Chapitre 10 :

Suivi et d'Évaluation (S&E)

GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Photo de couverture : Susan Thubi, clinicienne à la clinique Nazareth Holy Family à Limuru au Kenya, consulte les dossiers d'un patient venu pour un traitement médical. Photo de David Snyder pour CRS.

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Télécharger ce Guide et autres publications du CRS au www.crsprogramquality.org.

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes ..... **II**

Diagramme du processus de S&E **2**

Objectif de ce guide **3**

Quelle fonction le processus de S&E sert-il ? **5**

Résumé de ce guide **7**

Principes clés de la fonction de S&E **8**

Processus professionnel 10.1 de S&E - Élaboration d'un cadre de S&E **9**

Étape 10.1.1 – Élaboration d'un cadre des résultats 10

Étape 10.1.2 – Création d'un cadre logique de planification 13

Étape 10.1.3 – Rédaction du descriptif de S&E 16

Processus professionnel 10.2 de S&E - Mise en place du système de S&E **18**

Étape 10.2.1 – Création d'un guide de fonctionnement de S&E 20

Étape 10.2.2 – Organisation du système communautaire de S&E 25

Étape 10.2.3 – Formulaires de test préliminaire, formation du personnel et transmission d'informations sur le système de S&E 27

Processus professionnel 10.3 de S&E - Application du système de S&E **30**

Étape 10.3.1 – Organisation de la gestion des données au sein du système de S&E du projet 32

Étape 10.3.2 – Gestion des évaluations 35

Étape 10.3.3 – Utilisation des informations de S&E pour l'apprentissage et la prise de décision 38

Liste de contrôle de conformité pour le S&E **41**

Glossaire **43**

Références **47**

Annexe A : Cadre des Résultats 48

Annexe B : Cadre de traduction : comparaison des cadres logiques de planification 49

Annexe C : Aide-mémoire pour l'utilisation des cadres logiques de planification 50

Annexe D : Cadre Logique de planification 55

Annexe E : Diagramme de Flux de données : le projet d'agriculture sans labour 58

Annexe F : Instructions relatives aux registres journaliers de présence 59

Annexe G : Diagramme des Communications et des Rapports (Abrégé) 60

Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'Apprentissage Pour l'Action 61

Annexe I : Gestion des données 62

Annexe J : Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation 64

ACRONYMES

CRS	Catholic Relief Services
RH	Ressources Humaines
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
RI	Résultats Intermédiaires
DDA	Discussions sur l'apprentissage pour l'action
S&E	Suivi et Évaluation
OS	Objectif Stratégique
SPSS	Logiciel de Statisques pour les Sciences Sociales (Statistical Package for the Social Sciences)
VSAT	Terminal à petite ouverture (Very Small Aperture Terminal)

CHAPITRE 10 : SUIVI ET D'ÉVALUATION (S&E)

CARL D. WALSH POUR CRS

Des paysans du village de Ngumba en RDC, transportent des tas de feuilles de manioc sur leurs bicyclettes.

DIAGRAMME DU PROCESSUS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Avez-vous défini des objectifs pour orienter vos processus de suivi et d'évaluation ?
- voir page 9

Avez-vous créé un plan pour transformer les indicateurs en formulaires d'information ?
- voir page 18

Avez-vous créé un plan pour l'application du système de S&E que vous avez conçu ?
- voir page 30

OBJECTIF DE CE GUIDE

Le chapitre 10 vise à vous permettre de comprendre certaines des activités essentielles de la conception et de la mise en œuvre d'un système de Suivi et d'Évaluation (M&E). En fonction de l'ampleur du projet, l'étape de S&E peut s'avérer être un processus complexe pour lequel vous pourriez avoir besoin d'assistance. Ce chapitre présente un guide destiné à la compréhension des concepts et des activités clés de S&E ; il n'a pas vocation à être un guide pratique.

Idéalement, le processus de S&E démarre pendant la phase de conception du projet. À ce stade, vous devez définir l'objectif du projet et élaborer une stratégie pour aborder les possibilités et les défis identifiés. Les processus d'élaboration d'un ensemble d'objectifs sont menés de manière à soutenir la conception, l'élaboration et l'application d'un système de S&E de qualité pour le projet. Le tableau 10.1 résume les étapes de la conception du projet.

Tableau 10.1 Éléments clés de la conception d'un projet qui permettent un processus S&E de qualité

ÉLÉMENTS CLÉS DE LA CONCEPTION D'UN PROJET	DESCRIPTION
Élaboration des notes conceptuelles	Description brève et structurée d'un ensemble d'idées préliminaires et ébauche du projet proposé. À rédiger avant de vous engager dans la conception détaillée du projet et dans l'élaboration d'une proposition.
Planification de la conception du projet	Calendrier énumérant toutes les activités de la conception du projet, telles que l'analyse des parties prenantes, les évaluations, etc. Pour chaque activité, désignez la personne responsable ainsi que le budget établi.
Analyse des parties prenantes	Processus permettant d'identifier les parties prenantes importantes et de décider de la meilleure façon de les faire participer aux différents stades de conception, de mise en place et d'application du système de S&E du projet.
Réalisation des évaluations nécessaires	Les évaluations recueillent des informations qui permettent la prise de décision sur le plan de la conception du projet. Elles vous aideront à comprendre une situation d'un point de vue géographique, politique, social, économique et culturel.
Analyse et choix des objectifs du projet	Identification de l'éventail d'objectifs possibles pour le projet en cours de conception. Les objectifs doivent être analysés en répondant à la question : « Pourquoi avez-vous choisi ces objectifs pour le projet ? »
Étude des différentes stratégies du projet	Les stratégies possibles pour la réalisation de vos objectifs sont généralement nombreuses. Dans l'agriculture, par exemple, de nombreuses approches permettent d'augmenter la productivité. C'est à cette étape du processus que vous décidez précisément des approches qui seront adoptées dans ce projet particulier.

Le système de S&E du projet s'appuie sur les travaux de conception du même projet. La suite de ce chapitre vous guidera à travers trois processus professionnels[1] indispensables à un processus de S&E de qualité :

1. **Élaboration du cadre de S&E.** Ce travail de conception est réalisé lors de la planification du projet pour être intégré dans la proposition de projet soumise aux donateurs. Il fournit une base solide pour la mise en place du système de S&E d'un projet une fois la subvention attribuée.
2. **Mise en place du système de S&E.** Elle repose sur les engagements pris dans la proposition au sujet des objectifs et des indicateurs.
3. **Application du système de S&E.** Elle permet que le personnel du projet puisse gérer à la fois ce dernier et les documents, et tirer des conclusions à partir des résultats.

Pour obtenir des projets de qualité, il convient de suivre minutieusement les activités et les effets, afin d'observer leur évolution vers un impact positif sur la vie des personnes pauvres et marginalisées. Les données collectées pendant l'application du projet aident les chefs de projet à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles parfois difficiles. Un processus de S&E de qualité est également essentiel afin de dégager des enseignements pour la gestion, la mise en application et le partage des connaissances au sein de votre organisation.

1 Les processus décrits dans le chapitre sur le S&E proviennent en grande partie de la documentation de Catholic Relief Services. Les documents ayant été utilisés en particulier sont les suivants : Hagenset al. (2009), Hahn and Sharrock (2010), et Stetson et al. (2004 et 2007).

QUELLE FONCTION LE PROCESSUS DE S&E SERT-IL ?

Suivi : un suivi de qualité des informations favorise la prise rapide de décisions, garantit la fiabilité du projet et fournit une base solide pour l'évaluation et l'apprentissage. Le suivi continu des performances du projet vous permet de savoir ce qui fonctionne bien et quels défis se posent. Les descriptions des fonctions du personnel participant à la gestion et à l'application des projets doivent inclure les responsabilités qui leur ont été attribuées dans le cadre du processus de S&E.

Évaluation : en fonction de son objectif précis, une évaluation de qualité fournit des informations qui vous permettent d'améliorer un projet en cours, d'estimer les qualités globales d'un projet, ou de mieux savoir ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, afin d'influencer la stratégie et la politique d'une organisation.

La plupart des évaluations prennent en compte un ou plusieurs des critères suivants :[2]

1. *Pertinence :* le projet a-t-il répondu aux besoins des membres de la communauté ?
2. *Rentabilité :* le projet y est-il parvenu de la manière la plus économique possible ?
3. *Efficacité :* le projet a-t-il transformé les pratiques existantes de façon positive ?
4. *Impact :* quelle a été la conséquence de ces changements ?
5. *Viabilité :* les changements sont-ils durables ?

Bien que le suivi intègre logiquement des éléments d'évaluation, les deux processus sont bien distincts. Le tableau 10.2 en présente les différences.

JOE WEBER/CRS

Des membres de la Fanfare St-Patrick All Stars à Old Harbour Bay en Jamaique après l'ourangan Dean de 2007.

2 Pour obtenir davantage d'informations à propos de ces cinq critères d'évaluation, consultez le document du CAD de l'OCDE (1991).

Tableau 10.2 Différences entre Suivi et Évaluation

SUIVI	ÉVALUATION À MI-PARCOURS OU FINALE
Fournit des informations qui permettent au personnel de direction d'évaluer l'évolution de la mise en œuvre et de prendre des décisions opportunes.	S'appuie sur des données plus détaillées (par exemple, issues d'enquêtes ou d'études) en plus de celles collectées par le système de suivi, afin de comprendre le projet de manière plus approfondie.
Vérifie que les activités du projet sont bien mises en œuvre, que les services sont fournis et que le projet entraîne les changements de comportement souhaités et ayant été décrits dans la proposition de projet.	Évalue des effets d'un niveau supérieur ainsi que l'impact et peut confirmer certains résultats du suivi. Les évaluations doivent examiner à la fois les résultats prévus et imprévus.
Est une activité de projet interne.	Peut être menée par une personne externe (en particulier les évaluations de fin de projet), même si elle nécessite la participation active du personnel du projet.
Est un élément essentiel des bonnes pratiques de gestion au quotidien.	Est une activité fondamentale entrant dans un processus d'apprentissage dynamique sur un plus long terme.
Est un élément essentiel de la gestion au quotidien et doit être intégré dans la structure de gestion de projet.	Est importante pour la prise de décision au niveau de l'orientation générale du projet
S'effectue pendant la phase d'application.	Se déroule à des moments prédéterminés durant l'application. Il est possible d'entreprendre des évaluations supplémentaires moins importantes pour répondre à des besoins spécifiques en informations tout au long du processus.
Porte généralement sur la question « Faisons-nous bien les choses ? »	Porte généralement sur la question « Faisons-nous les bonnes choses ? »

Le processus de S&E est une activité de soutien visant à améliorer les travaux des personnes participant à la gestion et à la mise en œuvre du projet. Le processus de S&E ne doit jamais devenir contraignant au point de ralentir la mise en œuvre. Le cas échéant, revoyez le système de S&E mis en place lors de la planification détaillée de la mise en œuvre, et posez-vous toujours la question de savoir si trop d'informations sont collectées ou si le temps, le personnel et les ressources financières allouées sont suffisants pour la collecte des données importantes.

RÉSUMÉ DE CE GUIDE

Le processus professionnel 10.1 explique en trois étapes comment générer le cadre des résultats, le cadre logique de planification ainsi que le descriptif de S&E. Cette section suppose que le travail initial de conception de projet a déjà été effectué. Les étapes décrites dans le processus professionnel 10.1 vous permettront de mettre en place un système complet de S&E.

L'étape 10.1.1 décompose l'élaboration d'un système de S&E en plusieurs parties faciles à comprendre en vue de la création d'un guide de fonctionnement du S&E. L'étape 10.1.2 décrit un processus visant à garantir la participation active des membres de la communauté dans la conception d'un système de S&E, et l'étape 10.1.3 décrit un processus visant à rendre le système opérationnel, y compris à travers des essais sur le terrain. Le maintien d'un processus transparent et participatif permet d'assurer que chaque membre du personnel a une compréhension claire du projet ainsi que de son rôle au sein des activités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du projet.

Le processus professionnel 10.2 décrit la mise en place d'un système de S&E une fois la subvention attribuée. Il s'appuie sur l'étape 10.1 et garantit que les objectifs d'un projet et leurs indicateurs sont liés à un système cohérent de collecte, d'analyse et de rapports sur les données.

Le processus professionnel 10.3 traite des étapes d'importation entrant dans le cadre de la mise en œuvre d'un système de S&E. L'étape 10.3.1 explique comment gérer les données quantitatives et qualitatives. L'étape 10.3.2 prodigue des conseils sur la planification, la gestion et la communication des évaluations afin d'offrir d'importantes possibilités d'apprentissage au personnel du projet. Enfin, l'étape 10.3.3 insiste sur le fait qu'en raison du temps et de l'argent investis, le pilotage du S&E doit prendre en compte la manière dont les informations collectées seront utilisées.

PRINCIPES CLÉS DE LA FONCTION DE S&E

En tant qu'agents du développement, vous vous placez au service des personnes pauvres et marginalisées. Il est de votre devoir d'offrir aux communautés des programmes visant à améliorer leurs conditions de vie et de faire en sorte qu'elles y prennent part. Des ressources importantes vous sont confiées afin de soutenir les efforts humanitaires et de développement dont vous êtes responsables. La mise en œuvre d'un S&E de qualité favorisera un meilleur apprentissage et renforcera votre responsabilité devant les parties prenantes.

Une bonne performance en Suivi et Evaluation promeut un meilleur apprentissage et responsabilité des parties prenantes.

Le S&E suit les principes clés suivants :[3]

1. *Systématicité des enquêtes :* le personnel mène des enquêtes sur site afin de collecter des données quantitatives et qualitatives de manière systématique et rigoureuse.
2. *Honnêteté et intégrité :* le personnel adopte un comportement honnête et intègre et contribue à la fiabilité et à l'intégrité du processus professionnel de S&E dans son intégralité.
3. *Respect des individus :* le personnel respecte la sécurité, la dignité et l'estime de soi des personnes interrogées, des participants au programme, des clients et des autres parties prenantes du système de S&E.
4. *Responsabilités envers les parties prenantes :* les membres du personnel expriment clairement et prennent en compte la diversité des intérêts et des valeurs des différentes parties prenantes en relation avec les activités de S&E du projet.

Certaines dimensions éthiques importantes de l'activité de S&E sont abordées brièvement dans Hagens (2008).

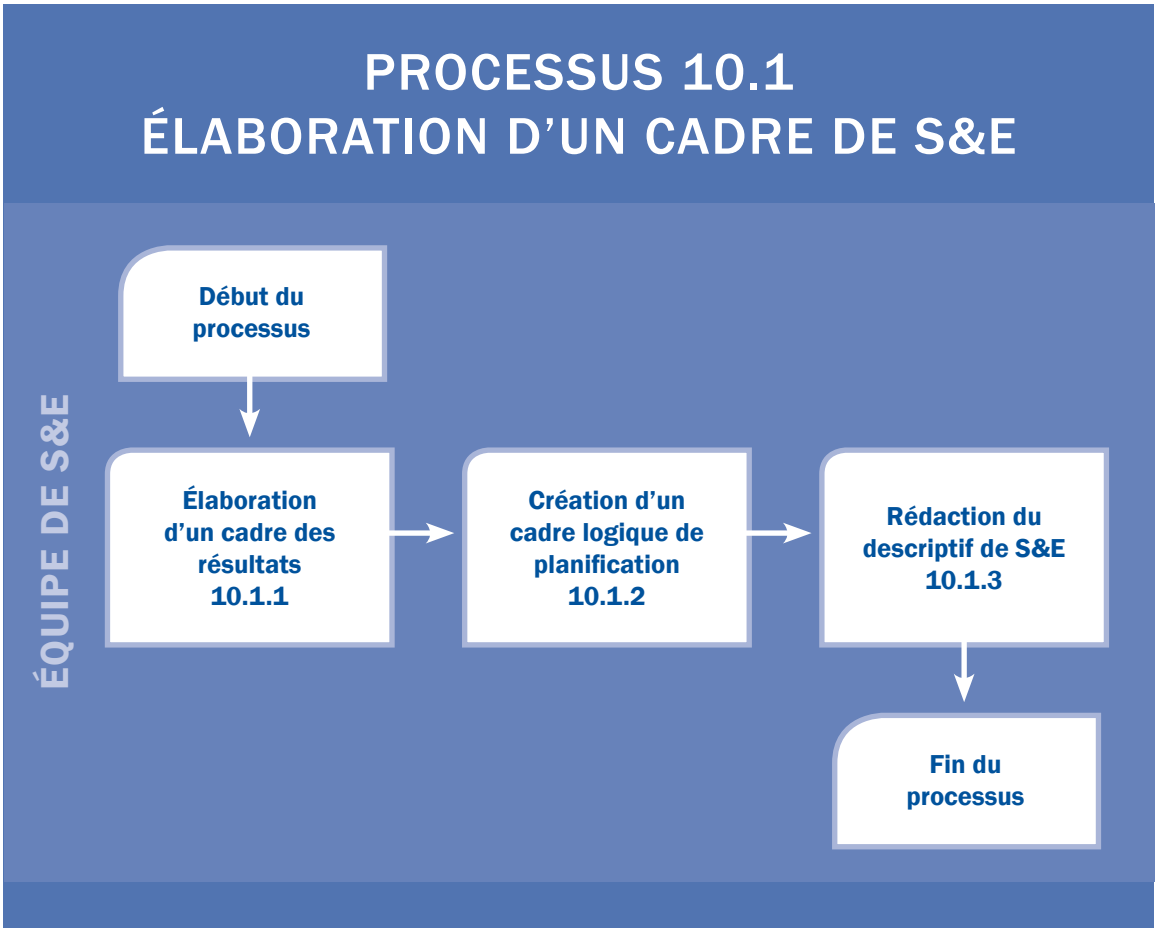
3 Adaptés d'un document de l'American Evaluation Association (2004).

PROCESSUS PROFESSIONNEL 10.1 DE S&E - ÉLABORATION D'UN CADRE DE S&E

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Vous avez appris que le système de S&E du projet se base sur les travaux entrepris au cours de la conception du projet. Il est temps à présent d'élaborer le cadre de S&E. Une caractéristique essentielle de ce travail réside dans l'identification d'un ensemble d'objectifs, structuré de manière à fournir une base solide pour la conception, la mise en place et le fonctionnement du système de S&E. Plusieurs outils de S&E peuvent être utilisés pour élaborer le cadre de S&E. Cette section décrit deux des outils les plus répandus de planification du S&E, et apporte des conseils sur la façon d'élaborer un descriptif du système de S&E qui sera ensuite intégré dans la proposition de projet.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 10.1.1 – ÉLABORATION D'UN CADRE DES RÉSULTATS

NOM DE L'ÉTAPE	ÉLABORATION D'UN CADRE DES RÉSULTATS
Numéro de l'étape	10.1.1
Ressources	Finalisation des éléments de conception du projet *Annexe A : Exemple de cadre des résultats* *Annexe B : Cadre de traduction*
Effets	Cadre des résultats
Fonctions	Équipe de conception du projet : composition du personnel technique et du personnel de direction, ainsi que des autres intervenants pouvant contribuer à la conception du projet et participer à sa mise en œuvre. Un spécialiste de S&E peut faciliter cette étape.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Un cadre des résultats fournit une représentation graphique de votre projet. Il résume les éléments clés qui le composent en reliant les différents niveaux d'objectifs affichant une relation de cause à effet.

Un cadre des résultats *(voir Annexe A : Exemple de cadre des résultats)* est un excellent outil de planification, car il favorise une réflexion stratégique claire durant la phase de conception du projet. Il vous offre un aperçu du cœur du projet sur une seule page. Il est souvent utilisé par les personnes qui ne participent pas directement à un projet. Il leur permet d'obtenir une vision précise de son objectif principal et de ses interventions clés.

Un cadre des résultats donne un aperçu des différents niveaux d'objectifs du projet. Il présente les niveaux d'énoncés des objectifs selon une disposition verticale, appelée « arbre des objectifs » et permet au lecteur de voir comment une réussite à un certain niveau peut conduire à une réussite au niveau suivant. Le cadre de résultats reflète la stratégie du projet, appelée également « théorie du changement », en décrivant la manière dont l'équipe de conception du projet imagine son fonctionnement.

L'arbre reflète les niveaux d'objectifs suivants :

- *Objectif :* c'est l'objectif de développement à long terme auquel ce projet contribue.

- *Objectif(s) Stratégique(s) :* c'est sans doute le niveau d'objectif le plus important, car il énonce le but du projet. Les objectifs stratégiques présentent les avantages dont bénéficieront le ou les groupes cibles dans le cadre de la réalisation du projet.
- *Résultats intermédiaires :* ils représentent la prise en compte et l'utilisation des effets du projet par les participants et traduisent généralement un changement de comportement.
- *Effets :* ce sont les réalisations du projet telles que l'accroissement des connaissances et des compétences des agriculteurs, des changements d'attitudes, ou la concrétisation d'autres bénéfices. Intégrez-les dans le cadre des résultats, car ils représentent des interventions spécifiques du projet et précisent la stratégie proposée.
- *Activités :* bien qu'absentes du cadre des résultats, elles figurent dans le cadre logique de planification (voir étape 10.1.2). Ce sont les tâches entreprises qui apparaissent dans le plan d'action annuel du projet. Les activités ne figurent jamais dans le cadre des résultats, mais elles sont intégrées dans le cadre logique de planification qui est présenté à l'étape suivante.

Annexe A : L'exemple de cadre des résultats fourni est un cadre des résultats issu d'un projet de Catholic Relief Services (CRS) et qui a été modifié. Dans cet exemple, nous remarquons que l'objectif stratégique (OS) énonce l'objectif principal du projet, à savoir que les familles agricoles bénéficient d'une augmentation de la productivité agricole et des revenus d'ici la fin du projet. La concrétisation de l'OS est une ambition réalisable compte tenu des ressources disponibles et de la durée du projet. Les résultats intermédiaires (RI) reflètent les changements nécessaires au niveau des pratiques actuelles, si l'on veut réaliser l'OS. Dans l'exemple, les RI prévoient l'utilisation de pratiques d'agriculture sans labour, l'adoption d'approches améliorées sur le plan de la gestion des ressources naturelles par les agriculteurs, ainsi que leur organisation en association en vue de commercialiser leurs produits. La théorie du changement du projet prévoit une augmentation de la productivité agricole et des revenus si ces trois objectifs sont atteints.

Dès que vous commencez à développer vos notions pour les cadres des résultats, prenez en compte les éléments suivants :

- *Anticipez :* réalisez une version préliminaire d'un cadre des résultats au début de la phase de conception du projet, peu de temps après votre évaluation et l'analyse des problèmes. Cela vous permettra d'exposer de façon claire votre réflexion concernant votre théorie du changement. Intégrez le cadre des résultats dans vos notes conceptuelles.

PHOTO COURTESY OF MARYLYNN HEWITT

Dans le Moyen Orient, les populations vulnérables souffrent d'une façon disproportionnée à cause des conflits.

- *Prévoyez du temps :* le cadre des résultats parait simple, mais sa création prend du temps. Votre version initiale sera probablement revue et corrigée au cours du processus de conception. De telles révisions reflèteront les discussions et les débats suscités par la définition de plus en plus précise des objectifs du projet.
- *Utilisez-le comme une photographie :* servez-vous du cadre des résultats pour expliciter votre réflexion. Ne le compliquez pas trop. Le cadre des résultats doit rester aussi simple que possible. N'ayez pas plus de trois objectifs stratégiques.
- *Soyez confiant :* vous manipulerez les cadres de résultats de plus en plus facilement au fur et à mesure de leur utilisation.
- *Soyez attentif à la terminologie :* il est important de noter que chaque donateur possède sa propre terminologie pour décrire les différents niveaux d'un arbre d'objectifs (voir *Annexe B : Cadre de traduction*). Vérifiez à chaque fois les dernières informations en date sur ce point.

Servez-vous de l'exemple de cadre des résultats et des effets définis dans les travaux de conception du projet pour développer un cadre des résultats représentant la conception et la stratégie de votre projet.

ÉTAPE 10.1.2 – CRÉATION D'UN CADRE LOGIQUE DE PLANIFICATION

NOM DE L'ÉTAPE	CRÉATION D'UN CADRE LOGIQUE DE PLANIFICATION
Numéro de l'étape	10.1.2
Ressources	Cadre des résultats *Annexe C : Aide-mémoire pour l'utilisation des cadres logiques de planification* *Annexe D : Exemple de cadre logique de planification*
Effets	Cadre logique de planification
Fonctions	Équipe de conception du projet : composition du personnel technique et du personnel de direction, ainsi que des autres intervenants pouvant contribuer à la conception du projet et participer à sa mise en œuvre. Un spécialiste de S&E peut faciliter cette étape.
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	La matrice logique de planification peut prendre différentes formes, mais elle comprend la plupart du temps l'arbre des objectifs présenté à l'étape 10.1.1, les indicateurs de performance et les méthodes de mesure connexes, ainsi que les hypothèses clés qui sous-tendent la progression logique vers le sommet du cadre.

Un cadre logique de planification est une matrice qui vous permet de développer de façon plus poussée le travail effectué lors de l'étape 10.1.1. Tandis que le cadre des résultats est un cliché des objectifs de niveau supérieur d'un projet, le cadre logique de planification fournit des informations sur ses activités, le ou les indicateurs de performance pour chaque objectif, une brève description des méthodes de mesure ou de collecte des données, et toutes les hypothèses clés qui sous-tendent la théorie de changement du projet. La matrice utilisée pour le cadre logique de planification est présentée dans le tableau 10.3.

Tableau 10.3 Matrice du cadre logique de planification

Énoncés des objectifs	Indicateurs de performance	Méthodes de mesure/ Sources des données	Hypothèses clés
Objectif			
Objectifs stratégiques			
Résultats intermédiaires			
Effets			
Activités			

Source : Stetson *et al,* 2004 : 99.

La création d'un cadre logique de planification suit une méthode générale, mais constitue également un processus interactif et dynamique dans le cadre duquel vous élaborerez de nombreuses ébauches avant d'en finaliser une. Les tâches essentielles à la réalisation d'un cadre logique de planification sont les suivantes (voir également *Annexe C : Aide-mémoire pour l'utilisation des cadres logiques de planification*) :

1. **Remplissez la première colonne.** Servez-vous du cadre des résultats élaboré lors de l'étape 10.1.1 pour remplir la première colonne avec l'énoncé de l'objectif, les objectifs stratégiques, les résultats intermédiaires et les effets. Dans l'*Annexe D : Exemple de cadre logique de planification,* vous pouvez observer que les objectifs du cadre des résultats ont été copiés dans la première colonne du cadre logique de planification. Ajoutez des activités pour chacun des effets ; n'en indiquez pas les détails, mais plutôt les catégories principales telles que « former les agricultrices sur les semences améliorées » et « élaborer un guide pour promouvoir l'éducation scolaire des filles. »
2. **Remplissez la quatrième colonne**. Pour compléter la quatrième colonne, progressez du bas vers le haut. Les hypothèses clés représentent les facteurs qui échappent au contrôle du projet, mais qui sous-tendent pourtant sa réussite finale. Par exemple, la réussite

d'un projet peut reposer sur l'hypothèse clé selon laquelle une partie prenante respectera ses engagements, faute de quoi sa réussite s'en trouverait compromise. Consultez *l'exemple de cadre logique de planification.* **Si** les agriculteurs forment des associations et sont sensibilisés aux avantages de l'agriculture sans labour (Activités) **et si** les chefs de village approuvent l'accès aux terres pour les parcelles de démonstration (hypothèse clé associant les activités au RI), **alors** les agriculteurs comprendront en quoi l'agriculture sans labour permet d'augmenter la productivité par rapport aux méthodes traditionnelles. Les hypothèses clés sont de première importance au niveau inférieur des objectifs, car c'est là que les hypothèses relatives aux événements incontrôlables ont le plus d'influence. En fonction de vos discussions sur les hypothèses clés, vous devrez probablement revoir la première colonne afin d'ajouter des activités supplémentaires pour réduire les risques pour le projet.

3. **Remplissez les deuxième et troisième colonnes**. Progressez du haut vers le bas, car au cours du processus de sélection des indicateurs de performance et des méthodes de mesure, vous repèrerez peut-être des objectifs ne pouvant pas être mesurés comme prévu et auxquels vous devrez par conséquent apporter des corrections. D'autres objectifs situés plus bas dans la matrice demanderont peut-être, à leur tour, des rectifications. Insérez un nombre équilibré de données quantitatives et qualitatives. Choisir tous les indicateurs et toutes les méthodes de mesure et vérifier qu'ils répondent à l'énoncé de l'objectif peut demander un certain temps. Prenez-en suffisamment pour renseigner ces colonnes, car elles représentent l'élément moteur du système de S&E de votre projet. Notez que l'en-tête de la troisième colonne se trouvant dans l'*exemple de cadre logique de planification* indique que l'ensemble des données des indicateurs sera présenté dans le guide de fonctionnement de S&E (voir l'étape 10.2.1.) Notez également qu'il peut y avoir plus d'un indicateur pour un seul objectif.
4. **Finalisez le cadre logique de planification.** Une fois celui-ci terminé, reportez toute modification apportée aux énoncés d'objectifs dans l'ébauche du cadre des résultats.

HOLLY INURETTA/CRS

Des bénévoles de Caritas Concepción préparent des sacs d'habits pour venir en aide aux personnes qui ont été affectés par les séquelles du tremblement de terre et séisme de 2010 au Chile.

ÉTAPE 10.1.3 – RÉDACTION DU DESCRIPTIF DE S&E

NOM DE L'ÉTAPE	RÉDACTION DU DESCRIPTIF DE S&E
Numéro de l'étape	10.1.3
Ressources	• Cadre des résultats • Cadre logique de planification
Effets	Descriptif de S&E
Fonctions	Équipe de conception du projet : composition du personnel technique et du personnel de direction, ainsi que des autres intervenants pouvant contribuer à la conception du projet et participer à sa mise en œuvre. Un spécialiste de S&E peut faciliter cette étape.
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Utilisez ce que vous avez produit aux étapes 10.1.1 et 10.1.2 pour rédiger un descriptif de S&E. Le descriptif apportera des précisions sur le suivi et l'évaluation exposés brièvement au cours des étapes précédentes. Des thèmes destinés au descriptif de S&E sont proposés, mais il convient de prendre en compte les recommandations fournies par les donateurs, le cas échéant.

Dans le descriptif, vous présenterez le système de suivi et les évaluations prévues pour le projet. Les lecteurs du descriptif de S&E doivent pouvoir évaluer la pertinence de vos plans et croire en votre capacité à entreprendre les activités de S&E proposées. Les donateurs auront généralement des exigences précises quant à la teneur du descriptif de S&E : leurs directives doivent être suivies dans la mesure du possible.

D'une manière générale, le descriptif de S&E doit expliquer les moyens prévus pour les éléments suivants :

- le suivi du projet, et
- les évaluations initiales, à mi-parcours et finale.

Suivi du projet

Le descriptif repose sur le cadre des résultats et le cadre logique de planification finalisés. Il détaille le système proposé pour garantir la collecte, l'analyse et le compte-rendu des données relatives aux indicateurs de performance. À travers le descriptif de S&E, vous avez l'occasion d'expliquer plus en détail les méthodes que vous comptez utiliser pour collecter et analyser les données, ainsi que pour rendre compte de l'avancement du projet en cours et de la réalisation des objectifs stratégiques. Le descriptif doit

apporter des renseignements sur la participation des bénéficiaires au système de S&E afin que leurs contributions puissent guider la prise de décision en interne et l'élaboration des rapports de projet.

Il décrit la façon dont les données générées sont utilisées par le personnel du projet afin d'évaluer les modifications qui doivent être apportées aux actions envisagées pour le projet. Il est important de décrire brièvement les réunions de projet internes et d'autres événements de réflexion qui utiliseront les informations générées par le système de suivi du projet.

Selon l'ampleur et la complexité du projet, il peut s'avérer utile d'inclure d'autres outils de S&E définissant plus précisément le système de S&E, notamment les deux outils indiqués ci-après :[4]

- *Tableau de suivi des indicateurs de performance :* permet d'apporter des précisions sur les valeurs de référence (le cas échéant) et les objectifs de performances annuels qui ont été fixés pour les projets à grande échelle. Pour les plus petits projets, il peut être plus simple d'intégrer les informations relatives sur ces objectifs dans l'énoncé des indicateurs de performance, dans la deuxième colonne du cadre logique de planification.
- *Calendrier de S&E :* permet de fournir un programme détaillé des activités et événements de S&E prévus, y compris la mise en place même du système de S&E (voir Étape 10.2.1).

Évaluations initiale, à mi-parcours et finale

L'ampleur du projet et sa complexité déterminent dans une large mesure la meilleure façon d'effectuer les évaluations initiale et finale. Ce sont généralement des prestataires de services externes de S&E qui réalisent l'évaluation finale. Le descriptif indiquera à quel moment vous prévoyez d'entreprendre les évaluations initiale et finale, de même qu'un aperçu de la méthode d'évaluation employée.

Vous jugerez peut-être que la durée du projet requiert un examen à mi-parcours. Utilisez le descriptif pour expliquer son objectif, la nature des informations qu'elle doit fournir conformément à vos attentes, et la manière dont vous les utiliserez pour orienter les futures interventions du projet.

Vous avez à présent achevé le processus d'élaboration du cadre de votre système de S&E. Dans la section suivante, vous apprendrez comment mettre en place le système de S&E une fois la subvention attribuée.

4 Les deux outils sont décrits dans le chapitre IV de Stetson et al. (2004.)

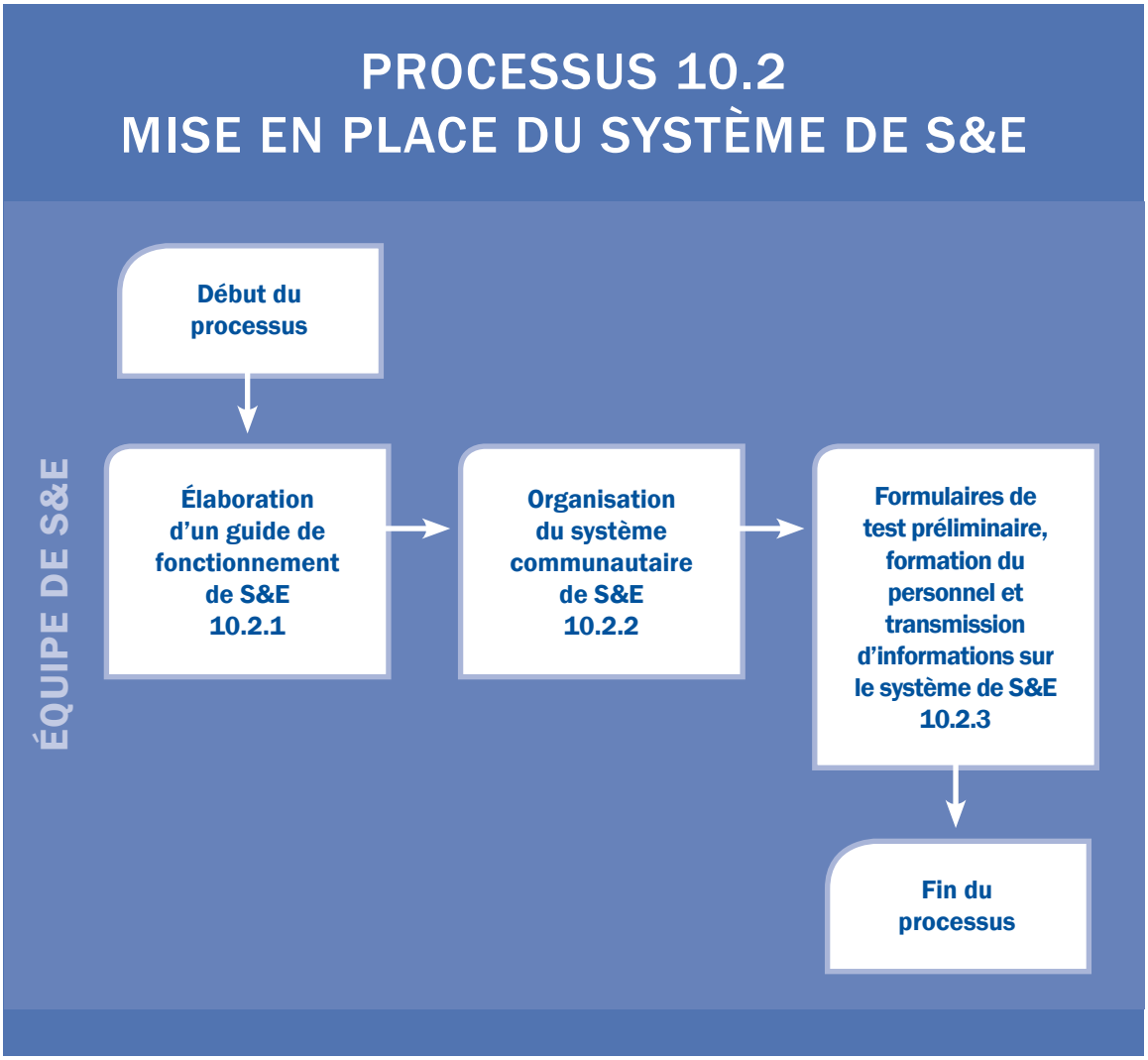
PROCESSUS PROFESSIONNEL 10.2 DE S&E - MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE S&E

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Au cours du processus professionnel 10.1, vous avez construit les bases de la mise en place du système de S&E. Vous avez défini les objectifs du projet, leurs indicateurs, ainsi que la méthode employée pour mesurer ces derniers. Dans le processus 10.2, vous découvrirez les étapes fondamentales de la mise en place d'un système de S&E qui relie les indicateurs définis aux formulaires nécessaires à la collecte et au compte-rendu des données. Ce système de S&E intègre des fonctions d'apprentissage et de prise de décision fondées sur des preuves solides et fiables.

Pour être parfaitement utiles, les systèmes de S&E des projets doivent trouver un équilibre entre les besoins du personnel de projet et des donateurs en obtenant des informations sur le terrain en temps opportun au sujet de l'état d'avancement et de réussite et auprès des membres de la communauté qui peuvent influer sur le projet au niveau de l'apprentissage, de la direction, et en définitive, de l'acquisition de connaissances. Il s'agit là d'éléments essentiels pour une organisation dynamique, performante et instructive.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 10.2.1 – CRÉATION D'UN GUIDE DE FONCTIONNEMENT DE S&E

NOM DE L'ÉTAPE	ÉLABORATION D'UN GUIDE DE FONCTIONNEMENT DE S&E[5]
Numéro de l'étape	10.2.1
Ressources	Tous les documents pertinents produits pour la proposition de projet *Annexe E : Exemple de diagramme de flux de données* *Annexe F : Exemple de fiche d'instructions* *Annexe G : Exemple de diagramme des communications et des rapports* *Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'apprentissage pour l'action*
Effets	Exemplaire papier et exemplaire électronique de tous les documents contenus dans le guide de fonctionnement de S&E, y compris les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports. Voir le tableau 10.4 ci-dessous pour obtenir une liste complète des documents contenus dans le guide.
Fonctions	• Personnel auquel ont été attribuées des responsabilités de S&E • Spécialistes du programme et spécialistes techniques • Personnel de direction ou consultant externe recruté pour faciliter le processus
Points d'intégration	• Finances • Ressources humaines • Contributions (pour les projets en nature)
Résumé de l'étape	Le guide de fonctionnement de S&E contient tous les documents nécessaires à la mise en œuvre du système de S&E. Sa création prend du temps, mais elle garantit la collecte et l'analyse de vos données de manière exhaustive et rigoureuse. Le guide contient des mesures qui permettent de transformer les données en renseignements utiles pour la prise de décision sur l'orientation du projet et pour l'élaboration de rapports sur ses résultats et son impact.

Le système de S&E est le pilier du projet, car les objectifs et leurs indicateurs sont liés à un système transparent qui permet de collecter, d'analyser et de fournir des rapports sur les données. En concevant et en développant avec précision les outils de collecte des données destinées au S&E, vous garantissez le recueil de toutes les données requises tout en excluant les données superflues. Le système inclut des mécanismes pour transformer les

5 Consultez Hahn and Sharrock (2010) pour obtenir une description approfondie du contenu et du processus de mise au point d'un guide de fonctionnement de S&E.

données en renseignements utiles qui appuient une prise de décision éclairée et garantissent que tous les membres du personnel ont une compréhension claire du projet et de leur rôle dans le S&E.

Tous les documents élaborés pour le système de S&E sont organisés sous la forme d'un guide de fonctionnement de S&E. Ce guide devient la source d'informations principale sur votre système de S&E. Il devra être mis à disposition dans un classeur à anneaux ainsi qu'en version électronique. L'exemplaire papier comme la copie électronique seront partagés avec d'autres une fois l'étape 10.2.1 terminée. Désignez un membre du personnel qui se chargera de mettre à jour le guide dans ses versions papier et électronique.

L'expérience démontre qu'il est préférable de réunir un petit groupe d'individus composé du personnel de S&E, des cadres et du personnel technique pour élaborer la version préliminaire du guide de fonctionnement de S&E. Recrutez un animateur qui facilitera la gestion du processus et supervisera l'élaboration du guide.

Le tableau 10.4 énumère les documents qui représentent les éléments clés de votre système de S&E. Insérez les documents correspondants à chaque élément dans votre guide de fonctionnement de S&E en suivant l'organisation indiquée par les trois composantes du tableau.

Tableau 10.4 Éléments clés du système de S&E du projet

ÉLÉMENT DU SYSTÈME DE S&E	DOCUMENTS DU GUIDE DE FONCTIONNEMENT DE S&E
Composante nº 1 : Organisation	
Table des matières	Dans une table des matières, répertoriez tous les documents de votre guide de fonctionnement de S&E avec le titre exact et la date de la version la plus récente.
Énoncé d'objectif du S&E	Dans ce bref énoncé, expliquez pourquoi vous mettez en place un système de S&E pour ce projet particulier. Certaines raisons vous paraitront plus évidentes (par exemple, pour effectuer un suivi et un compte-rendu de l'avancement), et d'autres moins, comme votre souhait d'expérimenter de nouvelles approches communautaires.
Analyse des parties prenantes	Ce document s'appuie sur l'analyse des parties prenantes effectuée au cours de la conception du projet. Réexaminez la liste et identifiez les besoins en informations des parties prenantes. Vérifiez les indicateurs pour garantir que vous collectez ces informations. La liste servira également à votre diagramme des communications et des rapports.
Groupe de travail de S&E	Présentez les personnes qui acceptent d'aider à superviser le fonctionnement du système de S&E, de même que la liste des tâches qu'elles prévoient de prendre en charge.
Composante nº 2 : Mise en place	
Cadre des résultats	Reprenez le document produit à l'étape 10.1.1.
Cadre logique de planification	Reprenez le document produit à l'étape 10.1.2.
Tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP)	Il est possible que le TSIP ait déjà été préparé pour être intégré à la proposition de projet. Il présente les cibles des indicateurs et les réalisations pour chacune des années du projet. Vérifiez la version préliminaire si elle existe. Dans le cas contraire, il faudra probablement créer le TSIP dans le cadre de l'étape 10.2.1.[6]
Plan détaillé de mise en œuvre, incluant le S&E	Un calendrier/programme de S&E peut avoir été préparé plus tôt à titre de référence dans le descriptif de S&E de la proposition. Le plan détaillé de mise en œuvre annuel se base sur ce document en répertoriant les activités pour chaque produit et les personnes qui en ont la charge. Il contient également les activités détaillées destinées à la mise en place et à l'application du système de S&E.

6 Pour de plus amples renseignements au sujet du TSIP, consultez Stetson et al. (2004, p. 140 à 143) et Willard (2008a).

Composante n° 3 : Conception des formulaires et des rapports	
Data Diagrammes de flux de données Maps	Les diagrammes de données représentent le flux des indicateurs dans les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports, ainsi que la manière dont ils sont liés. Ces diagrammes garantissent la réalisation d'un processus de collecte de données pour les indicateurs figurant dans la proposition de projet. Selon l'échelle et la complexité du projet, il peut y avoir plusieurs diagrammes de flux des données. Voir *Annexe E : Exemple de diagramme de flux de données.*
Formulaires de collecte de données	Ces formulaires sont créés dans le but de recueillir des données en fonction des diagrammes de flux. Ils peuvent inclure les formulaires de suivi, les dossiers médicaux ou les questionnaires d'enquête. Vous pouvez utiliser des formulaires déjà existants.
Modèles de rapports	Ces derniers doivent être remplis par les participants ou le personnel du projet pour transmettre des données et des informations au niveau hiérarchique suivant, notamment à l'équipe de direction et au donateur.
Fiches d'instructions	Elles fournissent des instructions claires sur la manière de remplir chaque ligne figurant dans les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports. Voir *Annexe F : Exemple de fiche d'instructions.*
Diagramme des communications et des rapports	Ces diagrammes illustrent le flux des rapports et des autres communications vers toutes les parties prenantes concernées, et incluent les noms des responsables et les dates. Voir *Annexe G : Exemple de diagramme des communications et des rapports.*
Discussions sur l'apprentissage pour l'action	Cette liste répertorie les questions susceptibles d'être posées pour encourager un débat productif et l'analyse des données et des actions nécessaires. *L'Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'apprentissage pour l'action* répertorie des questions qui fournissent un plan pour analyser les données et discuter de leurs conséquences sur une gestion de projet réceptive à différents niveaux des parties prenantes. Pour en savoir plus au sujet des discussions sur l'apprentissage pour l'action, reportez-vous à l'étape 10.3.3.
Capacités et ressources	Le S&E manque trop souvent de ressources. Un système efficace de S&E nécessite des ressources humaines, une formation du personnel, un financement et des ressources matérielles. Les membres du personnel ayant des responsabilités de S&E doivent disposer des connaissances, des compétences, des outils et du soutien nécessaires pour assumer leurs tâches respectives. Cette question doit faire l'objet de discussions avec vos collègues auxquels ont été attribuées des responsabilités en ressources humaines et en finances.
Rapports et évaluations	Les rapports sur les progrès constituent un outil important pour l'analyse et le compte-rendu des données de suivi ainsi que pour leur communication aux différentes parties prenantes. Vous avez précédemment abordé les rapports et les évaluations en travaillant sur les diagrammes de flux de données, les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports. Ces rapports et évaluations représentent à terme les produits clés de votre système de S&E, une fois opérationnel.

DAVID SNYDER POUR CRS

Une pirogue navigue sur un fleuve près du site d'un projet de réhabilitation du CRS au sud du Bangladesh.

Avec l'aide du groupe de travail de S&E, réexaminez régulièrement le système de S&E pour vérifier qu'il fournit des renseignements utiles et en temps opportun. Si le système de S&E ne fournit pas un service répondant efficacement aux besoins du personnel et des autres parties prenantes, prenez le temps d'en déterminer les raisons et de rechercher des solutions possibles.

ÉTAPE 10.2.2 – ORGANISATION DU SYSTÈME COMMUNAUTAIRE DE S&E

NOM DE L'ÉTAPE	ORGANISATION DU SYSTÈME COMMUNAUTAIRE DE S&E
Numéro de l'étape	10.2.2
Ressources	Guide de fonctionnement de S&E
Effets	Membres de la communauté participant à la collecte et à l'analyse de données pour un projet ayant un impact sur leurs vies.
Fonctions	• S&E du projet • Personnel technique
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Mettre en œuvre un système permettant d'écouter les membres de la communauté, d'apprendre d'eux et de répondre à leurs préoccupations de manière transparente. Le système communautaire de S&E est présent sur le diagramme de flux des données. Le personnel devra être formé pour aider les communautés à gérer leurs systèmes de S&E.

Les individus et les communautés sont les principales parties prenantes du projet, mais la responsabilité que nous avons à leur égard est souvent négligée. En s'engageant, les communautés peuvent jouer un rôle plus actif dans la gestion du projet, réfléchir sur leurs progrès et évaluer les changements dans leur situation. La participation communautaire sur le plan du suivi renforce également l'aptitude de la communauté à piloter son propre développement, renforce son sentiment d'appropriation du projet et établit une responsabilisation de même qu'une transparence.

Faire participer les communautés à la définition des indicateurs, à la collecte des données et à l'analyse

De nombreux indicateurs de performance du projet sont collectés à l'échelle de la communauté. Quel rôle joue la communauté dans la collecte et l'analyse de ces informations ? Servez-vous de ces indicateurs comme point de départ du système communautaire de S&E, mais prévoyez du temps pour rencontrer les membres de la communauté et vous assurer de répondre à leurs besoins d'information.

Faites participer les communautés à l'interprétation des résultats du suivi. Organisez régulièrement des réunions avec les membres de la communauté afin de discuter et d'interpréter ces résultats à la lumière des questions de suivi et des besoins d'information du projet.

Former le personnel à travailler avec les communautés

Vérifiez que le personnel possède les compétences pour former et assister les communautés dans leurs rôles et leurs responsabilités. Les superviseurs et les responsables peuvent soutenir ces efforts lors des visites et des réunions communautaires.

ÉTAPE 10.2.3 – FORMULAIRES DE TEST PRÉLIMINAIRE, FORMATION DU PERSONNEL ET TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LE SYSTÈME DE S&E

NOM DE L'ÉTAPE	FORMULAIRES DE TEST PRÉLIMINAIRE, FORMATION DU PERSONNEL ET TRANSMISSION D'INFORMATIONS SUR LE SYSTÈME DE S&E
Numéro de l'étape	10.2.3
Ressources	Guide de fonctionnement de S&E, y compris les formulaires de collecte de données, les fiches d'instructions, les modèles de rapports et un diagramme des communications et des rapports
Effets	Membres du personnel de projet bien informés sur le système de S&E et capables d'exercer leurs responsabilités.
Fonctions	• Personnel auquel ont été attribuées des responsabilités de S&E pour le projet • Personnel du projet chargé de la collecte des données de suivi • Chefs de projet
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Les formulaires de collecte de données et les modèles de rapport sont soumis à des tests préliminaires au moyen des ébauches des fiches d'instructions afin de garantir que des données cohérentes sont collectées tout au long du projet. Tous les membres du personnel du projet chargés de la collecte de données doivent être formés sur le système de S&E et se sentir capables d'exercer leurs responsabilités. Tous les membres du personnel du projet, en particulier les superviseurs et les responsables, doivent comprendre le système S&E et leurs rôles en son sein.

Le guide de fonctionnement de S&E (Étape 10.2.1) est terminé, mais les formulaires et les processus peuvent encore changer au cours de la mise en œuvre du système de S&E. Des changements peuvent également résulter de la formation du personnel sur l'utilisation du système ainsi que de la transmission d'informations à tout le personnel sur le système et son fonctionnement. Chaque fois qu'une modification est apportée, les outils correspondants doivent être testés et adaptés si nécessaire. Le guide de fonctionnement de S&E est également mis à jour avec les nouveaux outils ou ceux ayant été corrigés.

Formulaires de collecte de données pour les tests préliminaires

Les formulaires de collecte de données doivent être testés sur le terrain afin de vérifier que les informations recueillies sont correctes et que les personnes procédant à la collecte des données comprennent bien les formulaires. Les membres du personnel du projet se servant des formulaires doivent faire partie de l'équipe de test. Les tests effectués sur le terrain vous permettent d'identifier les points imprécis, ambigus, ou qui ne semblent pas fournir les informations souhaitées.

Travaillez avec les mêmes membres du personnel pour tester les modèles de rapport. Le personnel de terrain et les bénévoles sont souvent responsables de la collecte et du compte-rendu des données sources pour une part importante du système de suivi du projet. Accompagnez-les dans cette tâche pour les aider à bien comprendre les modèles de rapport et leur utilisation.

Testez chaque outil sur le terrain dans une communauté avoisinante pour éviter tout déplacement prolongé. Suite aux essais sur le terrain, organisez une discussion d'équipe afin de recueillir les commentaires relatifs au fonctionnement global des outils et toute suggestion pouvant être utile à la révision ou à la modification de fiches d'instructions spécifiques. Apportez les dernières corrections aux fiches d'instructions sur la base de cette discussion.

Les formulaires devront probablement être traduits dans une ou plusieurs langues locales. Consacrez suffisamment de temps à cette étape pour vous assurer que toutes les personnes chargées de la collecte des données interprètent les questions de la même manière. C'est un point essentiel pour garantir une collecte des données cohérente et fiable.

Former le personnel à la collecte, à l'analyse et au compte-rendu des données

La capacité du personnel à mettre en œuvre le système de S&E du projet requiert souvent un renforcement des compétences non négligeable. Même le personnel disposant d'une vaste expérience dans le domaine de S&E doit être formé sur les objectifs, les outils et les protocoles spécifiques à chaque activité de S&E de manière à préserver la cohérence et la qualité.

La planification et l'apport d'une formation de qualité au personnel reposent sur trois missions fondamentales. Il vous faut évaluer et identifier les besoins de formation et les ressources disponibles, dispenser une formation de qualité et effectuer un suivi et une évaluation. Lors d'une première session de formation, vous pouvez aborder les thèmes suivants :

1. les objectifs et la présentation du système de S&E du projet ;
2. les principes de collecte des données comprenant les facteurs éthiques à prendre en compte ;[7]
3. des réflexions plus approfondies sur des sujets spécifiques au système de S&E tels que les formulaires de collecte de données, les fiches d'instructions et les modèles de rapport.

Tous les membres du personnel recueillant et analysant les données nécessitent une formation. Faites également participer à la formation les membres du personnel chargés de saisir les données, car ils doivent comprendre la structure et le fonctionnement du système de même que les formulaires de collecte de données et les fiches d'instructions. Ceci vous permettra de minimiser les erreurs et d'augmenter la productivité tout au long du processus de saisie des données. Organisez des formations supplémentaires pour les superviseurs afin de discuter de leurs rôles et de leurs responsabilités. Les superviseurs apportent un soutien au niveau du suivi pour préserver la qualité des données recueillies par le système de suivi des projets.

Tous les membres du personnel recueillant et analysant les données nécessitent une formation.

Communiquer sur le système de S&E avec l'ensemble du personnel de projet

Élaborez un plan pour garantir que tous les membres du personnel participant à la mise en œuvre du projet comprennent le système de S&E et les responsabilités qu'ils auront. Les fonctions comprennent la collecte, la saisie et l'analyse des données, la rédaction de rapports et l'exploitation des données pour la gestion du projet. Chaque personne doit avoir une bonne compréhension du système de S&E, de son fonctionnement et des responsabilités précises qu'elle aura. Ceci permettra d'utiliser des données spécifiques et recueillies au bon moment, en vue de maintenir le projet sur la bonne voie quant à l'atteinte de ses objectifs.

La transmission des observations et des décisions du groupe de travail de S&E devra également se faire de manière régulière. Profitez des réunions de projet et des réunions d'agences pour tenir le personnel technique et de gestion informé sur le système de S&E, les résultats et l'utilisation des renseignements.

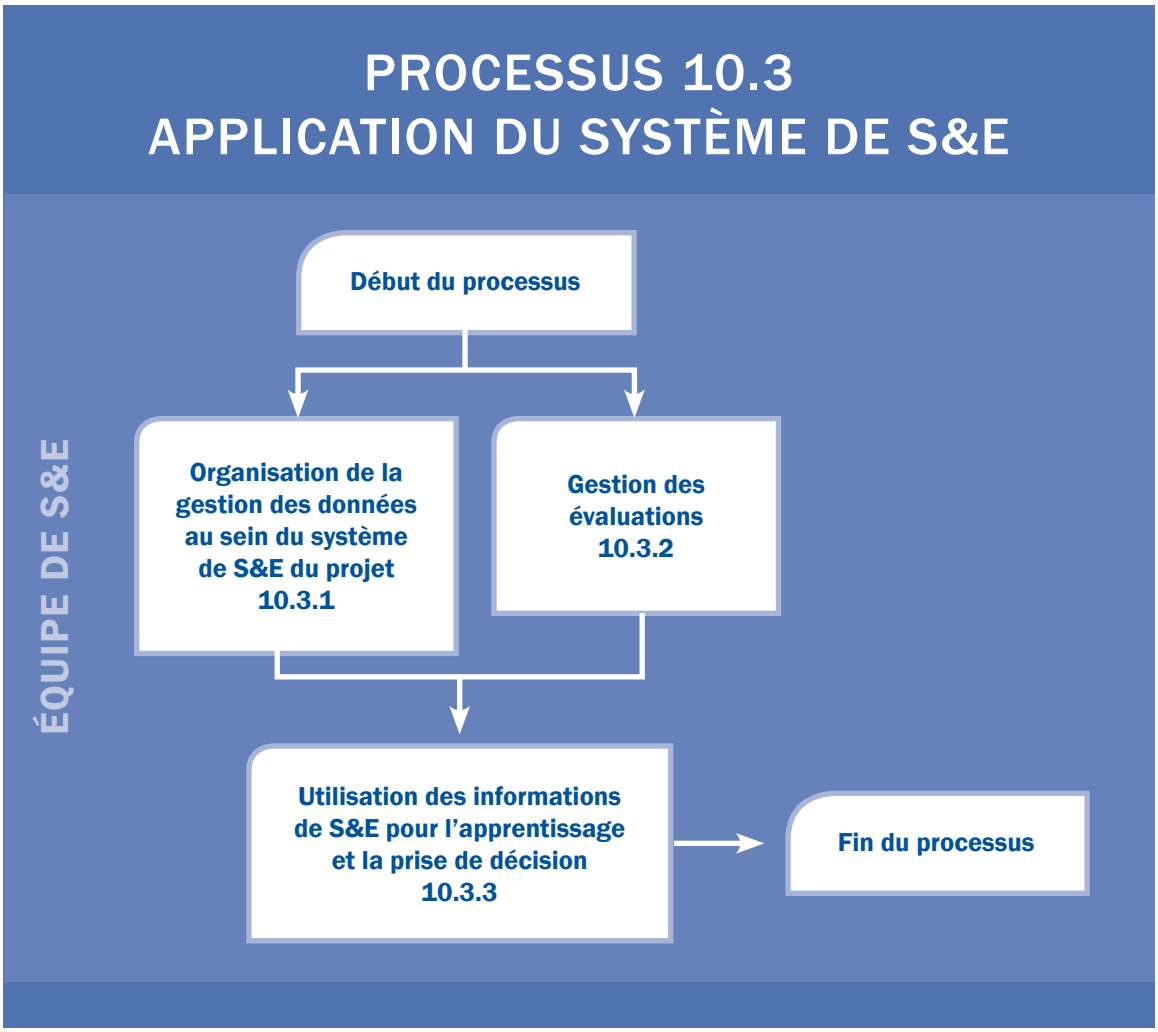
7 Voir Hagens (2008)

PROCESSUS PROFESSIONNEL 10.3 DE S&E - APPLICATION DU SYSTÈME DE S&E

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Au cours du processus professionnel 10.1, vous avez élaboré un cadre pour le projet de S&E. Lors du processus professionnel 10.2, vous avez mis en place un système de S&E en veillant à ce qu'il soit transparent et soigneusement conçu et en faisant participer la communauté. Ce système vise à permettre la collecte et le compte-rendu de données de S&E de qualité. Le processus professionnel 10.3 vous guide à travers les étapes clés d'application du système de sorte que les données de S&E soient organisées, gérées et utilisées pour fournir des informations utiles et en temps opportun à toutes les parties prenantes concernées par le projet.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 10.3.1 – ORGANISATION DE LA GESTION DES DONNÉES AU SEIN DU SYSTÈME DE S&E DU PROJET

NOM DE L'ÉTAPE	ORGANISATION DE LA GESTION DES DONNÉES AU SEIN DU SYSTÈME DE S&E DU PROJET
Numéro de l'étape	10.3.1
Ressources	Guide de fonctionnement de S&E, y compris les formulaires de collecte de données, les modèles de rapports, les dossiers des bénéficiaires, les questionnaires, etc. *Annexe I : Gestion des données*
Effets	Système de gestion des données efficace
Fonctions	• Personnel auquel ont été attribuées des responsabilités de S&E pour le projet • Personnel du programme • Personnel chargé des technologies de l'information et de la communication (TIC) • Consultants externes
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Dès le début de l'application du projet, portez votre attention sur la gestion des données de S&E qui seront générées par le système. Une base de données transforme systématiquement les données en informations vous permettant de prendre des décisions, d'examiner les tendances et de répondre aux besoins d'information de vos parties prenantes. Développez des bases de données distinctes pour les données du suivi et de l'évaluation initiale ou de toute autre évaluation. Assurez-vous que la méthode de saisie des données minimise les erreurs et qu'elle garantit la disponibilité des informations pour une analyse et une interprétation au bon moment.

Configurez des bases de données permettant de gérer le flux de données et veillez à ce que le système produise des informations de qualité et d'actualité. La base de données héberge des données vérifiées, validées et stockées de manière sécurisée. La bonne gestion des données permet au personnel du projet d'effectuer des calculs simples pour produire des résumés à des fins d'analyse et d'interprétation (voir Étape 10.3.3). L'étape 10.3.1 se concentre sur trois activités principales :

1. le développement des bases de données de S&E du projet ;
2. la saisie et le nettoyage des données ;
3. le stockage des données.

Création d'une base de données

1. **Déterminez l'objectif de la base de données.** Ne fusionnez pas les données de suivi et d'évaluation dans une même base de données. Créez des bases de données séparées pour le suivi et l'évaluation d'un même projet. *Voir Annexe I : Gestion des données* pour obtenir une comparaison des bases de données du suivi et de l'évaluation.
2. **Demandez au reste du personnel de votre organisation s'il existe des bases de données de suivi efficaces et déjà exploitées.** Si la structure d'une base de données existante convient à votre programme, utilisez-la comme point de départ.
3. **Choisissez votre logiciel.** Le logiciel utilisé doit être adapté aux besoins et aux ressources du projet. Les types de logiciels de base de données quantitatives couramment utilisés sont Microsoft Excel, Microsoft Access et SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Votre choix sera en grande partie influencé par le logiciel déjà utilisé. Néanmoins, en raison du développement constant de nouveaux produits, il vous est conseillé de consulter vos collègues avant toute prise une décision. Voir également *Annexe I : Gestion des données* pour obtenir un résumé des avantages et des inconvénients des différents logiciels.
4. **Envisagez d'utiliser les solutions des** technologies de l'information et de la communication **(TIC) (par exemple, les applications pour téléphone mobile) pour collecter, analyser et produire des rapports sur les données du projet.** Si vous n'avez aucune expérience dans ce domaine, faites-vous conseiller.
5. **Concevez la base de données du projet de manière à rendre les données accessibles en temps opportun et à favoriser ainsi une prise de décision efficace.** La base de données doit être conviviale pour les personnes chargées de la saisie des données et de leur analyse et vous devez veiller à ce que les deux processus soient le plus simples possible.
6. **Insérez les instructions relatives à la base de données dans votre guide de fonctionnement de S&E.** Ce dernier doit contenir des explications sur l'ensemble des variables, des fonctions et des calculs, de sorte que les nouveaux employés puissent facilement comprendre et exploiter la base de données. Intégrez également des informations concernant la saisie et le processus de nettoyage des données pour qu'elles puissent être validées par des personnes externes.

Saisie et nettoyage des données

1. **Organisez une saisie des données efficace, pour que l'analyse et les résultats puissent servir rapidement à la gestion de projet et à la prise de décision.** Créez un système de classement cohérent pour la gestion de vos formulaires de collecte de données et étudiez la meilleure façon d'organiser le processus de saisie de données pour garantir un déroulement sans heurts.
2. **Cherchez à réduire le risque d'erreur lors de la saisie des données.** Réduisez les différences entre les données enregistrées dans les formulaires de collecte de données et les données saisies dans la base. Pour cela, prévoyez une formation de l'équipe de saisie des données, une supervision du processus et des vérifications régulières. Nettoyez les données une fois qu'elles ont été saisies en procédant à des analyses préliminaires et à des vérifications croisées pour tout résultat imprévu par rapport aux données contenues dans les questionnaires.

Stockage et sécurité des données

1. **Organisez la tenue des registres dès le départ.** Mettez en place des systèmes de classement et de tenue des dossiers à la fois pour les formulaires papier et les informations numérisées. Comme pour le modèle d'organisation efficace de votre guide de fonctionnement de S&E, il est important d'élaborer un système de stockage de données facilitant un accès sécurisé.
2. **Sauvegardez régulièrement vos données électroniques.** Les données électroniques peuvent être perdues extrêmement facilement à cause d'un plantage informatique ou d'une altération qui peut les rendre inexploitables. Mettez en place une politique et un système garantissant la sauvegarde régulière de vos données de S&E.
3. **Tenez compte des questions relatives à la protection de l'identité des populations bénéficiaires.** Ces questions s'inscrivent dans le cadre des principes d'honnêteté, d'intégrité et de respect des individus expliqués en page 6.

ÉTAPE 10.3.2 – GESTION DES ÉVALUATIONS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES ÉVALUATIONS
Numéro de l'étape	10.3.2
Ressources	Guide de fonctionnement de S&E
Effets	Rapport d'évaluation et autres documents de communication
Fonctions	• Personnel auquel ont été attribuées des responsabilités de S&E pour le projet • Personnel du programme • Personnel responsable des TIC • Consultants externes
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	L'ampleur de la tâche pour les évaluations initiale, à mi-parcours et finale dépend de l'échelle et de l'importance du projet. Votre but consiste à améliorer la qualité des activités de S&E de votre organisation grâce à une gestion efficace des évaluations. Une liste de contrôle résume les tâches liées à la gestion des évaluations.

La proposition de projet contient probablement une brève description des actions prévues pour les évaluations initiale, à mi-parcours et finale. Ces évaluations coûtent cher en temps et en argent : vous devez donc soigneusement réfléchir et planifier l'évaluation pour qu'elle soit vraiment utile.

Pourquoi évaluer ? Les évaluations fournissent des informations détaillées sur l'avancement d'un projet (à mi-parcours) et ses réalisations (initiale et finale). Lorsque les attentes et les exigences sont mal définies ou mal comprises, les évaluations peuvent s'avérer extrêmement stressantes pour les membres du personnel et de la communauté.

Le tableau 10.5 fournit une liste de contrôle des actions à prendre en compte dans la gestion des évaluations.[8]

8 Les lecteurs sont invités à consulter les documents Willard (2008b et 2008c) et Stetson (2008) pour obtenir, respectivement, des renseignements sur la préparation, la gestion, le compte-rendu et la transmission d'informations sur une évaluation.

TABLE 10.5 Exemple de liste de contrôle de l'évaluation des tâches

TÂCHE PRINCIPALE	TÂCHES
Étendue du travail	Étendue du travail préparée, vérifiée par le personnel et la direction, puis finalisée
	Consultants identifiés
Personnel	Références du consultant vérifiées
	Personnel du projet déployé (charges de travail attribuées et existantes réaffectées au cours de l'évaluation)
	Équipe réunie
	Réunion pour développer l'esprit d'équipe menée
Finances	Budget établi pour l'évaluation
	Honoraires des consultants négociés
	Frais journaliers et frais de déplacement prévus pour tout le personnel
	Budget de l'évaluation révisé
	Rapport, formulaires et instructions sur les dépenses envoyées au consultant
Logistique	Véhicules et chauffeurs mis à disposition
	Traducteurs recrutés
	Hébergement réservé près du bureau principal et dans l'arrière-pays
	Billets d'avion réservés
	Visa, permis de travail et certificats de sécurité délivrés
	Personnel d'assistance et bureaux fournis
Relations	Parties prenantes (donateurs, ministères) informées
	Étendue du travail diffusée via le curriculum vitae du chef d'équipe
	Communautés conscientes du calendrier et de l'objectif de l'évaluation, et y prenant part
	Programme de communication mis au point entre le responsable de l'évaluation et le chef de projet

Éléments psychologiques	Conseiller choisi pour le responsable de l'évaluation
	Dispositif de repos prévu pour l'équipe d'évaluation (possibilités de week-end, excursions d'une demi-journée, etc.)
	Personnel conscient du calendrier et de l'objectif de l'évaluation, et y prenant part ; conséquences des rotations des charges de travail
Contrats	Contrats des consultants finalisés
	Dispositions logistiques finalisées
	Copies signées des contrats reçues
Produits livrables	Produits livrables négociés avec les consultants
	Produits livrables sur le plan de l'organisation affectés, avec calendriers
	Période d'examen (commentaires de consolidation)
	Révision et approbation du contrat
Communication	Programme élaboré entre le responsable de l'évaluation et le chef d'équipe (type de communication, jour de la semaine, heure, etc.)
	Programme élaboré entre le responsable de l'évaluation et le chef de projet (type de communication, jour de la semaine, heure, etc.)
	Protocole élaboré pour contacter les autorités locales ; mécanisme préparé pour le choix des communautés qui participeront aux visites de terrain
	Moyens de communication (téléphones mobiles locaux, VSAT [satellite], radio à ondes courtes, etc.) mis en place
Plan de travail et calendrier	Étapes clés du processus d'évaluation mises au point avec les consultants
	Processus d'évaluation défini et tâches réparties entre les membres de l'équipe d'évaluation
	Étapes clés inscrites sur le calendrier
	Plan de travail et calendrier rédigés et distribués, avec les tâches surlignées
Plans d'urgence	Assurance d'évacuation sanitaire prévue pour les consultants
	Numéros des contacts d'urgence préparés
	Instructions de sécurité données aux consultants
	Équipement de plan d'urgence distribué (climat, troubles politiques, etc.)

Source : Willard (2008b)

ÉTAPE 10.3.3 – UTILISATION DES INFORMATIONS DE S&E POUR L'APPRENTISSAGE ET LA PRISE DE DÉCISION

NOM DE L'ÉTAPE	UTILISATION DES INFORMATIONS DE S&E POUR L'APPRENTISSAGE ET LA PRISE DE DÉCISION
Numéro de l'étape	10.3.3
Ressources	Données et rapports de suivi Données et rapports d'évaluation *Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'apprentissage pour l'action* *Annexe J : Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation*
Effets	Plan de synthèse et d'interprétation des données habituelles clés du S&E
Fonctions	• Cadres supérieurs • Tout le personnel de projet participant à la mise en œuvre du projet
Points d'intégration	s.o.
Résumé de l'étape	Le maintien ou l'interruption d'un système de S&E dépend de son utilité pour les utilisateurs finaux de l'information. Au cours de cette étape, l'accent est mis sur l'identification des moyens qui permettent à votre organisation d'encourager une utilisation plus proactive des données de suivi et d'évaluation.

La réussite ou l'échec d'un système de S&E dépend de son utilité pour les personnes qui en font usage.

Les membres du personnel de projet utilisent davantage les données de S&E s'ils sont convaincus de leur qualité et si les informations sont disponibles au bon moment (voir Étape 10.3.1.). Ils sont plus enclins à utiliser les informations s'ils participent au processus de S&E. En participant, ils comprennent mieux les données. Ces quelques points augmentent la probabilité d'utilisation des données de S&E par le personnel dans une perspective d'apprentissage et de prise de décision.

Le système de S&E produit différents types de données à différents moments de la durée du projet, à savoir :

- lors du suivi continu du projet ;
- lors des évaluations initiales, à mi-parcours et finale.

Données collectées lors du suivi continu du projet

L'exploitation des données du suivi pour évaluer régulièrement les progrès et convenir de modifications est un facteur important de la réussite du projet. Malgré son importance, c'est précisément cette utilisation des données qui échappe souvent au personnel de projet à tous les niveaux de l'organisation.

Au cours de l'étape 10.2.1, vous avez élaboré une liste de questions visant à permettre un examen et une analyse efficaces des données de suivi collectées. *L'Annexe H : Exemples de questions destinées aux discussions sur l'apprentissage pour l'action* doivent être adaptés à l'environnement local. Le personnel de terrain s'entretient avec ses superviseurs au sujet des données collectées. À leur tour, les superviseurs consolident les données de tous leurs agents de terrain et examinent le rapport des données regroupées avec leur supérieur hiérarchique, et ainsi de suite. Ces échanges sont connus sous le nom de *Discussions sur l'apprentissage pour l'action* (DAA). Étudier les données selon cette méthode est enrichissant et contribue aux décisions sur l'action de suivi.

Ces DAA constituent une période réservée à la compréhension et à l'analyse des données ainsi qu'à l'étude de leurs conséquences sur la gestion du projet. Bien que les DAA puissent avoir lieu à tout moment au cours du projet, il est judicieux de les associer au diagramme des communications et des rapports (voir Étape 10.2.1 .). Grâce à ce diagramme, vous remarquez les moments propices à l'examen des données, des résultats et leurs conséquences pour les prochaines étapes du projet. Les DAA sont particulièrement précieuses pour le personnel chargé des visites sur site, car elles permettent de faire participer les membres de la communauté aux discussions sur l'avancement du projet.

Lors des DAA, les membres du personnel sont encouragés à utiliser les données qu'ils ont collectées pour réfléchir sur leur propre travail. Les membres du personnel subalterne remarquent que les superviseurs et les gestionnaires utilisent les données pour prendre des décisions pour le projet. Cette utilisation active des données contribue à renforcer la collecte de données et la reconnaissance de leur utilisation pour la gestion de projets importants.

Données des évaluations initiales, à mi-parcours et finale

Les données générées lors des enquêtes d'évaluation fournissent une source d'information précieuse pour le personnel du projet. Prenez en compte les trois points suivants :

1. **Analysez toutes les données recueillies.** Toutes les données doivent être comprises dans l'analyse de l'évaluation afin d'obtenir une vision la plus complète possible.

KHALIL ANSARA/CRS

En Égypte où les refugiés font souvent face au préjudice et au manque d'opportunités, un Camp de La Paix (Peace Camp) regroupe des enfants venus d'Irak, du Soudan, d'Egypte et d'autres pays.

2. **Interprétez les données d'une manière qui révèle leurs limites et leurs partis-pris systématiques.** Lors de l'interprétation des données, ne dissimulez aucune limite ni aucun parti-pris des méthodes de collecte de données. Ils sont communs à tous les exercices de collecte de données. La meilleure approche consiste à être transparent sur ces limites, à les garder à l'esprit lors de l'interprétation des données et à les inscrire dans les rapports de S&E.
3. **Planifiez un atelier sur les enseignements tirés de l'évaluation.** Les discussions sur les enseignements reçus offrent une occasion pour les intervenants invités de valider les données de l'enquête, d'examiner les résultats et d'utiliser ces connaissances pour prendre des décisions éclairées.

Partage de l'information de S&E

L'expérience a démontré que la gestion et le partage de l'apprentissage sont importants pour la réussite du projet. Prenez en compte les trois aspects suivants :

- **Documentez et diffusez les points clés à retenir.** Notez les points principaux des DAA et des ateliers sur les enseignements tirés de l'évaluation et communiquez-les à vos collègues. Chaque membre du personnel interprétera les informations de son propre point de vue, ce qui enrichira l'interprétation et l'apprentissage parmi les membres du personnel du projet.
- **Présentez les résultats aux communautés et invitez les cadres à participer au processus.** Veillez à ce que les principaux points d'apprentissage soient communiqués aux membres de la communauté pour leur donner l'opportunité d'apporter de nouvelles perspectives au personnel du projet. Les cadres supérieurs peuvent profiter des visites sur le terrain pour faire le lien entre les observations des activités du projet, les discussions avec les membres de la communauté, les examens des rapports d'avancement et les réunions d'examen des projets. En plus du suivi et de la communication, les visites de terrain constituent un moment favorable pour le renforcement des relations.
- **Faites preuve de créativité sur le plan de la communication.** En plus des progrès et des rapports d'évaluation rédigés, il existe un large éventail de possibilités de rapports. Le choix dépend des caractéristiques des parties prenantes, de leurs besoins en informations et de leurs options de financement. *L'Annexe J : Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation* décrit ces différentes possibilités.

LISTE DE CONTRÔLE DE CONFORMITÉ POUR LE S&E

La liste de contrôle de conformité pour le S&E vous aide à réaliser d'excellents travaux de S&E en soulevant des questions qui pourront faire l'objet de discussions et d'un examen critique. Servez-vous de la liste de contrôle pour examiner le travail que vous avez entrepris lors de l'élaboration du cadre de S&E et de la mise en place du système et pour vous guider à travers l'application du système de S&E.

Bien que tous les projets exigent un S&E de qualité, la taille du projet et les ressources disponibles doivent être pris en considération lors de l'élaboration des composantes de S&E et de leur adaptation aux besoins spécifiques de chaque projet.

Vous vous poserez les trois questions suivantes au sujet du système de S&E, selon le moment de son examen :

1. *Conception et planification du projet :* votre projet contient-il un cadre de S&E ?
2. *Démarrage du projet :* votre projet contient-il un guide de fonctionnement de S&E ?
3. *Application du projet :* le personnel et les autres parties prenantes exploitent-ils les données générées par le système de S&E de votre projet ?

Même si la réponse à vos questions est « oui », il est important d'analyser la qualité du travail et de prévoir des améliorations. La liste de contrôle du tableau 10.6 peut être adaptée selon vos besoins.

Tableau 10.6 Questions de la liste de contrôle de conformité

Votre projet contient-il un cadre de S&E ?	**Étape**	**Examen et analyse**
Votre proposition de projet contient-elle un cadre des résultats qui résume les éléments clés de votre projet en reliant les différents niveaux d'objectifs qui affichent une relation de cause à effet ?	10.1.1	
Votre proposition de projet contient-elle un cadre logique de planification qui comprend l'arbre des objectifs présenté dans le cadre des résultats, les indicateurs de performance et les méthodes de mesure connexes, ainsi que les hypothèses clés qui sous-tendent la progression logique vers le sommet du cadre ?	10.1.2	
Votre proposition de projet contient-elle un descriptif de S&E qui explique le système de suivi du projet et les évaluations planifiées de manière à ce que le lecteur puisse évaluer la pertinence de vos plans et croire en votre capacité à entreprendre les activités de S&E proposées ?	10.1.3	

Votre projet contient-il un guide de fonctionnement de S&E ?	**Étape**	**Examen et analyse**
Le guide de fonctionnement de S&E de votre projet contient-il tous les documents nécessaires à l'application du système de S&E ?	10.2.1	
Votre projet comprend-il un système qui permet d'écouter les membres de la communauté, d'apprendre d'eux et de répondre à leurs préoccupations de manière transparente ?	10.2.2	
Votre projet a-t-il… testé au préalable les formulaires de collecte de données et les modèles de rapport à l'aide des fiches d'instructions du projet ?	10.2.3	
formé tout le personnel de collecte de données sur le système de S&E ?		
communiqué sur le système de S&E avec l'ensemble du personnel de projet ?		

Le personnel et les autres parties prenantes exploitent-ils les données générées par le système de S&E de votre projet ?	**Étape**	**Examen et analyse**
Votre projet comprend-il une base de données de suivi et une base de données d'évaluation distinctes pour la gestion des données générées par le système de S&E ?	10.3.1	
Les membres du personnel concernés connaissent-ils bien la *liste de contrôle des activités d'évaluation* qui permet de bien gérer les évaluations ?	10.3.2	
Les membres du personnel exploitent-ils les données de S&E au cours de DAA, d'ateliers sur les enseignements tirés de l'évaluation, et/ou d'autres activités d'apprentissage ?	10.3.3	

GLOSSAIRE

Activités

Terme du cadre logique de planification qui représente les fonctions à entreprendre et à gérer pour apporter les effets du projet aux bénéficiaires et aux participants visés.

Étude (ou évaluation) initiale

Informations sur la situation des bénéficiaires avant le projet à laquelle seront comparés les indicateurs de performance à mi-parcours et à la fin du projet.

Diagramme des communications et des rapports

Diagrammes qui illustrent le flux des rapports et des communications vers toutes les parties prenantes, en répertoriant les personnes responsables et les dates. Si le projet entraîne la formation d'un consortium, il peut y avoir plusieurs diagrammes des communications et des rapports.

Hypothèses clés

Facteurs que les concepteurs du projet ne peuvent pas (ou ne choisissent pas de) contrôler, mais qui risquent de compromettre la réussite du projet si les hypothèses émises sur ces éléments s'avéraient erronées.

Diagrammes de flux de données

Diagrammes qui représentent le flux des indicateurs dans les formulaires de collecte de données et les modèles de rapports, ainsi que leur relation. Selon l'échelle et la complexité du projet, il peut y avoir plusieurs diagrammes de flux de données.

Formulaires de collecte de données

Formulaires devant être remplis par les participants ou le personnel du projet en vue de la collecte des données.

Plan détaillé de mise en œuvre

Les parties prenantes du projet confondent parfois les objectifs et les processus des propositions de projet avec des plans de mise en œuvre plus approfondis. Les propositions de projet ne contiennent pas le niveau de détail requis par les responsables de projet pour sa mise en œuvre et ne doivent pas être utilisées à cette fin. Une fois le financement obtenu, la planification complète des travaux est mise en place. Certaines organisations qualifient de *plan détaillé de mise en œuvre* le document qui sert à guider les responsables de la mise en œuvre du projet. Les plans détaillés de mise en œuvre comprennent généralement les versions à jour des calendriers de mise en œuvre, des tableaux de suivi d'indicateurs de performance et des plans de suivi, ainsi que d'autres supports de gestion suffisamment détaillés pour permettre une mise en œuvre du projet facile et efficace.

Évaluation

Estimation périodique de la pertinence, de la rentabilité, de l'efficacité et de l'impact d'un projet sur une population donnée. Elle évalue les réalisations du projet par rapport aux objectifs fixés en se basant sur les données collectées pendant le suivi ainsi que sur des données provenant d'enquêtes ou d'études supplémentaires.

Objectif

Terme du cadre logique de planification qui représente les changements de grande envergure et à long terme qu'apportera le projet au niveau de la vie ou des moyens d'existence des individus, dans une perspective de développement.

Mettre en œuvre/Appliquer

Il s'agit de transformer les plans en action à travers la réalisation des plans détaillés de mise en œuvre. La mise en œuvre est beaucoup plus complexe que le simple respect d'un plan ou d'une recette. Elle demande beaucoup de discipline, de jugement et de créativité.

Tableau de suivi des indicateurs de performance

Tableau qui présente les cibles des indicateurs et les réalisations pour chacune des années du projet.

Fiches d'instructions

Fiches contenant des instructions claires sur la manière de remplir chacun des formulaires de collecte de données et des modèles de rapports.

Résultats intermédiaires

Ils forment une transition essentielle entre les niveaux inférieurs et supérieurs des énoncés d'objectifs des diagrammes de résultats et des cadres logiques de planification. Les processus d'apprentissage font explicitement partie prenante de la mise en œuvre du projet. Les bénéficiaires du projet fournissent un retour une fois la mise en œuvre commencée pour vérifier que le projet est sur la bonne voie vers la réalisation des objectifs stratégiques.

Discussions sur l'apprentissage pour l'action

Il s'agit d'une période réservée à la compréhension et à l'analyse des données ainsi qu'à l'étude de leurs conséquences sur la gestion du projet.

Cadre logique de planification

Outil de planification qui aide à concevoir et à mettre en œuvre les projets, et à réaliser le processus de S&E.

Système de S&E

Activités ou composantes bien organisées et interdépendantes et procédures claires qui contribuent à un objectif bien défini de S&E au sein d'un projet. Un système de S&E intègre des tâches plus formelles basées sur les données (par exemple, la collecte d'informations sur les indicateurs du cadre logique de planification) de même qu'un suivi et une communication à caractère informel. Il permet aux responsables du S&E de faire leur travail.

Méthodes de mesure/Sources de données

Composante importante du cadre logique de planification. Pour chaque énoncé des indicateurs de performance, on décrit brièvement la manière dont le projet se procurera les informations. Cette rubrique sert également à vérifier si les indicateurs de performance prévus peuvent réellement fonctionner.

Suivi

Processus continu de collecte, d'analyse, de documentation et de compte-rendu sur les informations qui montrent la progression vers la réalisation des objectifs fixés pour le projet. Ces informations aident à prendre des décisions au bon moment, permettent de rendre des comptes et fournissent une base pour l'évaluation et l'apprentissage. Le suivi fournit les premières indications sur la progression et la réalisation des objectifs.

Arbre des objectifs

Disposition verticale des différents niveaux d'énoncés des objectifs et des cadres logiques de planification. Un niveau d'objectif est présenté comme le moyen d'atteindre le prochain objectif.

Énoncés des objectifs

Première colonne de la matrice du cadre logique de planification. Ils présentent un bref commentaire sur ce que le projet souhaite réaliser et sur la manière avec laquelle il compte y parvenir.

Effets

Terme du cadre logique de planification qui représente les biens, les services, les connaissances, les compétences, les attitudes, l'environnement propice ou les évolutions de politique, qui non seulement sont fournis par le projet, mais également reçus, de manière concrète et démontrable, par les bénéficiaires et les participants visés.

Indicateurs de performance

Élément observé ou calculé qui sert d'approximation ou de représentation des changements dans le phénomène étudié.

Responsabilité du projet

Notion selon laquelle les gestionnaires doivent utiliser les résultats intermédiaires pour vérifier que leur projet est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs stratégiques.

Proposition de projet

Document structuré, bien argumenté et clairement présenté, écrit pour obtenir l'approbation et le financement d'une stratégie de projet proposée. Elle tient lieu d'accord entre les parties prenantes sur l'analyse de la situation et le plan d'action qui en résulte.

Modèles de rapports

Rapports devant être remplis par les participants ou le personnel du projet pour transmettre des données et des informations au niveau hiérarchique supérieur.

Cadre des résultats

Organigramme qui donne un aperçu des trois niveaux supérieurs de l'arbre des objectifs d'un projet et permet d'en comprendre facilement l'idée maîtresse.

Parties prenantes

Individus, groupes et institutions importants pour le projet ou ayant une influence sur sa réussite.

Objectifs stratégiques

Objectif central du projet, soit les bénéfices remarquables ou significatifs que nous parvenons à produire et dont nous comptons faire bénéficier les groupes ciblés d'ici la fin du projet.

Théorie du changement

Façon dont une stratégie de projet proposée conduira à la réalisation des objectifs stratégiques du projet.

RÉFÉRENCES

Association Americaine d'Evaluation (2004). *Principes Directeurs pour les Evaluateurs.* Extrait de http://www.eval.org/GPTraining/GP%20Training%20Final/gp.principles.pdf

CAD de l'OCDE (1991). Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement. Sur le réseau du CAD pour l'évaluation en matière de développement, *Evaluating development cooperation, summary of key norms and standards* (p. 13 et 14) Extrait de http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf

Les références citées ci-dessous sont disponibles à l'adresse suivante : http://www.crsprogramquality.org/m-and-e

Catholic Relief Services. (2009a). *Normes de suivi et d'évaluation.* (Version 1.0. juin).

Catholic Relief Services. (2009b). *Guide pour l'utilisation des normes de S&E :* Utilisation des standards pour améliorer le Suivi et l'Évaluation. (Version 1.0. juillet).

Hagens, C. (2008) *S&E et Ethique : Un cadre pour traiter des questions d'éthique en S&E.* (série Short Cuts). Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Hagens, C., Morel, D., Causton, A., &Way. *Series des Guides de l'Evaluation. CRS. Asie.* Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Hahn, S., & Sharrock, G.(2010). *ProPack III : Guide de création d'un système SMILER de S&E.* Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Stetson, V. (2008). Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation : *Guide pour l'élaboration d'une stratégie de communication et de compte-rendu des évaluations.* (Série Short Cuts). Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Stetson, V., Sharrock, G., & Hahn, S. (2004). *ProPack : Le « Dossier Projet » de CRS : Guide pour la conception des projets et la rédaction des documents de projets à l'intention des gestionnaires de projets de CRS.* Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Stetson, V., Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., & Sharrock, G. (2007). *ProPack II : Le « Dossier Projet » de CRS : Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets pour les gestionnaires de projets et de programmes de CRS.* Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Willard, A. (2008a). *Utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance : Conseils et outils pour la préparation et l'utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance.* (série Short Cuts).

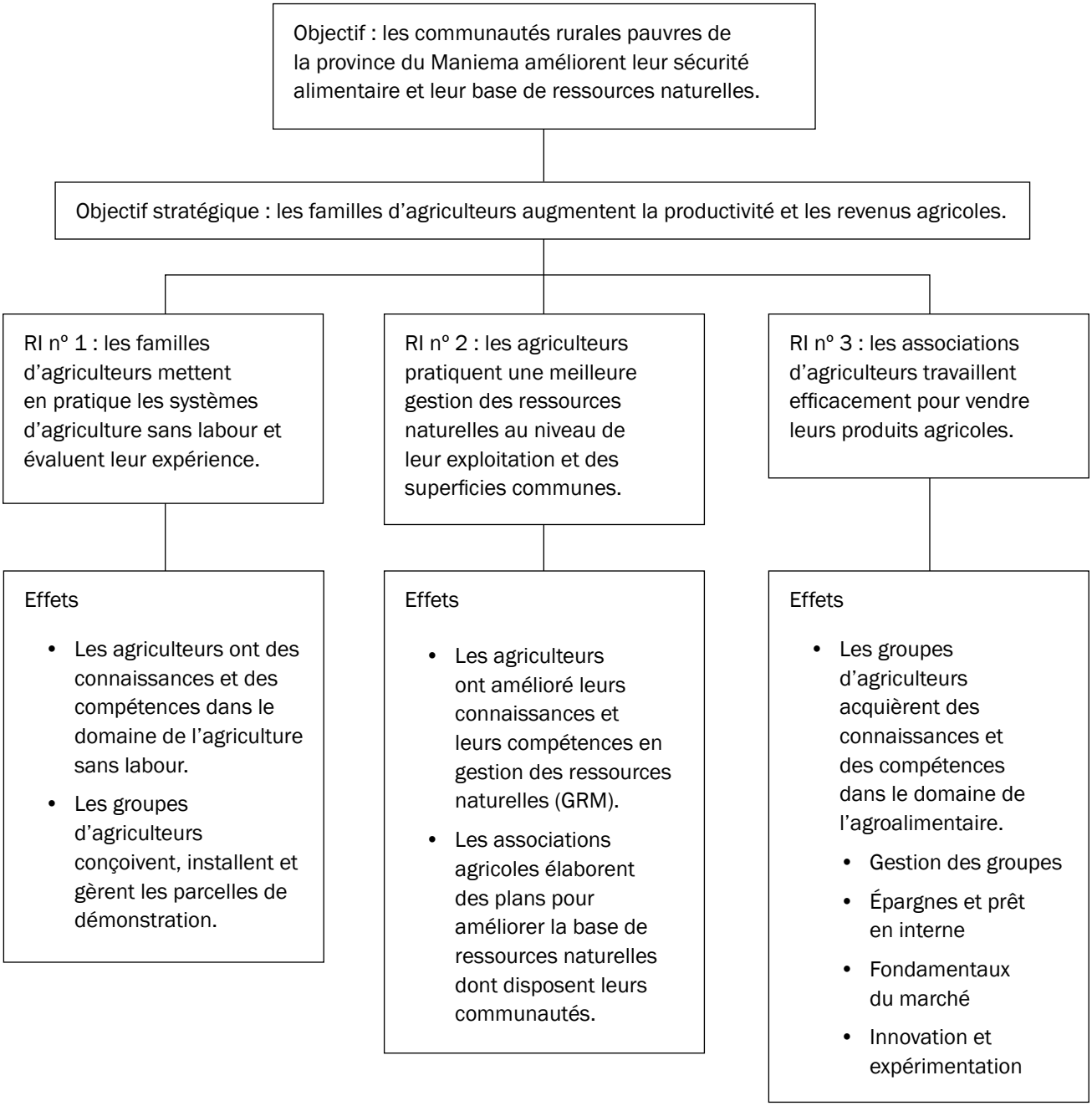
Willard, A. (2008b). *Préparer une évaluation : Guide et outils pour planifier une évaluation.* (Série Short Cuts). Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Willard, A. (2008c). *La Gestion et la mise en œuvre de l'évaluation : Lignes directrices pour une évaluation réussie.* (Série Short Cuts). Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

ANNEXE A

CADRE DES RÉSULTATS

AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ ET LES REVENUS AGRICOLES GRÂCE AU PROJET D'AGRICULTURE SANS LABOUR EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO



ANNEXE B

CADRE DE TRADUCTION : COMPARAISON DES CADRES LOGIQUES DE PLANIFICATION

	RÉSULTAT PLUS LARGE OU À PLUS LONG TERME	RÉSULTAT DE LA FIN DU PROJET	RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE	EFFETS	INTERVENTIONS	
Cadre de résultats de l'USAID	Objectif	Objectif stratégique	Résultats intermédiaires	(Effets)	(Activités)	(Contributions)
AusAID	Objectif du plan	Objectif principal de développement		Effets	Activités	Contributions
CARE	Objectif du programme	Objectif final du projet	Résultats intermédiaires	Effets	Activités	Contributions
ACDI	Objectif général	Objectif du projet		Résultats/ Effets	Activités	Contributions
CRS	Objectif	Objectif stratégique	Résultats intermédiaires	Effets	Activités	
DANIDA	Objectif	Objectif		Effets	Activités	
DFID	Objectif	Objectif		Effets	Activités	
UE	Objectif général	Objectif du projet		Résultats	Activités	Contributions
ONUAA et PNUD	Objectif de développe-ment	Objectif intermédiaire		Effets	Activités	Contributions
GTZ	Objectif général	Objectif du projet		Résultats/ Effets	Activités	Contributions
Banque mondiale	Objectif	Objectif de développement		Effets	Activités com-posantes	Contributions

Source : Stetson *et al.* (2004, p. 167), adapté d'un document original de CARE

ANNEXE C

AIDE-MÉMOIRE POUR L'UTILISATION DES CADRES LOGIQUES DE PLANIFICATION

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Objectif : L'objectif représente les changements de grande envergure et à long terme qu'apportera le projet au niveau de la vie ou des moyens d'existence des individus, dans une perspective de développement. Ces changements peuvent s'appliquer à une région donnée ou au pays dans son ensemble. Considérez l'objectif comme un espoir ou une aspiration de plus grande envergure et à plus long terme. ***Guide de rédaction :*** ***écrivez une phrase complète, comme si l'objectif s'était déjà réalisé. Utilisez l'ensemble de la population des bénéficiaires prévus comme sujet de votre phrase.***	Les énoncés des indicateurs de performance et les données associées proviennent de sources existantes fiables, comme Amnesty International, l'ONUAA, Freedom House, l'IFPRI, Transparency International, la Banque mondiale, l'ONU, les rapports des gouvernements nationaux, etc.	Il n'est pas nécessaire de remplir cette case.	Il n'est pas nécessaire de remplir cette case.

ANNEXE C

Suite

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Objectifs stratégiques (OS) : Les OS sont les bénéfices remarquables ou significatifs que nous parvenons à produire et dont nous comptons faire bénéficier les groupes ciblés d'ici la fin du projet. Nous obtenons ces bénéfices en appliquant des changements au niveau des résultats intermédiaires (RI), qui découlent des effets des activités bien menées. Chaque OS exprime un but réaliste, propre au projet et mesurable. Les OS sont le cœur du projet, c'est-à-dire la raison de sa création et de sa mise en œuvre. ***Guide de rédaction :*** ***écrivez une phrase complète, comme si l'objectif s'était déjà réalisé. Utilisez les groupes des principaux bénéficiaires ciblés comme sujet de votre phrase.***	Les indicateurs des OS reflètent les bénéfices escomptés pour les sous-groupes bénéficiaires d'ici la fin du projet. Ces bénéfices découleront d'un ou de plusieurs changements de comportement (observables au niveau des résultats intermédiaires et motivés par la concrétisation et l'acceptation des effets du projet).	Les indicateurs des OS font généralement l'objet d'un suivi et/ou d'une évaluation par des visites sur le terrain ainsi que des évaluations à mi-parcours et en fin de projet. Afin de mesurer ces bénéfices par rapport aux objectifs définis, les résultats de fin de projet sont toujours comparés aux résultats initiaux correspondants (provenant des premières méthodes de mesure ou d'autres sources de données) au moment de l'évaluation finale du projet.	**Des OS à l'objectif :** Les hypothèses ayant une incidence sur la réalisation de l'objectif concernent : (a) la viabilité à plus long terme du projet ; et (b) les contributions des gouvernements nationaux et/ou d'autres organisations qui peuvent être essentielles pour la réalisation de l'objectif.

ANNEXE C

Suite

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Résultats intermédiaires (RI) : Les RI indiquent les changements qui sont attendus au niveau des comportements des participants, en réponse à la concrétisation et à l'acceptation des effets. Les réponses au niveau des RI peuvent se manifester par : • des changements quant au rythme auquel les participants au projet acquièrent de nouvelles compétences ou de nouveaux comportements encouragés par le projet ; • l'augmentation de la portée ou de la couverture du projet ; • de nouvelles méthodes d'organisation ou de gestion des systèmes ; • des modifications en termes de politique, ou • tout autre élément indiquant que les effets du projet sont exploités correctement, et éventuellement de manière innovante, par les groupes ciblés. Ces réponses sont dites « intermédiaires » car les progrès réalisés à ce niveau représentent une étape nécessaire dans la réalisation des objectifs stratégiques. ***<u>Guide de rédaction :</u> écrivez une phrase complète, comme si l'objectif s'était déjà réalisé. Utilisez les groupes des principaux bénéficiaires ciblés dont on attend un changement de comportement comme sujet de votre phrase.***	ILes indicateurs des RI se concentrent sur des preuves tangibles d'un changement de comportement comme l'adoption, la prise en compte, l'étendue ou la portée des effets. Si la réalisation des RI est inférieure aux prévisions, les chefs de projet doivent en comprendre les raisons et effectuer toute modification nécessaire au déroulement du projet.	Les indicateurs des RI sont généralement suivis et mesurés grâce à un recueil régulier et continu des données, y compris à travers des évaluations (initiales, à mi-parcours et finales). Les indicateurs des RI peuvent normalement être recueillis uniquement dans le cadre du projet lui-même car ils sont propres aux changements de comportement qui surviennent suite aux interventions effectuées au niveau du projet en particulier et de son champ d'action. Il n'existe que rarement des sources secondaires à ce niveau. Commencez par un suivi léger. Poursuivez ce suivi léger ou, en fonction de vos conclusions, mettez en place un suivi plus ciblé, voire des études spéciales. À mi-parcours, effectuez une évaluation officielle des RI obtenus à ce jour. Appliquez rapidement tout changement de cap mis en évidence par l'évaluation (qui comprend l'interprétation de toutes les données qualitatives et quantitatives).	**Des RI aux OS :** À ce niveau, les hypothèses ont été mises en évidence par le travail de diagnostic initial qui a abouti au concept choisi. Si les RI témoignent effectivement de l'adoption et de la prise en compte des effets, quelles hypothèses sous-tendent encore la réalisation des objectifs stratégiques ?

ANNEXE C

Suite

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Effets : Ce sont les biens, les services, les connaissances, les compétences, les attitudes et l'environnement favorable qui sont • apportés à… • et indéniablement acceptés de manière concrète par… … les principaux bénéficiaires ciblés par les activités mises en œuvre. Plusieurs effets peuvent exister pour chaque RI. ***Guide de rédaction :*** ***écrivez une phrase complète, comme si l'objectif s'était déjà réalisé. Utilisez les groupes des principaux bénéficiaires ciblés qui reçoivent les effets comme sujet de votre phrase.***	Les indicateurs des effets rappellent aux chefs de projet quels engagements ont été pris et à quelle date ils doivent être honorés. Les indicateurs des effets permettent aux chefs de projet d'effectuer un suivi des éléments à mettre en place, de leur date de mise en œuvre et des objectifs fixés. Les chefs de projet sont directement chargés d'assurer la concrétisation des effets destinés aux personnes ciblées.	On mesure généralement les effets immédiats des biens et des services fournis, tels que les résultats pré/post-formation obtenus lors des tests (écrits ou oraux) ou des évaluations pratiques, le développement organisationnel et/ou la création de certaines structures et de certains documents ou systèmes, les kilomètres de route ou le nombre d'écoles réhabilitées, etc. Les sources pour le suivi et l'évaluation des indicateurs des effets comprennent généralement les systèmes d'archivage utilisés dans le cadre des programmes, de l'administration et de la gestion.	**Des effets aux RI :** À ce niveau, les hypothèses sont celles qui affectent l'adoption et la prise en compte des effets et qui se trouvent en dehors du contrôle des chefs de projet.

ANNEXE C

Suite

ÉNONCÉS DES OBJECTIFS	ÉNONCÉS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES	HYPOTHÈSES CLÉS
Activités : Ce sont les fonctions qui doivent être entreprises et gérées pour apporter les effets du projet aux bénéficiaires et aux participants visés. Plusieurs activités peuvent exister pour chaque effet. Pour éviter de compliquer à outrance les cadres logiques des grands projets, seules les catégories d'activités principales doivent être indiquées. Un calendrier complet des activités ou un plan détaillé de mise en œuvre doit être fourni à un autre endroit dans le document du projet. ***<u>Guide de rédaction :</u> utilisez le personnel de CRS ou le personnel du partenaire (ou d'autres acteurs) responsable de l'activité comme sujet de l'action (par exemple, « le personnel de santé de CRS effectuera X »).***	Les indicateurs des activités sont les plus faciles à formuler et à recueillir car ils se concentrent sur la progression de la mise en œuvre comme en témoignent les plans de travail du personnel du projet et du partenaire, les événements du projet et les dépenses budgétaires correspondantes. Ils répondent à des questions comme : • L'activité a-t-elle été bien réalisée en termes de qualité ? • A-t-elle atteint les objectifs en ce qui concerne le nombre et les types d'articles achetés et distribués ? • Les réunions ont-elles eu lieu ? • Les individus des groupes ciblés ont-ils été formés ou invités à participer aux activités définies dans le cadre du projet (en prenant en compte leur nombre et leur sexe) ?	Il convient de se concentrer sur les activités les plus importantes par rapport aux objectifs de la gestion du projet, plutôt que de perdre du temps et des ressources dans l'analyse des détails sans importance. Les indicateurs des activités sont généralement mesurés grâce aux systèmes d'archivage et de suivi de l'administration, de la direction, des formateurs et du service des finances et complétés par des résumés et des rapports écrits au sujet des problèmes, des réussites et de la qualité globale des activités menées par les stagiaires, les partenaires et les autres groupes de participants. Les activités sont généralement suivies et évaluées avec des rapports d'avancement et de données sur les dépenses.	**Des activités aux effets :** Les hypothèses portent sur les conditions qui échappent au contrôle direct des chefs de projet mais qui doivent néanmoins être remplies pour pouvoir concrétiser les effets. Le projet lui-même ne devrait pas dépenser d'argent pour répondre à ces conditions externes. Si des fonds de projet leur sont toutefois alloués, il faut alors les inclure en tant qu'activités.

Source : Stetson et al. (2004, p. 194 à 196)

ANNEXE D

CADRE LOGIQUE DE PLANIFICATION

AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ AGRICOLE GRÂCE AU PROJET D'AGRICULTURE SANS LABOUR EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES (Les données des indicateurs seront recueillies par le système de S&E du projet tel que décrit dans le guide de fonctionnement de S&E)	HYPOTHÈSES CLÉS
Objectif du projet : Les communautés rurales pauvres de la province du Maniema améliorent leur sécurité alimentaire et leur base de ressources naturelles.			
Objectif stratégique : les familles d'agriculteurs augmentent la productivité et les revenus agricoles.	• Pourcentage des bénéficiaires du projet qui témoignent d'une amélioration de leur sécurité alimentaire et de leurs revenus • Pourcentage des ménages au sein des communautés ciblées qui adoptent l'agriculture sans labour sur leurs exploitations	• Évaluation initiale et finale (instruments de collecte de données quantitatives FANTA et données qualitatives) • Données de terrain	
Résultat intermédiaire n° 1 : Les familles d'agriculteurs mettent en pratique les systèmes d'agriculture sans labour et évaluent leur expérience.	• Nombre d'associations agricoles qui participent activement à la gestion des parcelles sur lesquelles est mise en place l'agriculture sans labour • Pourcentage de la superficie des exploitations agricoles sur laquelle les techniques d'agriculture sans labour sont appliquées • Documentation concernant les résultats de l'agriculture sans labour sur chaque parcelle de démonstration • Documentation relative à l'agriculture sans labour et à ses pratiques les plus prometteuses	• Observations et données de terrain ; examen à mi-parcours et évaluation finale • Rapports du personnel technique du projet	
Effet 1.1 : Les agriculteurs ont des connaissances et des compétences dans le domaine de l'agriculture sans labour.	• Nombre d'agriculteurs participants qui s'engagent activement dans les réunions hebdomadaires • Nombre d'agriculteurs participants qui s'engagent activement dans les discussions portant sur les parcelles de démonstration sur lesquelles est mise en place l'agriculture sans labour	• Données de terrain et groupes de discussion	

ANNEXE D

Suite

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES (Les données des indicateurs seront recueillies par le système de S&E du projet tel que décrit dans le guide de fonctionnement de S&E)	HYPOTHÈSES CLÉS
Activités : Le personnel de Caritas formera les agriculteurs aux techniques d'agriculture sans labour et à la création des parcelles de démonstration.	• Nombre d'agriculteurs en association ayant reçu une formation, ventilés par sexe et par situation géographique • Nombre d'agriculteurs intéressés (n'appartenant pas à une association) ayant reçu une formation, ventilés par sexe et par situation géographique • Nombre de voyages d'étude et d'agriculteurs y participant, ventilés par sexe et par situation géographique	• Rapports des formateurs • Rapport et observations sur le voyage d'étude	
Effet 1.2 : Les groupes d'agriculteurs conçoivent, installent et gèrent les parcelles de démonstration.	• 42 parcelles de démonstration regroupées par paire sont exploitées pour être utilisées par les agents de vulgarisation lors de la formation des agriculteurs du projet.	• Données de terrain	
Activités : 1. Caritas travaillera avec les associations agricoles afin de mettre en place les parcelles de démonstration. 2. Caritas sensibilisera les communautés au sein de la zone ciblée sur les activités planifiées d'agriculture sans labour.	• Nombre de groupes d'agriculteurs qui acceptent de travailler avec Caritas sur des parcelles de démonstration • Nombre de membres dans chaque groupe d'agriculteurs, ventilés par sexe et par situation géographique • Nombre de réunions de sensibilisation	• Rapport mensuel Caritas	La situation sécuritaire prend en compte le transport par le personnel de Caritas. L'utilisation des terres pour la démonstration est approuvée par le chef de village.
Résultats intermédiaires n° 2 : Les agriculteurs pratiquent une meilleure gestion des ressources naturelles (GRN) au niveau de leurs exploitations et des superficies communes.	• Nombre d'agriculteurs qui appliquent des techniques de GRN, ventilés par sexe • Nombre de techniques appliquées • Types de techniques appliquées • Nombre d'associations agricoles qui appliquent la GRN au niveau des superficies communes • Nombre de techniques appliquées • Types de techniques appliquées	• Données de terrain et examen à mi-parcours	La situation sécuritaire tient compte de l'accès aux exploitations agricoles individuelles et aux superficies communes.
Effet 2.1 : Les agriculteurs ont amélioré leurs connaissances et leurs compétences en gestion des ressources naturelles (GRN).	• Nombre d'agriculteurs qui comprennent et sont conscients des effets positifs de la GRN	• Rapports des formateurs	

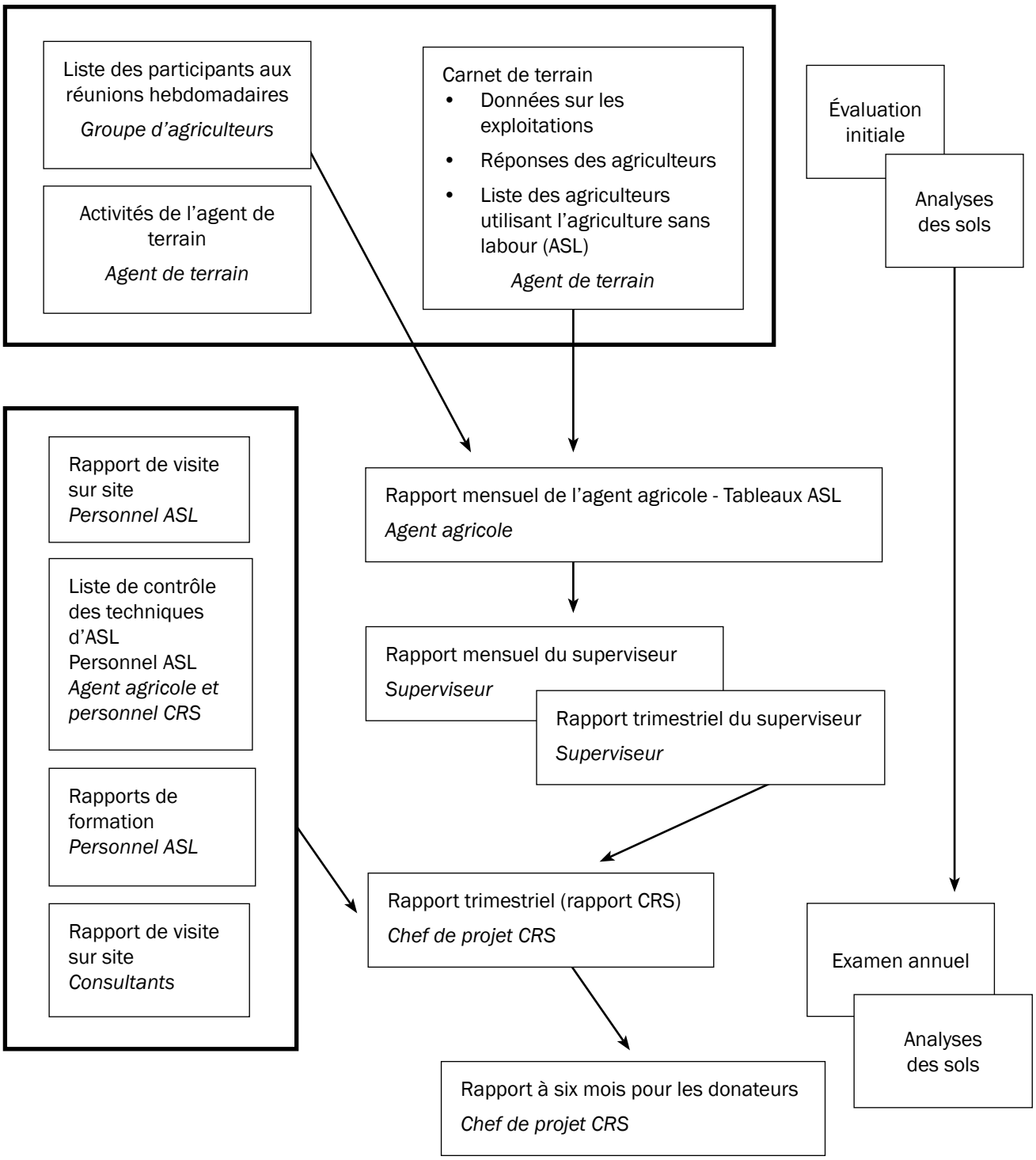
ANNEXE D

Suite

OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MÉTHODES DE MESURE / SOURCES DES DONNÉES (Les données des indicateurs seront recueillies par le système de S&E du projet tel que décrit dans le guide de fonctionnement de S&E)	HYPOTHÈSES CLÉS
Activités : Caritas organisera des ateliers portant sur la GRN dans les villages	• Nombre d'agriculteurs qui suivent les cours dispensés dans le village sur la GRN, ventilés par sexe • Nombre de cours dispensés par village	• Rapport mensuel Caritas	
Effet 2.2 : Les associations agricoles élaborent des plans pour améliorer la base de ressources naturelles dont disposent leurs	• Nombre de plans élaborés	• Rapport mensuel Caritas	Utilisation de ces zones approuvée par le gouvernement
Activités : Caritas travaillera avec les associations agricoles sur les possibilités d'une approche communautaire pour la gestion des ressources naturelles.	• Nombre de réunions de sensibilisation • Nombre de groupes d'agriculteurs, par nombre de membres, ventilés par sexe	• Rapport mensuel Caritas	La propriété des superficies communes est transparente.
Résultats intermédiaires n° 3 : Les agriculteurs travaillent efficacement pour vendre leurs produits agricoles.	• Classement de chaque groupe d'agriculteurs en termes d'efficacité agroalimentaire • Amélioration du classement de chaque groupe sur la durée du projet	• Liste de contrôle de l'efficacité agroalimentaire basée sur la tenue des comptes, les livrets d'épargne, les bénéfices, les innovations et les entretiens documentés, l'examen à mi-parcours et	
Effet 3.1 : Les associations agricoles acquièrent des connaissances et des compétences dans le domaine de l'agroalimentaire. • Gestion des groupes • Épargne et prêts en interne • Fondamentaux du marché • Innovation et expérimentation	• Nombre de groupes d'agriculteurs qui fondent des associations dans le cadre de leurs activités agroalimentaires • Nombre de groupes qui démarrent des activités basées sur la formation à chaque ensemble de compétences	• Rapports et observations des formateurs • Données de terrain	Chaque groupe d'agriculteurs a fait confiance au personnel sachant lire, écrire et compter.
Activités : Caritas organisera une série de sessions avec les associations agricoles sur les pratiques agroalimentaires.	• Nombre de réunions de sensibilisation • Nombre de regroupements d'agriculteurs • Nombre d'agriculteurs, ventilés par sexe	• Rapport mensuel Caritas	La situation sécuritaire est stable.

ANNEXE E

DIAGRAMME DE FLUX DE DONNÉES : LE PROJET D'AGRICULTURE SANS LABOUR



Source : CRS, République démocratique du Congo, 2010

ANNEXE F

INSTRUCTIONS RELATIVES AUX REGISTRES JOURNALIERS DES PRÉSENCES

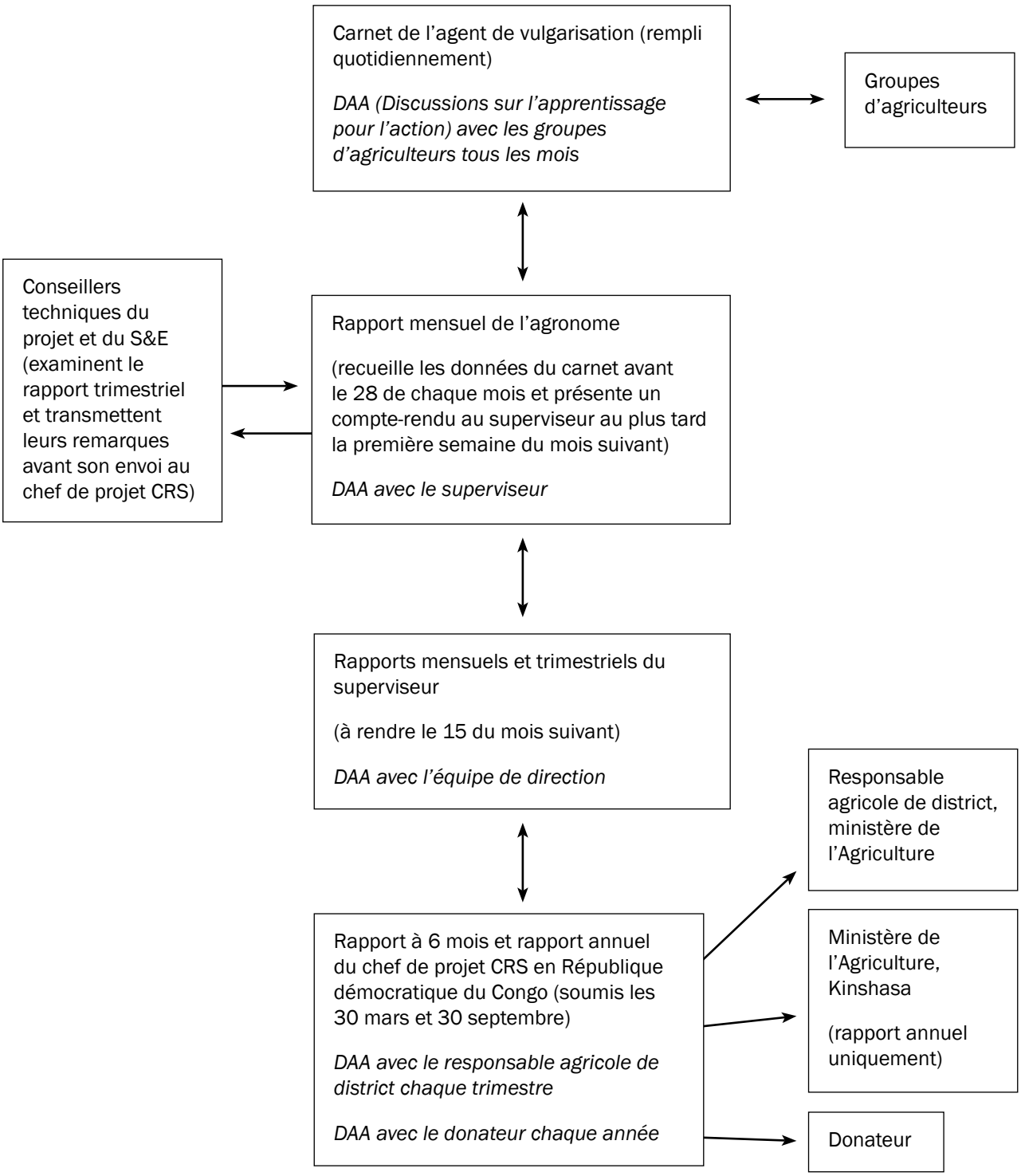
Instructions générales pour remplir le formulaire
• Le formulaire doit être rempli par l'enseignant responsable. • Le formulaire doit être rempli une fois par jour, le matin (8 h 30). • Remarque : il existe un formulaire pour les filles et un autre pour les garçons. • L'agent de terrain fera la synthèse en fin du mois et intègrera les données dans le rapport mensuel.

Données à remplir par l'enseignant responsable	
Informations générales	
Mois/année	Inscrire le mois et l'année où le formulaire est rempli.
Page	Si le nombre d'élèves dépasse l'espace disponible sur cette page, ajouter un autre formulaire et lui attribuer un nouveau numéro de page.
Code de l'école	Inscrire le numéro de l'école fourni par CRS.
Classe	Indiquer la classe ; remplir une série de formulaires pour chaque classe.
Tableau de données	
Nombre	Pour le premier jour de présence, copier le nom figurant sur le registre des présences.
Nom	Inscrire le nom des élèves (nom de famille et prénom) et utiliser le même ordre tous les mois.
Présences	Écrire « V » pour présent et « 0 » pour absent
Total	Additionner tous les jours où les élèves se sont rendus à l'école.
Abandon	Tracer une ligne et écrire « Abandon ».
Transfert	Lorsqu'un élève change d'école, tracer une ligne et écrire « Transféré ».
Absence temporaire	Écrire zéro (0).
Nouvelle admission	Tracer une ligne épaisse sous le nom des élèves déjà inscrits. Écrire « Nouvelle admission » puis écrire sous la ligne les noms des nouveaux élèves.
Total mensuel des présences	Additionner le total des présences pour tous les élèves pendant le mois et inscrire le résultat.

Tableau récapitulatif à remplir par CRS
• Moyenne des présences • Nombre d'élèves présents moins de 50 % des jours d'école dans le mois • Nombre d'élèves présents moins de 12 jours • Nombre d'élèves présents moins de 10 jours • Formulaire pour les filles uniquement : nombre d'élèves présentes au moins 80 % des jours d'école dans le mois

ANNEXE G

DIAGRAMME DES COMMUNICATIONS ET DES RAPPORTS (ABRÉGÉ) : PROJET D'AGRICULTURE SANS LABOUR



Source : CRS, République démocratique du Congo, 2010

ANNEXE H

EXEMPLES DE QUESTIONS DESTINÉES AUX DISCUSSIONS SUR L'APPRENTISSAGE POUR L'ACTION

Apprentissage

1. Qu'avions-nous planifié pour le mois ? Pour le trimestre ? Pour les six mois ?
2. Qu'avons-nous accompli ?
   a. Examen des données figurant dans les rapports de données mensuels
      - Que nous indiquent ces données ?
      - Qu'est-ce que ces données ne nous montrent pas ?
      - Qui les données représentent-elles ?
      - Qui les données ne représentent-elles pas ?
      - Qu'avons-nous besoin de savoir ?

   b. Ces données sont-elles cohérentes avec les observations réalisées au cours de nos visites sur le terrain ?

   c. Examen des réussites et des défis. Concentrez-vous sur les faits !

      Réussites :
      - Qu'est-ce qui se passe bien ?
      - Pourquoi ?
      - Qu'est-ce que cela signifie ?
      - Quel effet cela a-t-il sur nous ?

      Difficultés et défis :
      - Quels problèmes ou difficultés rencontrons-nous ?
      - Pourquoi ?
      - Qu'est-ce que cela signifie ?
      - Quel effet cela a-t-il sur nous ?
3. À quels imprévus (positifs comme négatifs) avons-nous dû faire face ?
4. En quoi ces résultats contribuent-ils à nos objectifs ?

Action

1. Quelles initiatives s'avèrent fructueuses ?
   a. Comment peut-on les renforcer ?
   b. Existe-t-il d'autres endroits au sein de la zone du projet où ces initiatives pourraient être adoptées ?
2. Quelles sont les initiatives en difficulté ?
   a. Quels sont les changements nécessaires ?
   b. Certaines activités doivent-elles être abandonnées ?
3. En cas de changement au niveau des activités, qui doit en être informé et comment devons-nous le planifier ?
4. En cas de changement au niveau des activités, un budget est-il prévu pour soutenir le travail entrepris ?
5. Comment informer au mieux les membres de la communauté sur nos réflexions actuelles ?
   a. Quelle est la meilleure façon d'informer les différents membres de la communauté ?
   b. Quels problèmes ou difficultés sont susceptibles d'apparaître ?
   c. Comment devons-nous réagir aux opportunités et aux préoccupations ? Quelle est la marge de négociation ?
   d. Quels partenaires et équipes du projet doivent participer aux discussions de suivi ?

Source : Hahn and Sharrock (2010, p. 43 à 44)

ANNEXE I

GESTION DES DONNÉES : RÉSUMÉ SUR LES BASES DE DONNÉES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

	BASES DE DONNÉES DE SUIVI	BASES DE DONNÉES D'ÉVALUATION
Description	Une base de données de suivi permet de tenir un registre des activités du projet, des effets mis en place et de l'évolution de la réalisation des objectifs. Elle contient également les informations relatives à la gestion de projet.	Une base de données d'évaluation sert à analyser les données de contrôle ou d'évaluation et permet également d'effectuer un suivi de l'évolution de la réalisation des objectifs stratégiques et des résultats intermédiaires du projet.
Fréquence d'utilisation	Souvent mensuelle, ou plus fréquemment. Dans le cadre d'une intervention d'urgence, les besoins en informations peuvent être quotidiens ou hebdomadaires.	En fonction de la fréquence des contrôles et des évaluations. Ces bases sont souvent utilisées au début du projet, à mi-parcours et à la fin.
Source(s) commune(s) de données	• Rapport d'activité mensuel • Archives du projet • Rapports de suivi sur le terrain	• Études sur les ménages (initiale, à mi-parcours, finale) • Études au niveau communautaire (initiale, à mi-parcours, finale)
Type d'analyse	Sommes, fréquences, pourcentages, valeurs moyennes. Par exemple : • Nombre de réunions organisées à l'échelle communautaire • Pourcentage des communautés ayant élu des comités • Nombre de formations dispensées • Nombre moyen de participants aux réunions communautaires	Fréquences, pourcentages, valeurs moyennes, essais de signification statistique, comparaisons entre les sous-groupes. Par exemple : • Comparaison entre le nombre moyen de repas consommés par jour par les ménages dirigés par une femme et celui des ménages dirigés par un homme • Comparaison des sources de prêts (en pourcentage) des ménages au sein des groupes socio-économiques pauvres, moyens et riches
Aspect technique	Un minimum d'expertise technique ou des compétences techniques avancées peuvent être nécessaires pour configurer et installer la base de données, selon la complexité du système.	L'utilisation de la base de données demande généralement des compétences d'analyse avancées.

ANNEXE I

Suite

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES LOGICIELS

LOGICIEL	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS	UTILISATION RECOMMANDÉE
Microsoft Excel	• Le logiciel est facilement accessible. La plupart des membres du personnel disposent d'Excel sur leur ordinateur. • Les membres du personnel ont généralement de meilleures connaissances des fonctions de base d'Excel que des autres logiciels.	• Peu de membres du personnel savent utiliser les fonctions d'Excel pour des analyses plus complexes (comparaisons entre les groupes, etc.). • Excel présente une plus grande marge d'erreur au niveau de la saisie des données ou lors de l'analyse et de l'exploitation de ces dernières.	Bases de données de suivi
Microsoft Access	• Le logiciel est facilement accessible. De nombreux membres du personnel disposent d'Access sur leur ordinateur. • Access peut être configuré pour imprimer régulièrement des rapports de synthèse. • Access permet de créer un masque de données de façon à ce que la page de saisie des données affiche les formulaires ou les questionnaires et que seules les options approuvées puissent être saisies pour chaque variable. Cela permet de minimiser les erreurs au niveau de la saisie des données.	• La programmation pour Access est relativement complexe. • Moins de membres du personnel savent créer et alimenter des bases de données avec Access plutôt qu'avec Excel.	Bases de données de suivi
SPSS	• SPSS permet d'effectuer des analyses plus poussées. • L'analyse de données dans SPSS est conviviale.	• SPSS doit être acheté séparément et requiert par conséquent des fonds supplémentaires. • SPSS présente une plus grande marge d'erreur au niveau de la saisie des données. • Peu de membres du personnel savent créer des bases de données et analyser les données dans SPSS.	Bases de données d'évaluation

ANNEXE J

SUIVI ET ÉVALUATION

Short Cuts

Communiquer et émettre des rapports sur une évaluation.

Guide pour l'élaboration d'une stratégie de communication et de compte-rendu d'une évaluation

Septembre 2008

Introduction

Cette édition de *Short Cuts* fournit des instructions pratiques sur la marche à suivre pour concevoir une stratégie de communication et de compte-rendu d'une évaluation à l'aide de modèles de rapport adaptés sur mesure et répondant aux profils des différents publics visés et à leurs besoins en information. La plupart des donateurs exigent des évaluations à mi-parcours et des évaluations finales et les conventions en termes de bonne pratique démontrent que ces évaluations périodiques fournissent les renseignements les plus détaillés au sujet de l'avancement d'un projet particulier. Une évaluation représente un investissement important en temps et en argent, mais les organisations privées de bénévoles (OPB) font souvent remarquer que les rapports d'évaluation ne sont ni lus ni partagés et que, dans certains cas, les recommandations s'y rapportant ne sont pas prises en compte.

Lors de la planification d'une stratégie de communication et de compte-rendu, il est essentiel de prévoir divers modèles de rapports adaptés aux besoins d'information du public visé, dans le but de faire participer les parties prenantes de l'évaluation aux discussions et à la prise de décision. Il est donc nécessaire d'avoir recours à un langage non spécialisé, à la portée de tous et accompagné de graphiques, pour veiller à ce que les évaluations soient comprises, utilisées et contribuent à l'apprentissage organisationnel.

4 étapes pour communiquer efficacement et créer un rapport sur les résultats d'une évaluation

Étape 1
Identifier les défis liés à la communication et à l'élaboration des rapports

Étape 2
Définir l'objectif de la communication

Étape 3
Sélectionner les méthodes de communication

Étape 4
Élaborer une stratégie de communication et de compte-rendu de l'évaluation

Étape 1 Identifier les défis liés à la communication et à l'élaboration des rapports

La première étape consiste à identifier les défis liés à la communication et aux rapports et, dans un second temps, à tirer des enseignements à partir des résultats. Ces défis sont énumérés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Défis liés à la communication et aux rapports	
Défi	Incidence sur la communication et les rapports
Anxiété générale au cours d'une évaluation	• Le mot « évaluation » peut à lui seul déclencher un sentiment d'anxiété parmi le personnel et entraîner une résistance, car les résultats peuvent influer sur les décisions touchant l'affectation du personnel ou l'allocation des ressources. • Les évaluateurs externes, qui ont besoin de temps pour établir des relations et un climat de confiance, peuvent renforcer le sentiment d'anxiété.
Absence de planification initiale	• Une communication irrégulière avec les parties prenantes peut donner lieu à un désengagement, un désintérêt et au final, à la non-utilisation des résultats. • Les équipes d'évaluation peuvent s'apercevoir trop tardivement qu'aucun budget n'a été attribué à la production des rapports, aux présentations orales, ou à la diffusion.
Culture organisationnelle : soit le mode opératoire de gestion, le système d'assignation de l'autorité et des responsabilités ou l'approche de développement du personnel	• Des idées préconçues sur le projet perdurent et sont difficiles à supprimer. • Le personnel peut considérer que des résultats d'évaluation négatifs ou sensibles sont une critique honteuse et refuser d'en discuter ouvertement. • La communication peut s'avérer inefficace à cause d'un manque de mémoire institutionnelle résultant d'une rotation rapide du personnel ou d'autres raisons. • Les dirigeants qui ne veulent pas partager les informations portant sur la performance au cours des réunions ouvertes empêchent la diffusion de ce type de résultats. • La continuité de la communication au cours d'une évaluation est entravée par le dysfonctionnement des systèmes de partage d'informations au sein de l'organisation.

Surmonter les défis

En principe, l'anxiété et la résistance devraient s'atténuer grâce à l'approche participative et centrée sur l'utilisation des évaluations et en mettant l'accent sur une évaluation synonyme de dialogue et d'apprentissage, plutôt que de jugement et d'obligation de rendre des comptes. Traiter les parties prenantes de l'évaluation avec respect, de manière à préserver leur dignité, contribue également à réduire l'anxiété.

Étape 2 Définir l'objectif de la communication

Une fois les défis identifiés, l'étape suivante consiste à définir l'objectif de la communication. Comment pouvez-vous au mieux répondre aux besoins des parties prenantes et autres publics visés ? Tout d'abord, il vous faut identifier leurs besoins et associer ensuite ces derniers à des stratégies de communication et de compte-rendu adaptées. Réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous communiquez avec les intervenants et à ce que vous souhaitez transmettre. Réexaminez l'objectif de l'évaluation à partir de l'étendue des travaux et prenez en compte les attentes exprimées par les parties prenantes. Répondez ensuite aux questions ci-dessous pour chaque individu ou groupe de parties prenantes.

Questions sur les parties prenantes et les publics visés	Réponses
1. Doivent-ils être informés sur les décisions de l'évaluation ? Si oui, quand et dans quel but ?	□ Sensibiliser □ Obtenir du soutien □ Faire preuve de respect
2. Doivent-ils examiner les résultats intermédiaires ou finaux ? Si oui, quand et dans quel but ?	□ Vérifier l'avancement de l'évaluation □ Apprendre et améliorer □ Favoriser le dialogue et la compréhension parmi les partenaires
3. Doivent-ils participer à la prise de décision ? Si oui, quand et dans quel but ?	□ Estimer la probabilité d'un soutien futur □ Aider à élaborer les recommandations □ Veiller à l'utilisation des recommandations

Étape 3 Sélectionner les méthodes de communication

Maintenant que vous avez identifié les besoins du public visé, la prochaine étape consiste à choisir les meilleures méthodes de communication. Commencez par poser les questions suivantes pour chaque individu ou groupe :

Questions sur les parties prenantes et les publics visés	Réponses
1. À quel point sont-ils informés du programme ou du projet en cours d'évaluation ?	□ Très informés □ Plutôt informés □ Pas du tout informés
2. Quelle expérience ont-ils en matière d'utilisation des résultats d'une évaluation ?	□ Longue expérience □ Un peu d'expérience □ Aucune expérience
3. Quel est leur niveau de lecture ?	□ Élevé □ Moyen □ Faible ou ne sait pas lire (analphabète)
4. De quelles langue(s) se servent-ils pour communiquer ?	□ _____ pour écrire □ _____ pour lire
5. Comment peut-on les aborder ?	□ Facilement □ Avec quelques efforts □ Indépendamment les uns des autres

(Adapté de Torres et al. 2005.)

Par exemple, si le degré d'alphabétisation du groupe est élevé, la communication écrite peut être employée. En revanche, si le public visé est en grande partie analphabète, les communications visuelle et orale seront des méthodes de communication plus efficaces.

Étape 4 Élaborer une stratégie de communication et de compte-rendu

Après cette évaluation des caractéristiques des parties prenantes et la définition des besoins en information, la prochaine étape consiste à élaborer une stratégie réceptive de communication et d'élaboration de rapport. La stratégie doit indiquer qui doit communiquer, que doit-il communiquer et quand et comment doit-il communiquer. Utilisez l'exemple du tableau 2 ci-dessous, afin de planifier la stratégie.

Tableau 2 : Exemple de fiche de planification d'une stratégie de communication et de compte-rendu

Groupe de parties prenantes et public ou individu visé, résumé des caractéristiques et objectif	Quelles informations (contenu) doit-on communiquer ?	Quel format est le mieux adapté ?	Quand les informations sont-elles nécessaires ?	Qui va préparer et transmettre les informations ?	Quels sont les coûts associés ?
Le donateur du programme, basé à Washington, D.C., a besoin d'examiner le rapport de l'évaluation finale pour prendre des décisions sur la suite de son financement.	Conclusions et recommandations	Rapport final d'évaluation et synthèse Réunion de débriefing qui se tiendra dans les bureaux du donateur afin de présenter les conclusions, les recommandations et les actions à prendre	15 juin 30 juin	L'équipe d'évaluation doit rédiger des rapports écrits ; le personnel du siège de l'OPB doit préparer l'ordre du jour et la présentation de la réunion de débriefing.	Frais d'impression des 25 exemplaires du rapport écrit ; frais de déplacement du personnel à Washington, D.C. pour la réunion ; temps nécessaire pour la préparation et le débriefing

Menu des options de rapports

Le rapport final écrit représente un moyen essentiel pour communiquer et faire un compte-rendu sur une évaluation. Le rapport complet de l'évaluation devra être distribué au personnel du programme, aux partenaires, aux représentants du gouvernement et aux organismes donateurs, mais d'autres formats doivent également être prévus pour les autres publics visés. En se basant sur les caractéristiques et les besoins en information des parties prenantes ainsi que sur les options de financement, envisagez d'autres formats tels que brochures, réunions de débriefing, exposés d'experts, médias imprimés et audiovisuels, présentations vidéo, pièces de théâtre, séances d'affichage, sessions de travail ou communications électroniques.

Le tableau 3 ci-dessous présente un large éventail d'options de compte-rendu et les descriptions de chaque option. Servez-vous du tableau 3 pour choisir les formats répondant aux besoins de l'évaluation et à ceux des différentes parties prenantes et des publics visés par la diffusion (Patton, 1997).

Tableau 3 : Menu des options de rapports pour une évaluation

Rapport écrit	Présentations orales	Rapport créatif	Événements de réflexion critique	Rapports en format électronique
☐ Rapport final de l'évaluation ☐ Synthèse ☐ Rapports intermédiaires ou d'avancement ☐ Histoires de la vie quotidienne, de réussites et d'apprentissage ☐ Communications brèves telles que communiqués, brochures, notes de service, courriers électroniques, cartes postales ☐ Communications dans les journaux d'information (presse écrite)	☐ Réunions de débriefing ☐ Exposés d'experts ☐ Médias audiovisuels (radio ou télévision) ☐ Communication ☐ non officielle	☐ Présentation vidéo ☐ Pièces de théâtre ou jeux de rôles ☐ Séances d'affichage ☐ Ateliers d'écriture	☐ Études après action ☐ Sessions de travail	☐ Communications sur des sites Internet ☐ Communications électroniques synchrones telles que messageries instantanées, téléconférences, vidéoconférences et cyberconférences ☐ Podcasts

Sources : Patton, 1997 ; Torres et al 2005.

RAPPORTS ÉCRITS

Le rapport final de l'évaluation présente une vue complète de celle-ci. Il sert de base à la synthèse, aux présentations orales ainsi qu'à d'autres modèles de rapports et constitue une ressource importante pour les archives du programme. De nombreux donateurs du programme imposent un modèle pour les rapports demandés ; suivez-le rigoureusement. Avant la création du rapport final, il est habituel de distribuer au moins une version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes afin de recueillir leurs commentaires et des idées supplémentaires.

Une synthèse est une version courte (généralement d'une à quatre pages) du rapport final de l'évaluation et présente une version condensée des principales sections. Placée au début du rapport final de l'évaluation, elle transmet les informations essentielles avec précision et concision. Les synthèses sont généralement rédigées pour les décisionnaires surchargés et permettent aux lecteurs d'obtenir des informations primordiales à propos de l'évaluation sans avoir à lire l'intégralité du rapport. La synthèse peut être diffusée séparément du rapport complet et doit être compréhensible en tant que document indépendant.

Condenser un rapport final de 50 pages sous la forme d'une page de synthèse peut prendre un temps considérable. Utilisez les astuces ci-dessous pour faciliter cette tâche.

> « Excusez-moi pour la longueur de la lettre que je vous ai écrite. Je n'ai pas eu le temps d'en rédiger une plus courte... »
> George Bernard Shaw

Astuces pour la rédaction d'une synthèse

- *Lisez le document original du début à la fin.*
- *Commencez la synthèse avec les conclusions et les recommandations.*
- *Soulignez toutes les idées clés, les énoncés importants et les recommandations essentielles.*
- *Modifiez les informations soulignées.*
- *Reformulez les informations soulignées.*
- *Modifiez la version réécrite en supprimant les mots et les phrases inutiles.*
- *Vérifiez la version corrigée en la comparant au document original pour vous assurer que les informations essentielles ont été recueillies, y compris les réussites et des défis du projet.*
- *Assurez-vous que les informations comprises proviennent uniquement du rapport original.*

Les rapports intermédiaires ou d'avancement présentent la version préliminaire ou initiale des conclusions de l'évaluation. Les rapports intermédiaires sont programmés en fonction des besoins spécifiques des parties prenantes de l'évaluation en termes de prise de décision. Bien que les rapports intermédiaires puissent s'avérer essentiels pour rendre une évaluation plus utile, ils peuvent également engendrer des difficultés superflues s'ils ne sont pas interprétés de la bonne façon. Pour éviter ce problème, commencez les rapports intermédiaires en énonçant ce qui suit :

- Les activités de collecte de données traitées dans le rapport et celles qui ne le sont pas
- La date à laquelle les résultats finaux de l'évaluation seront disponibles
- Toute précaution que les lecteurs doivent prendre en ce qui concerne l'interprétation des résultats (Torres et al. 2005).

Les histoires de la vie quotidienne de réussites et d'apprentissage constituent des moyens différents de communiquer les résultats de l'évaluation à un public précis. Les donateurs s'intéressent de plus en plus à l'utilisation de courts récits ou d'histoires donnant un visage humain aux données de S&E.

- **Les histoires de la vie quotidienne** décrivent les expériences des individus concernés par les projets de l'OPB et permettent de ramener les réussites et les défis du travail des OPB sur un plan personnel.
- **Les histoires de réussites** sont des descriptions de type « quand, quoi, où, comment et pourquoi » sur la façon dont un projet a réalisé ses objectifs.
- **Les histoires d'apprentissage** racontent des exemples de difficultés ou d'impacts négatifs imprévus, la manière dont ils ont été identifiés et surmontés et les enseignements tirés susceptibles de servir à d'autres à l'avenir (De Ruiter et Aker 2008 ; Long et al. 2006). Ces histoires peuvent être insérées dans le rapport final ou dans une annexe.

Pour obtenir plus d'informations sur la méthode de rédaction de ces histoires, consultez *Histoires de vie quotidienne : Directives et outils pour écrire de bons rapports* (De Ruiter et Aker 2008) et l'ensemble *Histoires de réussites et d'apprentissage : Directives et outils pour écrire de bons rapports sur l'impact des projets* (Long et al 2006) ; *Rédaction d'une histoire de vie quotidienne en S&E* (Hagens 2008).

Les communications brèves (communiqués, bulletins, résumés et brochures) servent à mettre en évidence les données d'une évaluation, permettent de susciter de l'intérêt envers les conclusions de l'évaluation et profitent aux objectifs d'une organisation en termes de relation publique. Leur format permet de susciter des commentaires, de fournir des mises à jour, de faire un rapport sur les prochaines activités de l'évaluation ou de présenter les conclusions préliminaires ou finales. Toutefois, les formats courts peuvent présenter un intérêt moindre si l'évaluation est essentiellement qualitative et lorsqu'une description complète du contexte de l'évaluation est fondamentale pour l'interprétation des résultats (Torres et al. 2005). Ces types de communications utilisent des photos, des graphiques, de la couleur et la mise en forme dans le but d'être attractifs et de capter l'attention du lecteur.

Les communications dans les journaux d'information sont une autre méthode de diffusion des résultats de l'évaluation. Le projet peut prévoir d'envoyer les rapports d'évaluation ou les communiqués de presse portant sur les conclusions du rapport aux médias d'actualité ou d'encourager des interviews des membres de l'équipe d'évaluation ou de ses parties prenantes (Torres et al. 2005). Les journaux d'information permettent d'aborder un public plus large, tel que le grand public ou un groupe professionnel particulier.

L'utilisation des médias d'actualité peut parallèlement s'avérer délicate : rien ne permet de garantir ce qu'écrira le journaliste. C'est pour cette raison qu'il est important de transmettre un message clair aux médias, de préparer les évaluateurs et les parties prenantes aux principaux points à aborder et de contacter les médias uniquement après examen des conclusions de l'évaluation par d'autres parties prenantes. Personne n'aime pas avoir la surprise de lire quelque chose dans la presse à propos de son programme.

Tableau 4 : Aperçu des graphiques

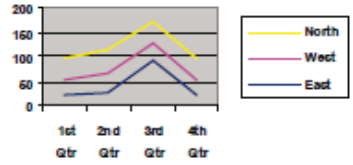
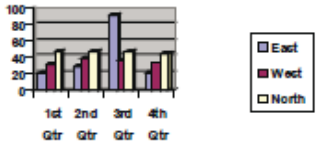
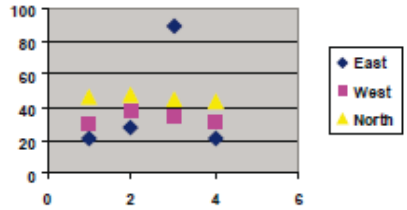
Types de graphiques	Informations communiquées	Conseils
Graphique linéaire 	☐ Montre les tendances au fil du temps, les mouvements, les distributions et les cycles	☐ Légendez directement les lignes plutôt que de créer un système de légende ☐ Essayez d'utiliser trois lignes au maximum ☐ Utilisez différentes couleurs, ou textures si le graphique est en noir et blanc
Diagramme en camembert 	☐ Montre les parties d'un ensemble	☐ Utilisez six parts au maximum ☐ Disposez les parts à partir de la plus grande/importante au départ du point représentant « midi » ☐ Utilisez des couleurs vives contrastantes ☐ Légendez les parts du camembert
Histogramme ou diagramme en barre 	☐ Compare les différences entre des informations identiques (par exemple, la distribution d'un pourcentage) ☐ Le diagramme en barre compare plusieurs éléments	☐ Utilisez le moins de barres possible ☐ Utilisez de la couleur ou des textures pour mettre en avant les aspects des données ☐ Placez des chiffres en haut ou à l'intérieur des barres pour indiquer leur valeur
Autres graphiques (flux, chronologique, nuage de points) 	☐ Montrent les processus, les éléments, les rôles ou les parties d'une entité plus importante	☐ Utilisez efficacement les espaces vides ☐ Communiquez le message dans le titre ☐ Ajoutez la source des données

Tableau <table><tr><th></th><th>Title1</th><th>Title2</th><th>Title3</th><th>Title4</th></tr><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></table>	☐ Décrit, catalogue et affiche les liens et les compare ☐ Facilite la présentation d'une quantité importante de données	☐ Attribuez un chiffre arabe à chaque tableau ☐ Placez le titre juste au-dessus du tableau ☐ Légendez distinctement les lignes et les colonnes ☐ Indiquez la source des données
Illustrations (schémas, cartes ou dessins) 	☐ Transmettent efficacement des messages ou des idées difficiles à exprimer avec des mots ☐ Présentent les structures organisationnelles et décrivent les flux ☐ Expliquent l'orientation ☐ Utilisez des diagrammes de flux pour montrer les difficultés ☐ Utilisez des cartes pour présenter des résultats comparables entre des régions géographiques ou des pays	☐ Restez simple : si beaucoup d'explications sont nécessaires, utilisez plutôt un texte ☐ Utilisez les illustrations de manière créative, car elles aident à communiquer ☐ Ajoutez une légende pour définir tout symbole utilisé ☐ Utilisez les espaces vides

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

PRÉSENTATIONS ORALES

Les présentations orales permettent de communiquer l'avancement et les conclusions de l'évaluation aux parties prenantes et autres publics visés. Grâce à cette méthode, l'auditoire peut poser des questions et la communication devient plus interactive. Les présentations orales incluant des débats avec un animateur peuvent amener à un dialogue entre les parties prenantes et à un engagement envers les actions (voir la réflexion critique ci-dessous) (Torres et al. 2005).

Les réunions de débriefing démarrent généralement par une brève présentation, suivie d'une discussion sur les principaux résultats ou sur d'autres sujets. Les réunions de débriefing peuvent être organisées de façon continue afin de communiquer l'avancement d'une évaluation aux responsables du programme. Une réunion de débriefing finale peut être organisée avec les parties prenantes pour partager et examiner les principales conclusions et recommandations du rapport final de l'évaluation.

Les exposés d'experts peuvent être utilisés pour réunir les parties prenantes de l'évaluation afin de présenter les principales conclusions et recommandations de l'évaluation ou d'autres composantes. Ils regroupent généralement trois à quatre experts et chacun d'eux effectue un bref exposé sur un aspect de l'évaluation. Un modérateur facilite ensuite la discussion entre les experts puis entre les experts et l'auditoire (Kusek et Rist 2004).

Les médias audiovisuels peuvent servir à la diffusion des conclusions d'une évaluation au-delà des principales parties prenantes. La radio est un moyen très efficace de diffusion de l'information. Les stations de radio communautaires (possédant un mandat relatif au développement) fournissent une production à faible coût et possèdent souvent une compétence de traduction de la langue locale.

RAPPORT CRÉATIF

Envisagez d'utiliser des formats de communication créatifs, mais moins traditionnels pour faire votre rapport sur les conclusions d'une évaluation. Ces formats peuvent s'avérer fondamentaux lors d'un compte-rendu d'informations pour des parties prenantes analphabètes, car ils respectent les traditions locales en matière de communication, comme l'histoire orale. Les informations relatives à la méthode d'utilisation des présentations vidéo, des pièces de théâtre ou jeux de rôles, des séances d'affichage, des ateliers d'écriture, des événements de réflexion critique, des études après action et des séances de travail sont présentées ci-dessous.

Les présentations vidéo apportent la puissance combinée de l'imagerie visuelle, du mouvement et du son. Les vidéos peuvent être tournées en formats numériques, éditées sur ordinateurs et diffusées sur CD-ROM ou DVD. Bien qu'il soit intéressant d'avoir un présentateur, les vidéos peuvent être distribuées et visualisées par de nombreux publics. Elles sont particulièrement utiles pour réaliser les activités suivantes (Torres et al. 2005) :

- Présenter les résultats d'ordre qualitatif d'une évaluation, avec des interviews par exemple
- Documenter les processus de l'évaluation
- Présenter les conclusions d'une évaluation relative à de nouveaux programmes
- Partager les résultats d'une évaluation avec les groupes analphabètes

Astuces vidéo

- *Définissez l'objectif de la vidéo et les critères de sélection des événements du programme à filmer.*
- *Obtenez la permission des participants au programme avant de filmer.*
- *Assurez-vous que les vidéos indépendantes contiennent suffisamment d'informations sur le contexte du programme et de l'évaluation.*
- *Prenez en compte le public visé dans le choix de la longueur ; les vidéos plus courtes (20 à 30 minutes) ont plus de chance d'être intégrées aux ordres du jour des réunions.*

Les pièces de théâtre ou les jeux de rôle sont des moyens efficaces pour illustrer les résultats de l'évaluation et les applications possibles des recommandations. Torres (2005) décrit trois formats de représentation théâtrale qui présentent et utilisent les résultats de l'évaluation de façon à susciter le dialogue.

1. **Les sketches traditionnels** sont élaborés à partir des données de l'évaluation (en particulier les interviews et les groupes de discussion) et peuvent également permettre d'en illustrer les conclusions. Les acteurs interprètent un sketch puis s'en vont. Le sketch est suivi d'une discussion, guidée par un animateur, avec les membres du public.

2. **Les sketches interactifs** sont des scénarios incitatifs qui engagent les membres du public à des réflexions et des discussions portant sur les sujets et les conclusions de l'évaluation. Après le sketch interactif, les membres du public discutent de leurs réactions avec les comédiens qui gardent leur personnage. Les discussions sont de nouveau guidées par un animateur qui fournit également les données de l'évaluation. Après les discussions gérées par l'animateur, les comédiens rejouent le sketch, en le modifiant selon les résultats obtenus lors de la discussion avec le public.

3. **Les ateliers de théâtre-forum** font appel au jeu de rôle. Un animateur présente les résultats de l'évaluation et les participants peuvent être à la fois acteurs et spectateurs. Les participants créent des miniscènes inspirées des résultats de l'évaluation et de leurs propres expériences. Ce sont des scénarios dynamiques : les participants peuvent entrer et sortir de leurs rôles d'acteur et les comédiens peuvent modifier les stratégies au milieu de la scène. Un animateur suscite alors des questions et mène les discussions concernant chaque miniscène.

La pièce est suivie par une série de questions ouvertes : *Que s'est-il passé lors de cette scène ? Pourquoi ? Comment cela se manifeste-t-il dans notre situation ? Que pouvons-nous faire à ce sujet ?* C'est un moyen très efficace pour communiquer les résultats de l'évaluation, en particulier ceux portant sur des sujets sensibles pour les groupes. Par exemple, les jeux de rôles sont utilisés en Ouganda et ailleurs en Afrique pour communiquer sur les conclusions liées à la stigmatisation du VIH/SIDA.

Les séances d'affichage fournissent rapidement des informations visuelles et faciles à lire à des publics ayant peu ou pas de connaissances sur un programme ou une organisation. L'affichage informatif est associé à une présentation orale. Les affiches utilisent généralement des photographies, des diagrammes, des graphiques, des tableaux, des courbes, des dessins et du texte sur des panneaux au format poster. Les séances d'affichage sont souvent utilisées lors de grandes conférences aux sessions multiples pour afficher un résumé des informations de l'évaluation. Les membres du public visé voient les affiches et peuvent s'arrêter pour avoir de brèves discussions. Les évaluateurs peuvent être présents lors des séances d'affichage pour communiquer des idées et des sujets clés ainsi que susciter des questions. Ces séances peuvent également être mises en place en tant qu'événements indépendants (Torres et al. 2005).

Astuces pour les séances d'affichage

- *Les publics visés doivent être capables de lire l'affiche de loin.*
- *Les affiches doivent transmettre des idées principales de façon claire et concise, à l'aide des en-têtes de rapports, présentés sous forme de liste à puces.*
- *Les affiches doivent utiliser des supports visuels et graphiques et attirer l'attention par la couleur.*
- *Envisagez de juxtaposer des photos des participants et des citations tirées directement des interviews.*
- *Lors de la fabrication des affiches, utilisez du papier ligné de tableaux de conférence et des marqueurs très*

Source : Torres et al 2005.

Les ateliers d'écriture constituent une technique innovante qui permet de faire participer les parties prenantes du projet, même peu lettrées, à la rédaction du rapport. Les ateliers d'écriture permettent aux participants d'être des créateurs actifs de l'information et pas seulement des fournisseurs passifs. Les ateliers d'écriture durent sur deux ou trois jours au cours desquels les participants au programme, le personnel de l'OPB et les artistes travaillent tous ensemble. Le personnel de l'OPB interviewe les participants et obtient des histoires qui mettent en évidence les résultats de l'évaluation, les meilleures pratiques ou les enseignements tirés. Ces histoires sont retranscrites puis éditées. Les artistes préparent les illustrations selon les instructions du participant. Les participants et les animateurs de l'OPB examinent les projets par contenu, langue et pertinence avant leur publication.

ÉVÉNEMENTS DE RÉFLEXION CRITIQUE

Les événements de réflexion critique aident à valider l'information provenant de l'évaluation, à analyser les résultats, puis à utiliser ces connaissances pour éclairer la prise de décision. La réflexion critique peut avoir lieu tout au long du processus d'évaluation, notamment au cours de réunions hebdomadaires, ou à la fin, au cours d'un atelier portant sur les enseignements tirés.

La réflexion critique invite les individus ou les groupes à interpréter et à analyser les informations (telles que les conclusions de l'évaluation) tout en garantissant le respect et l'ouverture d'esprit. Le dialogue est mis en avant : cet échange d'idées et d'opinions produit de nouveaux enseignements et permet de prendre conscience des valeurs, des croyances et des hypothèses sous-jacentes.

Elle utilise une série de questions ouvertes afin d'inciter les individus à discuter, à réfléchir et à analyser les informations (voir encadré ci-contre). Pour obtenir des dialogues honnêtes, il est nécessaire qu'un animateur ou un groupe établisse un climat de confiance, de respect et de collaboration parmi les évaluateurs et les parties prenantes. La réflexion critique est favorisée lorsque les personnes :

- posent des questions pertinentes et font preuve de curiosité ;
- admettent ce qu'ils ignorent ;
- découvrent et comparent les croyances, les hypothèses et les opinions aux faits et aux preuves ;
- écoutent les autres attentivement ;
- rectifient leurs opinions lorsque de nouveaux faits sont découverts ; et
- étudient de près et minutieusement les réussites et les problèmes.

Les études après action sont une succession d'activités de réflexion qui peuvent servir lors d'une évaluation dans le but de traiter les premiers résultats d'une équipe ou d'examiner l'avancement ou les obstacles du processus d'évaluation. Comme d'autres événements de réflexion critique, les études après action fonctionnent mieux dans un environnement sûr où les gens peuvent exprimer leurs idées ouvertement ; un animateur pose des questions ouvertes et mène des discussions de groupe. Les études après action doivent être effectuées lorsque les souvenirs sont encore frais. L'animateur pose une série de questions successives comme suit, puis note les points clés soulevés par le groupe :

- Qu'était-il censé arriver ?
- Que s'est-il réellement passé ?
- Pourquoi y a-t-il eu des différences ?
- Qu'avons-nous appris ?
- Quelles ont été les réussites ou les insuffisances ?
- Que devons-nous faire pour maintenir les réussites ou nous améliorer au niveau des insuffisances ?

Les sessions de travail organisées avec les parties prenantes de l'évaluation constituent le symbole d'une évaluation participative et collaborative et peuvent être mises en place à tout moment au cours de l'évaluation (Torres et al. 2005). Pour être efficaces, les sessions de travail appliquent les principes d'apprentissage pour adulte, comme ceux employés lors des ateliers. Les directives permettant des sessions de travail productives sont décrites dans l'encadré ci-dessous.

Guide pour la planification et la réalisation d'une session de travail efficace

- *Définissez explicitement l'objectif de la session*
- *Préparez un ordre du jour*
- *Choisissez les procédures appropriées, telles que le brainstorming et les activités en petit groupe, puis préparez tous les documents nécessaires comme des tableaux de conférence ou des tableaux blancs, des marqueurs afin de noter les idées, des polycopiés et des documents.*
- *Aménagez la salle de réunion de façon à favoriser l'échange et la discussion*
- *Choisissez une heure de réunion qui convient aux participants*
- *Communiquez l'ordre du jour à l'avance et passez-le en revue au début de la réunion*
- *Utilisez des jeux courts et aidez les participants à se connaître les uns les autres*
- *Invitez les participants à définir les règles de base ou les normes de travail collectif*
- *Explicitez les rôles : qui se chargera de l'animation, qui notera les idées, etc.*
- *Employez des techniques d'animation ou embauchez un animateur compétent pour paraphraser les commentaires, résumer et intégrer les idées, favoriser l'émergence de différents points de vue, gérer le temps, inviter le groupe à se recentrer si nécessaire et atteindre des consensus*
- *Équilibrez dialogue et prise de décision*
- *Planifiez et expliquez les prochaines étapes*

Source : Torres et al 2005.

ÉMETTRE UN RAPPORT À L'AIDE DE FORMATS ÉLECTRONIQUES

Les sites Web peuvent servir à diffuser les rapports et les documents écrits d'une évaluation. Ils peuvent être hébergés par un donateur, une communauté particulière de développement (urgences, consolidation de la paix, santé publique, communications, etc.), un consortium de l'OPB, un groupe de travail et/ou un centre de ressources des Nations Unies ou du gouvernement. Les publications qui peuvent être communiquées par Internet comprennent les rapports, les présentations vidéo, les présentations PowerPoint, les communiqués, les horaires des réunions et les communiqués de presse. Dans le cas de la communauté de consolidation de la paix, un certain nombre de sites Web ont commencé à publier les évaluations des projets réalisés dans ce domaine (Lederach et al. 2007).

Les communications électroniques synchrones, telles que les systèmes de communication sur le Web et les outils de conférence peuvent faciliter la collaboration avec les parties prenantes se trouvant à différents endroits durant toutes les phases de l'évaluation. Les messageries instantanées, les téléconférences, les vidéoconférences, les cyberconférences en direct, les réunions virtuelles et les podcasts se déroulent en ligne et sont des outils qui permettent aux parties prenantes du monde entier de travailler facilement ensemble. (Torres et al. 2005).

- **Une messagerie instantanée** est un endroit sur Internet où deux personnes ou plus peuvent avoir une conversation en temps réel par clavier interposé. Cette méthode est idéale pour les conversations régulières concernant la collecte de données ou les procédures d'évaluation.

- **Les téléconférences** peuvent être mises en place par l'intermédiaire des prestataires de services en communication. Un numéro d'appel unique est donné aux participants. Plusieurs personnes peuvent participer grâce aux haut-parleurs. Les téléconférences sont particulièrement utiles pour discuter et obtenir des retours sur les documents d'évaluation qui sont distribués et examinés par les participants avant l'appel.

- **Les vidéoconférences** sont des réunions entre personnes situées à différents endroits qui utilisent un système d'écrans, de microphones, de caméras, d'équipement informatique et d'autres périphériques. Elles peuvent être utilisées avec les parties prenantes d'une évaluation à la place de n'importe quelle réunion en face à face. Notez que l'utilisation de technologies fiables de vidéoconférence peut être coûteuse et qu'il est nécessaire d'avoir recours à une expertise technique et à des experts des technologies de l'information pour favoriser la réussite d'une vidéoconférence.

- **Les cyberconférences** sont des réunions entre personnes situées à différents endroits. Elles sont mises en place via une connexion Internet qui permet aux participants de visualiser simultanément le même document ou la même présentation sur des écrans d'ordinateur, en même temps qu'une communication audio. Les caractéristiques des logiciels de cyberconférence varient et peuvent intégrer une fonction de messagerie instantanée ou des outils de communication vidéo et/ou audio. Les cyberconférences peuvent être utilisées pour la planification, la présentation des informations, la sollicitation de commentaires et de réactions et la modification des plans et des rapports d'une évaluation. Les cyberconférences peuvent être organisées par des entreprises spécialisées dans le domaine ou via Internet.

- **Les podcasts** sont une série de fichiers multimédias numériques qui sont diffusés sur Internet pour être lus sur des lecteurs multimédias portables (par exemple, les iPod) et des ordinateurs. Les podcasts permettent aux évaluateurs de communiquer et de faire un compte-rendu des informations aux parties prenantes à tout moment. Par exemple, si une partie prenante ne peut pas assister à une réunion de débriefing finale, elle peut toutefois télécharger le podcast de l'événement. Bien que rare à l'heure actuelle, ce format électronique s'avère très prometteur pour l'avenir.

PLUSIEURS OPTIONS POUR COMMUNIQUER LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Il existe de nombreuses possibilités pour la communication et le compte-rendu d'une évaluation. Bien souvent, plusieurs techniques ou formats sont utilisés, simultanément ou successivement, pour favoriser une plus grande diffusion des résultats. Par exemple, les évaluateurs peuvent rédiger un premier écrit contenant des conclusions préliminaires, organiser une réunion de travail avec les principales parties prenantes de l'évaluation pour valider les résultats, puis participer à une émission de radio pour diffuser les résultats définitifs. La maîtrise de l'enchaînement d'un ensemble de formats de communication peut avoir une grande influence sur le plan de la communication des résultats et des recommandations d'un rapport écrit (Torres et al. 2005).

Consultez le module complet pour obtenir des références et des suggestions et d'autres informations.

Cette édition de Short Cuts a été préparée en 2008. Veuillez envoyer vos commentaires ou suggestions à : m&efeedback@crs.org.

Cette publication fait partie d'une série de documents portant sur les aspects essentiels du suivi et de l'évaluation (S&E) pour les programmes de développement humanitaires et socio-économiques. La Croix-Rouge américaine et Catholic Relief Services (CRS) ont rédigé ces documents dans le cadre de leurs subventions respectives attribuées par l'USAID et le projet de renforcement de la capacité institutionnelle du programme « Food For Peace ». Les sujets abordés ont été conçus pour répondre aux besoins de directives précises identifiés sur le terrain et d'outils que les publications existantes ne semblaient pas fournir. Les responsables des programmes tout comme les spécialistes de S&E sont le public visé par les modules. Cette série peut également servir à la formation en S&E et au renforcement des capacités. La série Short Cuts offre un outil de référence prêt à l'emploi destiné aux personnes ayant déjà utilisé les modules complets, à celles ayant simplement besoin d'un rappel sur le sujet et à celles qui souhaitent acquérir rapidement des compétences particulières.

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

- www.crs.org/publications
- www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html
- www.redcross.org

Auteur : Valerie Stetson
D'après le module complet écrit par : Valerie Stetson
Rédacteur de la série : Guy Sharrock
Lecteurs/Rédacteurs : Carolyn Fanelli, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin
Graphistes : Guy Arceneaux, Ephra Graham

Les modules de S&E et la série *Short Cuts* ont été préparés par CRS et la Croix-Rouge américaine avec le soutien financier des subventions du programme Food for Peace : projet de renforcement de la capacité institutionnelle de CRS (AFP-A- 00-03-00015-00) et projet de renforcement de la capacité institutionnelle d'ARC (AFP-A-00-00007-00). Les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'Agence des États-Unis pour le développement international ou du programme Food for Peace.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES