



SUIVI & ÉVALUATION

Panifier le suivi et l'évaluation

Directives et outils

de Scott G. Chaplowe
Croix Rouge américaine



Depuis 1943, Catholic Relief Services (CRS) a le privilège de servir les pauvres et les personnes défavorisées dans le monde. Sans distinction de race, de religion ou de nationalité, CRS apporte une assistance d'urgence à la suite de catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Par le biais de projets de développement dans des domaines de l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH/Sida, CRS travaille à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. CRS travaille aussi aux États-Unis pour mieux faire connaître aux catholiques et autres personnes intéressées les problèmes de paix et de justice internationales afin qu'ils agissent en ce sens. Ses programmes et ses ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis qui demandent de vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans et les différences de langues, de cultures et de conditions économiques.

Par des initiatives mondiales et des programmes au niveau des communautés, la Croix Rouge Américaine aide les personnes vulnérables partout dans le monde à prévenir les catastrophes, les urgences humanitaires complexes et les conditions sanitaires dangereuses, à s'y préparer et à y répondre. En se concentrant sur la santé au niveau mondial, la préparation et la réaction aux catastrophes, la restauration des liens familiaux et la dissémination de la loi humanitaire internationale, la Croix Rouge Américaine offre une assistance humanitaire rapide, efficace et de grande ampleur aux personnes dans le besoin. Pour réaliser ses buts, la Croix Rouge Américaine travaille avec ses partenaires dans le mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant Rouge et avec d'autres organisations internationales d'assistance et de développement pour développer les capacités locales, mobiliser et habiliter les communautés et établir des partenariats. Son programme le plus important est actuellement le Programme de Reconstruction après le Tsunami, qui améliore la santé communautaire et prévient les épidémies, appuie les communautés pour reconstruire leur vie et rétablir leurs moyens d'existence, et aide les sociétés concernées de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, ainsi que leurs communautés, à développer des capacités de préparation aux catastrophes.

Publié en 2008 par :

Catholic Relief Services
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

American Red Cross
2025 E Street, NW
Washington, DC 20006 USA

Auteur : Scott G. Chaplowe (Croix Rouge américaine)

Éditeur de la série : Guy Sharrock (CRS)

Lecteurs/correcteurs : Cynthia Green et Dina Towbin

Traductrice : Odile Adjavon

Revu par : Alexandre Diouf

Conception graphique : Jeanne Ivy

Photo de couverture : Sean Sprague

Ce module a été produit par CRS et la Croix Rouge Américaine avec un appui financier des subventions Food for Peace (FFP) de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) : Subvention de développement des capacités institutionnelles du CRS (AFP A-00-03-00015-00) et Subvention de développement des capacités institutionnelles de la Croix Rouge Américaine (AFP A-00-00007-00). Les points de vue exprimés dans ce document sont ceux de l'auteur et ne représentent pas nécessairement ceux de l'USAID ou de FFP

Citation recommandée : Chaplowe, Scott, G., 2008. « Planifier le suivi et l'évaluation. » Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, MD.

Pour voir la série complète, veuillez aller sur le site : www.crs.org ou www.redcross.org.

Table des matières

- iii Préface
- iii Remerciements
- iv Sigles

Planifier le suivi et l'évaluation

- 1 Introduction
- 3 Le système de S&E – présentation générale
- 5 Les quatre principales composantes d'un système de S&E
- 16 Autres aspects de la planification de S&E

Annexes d'outils et de ressources

- 20 Annexe I : Références et ressources
- 23 Annexe II : Exemple de cadre logique
- 24 Annexe III : Exemple de tableau des indicateurs
- 27 Annexe IV : Outils et techniques de collecte de données

Préface

Le suivi et l'évaluation (S&E) sont des responsabilités centrales des gestionnaires de programmes de la Croix Rouge Américaine et de CRS, qui permettent de garantir la qualité de la programmation. Le module *Planifier le suivi et l'évaluation* fait partie d'une série de modules de formation et de renforcement des capacités sur laquelle la Croix Rouge Américaine et CRS ont décidé de collaborer dans le cadre de leurs subventions respectives de développement des capacités institutionnelles. Ces modules sont conçus pour répondre à des besoins identifiés sur le terrain de directives et d'outils particuliers qui ne semblaient pas pouvoir être trouvés dans des publications existantes. Bien que les exemples des modules concernent principalement les programmes du Titre II, les directives et les outils fournis sont valables en dehors du domaine de la sécurité alimentaire.

Notre intention, en écrivant le module *Préparer le suivi et l'évaluation* était de donner aux lecteurs des directives concises pour leur permettre d'élaborer un système complet de S&E pour les programmes internationaux d'assistance humanitaire et de développement. Veuillez envoyer vos commentaires et vos suggestions sur ce module par e-mail à m&efeedback@crs.org.

Remerciements

L'auteur voudrait exprimer sa reconnaissance pour le travail de Cynthia Green, qui travaillait pour la Croix Rouge américaine, pour sa revue et sa correction patientes de ce module ainsi que pour le travail de Dina Towbin (consultante) qui a aidé à guider le document dans ses dernières phases et Joe Schultz (CRS) et Jeanne Ivy (consultante) qui étaient responsables du travail de présentation graphique.

Sigles

CRS	Catholic Relief Services
S&E	Suivi et évaluation
MARP	Méthode accélérée de recherche participative
ONUSIDA	Programme Commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
USAID	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)

Introduction

Ce module *Planifier le suivi et l'évaluation* est conçu pour être utilisé par les spécialistes en S&E, les gestionnaires de programmes humanitaires ou de développement et les décideurs responsables de la supervision et du financement des programmes.

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

En développant ce module, il est apparu que certaines personnes travaillant dans des programmes internationaux utilisaient le terme « plan de S&E » pour parler d'un document de planification pour tout le système de S&E d'un projet tandis que d'autres l'utilisent pour parler d'un document particulier qui définit les indicateurs du projet et la façon dont ils vont être mesurés – un tableau des indicateurs. Dans un objectif de clarté, ce module adopte l'usage plus large du plan de S&E, un document de planification permettant la cohérence et la continuité dans le système de S&E d'un projet. Le format ou le contenu particuliers d'un plan de S&E devront être adaptés aux besoins particuliers du projet.

Ce module traite des principales composantes d'un système de S&E qui fournissent des informations pour la planification de S&E du projet. Ces composantes forment une ligne de pensée logique depuis les hypothèses sur la manière dont le projet amènera les changements dans un secteur particulier jusqu'aux objectifs nécessaires pour ces changements, aux méthodes pour mesurer les réalisations par le projet de ses objectifs déclarés et aux protocoles pour la collecte et l'analyse de données et d'informations utilisées dans la mesure. Les quatre composantes principales d'un système de S&E sont :

1. Un cadre d'analyse causale
2. Un cadre logique
3. Un tableau des indicateurs
4. Un plan de collecte et d'analyse des données

À la suite d'une présentation générale du système de S&E, ce module étudie ces quatre composantes clés du S&E. Il est important d'insister sur le fait que les différentes composantes d'un système de S&E sont interdépendantes et que la planification du S&E demande d'autres éléments, que cela soit indiqué explicitement ou implicitement. D'autres considérations clés pour la planification du S&E sont présentées dans la section finale de ce module et sont clarifiées dans les différents cadres tout au long du module.

Cadre 1 : Planifier tôt et impliquer les parties prenantes

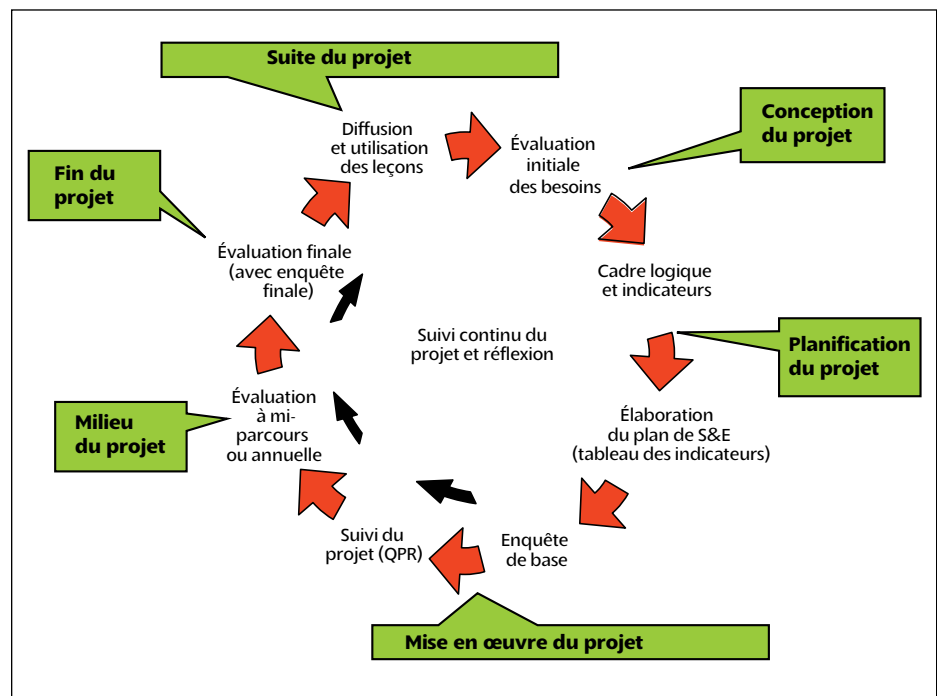
La planification du S&E doit commencer dès la phase de conception du projet, ou juste après. Une planification précoce guidera la conception du projet et permettra d'avoir le temps d'organiser les ressources et le personnel avant la mise en œuvre du projet. La planification du S&E doit aussi impliquer les personnes utilisant le système de S&E. L'implication du personnel de projet et des principales parties prenantes garantit la faisabilité, la compréhension et l'appropriation du système de S&E.

Le système de S&E – Présentation générale

Le S&E doit faire partie intégrante de la conception des projets ainsi que de leur mise en œuvre et de leur achèvement.

Le système de S&E fournit les informations nécessaires pour évaluer et guider la stratégie du projet, permettre des opérations efficaces, respecter les demandes de rapports internes et externes et informer la programmation future. Le S&E doit faire partie intégrante de la conception des projets ainsi que de leur mise en œuvre et de leur achèvement. Ce module va donc commencer par décrire l'ensemble du système de S&E et les correspondances avec ces principales étapes du cycle du projet (cf. Figure 1).

Figure 1 : Le S&E et le cycle du projet



Un système de S&E est basé sur les paramètres clés du projet :

- 1 Le but global, ou le changement ou effet désiré
- 1 Les principaux bénéficiaires ou publics auxquels le projet veut bénéficier
- 1 Les hypothèses ou suppositions qui relient les objectifs du projet et des interventions ou activités particulières
- 1 L'ampleur et la taille du projet
- 1 L'importance de la participation et de la capacité en S&E

- 1 La durée du projet
- 1 Le budget général du projet

Chaque projet peut avoir des besoins différents pour le S&E, selon le contexte où il opère, la capacité de l'agence de mise en œuvre, les exigences des bailleurs de fonds et d'autres facteurs. Quand on prépare un plan de S&E, il est important d'identifier ces besoins et de coordonner les méthodes, procédures et outils utilisés pour y répondre. Ceci permet d'économiser les ressources et de simplifier la planification du S&E.

Il n'y a pas une seule norme, reconnue par tout le secteur, pour évaluer la qualité d'un système de S&E. cependant, on trouvera quelques critères résumés ci-dessous (IFAD, 2002, pp. 4-20).

- 1 **Utilité** : Le système de S&E prévu servira les besoins d'information des utilisateurs prévus.
- 1 **Faisabilité** : Les méthodes, les séquences, le calendrier et les procédures de traitement sont réalistes, prudents et économiques.
- 1 **Moralité** : Les activités de S&E seront conduites de façon légale, éthique et en tenant suffisamment compte du bien-être des personnes affectées par les résultats.
- 1 **Justesse** : Les produits du S&E révéleront et transmettront des informations techniquement adéquates.

Les quatre principales composantes d'un système de S&E

Il y a quatre composantes clés, qui forment la fondation sur laquelle est construit le système de S&E.

Les quatre composantes clés présentées ci-dessous forment la fondation sur laquelle est construit le système de S&E. Elles jouent un rôle crucial dans la planification du S&E, en répondant aux quatre questions correspondantes :

1. Que veut changer le projet et comment ?
2. Quels sont les objectifs spécifiques pour réaliser ce changement ?
3. Quels sont les indicateurs et comment mesureront-ils cela ?
4. Comment les données seront-elles collectées et analysées ?

Cadre d'analyse causale

Un cadre d'analyse causale vise à préciser les points suivants :

1. Le principal problème et la ou les principales conditions que le projet veut changer
2. Les facteurs causant cette/ces condition(s)
3. Des manières d'influer sur les facteurs causaux, sur la base des hypothèses sur les relations entre les causes et les solutions probables
4. Les interventions pour influer sur les facteurs causaux
5. Les changements attendus ou les effets désirés

L'analyse causale doit être basée sur une étude approfondie des conditions locales et des données disponibles ainsi que sur une consultation avec les bénéficiaires potentiels, ceux qui mettront en œuvre le programme, d'autres parties prenantes et des experts techniques. On pourra trouver ces informations dans des évaluations initiales des besoins, des études de faisabilité, des Méthodes Accélérées de Recherche Participative (MARPs), la cartographie des communautés et des analyses SWOT (Forces, faiblesses, opportunités et menaces). CARE présente une approche holistique pour l'évaluation des facteurs socioéconomiques permettant d'identifier les populations cibles et les interventions appropriées (Caldwell, 2002).

Les hypothèses qui sous-tendent l'analyse causale peuvent être évaluées en impliquant les bénéficiaires potentiels, les gestionnaires des programmes et les personnes devant faire la mise en œuvre, les autres parties prenantes et des experts techniques.

Tableau 1 : Cadre d'analyse causale

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

De nombreux projets ne préparent pas de cadre explicite d'analyse causale. Pourtant, ce cadre aide à préciser les principales interventions et à identifier les variables nécessaires pour évaluer les effets du projet. Par exemple, le cadre présenté dans le Tableau 1 fait l'hypothèse que les mères allaiteront leurs enfants une fois qu'elles auront appris les dangers que représente l'eau impure. Cependant, si les mères ont une autre raison de ne pas allaiter, comme des normes culturelles ou le fait qu'elles travaillent loin de chez elles, on a alors besoin d'autres interventions. Le système de S&E teste les hypothèses pour déterminer si les interventions et les produits d'un projet ont contribué aux effets désirés.

Le choix des problèmes à traiter et des interventions appropriées doivent être basés sur les résultats de la recherche et sur l'expérience des programmes dans des situations similaires. L'analyse causale est utile pour examiner les relations de cause à effet et pour déterminer les besoins de la communauté à partir desquels on formulera une hypothèse de travail. Parmi les autres formes d'analyses, on peut citer l'**analyse de problème**, comme l'arbre à problème, qui permet d'isoler les conditions et les conséquences afin d'identifier les objectifs et les stratégies (Stetson et al., 2004, p. 78), et l'analyse de la **théorie du changement**, qui utilise une cartographie à rebours permettant d'identifier les conditions nécessaires pour arriver aux effets à long terme désirés (Theory of Change, 2008).



Outils et ressources

Exemple de cadre logique

Cadre logique

Un cadre logique montre la fondation conceptuelle sur laquelle est construit le système de S&E. Fondamentalement, le cadre logique est un tableau qui précise ce que le projet doit réaliser (objectifs) et comment cette réalisation sera mesurée (indicateurs). Il est essentiel de comprendre les différences entre les intrants, les produits, les effets et l'impact du projet, car les indicateurs qui seront mesurés dans le cadre du système de S&E reflètent cette hiérarchie. Le Tableau 2 définit les principaux termes et composantes d'un tableau classique 4x5 de cadre logique et l'Annexe II donne un exemple de cadre logique pour les niveaux des produits et des effets. Il est important de noter que les différentes organisations engagées dans le développement utilisent des formats et des termes différents pour les types d'objectifs dans un cadre logique. Jim Rugh (2008) a élaboré un guide utile pour décoder les termes utilisés par de grandes agences de développement.

Pour la planification de S&E, il est essentiel de bien comprendre la hiérarchie des objectifs du cadre logique. C'est ce qui, en fin de compte, fournira des informations pour les questions clés qui guideront l'évaluation des processus et des impacts du projet.

- **1 But :** Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à ses buts à plus long terme ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Quelles conséquences imprévues, positives ou négatives, a eu le projet ? Pourquoi sont-elles survenues ?
- **1 Effets :** Quels changements ont résulté des produits et dans quelles mesures ceux-ci ont-ils des chances de contribuer à l'objet et à l'impact désiré du projet ? Le projet a-t-il réalisé les changements dont il peut raisonnablement être tenu pour responsable ?
- **1 Produits :** Quels produits ou services directs tangibles le projet a-t-il fourni comme résultat des activités ?
- **1 Activités :** Les activités prévues ont-elles été réalisées à temps et dans le budget ? Quelles activités imprévues ont été réalisées ?
- **1 Intrants :** Les ressources ont-elles été utilisées efficacement ?

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

Tableau 2 : Tableau de définitions du cadre logique

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

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

Des indicateurs efficaces sont un élément crucial du cadre logique. Il est utile d'avoir une expertise technique et, avant que les indicateurs ne soient finalisés, il est important de les revoir avec des employés locaux pour vérifier qu'ils sont réalistes et faisables et qu'ils répondent aux besoins en informations des utilisateurs.

Quand vous concevez des indicateurs, posez-vous les questions suivantes :

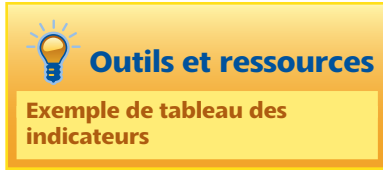
- **1 Les indicateurs sont-ils SMART** (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, en Rapport avec les activités, limitées dans le Temps) ? Les indicateurs doivent être faciles à interpréter et à expliquer, rapides, économiques et faisables techniquement. Chaque indicateur doit être valide (pouvoir mesurer le concept prévu de manière exacte) et fiable (produire les mêmes données lors d'observations répétées d'une variable).
- **1 Y a-t-il des indicateurs standards au niveau international ou au niveau du secteur ?** Par exemple, les indicateurs élaborés par l'ONUSIDA, les Objectifs de développement du millénaire du PNUD, et les études démographiques et de santé, ont été largement utilisés et testés.
- **1 Y a-t-il des indicateurs exigés par le bailleur de fonds, le projet ou le programme ?** Ceci peut être particulièrement important si l'indicateur au niveau du projet doit passer à un cadre supérieur de responsabilité, au niveau du programme.
- **1 Y a-t-il des sources secondaires d'indicateurs ?** Il peut être économique d'adopter des indicateurs pour lesquels des données ont été ou vont être collectées par un ministère du gouvernement, une agence internationale, etc.

Cadre 2 : Pièges

- **Surcharge d'indicateurs.** Les indicateurs ne doivent pas rendre compte de tout dans un projet, mais seulement de ce qui est nécessaire et suffisant pour le suivi et l'évaluation.
- **Fixation sur les produits.** Compter des myriades d'activités et de produits est utile pour la gestion du projet mais ne montre pas l'impact du projet. Pour mesurer les effets du projet, il est préférable de sélectionner quelques indicateurs de produits importants et de se concentrer sur les indicateurs d'effet et d'impact chaque fois que c'est possible.
- **Imprécision des indicateurs.** Les indicateurs doivent être spécifiques pour pouvoir être facilement mesurés. Par exemple, il vaut mieux demander combien d'enfants de moins de 5 ans ont dormi sous une moustiquaire imprégnée d'insecticide la nuit dernière que de poser la question générale de savoir si les ménages pratiquent des mesures de protection contre le paludisme.
- **Complexité excessive.** Des informations complexes peuvent prendre du temps, être coûteuses et le personnel local peut les trouver difficiles à comprendre, à résumer, à analyser et à employer. Il faut que les informations restent simples, claires et concises.

Les décisions concernant les indicateurs sont en lien avec le plan global de recherche. Le type de données et d'informations qui sera collecté dépendra des questions de recherche qui sont traitées, du niveau de précision recherché pour la mesure des effets du projet et de la taille et de la complexité du projet. Ces questions doivent être prises en compte lors de l'élaboration du cadre logique car elles sont liées au choix des interventions et des produits du projet, au budget de S&E proposé et le personnel nécessaire.

Il est important de noter que d'autres types de cadre sont utilisés pour montrer les relations entre les objectifs du projet et les indicateurs signalant



la réalisation de ces objectifs, ou la progression en direction de ces objectifs. Le présent module se concentre sur le cadre logique parce qu'il est largement utilisé pour les projets de développement, mais il a ses limites (cf. Cadre 3). Un autre cadre utilisé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et d'autres bailleurs de fonds est le **cadre des résultats**, appelé parfois **cadre stratégique**. En utilisant des diagrammes pour illustrer les étapes ou le niveau des résultats, le cadre des résultats insiste sur les relations causales qui relient la réalisation progressive de chaque résultat à l'impact total du programme.

Cadre 3 : Limites du cadre logique

Dans la planification du S&E, Il faut savoir que les modèles logiques sont critiqués parce qu'ils sont technocentriques, avec un biais culturel en faveur de la logique linéaire qui peut aliéner plutôt qu'encourager la compréhension, la participation et l'appropriation locales. Il est essentiel de consulter et d'impliquer les partenaires, surtout les gestionnaires, pour améliorer leur compréhension des cadres logiques.

Le tableau des indicateurs

Un tableau des indicateurs est crucial pour planifier et gérer la collecte, l'analyse et l'utilisation des données. Il élargit le cadre logique pour identifier les principaux besoins d'informations pour chaque indicateur et résume les principales tâches de S&E pour le projet. Le nom et le format du tableau des indicateurs peuvent varier (par exemple Plan de S&E, tableau de planification des indicateurs, ou plan de collecte de données), mais les fonctions générales restent les mêmes. Souvent, le bailleur de fonds du projet demande un format particulier (cf. par exemple USAID, 1996 ; IFRC, 2007, p. 6 ; Stetson et al., 2004, p. 140 ; Barton, 1997, p. 53 ; Caldwell, 2002, p. 103 ; IFAD, 2002, Annexe C ; AusAID, 2006, p.6).

L'Annexe III donne un modèle de format pour un tableau des indicateurs avec des exemples de lignes remplies pour des indicateurs d'effets et de produits. Voici les principales composantes (titres des colonnes) du tableau des indicateurs :

1. **Indicateurs** : Les indicateurs énoncent clairement et précisément les informations nécessaires pour évaluer si les changements prévus ont eu lieu. Les indicateurs peuvent être soit quantitatifs (numériques) soit qualitatifs (observations descriptives). Généralement, ceux du tableau des indicateurs sont pris directement dans le cadre logique.
2. **Définition des indicateurs** : Pour chaque indicateur, on a besoin d'une définition détaillée de ses termes clés, avec une explication des aspects particuliers qui seront mesurés (comme qui, quoi et quand l'indicateur s'applique). La définition doit expliquer précisément comment l'indicateur sera calculé, comme le numérateur et le dénominateur pour un pourcentage. On notera aussi dans cette colonne si l'indicateur doit être détaillé selon le genre des bénéficiaires, leur âge, origine ethnique ou selon une autre variable.

3. **Méthodes/sources** : Cette colonne montre les sources d'informations et les méthodes ou les outils de collecte des données, comme l'utilisation de données secondaires, un suivi régulier ou une évaluation périodique, des enquêtes de début ou de fin, des MARP et des discussions en groupes focaux. Cette colonne doit aussi indiquer si les outils de collecte de données (questionnaires, check-lists) existent déjà ou devront être élaborés. On notera que la colonne du cadre logique « moyens de vérification » peut donner une source ou une méthode, comme « enquête dans les ménages ». Le plan de S&E doit avoir beaucoup plus de détails car le travail de S&E sera basé sur les méthodes particulières notées.
4. **Fréquence/calendriers** : Cette colonne montre à quel intervalle les données seront collectées pour chaque indicateur, par exemple mensuel, trimestriel ou annuel. Il est souvent utile de préciser le moment ou le calendrier de la collecte des données, comme les dates où commencera ou se terminera la collecte ou les dates limites pour préparer les outils. Quand on prépare le calendrier de la collecte des données, il est important de prendre en compte des facteurs comme les variations saisonnières, les vacances scolaires, les fêtes et les rites religieux (par ex. le Ramadan).
5. **Personne(s) responsable(s)** : Cette colonne donne la liste des personnes responsables et devant rendre compte de la collecte et de l'analyse des données, comme les volontaires de la communauté, le personnel sur le terrain, les gestionnaires de projet, le ou les partenaires locaux et les consultants externes. En plus du nom des personnes, ajoutez le titre du poste pour que ce soit plus clair s'il y a des changements de personnel. Cette colonne est utile pour faire une évaluation initiale des capacités et prévoir un renforcement des capacités pour le système de S&E.
6. **Analyse des données** : Cette colonne décrit la compilation et l'analyse des données pour juger si l'indicateur a été atteint ou non. Par exemple, les données d'enquêtes font généralement l'objet d'une analyse statistique tandis que les données qualitatives peuvent être étudiées par des chercheurs ou des membres de la communauté.
7. **Utilisation de l'information** : Cette colonne détermine quel est le public prévu et l'utilisation prévue des informations. Par exemple, les résultats peuvent être utilisés pour faire le suivi de la mise en œuvre du projet, pour évaluer les interventions, prévoir le travail futur du projet ou pour rendre compte à des décideurs politiques ou à des bailleurs de fonds. Cette colonne devra aussi expliquer le format qui sera utilisé pour les résultats (par ex. des tableaux, des graphiques, des cartes, des histogrammes, des rapports narratifs) et la façon dont ils seront diffusés (par ex. sites Internet, bilans, réunions communautaires, listes de diffusion et médias).

Le tableau des indicateurs peut être adapté aux demandes d'informations pour la direction du projet. Par exemple, on peut créer d'autres colonnes pour identifier les sources des données, les méthodes et les outils de collecte, l'utilisation des informations et le public et la ou les personnes responsables de la collecte et de l'analyse des données. Il peut aussi être préférable d'utiliser des tableaux séparés pour les indicateurs de S&E.

Il faut absolument élaborer le tableau des indicateurs avec la participation

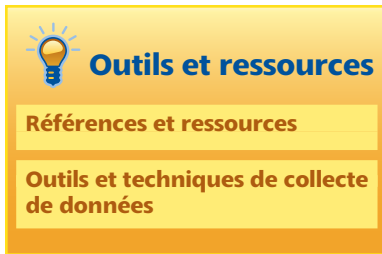
de ceux qui vont l'utiliser. Pour remplir le tableau, il faut une connaissance détaillée du projet et du contexte qui est fourni par l'équipe locale du projet et par les partenaires locaux. Leur implication contribue à la qualité des données car elle leur permet de mieux comprendre ce qu'il faut collecter comme données et comment les collecter.

Plan de collecte et d'analyse des données

Le plan de collecte et d'analyse des données complète les informations fournies dans le tableau des indicateurs en décrivant en détail comment les données et les informations seront définies, collectées, organisées et analysées. En général ce plan est constitué d'un texte narratif détaillé qui explique comment chaque type de données sera collecté ainsi que toutes les étapes nécessaires qui permettront d'avoir des données de qualité et de bonnes pratiques de recherche. Les principales composantes du plan sont : l'unité d'analyse ; le lien entre les indicateurs, les variables et les questionnaires ; le cadre et la méthodologie de l'échantillonnage ; le calendrier et le mode de la collecte des données ; les responsabilités du personnel de recherche ; la sélection, la formation et la supervision des enquêteurs ; le calendrier et la logistique du travail sur le terrain ; les contrôles de qualité des données ; la saisie et le stockage des données ; les relations supposées entre les variables et les méthodes d'analyse des données. Les analyses spéciales, comme la dissociation par genre, âge, lieu ou statut socioéconomique seront aussi décrites.

Il est important de présenter le raisonnement qui sous-tend les méthodes de collecte et d'analyse. Celui-ci comprend la triangulation des méthodes (quantitatives et/ou qualitatives) et des sources permettant de réduire les biais et de garantir que les données soient fiables et complètes. La planification doit être basée sur les normes qui guident les bonnes pratiques de l'évaluation de projet et permettent des évaluations de qualité, éthiques et responsables. Il y a, dans la communauté de l'évaluation, de nombreuses ressources utiles présentant les principes clés permettant d'avoir des évaluations éthiques, responsables et de qualité (par exemple, American Evaluation Association [AEA], 2004, Australian Evaluation Society [AES], 2002, et Development Assistance Committee [DAC], 2008).

Ce plan doit aussi traiter de l'objectif de la collecte et de l'analyse des données pour ce qui est des fonctions spécifiques au suivi et à l'évaluation. Certaines fonctions clés du suivi sont le suivi de la conformité, du processus, des résultats, du contexte, des bénéficiaires et de l'organisation. Généralement, un projet utilisera une combinaison de ces fonctions de suivi et concevra la collecte et l'analyse des données en conséquence. Pour les évaluations des projets, il faudra déterminer non seulement les méthodes utilisées mais aussi le calendrier de l'activité d'évaluation (études des données de base, revues



annuelles, évaluation à mi-parcours et évaluation finale) et les raisons pour lesquelles on choisit des évaluateurs possédant des compétences particulières et un certain niveau d'indépendance (c'est-à-dire évaluateurs internes ou externes).

Les principales sources de données et d'informations pour le suivi et l'évaluation d'un projet sont :

- **1 Les données secondaires.** On peut obtenir des informations utiles dans d'autres recherches, comme des enquêtes ou d'autres études menées auparavant ou prévues à un moment qui correspond aux besoins de S&E du projet, des évaluations initiales approfondies et des rapports de projets. Les sources de données secondaires sont par exemple des départements de planification du gouvernement, des universités ou des centres de recherche, des agences internationales, d'autres projets/programmes travaillant dans la même zone et des institutions financières.
- **1 Des enquêtes sur des échantillons.** Une enquête basée sur un échantillon aléatoire des bénéficiaires ou du public cible du projet est souvent la meilleure source de données sur les effets du projet. Les enquêtes demandent beaucoup de travail et reviennent cher, mais elles fournissent des données plus objectives que des méthodes qualitatives. De nombreux bailleurs de fonds demandent de faire des enquêtes de début et de fin s'il s'agit d'un grand projet et qu'il n'y a pas de données alternatives.
- **1 Données sur les produits du projet.** La plupart des projets collectent des données sur leurs diverses activités, comme le nombre de personnes servies et les nombre d'objets distribués.
- **1 Études qualitatives.** Des méthodes qualitatives largement utilisées dans la conception et l'évaluation des projets sont : méthode accélérée de recherche participative, cartographie, entretiens avec des informateurs clés, discussions en groupes focaux et observation.
- **1 Check-lists :** Une revue systématique des composantes particulières du projet peut être utile pour fixer des normes de base et établir des mesures périodiques d'amélioration.
- **1 Évaluations externes :** Ceux qui mettent en œuvre le projet ainsi que les bailleurs de fonds recrutent souvent des experts extérieurs pour revoir ou évaluer les produits et les effets du projet. Ces évaluations peuvent être biaisées par la brièveté du contact avec le projet et une trop grande dépendance par rapport aux informateurs clés. Cependant, elles sont moins chères et plus rapides qu'une enquête sur un échantillon représentatif et cela peut amener des points de vue différents, une expertise technique et un degré d'objectivité qui est plus crédible pour les parties prenantes.
- **1 Évaluations participatives :** L'utilisation des bénéficiaires dans les revues ou les évaluations de projets peut les habiliter et développer l'appropriation locale, la capacité et la pérennité du projet. Mais ces évaluations peuvent être biaisées par la politique locale ou dominées par les voix les plus puissantes de la communauté. La formation et la gestion des bénéficiaires locales peuvent être aussi coûteuses en temps, argent et expertise et demandent l'adhésion des parties prenantes. Cependant, les évaluations participatives peuvent en valoir

la peine car les gens ont plus de chance d'accepter et d'internaliser des résultats et des recommandations qu'ils auront trouvés eux-mêmes et d'agir en conséquence.

Cf. l'**Annexe IV** pour une liste plus complète de sources de données. L'**Annexe I** donne aussi une liste de guides de S&E qui décrivent le processus de la collecte et de l'analyse des données.

Certaines considérations pratiques pour la planification de la collecte des données :

- **1 Préparer des directives pour la collecte des données.** Cela permet la standardisation, la cohérence et la fiabilité dans le temps et avec des personnes différentes du processus de collecte des données. Vérifiez que toutes les données nécessaires pour les indicateurs sont collectées par au moins une source de données.
- **1 Tester à l'avance les outils de collecte des données.** Des tests à l'avance permettent de détecter des questions ou des techniques posant problème, de vérifier le temps de collecte, d'identifier des questions éthiques potentielles et de renforcer la compétence des personnes qui collecteront les données.
- **Former les personnes qui collecteront les données.** Présentez le système de collecte des données, les techniques, les outils, l'éthique de la collecte des données et fournissez des compétences en communication interpersonnelle adaptées culturellement. Donnez aux personnes formées une expérience pratique de la collecte des données.
- **1 Répondre aux questions éthiques.** Identifiez les inquiétudes exprimées par la population cible et répondez-y. Assurez-vous qu'on a obtenu la permission ou l'autorisation nécessaires des autorités locales, que les coutumes et les normes vestimentaires locales sont respectées et que la confidentialité et la participation volontaire sont garanties.

Cadre 4 : Réduire les coûts de la collecte des données

La collecte des données peut être coûteuse. L'une des meilleures manières de réduire les coûts de la collecte des données est de *réduire la quantité de données collectées* (Bamberger et al., 2006). Les questions suivantes peuvent aider à simplifier la collecte des données et à réduire les coûts :

- **Les informations sont-elles nécessaires et suffisantes ?** Collectez seulement ce qui est nécessaire pour la gestion et l'évaluation du projet. Limitez les besoins en informations aux objectifs, indicateurs et hypothèses du cadre logique.
- **Y a-t-il des sources fiables de données secondaires ?** Cela peut permettre d'économiser de l'argent sur la collecte de données primaires.
- **La taille de l'échantillon est-elle adaptée mais pas excessive ?** Déterminez la taille d'échantillon qui est nécessaire pour estimer ou détecter les changements. Envisagez d'utiliser des échantillons stratifiés ou groupés.
- **Les instruments de collecte des données peuvent-ils être simplifiés ?** Éliminez les questions inutiles des questionnaires et des check-lists. En plus de faire gagner du temps et de l'argent, cela a l'avantage supplémentaire d'éviter de lasser les personnes interrogées durant l'enquête.

Un plan d'analyse des données doit identifier :

- **Quand l'analyse des données sera faite.** Ce n'est pas un événement isolé à la fin de la collecte des données, mais une tâche continue depuis le début du projet. L'analyse des données peut être structurée par des réunions ou autres forums pour coïncider avec des dates importantes de la mise en œuvre ou des rapports.
- **À quel point l'analyse sera quantitative** et/ou qualitative et quelles sont les compétences spécialisées et les équipements nécessaires pour l'analyse.
- **Qui fera l'analyse,** c'est-à-dire des experts externes, des employés du projet, des bénéficiaires et/ou d'autres parties prenantes.
- **Si et comment on fera d'autres analyses plus tard.** On peut avoir besoin de ces analyses pour vérifier les résultats, pour faire un suivi sur les sujets de recherche pour une extension du projet et pour d'autres financements, ou pour fournir des informations pour des programmes futurs.

Une chose importante dans la planification de la collecte et de l'analyse des données est d'identifier les limites, biais et menaces éventuelles à la justesse des données et de l'analyse. On peut avoir une distorsion des données dues à des limites ou à des erreurs dans la conception, l'échantillonnage, les entretiens sur le terrain et l'enregistrement et l'analyse des données. Il vaut mieux faire un suivi attentif du processus et demande l'avis d'experts si c'est nécessaire.

Il est aussi important de bien prévoir la gestion des données du système de S&E. Il s'agit de l'ensemble des procédures, personnes, compétences et équipements nécessaires pour stocker et gérer systématiquement les données de S&E. Si cette étape n'est pas bien planifiée, des données peuvent être perdues ou enregistrées de façon incorrecte, ce qui compromet non seulement la qualité et la fiabilité des données, mais aussi l'analyse et l'utilisation de ces données. Des données mal gérées sont un gaspillage de temps et de ressources.

Autres aspects de la planification du S&E

Rendre compte des informations et utilisation des informations

Les comptes rendus sont étroitement liés au le travail de S&E car on a besoin de données pour appuyer les principaux résultats et conclusions présentés dans un rapport de projet.

Les comptes rendus sur les réalisations du projet et les résultats de l'évaluation ont de nombreuses fonctions importantes :

- 1 Faire avancer l'apprentissage des employés du projet ainsi que de la communauté du développement dans son ensemble
- 1 Améliorer la qualité des services fournis
- 1 Informer les parties prenantes sur les bénéfices du projet et les impliquer dans un travail qui fait avancer les buts du projet
- 1 Informer les bailleurs de fonds, les décideurs politiques et les spécialistes techniques sur des interventions efficaces (et sur celles qui n'ont pas fonctionné comme on l'espérait)
- 1 Concevoir un modèle de projet qui peut être reproduit et dont on peut augmenter l'échelle..

Les comptes rendus sont étroitement liés au travail de S&E car on a besoin de données pour appuyer les principaux résultats et conclusions présentés dans un rapport de projet. Souvent le contenu et la fréquence des processus de S&E sont déterminés par les demandes et les calendriers des rapports.

Quelques considérations pratiques pour la planification des comptes rendus sur les informations et sur l'utilisation des informations.

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

rendus externes, comme des forums publics, des communiqués de presse, des bilans et des sites internet.

Personnel de S&E et renforcement des capacités

Le choix du personnel est un souci particulier du travail de S&E parce que celui-ci demande une formation particulière et une combinaison de capacités en recherche et en gestion de projets. L'efficacité du travail de S&E dépend aussi souvent de l'assistance d'employés et de volontaires qui ne sont pas experts en S&E. Le développement des capacités est donc un aspect crucial de la mise en œuvre d'un bon travail de S&E.

Suggestions pour permettre un bon appui au S&E :

- Identifier les différentes tâches et les compétences nécessaires qui y correspondent, comme de bons systèmes de collecte de données sur le terrain, la conception de la recherche et la saisie et l'analyse de données
- Évaluer les compétences correspondantes qui existent dans l'équipe du projet, les organisations partenaires et les bénéficiaires de la communauté eux-mêmes
- Spécifier dans quelle mesure les parties prenantes locales vont ou ne vont pas participer au processus de S&E (Cf. Tableau 3)
- 1 Assigner des rôles et responsabilités précises aux membres de l'équipe et désigner un gestionnaire de S&E.
- 1 Recruter des consultants, des étudiants et autres pour les compétences qui manquent et pour les besoins particuliers, comme les traductions, l'analyse statistique et les connaissances culturelles.
- 1 Déterminer les sujets pour lesquels on a besoin d'une formation formelle et faire des sessions de formation.
- 1 Encourager les employés à faire une formation informelle grâce à des conseils et un feedback sur le lieu de travail, par exemple des commentaires sur un rapport ou des conseils d'utilisation des programmes informatiques.
- Faire particulièrement attention au développement des capacités locales de S&E.

Il faut du temps et de la patience pour développer des compétences naissantes en S&E, mais en fin de compte, les contributions des divers collaborateurs enrichiront le travail de S&E et permettront que le rôle du S&E dans la mise en œuvre du projet soit mieux accepté.

Tableau 3 : Considérer le S&E participatif

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

Budget du S&E

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

Voici des suggestions pour préparer un budget réaliste :

- 1 Faire la liste de toutes les tâches et des responsabilités générales de S&E, analysez ce qui est nécessaire pour chaque tâche et déterminer ce que cela coûtera
- Faire un budget pour le personnel : le personnel à plein temps, les consultants externes, le développement des capacités, la formation et d'autres dépenses pour les ressources humaines
- Vérifier que le budget comprend toutes les dépenses d'équipement : les coûts pour les locaux, les équipements et fournitures de bureau, les voyages et l'hébergement, les matériels et programmes informatiques, etc.

- 1 Déterminer si toutes les tâches sont couvertes dans le budget général du projet, comme l'appui pour un système de gestion de l'information, le transport sur le terrain et l'entretien des véhicules, la traduction et la publication des documents ou outils de S&E
- 1 Étudier les conditions du bailleur de fonds pour déterminer s'il y a d'autres éléments qui doivent être inclus dans le budget ou, au contraire, que le bailleur de fonds peut financer directement
- Tenir compte des imprévus, comme l'inflation, la dévaluation de la monnaie, des vols d'équipement ou la nécessité de faire une collecte ou une analyse supplémentaires des données pour vérifier des constatations

Un texte justifiant chaque ligne budgétaire peut protéger contre des coupes budgétaires arbitraires. Il peut être nécessaire de clarifier ou de justifier certaines dépenses, comme les salaires différents de ce qui est normalement payé pour un certain type de poste, les honoraires des consultants et des experts externes ou les différentes étapes d'une enquête qui s'additionnent dans les frais (concevoir et tester un questionnaire, traduire dans un sens puis dans l'autre, formation des enquêteurs, coûts journaliers pour les enquêteurs et les superviseurs sur le terrain, coûts de voyage et de logement pour faire l'enquête, analyse et rédaction des données, etc.).

Les gestionnaires de programmes demandent souvent quelle proportion du budget d'un projet devrait être allouée au S&E. Il n'y a pas de formule fixe. Divers bailleurs de fonds et organisations recommandent d'allouer entre 3% et 10% du budget d'un projet au S&E (Frankel et Gage, 2007, p. 11). En règle générale, le budget du S&E ne devrait pas être tellement bas qu'il compromette la justesse ou la crédibilité des résultats mais il ne devrait pas non plus détourner les ressources du projet au point d'affecter la programmation.

Annexe I

Références et ressources¹

Références

- AEA (American Evaluation Association), 2004. Principes directeurs de l'Association américaine d'évaluation pour les évaluateurs. www.eval.org/Publications/GuidingPrinciplesPrintable.asp.
- AES (Australian Evaluation Association). 2002. Directives de la Société australienne d'évaluation sur la conduite éthique d'évaluations. <http://www.aes.asn.au/>.
- AusAID, 2006. « M&E Framework Good Practice Guide » (Première version d'exposition : 17 mars 2006). AusAID du Gouvernement australien. [www.mande.co.uk/docs/MEF%20QAG_Guide%20\(ver7\)%201703016.pdf](http://www.mande.co.uk/docs/MEF%20QAG_Guide%20(ver7)%201703016.pdf).
- Bamberger, Michael, Jim Rugh, et Linda Mabry, 2006. *RealWorld Evaluation : Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. Thousand Oaks, Londres, New Delhi : SAGE Publications.
- Barton, Tom, 1997. « Guidelines to Monitoring and Evaluation : How Are We Doing? » CARE International, Kampala, Ouganda. http://pqdl.care.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_1DCDB23F514606B280C36E5E42B6EF31F9D70700.
- Caldwell, Richard, 2002. *Project Design Handbook*. Atlanta : CARE International. <http://pqdl.care.org/practice/Design%20Monitoring%20and%20Evaluation/Forms/By%20Language.aspx>.
- CAD (Comité d'aide au développement), 2008. « DAC Evaluation Quality Standards (draft). » réseau d'évaluation de DAC, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Paris, France. <http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf>.
- Frankel, Nina et Anastasia Gage, 2007. « M&E Fundamentals: A Self-Guided Minicourse. » Agence des États-Unis pour le développement économique (USAID), Washington, DC. <http://www.cpc.unc.edu/measure/publications/pdf/ms-07-20.pdf>.
- IFAD (Fond international pour le développement agricole), 2002. « A Guide for Project M&E. » IFAD, Rome. <http://www.ifad.org/evaluation/guide/toc.htm>.
- FICR (Fédération internationale des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge), 2007. « Monitoring and Evaluation in a Nutshell. » IFRC, Genève. <http://participation.110mb.com/PCD/M%20and%20E%20guide%20final.pdf>.
- Rugh, Jim, 2008. « The Rosetta Stone of Logical Frameworks. » Compilé par Jim Rugh pour CARE International et InterAction's Evaluation Interest Group. <http://www.mande.co.uk/docs/Rosettastone.doc>.
- Stetson, Valerie, Guy Sharrock, et Susan Hahn. 2004. « ProPack : le dossier projet de CRS. » Catholic Relief Services, Baltimore. <http://crs.org/publications/list.cfm?sector=19>.

¹ Là où c'était possible, on a fourni des liens Internet pour télécharger des références et des ressources. Si un lien n'est plus actif, essayez de faire une recherche par mots clés sur la publication dans un moteur de recherche tel que Google, par exemple.

Theory of Change. 2008. Une collaboration de ActKnowledge et de la table ronde de l'Aspen Institute sur le changement communautaire. <http://www.theoryofchange.org/html/overview.html>.

USAID (Agence des États-Unis pour le développement international), 1996. « Preparing a Performance Monitoring Plan. Performance Monitoring and Evaluation TIPS : Number 7. » USAID, Washington, DC. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaby215.pdf

Ressources

Croix Rouge américaine, 2006. « Integrated Planning Process : Project Design & Proposal Writing Guide. » Croix Rouge américaine, Washington, DC. http://www.redcross.org/static/file_cont5976_lang0_2296.pdf.

Agence canadienne de développement, 2008. Ressources utiles pour le S&E sur <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/JUD-111795644-KJX>.

CAD (Comité d'aide au développement) Réseau sur l'évaluation dans le développement, 2008. http://www.oecd.org/document/35/0,3343,en_21571361_34047972_31779555_1_1_1_1,00.html. Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) documents, publications, réseaux et liens de S&E, avec des critères et des normes pour l'évaluation.

Danida, 1996. « Logical Framework Approach : A Flexible Tool for Participatory Development. » <http://amg.um.dk/en/menu/TechnicalGuidelines/LogicalFrameworkApproach>.

Département pour le développement international (DFID), 2006. « A Guide for DFID-contracted Research Programmes. » <http://www.dfid.gov.uk/research/me-guide-contracted-research.pdf>.

IntraHealth International, 2008. Sample PI Monitoring and Evaluation Plan. <http://www.intrahealth.org/sst/tool5-1.html>.

MandE News. <http://mande.co.uk/>. Un site complet de ressources pour le S&E, avec des liens vers d'autres ressources de S&E. Par exemple, on peut accéder à de nombreuses ressources sur les cadres logiques et leurs avantages et inconvénients sur : http://portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Logical_Framework_Approach and : http://portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Logical_Framework_Approach and <http://www.mande.co.uk/logframe.htm>.

MEASURE (Measure and Evaluation to Assess and Use Results Evaluation), 2008. <http://www.cpc.unc.edu/measure>. Financé par l'USAID, le cadre MEASURE offre des publications, des outils, des formations et d'autres ressources de S&E.

Portail participatif de ressources sur le suivi et l'évaluation (PPM&E), 2008. Contient de multiples ressources pour la planification du S&E. <http://portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Home>.

Centre de ressource pour l'évaluation de la performance (PARC), 2008. <http://www.parcinfo.org/>. Contient des ressources utiles pour le S&E.

Resources for Methods in Evaluation and Social Research. 2008. <http://gsociology.icaap.org/methods/>. Donne la liste de ressources utiles pour l'évaluation des programmes et les méthodes de recherche sociale.

ONUSIDA, 2002. Manuel opérationnel de suivi et évaluation. Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/ Sida. http://www1.worldbank.org/hiv_aids/docs/M&EManual.pdf.

- UNICEF Évaluation. <http://www.unicef.org/evaluation/>. Donne des ressources utiles pour le S&E ainsi que des liens vers d'autres sites de S&E.
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), 2008. <http://www.undp.org/eo/>. Ressources utiles pour le S&E ainsi que des liens vers d'autres sites de S&E.
- Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG). 2008. <http://www.uneval.org/>. Normes, ressources et événements de S&E.
- Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), 2000. « The Programme Manager's Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit : Planning and Managing an Evaluation. » Bureau de supervision et d'évaluation du FNUAP. <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm>.
- USAID (Agence des États-Unis pour le développement international), 2002. « Developing a Participatory Monitoring and Evaluation Plan. » Produit pour l'USAID par le Synergy Project. www.synergyaids.com/.
- . 2007. « Monitoring and Evaluation Systems Strengthening Tool. » USAID, Washington, DC. <http://www.pepfar.gov/documents/organization/79624.pdf>.
- USAID Centre pour l'information de développement et d'évaluation. 1996. Publications d'évaluation sur http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval. Ressources de S&E de 1996, mais toujours intéressantes et utiles, surtout la série concise de documents sur le TSIP. Par exemple « Preparing a Performance Monitoring Plan. Performance Monitoring and Evaluation TIPS: Number 7. »
- USAID/DCHA/FFP. 2005. Politiques de programme du Titre II P.L. 480 et projet de directives provisoires. 14 mars 2005, Annexe A, p. 9.
- W. K. Kellogg Foundation. 2001. « Logic Model Development Guide. » W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, Michigan. <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>.
- Groupe indépendant d'évaluation de la Banque Mondiale (IEG). 2008. Programme international de formation pour l'évaluation dans le développement. Les modules du cours présentent les principaux concepts et pratiques du S&E. <http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules.html>.

Autres modules de renforcement des capacités institutionnelles

- Série de modules de formation sur le S&E produite par la Croix Rouge américaine/Catholic Relief Services (CRS). American Red Cross/CRS, Washington, DC, et Baltimore. www.crs.org et www.redcross.org
- Hagens, Clara, avec l'aide de Guy Sharrock, 2008. « Recruter du personnel de S&E »
- McMillan, Della E., et Alice Willard, 2008. « Préparer une évaluation »
- McMillan, Della E., Guy Sharrock, et Alice Willard, 2008. « Directives et outils pour la préparation et l'utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance (TSIP) »

Annexe II

Exemple de Cadre logique

Objectifs du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
But Améliorer la santé dans les communautés cibles du District de Matara, au Sri Lanka, en réduisant l'incidence de la polio	Indicateur d'impact B1 Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans qui sont morts de la polio (taux de mortalité infantile)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enquête dans les ménages 2. Archives des cliniques 	La situation sécuritaire et politique du Sri Lanka reste stable pour le pays et permet la mise en œuvre du projet
Effet 1 Augmentation de la vaccination des enfants de moins d'un an dans les communautés cibles	Indicateur d'effet 1.a Pourcentage des enfants de moins d'un an qui ont reçu une vaccination complète contre la polio (couverture de la vaccination)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enquête dans les ménages 2. Archives des vaccinations 	Acceptation du vaccin contre la polio dans la communauté
Produit 1.1 Atelier de conscientisation à la vaccination contre la polio (et participation de la population)	Indicateur de produit 1.1.a Nombre de personnes s'occupant d'enfants participant aux ateliers de conscientisation à la vaccination contre la polio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liste des présents à l'atelier 2. Groupe focal 	La capacité de la communauté à participer au projet n'est pas compromise par d'autres initiatives de développement à l'intérieur de la communauté, par une catastrophe naturelle, etc.
Activité A.1 Traduction des livrets sur la vaccination	Indicateur de processus A.1.a Nombre de livrets sur la vaccination traduits	Inventaire des livrets traduits	
Intrant I.1 Livrets sur la vaccination contre la polio, formateurs, locaux, etc.	Indicateur d'intrant I.1.a Nombre de livrets sur la vaccination contre la polio imprimés	Inventaire de l'entrepôt pour les livrets et reçus de l'imprimerie	

Annexe III

Exemples de tableaux des indicateurs²

Indicateurs	Définition des indicateurs	Méthodes/ sources	Personne(s) responsable(s)	Fréquence/ calendriers	Analyse des données	Utilisation de l'information
Exemple Effet 1.a Pourcentage des enfants de moins d'un an qui ont reçu une vaccination complète pour la polio (couverture de la vaccination)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les « enfants » sont âgés de 3 jours à 1 an 2. Une « vaccination totale » signifie avoir reçu un vaccin contre la polio selon les normes de l'OMS (1e dose à n'importe quel moment après la naissance, 2e dose 1-2 mois plus tard, 3e dose 6-12 mois après le second vaccin) 3. Numérateur: nombre d'enfants entièrement vaccinés dans la communauté. Dénominateur: Nombre total d'enfants de la communauté dans la catégorie d'âge définie. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enquête aléatoire des ménages à la fin du projet. 2. Discussion en groupe focaux communautaires 3. Entretiens avec des informateurs clés de la communauté 	Équipe externe d'évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'enquête de fin dépend du calendrier du projet. 2. Discussions en groupes focaux dans les écoles : enseignants, élèves et administration, à la fin du projet 3. Début de la collecte des données selon le calendrier du projet 4. Questionnaire d'enquête de fin en cours, dépend du calendrier du projet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Équipe de gestion du projet durant la réunion de réflexion sur le projet 2. Réunion après le projet avec les partenaires de mise en œuvre (Société de la Croix Rouge du Sri Lanka) facilitée par le gestionnaire de projet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en œuvre du projet et prise de décisions avec la communauté. 2. Suivi du processus du projet avec la gestion de la Société de la Croix Rouge du Sri Lanka 3. Gestion du programme de reconstruction après le tsunami 4. Évaluation d'impact pour justifier l'intervention au Ministère de la santé et aux bailleurs de fonds

² Note : Les indicateurs de l'Annexe III sont des exemples et ne viennent pas nécessairement du même projet ni du même objectif.

Indicateurs	Définition des indicateurs	Méthodes/ sources	Personne(s) responsable(s)	Fréquence/ calendriers	Analyse des données	Utilisation de l'information
Exemple Produit II.a Nombre de personnes s'occupant d'enfants participant aux ateliers de conscientisation à la vaccination contre la polio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les « personnes s'occupant d'enfants » sont les bénéficiaires de la communauté identifiés par l'agent du Gouvernement local (Grama Niladari) et qui participent aux activités du projet 2. Les « ateliers de conscientisation à la vaccination contre la polio » sont des formations d'une journée conçues pour donner des connaissances sur la vaccination contre la polio, selon le programme standard reconnu par le ministère de la santé. 3. Numérateur : nombre de bénéficiaires qui participent à un atelier d'une journée complet 	Liste des participants à l'atelier sur la vaccination contre la polio	Responsable de l'éducation sur le terrain (Priyantha Perrea)	Données des listes de participants collectées à l'atelier pour des comptes rendus trimestriels.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réunion trimestrielle de compte rendu et de réflexion sur le projet. 2. Équipe de gestion du projet durant la réunion trimestrielle de réflexion 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en œuvre du projet avec les bénéficiaires de la communauté 2. Suivre la formation dans la communauté avec la direction avec la Société de la Croix Rouge du Sri Lanka 3. Gestion du programme de retour à la normale après le tsunami 4. Évaluation d'impact pour justifier l'intervention au Ministère de la santé et les bailleurs de fonds.

Indicateurs	Définition des indicateurs	Méthodes/ sources	Personne(s) responsable(s)	Fréquence/ calendriers	Analyse des données	Utilisation de l'information
<p>Exemple</p> <p>Effet 2.a</p> <p>Pourcentage des écoles ciblées qui réussissent à faire au moins un exercice d'évacuation d'urgence par trimestre</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les « écoles » sont toutes les écoles de la maternelle à la terminale dans le district de Matara. 2. Critères de la « réussite » : l'exercice non annoncé grâce au système d'alerte précoce ; temps de réaction de moins de 20 minutes, les membres de l'école se rendent à l'endroit prévu dans le Plan de réponse à la crise de l'école. 3. Numérateur : Nombre d'écoles qui réussissent à faire l'exercice par trimestre Dénominateur : Nombre total d'écoles ciblées 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visites prévues des sites durant un exercice d'évacuation 2. Remplir la check-list sur l'exercice d'évacuation et l'entrer dans le rapport trimestriel du projet 3. Discussions de groupes focaux à l'école (enseignants, élèves, administration) 	Responsable sur le terrain de l'école : Shantha Mande	<ol style="list-style-type: none"> 1. Données des check-lists collectées chaque trimestre 2. Discussions de groupes focaux, enseignants, élèves et administration tous les 6 mois 3. Commencer la collecte des données le 15/04/06 4. Check-list de l'exercice remplie pour le 08/03/06 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réunion après l'exercice avec le Comité de l'école contre les catastrophes, animé par le responsable sur le terrain 2. Équipe de gestion du projet durant la réunion trimestrielle de réflexion 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en œuvre du projet avec les comités des écoles contre les catastrophes 2. Suivre la formation dans l'école avec la direction avec la Société de la Croix Rouge du Sri Lanka 3. Gestion du programme de retour à la normale après le tsunami 4. Évaluation d'impact pour justifier l'intervention au Ministère de l'assistance après les catastrophes, les bailleurs de fonds, etc.

Annexe IV

Outils et techniques de collecte de données³

Étude de cas : Une description narrative détaillée de personnes, communautés, organisations, programmes ou périodes de temps. Les études de cas sont particulièrement utiles pour évaluer des situations complexes et pour étudier l'impact qualitatif.

Check-list : Une liste d'éléments pour valider ou vérifier que les procédures/étapes ont été suivies ou que des comportements examinés sont présents.

Entretien à questions fermées (structuré) : Une technique d'entretien qui utilise des questions bien organisées qui ne permettent qu'un nombre limité de réponses, comme oui/non ou des réponses exprimées par une note ou un chiffre sur une échelle. Les réponses peuvent facilement être codées numériquement pour une analyse statistique.

Entretiens/réunions communautaires : Une forme de réunion publique ouverte à tous les membres de la communauté. Il y a une interaction entre les participants et l'enquêteur, qui préside la réunion et pose des questions selon un guide pour les entretiens préparés.

Observation directe : Un compte rendu de ce que des observateurs voient et entendent sur un site particulier, en utilisant une forme d'observation détaillée. Ils peuvent observer l'environnement physique, les activités ou les processus. L'observation est une bonne technique pour collecter des données sur des schémas de comportement et sur des conditions physiques.

Discussion en groupe focal : Discussion organisée avec un petit groupe (généralement de 8 à 12 personnes) de participants pour noter les attitudes, perceptions et convictions intéressants pour les questions qu'on examine. Un animateur introduit le sujet et utilise un guide pour les entretiens préparés pour diriger la discussion et susciter des discussions, des opinions et des réactions.

Entretien avec un informateur clé : Un entretien avec une personne qui a des informations spéciales sur un sujet particulier. Ces entretiens suivent généralement un format ouvert ou semi-structuré.

Tests en laboratoire : Mesures précises d'un phénomène objectif particulier, par exemple le poids des nourrissons ou la qualité de l'eau.

Mini-enquête : Données collectées par des entretiens avec 25 à 30 personnes, souvent sélectionnées en utilisant des techniques d'échantillonnage non probabiliste.

Changement le plus significatif (MSC) : Une technique participative de suivi basée sur des études des changements importants ou significatifs plutôt que des indicateurs. Elles donnent une image riche de l'impact du travail de développement et fournissent la base d'un dialogue sur les principaux objectifs et sur la valeur des programmes de développement.

Entretien ouvert (semi-structuré) : Une technique pour poser des questions qui permet à l'enquêteur d'aller

³ Note: This list is not exhaustive, as tools and techniques are emerging and evolving in the M&E field.

plus loin et d'approfondir les sujets intéressants (plutôt que de ne poser que des questions auxquelles on peut répondre par oui ou par non).

Observation des participants : Une technique utilisée à l'origine par les anthropologistes. Pour cela, le chercheur doit passer beaucoup de temps avec le groupe étudié (des jours) et interagir avec eux en tant que participant à leur communauté. Cette méthode permet d'avoir des perspectives qu'on ne pourrait pas avoir autrement, mais elle prend beaucoup de temps.

Méthode accélérée de recherche participative : Cette méthode utilise des techniques d'implication de la communauté pour comprendre les points de vue de la communauté sur une question particulière. Cela se fait généralement de manière rapide et intensive, sur une période de 2 à 3 semaines. On utilise des entretiens, des groupes focaux et une cartographie de la communauté.

Questionnaire : Un instrument de collecte de données qui contient un ensemble de questions organisées de manière systématique, ainsi que des instructions pour l'enquêteur sur la manière de poser les questions (généralement utilisée pour une enquête).

Bilan (ou évaluation) rapide : Une technique rapide et à moindre coût permettant de collecter des données systématiquement pour prendre des décisions, en utilisant des méthodes qualitatives et quantitatives, comme des visites sur le site, des observations ou des enquêtes sur des échantillons. Cette technique a beaucoup de caractéristiques communes avec l'évaluation participative (comme la triangulation et les équipes multidisciplinaires) et reconnaît que la connaissance indigène est une considération cruciale pour prendre des décisions.

Enquête auto-administrée : Enquête écrite remplie par la personne interrogée, soit en groupe soit chacun pour soi. Les personnes interrogées doivent être alphabétisées (par exemple, on peut l'utiliser pour faire une enquête sur les opinions des enseignants).

Revue de données statistiques : Une revue de recensements de population, d'études de recherche et d'autres sources de données statistiques.

Enquête : Collecte systématique d'informations dans une population définie, généralement grâce à des entretiens ou à des questionnaires administrés à un échantillon des unités de la population (par ex. les personnes, les bénéficiaires, les adultes).

Techniques visuelles : Les participants préparent des cartes, des diagrammes, des calendriers, des chronogrammes et d'autres éléments visuels pour examiner les sujets de l'étude. Les participants peuvent être incités à construire des réponses visuelles à des questions posées par les intervieweurs, par exemple en dessinant une carte de leur zone locale. Cette technique est particulièrement efficace là où des méthodes verbales peuvent être difficiles parce que les populations cibles sont peu alphabétisées ou qu'elles ont des langues différentes, ou dans des situations où les informations que l'on cherche ne peuvent pas être facilement exprimées en mots ni en chiffres.

Revue de documents écrits : Une revue de documents (données secondaires) : archives et rapports de projets, bases de données administratives, matériels de formation, correspondance, législation et documents de politique.