'AAE reconnaît que tous les principes ne pourraient pas s'appliquer également dans tous les contextes et toutes les cultures. Néanmoins les professionnels de S&E doivent s'efforcer de se conformer à chaque principe et fournir des explications claires au cas où l'un ou l'autre des principes ne serait pas atteint.

Les 5 principes de l'AAE sont résumés ci-dessous : requête systématique, compétence, intégrité et honnêteté, respect des personnes, et responsabilités pour le bien-être général et public. Beaucoup de concepts clés mis en lumière ci-dessous ont été tirés de Considérations d'éthique dans l'évaluation (Jackson).

**1. La requête systématique** stipule que le personnel de S&E doit adhérer aux normes techniques les plus élevées pour chaque activité.

- Reconnaître et essayer d'éliminer les biais dans les activités de S&E. Les biais peuvent résulter des méthodologies inadéquates si, par exemple, l'équipe de collecte des données enquête seulement sur les hommes dans une communauté ou visite seulement des communautés qui sont facilement accessibles à partir de la route principale. Les agents de S&E peuvent faire pencher les résultats s'ils possèdent une forte opinion (positive ou négative) sur une activité de S&E ou sur un projet.

Le personnel doit rester neutre et promouvoir un rapportage basé sur l'évidence en s'assurant que les données peuvent parler d'elles même d'une façon objective et sans préjugés.

- S'assurer que les activités de S&E sont systématiques, précises et favorables, et identifier les forces et les faiblesses du projet. Permettre aux voix critiques et complémentaires d'être entendues sur les données collectées.
- Communiquer clairement la méthodologie et l'approche afin de permettre aux intervenants de comprendre et de critiquer les activités de S&E. Les méthodologies doivent comprendre entre autre des outils et des questions afin de capturer l'impact projeté et non projeté du projet, qu'il soit positif ou négatif. Explorer clairement les forces et les faiblesses de l'approche avec les bénéficiaires et les intervenants pour que les résultats soient correctement interprétés dans leur contexte et leurs limitations. Reconnaître n'importe quelle faiblesse évidente à l'étape de planification et n'importe quelle faiblesse additionnelle non anticipée dans les rapports et la documentation. Les événements de réflexion et les rapports de S&E doivent inclure une section complète de méthodologie et documenter toutes les limitations de l'approche.

### Dilemmes d'Ethique

- Votre organisation est un membre d'un consortium de sécurité alimentaire avec 5 autres organisations non gouvernementales (ONG). L'ONG no 4 est responsable de diriger une enquête de base et propose la collecte des données dans les communautés les moins sécurisées. Vous êtes inquiet du fait qu'ils vont dévier l'échantillon pour démontrer une grande insécurité alimentaire. D'autres ONG dans le consortium semblent soutenir cette stratégie et veulent faire tout ce qui est possible pour avoir les ressources. Certains ont soufflé que cela va seulement augmenter l'impact du projet à la fin.  
*Dans quelles circonstances pourrez-vous soutenir la stratégie de l'ONG n° 4 ? Dans quelles circonstances allez-vous vous y opposer?*
- Le donateur d'un projet de nutrition infantile demande que les données anthropométriques des groupes de contrôle soient incluses dans l'enquête de base et dans les évaluations à mi-terme et finales. Le donateur croit que les groupes de contrôle constituent le meilleur moyen de démontrer l'impact.  
*Dans quelles circonstances allez-vous soutenir que l'inclusion des groupes de contrôle? (Voir étape 2 pour plus d'information concernant les considérations d'éthique associées aux groupes de contrôle)*

**2. La compétence** signifie que le personnel de S&E doit avoir des habiletés et la compétence culturelle exigée pour organiser une activité S&E.

- **Ne pas entreprendre une activité** S&E si les intervenants doutent de votre crédibilité due au travail que vous avez rendu dans le passé ou aux points de vue que vous avez défendus publiquement. Si les intervenants clés constatent une erreur avec votre travail dans le passé ou le poste que vous avez occupé pour les mêmes types d'activités, ils peuvent discréditer votre approche ou les résultats de votre futur travail.
- Ne pas entreprendre une activité S&E si les intervenants doutent de votre **crédibilité** due au travail que vous avez rendu dans le passé ou aux points de vue que vous avez défendus publiquement. Si les intervenants clés constatent une erreur avec votre travail dans le passé ou le poste que vous avez occupé pour les mêmes types d'activités, ils peuvent discréditer votre approche ou les résultats de votre futur travail.
- Chercher continuellement à améliorer vos habiletés et vos compétences à travers les formations techniques et en se referant aux leçons apprises de chaque activité de S&E. Chercher



l'expérience additionnelle de travail et les opportunités d'apprentissage en travaillant. Etre à jour avec les nouveaux développements dans votre domaine à travers la lecture de la littérature courante et les listes de diffusion.

### Dilemmes d'Ethique

Vous avez des doutes sérieux qu'il y ait assez de temps pour faire une enquête et analyser les données à temps afin de les présenter le mois à venir à une conférence des donateurs. Après tout l'évaluation se trouve encore au stade de planification. Votre superviseur suggère que vous laissiez tomber les 4 jours de formation des équipes de collecte des données déclarant que les membres de l'équipe ont tous fait des enquêtes avant et n'ont pas besoin de formation.

*Dans quelles circonstances accepteriez-vous cela ? Y a-t-il d'autres activités typiques d'évaluation qui peuvent être omises en lieu et place de la formation ?*

### 3. L'intégrité et l'honnêteté doivent être démontrées à toutes les étapes dans les activités de S&E et aux intervenants- les bénéficiaires, le personnel du programme, les donateurs ou quelques autres groupes de parties intéressées- et aux participants.

- Révéler aux intervenants et aux donateurs n'importe quels conflits potentiels d'intérêt avant de finaliser les plans pour une activité de S&E. C'est par exemple l'intérêt d'un intervenant à présenter seulement le succès d'un projet au lieu de maintenir la neutralité, ou un intervenant intéressé à démontrer les besoins dans un secteur aux dépens des besoins dans un autre ( exemple: mettre l'accent sur les besoins agricoles et non reconnaître les problèmes d'eau ). Il est aussi important de révéler la source du soutien financier aux intervenants pour qu'ils soient au courant des intérêts du bailleur dans l'activité de S&E.
- Honorer les accords faits avec les intervenants ( y compris les communautés et les participants) concernant le temps des enquêtes, les plans de partage des résultats, la participation communautaire dans la collecte des données, et n'importe quel autre aspect pertinent de l'activité de S&E. Si quelques ajustements sont nécessaires dans les accords, consulter les intervenants afin de déterminer les meilleures alternatives pour toutes les parties.

### Dilemmes d'Ethique

- Vous suivez généralement les bonnes pratiques en partageant la source de financement pour toutes les activités de S&E avec les intervenants. Pourtant le Pays A s'intéresse à soutenir financièrement le gouvernement du Pays B, parmi les plus pauvres du monde, pour s'attaquer à la pauvreté et à la vulnérabilité dans les milieux ruraux. Le Pays A a demandé à votre organisation de conduire une enquête, condition requise pour recevoir le fonds. Les communautés locales n'aiment pas beaucoup Pays A qui n'est pas considéré comme une force positive dans la région. Les personnels de terrain pensent que les dirigeants des communautés locales vont refuser de participer s'ils découvrent que le Pays A finance l'enquête.

*Quels sont les meilleurs moyens de négocier ce conflit ? Quelle information doit être partagée avec les dirigeants locaux ?*

- Une organisation qui travaille dans plusieurs des mêmes communautés pour lesquelles votre agence a présenté des taux très élevés de succès de leurs activités en matière d'éducation. Vous croyez que leur projet a réussi grâce aux informations informelles des membres de communauté, mais qu'ils n'ont pas collecté des données adéquates pour soutenir leurs réclamations. Les donateurs semblent très impressionnés par les résultats et sont en discussion pour élargir la zone de couverture du projet.

*Quelles sont les questions qui doivent être soulevées, s'il y en a, au cours de cette discussion ?*

- Ne vous engagez pas dans les activités de S&E pour lesquelles les ressources ne suffisent pas pour donner une qualité dans les données et les résultats. S'il n'y a pas assez de personnel ou de fonds pour conduire le travail de terrain comme planifié ou analyser et faire un rapport sur les données collectées, il faudra développer une méthodologie alternative pour laquelle il y a suffisamment des ressources humaines et financières.
- S'assurer qu'au meilleur de votre connaissance et capacité, les données de S&E sont exactes. **Aborder n'importe quelle pratique douteuse de S&E** observées durant la collecte des données ou l'analyser si cela est dû à la négligence ou erreurs commises par les membres de l'équipe de S&E. Corriger n'importe quelle pratique douteuse même s'il faut faire la collecte de données additionnelles.
- S'assurer que les résultats de S&E sont correctement présentés et s'efforcer de prévenir qu'ils ne soient pas mal utilisés. Il est de l'obligation de l'évaluateur de présenter une image complète et non déformée que les données pourvoient et de corriger les mauvaises perceptions si les intervenants essayent de présenter seulement les résultats favorables dans un forum public, d'utiliser les données en dehors de leur contexte (niveau de représentation), ou de ne pas prendre en compte les limitations notées de l'approche.

**4. Le respect des personnes** commence avec le fait que les personnels de S&E possèdent une solide compréhension des éléments contextuels qui peuvent influencer l'activité de S&E et respectent les différences chez les intervenants, telle que genre, statut socio-économique, Age, religion et ethnie.

- Suivez les normes et les réglementations concernant **le consentement informé pour les participants**. Le consentement doit être documenté en accord avec la Déclaration d'Helsinki (voir étape 3). Déterminer la méthode appropriée pour la collecte et la documentation du consentement, que ce soit par écrit ou oralement, selon le niveau d'instruction dans les communautés locales. Un manque de refus n'est pas considéré comme consentement informé. (voir ci-dessous pour plus d'information sur consentement informé)
- Suivez les normes pour la confidentialité et l'anonymat des données collectées chez les participants. La confidentialité garantie que les données qui peuvent lier l'information aux répondants tels le nom, localisation de ménage ou numéro d'identification, ne sont pas partagées. Les données anonymes ne sont pas liées aux noms des répondants ou à à autre

### Dilemmes d'Ethique

- Votre organisation a récemment élargi la programmation à la partie Est de votre pays. Les dirigeants locaux avaient exprimé leur frustration concernant des enquêtes répétées et qui avaient consommé beaucoup de temps dans le passé et qui n'ont abouti à aucun changement pour leurs communautés. Vous aviez planifié de faire une enquête dans le mois à venir avant le début de la saison des pluies ; pourtant c'est la saison dans laquelle on sème et les ménages sont très occupés.

*Est-ce que pourvoir une motivation pour la participation serait approprié à cette occasion? Serait-il approprié dans d'autres circonstances? Si tel est le cas, quel type de motivation serait recommandable ?*

- Des données nutritionnelles fiables au niveau national existent; pourtant les données ne pourraient pas être représentatives des communautés dans lesquelles vous travaillez. Le gouvernement avait collecté les données au niveau national à travers les programmes de nutrition scolaire, et les données ne peuvent pas être désagrégées afin de représenter l'aire couverte. Les données représentent les enfants participant à la nutrition scolaire, et vous cherchez les chiffres de base au niveau de district.
- Vaut-il la peine dans ce cas de faire la collecte des données nutritionnelles primaires? Peut-il y avoir compromis entre la méthodologie et les ressources dans le système S&E du projet ?*

information identifiable, et ne permet pas le suivi avec les répondants. Etre sûr de clarifier avec ceux qui répondent pour savoir si les données seront anonymes ou confidentielles.

- Les activités de S&E doivent maximiser les bénéfices et minimiser le dommage. Le temps et les ressources financières requises pour conduire l'activité de S&E doivent à la fois pouvoir être négligeables suite aux bénéfices des connaissances acquises ou des résultats démontrés. Considérer aussi les ressources de l'environnement dans cette équation. Les répondants ne doivent pas encourir de risque physique, être sujet à une discrimination, ou d'aucune manière désavantagé suite à leur participation à l'activité de S&E.

## 5. Les responsabilités générales et le bien-être public comprennent non seulement les résultats immédiats du processus et les résultats d'évaluation, mais aussi les implications et les effets à long terme.

- Les intervenants (y compris le personnel du projet) doivent revoir et commenter sur les résultats et les rapports de S&E; néanmoins le personnel de S&E est d'une façon ultime responsable du contenu des rapports et s'assurer que les rapport ( sous n'importe quelle présentation) pourvoient une image complète et équilibrée des résultats, y compris la méthodologie, une section limitée, et n'importe quels autre résultats moins favorables. Une section limitée explique jusqu'à quel point les résultats de l'étude peuvent être élargis à une large population et à comment s'y prendre avec les insuffisances dans la qualité des données.
- Suivre **une politique ouverte** et partager et partager les résultats selon l'accord que vous avez initialement eu avec les intervenants. Si la confidentialité a été protégée et les résultats proviennent des données, il est approprié de partager largement ces résultats. C'est seulement si le bailleur place des limitations que les résultats de recherche ont à être retirés. Il est conseillé de se mettre d'accord sur un plan de dissémination avant de conduire une activité afin d'éviter la confusion ou le conflit plus tard.
- Présenter les résultats de S&E d'une façon **hautement accessible à tous les intervenants** en maintenant toujours la confidentialité des participants. Déterminer les moyens les plus appropriés pour disséminer les résultats au niveau de chaque intervenant. Par exemple, prendre en considération le niveau d'instruction d'une communauté quand vous faites la planification de la réunion de dissémination de la communauté. Le personnel de S&E doit être prudent en maintenant la confidentialité quand les résultats sont présentés aux communautés. Les membres des communautés sont vivement conscients de conditions des ménages locaux et peuvent être capable de taquiner les réponses de plusieurs membres de la communauté même avec très peu d'information.

### Dilemmes d'Ethique

- Des Focus groups avec des orphelins et enfants vulnérables (OEV) et des groupes sans OEV sont planifiés dans un endroit où la stigmatisation du SIDA existe mais est en déclin. Vous êtes préoccupés par le fait que les OEV pourraient être stigmatisés s'ils participent dans un groupe cible de OEV.  
*Quels sont les moyens créatifs d'avoir l'information sur les OEV sans risque de stigmatisation?*
- Vous êtes en train de présenter les résultats d'enquête aux communautés participantes et vous êtes conscients qu'il y a un grand nombre de personnes instruits dans ces communautés. Vous êtes désireux d'engager les membres de la communauté dans l'interprétation et la réflexion sur les résultats mais vous n'êtes pas sûr que tous les membres de la communauté puissent participer à ce processus, étant donné que les méthodes que vous avez choisies exigent un certain niveau d'instruction pour la plus petite des taches.  
*Comment peut-on équilibrer ces deux aspects de l'implication de la communauté?*

## Etape 2 Revoir les Principes directeurs de l'AAE pour l'Evaluation

### Les discussions avec les intervenants doivent couvrir les principes d'éthique pertinents et les résultats

du processus de réflexion. Solliciter la participation des intervenants avant de présenter les idées afin de rassembler de nouvelles perspectives. Développer conjointement avec les intervenants un cadre de résolution des problèmes éthiques. Identifier le rôle de chaque intervenant et le moyen le plus approprié de communication pour s'attaquer aux problèmes. Impliquer les intervenants dans les problèmes au cours de la phase de planification va faire augmenter leur prise de conscience des principes d'éthique guidant le travail et leur inspirer appropriation dans la qualité des résultats.

**Les groupes de contrôle** ont été longtemps considérés comme une règle d'or pour démontrer l'impact d'un programme. L'implication des groupes de contrôle dans le S&E veut dire la collecte des données dans les ménages et dans les communautés qui n'avaient pas reçu ces services et la comparaison de ces données avec celles des participants au projet. Cependant, l'usage des groupes de contrôle exige d'une façon significative plus de ressources pour la collecte des données et soulève des considérations d'éthique suivantes:

1. Dans quelles circonstances peut-on faire la collecte des données chez les individus qui n'ont eu aucun bénéfice du projet et ne sont probablement pas en mesure d'en bénéficier dans les projets à venir (selon les résultats de S&E)?
2. Si l'intervention du projet apparaît initialement efficace et a du succès en atteignant ses buts, peut-on continuer à empêcher les services du projet à atteindre le groupe de contrôle et les données collectées afin de prouver ultérieurement l'efficacité du projet? La réponse serait-elle différente si le projet pourvoit des interventions qui sauvent la vie?

**La bonne gestion de l'environnement** est une priorité émergente et une responsabilité collective pour le bien-être. Etant donné l'augmentation de contraintes sur les ressources naturelles, les activités de S&E doivent chercher à augmenter l'utilisation efficiente des ressources et éliminer les voyages inutiles en véhicule et par avion, et l'impression non nécessaire des papiers, et cela toujours quand c'est possible. Si ceux-ci et d'autres méthodes conservatoires ne sont pas d'usage dans votre bureau, commencer un dialogue avec les collègues travailleurs. Soyez un dirigeant dans ce domaine

### Diriger la Discussion sur les Problèmes d'Ethique

De solides rapports de travail avec les collègues et la participation à des communautés de praticiens encouragent la discussion concernant les problèmes d'éthique et offrent un soutien durant les périodes de défis d'éthiques. Si une solide communauté de ce genre n'existe pas encore, chercher à investir dans ces rapports. Soyez prêt à soutenir les collègues, et vous apprendrez le long du parcours.

Les questions ci-dessous vont vous guider dans le processus de réflexion (Morris 2008). Bien que ces questions concernent la phase de planification, il doit y avoir une réflexion continue sur les problèmes d'éthique. Consolider et enregistrer vos pensées à travers le cycle de vie du projet ou l'activité de S&E afin d'identifier les leçons apprises. Consulter les collègues pour discuter de toute préoccupation survenant après réflexion et revue. Considérer ce qui suit:



1. Comment puis-je mettre en place un ton approprié pour cet événement de S&E? A quel degré les intervenants sont-ils familiers avec les principes directeurs de l'AAE ? Quels problèmes potentiels pourrais-je rencontrer vus le contexte, le projet, et les intervenants?
2. Y a-t-il des principes directeurs de l'AAE qui sont particulièrement pertinents pour ce travail? Y a-t-il des études de cas dans la littérature de S&E qui pourvoient un quelconque point dans les défis d'éthique pour ce travail particulier?
3. Si un conflit d'éthique survient, comment vais-je me rassurer que les conversations nécessaires se déroulent au sein ou parmi les différents intervenants? Des conflits d'éthique peuvent-ils être différenciés des conflits liés à la valeur ou à la culture?
4. Y a-t-il des collègues que je peux consulter concernant les préoccupations d'éthique? Spécifiquement puis-je consulter n'importe quel collègue qui possède des opinions différentes des miens et non pas seulement des collègues qui peuvent affirmer vraisemblablement mes conclusions sans défi?
5. Comment mes valeurs et mes règles personnelles d'éthique vont-elles influencer mon travail? Comment puis-je me rassurer que les intervenants se sentent à l'aise pour partager avec moi n'importe quelle préoccupation d'éthique qu'ils auraient?
6. Suis-je à l'aise pour travailler à travers des situations conflictuelles? Ce travail va-t-il poser d'éventuelles autres situations que je pense que je ne pas être outillé à gérer ? Si c'est oui, dois-je continuer avec mon niveau actuel d'implication dans le travail?

## Consentement éclairé

Le consentement éclairé est un consentement volontaire de participation à la recherche et est requis de chaque participant dans n'importe quelle activité de S&E (Williams et Senefelder 2007). L'information, la compréhension, l'accord des volontaires et la capacité de prise de décision constituent les quatre éléments principaux du consentement éclairé (Pedroni et Pimple 2001) qui se présente comme suit:

- *Information*: le personnel de S&E doit partager l'information sur les risques possibles et les bénéfices de la participation, l'utilisation des résultats, les procédures de confidentialité, l'information de contact pour les préoccupations soulevées, et n'importe quelle autre information pertinente à la décision de participer avec tous les répondants potentiels avant d'exiger le consentement.
- *Compréhension*: le personnel de S&E doit se rassurer que les participants potentiels comprennent l'information fournie avant d'exiger le consentement.
- *Accord de volontariat*: les participants potentiels ne doivent, en aucun cas, être forcés, persuadés ou participer sous pression.
- *Capacité de prise de décision*: le consentement informé requiert que chaque participant possède des capacités complètes de prise de décision et soit capable de peser les risques et les bénéfices de sa participation. Une considération spéciale est requise quand on cherche le consentement informé de la part des groupes vulnérables qui ne peuvent pas posséder de capacité entière en matière de prise de décision, y compris les enfants, personnes avec incapacité mentale, individus très pauvres, et des personnes avec peu d'accès aux services et aux ressources. Une considération d'un comité de révision d'éthique est requise afin de déterminer si, et si oui comment, le consentement éclairé peut être obtenu de ces groupes vulnérables.

La Déclaration d'Helsinki de 1964/2004 de l'Association Médicale Mondiale stipule : " le droit des sujets de recherche à sauvegarder leur intégrité doit toujours être respecté. Toutes les précautions doivent être prises afin de respecter l'intimité du sujet, la confidentialité de l'information du patient et de minimiser l'impact de l'étude sur l'intégrité physique et mentale du sujet et sur sa personnalité "

### Etape 3 Usage des Normes d'Ethique

- **Dans la phase de planification**, il est important d'identifier les défis potentiels d'éthique et de développer un cadre pour la résolution des conflits. Bien que planifier avant ne garantit pas que les conflits ne surgissent pas, il est plus probable en le faisant de pouvoir diminuer l'impact de n'importe quel conflit et lui trouver une solution. En vue d'identifier les défis et les voies vers les solutions, commencer avec une réflexion individuelle et une pensée critique concernant l'éthique dans le travail à venir. Ensuite discuter avec les intervenants clés afin de les engager dans les éléments d'éthique identifiés, aussi bien que ceux dont ils voient la pertinence.
- **La réflexion individuelle** exige que le personnel de S&E dispose de temps adéquat pour considérer le contexte du projet, y compris tous les conflits intérêts potentiels des intervenants et les normes culturelles.

**Le Normes d'Evaluation du programme** (Le Comité Conjoint sur les Normes pour l'Evaluation Educationnelle 1994) place les normes d'évaluation en quatre catégories : utilité, faisabilité, exactitude, et normes de propriété.

Les normes de propriété liées aux éléments d'éthique d'évaluation sont résumées ci-dessous:

- **Orientation vers le service:** les évaluations doivent être destinées à aborder les problèmes et servir tous les participants ciblés.
- **Accords formels:** les obligations d'une évaluation (qu'est-ce qui doit être fait, comment, par qui, quand ) doivent être contractualisées par écrit pour que les parties soient obligées d'adhérer à toutes les conditions de l'accord ou les renégocier formellement.
- **Droits des sujets humains:** les évaluations doivent être pensées et conduites pour respecter les droits et le bien-être des sujets humains.
- **Interactions humaines:** les évaluateurs doivent respecter la dignité humaine et donner de la valeur à leurs interactions avec les autres personnes associées à une évaluation pour que ces participants ne soient pas menacés ou offensés.
- **Evaluation complète et juste:** les évaluations doivent examiner et aborder leurs faiblesses et construire sur les forces.
- **Révélation des résultats:** s'assurer que les résultats et les limitations sont accessibles aux personnes touchées par l'évaluation.
- **Conflit d'intérêt:** on doit s'occuper des conflits d'intérêt ouvertement pour ne pas compromettre l'évaluation.
- **Responsabilité fiscale:** les allocations et les dépenses de l'évaluateur doivent refléter les procédures acceptées de comptabilité et autrement il faut être prudent et responsable sur le plan éthique, pour que les dépenses soient prises en compte et soient correctes.



## Le S&E et les Références d’Ethique

Association Américaine d’Evaluation. 2004. Principes Responsables pour les Evalueurs (rev.). Disponible sur [www.eval.org/Publications/GuidingPrinciples.asp](http://www.eval.org/Publications/GuidingPrinciples.asp).

Jackson, G. “Considérations Ethique d’Evaluation.” Disponible sur: [gwu.edu/~gjackson/281\\_EthicsConsid.PDF](http://gwu.edu/~gjackson/281_EthicsConsid.PDF).

Comité Conjoint sur les Normes pour l’Evaluation Educationnelle 1994. Les Normes d’Evaluation du Programme: *Comment faire les Evaluations des Programmes d’Education* (2ème éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mathison, S., ed. 2005. *Encyclopédie d’Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Morris, M. 2008. *Ethique d’Evaluation pour Meilleure Pratique: Cas et Commentaires*. New York, NY: Guilford Press.

Pedroni, J., and K. Pimple. 2001. “Une Brève Introduction au Consentement Informé dans la Recherche avec les Sujets Humains.” Disponible sur: [poynter.indiana.edu/sas/res/ic.pdf](http://poynter.indiana.edu/sas/res/ic.pdf).

Population Council/Horizons, Impact and Family Health International. 2005 *Rassembler l’Information de la part des Enfants et des Adolescents dans le décor International: Directives et Ressources*. Washington, DC: Population Council/Horizons.

Williams, D., and S. Senefeld. 2007. “Ethique au sein de la Recherche liée au VIH au SSC.” Services de Secours Catholique.

Cette édition de *Short Cuts* a été produite en 2008. Pour tout commentaire ou demande d’information supplémentaire, s’adresser à: [m&efeedback@crs.org](mailto:m&efeedback@crs.org).

Cette publication est une partie des séries sur les aspects clé de S&E pour les programmes de développement socio-économique. La Croix Rouge Américaine et le « Catholic Relief Service » (CRS) ont produit ces séries sous les subventions respectives de l’USAID/ Projets de Renforcement de la Capacité Institutionnelle pour Food For Peace. Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour les directives et les outils spécifiques qui ne sont pas actuellement disponibles dans les publications. Les responsables des programme ainsi que les spécialistes de S&E constituent l’ audience visée par ces modules, les séries peuvent être aussi utilisées pour la formation de S&E et le renforcement de la capacité. Les séries de Raccourcis donnent un outil de référence prêt à l’utilisation pour les gens qui ont déjà utilisé les modules en entier, ceux qui ont seulement besoin de recyclage sur le sujet, ou ceux qui souhaiteraient faire un avancement rapide avec des connaissances particulières.

Les séries de S&E sont disponibles sur les sites Web suivants:

- [www.crs.org/publications](http://www.crs.org/publications)
- [www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html](http://www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html)
- [www.redcross.org](http://www.redcross.org)

Auteur : Clara Hagens

Rédacteur des séries: Guy Sharrock

Lecteurs/Rédacteurs: Alex Diouf, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin

Concepteur graphiques: Guy Arceneaux, Ephra Graham

Traducteur : Louis Taguaba

Les modules de S&E et les séries de *Short Cut* ont été produits CRS et la Croix Rouge Américaine avec le soutien financier en provenance des subventions pour la Nourriture et la Paix: Subvention de Renforcement de la capacité Institutionnelle de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) et la subvention de Renforcement de la Capacité Institutionnelle de la Croix Rouge Américaine ARC (AFP-A-00-00007-00). Les points de vue exprimés dans ce document sont ceux des auteurs et ne représentent pas nécessairement ceux de l'agence des E.U pour le Développement International et Food for Peace.

