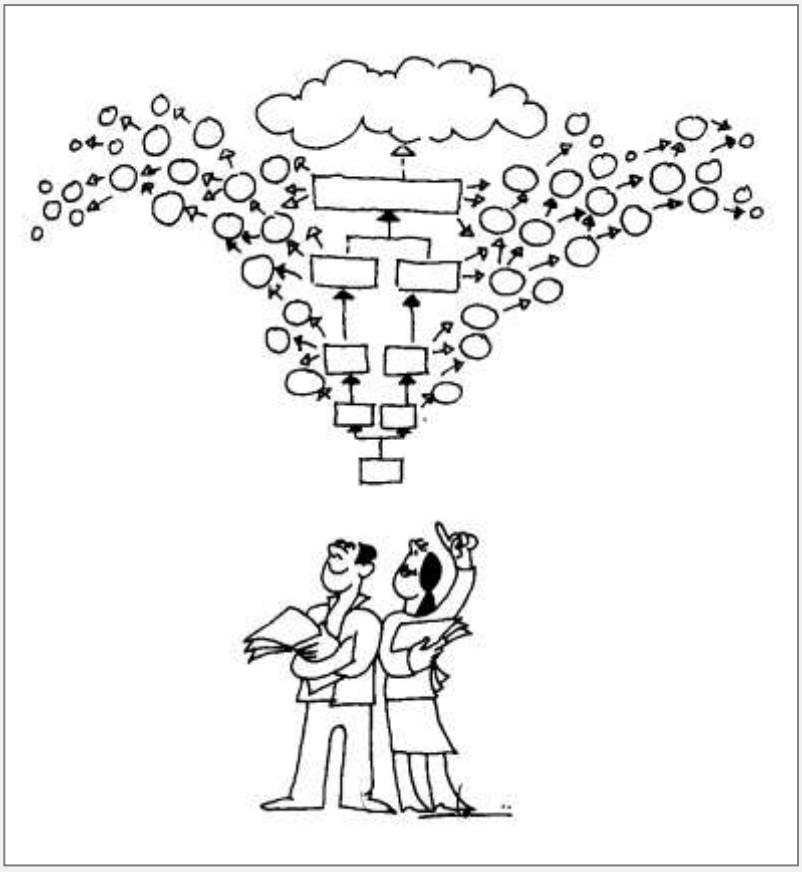
Impact+

VENRO
VERBAND ENTWICKLUNGSPOLITIK DEUTSCHER NICHTREGIERUNGS-ORGANISATIONEN e.V.

NGO-IDEAs

Suivi de l'auto-efficacité



Manuel visant à renforcer la gestion de projets axée sur les effets directs et les impacts

Table de matieres

Abréviations **4**

Quelques idées directrices autour du « Manuel » de NGO-IDEAs **5**
Comment utiliser ce Manuel 5
Se concentrer sur le suivi plutôt que sur l'évaluation 6
Commencer par le suivi et non pas par la planification 7
Renforcer le lien entre les chaînes de résultats et le cadre logique 7
Aucun travail sur le terrain sans suivi des changements 8
Auto-efficacité et autonomisation 8

1 But du système de suivi axé sur les effets directs et les impacts **9**

2 Attribution et terminologie autour de la « différence que nous générons » **15**

3 Parties prenantes participantes **28**
3.1 Identification des parties prenantes participantes 30
3.2 Identification des contributions potentielles et des besoins d'information et de dialogue 31
3.3 Décision quant au rôle de chacune des parties prenantes dans le suivi 33

4 Domaines faisant l'objet du suivi **34**

5 Indicateurs et questions exploratoires **44**
5.1 Formuler des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs pour le suivi 45
5.2 Utiliser des questions exploratoires 51
5.3 Différenciation selon le sexe et différenciation sociale 52

6 Gestion de l'information et analyse des données **58**
6.1 Collecte des données 58
6.2. Documentation, consolidation et contrôle de la qualité 62
6.3 Analyse des données 70

7 Rapport et dialogue **75**
7.1. Eléments des rapports axés sur les effets directs et les impacts 76
7.2 Dialogue 80
7.3 Prise de décision interne 81

Annexes **82**
Annexe 1 : Comment le cadre logique traite-t-il les impacts et les effets directs ? 82
Annexe 2 : Formulaire de définition des indicateurs 84
Annexe 3 : Parenthèse sur l'analyse contrefactuelle 85
Annexe 4 : Analyse des contributions 90
Annexe 5 : Formats de rapports axés sur les impacts et les effets directs 92
Annexe 6 : Bibliographie 94

La reproduction et l'exploitation des dessins et graphiques compris dans ce Manuel est permise à condition de mentionner les références suivantes :
Dessins : Dorsi Germann ; source : Manuel de NGO-IDEAs « Suivi de l'auto-efficacité »

NGO-IDEAs (Impact des ONG sur le développement, l'autonomisation et les actions, *NGO Impact on Development, Empowerment and Actions*)

NGO-IDEAs est une coopération d'environ 40 organisations non gouvernementales (ONG) de l'Asie du Sud, de l'Afrique de l'Est et des Philippines ainsi que de 14 ONG allemandes travaillant dans le domaine de la coopération au développement. Elle élabore et développe, ensemble avec tous ses partenaires, des concepts et outils pour les ONG dans les domaines de l'appréciation des effets directs et impacts et du suivi et de l'évaluation (S&E). NGO-IDEAs bénéficie en outre du support de VENRO, l'association allemande regroupant des organisations non gouvernementales du développement en Allemagne, ainsi que de PARITÄT, le titulaire officiel du projet. Le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) a cofinancé le projet.

Ce que NGO-IDEAs propose, ce n'est pas simplement une étude de plus évaluant l'impact du travail des ONG. Elle combine plutôt la recherche et le développement, la gestion du savoir, l'apprentissage et la formation ainsi que des services de conseil et d'encadrement pour initier un processus d'apprentissage collectif au profit de tous les partenaires impliqués. De plus, NGO-IDEAs entend créer une base de ressources utile à l'usage des ONG.

NGO-IDEAs vise à :

- autonomiser les organisations à base communautaire ou groupes et la population pauvre des communautés rurales pour qu'ils puissent faire usage du suivi pour la gestion de projets dans la pratique,
- autonomiser les ONG pour continuer à améliorer l'efficacité, l'impact et la durabilité de leurs efforts,
- rendre les changements sociaux plus visibles pour les ONG chargés de la mise en œuvre et du financement et améliorer ainsi la pratique de développement,
- améliorer la reconnaissance publique des ONG et OBC et de leur contribution au développement.

Le « Manuel » de NGO-IDEAs a pour but d'aider les organisations à concevoir et axer leurs procédures de suivi et d'évaluation afin de mieux les orienter sur les effets directs et impacts. Il vise à guider les organisations en leur expliquant comment établir une gestion de projet axée sur les effets directs et impacts. NGO-IDEAs poursuit l'objectif commun de créer des systèmes de suivi inclusifs qui favorisent l'autonomisation de tous les destinataires du projet visés. L'hypothèse invoquée est que la sensibilisation à la propre efficacité constitue un facteur encourageant et autonomisant à engager de nouvelles actions. Le Manuel est fondé sur l'expérience pratique du travail des ONG et montre à travers des exemples concrets par quels moyens elles promeuvent l'entraide dans divers secteurs. L'applicabilité du Manuel n'est toutefois pas limitée aux ONG.

Le présent Manuel propose des éléments participatifs pour accroître l'(auto-)efficacité. Sur la base d'une approche progressive, c'est-à-dire étape par étape, la direction de l'organisation sera en mesure d'analyser si les éléments existants de leur système de suivi sont conçus de manière appropriée pour atteindre des effets directs et impacts significatifs.

Abréviations

EPR	Evaluation participative rapide (aussi appelée MARP: méthode accélérée de recherche participative)
MAPP	Méthode d'appréciation de l'impact de programmes et projets (*Method for Impact Assessment of Programmes and Projects*)
NGO-IDEAs	Impact des ONG sur le développement, l'autonomisation et les actions (*NGO Impact on Development, Empowerment and Actions*)
OBC	Organisation à base communautaire
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PAG	Appréciation des performances par les groupes (*Performance Assessment by Groups*) (outil NGO-IDEAs)
PIAR	Analyse et réflexion participatives des impacts (*Participatory Impact Analysis and Reflection*) (outil NGO-IDEAs)
PWR	Classement participatif du bien-être (*Participatory Wellbeing Ranking*) (outil EPR et NGO-IDEAs)
S&E	Suivi et évaluation
SAGE	Analyse de la situation et fixation d'objectifs (*Situational Analysis and Goal Establishment*) (outil NGO-IDEAs)

Quelques idées directrices autour du « Manuel » de NGO-IDEAs

Le *« Manuel » de NGO-IDEAs* a été conçu pour aider les organisations à simplifier leurs procédures de suivi et d'évaluation pour mieux les axer sur les effets directs et impacts. De plus, il sert de guide aux organisations pour leur permettre une gestion des projets axée sur les effets directs et impacts. NGO-IDEAs poursuit l'objectif commun de créer des systèmes de suivi inclusifs qui favorisent l'autonomisation de tous les bénéficiaires visés. L'hypothèse invoquée est que la sensibilisation à la propre efficacité constitue un facteur encourageant et autonomisant à l'action. Le Manuel est fondé sur l'expérience pratique du travail des ONG et montre à travers des exemples concrets par quels moyens elles promeuvent l'entraide dans divers secteurs. L'applicabilité du Manuel n'est toutefois pas limitée aux ONG.

Le présent Manuel propose des éléments participatifs pour accroître l'(auto-)efficacité. Sur la base d'une approche progressive, c'est-à-dire étape par étape, la direction de l'organisation sera en mesure d'analyser si les éléments existants de leur système de suivi sont conçus de manière appropriée pour atteindre des effets directs et impacts significatifs.

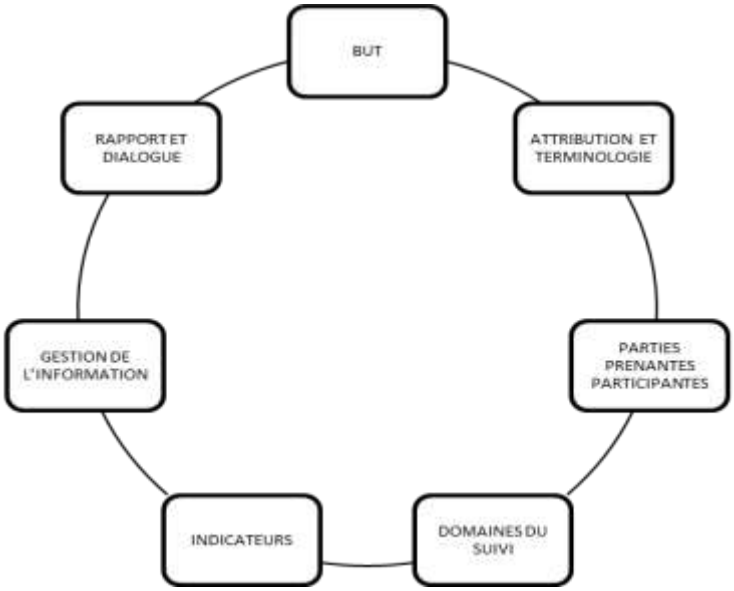
NGO-IDEAs promeut l'orientation axée sur les effets directs et impacts.

Comment utiliser ce Manuel

Les utilisateurs du présent Manuel peuvent combiner les différents éléments du Manuel en fonction de leurs besoins.

La formulation « étape par étape » ne doit pas être prise trop à la lettre car tous les éléments du Manuel sont liés entre eux, de sorte qu'il est toujours nécessaire de regarder en avant et en arrière et de se pencher sur les autres éléments au cours de l'ensemble du processus d'examen. De plus, chaque chapitre peut être consulté indépendamment des autres s'il s'avère nécessaire d'approfondir des aspects particuliers.

Le graphique ci-dessous représente les sept chapitres ou éléments du Manuel.



Dans le Manuel, ce graphique sera repris au début de chaque chapitre pour bien rendre visibles les liens entre les différents éléments. De cette manière, les utilisateurs pourront suivre les liens proposés en fonction de leurs propres besoins :

- les flèches continues indiquent les autres chapitres influencés par l'élément respectif,
- les flèches en pointillé indiquent des influences d'autres chapitres sur le chapitre / élément respectif.

Sur la base des bonnes pratiques existantes, le système de suivi doit être configuré en fonction des besoins individuels d'une organisation donnée.

Se concentrer sur le suivi plutôt que sur l'évaluation

Il existe une différence graduelle entre le suivi et l'évaluation.

Le suivi est…	L'évaluation est…
… plus fréquent … moins étendu … généralement effectué par la communauté et le personnel de l'ONG	… moins fréquente … plus étendue … généralement effectuée par des tiers et parfois sous forme d'auto-évaluation

NGO-IDEAs accorde la priorité au suivi plutôt qu'à l'évaluation.

Dans le contexte de NGO-IDEAs, la priorité est accordée au suivi, c.-à-d. à l'observation et la réflexion systématiques et continues. Par conséquent, l'évaluation axée sur les effets directs et les impacts n'est pas abordée dans le présent Manuel.[1]

Le Manuel s'adresse aux directeurs de projets et aux responsables de la conception et de la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation. A cette fin, il présente un choix d'options pour améliorer chaque élément principal du système de suivi et d'évaluation d'une organisation. La prise de conscience accrue en ce qui concerne les effets directs et impacts potentiels et réels sera également favorable à un processus de planification axé sur les effets.

Commencer par le suivi et non pas par la planification

Le suivi devrait être basé sur l'expérience pratique et une théorie du changement.

Mais pourquoi ce Manuel ne commence-t-il pas par le processus de planification ? Pourquoi une orientation axée sur les effets directs et impacts pourrait-elle commencer plutôt par le processus de suivi ? NGO-IDEAs s'efforce de commencer toujours par le point de vue du praticien afin 'accorder la préférence à une approche inductive (privilégiant l'expérience) au lieu d'une approche déductive (privilégiant la théorie).

La « Boîte à Outils » de NGO-IDEAs présente un grand nombre d'exemples concrets de cette approche. Dans le présent Manuel, nous présumons que cette perspective pourrait apporter une valeur ajoutée à d'autres publications sur les efforts de développement axés sur les effets.

Renforcer le lien entre les chaînes de résultats et le cadre logique

Cependant, il ne faut pas négliger la théorie non plus. Beaucoup d'organismes de financement exigent qu'une proposition de projet suive plus ou moins la structure du cadre logique, exigence qui doit être prise en compte. Toutefois, afin d'obtenir des directives utiles pour le suivi des effets, les plans doivent être conçus dans le cadre d'une coopération participative entre des spécialistes du suivi et des praticiens de la base. Les directives ne doivent pas s'articuler essentiellement autour des activités et produits mais plus particulièrement autour des effets directs et impacts.

Comme point de départ, il convient d'identifier tout d'abord les effets directs et impacts souhaités et réels sur la base de la situation et des besoins locaux. Ensuite une « théorie du changement » ou une chaîne de résultats peut être établie sur la base de cette expérience pratique. Ceci peut aider à améliorer la planification et gestion « basées sur les résultats ».

Une approche participative enrichit notre système de suivi.

[1] Dans l'annexe 3, une remarque concernant les tendances récentes de l'évaluation a été ajoutée.

Les chaînes de résultats ne constituent pas la seule possibilité d'établir une « théorie du changement », mais elles peuvent servir de lien essentiel avec le cadre logique que beaucoup d'ONG connaissent bien. Les chaînes de résultats peuvent servir de point de départ pour identifier les effets directs et impacts dans le cadre de la planification et du suivi. Elles sont le plus souvent utilisées pour la planification de projets et ne montrent uniquement ce que le projet visait à accomplir et quelles étaient leurs contributions pour atteindre ces objectifs. Cependant, les chaînes de résultats établies aux fins de la planification négligent souvent les autres influences qui contribuent au changement. De même, elles négligent d'autres produits, effets directs et impacts qui ne correspondent pas à la logique de planification. Cela signifie qu'elles présentent seulement des relations linéaires entre les produits du projet et les effets directs et impacts et qu'il est possible que les effets non inclus dans le processus de planification soient négligés. Par conséquent, elles ne sont pas suffisantes pour saisir tous les changements importants induits par un projet.

Aucun travail sur le terrain sans suivi des changements

Le suivi régulier de la situation locale fait partie des activités quotidiennes du personnel de terrain. D'habitude, lors de leurs visites sur le terrain, ils demandent :

- Quelle est la situation actuelle en ce qui concerne (le changement escompté) ?
- Qu'est-ce qui a changé (en ce qui concerne le changement escompté) depuis notre dernière rencontre ?
- Qu'est-ce qui a contribué à ce changement ?

Les questions relatives au suivi peuvent être posées sur une base régulière.

NGO-IDEAs part de l'hypothèse que si ces questions sont plus structurées et plus étroitement liées à l'objectif global du projet, alors le suivi des effets directs et impacts n'implique pas un surcroît de travail, mais plutôt un autre type de travail plus systématique et réfléchi. Cependant, la documentation de ce travail implique en effet un travail supplémentaire.

Auto-efficacité et autonomisation

Le suivi des effets directs et impacts est souvent considéré comme un outil pour témoigner de « l'efficacité de l'aide », pour justifier du bon usage des fonds public. En outre, les ONG doivent prouver quels sont les apports des organisations de la société civile (« efficacité des OSC »). Les partenaires de NGO-IDEAs visent à y ajouter la perspective de « l'auto-efficacité » ce qui signifie que si les individus et la communauté sont conscients de leur propre efficacité ou des changements qu'ils ont été capables de mettre en œuvre, cela les encouragera à continuer d'agir et à renforcer leur confiance en eux-mêmes. Tout cela les fera finalement progresser vers l'auto-détermination. Autrement dit, du point de vue de la communauté, le suivi des effets peut contribuer à l'autonomisation. Pour y arriver, le suivi doit être conçu de manière à favoriser tout d'abord une prise de conscience des contributions des populations au changement. Ensuite, la communauté peut partager ses expériences et accomplissements (p. ex. avec d'autres communautés, le public en général et les organismes de financement) et contribuer de sorte à ce que les approches positives soient répétées et adaptées à d'autres contextes.

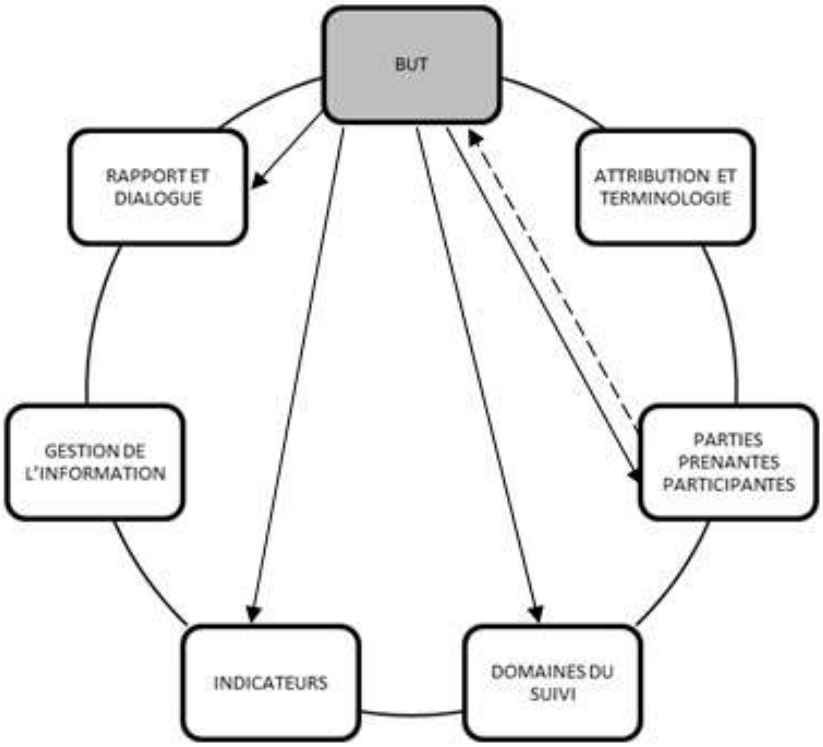
Le suivi de l'auto-efficacité m'encourage à devenir plus autonome.

1 But du système de suivi axé sur les effets directs et les impacts

Cet élément sert à déterminer :

1. le but du système de suivi axé sur les effets directs et les impacts
2. les critères de qualité et l'esprit du système de suivi axé sur les effets directs et les impacts

Le suivi des effets permet d'atteindre plusieurs buts en même temps. Le but principal influencera de manière décisive l'esprit même et la mise en place du système de suivi : si nous organisons notre système de suivi et de présentation des rapports surtout pour rendre compte aux organismes de financement, son esprit et sa forme seront différentes que si nous le concevons essentiellement pour apprendre des stratégies efficaces pour gérer des projets ou renforcer l'autonomie de la communauté.



Chaque organisation devra déterminer sa propre « philosophie de suivi ». Tel que décrit dans l'introduction, le suivi peut viser des objectifs différents pour la gestion d'un projet : vérification (responsabilité de rendre compte), amélioration (apprentissage et pilotage) et autonomisation (participation). Ces objectifs ne s'excluent pas l'un l'autre ; ils peuvent être complémentaires ou en concurrence l'un avec l'autre. Décider quel devra être l'objectif principal signifie déterminer le caractère du système de suivi.

Reddition de comptes Apprentissage et pilotage

Le but principal du système du suivi est d'assurer l'autonomisation de tous les destinataires. Pour favoriser une prise de de conscience et éviter le gaspillage de ressources, le suivi doit reposer sur deux piliers : la « reddition de comptes » et, ce qui est encore plus important, l' « apprentissage et pilotage ».

NGO-IDEAs se concentre essentiellement sur le développement de la culture de l'apprentissage, renforçant ainsi la conscience de soi et **l'autonomisation** à tous les niveaux. La priorité est accordée à des approches de suivi participatives principalement conçues en vue d'une amélioration (« improving ») et de l'auto-efficacité. Pour cette raison, les partenaires de NGO-IDEAs mettent l'accent sur l'autonomisation et l'apprentissage de tous les bénéficiaires visés pour leur permettre de prendre des décisions de pilotage appropriées. La vérification (« proving ») ou responsabilité de rendre compte ne doit cependant pas être exclue, mais il convient de l'organiser dans l'esprit de l'apprentissage et de la coopération. Ainsi, il est par exemple possible d'accorder la priorité à des mécanismes d'autocontrôle qui peuvent être contrevérifiés par des contrôles externes.

La sensibilisation et l'apprentissage servent à

- sensibiliser les parties prenantes participantes du projet aux effets de leurs propres activités, renforcer les capacités d'entraide et la confiance en soi,
- sensibiliser le personnel de projet aux effets de son travail,
- améliorer la gestion du projet et/ou
- stimuler l'apprentissage institutionnel.

En ce qui concerne la responsabilité de rendre compte, il est important de distinguer entre les entités envers lesquelles elle est assumée et l'esprit et les objectifs conformément auxquels elle est mise en œuvre : S'agit-il

- des membres / de la communauté ?
- des partenaires de mise en œuvre ?
- des partenaires financiers ?
- du gouvernement ?

En général, on peut affirmer que la responsabilité de rendre compte doit être assumée au moins dans deux sens : envers la communauté et envers les organismes de financement.

Les destinataires du projet, l'ONG et les partenaires financiers analysent ensemble les faits relatifs au projet (à gauche) et incluent la réflexion sur leurs propres contributions et le développement personnel (à droite). Les dessins pourraient également symboliser une analyse commune pour la « vérification » (à gauche) et l'« apprentissage » (à droite).

Là encore, ces options ne s'excluent pas l'une l'autre ; en pratique, elles devraient être combinées de manière à promouvoir l'auto-efficacité. Cette dualité étant clarifiée, il convient également de souligner une autre dimension : **la gestion axée sur les effets directs et les impacts.** L'optimisation des effets positifs du projet est une des tâches principales de la gestion de projets. Cela signifie que :

- lors de toute prise de décision de pilotage, le suivi de projet se concentre beaucoup plus que dans le passé sur les effets directs et impacts ; le suivi des activités et produits est réalisé en grande partie par le personnel du niveau opérationnel ce qui peut aider à réduire la charge de travail de la gestion de projet qui se plaint d'avoir à lire trop de documents et rapports.
- un système régulier de suivi axé sur les effets doit être fonctionnel et inclure la présentation de rapports internes sur les effets à toutes les parties prenantes participantes impliquées dans le processus de prise de décision.
- les décisions concernant la gestion et le pilotage sont prises sur la base des effets directs et impacts connus du projet.

But du système de suivi

« Notre système de suivi renforce l'action et la réflexion pour contribuer à l'autonomisation de la population. Il se concentre sur le changement que nous opérons et non pas sur les activités que nous avons effectuées.

Dans des échanges ouverts, nous partageons nos observations afin de découvrir comment nous pouvons améliorer notre propre efficacité. Les aspects personnels de l'analyse resteront confidentiels. La réflexion continue sur notre action fait partie intégrante de notre travail régulier à tous les niveaux. Nous encourageons et, dans la mesure du possible, permettons aux destinataires du projet de réaliser le même type de suivi.

Etapes pour renforcer le système de suivi :

1er ELEMENT : But du système de suivi axé sur les effets directs et les impacts et pratiques de l'organisation

1. Contrôlez vos documents de gestion concernant les pratiques de présentation des rapports et de réflexion. Examinez les points suivants :
   - Quelle est la « philosophie de suivi » de votre organisation ? Quelle est l'attitude du personnel par rapport aux pratiques ?
   - Votre système de suivi inclut-il les effets directs et impacts ?
   - Dans quelle mesure votre système de suivi adopte-t-il une approche participative ?

2. Déterminez quelles sont les buts que le système de suivi doit poursuivre :
   - A quelle fin doit-il être utilisé ? Quelles sont les améliorations escomptées ?
   - Dans quelle mesure votre système prévoit-il d'atteindre les buts de l'autonomisation (participation), de la vérification (responsabilité de rendre compte) ou de l'amélioration (apprentissage et pilotage) ?
   - Les intérêts de qui sont principalement préservés par le système actuel ? Le système répond-il adéquatement aux besoins des destinataires du projet ?

3. Rédigez une proposition, discutez-en avec votre personnel et d'autres parties prenantes (organisme de financement, destinataires du projet, autres). Si vous avez l'impression que le but et le ciblage de votre système de suivi doivent être modifiés :
   - Que se passera-t-il lorsque des erreurs seront révélées ?
   - Dans quelle mesure les gens seront ouverts et disposés à dire la vérité ?
   - Quels critères de qualité doivent être respectés pour le système de suivi axé sur les effets ?
   - Votre personnel possède-t-il les capacités nécessaires pour le suivi des effets ?
   - Comment pourrons-nous assurer que les critères de qualité soient satisfaits ?
   - En quoi consistera une culture organisationnelle du suivi ?

« RESSOURCES POUR DAVANTAGE DE REFLEXION »

Vérification et amélioration (« Proving and Improving »)

Vérification
(responsabilité de rendre compte)

- *priorité élevée accordée aux* ***rapports***
- *le point de vue de* ***l'organisme de financement*** *tend à dominer*
- *regard en arrière, tourné vers le* ***passé***
- *participation des évaluateurs en tant qu'****experts*** *indépendants*

Amélioration
(sensibilisation et apprentissage)

- *priorité élevée accordée au* ***processus*** *et à ses résultats*
- *le point de vue de la* ***communauté*** *tend à dominer*
- *regard en avant, tourné vers l'****avenir***
- *participation des évaluateurs en tant que* ***facilitateurs***

Conséquences éventuelles

- *les gens se sentent plutôt* ***contrôlés de l'extérieur***
- *les gens risquent d'adopter une* ***attitude défensive***
- *les erreurs sont plutôt* ***dissimulées***
- *l'analyse est moins transparente et l'amélioration est difficile*

- *les gens se sentent plutôt encouragés à l'****autocontrôle***
- *les gens peuvent apprendre à pratiquer l'****autocritique***
- *les erreurs sont plutôt* ***révélées***
- *l'analyse est plus transparente, les erreurs peuvent être discutées et évitées à l'avenir*

Ces options s'appliquent également au rôle des responsables du suivi et de l'évaluation : respectent-ils les exigences de la responsabilité de rendre compte ou agissent-ils en tant que facilitateurs encourageant les processus de réflexion ouverts ? La « philosophie de suivi » de l'organisation déterminera non seulement leur rôle et fonction, mais également l'attitude du personnel de projet et des parties prenantes participantes envers eux.

Aspects du suivi

Nous avons présenté différentes « philosophies de suivi » sur la base desquelles se créent différentes approches du suivi et différents concepts de la relation de cause à effet. Chaque organisation devra déterminer les caractéristiques de son approche relative au suivi des effets.

Caractéristiques du système de suivi axé sur les effets directs et les impacts :

Notre système de suivi devrait être …

Caractéristiques	Qu'est-ce que cela signifie ?	Où sont les limites ?
Facile à mettre en œuvre	La procédure et les formats doivent être compréhensibles pour le personnel de terrain et les destinataires du projet. En outre, ils doivent être faciles à mettre en œuvre.	Une formation du personnel et des destinataires du projet peut être nécessaire. La formation doit être fondée sur des besoins concrets.
Testé	Tous les nouveaux outils de suivi et nouvelles procédures sont testés par le personnel de terrain expérimenté et par des représentants de la communauté avant d'être généralisés.	Normalement trois tests devraient être suffisants.
Flexible	Si un format ne fonctionne pas, le personnel de terrain peut proposer des modifications au responsable du suivi et de l'évaluation.	Nous avons besoin d'informations sur quelques indicateurs et devons régulièrement poser des questions exploratoires.
Efficace	Les informations pertinentes concernant les effets directs et impacts sont recueillies et documentées dans un délai très court ce qui évite un surcroît de travail.	Il est reconnu et apprécié qu'une meilleure documentation et réflexion demandent plus de temps qu'auparavant.
Cohérent	Le système de formats et réflexions est entièrement relié et évite les doubles entrées.	Une double documentation peut être nécessaire pour la triangulation de l'information.
Précis	La collecte et documentation des données essaie de saisir des données exactes et véridiques.	« Il vaut mieux avoir approximativement raison que précisément tort. »
Participatif	Les parties prenantes participantes sont en mesure de mettre en place leurs systèmes de suivi autonomes. Un échange régulier et une réflexion commune ont lieu au moins deux fois par an.	La participation ne veut pas dire qu'on influence le système de suivi ou les résultats des autres, mais de mener un dialogue. La confidentialité doit être garantie.

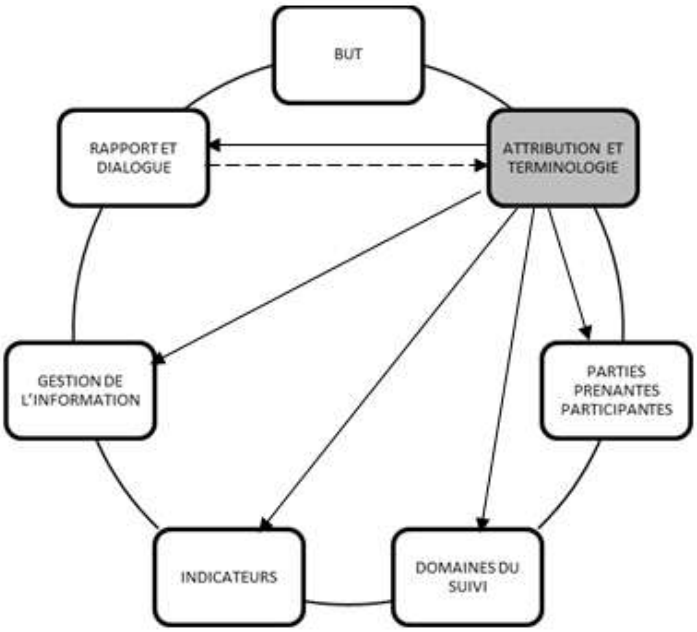
Il est important de créer une situation d'équilibre entre, d'une part, le souhait de bien comprendre et mesurer les effets et, d'autre part, le besoin concret de sélectionner et de privilégier des domaines pour le suivi en fonction de l'utilité pour les destinataires et des contraintes budgétaires. Les éléments expliqués dans les chapitres suivants s'appliqueront en fonction de l'approche concrète déterminée par l'organisation.

2 Attribution et terminologie autour de la « différence que nous générons »

Cet élément sert à déterminer :

1. la compréhension fondamentale de la « différence que nous générons »,
2. quel destinataire du projet peut avoir provoqué les ou contribué aux changements observés,
3. les différents termes concernant l'appréciation des impacts et effets directs,
4. la position de l'organisation face à ces options.

NGO-IDEAs vise à inclure tous les types de changements provoqués par le projet, non seulement ceux qui ont été prévus lors de la planification. Plusieurs modèles logiques pour attribuer le changement à nos activités de projet (« intervention de développement ») seront mis en évidence pour indiquer clairement que différents concepts existent et qu'ils ont chacun leur raison d'être. La terminologie que nous utilisons est liée à ces concepts. Nous devons la clarifier afin d'éviter des malentendus.

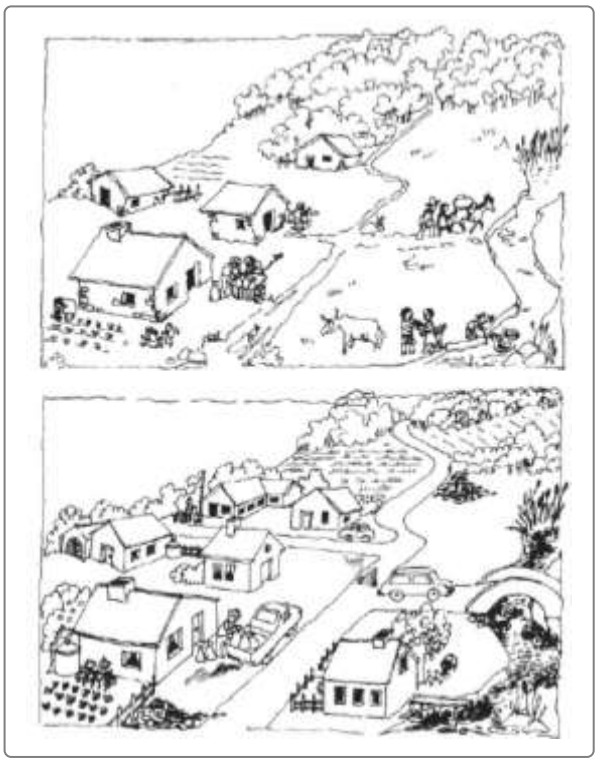


Lorsque nous parlons de la « différence que nous générons », nous utilisons normalement le terme « effet(s) ».

« Un effet est un changement causé par un incident ou une intervention. »
Un effet englobe à la fois les effets directs et les impacts. Un effet peut être

- *escompté ou non*
- *positif ou négatif*
- *à court, moyen ou long terme*
- *durable ou temporaire*
- *directement ou indirectement lié au projet*
- *économique, socioculturel, institutionnel, environnemental, technologique ou personnel*

Dans la coopération au développement, la définition suivante est utilisée :
« Un effet est un changement escompté ou non, directement ou indirectement dû à un projet. »



« Le changement est évident – mais est-ce que tout cela a été provoqué par notre projet ? »

Cela signifie que pour le suivi de l'(auto-)efficacité de leur action, les destinataires du projet, communautés et ONG doivent apprécier deux aspects :

Premièrement : changements

- Quels sont les changements survenus ?
- Dans quelle mesure les choses ont-elles changé, c.-à-d. comment pouvons-nous mesurer ou décrire ces changements ?

Deuxièmement : attribution des changements observés à des influences ou interventions

- Quels facteurs ont provoqué les changements ? Quelle était la contribution du projet ?
- Comment la logique de la « relation de cause à effet » peut-elle être décrite ?

La pierre jetée à l'eau symbolise les activités du projet. Certains effets sont immédiatement observables, tels que les vagues à la surface de l'eau. D'autres sont dissimulés (p. ex. les pierres qui détruisent les coraux au fond de l'océan).

Il existe également des facteurs qui peuvent contribuer à la formation de vagues (p. ex. le vent).

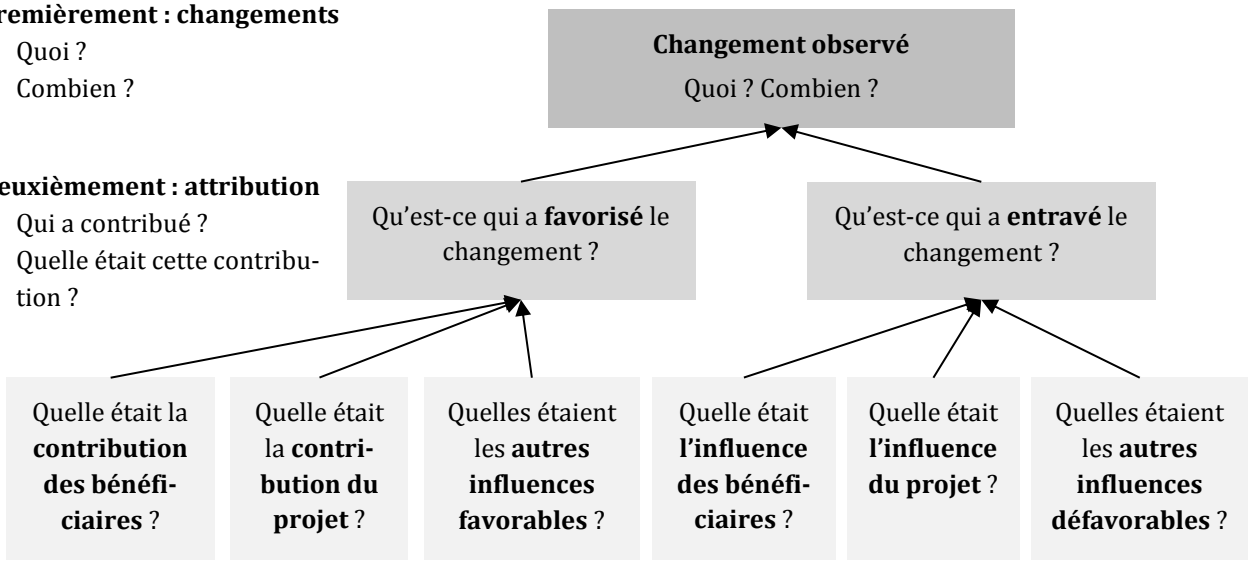
Les deux étapes peuvent être représentées de la manière suivante :

Premièrement : changements

- Quoi ?
- Combien ?

Deuxièmement : attribution

- Qui a contribué ?
- Quelle était cette contribution ?



Exemple de l'attribution des changements :

Changement observé : magasin de vêtements à succès

Ce qui favorise le changement

Formation professionnelle fournie par le personnel de projet

Motivation des destinataires du projet

Réputation au sein de la communauté

Ce qui entrave le changement

Appui insuffisant de la part du personnel de projet

Maladie d'un membre de la famille

Forte concurrence

Pour décrire la « différence que nous générons », c.-à-d. les effets, les termes suivants ont été proposés aux partenaires de NGO-IDEAs et acceptés comme définitions provisoires en guise de base de travail. Ils sont utilisés tout au long de ce Manuel (les termes qui diffèrent des définitions du CAD-OCDE sont indiqués en *italique*, les termes du CAD qui ne sont pas utilisés par NGO-IDEAs sont indiqués en gris) :

Terme	***Terminologie de NGO-IDEAs***
Impact	*Un changement dans la situation des personnes auxquelles s'adresse le projet,* • *auquel les effets directs ont contribué* • *qui peut être attribué seulement en partie à l'utilisation des produits du projet ou aux effets directs.*
Effet direct	*Un changement dans la situation des personnes auxquelles s'adresse le projet, qui peut être attribué de manière plausible surtout à l'utilisation des produits du projet.*
Utilisation des produits	*L'application des produits (p. ex. extrants, services, connaissances et compétences acquises) par les personnes auxquelles s'adresse le projet.*
Produits	Les extrants, biens d'équipement et services qui résultent d'une intervention de développement et de contributions des parties prenantes. Les produits peuvent également inclure des changements résultant de l'intervention qui sont pertinents pour la réalisation des effets directs.
Activité	Actions entreprises ou travaux menés en vue de conduire à des produits spécifiques. L'activité mobilise des intrants, tels que des fonds, de l'assistance technique et d'autres formes de ressources.
Intrant	Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'intervention de développement.

[2] De plus, il convient de préciser que le terme « impact » est couramment utilisé pour désigner TOUT changement substantiel induit par un événement. Cela signifie que s'il ne se réfère pas explicitement à une chaîne de résultats, le terme « impact » peut aussi être utilisé dans un sens plus large.

Il est important d'établir une distinction claire entre « produit » et « utilisation des produits » :

- La gestion de projet de l'ONG contrôle la mise à disposition des intrants du projet, des activités du projet et des produits du projet. Cela peut cependant aussi dépendre de la participation des personnes auxquelles les produits s'adressent (c.-à-d. surtout aux destinataires, mais le projet peut aussi s'adresser à des enseignants, au personnel de santé, à des journalistes …)[3].
- Les destinataires du projet sont responsables de l'utilisation des produits. La gestion de projet vise à générer des produits, effets directs et impacts conformément à l'objectif et à la planification du projet. Réaliser les effets directs est toutefois un processus de coopération partagé avec les parties prenantes participantes. Pour cette raison, il dépend aussi de ces destinataires ou de facteurs externes. Si les produits sont utilisés et les effets directs et impacts sont réalisés, il s'agit normalement d'un succès partagé entre l'ONG et ses destinataires – *c'est pourquoi la gestion de projet n'exerce pas le contrôle sur les effets directs mais en assume la responsabilité*.

[3] Il s'agit toutefois d'un cas particulier lorsque nous parlons d'intrants, activités et produits des destinataires. Lorsqu'ils ne font pas partie de l'accord de projet, ils peuvent être considérés comme des effets directs ou impacts de l'intervention du projet.

Etapes pour renforcer le système de suivi :

2e ELEMENT : Attribution

1. Vous devez savoir qu'il existe des modèles différents pour illustrer la relation entre causes et effets. Chaque modèle a ses propres avantages et inconvénients. Les différentes parties prenantes participantes du projet peuvent procéder selon des logiques différentes. Il n'existe pas de modèle universel qui pourrait s'appliquer à tous.
2. Vous devez savoir que la chaîne de résultats est utilisée au niveau international par les organisations qui suivent également l'approche du cadre logique. Pour cette raison, il est important que la gestion de projet connaisse bien ce concept.

Terminologie

1. Vérifiez votre documentation liée à la gestion pour savoir :
   - si la terminologie utilisée par vous et votre personnel est cohérente,
   - si les termes que vous utilisez correspondent ou non à la terminologie de NGO-IDEAs,
   - comment d'autres organisations travaillant dans le même contexte que vous utilisent cette terminologie.
2. Décidez dans quelle mesure vous avez besoin d'une terminologie clairement définie et, si nécessaire, rédigez un glossaire comparant les termes utilisés par les différentes parties prenantes participantes du projet :
   - Quels sont les termes à clarifier ?
   - Pourquoi et pour qui pourrait-ce être utile ?
3. Décidez s'il est nécessaire de communiquer cette terminologie abstraite aux destinataires du projet et au personnel – souvent ce n'est pas nécessaire !
4. *(Si les termes doivent être clarifiés :)* Proposez une liste de termes à clarifier à votre personnel et aux autres parties prenantes participantes (organisme de financement, bénéficiaires visés, autres). Adaptez-la selon les besoins.
   - Comprennent-ils la proposition et sont-ils d'accord avec les termes proposés ?
   - Est-il nécessaire de traduire les termes dans la langue de votre personnel et des destinataires du projet ?

« RESSOURCES POUR DAVANTAGE DE REFLEXION »

Terminologie de NGO-IDEAS liée à la « différence que nous générons »

Il n'est pas facile de se mettre d'accord sur une terminologie commune pour l'appréciation des effets directs et impacts. Les différentes langues et des idées très différentes du « fonctionnement » du développement peuvent empêcher une définition commune. Dans de nombreux pays, les organisations d'aide au développement essaient de déterminer leur propre interprétation des termes et d'en discuter avec leurs partenaires. Tandis que le processus de discussion est toujours en cours, NGO-IDEAs a besoin de définitions opérationnelles qui sont pratiques et largement acceptées par les ONG participantes.

Une terminologie du suivi généralement reconnue est celle documentée dans le glossaire de l'OCDE-CAD.[4] L'OCDE-CAD est l'entité qui fixe les normes générales pour les procédures et la terminologie dans la coopération au développement. Les ONG allemandes et leurs partenaires connaissent les définitions de l'OCDE-CAD et estiment qu'elles sont utiles. Néanmoins, certains d'entre eux ne sont pas vraiment satisfaits des définitions des termes anglais « impact » et « outcome » (effet direct), étant donné que deux séries de critères sont combinés : la relation de cause à effet entre les activités de projet et le changement d'une part, et l'aspect du temps d'autre part (avec la nécessité de clarifier si « à long terme » signifie « durable » ou « à l'issue d'une longue période de temps »). Cependant, le parallélisme du cadre logique et de la chaîne de résultats stipule que seule la logique causale doit déterminer les définitions. L'expérience de NGO-IDEAs a montré qu'une façon réaliste de déterminer la terminologie respective est de se référer à l'approche du cadre logique que la plupart des ONG connaissent bien. Il peut facilement être expliqué que la chaîne de résultats suit la même logique que le cadre logique, mais d'un point de vue différent[5] :

Cadre logique *(surtout pour la planification)*	***Formulations typiques dans le domaine de la planification et du suivi :***	***Chaîne de résultats*** *(surtout pour le suivi)*
Finalité/Objectif global	*Cela contribue à …*	***Impact***
Objectif du projet	*La situation des destinataires du projet s'améliore en ce qui concerne …*	***Effet direct***
	Les destinataires du projet utilisent les produits …	***Utilisation des produits***
Produits	*Les destinataires du projet sont :* • *en mesure de …* • *conscientes de …* • *encouragées à …*	***Produits***
Activité	• *Les destinataires du projet font …* • *Le projet réalise (les activités)*	***Activité***

[4] Organisation de coopération et de développement économiques, Comité d'aide au développement : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats ; Paris 2002 ; lien Internet : http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf (7 septembre 2009)

[5] Voir l'annexe 1 pour plus de détails

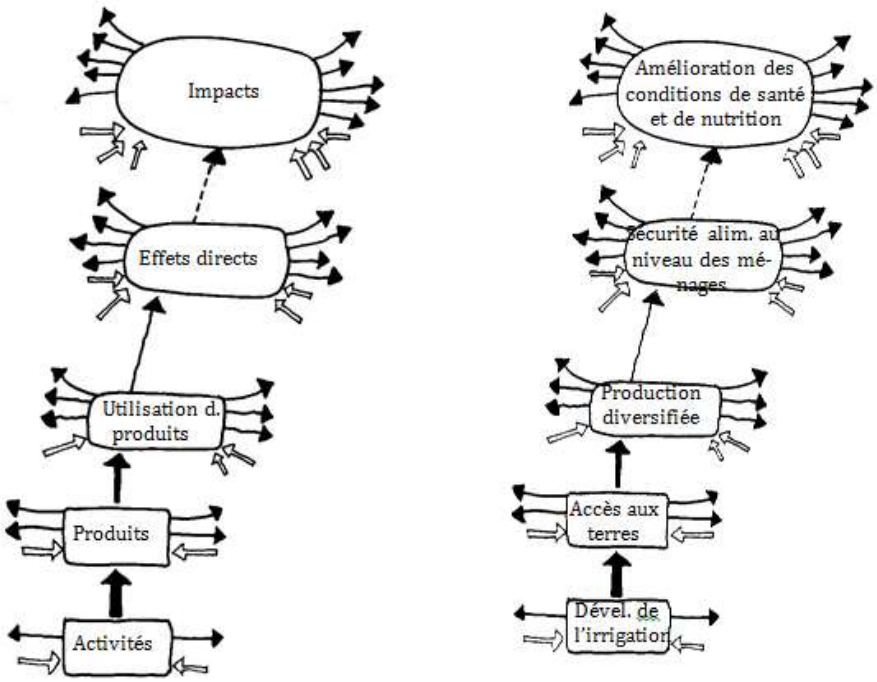
Modèles d'attribution

Si nous examinons la réalité complexe dans laquelle ont lieu les projets, nous nous rendons compte qu'il existe un enchevêtrement de facteurs qui s'influencent mutuellement et il est difficile d'affirmer quelles sont les causes et quels sont les effets. Parmi les nombreux modèles différents pour attribuer approximativement les changements à des projets déterminés, NGO-IDEAs recommande trois perspectives différentes qui peuvent être complétées par d'autres modèles.

1er modèle d'attribution :

Le « cadre logique » et la « chaîne de résultats » : commencer l'analyse du point de vue de la planification du projet.Une façon de représenter les relations entre les activités du projet et les produits avec les effets consiste à développer des chaînes de résultats.

L'approche de la chaîne de résultats est utilisée au niveau international par les organisations qui suivent également l'approche du cadre logique. Pour cette raison, il est important que la gestion de projet connaisse bien cette approche.



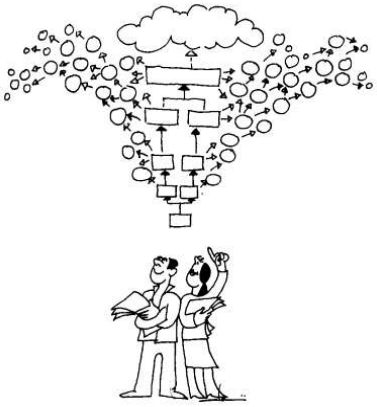
Le graphique sur la gauche représente les éléments d'une chaîne de résultats. A droite sont présentés des exemples d'une séquence d'activités - produits - utilisation des produits - effets directs - impacts. Les flèches indiquent que chaque élément est aussi lié à d'autres facteurs. Chaque chaîne de résultats ne représente donc qu'une petite partie d'une réalité beaucoup plus complexe.

La chaîne de résultats est souvent représentée comme une ligne ce qui peut créer l'impression qu'il existe une seule relation de cause à effet linéaire. En réalité, les effets et contributions secondaires par rapport à chaque chaîne de résultats sont très nombreux.

La chaîne de résultats peut être abordée de deux perspectives différentes :

- *La perspective de la planification (désignée comme « cadre logique ») qui commence par le haut (une finalité, un impact) et visualise toutes les contributions potentielles ou réelles d'un projet pour y parvenir.*
- *La perspective du suivi qui commence par le bas (un produit, une activité) et visualise tous les changements induits par une certaine activité ou un certain produit.*

Perspective de la planification *de la chaîne de résultats*



Perspective du suivi de la chaîne de résultats

Comment pouvons-nous déterminer la chaîne de résultats à des fins de suivi, c.-à-d. identifier les effets directs et impacts ?

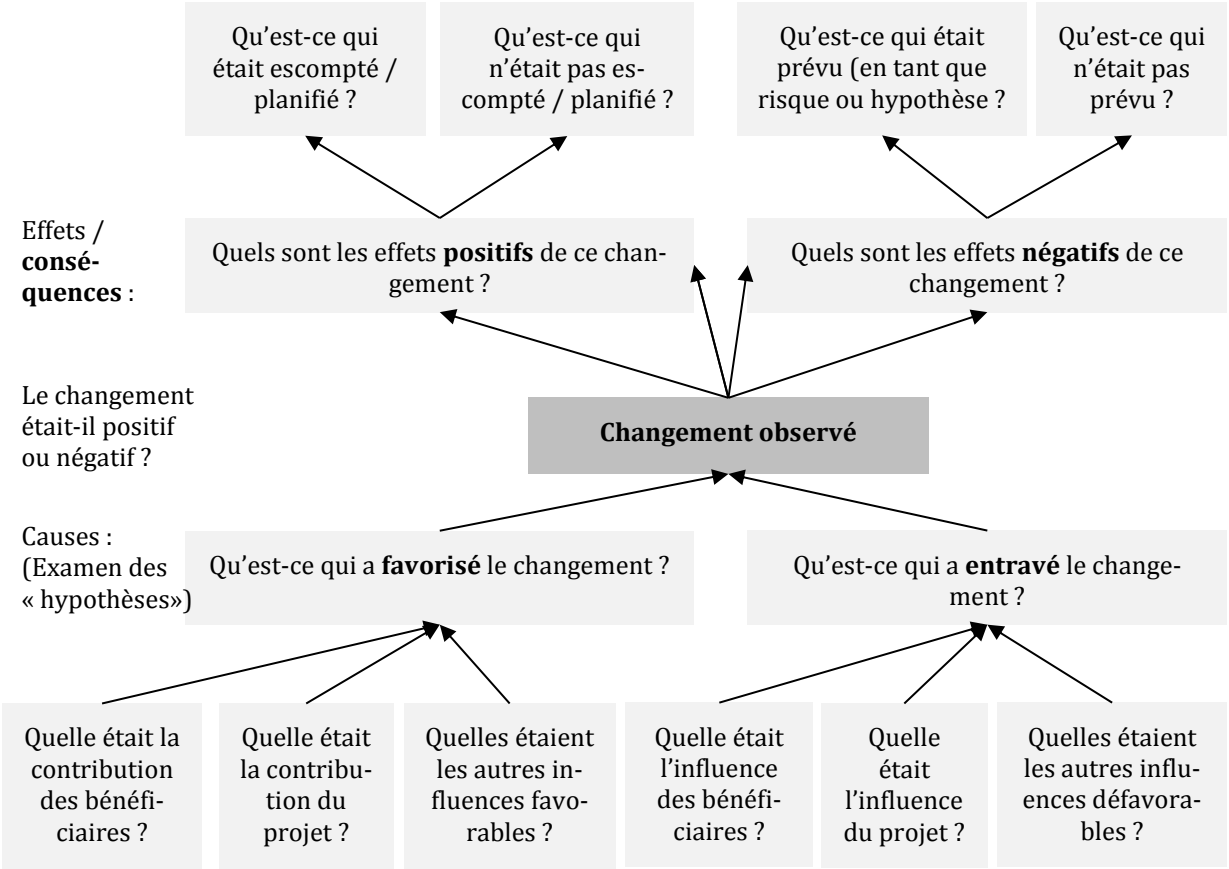
1. *Quelles sont nos produits ?*
   c.-à-d. quels services notre projet offre-t-il aux destinataires ?
2. *Comment les produits sont-ils utilisés par les destinataires ?*
   c.-à-d. dans quelle mesure les destinataires du projet tirent-ils profit des services offerts ? Comment les utilisent-ils ? Combien de personnes ou de ménages les utilisent ?
3. *Quels sont les effets directs ?*
   c.-à-d. quels sont les avantages directs (ou utilités directes) qui découlent de l'utilisation des services offerts par le projet ?
4. *Quels sont les impacts ?*
   c.-à-d. quels sont les avantages indirects (ou utilités indirectes) qui découlent de la réalisation des avantages directs (ou utilités directes) ainsi que d'autres influences ?

Comme il a déjà été expliqué, la chaîne de résultats implique l'utilisation d'une terminologie déterminée. Lorsqu'elle est élaborée pendant la phase de planification, la chaîne de résultats est développée depuis les objectifs globaux vers les activités en détail. Elle est donc identique à la structure des objectifs du cadre logique.

2e modèle d'attribution :

Le modèle « en étoile » : commencer l'analyse à partir d'un changement observé

Utiliser le modèle « en étoile » signifie commencer l'analyse ***à partir d'un changement observé.*** *On ne considère pas seulement les contributions favorables (positives), mais aussi les contributions défavorables (négatives). De même, on ne considère pas seulement les contributions du projet car ceci pourrait conduire à la conclusion erronée que tout changement a été induit par le « propre » projet. Ainsi, on peut analyser en détail qu'est-ce qui a contribué à ce changement et quelles en sont les conséquences :*



Comment procéder pour faire une analyse selon le modèle « en étoile » :

1. *Choisissez l'un des changements les plus substantiels que vous avez observés.*
2. *Analysez les causes qui ont favorisé ou entravé le changement observé (voir questions dans les encadrés).*
3. *Analysez quelles personnes ou quels événements ont contribué - de manière favorable ou défavorable - au changement observé (voir questions dans les encadrés).*
4. *Analysez les conséquences - positives et négatives - du changement observé (voir questions dans les encadrés).*
5. *Déterminez quelles sont les conséquences prévues et imprévues.*

3e modèle d'attribution :

La matrice d'influence : relier chaque changement observé à chaque activité de projet importante. La matrice d'influence offre la possibilité de représenter des relations de cause à effet non linéaires.

Exemple d'une matrice d'influence

Facteurs contributifs : *Influence sur :*	Animaux de trait	Plantation d'arbres	Programme d'alphabétisation	Mesures d'hygiène	Appui organisationnel	Appui juridique	Somme passive (qu'est-ce qui a été influencé ?)
Rendements agricoles	●●●	●●	●●		●●		9
Revenus des familles	●●●	●°		°	●●	●●	8+; 2-
Etat de santé des enfants		● °	●●●	●●●	●		8+; 1-
Accès aux ressources	●	●	●●●		●●●	●●●	11
Egalité des sexes		●	●●●	●●●	●●●	●●	12
Participation politique		●	●●●		●●●	●	8
Droits humains			●●●	●	●●●	●●●	10
Environnement durable	●●	●●●	●	●●●	●●		11
Somme active (qu'est-ce qui a exercé une influence ?)	9	10+ 2-	18	10+ 1-	19	11	

L'exemple montre que les activités analysées ont eu le plus d'influence sur l'égalité des sexes. L'appui organisationnel a exercé l'influence principale, suivi par le programme d'alphabétisation. Certains facteurs ont également exercé des influences négatives.

Le nombre de points dans chaque case indique le niveau d'influence exercée par les différents facteurs sur chaque changement, allant p. ex. de 0 = pas d'influence à 3 = forte influence. Les changements positifs sont symbolisés par des points noirs (●●●), les changements négatifs par des points vides (°°°). Les points positifs et négatifs sont additionnés séparément.

Comment établir une matrice d'influence :

1. *Dressez une liste de tous les changements observés dans le contexte du projet. Ils sont notés dans la première colonne de la matrice. Fixez un ordre de priorité et sélectionnez, si nécessaire.*
2. *Dressez une liste des facteurs importants qui ont contribué aux changements, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des projets. Ils sont notés dans la première ligne de la matrice. Fixez un ordre de priorité et sélectionnez, si nécessaire. Ceci peut être fait lors des discussions en groupes focaux avec la communauté.*
3. *Pour chaque case, appréciez le niveau d'influence exercée par les différents facteurs sur chaque changement, allant p. ex. de 0 = pas d'influence à 3 = forte influence.*
4. *Dans la dernière colonne (à droite), calculez la somme totale de la ligne. Un nombre élevé signifie que le changement a été fortement influencé.*
5. *Dans la dernière ligne (en bas), calculez la somme totale de la colonne. Un nombre élevé signifie que le facteur en question a exercé une forte influence sur les changements.*
6. *Même si les chiffres sont importants, il est encore plus important de comprendre pourquoi une communauté considère une influence comme positive ou négative, comme forte ou faible.*
7. *Afin de motiver la réflexion, vous pouvez également réduire le tableau : vous pouvez analyser la matrice uniquement sur la base des produits du projet ou bien analyser les influences externes ou encore procéder à une analyse contrefactuelle : quels auraient été les changements sans le projet ? Lors de ces réflexions, il faut tenir compte des interdépendances.*

Lorsque le débat sur l'appréciation des effets directs et impacts s'est amorcé, l'accent a souvent été mis sur l'identification et la mesure du changement. Les discussions récentes se concentrent plus sur la difficulté d'attribuer les changements observés aux causes respectives et en particulier au projet. Il est donc utile de connaître le modèle d'attribution avant d'identifier les domaines qui feront l'objet d'un suivi (voir chapitre 4) et les indicateurs servant à mesurer le changement (voir chapitre 5). Pour cette raison, il est important de peser les avantages et différences des trois modèles logiques pour attribuer le changement à une intervention de développement. Le tableau suivant peut vous donner un aperçu.

Avantages et inconvénients des différents modèles d'attribution

	Avantages	***Inconvénients***
Chaîne de résultats	• *la logique linéaire peut être facilement combinée avec la planification stratégique et du projet* • *en incluant les activités de projet et les produits, elle établit un lien entre le projet et ses effets* • *cette logique est déjà introduite dans la planification (« cadre logique » !)* • *la présentation simplifiée permet de visualiser la logique de la « relation de cause à effet » de manière simple et compréhensible*	• *le fait que la chaîne de résultats utilise des termes similaires (mais non identiques) à ceux utilisés par le cadre logique peut prêter à confusion* • *la perspective linéaire (souvent théorique) ne reflète pas la réalité car les effets réciproques qui se renforcent mutuellement et les effets secondaires non désirés ne sont pas pris en considération* • *la présentation simplifiée risque d'ignorer d'autres effets importants* • *l'utilisation de la chaîne de résultats exige un certain entraînement*
Modèle « en étoile »	• *ce modèle commence par les changements observés, c.-à-d. par les expériences des gens* • *il peut être utilisé de manière intuitive ; des connaissances théoriques spécifiques concernant la distinction entre effet direct et impact ne sont pas nécessaires* • *il est facile à appliquer sur le terrain* • *il met l'accent sur les contributions (favorables et défavorables) des destinataires du projet, prend en compte leur comportement et est de ce fait orienté sur les actions concrètes* • *la perspective est holistique, non linéaire*	• *il ne renvoie pas à l'approche du cadre logique* • *le modèle « en étoile » ne fait pas de distinction entre effet direct et impact ; si une telle distinction est nécessaire, elle peut y être ajoutée*
Matrice d'influence	• *elle combine les changements observés avec des causes importantes dans une procédure équilibrée* • *elle peut être utilisée de manière intuitive ; des connaissances théoriques spécifiques concernant la distinction entre effet direct et impact ne sont pas nécessaires* • *elle est facile à appliquer sur le terrain (et est proposée comme l'un des « Petits Outils »)* • *elle permet de distinguer les contributions des différents bénéficiaires visés et d'autres influences externes et de comparer les points forts des influences du projet et d'autres influences* • *la perspective est holistique, non linéaire*	• *elle ne se réfère pas à l'approche du cadre logique* • *la « matrice d'influence » ne fait pas de distinction entre effet direct et impact ; si une telle distinction est nécessaire, elle peut y être ajoutée* • *si aucun ordre de priorité n'est fixé, la matrice d'influence pourrait être trop étendue ce qui rendrait l'analyse trop fastidieuse*

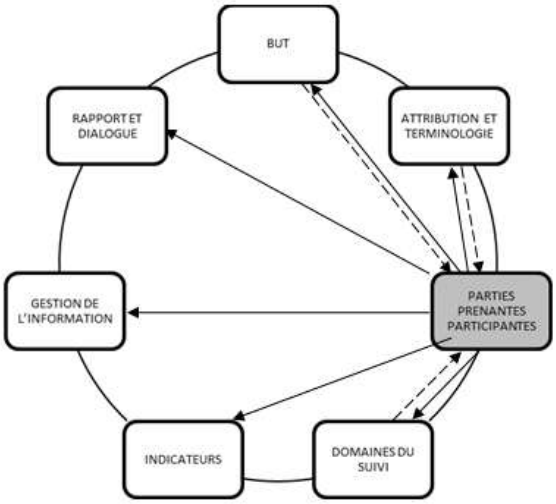
3 Parties prenantes participantes

Cet élément sert à déterminer :

1. les parties prenantes participantes qui doivent être incluses dans le système de suivi axé sur les effets directs et les impacts,
2. leurs contributions potentielles et les besoins d'information et de dialogue,
3. ainsi que leur rôle dans le système de suivi axé sur les effets directs et les impacts.

Il convient d'inviter différentes parties prenantes participantes à participer à un suivi coordonné des résultats du projet, en tenant compte de leurs besoins d'information sur les effets directs et impacts.

Un suivi participatif ne signifie pas nécessairement que les parties prenantes participantes doivent se mettre d'accord sur des procédures communes. Il devrait plutôt les inviter à renforcer leurs systèmes de suivi autonomes ainsi qu'à partager leurs constatations et réflexions.

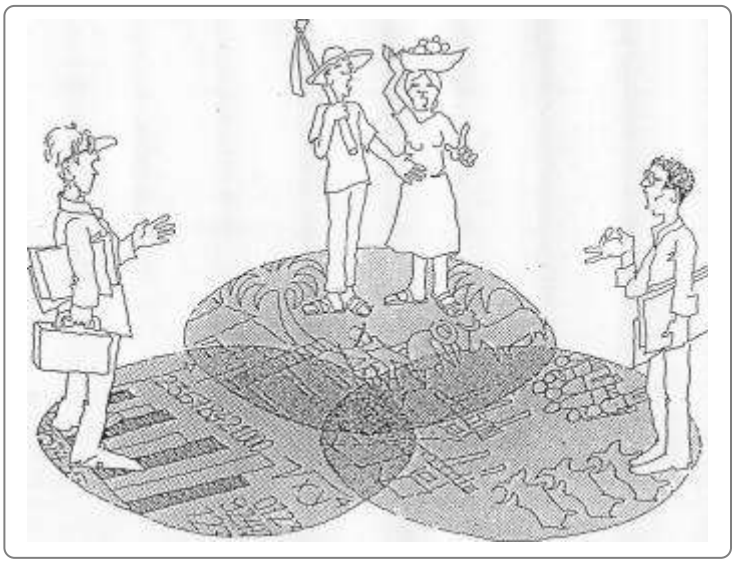


En général, les groupes de parties prenantes suivantes participent à la mise en œuvre d'un projet et, par conséquent, il convient de les inclure également dans les efforts de suivi :

- destinataires du projet = bénéficiaires visés
- organisations à base communautaire (OBC)
- organismes chargés de la mise en œuvre (p. ex. des ONG de développement)
- organismes de financement (ou bien partenaires techniques et financiers)
- autres bénéficiaires dans le contexte du projet

Sur la base de l'accord de projet, ces parties prenantes participantes se réunissent pour discuter des préoccupations et objectifs communs. Mis à part cela, les parties prenantes participantes se diffèrent en ce qui concerne

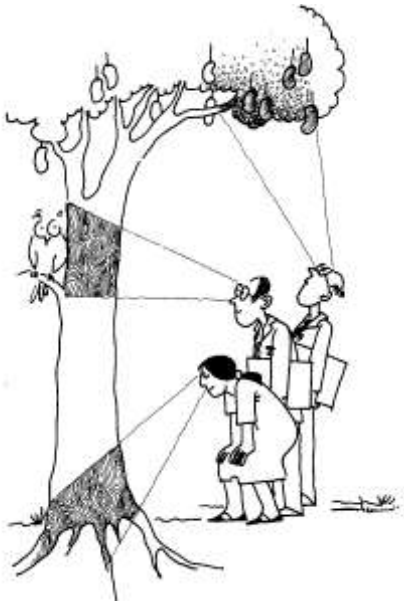
- leurs connaissances de la situation et les besoins des destinataires,
- leur perception et analyse de la situation et du contexte,
- leurs objectifs personnels et institutionnels,
- leurs rôles et les fonctions de leurs organisations et, par conséquent,
- leur appréciation des effets d'un projet.



Le dessin montre les destinataires du projet (en haut), un partenaire financier (à gauche) et un membre du personnel de projet (à droite).

Chacun des bénéficiaires visés a ses propres antécédents, sa propre réalité et ses propres connaissances (symbolisés par les trois cercles dans le dessin). Si on inclut les différentes expériences et compétences dans la planification du projet et dans le suivi, les résultats du suivi seront plus nuancés et plus précis.

Les différentes parties prenantes participantes peuvent avoir des points de vue différents et aussi des problèmes et objectifs différents. Les perspectives et objectifs des différentes parties prenantes participantes peuvent s'avérer complémentaires, mais il arrive aussi qu'ils soient contradictoires. Le dessin symbolise les différents points de vue des parties prenantes. Le partage des différentes perspectives rendra les résultats du suivi plus nuancés et permettra une appréciation plus globale.



Afin d'encourager l'autonomisation et d'augmenter l'(auto-)efficacité, les destinataires du projet doivent disposer de leur système de suivi autonome. Dans le contexte de NGO-IDEAs, les destinataires du projet sont en mesure de fixer leurs propres priorités. Ils devraient jouer des rôles spécifiques et avoir des responsabilités déterminées en ce qui concerne la mise en œuvre et le suivi du projet. Il est cependant essentiel que les destinataires entament un dialogue les uns avec les autres et avec les acteurs externes pour rendre plus cohérentes les différentes perspectives.

3.1 Identification des parties prenantes participantes

L'organisation responsable de la mise en œuvre du projet (le « titulaire de projet ») doit identifier des parties prenantes appropriées pour la participation au suivi des effets directs et des impacts. Ensemble avec ces destinataires, l'organisation doit proposer des rôles pour tous les acteurs afin de concevoir un futur système de suivi des effets. Il peut être utile de demander à des observateurs indépendants ou experts de fournir une rétroaction critique. A l'aide d'une matrice, les principales tâches de chaque institution participant au suivi peuvent être visualisées et clarifiées[6] :

Nom de l'institution Caractéristiques	**Groupe de pilotage**	**Réunions avec le directeur**	**Réunions du personnel de projet**	**Comité de la fédération**	**Comité villageois**
Qui participe ?	Représentants de toutes les parties prenantes participantes du projet	Gestion de l'ONG	Gestion du projet	Gestion de la fédération	Chefs de village
Fréquence des réunions	chaque trimestre	chaque mois	chaque semaine	chaque trimestre	chaque mois
Responsabilités					
Principaux objets d'analyse					
Qui prépare et envoie les informations ?					
Prise de décision					

[6] Ce tableau ne peut donner qu'un exemple. Afin de pouvoir l'appliquer pour une organisation, tous les niveaux de décision doivent être pris en considération, de même que les réunions de coordination avec les parties prenantes externes.

3.2 Identification des contributions potentielles et des besoins d'information et de dialogue

Dans le contexte des projets des ONG, les partenaires veulent que les **destinataires du projet** jouent un rôle actif et important dans le suivi et l'évaluation. Ces acteurs sont le plus touchés par les changements et perçoivent les effets d'un projet de la manière la plus directe. Ils sont les mieux placés pour observer les changements et recueillir toutes les informations pertinentes. De plus, la participation au suivi des effets et le contrôle exercé sur ces derniers est une manière de favoriser l'appropriation face au processus de développement et de renforcer ainsi l'autonomisation des destinataires du projet.

Normalement, le **titulaire de projet** est l'organisation responsable de la mise en œuvre du projet. Cela signifie qu'il assume la responsabilité principale du suivi car il doit organiser la collecte et l'analyse de toutes les informations pertinentes. Cela implique en outre qu'il doit présenter une proposition quant au rôle des autres acteurs dans le cadre d'un système de suivi. En utilisant une approche participative, le personnel de l'ONG jouera un rôle plus important en tant que facilitateurs, formateurs et conseillers. De même, il évitera ainsi de jouer un rôle trop dominant dans le processus de suivi.

Normalement, les **organismes de (co-)financement** des projets ne participent qu'indirectement au suivi des effets puisqu'ils n'ont aucun accès aux informations directes concernant les effets, mais dépendent plutôt de l'accès à ces informations par l'intermédiaire du titulaire de projet. Ils peuvent seulement apporter un soutien méthodologique et financier pour le suivi des effets. Dans certains cas rares, ils réalisent des « études d'impact » et évaluations d'un projet.

Par ailleurs, chaque projet inclut des **parties prenantes supplémentaires** (p. ex. services de santé, d'éducation ou de vulgarisation, petites et moyennes entreprises) qui ne sont pas toujours officiellement intégrées au projet, mais qui peuvent également contribuer au ou être touchées par le projet. Pour cette raison, elles peuvent être intéressées à observer les changements induits par le projet et peuvent même essayer d'influencer le projet. Il convient d'analyser quelles parties prenantes devraient participer et à quel point il est judicieux qu'elles participent au suivi des effets.

Afin d'ajouter un point de vue externe par rapport aux effets d'un projet, des **experts externes** peuvent être chargés de recueillir des informations et d'analyser les changements induits par le projet.

En assurant la meilleure coordination possible avec les destinataires du projet et l'organisme de financement, le titulaire de projet doit proposer qui doit jouer quel rôle à quel moment donné pendant la période du projet.

Lorsque le titulaire de projet a décidé qui devra être impliqué au système de suivi, les questions suivantes devraient être abordées en coordination avec les destinataires du projet et l'organisme de financement :

- Quelles pourraient être les contributions potentielles de chaque destinataire au suivi axé sur les effets directs et les impacts ? = De quelles informations disposent-ils d'habitude ?
- De quel type d'informations ont-ils besoin en ce qui concerne notre projet ?
- Dans quelle mesure sont-ils intéressés à communiquer avec la gestion de projet ?

Les réponses peuvent être visualisées à l'aide d'une matrice.

Exemple de la matrice d'une ONG travaillant avec des enfants :

Destinataire	Contributions potentielles au suivi	Besoins potentiels en matière de suivi	Intérêt potentiel à dialoguer
Destinataires du projet (parents)	• Informations sur le développement des enfants	• Retour d'information concernant le développement et la performance des enfants	• Comment l'éducation peut-elle être améliorée ? • Conflit à propos de la charge de travail
ONG (titulaire de projet)	• Respect des droits de l'enfant	• Amélioration du bien-être des enfants	• Comment les destinataires peuvent-ils contribuer à améliorer le bien-être des enfants ?
Ecoles	• Développement mental et prestations scolaires des enfants • Appréciation et étalonnage	• Charge de travail des enfants en dehors de l'école • Activités de loisir des enfants	• Comment les parents peuvent-ils contribuer à l'amélioration de la performance scolaire ?
Postes de santé	• Conditions de santé des enfants	• Habitudes alimentaires des familles • Utilisation d'eau propre	• Comment les parents peuvent-ils contribuer à améliorer l'alimentation et la santé des enfants ?
Organisme de financement	• Indicateurs OMD • paramètres de référence	• Informations concernant les améliorations concrètes de la santé et de l'éducation des enfants	• Comment les destinataires peuvent-ils contribuer à améliorer le bien-être des enfants ?

3.3 Décision quant au rôle de chacune des parties prenantes dans le suivi

En fonction de cette appréciation, la gestion devrait contacter les autres destinataires (bénéficiaires visés) pour évaluer les potentiels et besoins qu'ils ont exprimés et ajuster la matrice en conséquence. Les capacités et compétences nécessaires pour remplir ce rôle doivent faire l'objet d'une analyse critique. Si nécessaire, il convient également d'identifier les possibilités pour le renforcement des capacités.

La matrice ajustée constituera une aide précieuse pour impliquer les différentes parties prenantes participantes du projet dans des activités futures. Elle peut être particulièrement utile pour déterminer

- les domaines qui doivent être inclus dans le système de suivi axé sur les effets directs et les impacts,
- des indicateurs adéquats et la façon de recueillir les informations pertinentes,
- la mise en place du système d'information sur le suivi,
- le dialogue et les mécanismes de suivi (y compris le dialogue avec des observateurs indépendants).

Un partage de ce travail pourra alléger la charge de la collecte et gestion d'un grand nombre de données.

La coopération et le dialogue dans ce domaine permettront d'améliorer encore plus la coordination des activités de développement.

Etapes pour renforcer le système de suivi :

3e ELEMENT : Parties prenantes participantes du projet

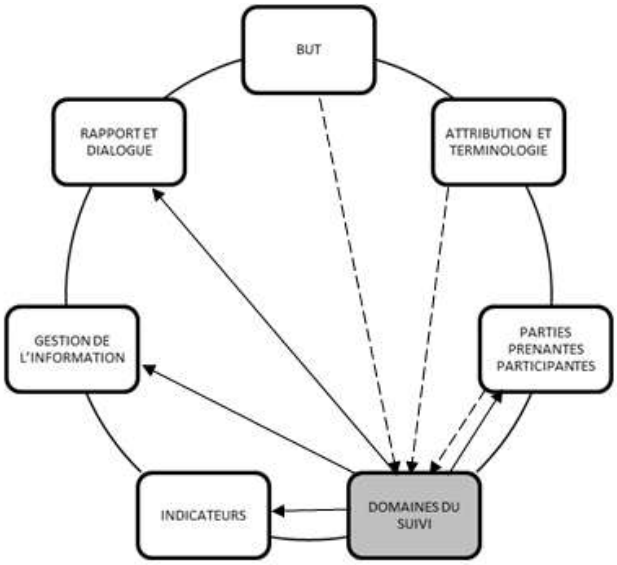
1. Identification des parties prenantes participantes du projet
2. Identification de leurs contributions potentielles et des besoins d'information et de dialogue ainsi que le renforcement des capacités à mettre en œuvre
3. Décision quant au rôle de chacune des parties prenantes participantes dans le système de suivi axé sur les effets directs et les impacts.

4 Domaines faisant l'objet du suivi

Cet élément sert à déterminer :

1. dans quels domaines importants l'organisation s'attend à des effets directs et impacts qui influenceront la gestion du projet,
2. quelle perspective compte et quelles sont les priorités.
3. Lorsque les domaines faisant l'objet du suivi sont définis, l'organisation devra identifier des indicateurs adéquats et questions clés pour chacun de ces domaines (*voir chapitre 5*).

Après avoir choisi les modèles logiques pour attribuer les changements observés à notre projet et après avoir déterminé quelles parties prenantes participantes devront participer au suivi des effets directs et des impacts, il sera nécessaire de décider quels domaines feront l'objet d'un suivi destiné à mesurer et décrire les effets directs et impacts. Cela doit être fait avant d'identifier les indicateurs. Seulement un nombre limité d'indicateurs peuvent faire l'objet d'un suivi !



En pratique, chaque acteur impliqué au projet a un point de vue différent au sujet des effets du projet qui devront faire l'objet d'un suivi et des méthodes à utiliser. Afin de pouvoir réellement analyser toutes les informations de manière appropriée et de maintenir les coûts à un bas niveau, il est important de ne pas recueillir trop de données. Il est donc nécessaire de fixer des priorités quant aux effets du projet qui devront être analysés.

Il faut prendre une décision à propos des aspects, domaines ou secteurs qui feront l'objet du suivi :

- Le système de suivi doit-il être conçu de manière à examiner uniquement les effets en fonction des objectifs prédéterminés ?
- Les acteurs impliqués ne suivent-ils que les effets produits par certaines activités de projet ou les effets concernant un domaine particulier tel que les droits humains ?
- Ou bien le système de suivi se concentre-t-il sur des effets particulièrement importants pour les destinataires du projet ?
- Dans le cadre d'un projet complexe, il peut également s'avérer utile de prendre en considération toutes ces différentes perspectives afin d'obtenir un tableau général et complet qui englobe également les facteurs intangibles et l'environnement.

Comme point de départ, NGO-IDEAs recommande d'identifier les domaines faisant l'objet du suivi en deux étapes :

1. Effets directs escomptés, tel qu'il est exprimé dans l'objectif du projet

   - Etudiez les documents de planification de votre projet et identifiez les effets directs escomptés de ce projet : quel sera l'avantage direct pour les destinataires du projet lorsqu'ils utiliseront les produits et services du projet ? Ceci doit être précisé au niveau de l'objectif du projet, à condition que la planification ait été effectuée de manière adéquate. Si cela fait partie de l'accord de projet, vous êtes généralement tenus à effectuer le suivi de ces effets escomptés.
   - Essayez d'identifier le domaine qui devra faire l'objet du suivi et évitez de vous concentrer trop tôt sur des indicateurs déterminés. Le chapitre suivant décrit comment vous pouvez identifier de bons indicateurs. A la fin, vous devez disposer au moins d'un indicateur quantitatif et d'un indicateur qualitatif (question clé exploratoire, voir chapitre/élément 5) pour chaque domaine faisant l'objet d'un suivi.

2. Objectifs des destinataires du projet

   - Assurez-vous que les effets directs escomptés qui ont été convenus correspondent aux objectifs des destinataires du projet. Parfois les documents du projet sont trop abstraits pour bien exprimer quels sont les changements substantiels escomptés par les destinataires du projet.
   - La Boîte à Outils de NGO-IDEAs décrit deux méthodes pour identifier les objectifs des destinataires du projet :
     - SAGE : sert à identifier les objectifs des individus et ménages
     - PAG : sert à identifier les objectifs des groupes et communautés
   - Si un grand nombre d'objectifs a été fixé, choisissez-en quelques-uns, p. ex. trois à cinq domaines qui feront l'objet d'un suivi. Certains domaines peuvent être représentés par plus d'un objectif ou indicateur.

Evitez de choisir trop d'objectifs et indicateurs pour le suivi !

Puisque NGO-IDEAs vise à l'autonomisation et aux actions des destinataires du projet, le présent Manuel a l'intention d'encourager le suivi des effets directs et des impacts du point de vue de la base. Le « suivi de l'auto-efficacité » est le mieux réalisé si les destinataires du projet peuvent déterminer de façon autonome les domaines du suivi et analyser leur propre contribution aux changements observés.

Etapes pour renforcer le système de suivi :

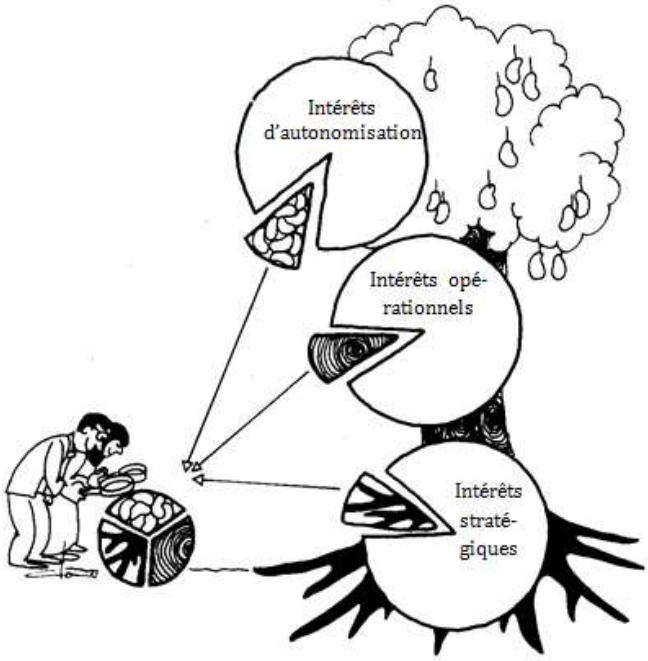
4e ELEMENT : Domaines faisant l'objet du suivi

1. Conformément au but et aux critères de qualités définis pour votre système de suivi axé sur les effets directs et les impacts, vous devez établir un ordre de priorité pour les domaines du suivi.
2. Commencez par les effets directs escomptés tel qu'ils sont précisés dans la planification de votre projet, en tenant compte des points de vue des destinataires du projet et vérifiez s'ils constituent une valeur ajoutée de la gestion de projet.
3. Afin de ne pas surcharger le système de suivi de l'ONG et de soutenir plutôt les bénéficiaires visés dans leurs systèmes autonomes axés sur le suivi des effets, mettez-vous d'accord avec eux sur l'échange des informations et la réflexion commune.

« RESSOURCES POUR DAVANTAGE DE REFLEXION »

En général, les différents acteurs ont un intérêt commun à effectuer un suivi des effets concernant des aspects de l'accord de projet, p. ex. la réalisation des objectifs de projet et l'utilité des produits du projet. En outre, il semble judicieux de suivre les effets des composantes du projet qui sont probablement les plus significatifs ou qui sont jusqu'à présent les moins connus. La sélection des domaines du suivi dépendra donc fortement du modèle d'attribution privilégié. S'agissant d'autres aspects, les acteurs peuvent cependant avoir des priorités différentes. Les priorités et intérêts concernant le suivi ne sont non seulement différents entre les et au sein des organisations impliquées, mais dépendent aussi de la phase dans laquelle se trouve le projet. Il est surtout nécessaire de fournir certaines informations à la fin lorsque le projet est confié aux parties prenantes participantes.

En principe, trois domaines d'intérêts essentiels concernant les effets peuvent être différenciés : les intérêts stratégiques, les intérêts opérationnels et les intérêts d'autonomisation. Ces différents domaines d'intérêts sont liés entre eux et peuvent se renforcer les uns les autres. Dans certaines circonstances, les organisations peuvent toutefois décider de se concentrer seulement sur un ou deux de ces domaines d'intérêts.



Les différents destinataires (bénéficiaires visés) peuvent avoir des points de vue différents et aussi des problèmes et objectifs différents. Les perspectives et objectifs des différents destinataires peuvent s'avérer complémentaires, mais il arrive aussi qu'ils soient contradictoires. Le dessin symbolise les différents points de vue des destinataires. Le partage des différentes perspectives rendra les résultats du suivi plus nuancés et permettra une appréciation plus globale.

Intérêts stratégiques (« Des objectifs aux activités »)

Chaque organisation de développement s'efforce de promouvoir ou réaliser des programmes et projets pertinents conçus pour accomplir son mandat ainsi que ses objectifs stratégiques à long terme. En conséquence, les organisations de développement telles que les ***organismes de financement*** *et* ***organismes chargés de la mise en œuvre*** *du projet choisissent leurs domaines du suivi en fonction de leurs objectifs stratégiques et politiques.*

Les objectifs essentiels à long terme qui doivent être accomplis pour promouvoir le développement à l'échelle mondiale sont inclus dans :

- *le mandat de l'organisation, p. ex.*
  - *réduction de la pauvreté*
  - *justice pour les pauvres*
- *la stratégie sectorielle, p. ex.*
  - *développement durable*
  - *atténuation des changements climatiques*
- *les objectifs transversaux de l'organisation, p. ex.*
  - *élimination de toute discrimination fondée sur le sexe*
  - *respect des droits de l'enfant*
  - *protection de l'environnement*
  - *une vie digne pour les personnes vivant avec le VIH et sida*

D'autres sources externes pour les objectifs stratégiques sont constituées par les priorités de développement nationales ou des stratégies définies au niveau international telles que les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

Pour établir un système cohérent de gestion axé sur les objectifs, les objectifs du projet peuvent être formulés par étapes de haut en bas (c.-à-d. en descendant à partir du niveau global jusqu'au niveau

local). Cette manière de procéder est fréquemment liée à l'approche du cadre logique. Les objectifs stratégiques sont alors reflétés dans (de différents termes peuvent être utilisés) :

1. *l'objectif (global) ou la finalité*
2. *l'objectif ou le but du projet*

De ce point de vue stratégique, l'appréciation des effets directs et impacts doit se concentrer sur les objectifs convenus dans les politiques, programmes et projets. Puisque l'organisation de développement vise à mettre en œuvre l'accord de projet et à en rendre compte, le système de suivi axé sur les effets devrait fournir des informations sur les effets directs et impacts qui se rapportent aux objectifs convenus. Dans ce contexte, il s'agit surtout d'effectuer le suivi en fonction des objectifs prédéterminés.
Pour une grande organisation, il peut s'avérer important de déterminer des domaines particuliers qui sont communs à l'ensemble des projets. Ceci peut aboutir à des indicateurs uniformes qui doivent faire l'objet d'un suivi de la part de chaque projet, p. ex. pour le bien-être des enfants : le niveau d'éducation des filles et garçons, l'état de santé des filles et garçons.

Domaines faisant l'objet du suivi dans le cadre d'un programme d'épargne et de crédit

- situation de l'emploi
- niveaux de revenus
- bien-être des enfants
- confiance des destinataires du projet en eux-mêmes en ce qui concerne le développement
- égalité des sexes

Intérêts opérationnels (« Des activités aux impacts »)

Avec cette approche, la gestion de projet doit entrer plus dans les détails quand elle conçoit un système de suivi que quand elle utilise une approche stratégique. Les directeurs de projet responsables se concentrent normalement sur les effets directs et impacts liés aux activités du projet. Pour cette raison, il est nécessaire de disposer également d'un modèle qui analyse quels sont les changements causés par le projet et qui permet de savoir comment et dans quelle mesure le projet a contribué aux changements observés.

Bien que les directeurs de projet soient sans doute conscients de leurs devoirs définis dans le système d'objectifs et le mandat ou bien dans la « vision » de l'organisation dans son ensemble, ils savent aussi que chacune des activités du projet ne produit pas seulement des effets directs et impacts conformes aux objectifs convenus, c.-à-d. prédéterminés, mais qu'il en résulte de divers effets additionnels, p. ex. des effets multiplicateurs.

De plus, les activités du projet peuvent avoir comme conséquence des effets non escomptés, voire indésirables. Il se peut par exemple que l'entraide soit découragée ou que les injustices soient aggravées. Par conséquent, les destinataires doivent être conscients de ces opportunités et risques « non escomptés » pour gérer le projet de manière à permettre aux impacts souhaités de se produire.

La ***chaîne de résultats*** *constitue un moyen de définir la « théorie du changement » d'un projet. Si elle n'est pas limitée à la perspective de la planification selon le cadre logique, elle peut aussi être développée à partir d'expériences pratiques. Il s'agit d'une approche appropriée pour combiner la perspective stratégique et les perspectives opérationnelles de la gestion. Ainsi, le développement*

*d'objectifs peut être décrit **« des objectifs aux activités »**, tandis que l'apparition d'impacts peut être expliquée **« des activités aux impacts ».** Contrairement au cadre logique, la chaîne de résultats pourrait également demander quels sont les effets imprévus à chaque niveau de la chaîne (voir également Annexe 1).*

Les questions à poser lors de l'établissement de la « théorie du changement » sous forme d'une chaîne de résultats pourraient être les suivantes :

1. *Quels types de produits créons-nous avec nos activités et qu'est-ce que nous offrons aux destinataires ?*
2. *A quels effets directs et impacts conduiront ces produits ?*
3. *Quels mécanismes ou liens interviennent dans toute la chaîne de résultats ?*
4. *Quels sont les risques associés aux hypothèses concernant les résultats et les liens entre eux ?*
5. *Dans quelle mesure ces changements sont-ils induits par le projet ?*

Répondre aux questions proposées nous aide à comprendre les effets directs et impacts du projet. La chaîne de résultats est également une approche appropriée pour combiner la perspective stratégique et les perspectives opérationnelles de la gestion. Ainsi, le développement d'objectifs peut être expliqué « du haut vers le bas », tandis que l'apparition d'impacts peut être expliquée « du bas vers le haut ».

Exemple de l'utilisation de la chaîne de résultats (programme d'épargne et de crédit) :

Produits :	De petits crédits ont été octroyés par la banque coopérative : • Combien ? • A combien de membres du groupe ?
Utilisation des produits :	Qui a utilisé les crédits et à quelles fins : • Combien de membres ont utilisé le crédit à des fins productives ? • Combien de membres ont utilisé le crédit pour leur famille ? • Combien de membres ont utilisé le crédit à d'autres fins ? • Qui d'autre a fait usage des crédits ?
Effets directs :	L'utilisation des crédits a contribué à certains changements : • Dans quelle mesure le crédit a-t-il contribué à augmenter le revenu (= but du projet) ? • Quels sont les autres changements dans la situation des membres du groupe ? • Qui ou quoi d'autre a changé grâce à l'utilisation de ces crédits ?
Impact :	Ces effets directs ont contribué à certains autres changements : • A quels autres changements ou processus ont contribué ces effets directs ?

Or, comme précisé ci-dessus, la chaîne de résultats ne reflète qu'une partie infime de la réalité : des interactions, c.-à-d. des effets réciproques, et des effets secondaires non désirés existent à tous les niveaux. Afin de surmonter ces faiblesses (inhérentes à l'approche du cadre logique), la chaîne de résultats doit être réexaminée « du bas vers le haut » ou complétée par d'autres outils appuyant le suivi du point de vue des changements observés. Pour ce faire, il est nécessaire d'analyser les causes des changements ou les contributions à ces changements.

Intérêts d'autonomisation (« Des attentes et préoccupations aux impacts »)

Pour favoriser l'autonomisation de manière efficace, il ne suffit pas de formuler des objectifs abstraits pour le projet. Si le projet est capable de stimuler l'autonomisation, cela signifie normalement qu'il déclenche des changements qui ne sont ni prévisibles ni contrôlables. Mis à part les domaines d'intérêts cités plus haut, qui sont cohérents avec l'organisation logique du projet, la perspective de l'autonomisation intègre les perceptions des personnes qui souhaitent utiliser les produits du projet comme base pour leur développement autonome, c.-à-d. des ***destinataires du projet.*** *NGO-IDEAs met l'accent sur cette perspective. Elle est inductive, basée sur l'expérience des personnes et donc complètement différente de la perspective du cadre logique ou de la chaîne de résultats qui ont plutôt un fondement théorique.*

Vu que la satisfaction de leurs besoins constitue le but principal des projets de développement, les attentes et préoccupations des destinataires du projet devraient largement correspondre aux activités du projet. En pratique, toutefois, les attentes des destinataires donnent lieu à beaucoup plus d'objectifs que ceux prévus dans l'accord de projet. Lors de la réalisation du suivi, les destinataires agissent par intérêts plutôt personnels et leur intérêt à participer au projet dépend largement de l'atteinte de ces objectifs.

*On peut distinguer trois types d'****attentes*** *des destinataires du projet :*

- *des objectifs personnels influençant la situation* ***individuelle :*** *développement personnel, éducation, formation professionnelle, état de santé, participation sociale, etc. ;*
- *des objectifs influençant les* ***ménages*** *ou* ***familles :*** *revenu, sécurité alimentaire, éducation des enfants, absence de violence dans le milieu familial ;*
- *des objectifs influençant le fonctionnement du* ***groupe dans son ensemble*** *(le cas échéant) : développement communautaire, lutte contre la violence, droits humains, services médicaux.*

L'approche de la Boîte à Outils de NGO-IDEAs consiste à identifier de tels objectifs et à inciter la communauté ou les individus à effectuer le suivi de leurs propres objectifs.

En plus des objectifs que les individus ou groupes peuvent avoir fixés, les destinataires du projet sont généralement intéressés à éviter ou réduire le plus possible les risques. Pour cette raison, leurs préoccupations et ***craintes*** *doivent également être prises en compte lors du suivi des effets. Les expériences concernant le « suivi participatif des impacts » ont mis en évidence que les attentes exprimées se concentrent normalement sur des objectifs techniques et économiques. Cependant, les craintes des destinataires révèlent d'autres objectifs axés sur les compétences individuelles ou du groupe, p. ex. :*

- *En tant que groupe, serons-nous capables de gérer convenablement nos moyens financiers ?*
- *Serons-nous capables de résoudre des conflits au sein de notre groupe de manière indépendante ?*
- *Les hommes accepteront-ils les activités indépendantes des femmes ?*

Les objectifs liés à ces craintes indiqueront quelles conditions de développement seront nécessaires pour efficacement promouvoir l'entraide et créer des conditions d'autonomisation. Ces objectifs sont souvent négligés lors de la conception du projet.

Pour faciliter le suivi des attentes et craintes des destinataires du projet, une appréciation peut être faite lorsqu'un nouveau projet est lancé :

- *vision du groupe concernant la situation qu'il souhaite pour ses membres dans les trois à cinq ans à venir ;*
- *attentes et craintes des membres du groupe.*

Si les attentes et craintes ne sont pas appréciées à l'avance, il est également possible de demander que les objectifs du groupe soient modifiés lors du suivi ou de l'évaluation du projet.

Exemple (programme d'épargne et de crédit) :

« Quels sont les objectifs que nous voulons atteindre d'ici trois ans ? »

Concernant les individus :

- chaque membre peut écrire son nom
- chaque membre a accès à des services médicaux
- chaque membre s'oppose à la violence dans le milieu familial
- chaque membre connaît des méthodes pour résoudre les conflits d'une manière non violente

Concernant les ménages (ou familles) des membres :

- chaque famille est capable de nettoyer sa propriété
- chaque famille dispose de latrines
- chaque famille fait vacciner tous les enfants
- chaque famille envoie tous les enfants (garçons et filles) à l'école jusqu'à l'âge de …
- chaque famille exerce une activité économique non liée à l'agriculture

Concernant le groupe dans son ensemble :

- le groupe est capable de gérer un fonds d'épargne et de crédit
- le groupe promeut l'idée du soutien mutuel entre les habitants du village
- le groupe est capable de faire des propositions pour le développement du village / quartier
- le groupe contribue à la résolution des conflits

Du point de vue des personnes qui ressentent les effets du projet, il est souvent plus facile de les décrire sur la base des changements constatés. Ainsi, de nombreuses interactions deviennent visibles. Lors de la mise en œuvre du projet, les destinataires du projet et intermédiaires ainsi que la gestion du projet peuvent ajouter une autre perspective, notamment systémique, en analysant les causes et conséquences des changements observés. Le ***« modèle en étoile »*** *permet, beaucoup mieux que le modèle linéaire de la chaîne de résultats, d'expliquer les causes et conséquences de chaque changement dans la situation des destinataires. Lorsqu'on commence par un changement observé, il est utile d'analyser en détail ce qui a contribué à ce changement et quelles en sont les conséquences.*

La série de questions suivante peut aider à identifier des relations de cause à effet à partir des changements observés :

1. *Quels changements ont été observés ?*
2. *Comment et dans quelle mesure les destinataires du projet ont-ils contribué à ces changements ?*
3. *Comment et dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à ces changements ?*
4. *Comment et dans quelle mesure d'autres bénéficiaires ou influences ont-ils contribué à ces changements ?*

Les modèles d'attribution présentés au chapitre 2 ne s'excluent pas l'un l'autre ; ils peuvent être utilisés dans des contextes différents ou être combinés.

Quelles sont les conséquences lorsqu'on choisit uniquement la …

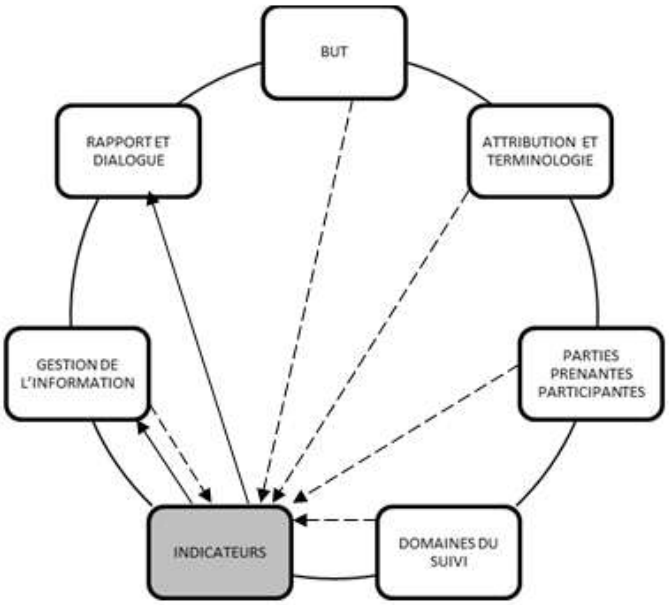
… « perspective de la planification stratégique ? »	***Vous obtiendrez :*** • *un système de suivi qui se concentre sur les réalisations stratégiques du projet* • *un système de suivi qui correspond pleinement aux besoins de compte rendu du projet*	***Vous n'obtiendrez pas :*** • *un système de suivi qui correspond aux besoins des destinataires du projet, donc capable de contribuer à l'appropriation et à l'autonomisation* • *un système de suivi qui tient compte des effets non escomptés…*
… « perspective opérationnelle » ?	***Vous obtiendrez :*** • *un outil de suivi utile qui approfondit les connaissances du personnel de projet concernant la logique du projet* • *un outil qui permet d'établir des indicateurs et de créer une ligne de base*	***Vous n'obtiendrez pas :*** • *un système qui offre une vision systémique des effets directs et impacts du projet* • *un outil qui reflète les interactions telles que les effets réciproques et effets secondaires non désirés*
… « perspective de l'autonomisation »	***Vous obtiendrez :*** • *un système de suivi qui correspond pleinement aux besoins des destinataires du projet* • *une sensibilisation concernant la motivation des destinataires à mettre en œuvre le projet* • *une sensibilisation des destinataires quant à l'efficacité de leurs propres activités* • *une approche pratique pour identifier des indicateurs simples*	***Vous n'obtiendrez pas :*** • *un système de suivi qui correspond pleinement aux besoins de compte rendu du projet* • *un système de suivi standardisé pour l'ensemble du projet ou de l'organisation*

5 Indicateurs et questions exploratoires

Cet élément sert à déterminer:

- comment les changements peuvent être mesurés et décrits,
- comment des indicateurs peuvent être formulés, surtout pour la mesure quantitative,
- comment des indicateurs qualitatifs peuvent être identifiés à l'aide de « questions clés »,
- comment des indicateurs pour l'appréciation des effets directs et impacts peuvent être formulés,
- comment les indicateurs peuvent être différenciés par facteurs sociaux et par sexe.

Lorsque les domaines du suivi ont été définis, il s'agit de trouver des indicateurs pour chacun d'entre eux. Les indicateurs doivent satisfaire à certains critères de qualité pour la présentation de rapports et pour l'analyse continue des domaines. Il serait souhaitable qu'au moins un indicateur quantitatif et une question exploratoire soient déterminés pour chaque domaine du suivi.



5.1 Formuler des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs pour le suivi

Qu'est-ce qu'un indicateur ?

- Un indicateur est un signe vérifiable pour décrire ou mesurer un phénomène qui n'est pas facile à vérifier.
- Un indicateur fournit des informations sur quelque chose qui ne peut pas être observé, vérifié ou mesuré directement.
- Il peut, entre autres, refléter des changements liés à un projet.

« Qui a vu le vent ? Ni toi, ni moi.

Mais quand les arbres se courbent, c'est le vent qui passe. »

(Le vent, Christina Rossetti, 1830-1894)

Comment formuler un indicateur ?

Pour formuler un indicateur, il faut tout d'abord demander : « Quels sont les signes facilement observables lorsque nous prenons conscience du problème ? »

D'habitude, un indicateur comprend 5 éléments importants. Nous pouvons déterminer ces 5 éléments en répondant aux questions suivantes :

1. **Quel** phénomène / paramètre voulons-nous apprécier / mesurer ?
2. **Sur qui / sur quel groupe de personnes** voulons-nous recueillir des informations ?
3. **Sur quelle région / où** voulons-nous recueillir des informations ?
4. **A quel moment / quand** mesurerons-nous / recueillerons-nous les informations ?
5. **Quelle** est la situation à un moment donné ? **Quelle est la valeur** de notre mesure ?

Les trois premiers éléments ne changeront pas lors de la répétition de l'appréciation des informations, tandis que les deux derniers changeront avec chaque nouvelle mesure ou description.

Exemple (programme d'épargne et de crédit) :

Eléments fixes de l'indicateur :

... quel *paramètre ?*	le pourcentage de femmes possédant des biens enregistrés à leur nom ;
... pour quel *groupe de personnes ?*	... toutes les femmes ayant participé au programme d'épargne et de crédit ...
... dans quelle région ?	... dans la province de M. ...

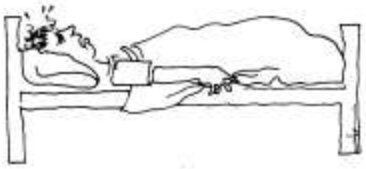
Eléments changeants de l'indicateur :

... à quel moment ?	***... quelle valeur ?***
Décembre 2011	5 % (avant le début du projet)
Décembre 2012	7 %
Décembre 2014	20 % (à la fin de la phase du projet = objectif de la phase)

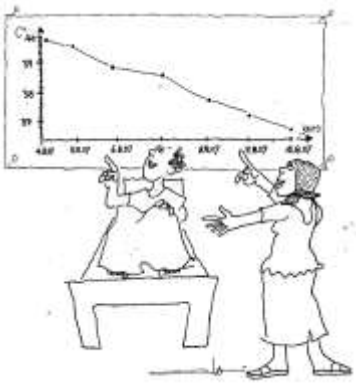
Sous forme de phrase complète, les indicateurs se lisent comme suit :

« Le pourcentage de femmes possédant des biens enregistrés à leur nom, parmi toutes les femmes ayant participé au programme d'épargne et de crédit dans la province de M., augmente de 5 % en 2011 à 20 % en 2014. »

Cela signifie qu'il est préférable d'inclure la valeur et le moment « initiaux » ainsi que la valeur et le moment « cibles » dans la formulation de l'indicateur. Il n'est cependant pas nécessaire de formuler des valeurs et moments « d'étape » pour des appréciations intermédiaires comme dans cet exemple.



Que pourrait expliquer que cet homme soit encore au lit à midi ?



Chaque indicateur a une valeur spécifique à tout moment. Elle peut être prise en compte non seulement à la fin du projet, mais à chaque moment de l'axe du temps.

Indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Les indicateurs quantitatifs mesurent	**Les indicateurs qualitatifs mesurent**
des objets concrets ou tangibles • Nombre de ... • Fréquence de ... • Proportion (%) de ...	des jugements ou perceptions • Qualité de ... • Niveau de ... • Satisfaction quant à ...

Il y a au moins quatre façons/formes de mesurer ou de décrire les valeurs d'indicateurs. Il est même possible de choisir différentes formes de mesure ou de description pour un seul indicateur.

Les outils de NGO-IDEAs tiennent compte de toutes les quatre façons de créer des indicateurs.

1. La mesure ou le comptage « métrique » est recommandé s'il s'agit de mesurer des objets concrets ou de compter des personnes, p. ex. :
   - nombre de membres qui profitent des activités
   - changements au niveau de la production (kg) ou des rendements (kg/ha)
   - montant des investissements annuels (unité monétaire)

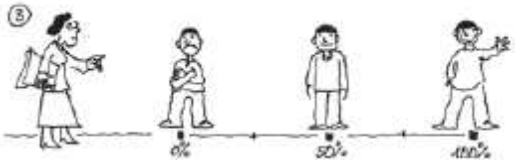
Exemple : apprécier la qualité des formations

Comptage : nombre de participants

2. Une classification est effectuée lorsqu'il n'est pas judicieux de mesurer ou de noter ou si cela s'avère difficile, p. ex. :
   - types de maisons ou toits (p. ex. dans le classement du bien-être)
   - groupes sociaux (p. ex. par niveaux de pauvreté ou castes)
   - performances dans l'atteinte des objectifs individuels ou de groupe, en répondant par OUI ou NON (p. ex. dans SAGE)

Classification : examen réussi ?

3. La notation, la mise à l'échelle ou le classement sont recommandés lorsqu'il n'y a pas de changements matériels, p. ex. :
   - degré d'atteinte des objectifs individuels ou de groupe (p. ex. dans SAGE ou PAG)
   - qualité de vie (p. ex. dans l'analyse de la ligne de qualité de vie et des tendances)
   - intensité de l'influence des produits d'un projet sur les changements observés (p. ex. dans la matrice d'influence)
   - … et dans beaucoup d'outils EPR



Notation : degré de satisfaction : non satisfait, assez satisfait, complètement satisfait

4. La description qualitative est recommandée lorsqu'il n'est pas très judicieux d'employer des indicateurs quantitatifs ou s'il est impossible de les déterminer, p. ex. :
   - description d'un changement imprévisible
   - réponses à des questions exploratoires
   - récits et expériences qui mettent en évidence le contexte

Description qualitative : un bref récit comment les participants s'aident mutuellement

Caractéristiques qualitatives des indicateurs

Il existe deux formules pour vérifier la qualité d'un indicateur :

1. S – M – A – R – T

Spécifique	L'indicateur décrit une caractéristique importante du phénomène observé qui varie dans la même mesure que le phénomène (« validité »).
Mesurable	La collecte des données aboutit toujours aux mêmes résultats, indépendamment de qui fait l'observation (« fiabilité »).
Acceptable	La collecte des données est réalisable et les personnes interrogées n'ont pas l'impression qu'elle porte atteinte à leur vie privée, leurs convictions religieuses, etc.
Réaliste	La gestion de la collecte des données peut être assurée. Les coûts de la collecte des données restent dans les limites du budget.
Temporellement défini	L'indicateur relie les résultats des mesures effectuées clairement à un moment précis dans le temps. Il réagit avec souplesse aux changements du phénomène observé.

(Les différents auteurs ont fourni des explications différentes pour les cinq lettres. Puisque la formule SMART se réfère à l'appréciation des objectifs, elle a été modifiée pour l'appréciation de la qualité des indicateurs.)

2. S – P – I – C – E – D

Subjectif	Les informateurs ont une position spécifique ou ont fait des expériences individuelles leur permettant de forger des opinions et perceptions uniques qui sont très précieuses pour la collecte des données.
Participatif	Les indicateurs devraient être développés ensemble avec les acteurs qui peuvent le mieux les juger. Par conséquent, les destinataires du projet doivent être inclus, de même que le personnel du projet et les autres bénéficiaires visés.
Interprété et communicable	Les indicateurs définis sur place sont importants, mais pas toujours suffisamment explicites pour les autres bénéficiaires visés. Ils doivent donc être interprétés et communiqués.
Contrevérifié et comparé	La validité de l'appréciation doit être vérifiée en comparant de différents indicateurs et développements et en incluant de différents informateurs, de différentes méthodes et de différents chercheurs (triangulation).
Empowering (autonomisation)	Le but du processus de définition et d'appréciation des indicateurs devrait consister en l'autonomisation et permettre aux groupes et individus de réfléchir de manière critique sur l'évolution de la situation. Pour cette raison, il n'est pas suffisant d'apprécier uniquement des indicateurs au niveau des activités et produits.
Divers et désagrégé	Le choix de différents indicateurs pour des groupes divers doit être soigneusement considéré, surtout lorsqu'il s'agit de faire une distinction entre la situation des hommes et celle des femmes. Les informations peuvent être appréciées de manière à documenter les différences sur une longue période.

Source : Linda Mayoux

Les critères SMART constituent les critères de qualité classiques pour les objectifs, mais ils peuvent également être appliqués aux indicateurs. Les critères SPICED semblent très adaptés aux approches participatives des ONG. En pratique, il est judicieux de les utiliser en tant que critères de qualité supplémentaires et non comme une alternative aux critères SMART.

Comment appliquer ces critères de qualité en pratique :

- Essayez d'identifier plusieurs indicateurs possibles pour chaque domaine du suivi. Ceci peut être fait en examinant la situation avec les parties prenantes participantes du projet, sous forme de collecte d'idées ou par des jeux de rôle dans le cadre d'un atelier. N'oubliez pas d'inclure aussi des indicateurs pour les effets directs et impacts, non seulement pour les activités et produits.
- Dressez une liste des indicateurs proposés et appréciez chacun d'entre eux en tenant compte de chaque aspect de qualité. Les notes peuvent se situer p. ex. entre 3 = très approprié et 0 = très inapproprié.
- A la fin, additionnez les notes attribuées à chaque indicateur. Celui avec les meilleurs résultats devrait être le mieux approprié.
- Dans ce procédé, il n'y a généralement pas un indicateur « parfait » qui obtient le meilleur résultat pour tous les critères de qualité. De différents indicateurs peuvent être complémentaires.

S'assurer que l'indicateur correspond à un niveau de la chaîne de résultats

Les critères de qualité mentionnés plus haut peuvent se référer à n'importe quel indicateur. Cependant, si nous examinons les indicateurs pour le suivi des effets, nous devons prendre en considération un critère supplémentaire. Il arrive que les indicateurs pour mesurer les effets directs et impacts correspondent au niveau logique des produits et ne peuvent donc fournir aucune information concernant le niveau escompté de la chaîne de résultats. Il en résulte qu'un autre critère doit être vérifié : « Quel niveau l'indicateur mesure-t-il ? Impacts ou effets directs ? L'utilisation des produits ? Ou bien les produits ou activités ? »

Exemple (programme d'épargne et de crédit) :
Impact escompté : le revenu des femmes a augmenté.

Indicateur possible	Niveau logique	Qualité
• Revenu des femmes ayant participé à des formations en matière de « planification des affaires » • Pourcentage de femmes (ayant participé à des formations en matière de « planification des affaires ») qui confirment une augmentation de leur revenu	Impacts / effets directs	Idéal
Pourcentage de femmes (ayant participé à des formations en matière de « planification des affaires ») qui ont entrepris de nouvelles activités économiques	Utilisation des produits	Possible en tant qu'équivalent
• Nombre de personnes formées en matière de « planification des affaires » • Nombre de formations organisées en matière de « planification des affaires »	Produits / activités	Faux (= ne mesure pas l'impact)

5.2 Utiliser des questions exploratoires

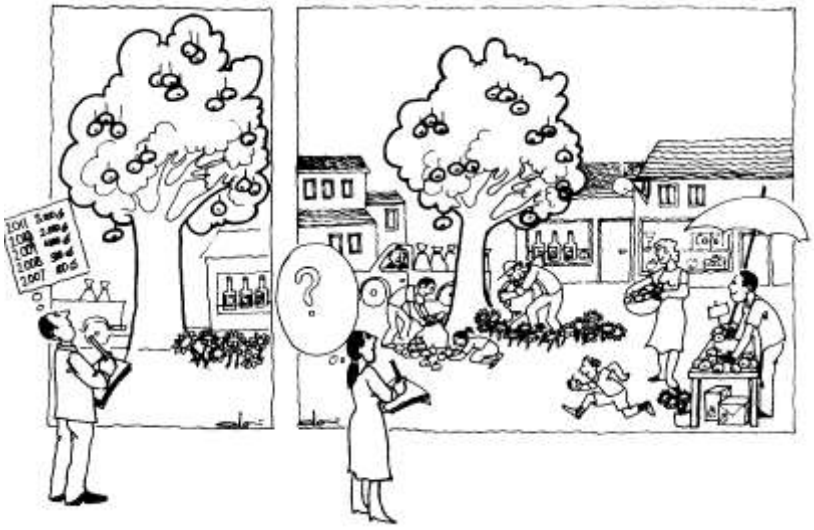
Pour le suivi des effets directs et des impacts il est nécessaire

- de définir un ou plusieurs indicateurs objectivement vérifiables pour chaque domaine du suivi
- ou bien de rechercher d'autres moyens pour indiquer, mesurer ou décrire les changements (pour les cas où il n'est pas judicieux de définir des indicateurs).

Les questions exploratoires sont des questions ouvertes qui se réfèrent aux changements dans un domaine du suivi. Elles sont utilisées lorsqu'il est difficile d'établir un indicateur auparavant.

Il est plus difficile d'apprécier les effets directs et impacts que les activités ou produits. De même, recueillir les informations à l'aide de questions exploratoires demande un effort beaucoup plus grand que lorsqu'on utilise des indicateurs quantifiables. Les questions exploratoires sont néanmoins particulièrement utiles pour le suivi des effets qui en tant que tels sont difficiles à déterminer et à mesurer. Tandis qu'un indicateur se réfère à un aspect très spécifique du changement (p. ex. une plante particulière), une question exploratoire élargit la perspective et encourage les gens à considérer tous les changements survenus dans le contexte (p. ex. le paysage tout entier). Les questions exploratoires peuvent aussi aider à se concentrer sur les changements importants, en demandant p. ex. : « Quels sont les changements les plus substantiels que vous avez observés ? »

Contrairement aux indicateurs qui formulent une anticipation déterminée et ne permettent que l'observation des changements escomptés, les questions exploratoires font percevoir les changements non escomptés et auxquels aucune priorité n'avait été accordée à un stade antérieur. Les réponses se réfèrent en général à des changements substantiels. Dans un processus continu de l'orientation des systèmes de suivi aux effets directs et impacts, les questions exploratoires peuvent et devraient être utilisées comme un outil complémentaire aux indicateurs. Les réponses peuvent servir à identifier de nouveaux indicateurs pour d'autres tentatives de suivi. Sans la recherche de changements escomptés à l'aide de questions exploratoires, la chaîne de résultats demeure incomplète.



Ce dessin montre un homme qui effectue le suivi de la situation d'un magasin en utilisant des indicateurs quantitatifs tandis que la femme est capable de saisir plus d'aspects en posant des questions exploratoires.

L'utilisation de questions exploratoires a été brièvement expliquée dans l'introduction de ce chapitre. Les éléments suivants sont utiles pour la formulation de questions clés pertinentes :

- Utilisez des mots simples et évitez les expressions très techniques, une terminologie très technique, etc.
- Utilisez des phrases courtes.
- Utilisez un langage neutre et évitez tout jugement.
- Posez des questions ouvertes, non suggestives qui pourraient influencer les réponses.
- N'abordez qu'un seul point par question et ne reliez pas les questions concernant deux aspects différents par « et ».
- Essayez de vous référer directement aux conditions de vie et à l'environnement spécifiques des personnes interrogées.
- N'exigez pas trop de la personne interrogée et de ses connaissances.

Outre les questions exploratoires, il peut être utile d'utiliser des photos ou témoignages qui peuvent également fournir des informations supplémentaires importantes non saisies par des indicateurs.

Exemple : Comment apprécier une confiance en soi accrue ?
(en combinant un indicateur quantitatif avec une question exploratoire)

L'observation d'une *« confiance accrue des membres du groupe en eux-mêmes »*, par exemple, serait très difficile à déterminer et à mesurer à l'aide d'un seul indicateur. Il est également possible de poser une question introductive aux membres du groupe : « Pensez-vous que votre confiance en vous-mêmes a changé depuis que vous êtes membre de ce groupe ? » – Recueillez (et comptez !) les réponses affirmatives et négatives.

S'il y a beaucoup de réponses affirmatives, continuez avec la question exploratoire suivante : « Pouvez-vous donner quelques exemples de ce changement ? »

Plusieurs réponses sont possibles :

- Oui, nous pouvons quitter la maison pour participer à des réunions du groupe sans avoir à demander la permission de le faire.
- Nous parlons avec les enseignants de nos enfants.
- Nous pouvons aller seules en ville.
- Nous pouvons nous exprimer en public.
- Nous entrons en contact avec les autorités pour leur parler des besoins de nos communautés.

5.3 Différenciation selon le sexe et différenciation sociale

Il est souvent nécessaire de différencier les « éléments fixes » des informations fournies par les indicateurs (paramètre, personnes qui vivent le changement (p. ex. les destinataires du projet) et/ou le lieu/la région), surtout si on veut obtenir une vue différenciée des effets directs et impacts d'un projet. Il est particulièrement intéressant de différencier les personnes qui vivent le changement, c'est-à-dire de différencier les destinataires du projet ou de les comparer avec d'autres groupes de la société. Les personnes qui vivent le changement peuvent par exemple être groupés par

- sexe,
- critères de richesse/pauvreté,
- d'autres caractéristiques sociales (culturelles, ethniques, par leur fonction, profession, âge ...),
- par l'intensité de la participation aux activités du projet.

Cette différenciation est seulement nécessaire si elle est susceptible de fournir des informations plus utiles à la gestion de projet que des informations non différenciées.

Différenciation selon le sexe

Tous les indicateurs qui décrivent des changements pour les individus devraient différencier les personnes qui vivent le changement en fonction du sexe.

Exemple (programme d'épargne et de crédit) :

Unité de mesure / paramètre	heures de travail par jour	
Personnes qui vivent le changement	a. femmes b. hommes	
Lieu / région	dans la zone visée par le projet N.	
Moment / durée	*Valeur femmes (a)*	*Valeur hommes (b)*
12 – 2011 :	12 heures	7 heures
12 – 2014 :	10 heures	9 heures

Ainsi, il est possible d'observer dans quelle mesure les activités d'un projet ont des effets différents sur les femmes et les hommes et si ces activités contribuent à l'égalité entre les hommes et les femmes ou non. Si nécessaire, la gestion de projet peut réagir aux résultats et adapter les activités en conséquence. Pour beaucoup de participants à un projet, un tel système de suivi différencié selon le sexe peut aussi renforcer la sensibilisation en matière de justice entre les sexes.

Différenciation sociale (classement relatif à la richesse / pauvreté)

La classification des destinataires du projet selon leur niveau de richesse ou de pauvreté constitue également un aspect extrêmement important qui est à différencier. Lors de l'application du « Classement participatif du bien-être (*Participatory Wellbeing Ranking,* PWR)[7], les destinataires sont divisés au moins en trois catégories de revenus dont au moins deux catégories comprennent des personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté (p. ex. « pauvres » et « très pauvres »). Pour cette raison, chaque indicateur est divisé (« désagrégé ») au moins en quatre valeurs pour pouvoir décrire la situation de chaque catégorie de richesse / pauvreté.

[7] Il s'agit d'une méthode d'EPR pour classifier les familles / ménages selon leur niveau de richesse ou de pauvreté.

Exemple (programme d'épargne et de crédit) :

	Indicateurs	Moyenne de 4 groupes	Ménages très pauvres	Ménages relative-ment pauvres	Ménages relative-ment riches[1]
	Nombre de ménages membres →	48	35	11	2
		Pourcentage de membres (femmes) de 4 groupes (janvier 2007)			
	Connaissances et capacités				
1	Sait lire et écrire.	41 %	34 %	45 %	100 %
2	Est capable de participer à des activités génératrices de revenus.	24 %	26 %	18 %	0 %
3	Comprend les inscriptions dans son livret d'épargne.	61 %	60 %	45 %	100 %
4	Est capable de contribuer de manière indépendante aux décisions du ménage et du groupe.	14 %	11 %	27 %	0 %
5	Est capable de contribuer activement à la résolution de conflits à la maison et au sein du groupe.	28 %	23 %	27 %	100 %
6	Se sent suffisamment sûre de soi et estimée.	10 %	6 %	27 %	0 %

Etapes pour renforcer le système de suivi :

5e ELEMENT : Indicateurs

1. Identifiez aux moins un indicateur pour chaque domaine du suivi (tel que défini dans le 4e élément). Essayez de trouver des indicateurs pour le niveau des effets directs et/ou des impacts.
2. Identifiez aux moins une question exploratoire pour chaque domaine du suivi (tel que défini dans le 4e élément) pour obtenir des informations qualitatives supplémentaires.
3. Examinez dans quelle mesure des indicateurs importants se référant à des individus peuvent être différenciés selon le sexe.
4. Examinez dans quelle mesure des indicateurs importants se référant à des individus ou ménages peuvent être différenciés selon les groupes sociaux.

« RESSOURCES POUR DAVANTAGE DE REFLEXION »

Un indicateur comprend cinq éléments importants (liés aux questions mentionnées ci-dessus). Trois de ces éléments ne doivent pas être changés lors de la répétition de la collecte des données :

1. *le **paramètre ou phénomène** qui est continuellement suivi (Quoi ?)*
2. *les **personnes qui vivent le changement** (normalement les destinataires du projet) à propos desquels le paramètre est observé (A propos de qui ?)*
3. *le **lieu ou la région** où les changements se produisent (Où ?)*

Deux éléments de l'indicateur changeront avec chaque mesure ou description :

1. *le **moment** de l'observation (Quand ?)*
2. *la **valeur/description** de la situation à ce moment spécifique (le résultat de la mesure) (Combien? / Comment?)*

Quand et comment identifier de bons indicateurs :

Il est difficile de commencer à identifier des indicateurs durant le processus de planification : les indicateurs qui décrivent l'objectif à atteindre à l'aide du projet peuvent être très compliqués et difficiles à mesurer ou à décrire. Un tel indicateur pourrait se révéler très théorique.

Par contre, il est beaucoup plus facile de commencer par la pratique et de poser la question suivante pendant l'analyse de la situation antérieure : « Quels sont les signes facilement observables lorsque nous prenons conscience du problème ? » Comme nous l'avons vu plus haut, l'indicateur pour le problème est le même que l'indicateur pour l'objectif – mais les valeurs de mesure sont différentes !

Quand et comment identifier la ligne de base :

Il est clair qu'un projet ne peut être conçu avant d'avoir analysé la situation et identifié certains problèmes qui seront à résoudre, le tout en combinaison avec les potentiels existants. Cette analyse fournit des informations et idées pour les actions à engager. Ensuite, elle peut être formalisée dans un plan de projet ou même une proposition de projet.

Cette analyse initiale jette les bases du suivi des effets directs et des impacts. Il est donc indispensable d'étudier soigneusement la situation et de mesurer ou décrire aussi précisément que possible tous les signes indiquant des valeurs qu'il faudra changer. Au cours de la mise en œuvre du projet, nous pouvons alors vérifier dans quelle mesure la situation des destinataires ou de l'environnement change.

Il peut parfois s'avérer difficile de mesurer la ligne de base avant qu'un projet ne soit financé car la tâche de mesure peut nécessiter beaucoup de travail, elle peut se baser sur des connaissances générales ou sur un échantillon réduit, les bénéficiaires ne sont peut-être pas encore définitivement choisis et la mesure peut éventuellement nécessiter le recours à une expertise supplémentaire qui n'était pas disponible auparavant. Pour cette raison, beaucoup d'organismes de financement demandent une étude de la ligne de base plus détaillée après le début du projet qui peut aider à définir de meilleures conditions pour la collecte des données ainsi qu'à assurer une meilleure documentation et une meilleure analyse. Il est néanmoins très utile d'établir une ligne de base dès les premières étapes de la mise en œuvre du projet.

Comme le montrera le chapitre suivant (6.), il convient d'impliquer aussi tôt que possible les destinataires du projet dans la collecte des données et l'analyse, par exemple lorsqu'on utilise l'approche de l'évaluation participative rapide (EPR). En outre, le personnel de terrain de l'ONG peut intégrer l'analyse continuelle de la situation dans son travail quotidien avec les bénéficiaires et réfléchir régulièrement sur l'évolution de la situation. En pratique, l'établissement d'une ligne de base peut donc aller de pair avec une analyse constante de données plus détaillées.

Qualité d'un indicateur

Deux exigences fondamentales doivent être prises en compte :

- *La relation entre l'indicateur et le phénomène doit être logiquement explicable. Dans certains cas, le lien logique entre l'indicateur et le phénomène qu'il représente n'est pas perceptible au premier abord et n'est donc pas aisément compréhensible. En fonction des connaissances différentes relatives au contexte et les origines culturelles différentes, les gens peuvent percevoir des connexions différentes entre un indicateur et le phénomène qu'il représente. Les indicateurs sont souvent étroitement liés à l'endroit spécifique et difficiles à généraliser. Or, c'est précisément la raison pour laquelle il convient de demander quel est le lien logique entre l'indicateur et le phénomène.*
- *Un indicateur peut offrir plus que la description d'une situation s'il est associé à des données de référence utilisées pour la comparaison.*
- *La pertinence d'un indicateur peut être mieux appréciée si nous savons comment il a été mesuré dans un contexte différent.*

Méthodes quantitatives et qualitatives

Les méthodes de suivi participatives permettent d'obtenir aussi bien des données qualitatives que quantitatives. Les termes « qualitatif » et « quantitatif » se réfèrent au type de données obtenues tout au long du processus de suivi. Les données quantitatives se réfèrent plutôt aux objets tangibles tandis que les données qualitatives se réfèrent plutôt à des jugements et descriptions. Les méthodes qualitatives incluent l'observation participante ainsi que des entretiens et outils participatifs qui sont souvent basés sur le groupe. Pour apprécier des données quantitatives et qualitatives, il est possible d'entreprendre une recherche qualitative. En utilisant des questions exploratoires ouvertes, les méthodes qualitatives rendent possibles des analyses complexes de relations de cause à effet souvent non quantifiables, basées sur des perceptions subjectives. Les appréciations subjectives peuvent apparaître plus vagues et donc moins convaincantes que les mesures « objectivement vérifiables », même si elles sont susceptibles de fournir de meilleurs résultats quant à l'intention poursuivie. Un bon thermomètre mesure la température de manière exacte, mais la perception subjective peut quand-même être plus appropriée pour décider s'il fait trop froid ou trop chaud pour une activité déterminée.

Les approches quantitatives et qualitatives peuvent très bien se compléter mutuellement puisque les indicateurs quantifiés (ou quantifiables), c.-à-d. exprimés en chiffres, offrent des avantages dans les domaines dans lesquels des présentations descriptives, c.-à-d. exprimées en mots, révèlent des faiblesses, et inversement.

Indicateurs quantifiés	***Présentations descriptives***
Avantages • *Les changements peuvent être exprimés de manière plus précise.* • *L'agrégation et la comparaison avec les objectifs stratégiques est facile.* • *Conviennent particulièrement bien à l'appréciation de l'ampleur du changement.*	***Avantages*** • *Les changements peuvent être présentés de façon exemplaire et exhaustive.* • *ermettent de saisir des changements non escomptés et de formuler de nouveaux indicateurs pour d'autres phases du projet.* • *es destinataires du projet y sont plus habitués.* • *ontribuent aux activités de relations publiques.* • *ssurent plus de profondeur.* • *Permettent d'apprécier pourquoi et comment certains changements ont été induits par le projet ou programme.*
Inconvénients • *Les indicateurs doivent être définis à l'avance -> ils ne saisissent pas toujours les caractéristiques essentielles des changements.* • *Souvent les changements non escomptés ne sont pas pris en considération.* • *Devoir s'occuper d'« indicateurs » peut provoquer des incertitudes parmi certains partenaires.*	***Inconvénients*** • *Elles sont souvent inexactes (à l'exception des photos).* • *L'agrégation est plus difficile que pour les indicateurs quantifiables.* • *Peuvent donner une image tendancieuse / subjective.*

Les indicateurs doivent être adaptés et complétés au cours du processus de suivi pour éviter une perspective limitée aux indicateurs anticipés. Afin de ne pas négliger les effets non escomptés ou négatifs, il convient de poser des questions exploratoires pour élargir la vision.

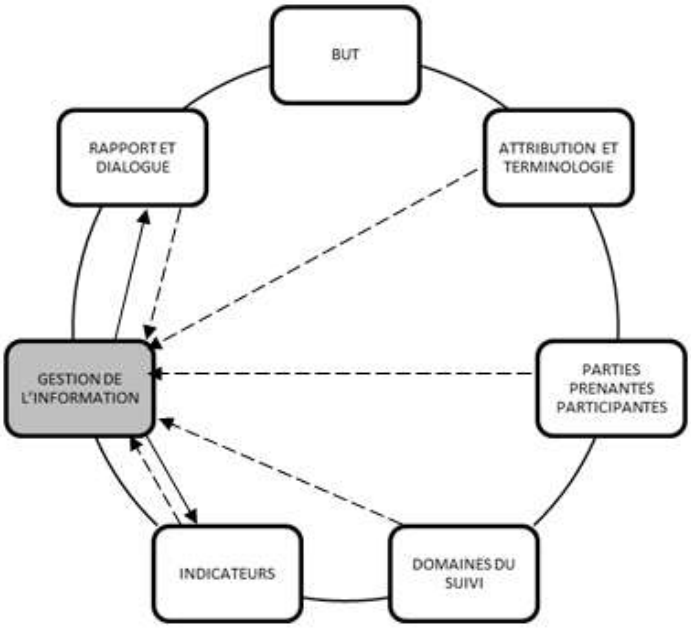
Pour éviter une fausse interprétation des résultats appréciés à l'aide d'indicateurs quantitatifs, il est recommandé de faire recours à la triangulation (voir chapitre 6.2.3), non seulement à l'aide d'indicateurs qualitatifs, mais aussi en adoptant de différentes perspectives. De cette manière, les résultats du suivi peuvent être vérifiés et complétés.

6 Gestion de l'information et analyse des données

Cet élément sert à déterminer :

- comment et par qui les données seront **recueillies** et à quelle fréquence,
- comment **la qualité** peut être contrôlée,
- comment les informations du suivi doivent être **documentées,**
- comment les informations du suivi doivent être **analysées.**

Tout d'abord, il est nécessaire de déterminer comment les informations seront recueillies, documentées et analysées. La collecte des données est souvent similaire pour la plupart des indicateurs. Il est important de contrôler la qualité des données.



Après avoir déterminé des indicateurs et questions exploratoires, les parties prenantes participantes conçoivent un système complet pour la collecte des données, la documentation, l'analyse et le retour d'information. Cela permettra de déterminer ensuite la forme du système de présentation des rapports tel qu'il est décrit au chapitre 7. La gestion de l'information sert à canaliser toutes les informations nécessaires pour apprécier les effets d'une façon qui rend les informations facilement accessibles.

6.1 Collecte des données

Pour apprécier les effets d'un projet, il est nécessaire d'avoir à disposition des informations fiables sur certains aspects et critères. Souvent, ces informations ne sont pas directement accessibles, mais doivent être recueillies auprès de sources différentes et sélectionnées après en fonction des besoins de suivi. Les informations concernant les effets de projets sont souvent dispersées entre différentes sources ce qui ne permet pas de les apprécier immédiatement. Il existe également beaucoup de connaissances « dormantes » qui ne sont simplement pas communi-

quées de manière suffisante et doivent être recherchées. La manière de recueillir les informations dépend des moyens dont disposent les acteurs responsables.

La communauté peut désigner une personne pour observer et documenter ce qui se passe.

La collecte des données est un immense effort qui requiert de bonnes capacités d'observation et d'écoute et pour laquelle il faut éventuellement beaucoup de temps. Plusieurs décisions doivent être prises quant au mode de collecte des données :

1. La collecte des données est-elle organisée de façon à renforcer l'autonomie et donc capable de sensibiliser les personnes à l'auto-efficacité … ou bien risquons-nous de proposer une manière de procéder trop « extractive » ?

2. Qui recueillera les données ? Est-ce que ces personnes disposent des connaissances requises et ont bien compris comment procéder ? La charge de la collecte des données peut-elle être partagée parmi les parties prenantes participantes, c.-à-d. est-ce qu'il y a des parties prenantes participantes qui pourraient fournir certaines informations plus facilement et/ou des informations d'une meilleure qualité ?

3. La collecte des données peut-elle être intégrée au travail en cours de la communauté ou de l'ONG ? Par exemple, les quantités de produits vendus peuvent être immédiatement enregistrées quand le camion arrive. Les acteurs de terrain peuvent aussi inclure leurs observations dans leurs rapports mensuels.

4. Le travail peut-il être organisé de manière à faire de la collecte des données une partie essentielle et normale du travail au sein du groupe ou sur le terrain ? Par exemple, il est possible de poser dans chaque réunion de groupe des questions telles que: « Qu'est-ce qui a changé ? Dans quelle mesure les choses ont-elles changé ? Pourquoi ? »

5. Est-ce que les différents éléments de la collecte des données peuvent être répartis sur l'année ? Par exemple :

- Janvier : éducation
- Février : santé
- Mars : rendements agricoles
- Avril : revenus
- Mai : autonomisation de l'individu
- Juin : performances du groupe
- etc. : (Si le suivi comprend jusqu'à six domaines prioritaires, nous pourrions recommencer ici à suivre les domaines mentionnés ci-dessus et les adapter en fonction de facteurs saisonniers.)

6. Convient-il de recueillir des informations sur tous les destinataires du projet ou suffit-il d'en interroger seulement une petite partie, c.-à-d. d'examiner seulement un échantillon ? Si nous op-

tons pour un échantillon : quels sont les critères de sélection pour assurer que les constatations seront représentatives de tous les destinataires ?

7. Pouvons-nous utiliser les données recueillies pour agir immédiatement, de sorte qu'il y ait une utilité au-delà de la simple collecte des données ? Dans un programme d'épargne et de crédit, nous pouvons assujettir l'octroi de prêts au montant des épargnes. Dans un projet destiné à réduire le gaspillage d'eau et d'électricité, nous pouvons afficher les chiffres sur la consommation pour que chacun puisse les contrôler. Dans le domaine de la vulgarisation agricole, nous pouvons faire en sorte que l'utilisation de certaines techniques de plantation appropriées soit une condition nécessaire pour la distribution de semences.

La Boîte à Outils et les Petits Outils de NGO-IDEAs fournissent des exemples de méthodes participatives et simples pour la collecte des données qui peuvent être pratiquées par le personnel de l'ONG ou même par des facilitateurs communautaires, par exemple lors de réunions de la communauté. Elles reposent généralement sur l'auto-évaluation, mais de temps en temps elles devraient être combinées avec des points de vue indépendants de tiers. La sensibilisation aux potentiels et limites des outils participatifs – par exemple des « Petits Outils » ou de l'ensemble de la Boîte à Outils EPR – influencera aussi la sélection des indicateurs car si nous connaissons les points forts d'un outil, cela influencera aussi notre décision quant aux indicateurs appropriés.

Quelques exemples de méthodes pour la collecte des données :

Destinataires du projet

- Observation directe
- Discussions de groupe
- Outils EPR tels que la cartographie sociale, le calendrier saisonnier, la frise chronologique
- Méthodes et outils de NGO-IDEAs tels que SAGE et PAG
- …

ONG

- Observation participante
- Enquêtes
- Discussions en groupes focaux
- Entretiens semi-structurés
- Outils EPR : p. ex. cartographie sociale, diagramme de Venn, calendrier saisonnier, frise chronologique, études, classement participatif du bien-être
- Analyse MAPP avec analyse de la ligne de qualité de vie, analyse des tendances, liste d'activités, matrice d'influence
- Autres « Petits Outils »
- Collecte de données secondaires
- Evaluations externes
- …

Lorsque vous utilisez ces méthodes et outils, veuillez vous référer à la littérature spécialisée en matière de méthodes de collecte des données et plus particulièrement aux descriptions d'EPR, de MAPP et des Petits Outils de NGO-IDEAs.

Exemple de l'utilisation de la Boîte à Outils de NGO-IDEAs dans un programme d'épargne et de crédit :

Le programme se déroule à différents niveaux accompagnés par l'ONG :

- Chaque groupe d'épargne et de crédit indique à quel point les membres atteignent les objectifs formulés lorsqu'ils ont adhéré au groupe. Les membres assurent le retour d'information réciproque pour valider les changements accomplis. Ils peuvent les comparer et en tirer des conclusions.
- Chaque groupe tient des dossiers qui comprennent des informations sur les données économiques et les objectifs du groupe atteints dans chaque famille.
- Le groupe résume les effets directs et impacts les plus importants et leur délégué présente ce résumé à la fédération lors des réunions périodiques. Les délégués reçoivent aussi un retour d'information sur le succès de leur propre groupe et peuvent le comparer avec d'autres groupes. Ils informent leur groupe des résultats de cette comparaison et les membres peuvent en tirer des conclusions (si possible, avec l'aide de l'ONG).
- De plus, le personnel de l'ONG observe à quel point le groupe atteint ses objectifs et discute régulièrement ces observations avec le groupe.
- Si nécessaire, une personne externe peut venir de temps en temps pour fournir un retour d'information sur la perception que le groupe et l'ONG ont d'eux-mêmes.

Le « formulaire de définition des indicateurs » (voir Annexe 2) montre quelle est la connexion entre la gestion de l'information et la définition des indicateurs. Il peut être utile d'organiser tous les détails autour de la gestion de l'information d'un indicateur.

Un plan de suivi peut donner un aperçu, p. ex. selon la structure suivante :

Indicateur	**Moyens de vérification**				**Utilisation des informations**		
	Source des données	Fréquence de la collecte	Méthode de collecte	Type de documentation	Type d'analyse	Présentation de rapports comment/quand/à qui	Responsable

6.2. Documentation, consolidation et contrôle de la qualité

6.2.1 Documentation

Il existe plusieurs façons différentes de visualiser les constatations du suivi. Vous devrez vérifier quelle est la plus compréhensible.

Les données recueillies doivent être documentées pour sécuriser les informations et les regrouper selon les besoins du suivi. La documentation des informations dépend également de l'acteur responsable et des destinataires pour lesquels elles sont documentées. Les données qualitatives et quantitatives peuvent cependant être documentées et affichées de manières différentes.

Une des premières étapes consiste à classer immédiatement et systématiquement les informations obtenues de différentes sources pour qu'elles puissent être facilement retrouvées – par les autres membres de l'équipe et surtout après la prochaine collecte de données. L'élaboration de règles pour le classement sert à préciser où ces informations doivent être conservées : à un endroit où elles sont sûres et accessibles aux parties prenantes.

Quelques exemples de documentation des informations :

Destinataires du projet

- Carnets personnels
- Procès-verbaux de discussions ou réunions
- Affiches
- Tableaux
- Images
- …

ONG

- Formulaires de rapport
- Etudes de cas
- Registres / dossiers
- Photos / vidéos
- Affiches
- Tableaux EXCEL
- Bases de données
- …

6.2.2 Consolidation

La consolidation des données est étroitement liée à la documentation des données. En fait, elle correspond à la compilation des résultats. Un autre terme utilisé pour cette étape est celui d'« agrégation ». Beaucoup d'exemples de ce chapitre relatif à la consolidation et à l'analyse sont pris de la Boîte à Outils de NGO-IDEAs, section « Analyse et réflexion participatives» (*Participatory Analysis and Reflection, PIAR*).

Si les informations recueillies comprennent uniquement des données *descriptives* (c.-à-d. recueillies à l'aide de questions exploratoires), leur consolidation ou agrégation peut s'avérer difficile. Pour résoudre ce problème, on peut par exemple choisir les descriptions les plus remarquables et compter les aspects le plus souvent cités. Ensuite, les informations peuvent être analysées et évaluées.

Exemple de consolidation de données qualitatives

Question exploratoire : « Depuis que vous avez adhéré à ce groupe : qu'est-ce qui a changé pour vous en ce qui concerne l'autonomisation ? »

Réponses reçues	Aspect ou catégorie du changement en ce qui concerne l'autonomisation
Ma petite entreprise marche bien et me donne confiance en moi.	• Plus de confiance en soi • Revenus propres
Je suis davantage respectée par ma famille.	• Davantage de respect de la part de la famille
Je connais mes droits en tant que femme et je suis capable de les défendre.	• Plus de connaissances • Plus de confiance en soi
En tant que groupe, nous pouvons obtenir beaucoup de choses.	• Confiance dans la solidarité
Mon mari me respecte davantage à cause de mon revenu supplémentaire.	• Davantage de respect de la part de la famille • Revenus propres
J'ai appris beaucoup de choses et cela renforce la confiance en moi-même.	• Plus de connaissances • Plus de confiance en soi
Je suis confiante que je pourrai planifier mon avenir.	• Plus de confiance en soi
Avec mes nouvelles connaissances et mon revenu supplémentaire, je suis capable de prendre soin de moi-même et de ma famille.	• Plus de connaissances • Revenus propres • Plus de confiance en soi
Je me sens bien quand on m'écoute avant que des décisions sont prises dans ma famille.	• Davantage de respect de la part de la famille • Plus de confiance en soi
Résultats :	6 x Plus de confiance en soi 3 x Revenus propres 3 x Davantage de respect de la part de la famille 3 x Plus de connaissances 1 x Confiance dans la solidarité

Pour obtenir des indicateurs *quantifiés*, la consolidation doit comprendre le calcul des sommes et moyennes. Les sciences sociales proposent plusieurs méthodes d'agrégation. Pour le suivi des effets de projets, il existe des options qui ne requièrent pas de connaissances ou expertise spécifiques. La consolidation peut être faite en deux étapes :

1. Consolidation globale : agrégation de la totalité des données

Il y a deux options principales pour l'agrégation de la totalité des données :

- chaque unité d'analyse (p. ex. chaque village ou groupe) a le même poids ;
- chaque unité d'analyse (p. ex. chaque village ou groupe) est pondérée en fonction du nombre de personnes qu'elle représente (notamment la population des destinataires du projet).

1.a. Résumé des résultats pour chaque indicateur

La première étape de l'analyse des résultats du suivi consiste à résumer (rassembler) les résultats. L'évaluation de base est tout d'abord faite par indicateur. Les réponses de tous les membres du groupe sont rassemblées pour fournir un résumé concernant le groupe, ensuite les groupes sont résumés eux aussi. Afin de permettre la comparaison des résultats de groupes de tailles différentes, nous calculons normalement le pourcentage (moyen) de personnes / ménages répondant par « oui » pour chaque objectif :

Exemple tiré de la Boîte à Outils de NGO-IDEAs - SAGE :

Pourcentage de membres atteignant les objectifs, par groupes, et moyenne pour tous les groupes

Objectifs / indicateurs [1]	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Moyenne des groupes*
Nous avons suffisamment de revenus pour une alimentation saine de tous les membres du ménage.	40	45	55	60	50
Nous avons un petit potager près de la maison.	10	20	20	30	20
Nous envoyons tous nos enfants (garçons et filles) d'âge scolaire à l'école.	100	65	55	100	80
Nous évitons la violence, aussi à la maison.	30	25	35	30	30
Nous participons activement aux activités de la communauté.	55	45	35	25	40

1. b. Résumé des résultats pour des grappes d'indicateurs

Si vous voulez grouper plusieurs indicateurs qui présentent certaines caractéristiques communes, vous avez la possibilité de rassembler tous les indicateurs qui pourraient être pertinents pour votre cas :

- les indicateurs se référant à des aspects similaires, p. ex. des changements personnels, sociaux, économiques ou politiques ;
- les indicateurs se référant aux mêmes objectifs du cadre logique : p. ex. à l'objectif/au but du projet, à l'objectif global du projet, au résultat n° 1 du projet, au résultat n° 2 du projet, …
- les indicateurs se référant au même niveau de la chaîne de résultats : produits; « utilisation des produits », effets directs, impacts ;
- les indicateurs se référant à des objectifs primordiaux (p. ex. les OMD) ou à des objectifs transversaux (p. ex. la justice entre les sexes) de votre organisation.

Cela signifie que, outre la moyenne pour chaque indicateur, il est également possible de calculer des moyennes pour des grappes d'indicateurs, conformément à vos besoins :

Exemple tiré de la Boîte à Outils de NGO-IDEAs - SAGE :

Pourcentage de membres atteignant les objectifs (par grappes d'indicateurs)

Objectifs / indicateurs	% de membres	moyenne des grappes d'indicateurs
Grappe : sécurité alimentaire et nutrition		35
Nous avons suffisamment de revenus pour une alimentation saine de tous les membres du ménage.	50	
Nous avons un petit potager près de la maison.	20	
Grappe : attitudes et comportements personnels		50
Nous envoyons tous nos enfants (garçons et filles) d'âge scolaire à l'école.	80	
Nous évitons la violence, aussi à la maison.	30	
Nous participons activement aux activités de la communauté.	40	

Ce calcul peut être effectué pour chaque groupe et aussi pour le nombre total des groupes.

Dans ces deux exemples, chaque unité d'analyse (chaque groupe) a le même poids. Il existe toutefois une autre option pour l'agrégation des données : ► chaque unité d'analyse (p. ex. chaque village ou groupe) peut être pondérée en fonction du nombre de personnes qu'elle représente (notamment la population des destinataires du projet).

2. *Consolidation des données sélectionnées : désagrégation par catégories*

Il y a deux options principales pour l'agrégation de *certaines parties* des données : On peut aussi parler de filtrer les données car seulement certains aspects sont choisis :

- Nous pouvons sélectionner *plusieurs unités* (p. ex. des villages ou groupes) qui ont des caractéristiques communes :
  - un « historique du projet » identique, les antécédents sont similaires au projet (voir l'exemple ci-dessous)
  - des antécédents identiques
  - des caractéristiques géographiques identiques
  - le niveau d'accompagnement par le projet
  - les responsabilités de l'équipe
  - les organismes de financement
  - les composantes du projet

De différentes catégories ou grappes peuvent être créées et comparées (voir les différentes colonnes) :

Pourcentage de membres atteignant leurs objectifs, par « durée d'existence du groupe »

Objectifs / indicateurs [1]	Groupes existant depuis 3 ans et plus	Groupes existant depuis moins de 3 ans	Moyenne des groupes
Nous avons suffisamment de revenus pour une alimentation saine de tous les membres du ménage.	55	45	50
Nous avons un petit potager près de la maison.	20	20	20
Nous envoyons tous nos enfants (garçons et filles) d'âge scolaire à l'école.	100	60	80
Nous évitons la violence, aussi à la maison.	50	10	30
Nous participons activement aux activités de la communauté.	45	35	40

- *plusieurs personnes ou ménages* dans tous les villages ou groupes sont différenciés selon certaines caractéristiques :
  - sexe (voir l'exemple ci-dessous)
  - catégories de revenu / bien-être / pauvreté ; voir l'exemple ci-dessous)
  - âge
  - niveau d'éducation
  - origine sociale / ethnique

De différentes catégories ou grappes peuvent être créées et comparées selon ces caractéristiques (voir les différentes colonnes) :

Pourcentage de membres atteignant les objectifs, par catégories de bien-être

Objectifs / indicateurs	Très pauvres	Pauvres	Moyennement pauvres
Nous avons suffisamment de revenus pour une alimentation saine de tous les membres du ménage.	40	45	55
Nous avons un petit potager près de la maison.	10	20	20
Grappe : sécurité alimentaire et nutrition (moyenne)	25	32	37
Nous envoyons tous nos enfants (garçons et filles) d'âge scolaire à l'école.	40	80	85
Nous évitons la violence, aussi à la maison.	30	25	35
Nous participons activement aux activités de la communauté.	55	45	35
Grappe : attitudes et comportements personnels (moyenne)	42	50	52
Objectifs / indicateurs	Très pauvres	Pauvres	Moyennement pauvres

Une analyse différenciée des hommes et des femmes (« désagrégation par sexe ») peut uniquement être réalisée si les indicateurs se réfèrent à des caractéristiques d'*individus* (ou de groupes d'hommes et de femmes).

Pourcentage de membres atteignant les objectifs, par hommes et femmes

Objectifs / indicateurs	Hommes	Femmes	Moyenne des groupes
J'ai appris à lire et à écrire.	80	50	60
Je connais les droits de l'enfant et je les respecte.	30	60	50
Je participe activement aux activités de la communauté.	60	90	80

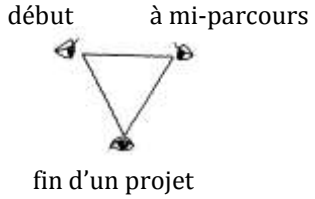
Dans le cadre de la documentation et consolidation des données, il est important de préserver la **confidentialité** des données fournies ! Jusqu'à quel niveau d'information les noms des personnes interrogées peuvent-ils être divulgués ? Comment l'anonymat peut-il être assuré ?

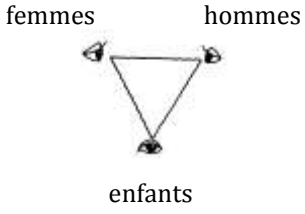
- Dans le cas de NGO-IDEAs, les données concernant les ménages sont rendues anonymes en désignant les ménages par des numéros. Seulement une « liste des ménages » (ou liste de codes) peut révéler quel nom correspond à quel numéro.
- D'autres risques relatifs à la confidentialité doivent être identifiés et des mesures appropriées pour la protection des données doivent être prises.

6.2.3 Contrôle de la qualité

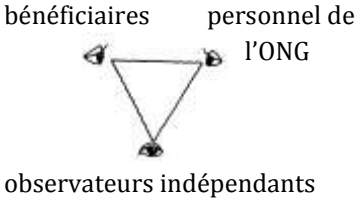
La documentation et consolidation devrait aller de pair avec le **contrôle de la qualité des données.** Il est évident que la qualité des données doit être constamment garantie pendant la conception de l'enquête et la collecte des données. L'étape de consolidation permettra toutefois d'avoir une vue d'ensemble finale et de faire des comparaisons afin d'apprécier la **validité** des données. Pour garantir leur validité, il s'agit d'apprécier non seulement si l'approche de suivi et les hypothèses sont appropriées, mais aussi si les méthodes et instruments choisis sont adéquats. Un des meilleurs moyens d'assurer la validité consiste en la **triangulation.** On peut distinguer différents types de triangulation :

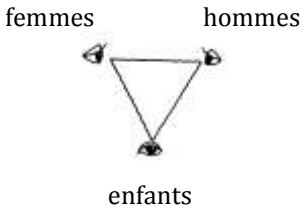
- **Triangulation des données :** de différents indicateurs ou types de données sont comparés, à différents moments dans le temps et/ou avec différentes unités d'analyses, p. ex. :



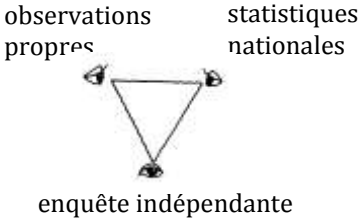


- **Triangulation des parties prenantes participantes** : de différentes perspectives sont comparées, p. ex. :

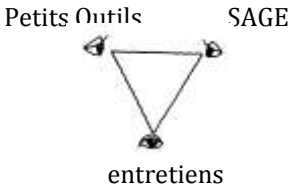




- **Triangulation des enquêteurs :** de différentes sources de données sont comparées, p. ex. :



- **Triangulation méthodologique :** des méthodes ou outils différents (p. ex. : observations, entretiens, discussions de groupe) sont utilisés et comparés, p. ex. :



« RESSOURCES POUR DAVANTAGE DE REFLEXION »

Outre la **validité** (voir ci-dessus), les principaux critères de qualité sont la **représentativité** et la **fiabilité** des données. Des questions typiques concernant la qualité pourraient être les suivantes :

- Si les personnes ou groupes sélectionnés pour cette analyse constituent un échantillon : sont-ils représentatifs pour la totalité des personnes ou groupes avec lesquels travaille notre ONG ?
- Si les résultats ne semblent pas refléter la réalité : est-ce que chacun a bien compris les questions et de la même manière ? Est-ce que les réponses étaient honnêtes, ont-elles été contrevérifiées et validées sur le terrain par les destinataires ?
- Si les résultats pour l'un des indicateurs ont « empiré » après un an : s'agit-il d'une erreur ? Ou est-ce justifié parce que la compréhension des membres relative aux objectifs qu'ils souhaitent atteindre a changé ? l'ONG a-t-elle ouvert les yeux des membres et élargi leur point de vue et est-ce la raison pour laquelle ils ont l'impression d'être moins performants qu'auparavant ? (Exemple : Certains pourraient affirmer qu'ils veillent bien à la santé des membres de leur famille. Au cours de l'année suivante, ils améliorent leurs connaissances concernant les problèmes de santé. Un an plus tard, ils font plus que l'année précédente, mais ils se disent moins performants parce qu'ils ont appris qu'ils devraient faire encore plus.)

Ce contrôle de la qualité doit commencer au niveau de la communauté. La contrevérification devient d'autant plus difficile qu'elle est plus « éloignée » du niveau de la base. Dans ce contexte, il est normal que de tels doutes apparaissent lorsqu'on jette un regard critique sur le propre système de collecte des données. Cependant, cela offre l'occasion d'améliorer le suivi.

En pratique, si nous avons uniquement reçu des données à partir d'un petit échantillon des destinataires du projet, il convient d'organiser une stratégie pour la **validation** des résultats. Les constatations de l'enquête par échantillon peuvent être présentées à un groupe de représentants des destinataires, à un groupe de personnes ressources ou à des tiers indépendants. Dans une discussion en groupe focal, ils peuvent fournir un retour d'information concernant la mesure dans laquelle les changements observés sont représentatifs de la totalité. En même temps, il est possible d'analyser, ensemble avec les participants à la discussion, quelles causes peuvent être reliées à ces changements. Finalement, il faut aussi garder à l'esprit que, lors du suivi de l'auto-efficacité, nous devons accepter un concept de la qualité des données beaucoup plus large que dans la recherche scientifique. Les personnes impliquées à l'ensemble du processus possèdent en général peu ou pas de connaissances professionnelles dans le domaine des sciences sociales. Mais contrairement aux spécialistes en sciences sociales, elles connaissent très bien le contexte et peuvent très bien comprendre et interpréter les différences mineures que le spécialiste ne verra ou ne comprendra peut-être pas. Elles doivent avoir la possibilité de s'initier à l'enquête sociale, elles ont besoin de temps et de l'appui des spécialistes qui doivent plutôt montrer leur solidarité au lieu de faire des critiques destructives.

Au début, lorsque la nécessité d'avoir des chiffres exacts est encore limitée, il est peut-être plus important de se concentrer sur la réflexion et l'apprentissage. L'expérience montre qu'une meilleure qualité des données sera recherchée dès que leur utilisation sera devenue claire. Pour éviter tout malentendu, il faut cependant souligner que plus les faits et chiffres sont documentés et consolidés, plus l'analyse et l'apprentissage peuvent être exacts.

6.3 Analyse des données

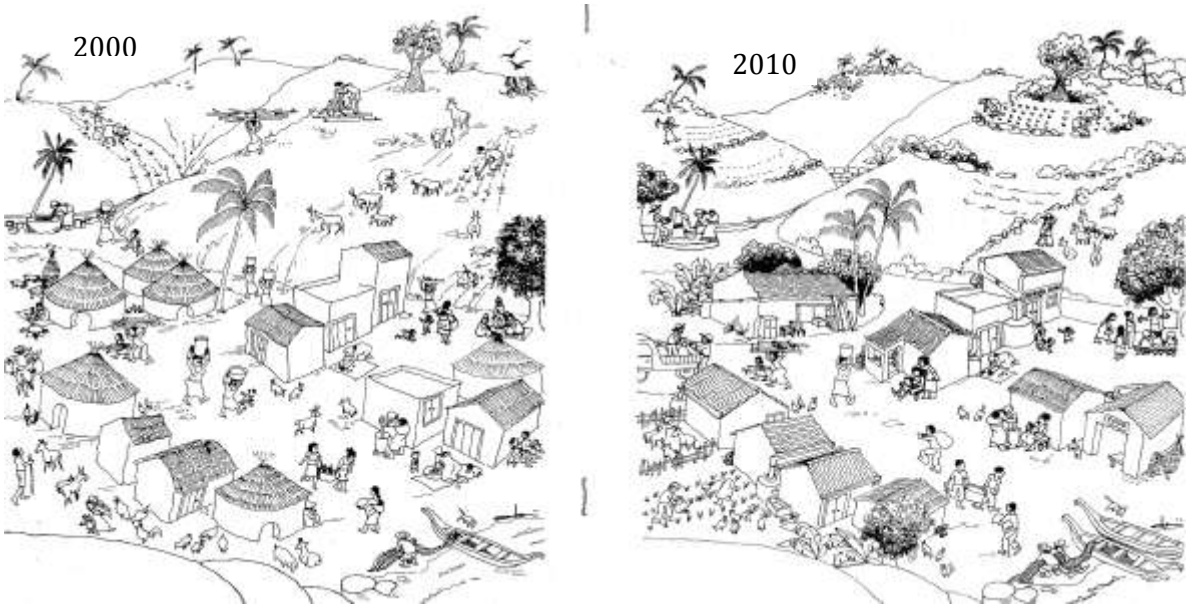
6.3.1. Comparaisons à faire

Les données du suivi, qui sont maintenant bien documentées et consolidées (agrégées et désagrégées) ne parlent pas d'elles-mêmes et ne sont pas indépendantes des contextes culturels. Elles n'ont aucun sens s'il n'existe pas de référence avec laquelle on peut les comparer. Mais avec quoi alors ? La comparaison entre les objectifs fixés et les résultats obtenus est la plus courante. On peut comparer les constatations aux objectifs visés – à l'aide d'hypothèses théoriques ou des données obtenues lors d'une mesure antérieure –, mais il y a encore beaucoup d'autres possibilités.

Les résultats mesurés pour l'ensemble des destinataires du projet ou pour les catégories agrégées peuvent être comparés avec

- des valeurs du passé/valeurs initiales/la ligne de base (comparaison avant/après)
- les valeurs prévues/escomptées (comparaison entre les objectifs fixés et les résultats obtenus)
- la situation d'un groupe qui n'a pas fait usage des produits du projet (comparaison avec/sans) [8]
- la situation d'un groupe qui a fait usage des produits d'un autre projet (comparaison avec des résultats de référence)
- la moyenne régionale / nationale
- des normes / standards internationaux

Comparaison avant/après :



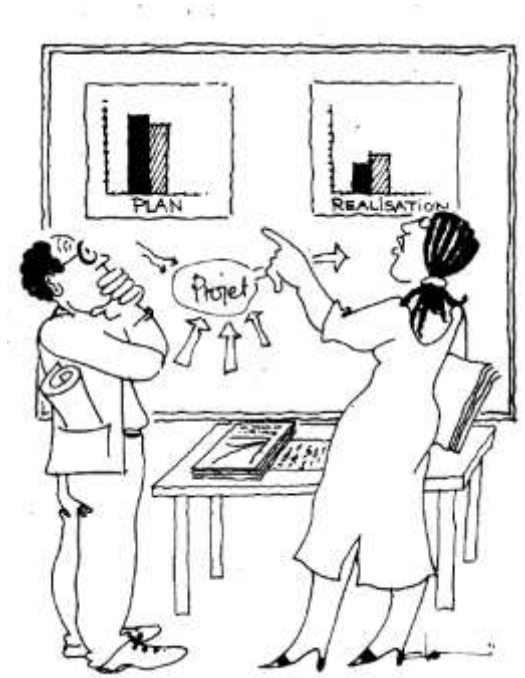
Remarquez-vous les différences ?
Qu'est-ce qui a contribué à ces changements ?

[8] L'annexe 3 examine la nécessité de comparer les changements « factuels » et « contrefactuels ».

La comparaison la plus importante pour analyser les effets directs et impacts est la comparaison « avant/après » telle qu'elle est montrée dans l'exemple ci-dessous :

Pourcentage de membres atteignant les objectifs, moyenne des groupes : progrès réalisé depuis la ligne de base

Objectifs / indicateurs	2010 (ligne de base)	2011 (actuellement)	Différence
Nous avons suffisamment de revenus pour une alimentation saine de tous les membres du ménage.	0	50	50
Nous avons un petit potager près de la maison.	0	20	20
Nous envoyons tous nos enfants (garçons et filles) d'âge scolaire à l'école.	30	80	50
Nous évitons la violence, aussi à la maison.	5	30	25
Nous participons activement aux activités de la communauté.	30	40	10



Les résultats mesurés dans les catégories agrégées peuvent aussi être comparés avec

- la moyenne totale
- la moyenne différenciée par région / lieu
- la moyenne différenciée par personnes / groupes sociaux

Les réalisations correspondent-elles à nos attentes ?

Dans quelle mesure se diffèrent-elles des autres valeurs de référence ?

6.2.4 Questions analytiques à poser

Les résultats issus des comparaisons (voir chapitre 6.3.1) doivent être évalués. L'étape analytique suivante devrait fournir des réponses à la question : « Quels sont les enseignements que les parties prenantes participantes / acteurs en peuvent tirer ? » Les questions de suivi ci-dessous peuvent être utilisées pour optimiser les effets positifs du projet :

- Qu'est-ce qui a contribué à atteindre des résultats qui sont *au-dessus* de la valeur de référence ou *au-dessus* de la moyenne ? (= Quels sont les facteurs *favorables* ?)
- Qu'est-ce qui a contribué à fournir des résultats qui sont *au-dessous* de la valeur de référence ou *au-dessous* de la moyenne ? (= Quels sont les facteurs *défavorables* ?)
- Quelles sont les conséquences pour le futur ?

D'autres questions peuvent se référer aux *causes des changements*. Les questions clés peuvent jouer un rôle utile pour l'analyse des causes des changements. Elles permettent d'analyser si les changements ont été causés par les activités de l'ONG (p. ex. un projet spécifique), par d'autres acteurs (p. ex. l'Etat, des banques ou entreprises) ou par d'autres influences (p. ex. la presse, la télévision, la migration).

L'analyse des causes de changements est le plus facile si on utilise les questions du modèle « en étoile » :

- « Qu'est-ce qui a *favorisé* le changement ? »
- « Qu'est-ce qui a *entravé* le changement ? »

L'analyse peut être approfondie en posant les questions suivantes :

- « Quelles étaient les *influences sur le projet* ?) »
- « Quelles étaient les contributions des destinataires du projet ? »
- « Quelles *autres influences* ont joué un rôle en ce qui concerne ces changements ? »

De la même manière, on peut poser des questions relatives aux conséquences de ces changements :

- « Quelles sont les conséquences *positives* de ces changements ? »
- « Quelles sont les conséquences *négatives* de ces changements ? »

Ces questions permettront aux parties prenantes participantes d'analyser leur propre contribution au changement observé, autrement dit : leur auto-efficacité.

Etapes pour renforcer le système de suivi :

6e ELEMENT : Gestion de l'information

1. Déterminez comment les données pour chaque indicateur devront être recueillies : par qui, avec quelle méthode ?
2. Vérifiez quelles données peuvent être obtenues d'autres parties prenantes participantes pour que votre organisation n'ait pas besoin de recueillir elle-même ces informations.
3. Déterminez comment les données devront être documentées pour chaque indicateur. Contrôlez la qualité des données.
4. Décidez quelles comparaisons devront être faites pour analyser les résultats du suivi et assurez-vous que les informations pertinentes puissent être obtenues.

Déterminez quelles questions analytiques devront être posées régulièrement par votre personnel et proposez des questions correspondantes aux destinataires.

« RESSOURCES POUR DAVANTAGE DE REFLEXION »

Collecte des données

Les méthodes de collecte des données qui tiennent compte avant tout d'une perspective externe peuvent se baser sur une certaine forme d'entretien oral ou écrit, sur l'observation directe ou sur des mesures non-réactives (telle que l'analyse de documents ou données secondaires). S'il y a une interaction entre les détenteurs des informations et la personne intéressée à obtenir ces informations, celles-ci risquent d'être modifiées ou falsifiées. Toutefois, l'interaction peut aussi contribuer à mieux comprendre ou concrétiser les effets. Si plus d'une personne à la fois est interrogée, la communication interne dans le groupe peut aussi fournir un aperçu plus détaillé des effets. Des observations ouvertes ou dissimulées peuvent être faussées par les perceptions de l'observateur ou donner lieu à un changement de comportement des personnes observées. Les évaluateurs devraient examiner si la situation est « normale » au moment de la collecte des données et si elle n'est pas perturbée par un événement extraordinaire ou une autre situation de tension.

Les moyens et méthodes de la collecte des données peuvent affecter la qualité des données recueilles car ils présentent tous des avantages et inconvénients. Ainsi, les résultats peuvent être faussés en conséquence de l'utilisation de certaines méthodes pour la collecte des données. Pour cette raison, il convient de tenir compte des sources d'erreur et d'utiliser des méthodes différentes qui se complètent l'une l'autre. Une mauvaise qualité des données est souvent un facteur qui limite l'analyse statistique (approfondie).

Sources d'erreur

Lors de l'analyse des informations recueillies à l'aide d'entretiens, il faut tenir compte de certaines erreurs dans les réponses qui peuvent être dues à la situation d'entretien, p. ex.

- des non-attitudes (une réponse est donnée même si on n'a pas d'opinion sur la question),
- des réponses socialement désirables (la personne interrogée pense que la réponse donnée est conforme à ce qui est socialement attendu d'elle),
- des effets dus à des personnes qui disent toujours « oui » (qui se disent d'accord avec une affirmation, quelle que soit leur propre opinion),
- des effets de parrainage (la personne interrogée pense que la réponse donnée est cohérente avec les attentes de l'employeur, de l'organisme de financement, etc. ou elle exprime sa gratitude par la réponse donnée),
- des effets d'entretien (p. ex. le comportement concernant les réponses change à cause des caractéristiques de l'enquêteur, d'aspects formels tels que la formulation des questions ou l'ordre des questions, …), etc.

La sélection des données est aussi étroitement liée à la collecte des données et peut ainsi devenir une source d'erreur :

- la personne interrogée décide quelles informations elle transmettra.
- de plus, l'enquêteur ou d'autres acteurs (p. ex. les organismes de financement) décident quelles informations ou quelles sources d'information seront incluses dans le système de suivi axé sur les effets directs et les impacts.

Documentation des données

Un aspect plus difficile est la question du stockage des données : convient-il de les stocker sur papier ou sur ordinateur ? Les réflexions suivantes devraient être prises en compte :

Sur papier :

Formulaires de rapport

- *L'avantage est que les rapports écrits peuvent être déposés directement au bureau, c'est vite fait.*
- *L'inconvénient est qu'il est plus difficile de trouver les informations pertinentes puisqu'elles doivent être extraites de chacun des rapports.*

Affiches

- *Elles peuvent présenter l'avantage de visualiser et présenter les informations pour les autres, les informations peuvent être triées immédiatement (y compris en ce qui concerne les moments différents de la collecte des données) et elles sont fournies en un coup d'œil : des tableaux peuvent être plus difficiles à lire, tandis que des graphiques sont plus faciles à comprendre. Cela améliorera aussi l'analyse immédiate.*
- *L'inconvénient est que le classement des informations implique davantage de travail. Et où pourra-t-on exposer toutes ces affiches ?*

Carnets personnels

- *L'avantage est que les informations restent entre les mains des propriétaires et peuvent contribuer à l'auto-efficacité et à la conscience de soi. Plusieurs modes sont possibles : le « carnet illustré » est une option particulièrement intéressante car il permet de visualiser déjà auparavant certains indicateurs ; de même, il permet également aux personnes illettrées de documenter et réexaminer en permanence les changements qu'elles vivent.*
- *Du point de vue d'un suivi centralisé, il sera cependant difficile de regrouper de telles informations décentralisées et personnelles.*

Sur ordinateur :

Logiciels

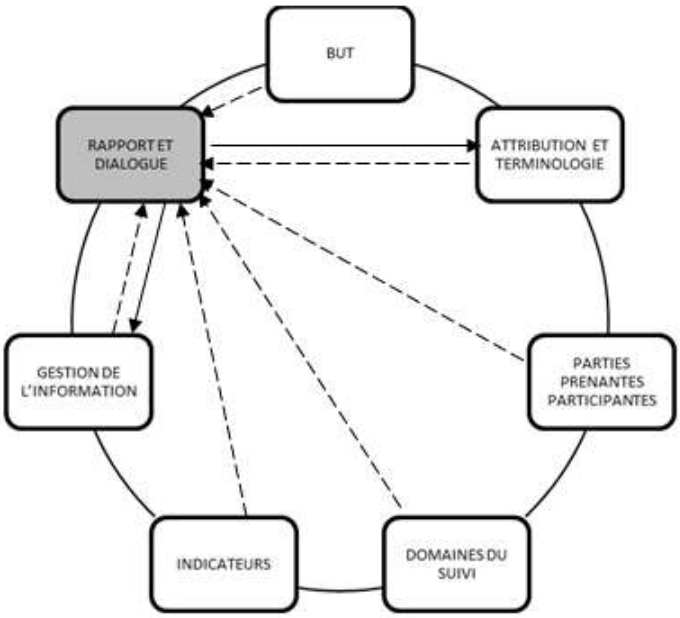
- *Chaque logiciel a ses avantages et ses inconvénients.*
- *Les tableurs courants (p. ex. Excel) offrent des possibilités multiples pour le stockage et l'analyse des données. Ils sont de toute façon très répandus et connus d'un grand nombre de personnes ; il sera aussi relativement facile d'obtenir un support supplémentaire pour leur utilisation.*
- *L'inconvénient est que si des erreurs surviennent dans les formules, ces erreurs ne sont pas facilement découvertes. Si les fichiers deviennent trop grands, ils peuvent facilement porter à confusion.*
- *Les banques de données (p. ex. Access) semblent appropriées pour d'importantes quantités de données. Elles sont cependant moins connues que les tableurs. Il est possible de trouver quelques experts qui pourront travailler pour l'organisation.*
- *Les logiciels statistiques spécifiques (p. ex. SPSS, GrafStat) appuient directement l'analyse des données. Ils nécessitent le recours à des connaissances plus spécialisées, mais ils offrent aussi plus de possibilités.*

7 Rapport et dialogue

Cet élément sert à déterminer :

- comment et quand **rendre compte** des effets directs et des impacts
- comment assurer le retour des informations
- comment les informations sur les effets directs et les impacts sont **utilisées** par la gestion du projet et de l'organisation

Les rapports doivent aller au moins dans trois directions : à l'organisation même, aux destinataires du projet et à l'organisme de financement. Par ailleurs, il faut s'assurer que les rapports contiennent des informations sur les effets directs et impacts. Le suivi est inutile si les informations du suivi ne sont pas analysées ensemble avec les destinataires concernés. De même, les conclusions en matière de gestion doivent être formulées dans le cadre de dialogues avec eux.



Pour prendre des décisions concernant la gestion d'un projet, il ne suffit pas de recueillir simplement les différentes données. Pour tirer des conclusions des informations, celles-ci doivent être analysées. En plus de la conception d'un système de suivi détaillé, il est donc nécessaire de développer les capacités d'analyse critique. Une analyse des changements comprend les éléments expliqués ci-après.

7.1. Eléments des rapports axés sur les effets directs et les impacts

7.1.1. Rapports internes

Un système de rapport doit permettre à tous les détenteurs des informations d'un projet de résumer et présenter les différentes informations concernant les effets ou bonnes pratiques de façon simple et non équivoque à d'autres acteurs impliqués. La présentation des données provenant de différentes sources doit être rédigée de manière détaillée et bien équilibrée et remise dans les délais. Le langage et les contenus des rapports oraux et écrits devraient être appropriés aux connaissances et besoins des destinataires respectifs du rapport. Les résultats devraient être présentés en termes généralement compréhensibles. Les personnes qui lisent ou écoutent les rapports doivent être capables de suivre et comprendre l'argumentation, surtout lorsque des effets négatifs ou critiques sont présentés. La transparence des critères et standards d'appréciation est donc cruciale.

Ainsi, pour une présentation adéquate des rapports, il est nécessaire de choisir un format de rapport approprié en fonction des destinataires des informations. Au moins deux niveaux de rapports internes devraient être distingués :

- rapports internes de l'organisation à base communautaire, y compris les rapports à la communauté ;
- rapports internes au sein de l'ONG présentés par le personnel de l'ONG, qui travaille avec la communauté, à la gestion.

L'exemple suivant (pour plus de détails voir l'Annexe 5) présente la structure de base d'un rapport faisant référence à une structure de chaîne de résultats :

Niveau	**Indicateurs**		**Questions exploratoires typiques :**	
Moment	Ligne de base	Situation actuelle	Ligne de base	Situation actuelle
Produits	• indicateurs relatifs aux produits fournis • nombre de ménages (ou personnes) participant(e)s		• Quels autres **produits** (supplémentaires à ceux initialement prévus) des activités ont été observés ? • Quelles activités et produits ont été apportés par les destinataires ?	
Utilisation des produits	• indicateurs relatifs à l'utilisation des produits • nombre de ménages (ou personnes) faisant usage des produits		• De quelle autre manière (supplémentaire à celle initialement prévue) les destinataires ont-ils **utilisé** les **produits ?** • Qui d'autre a utilisé les produits ?	
Effets directs / Objectif du projet	• indicateurs relatifs aux effets directs • nombre de ménages (ou personnes) bénéficiaires, tels que décrits par les indicateurs des effets directs		Quel autre **effet direct** relatif à l'utilisation des produits (différent de ceux prévus) a été observé ? P. ex. : • Quels sont les autres changements dans la situation des destinataires du projet ? • Qui ou quoi d'autre a changé grâce à l'utilisation des produits ?	
Impacts / Objectif global	• indicateurs relatifs aux impacts (si disponibles)		A quels autres **changements / processus** le projet a-t-il contribué ?	

L'unité de suivi d'une ONG peut encourager la présentation de rapports en distribuant des formulaires « personnalisés », c.-à-d. des formulaires qui contiennent déjà les détails concrets des indicateurs et de leur mesure initiale (ligne de base) et/ou de la dernière mesure. Selon les capacités pour la présentation de rapports et la consolidation, des questions analytiques (voir 6.3.2) peuvent être ajoutées pour encourager l'analyse et le dialogue.

Pour d'autres modèles d'attribution, méthodes ou outils, d'autres formulaires de présentation de rapports peuvent s'avérer plus appropriés. Dans le cas de l'outil SAGE de NGO-IDEAs, des attributions aux niveaux de la chaîne de résultats ne sont pas nécessaires, mais il est judicieux d'ajouter des attributions à la liste d'objectifs que la communauté respective s'est fixés pour elle-même. Lors de la conception d'un nouveau système de planification, suivi et évaluation, il faudrait demander aux destinataires quelles sont leurs préférences. Il est également possible de tester d'autres formats de présentation de rapports. Il conviendrait d'élaborer une structure claire pour les rapports et des instructions concrètes afin de permettre aux directeurs de projet d'apprécier les informations concernant les effets classés selon des thématiques spécifiques.

Pour l'ONG, il est utile de préparer une matrice de présentation des rapports qui fournit une vue d'ensemble des différents moments, contenus et formes des rapports. Elle pourrait avoir la structure suivante :

Exemple d'une matrice de présentation des rapports d'une ONG (extrait)				
Qui présente les rapports?	A qui ?	A propos de quoi ?	A quelle fréquence ?	Formulaire / Format ?
Acteurs de terrain	Directeur de projet	• Activités • Comment la communauté utilise-t-elle les produits du projet ?	Chaque mois	Formulaire A
Acteurs de terrain	Directeur de projet	• Produits • Effets directs (aspects prioritaires) • Analyse des facteurs contributifs et défavorables	Tous les 6 mois	Formulaire B
Directeur de projet	Acteurs de terrain	• Effets directs consolidés • Analyse des facteurs contributifs et défavorables • Budget	Tous les 6 mois	Réunion Graphiques Discussion du personnel (pour la validation)
Acteurs de terrain	Communautés	• Effets directs consolidés • Analyse des facteurs contributifs et défavorables	Tous les 6 mois	Réunion Graphiques Discussion du groupe (pour la validation)
Directeur de projet	Organisme de financement	• Produits • Effets directs consolidés et validés • Analyse des facteurs contributifs + défavorables • Budget	Tous les ans	Rapport descriptif Graphiques Photos Rapport financier

Lors de l'analyse des formats de présentation de rapports internes, on constate souvent que l'accent est mis sur les activités, produits et aspects financiers. Si les aspects concernant les effets directs et impacts sont abordés, cela se reflète rarement dans les formats mensuels, trimestriels ou semestriels. Normalement, ils sont intégrés au rapport annuel. Ceci est évidemment dû au fait qu'il n'est pas judicieux d'effectuer trop fréquemment un suivi des effets. Néanmoins, il peut être important d'obtenir plus fréquemment des informations sur certains effets directs ou l'utilisation des produits.

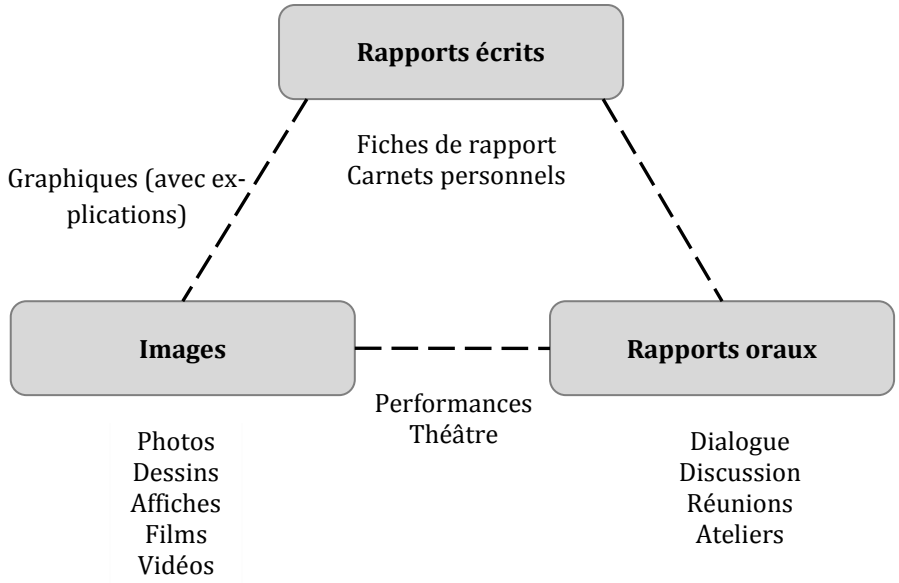
« RESSOURCES POUR DAVANTAGE DE REFLEXION »

La pratique de concentrer le suivi sur les activités et produits a sa justification, mais on ne doit pas se limiter à cela. Si le suivi doit s'étendre aux effets directs et impacts, alors ceux-ci doivent être inclus dans les rapports continus, non seulement dans les examens annuels.

7.1.2. Rapports concernant le retour d'information

L'ONG devrait proposer, ensemble avec les parties prenantes participantes du projet, une conception commune pour le partage des résultats du suivi. L'ONG devrait déterminer de quel type d'informations les participants ont besoin et comment ils veulent les utiliser. Les formes de présentation de rapports suivantes peuvent servir d'exemples.

FORMATS DE PRÉSENTATION DES RAPPORTS



Dans certains cas exceptionnels, p. ex. lorsqu'une vaste diffusion est souhaitée, on pourrait penser à des

- *reportages dans des journaux, sur Internet, dans des publications ;*
- *documents statistiques (ou accès direct à des bases de données) ;*
- *bulletins électroniques.*

Le retour d'information doit avoir lieu dans un délai acceptable et ne pas exiger trop d'efforts supplémentaires. Les mécanismes de présentation de rapports internes peuvent être complétés

par des discussions avec ou des examens critiques de la part d'autres spécialistes et organisations de développement.

Comme indiqué plus haut (voir qualité des données), les rapports concernant le retour d'information devraient aussi être utilisés pour valider les résultats, c.-à-d. pour vérifier si les données donnent une image fidèle de la situation de la communauté. S'il y a des écarts, les informations doivent être adaptées ou bien il est nécessaire d'étudier comment il se fait qu'il existe de différentes perceptions.

Les rapports concernant le retour d'information doivent être présentés sous une forme facilement compréhensible pour les destinataires du projet.

Les rapports concernant le retour d'information et la validation doivent aller de pair avec le dialogue (voir chapitre 7.2).

7.1.3. Présentation de rapports aux partenaires financiers

Les rapports sont tout d'abord présentés au sein d'une organisation, ensuite ils sont élaborés dans le cadre d'un dialogue interne entre les acteurs impliqués. Normalement, la gestion de projet est obligée à présenter au moins une fois par an un rapport aux partenaires financiers. Le rapport aux organismes de financement est remis par écrit, parfois tous les six mois et toujours une fois par an et à la fin de la période du projet. Le rapport final devrait comprendre les étapes procédurales, le cadre méthodologique et les résultats du processus de suivi. De même, il devrait refléter les opinions et appréciations de toutes les parties prenantes participantes.

Normalement, les aspects et indicateurs à inclure dans le rapport ont été convenus lors de l'approbation du projet. Le titulaire de projet doit organiser son système de suivi de manière à ce que les informations soient de bonne qualité et disponibles en temps utile. En ce qui concerne les impacts et effets directs, le suivi ne devrait pas se limiter aux résultats de la collecte des données (uniquement sous forme consolidée), mais inclure également l'analyse des changements observés et les propositions de nouvelles activités de la part de chacun des destinataires. Les questions à traiter dans les rapports, proposées pour les rapports internes (voir chapitre 7.1.1 et Annexe 5) créeront la base pour la présentation de rapports aux partenaires.

Outre la présentation de rapports, le retour d'information concernant le rapport et le dialogue sur ses contenus font partie intégrante de la communication entre les partenaires chargés de la mise en œuvre du projet et les partenaires financiers. Du point de vue de l'orientation de la ges-

tion sur les effets directs et impacts, le dialogue devrait se concentrer sur les changements induits par le projet et sur les facteurs qui ont contribué à ces changements. Ces aspects seront élaborés plus en détail dans le chapitre suivant.

7.2 Dialogue

Les instruments pour l'agrégation et l'analyse des informations sur les changements offrent aussi la possibilité de mener un dialogue renforcé entre les acteurs. Les ONG ne devraient non seulement viser à analyser les changements ensemble avec les destinataires du projet, mais aussi en coopération avec les partenaires financiers et, si possible, avec d'autres parties prenantes participantes. Les questions analytiques (voir 6.3.2) peuvent servir de base pour un tel dialogue. De plus, les questions visant les actions peuvent être approfondies dans un dialogue entre les parties prenantes participantes du projet et l'ONG afin d'en tirer des conclusions pour un apprentissage participatif.

Exemple (programme d'épargne et de crédit) :

Les questions appropriées pour entamer un dialogue dépendent des besoins spécifiques et du contexte des partenaires participants. Voici quelques exemples :

- Les changements vécus correspondent-ils aux attentes ?
- Etes-vous satisfaits des changements (effets) ?
- Que peut faire chacun d'entre nous pour renforcer les effets positifs ? P. ex. :
  - Que peuvent faire les destinataires du projet ?
  - Que peut faire l'ONG ?
  - Que peuvent faire les autres acteurs locaux ?
  - Que peuvent faire les organismes de financement ?
  - Quelles seront les prochaines étapes ?

Ces questions clés pour le suivi devraient être développées dans le cadre de discussions de groupe, d'ateliers et de visites aux destinataires du projet afin de bien percevoir les causes et conséquences des changements observés. Elles peuvent être combinées avec des questions qui aident à améliorer les indicateurs et la collecte des données.

7.3 Prise de décision interne

Prise de décision

Lors de la mise en œuvre du projet, tous les acteurs participants doivent trouver un accord sur la manière de prendre les décisions concernant l'ajustement du projet. De même, ils doivent décider qui prendra ces décisions. Les acteurs responsables du pilotage du projet proposent alors des ajustements nécessaires de la planification ou des accords au niveau du projet. Sur la base des résultats du suivi, ils proposent également des ajustements en ce qui concerne l'élaboration commune des politiques.

Le « modèle des feux de signalisation » suivant est utile lorsque les résultats du suivi des effets directs et impacts sont utilisés comme base pour la prise de décision :

Vert	Les valeurs se situent à l'intérieur des marges prévues.	→ Les objectifs seront atteints	Aucun besoin d'ajustement
Jaune	Les valeurs se situent légèrement en dehors des marges prévues.	→ Des corrections de la mise en œuvre du projet peuvent encore permettre d'atteindre les objectifs dans le cadre des accords	Des décisions concernant les ajustements peuvent être prises par la gestion du projet
Rouge	Les valeurs se situent clairement en dehors des marges prévues.	→ Il ne sera pas possible d'atteindre les objectifs dans le cadre des accords	Il n'appartient pas à la gestion du projet de prendre des décisions concernant les ajustements ; ces décisions doivent être prises par la gestion de l'organisation (et les partenaires financiers)

L'exemple ci-dessus se réfère au processus de prise de décision au sein d'une ONG. Dans le cas des organisations de la base, des associations ou communautés, les destinataires à inclure au processus de prise de décision doivent être définies selon les cas.

Etapes pour renforcer le système de suivi :

7e ELEMENT : Rapports et dialogue

- Intégrez la présentation de rapports sur les effets directs et impacts à celle des rapports de travail normaux, présentés par le personnel sur le terrain ou l'organisation. Vu qu'en général il n'est pas judicieux de présenter des rapports mensuels sur les effets directs, il est possible d'identifier des thèmes divers, tout en utilisant toujours la même structure pour la présentation des rapports.
- Etudiez avec les destinataires du projet quelle est la meilleure manière pour la présentation de rapports sur le retour d'information. Organisez la présentation de rapports sous forme de dialogue. Si nécessaire, intégrez la validation des constatations du suivi.
- Trouvez un accord avec les organismes de financement en ce qui concerne la structure des rapports. Assurez-vous que la collecte et l'analyse des données pertinentes, ainsi que la présentation des rapports respectifs, soient effectués dans les délais.

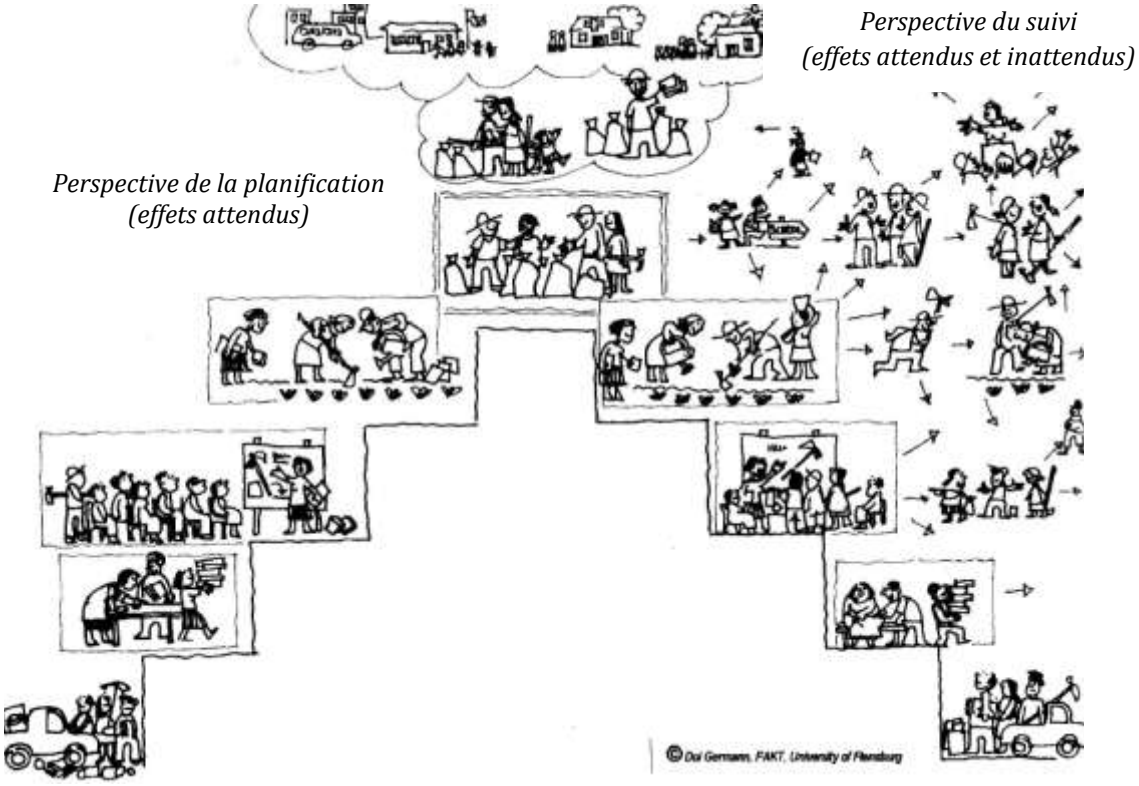
Annexes

Annexe 1 : Comment le cadre logique traite-t-il les impacts et les effets directs ?

Le tableau ci-après sert à encourager les lecteurs de tenir compte du fait que le « cadre logique » (tel qu'il est déjà utilisé par un grand nombre d'ONG pour la planification, le suivi et l'évaluation) et la « chaîne de résultats » (pour la description des effets directs et impacts) peuvent être considérés comme faisant partie de la *même approche*. L'orientation sur les effets directs et impacts n'a donc rien de nouveau !

En même temps, ce tableau peut aider à axer les objectifs davantage sur les effets directs et impacts. Remarques pour une bonne compréhension du tableau :

1. Pour chaque colonne, à chaque niveau, nous avons mentionné quelques **formulations typiques** connues de la planification et de l'élaboration de rapports. Elles sont fournies à titre d'exemple et ne sont pas contraignantes.
2. Outre les niveaux du cadre logique, nous avons introduit l' **« utilisation des produits »** ce qui, dans le contexte des discussions menées en Allemagne, s'est avéré très utile.
3. La structure du cadre logique et les objectifs, indicateurs, etc. fixés sont valables aussi bien pour la **planification** que pour le suivi et l'évaluation (**S&E)** du projet. Vu qu'il est néanmoins impossible de planifier et contrôler les processus sociaux habituellement promus par les projets des ONG, nous devons ajouter un concept pour la perception de processus **imprévus** à tous les niveaux (activités, produits, utilisation des produits, effets directs et, de ce fait, également les impacts).



Comment le cadre logique traite-t-il les impacts et les effets directs ?

Planification		Suivi et évaluation des effets directs et impacts		
	(« prévu »)	(« actuel » – changements se référant aux réalisations prévues)	(« actuel » – changements se référant aux réalisations imprévues)	
		Ces *changements prévus* sont en général mesuré par des indicateurs.	Ces *changements imprévus* sont en général décrits à l'aide de questions exploratoires.	
Terminologie du cadre logique	Formulations typiques :	Formulations typiques :	Questions typiques :	Terminologie de la chaîne de résultats
Finalité / Objectif global	Ceci contribuera à …	Ceci a contribué à …	A quels autres **changements / processus** le projet a-t-il contribué ?	Impact
Objectif du projet	La situation des destinataires du projet s'améliorera en ce qui concerne …	La situation des destinataires du projet s'est améliorée en ce qui concerne …	Quel autre **effet direct** relatif à l'utilisation des produits (différent de ceux prévus) a été observé ? P. ex. : – Quels sont les autres changements dans la situation des destinataires du projet ? – Qui ou quoi d'autre a changé grâce à l'utilisation des produits ?	Effet direct
	Les destinataires du projet utiliseront … (les produits)	Les destinataires du projet ont utilisé … (les produits)	– De quelle autre manière (supplémentaire à celle initialement prévue) les destinataires du projet ont-ils **utilisé** les **produits** ? – Qui d'autre a utilisé les produits ?	Utilisation des produits
Produits (résultats)	Les destinataires du projet seront capables de …, conscient de …, encouragés à …, etc.	Les destinataires du projet sont capables de …, conscients de …, encouragés à …, etc.	Quelles autres **produits** (supplémentaires à ceux initialement prévus) des activités ont été observés ?	Produits
Activités	Les destinataires du projet réaliseront … ; le projet réalisera … (les activités)	Les destinataires du projet ont réalisé … ; le projet a réalisé … (les activités) dans la mesure suivante	En plus de ce qui était prévu, – les destinataires du projet ont … ; – le projet a …	Activités

Annexe 2 : Formulaire de définition des indicateurs

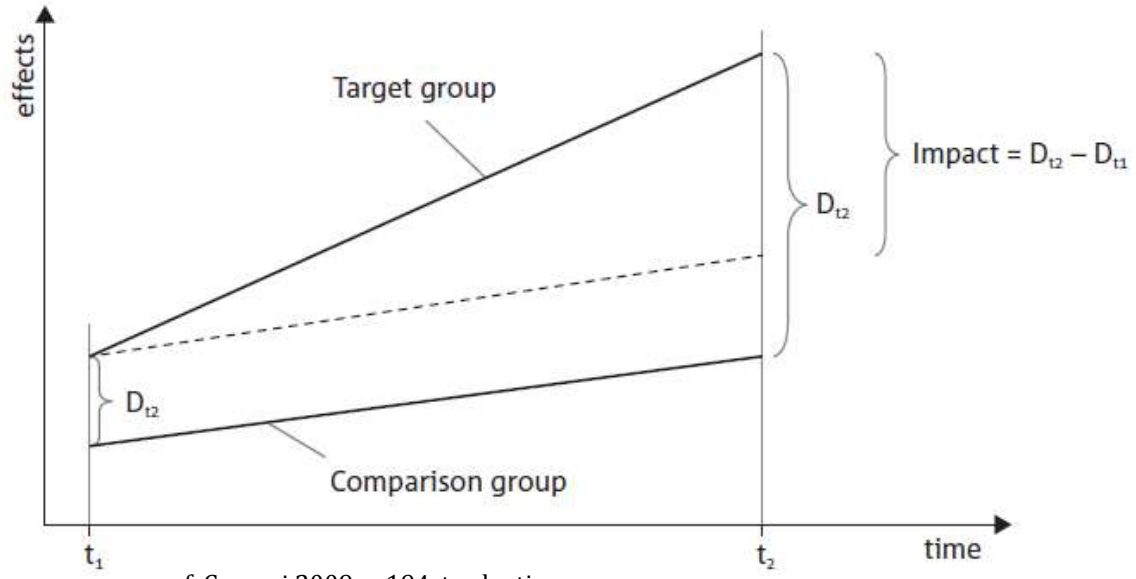
Domaine faisant l'objet du suivi :			
Nom de l'indicateur :			
Description de l'indicateur			
Unité de mesure / paramètre :			
Personnes qui vivent le changement :			
Lieu / région :			
Moment :	(début du projet / ligne de base)	(appréciation intermédiaire)	(fin du projet / valeur cible)
Valeur / description :			
Collecte des données			
Responsable de la collecte des données :			
Méthode / outil de collecte des données :			
Taille de l'échantillon et procédure :			
Formulaire de rapport à utiliser :			
Fréquence de la collecte des données :			
Documentation / Consolidation			
Responsable de la documentation :			
Instructions pour la documentation :			
Présentation graphique :			
Analyse			
Références pour la comparaison :			
Question exploratoire liée :			
Validité / limitations :			
Définitions :			
Commentaires :			

Annexe 3 : Parenthèse sur l'analyse contrefactuelle

Plus que dans le passé, les gens s'interrogent dans quelle mesure un changement observé peut être attribué au projet qui fait l'objet de l'analyse : de quelle façon les choses ont-elles réellement changé ? Quels seraient les changements sans ce projet ? Et dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux changements ? Dans le contexte de l'appréciation des effets directs et impacts, ceci a donné lieu à un débat autour de l'« analyse contrefactuelle ». Ce débat pourrait bientôt aborder la question du suivi de l'efficacité et de l'auto-efficacité des OSC.

Les comparaisons **« avant et après »** permettent aux évaluateurs d'apprécier des faits concernant la situation à différents moments (p. ex. avant et après la mise en œuvre du projet). A cette fin, il est généralement nécessaire de faire un état des lieux pour décrire la situation des gens avant le début du projet, en tenant compte des indicateurs pertinents. Ceci est important pour identifier le changement « factuel ». Cependant, ces **conceptions factuelles** ne peuvent apprécier que de manière limitée si le changement a été causé par le projet et programme car il y a normalement beaucoup d'influences qui contribuent au changement. Les comparaisons « avant et après » ne peuvent pas faire de distinction entre les résultats dus à d'autres interventions de développement, processus ou événements non escomptés et les résultats dus exclusivement au projet.

Dans la discussion, il y a ceux qui soutiennent que les facteurs externes qui contribuent aux résultats globaux peuvent être appréciés au mieux par des **conceptions contrefactuelles.** De telles conceptions examinent ce qui se serait passé sans le projet. Il est impossible d'observer ou de mesurer directement quelle aurait été la situation sans l'intervention du projet. Pour cette raison, les conceptions contrefactuelles travaillent avec des groupes de comparaison ou de contrôle. Dans le présent document, nous décrivons cinq approches différentes.



cf. Caspari 2009, p 194, traduction propre.

Les **comparaisons « avec et sans »** comparent les changements pour les destinataires avec un groupe de contrôle ou de comparaison qui n'est pas touché par les activités du projet. Les comparaisons se basent sur l'hypothèse que la situation des groupes était identique au moment du

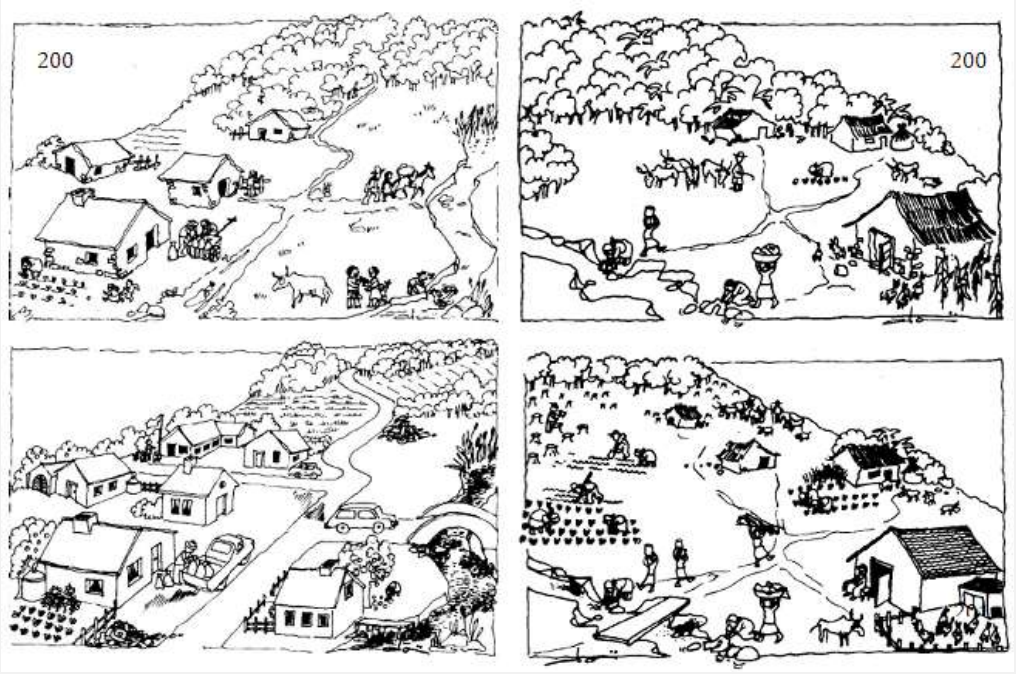
début du projet. Toutefois, souvent ce n'est pas le cas. Il s'ensuit que les résultats du projet sont normalement surestimés ou sous-estimés.

Les études qui combinent des comparaisons « avant et après » avec des comparaisons « avec et sans » (**méthode de double différence**) s'occupent de façon plus complexe du problème d'attribution. Les résultats d'un projet ou programme sont calculés en soustrayant la différence entre les résultats des destinataires et du groupe de comparaison au début du projet (D_{t1}) de la différence entre eux à la fin du projet (D_{t2}).

Graphique : comparaison entre les changements subis par les destinataires et ceux dans un groupe de comparaison

Comparaison contrefactuelle « avant et après » entre deux villages

Village A (avec le projet) **Village B (sans le projet)**



Les illustrations montrent le développement de deux villages au fil du temps. Le village A à gauche faisait partie du projet, tandis que le village B à droite n'était pas touché par les activités du projet. Les illustrations en haut montrent, des deux côtés, la situation avant le début des activités du projet (2005). Les illustrations en bas montrent la situation après la mise en œuvre des activités du projet (2010). Si on examine les illustrations de près, on constate des changements qui peuvent être interprétés comme des effets aussi bien positifs que négatifs (p. ex. les nouvelles voitures et routes dans le village A peuvent être considérées comme un effet positif quant à la mobilité et le transport de marchandises dans le village. Cependant, elles génèrent plus de bruit et de pollution en tant qu'effet secondaire négatif).

Les changements qui sont montrés en bas de l'illustration du village A, mais non pas dans celle du village B, sont très probablement des effets générés ou intensifiés par le projet. Certains des changements à gauche et à droite peuvent toutefois avoir été générés par d'autres acteurs ou événements.

Une méthode visant à des résultats corrects doit fonder la méthode de double différence sur une **conception expérimentale** qui comprend des essais randomisés contrôlés. Avant le début du projet, les individus, ménages, villages et régions sont divisés, de façon aléatoire, en deux groupes : un groupe qui bénéficiera des activités et un autre groupe qui sera exclu du projet (le groupe de contrôle). Les conceptions expérimentales sont cependant controversées pour plusieurs raisons :

- Préoccupations éthiques : Peut-on justifier de prendre le temps des gens pour obtenir des informations d'eux, même s'ils ne bénéficieront pas du projet ? Le temps a une valeur et, de plus, les personnes concernées pourraient être frustrées. Il est courant d'utiliser des groupes de contrôle dans le secteur de la santé où les gens comprennent qu'une telle évaluation favorise l'apprentissage. A la fin, ils profiteront de meilleurs services de santé, p. ex. de meilleurs traitements médicaux. Par contre, dans beaucoup d'autres contextes, une approche qui utilise des groupes de contrôle est remise en cause. Ce conflit pourrait être résolu lorsqu'un projet ou programme est mis en œuvre en plusieurs phases (« méthode pipeline »). Les destinataires qui participeront à une phase ultérieure peuvent servir de groupe de contrôle pour les bénéficiaires d'une phase antérieure (si les deux groupes sont choisis de façon aléatoire). Des taux d'abandon élevés dans un des groupes, des effets d'entraînement et des réponses comportementales non prévues peuvent cependant encore créer des problèmes d'attribution.
- Finances : une validité statistique ne peut être obtenue qu'avec de vastes groupes de contrôle et un respect scrupuleux des standards scientifiques. Les conceptions expérimentales sont coûteuses. Souvent, les études sont réalisées avec des ressources insuffisantes. Dans ce cas, elles ne sont pas plus fiables que les conceptions factuelles.
- Valeur pour l'apprentissage : des essais expérimentaux permettent de répondre à des questions telles que :
    - Si des points d'eau sont installés, les femmes passeront-elles moins de temps à aller chercher de l'eau ?
    - Est-ce que la mise à disposition de manuels scolaires donne de meilleurs résultats scolaires ?
    - Est-ce que les moustiquaires réduisent les cas de paludisme ?
      Mais il n'est guère possible de répondre de cette manière à des questions plus complexes :
    - Que font les femmes du temps qu'elles ont gagné ?
    - Quel mode d'enseignement conduit à un meilleur apprentissage ?
    - Pourquoi certaines personnes n'utilisent-elles pas de moustiquaires ?

Les conceptions expérimentales peuvent aider à comprendre des questions précises. Elles ne tiennent pas compte d'éléments complexes, ne sont guère en mesure d'apprécier les nombreux aspects du changement et présentent des limites en ce qui concerne la compréhension des diverses causes du changement.

A cause de ces limitations des conceptions expérimentales, on a développé des **conceptions quasi-expérimentales** qui travaillent avec des groupes de comparaison et sont plus faciles à mettre en œuvre. Les groupes de comparaison ne sont pas formés de façon aléatoire à l'avance. L'une des méthodes pour la formation de groupes de comparaison consiste en l'**« appariement sur observables ».** Cette méthode fonctionne également avec un nombre réduit de répondants. Sur la base des entretiens et documents, l'équipe de suivi identifie des caractéristiques pertinentes observées chez les destinataires du projet et détermine un groupe de comparaison avec

des caractéristiques similaires. Il n'est cependant pas possible de prendre en considération des différences non observables, ce qui peut fausser les résultats. Pour éviter une « contamination », la méthode part du principe que les groupes de contrôle et de comparaison se trouvent en dehors de la zone d'influence du projet ou programme. Dans le cas contraire, des effets d'entraînement et des réponses comportementales non prévues pourraient fausser les résultats de l'évaluation.

La **« conception de la discontinuité de la régression »** est une autre façon quasi-expérimentale de déterminer des groupes de comparaison. Dans les projets dans lesquels le groupe est sélectionné selon certaines conditions préalables (p. ex. un revenu inférieur à un dollar US par jour), le groupe de comparaison peut se composer de personnes qui se trouvent à peine au-dessous ou au-dessus du seuil fixé (p. ex. celles qui gagnent un tout petit peu plus qu'un dollar US par jour). L'hypothèse sur laquelle repose ce processus de sélection est que les personnes qui ont presque atteint le seuil sont similaires à celles qui ont tout juste rempli les conditions. Lors de l'utilisation de cette méthode, il est essentiel de comparer seulement les personnes proches du seuil avec le groupe de comparaison et non pas l'ensemble du groupe de destinataires. L'envergure de cette conception est donc limitée, sauf s'il existe des données métriques très fiables qui peuvent être analysées avec des méthodes statistiques compliquées.

Au chapitre 2, nous avons décrit les deux approches principales pour le suivi et l'évaluation qui sont également valables pour les évaluations : l'évaluation essentiellement conçue pour prouver le but (« évaluation sommative ») et l'évaluation qui sert avant tout à l'apprentissage horizontal (« évaluation formative »). Au cours des dernières années, les évaluations des effets directs et impacts ont été interprétées le plus souvent comme des évaluations sommatives ; on demande de plus en plus aux évaluations de prouver que le changement observé a été induit par les contributions du projet. Les conceptions expérimentales et quasi-expérimentales ont été promues sous le nom d'**évaluation rigoureuse de l'impact** (*Rigorous Impact Evaluation, RIE*). Dans le contexte du suivi et de l'évaluation, « rigoureux » signifie tout d'abord que les normes d'évaluation sont strictement appliquées. Mais vu qu'il n'existe pas de définition universellement reconnue de l'expression « évaluation rigoureuse de l'impact », les auteurs comprennent la « rigueur » en tant que nécessité de travailler avec des groupes de contrôle ou de comparaison (conceptions quasi-/expérimentales) et de satisfaire aux exigences statistiques. Il est toujours plus fréquemment affirmé que la combinaison d'une analyse statistique et qualitative peut prouver que les changements observés sont attribuables au projet.

De plus en plus, les approches « rigoureuses » n'impliquent pas seulement certaines méthodes et conceptions, mais recommandent aussi que les évaluations des impacts soient basées sur une théorie de programme clairement définie qui devra être testée et affinée au cours des efforts d'évaluation. La « rigueur » suscite des attentes élevées en ce qui concerne la qualité de la collecte des données et de l'analyse. L'amélioration de la **validité** des évaluations de l'impact est une ambition partagée par de différentes approches. Quatre types de validité peuvent être distingués :

1. La validité interne – des relations de causalité entre les produits du projet et les processus de changement aboutissant à des effets directs et impacts
2. La validité de construction – une représentation adéquate des réalités sous-jacentes des projets de développement, liées à des processus de changement
3. La validité externe – peut-on généraliser les constatations ?
4. La validité de l'inférence statistique – des conclusions correctes concernant l'existence d'une relation entre le projet et la variable de l'impact.

Il n'est pas facile d'atteindre une telle validité. De plus, des ressources importantes sont nécessaires. Toutes les conceptions expérimentales et quasi-expérimentales sont limitées par le fait que le groupe de contrôle ou de comparaison choisi pourrait être impliqué dans des projets menés par d'autres organismes. Dans ce cas, la comparaison s'effectue avec un type d'intervention différent, par opposition à l'absence d'intervention, mais il ne s'agit alors pas d'une véritable analyse contrefactuelle. Vu qu'il y a normalement beaucoup d'autres projets en cours, il n'est souvent pas clair si l'analyse (quasi-)expérimentale est vraiment contrefactuelle.

Que peuvent apprendre les ONG de la discussion autour des conceptions contrefactuelles ?

- Il ne suffit pas d'observer tout simplement les changements. Nous devons comprendre ce qui a provoqué ces changements et dans quelle mesure les différentes activités du projet y ont contribué.
- Les conceptions quasi-expérimentales peuvent être utilisées dans une faible mesure pour clarifier des questions spécifiques :
  - Devrait-on limiter la taille des groupes d'épargne à 20 personnes, comme c'est le cas en Inde (en vertu de la loi) ?
  - Quel type de formation professionnelle offre réellement plus de perspectives d'emploi ?
  - Devrions-nous organiser les parents d'enfants handicapés en groupes ?
- Si nous voulons comprendre les changements complexes, les conceptions (quasi-) expérimentales n'auront qu'une utilité réduite. Nous devons rechercher des alternatives. L'analyse des contributions, décrite à l'Annexe 4, pourrait constituer une de ces alternatives. D'autres alternatives sont basées sur la compréhension que les personnes impliquées ont elles-mêmes du changement et des raisons du changement. Ces alternatives sont décrites dans les publications de NGO-IDEAs concernant les Petits Outils. Certains de ces outils, tels que la courbe de la qualité de vie (ou ligne de vie), la théorie du changement et la matrice d'influence se prêtent très bien à l'analyse de l'attribution.

La Boîte à Outils de NGO-IDEAs propose de travailler avec des « groupes de comparaison » en tant qu'un des éléments de l'analyse. L'approche est toutefois plus pragmatique : elle suggère de déterminer un groupe similaire qui n'a pas utilisé les produits du projet. Ensuite, la différence entre ces groupes est analysée et la valeur ajoutée du projet peut être déterminée. Les effets d'entraînement peuvent être inclus dans l'analyse. La pratique a montré qu'il est possible de tirer des enseignements importants de cette approche comparative. L'attribution n'est pas prouvée, mais l'approche aide à comprendre ce qui a changé et pourquoi il y a eu ce changement.

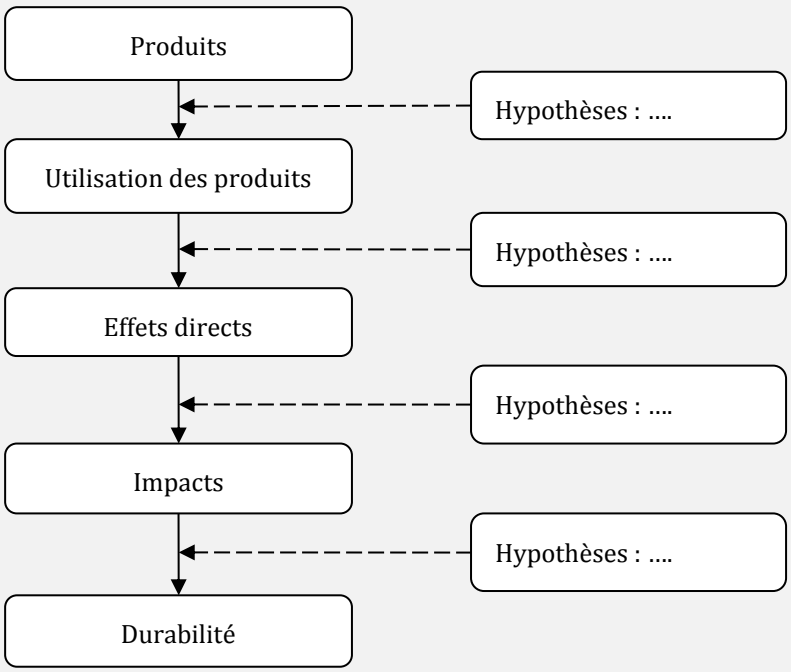
Annexe 4 : Analyse des contributions

L'analyse des contributions, développée par John Mayne, est une méthode pour tester et vérifier l'hypothèse d'une théorie causale du changement. Elle se fonde plutôt sur la chaîne de résultats que sur des méthodes statistiques. L'analyse des contributions repose sur des arguments solides et plausibles qui sont vérifiés grâce à une analyse approfondie des explications alternatives pour les effets observés. Elle est moins coûteuse que les conceptions expérimentales ou quasi-expérimentales et peut être appliquée à un éventail de questions plus vaste. Pour réaliser une analyse des contributions, le projet doit disposer d'une théorie de programme sur la base de la chaîne de résultats. Si elle n'existe pas encore, cette théorie de programme doit tout d'abord être élaborée. L'analyse des contributions peut être utilisée par le personnel du programme ainsi que par des évaluateurs externes.

Pour apprécier si la théorie causale est correcte, veuillez répondre aux questions suivantes :

1. Les hypothèses du projet ou programme sont-elles raisonnables et plausibles ? Et est-ce qu'au moins quelques-uns des acteurs clés sont d'accord avec ces hypothèses ?
2. Les activités du projet ou programme ont-elles été mises en œuvre ?
3. La chaîne des résultats escomptés s'est-elle vérifiée ? Des changements imprévus ont-ils été induits ?
4. Le projet ou programme apprécié a-t-il été influencé par d'autres facteurs ?
5. La contribution relative d'autres facteurs qui ont eu une influence a-t-elle été reconnue ?

Exemple d'un tableau pour l'analyse des contributions :



Effectuer une analyse des contributions

1re étape : Reconnaître et présenter le problème d'attribution qui doit être abordé

- Déterminez la question des causes/effets qui doit être abordée.
- Déterminez le niveau de preuve requis : Quelles décisions seront basées sur les constatations ?
- Que pourrait indiquer que le projet ou programme a changé quelque chose ?
- Déterminez les autres facteurs clés qui ont exercé une influence.
- La contribution attendue du projet ou programme est-elle plausible ?
- Existe-t-il des données de base ?
- Compte tenu de l'ampleur du projet ou programme, de l'importance et de la nature du problème et d'autres facteurs exerçant une influence, une contribution importante est-elle vraiment probable ?

2e étape : Elaborer la théorie du changement et indiquer les risques qui y sont liés

- Elaborez une théorie du changement et une chaîne de résultats.
- Déterminez le niveau de détail requis.
- Déterminez la contribution attendue du projet ou programme (contrôle direct, influence directe ou influence indirecte).
- Précisez clairement les hypothèses sur lesquelles repose la théorie du changement (quelles sont les conditions nécessaires pour que A entraîne B et quels sont les risques qui y sont liés ?).
- Considérez aussi d'autres facteurs qui pourraient influencer les résultats.
- Examinez si certains acteurs clés ont d'autres théories du changement.

3e étape : Recueillir des informations existantes sur la théorie du changement

- Examinez si les liens dans la théorie du changement sont logiques.
- Recueillez les informations sur les résultats et activités, les hypothèses et les autres facteurs exerçant une influence.

4e étape : Recueillir et examiner l'historique des contributions et les défis qui y sont liés

- Quels sont les liens forts / faibles ?
- Examinez la crédibilité de l'historique.

5e étape : Rechercher des informations supplémentaires

- Déterminez quelles nouvelles données sont nécessaires (outre les discussions avec les destinataires et les experts ainsi que les recherches documentaires).
- Adaptez la théorie du changement.
- Recueillez plus d'informations par l'intermédiaire d'enquêtes, d'études de cas, du suivi des variations dans la mise en œuvre des programmes, de la synthèse des recherches et des constatations de l'évaluation.

Même si les relations de cause à effet sont rendues plausibles par l'analyse des contributions, il y aura encore des incertitudes relatives à l'ampleur des effets directs et impacts et relatives à la mesure dans laquelle les changements sont dus aux activités du projet ou à d'autres variables exerçant une influence, mais c'est normal lors de l'analyse du changement. Ce n'est que par rapport aux questions très simples que nous pouvons éventuellement être sûrs. L'analyse des contributions renforce notre compréhension des causes du changement. Nous ne pouvons espérer mieux.

Annexe 5 : Formats de rapports axés sur les impacts et les effets directs

Le modèle 1 montre comment un rapport descriptif pourrait être structuré. Il visualise comment les activités et produits du projet contribuent à ses effets directs et impacts. L'ordre peut aussi être modifié : si on commence par le niveau des objectifs, il est possible d'expliquer quels effets directs et produits y ont contribué et comment.

Le format de matrice a été choisi pour montrer la structure logique, mais le rapport proprement dit devrait être un texte descriptif normal.

Pour les indicateurs quantitatifs et toutes les informations supplémentaires concernant les effets directs et impacts qui ne sont pas nécessairement présentés dans la structure du cadre logique, le modèle 2 : « Qu'est-ce qui a changé ? », plus général, peut être utilisé.

Modèle 1 : Format de rapport selon la structure du cadre logique

Niveaux de planification / suivi	**Changements se référant aux réalisations *prévues***	**Changements se référant aux réalisations *non prévues* dans la planification**	**Analyse des constatations**
(1) Activités	(1.1) [9] Dans quelle mesure les activités ont-elles été réalisées ?	(1.2) Qu'est-ce qui a été réalisé en plus de ce qui était prévu ?	non applicable (commentaires facultatifs)
(2) Résultats / produits	(2.1) Dans quelle mesure chacun des produits du projet a-t-il été mis en œuvre ?	(2.2) Quels autres produits (supplémentaires à ceux initialement prévus) des activités ont été réalisés ?	non applicable (commentaires facultatifs)
(3) Utilisation des produits	(3.1) Dans quelle mesure les destinataires ont-ils fait usage des produits du projet ?	(3.2) De quelle autre manière (supplémentaire à celle initialement prévue) les destinataires ont-ils utilisé les produits ? (6.2) Qui d'autre a utilisé les produits ?	non applicable commentaires facultatifs : • Qu'est-ce qui a contribué à cette utilisation des produits ? • Qu'est-ce qui a entravé cette utilisation des produits ?

[9] Remarque : Les chiffres indiquent l'ordre idéal de la présentation de rapports.

Niveaux de planification / suivi	**Changements se référant aux réalisations *prévues***	**Changements se référant aux réalisations *non prévues* dans la planification**	**Analyse des constatations**
(4) Objectif du projet / effet direct	(4.1) Dans quelle mesure la situation des destinataires s'est-elle améliorée en ce qui concerne l'objectif/les (différents) objectifs du projet ?	Quel autre effet direct relatif à l'utilisation des produits (différent de ceux prévus) a été observé ? P. ex. : (4.2) Quels sont les autres changements dans la situation des destinataires ? (4.3) Qui ou quoi d'autre a changé grâce à l'utilisation des produits ?	(4.4) [10] Qu'est-ce qui a favorisé la réalisation des objectifs / effets directs du projet ? (4.5) Qu'est-ce qui a entravé la réalisation des objectifs du projet / effets directs ?
(5) Objectif global / impact	(5.1) Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux finalités ?	(5.2) A quels autres changements / processus le projet a-t-il contribué ?	
(6) Conclusions	(6.1) Que peut faire chaque destinataire pour renforcer les effets directs et impacts positifs ? (6.2) Quel est le potentiel spécifique pour l'avenir du projet ? (6.3) Quel sont les défis / risques spécifiques pour l'avenir du projet ? (6.4) Quels sont les enseignements tirés ?		

Modèle 2 : Format de rapport général : « Qu'est-ce qui a changé ? »

Le modèle plus général (indépendant du cadre logique) pour les rapports concernant les effets directs et impacts pose les questions suivantes :

- Quel est l'objet du suivi ?
- Quels sont les résultats de la mesure : ligne de base, mesure antérieure (intermédiaire) et dernière mesure (actuelle) ?
- Quelles étaient les contributions positives et négatives au changement observé ?

Domaines faisant l'objet du suivi	Ligne de base	Intermédiaire	Situation actuelle	Quelles étaient les contributions positives et négatives au changement observé ?

- Quels sont les autres changements ?
- Que doit-on faire pour renforcer les effets positifs ?

Ce modèle peut être utilisé pour les informations quantitatives et qualitatives.

[10] Si possible, faites une distinction entre les contributions favorables et défavorables ou influences des principales parties prenantes, du projet et celles d'autres parties !

Annexe 6 : Bibliographie

En anglais :

Chambers, Robert 2008: *Revolutions in Development Inquiry*. Earthscan, London.

Gohl, Eberhard/ Germann, Dorsi/ Schwarz, Burkhard 1996: *Participatory Impact Monitoring*. GTZ/GATE (4 Booklets).

GTZ 2008: *Results-based Monitoring – Guidelines for Technical Cooperation.* URL: http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdownloads/wirkungsorientiertes-monitoring-leitfaden-en_01.pdf (Rev. 10.10.2010).

Kusak, Jody Z./ Rist, Ray C. 2004: *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners.* Washington D.C.: The World Bank. URL: http://www.oecd.org/dataoecd/23/27/35281194.pdf (Rev. 10.10.2010).

Leeuw, Frans/ Vaessen, Jos 2009: Impact Evaluations and Development. NONIE Guidance on Impact Evaluation. Draft Version for Discussion at the Cairo conference March-April, 2009.

Mayne, John 2008: "Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect." In: *ILAC Brief 16, May 2008.*

Mayoux, Linda 2001*: Micro-finance and the empowerment of women. A review of key issues,* Geneva: International Labour Organisation (ILO). URL: http://www.ilo.org/public/english/employment/finance/download/wpap23.pdf (Rev. 26.8.2005).

NGO-IDEAs 2011: *NGO-IDEAs Impact Toolbox: Participatory Monitoring of Outcome and Impact.* URL: http://www.ngo-ideas.net/publications/ (Rev. 15.11.2010).

NGO-IDEAs 2011: *"Tiny Tools": Measuring Change in Communities and Groups. An Overview.* URL: http://www.ngo-ideas.net/publications/ (Rev. 15.11.2010).

Organisation for Economic Co-operation and Development, Development Assistance Committee: *DAC Criteria for Evaluating Development Assistance*. http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html (Rev. 19.6.2007).

Organisation for Economic Co-operation and Development, Development Assistance Committee 2010: *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Paris (First edition 2002). URL: http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf (Rev. 10.10.2010).

Patton, Michael Quinn 2008: *Utilization-Focused Evaluation*, 4th ed. SAGE, Los Angeles.

Patton, Michael Quinn 2010: *Developmental Evaluation*. Guilford, New York.

Pretty, Jules N./ Irene Guijt/ Thompson,J./ Scoones, I.: Participatory Learning and Action: A Trainers Guide. (IIED participatory methodology series).

Rogers, Patricia 2010: *Implications of complication and complexity for evaluation, presentation at Evaluation Revisited Conference*. Utrecht, 20.5.2010, www.evaluationrevisited.wordpress.com.

VENRO – Association of German Development NGOs (Ed.) 2000: Checking and Learning – Impact Monitoring and Evaluation, A Practical Guide. Bonn.

Yunus, Mohammed 2006: *What is Microcredit?* URL: www.grameen-info.org/bank/WhatisMicrocredit.htm (Rev. 19.6.2007).

En allemand :

Caspari, Alexandra 2009: „‚Rigorose' Wirkungsevaluation – methodische und konzeptionelle Ansätze der Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit." In: *Zeitschrift für Evaluation, Jg. 8 Heft 2;* S. 183-213.

Stockmann, Reinhard 2007: Handbuch der Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung. Waxmann, Münster.

Stockmann, Reinhard/ Meyer, Wolfgang 2010: *Evaluation: Eine Einführung*. Budrich, Opladen.

VENRO – Association of German Development NGOs (Ed.) 2007: *Mein Wort zählt. Mikrokredite: Kleines Kapital – große Wirkung*. Brandes & Apsel.

Publications

Afin de mieux documenter et partager les résultats de NGO-IDEAs, les publications suivantes ont été diffusées :

- **Boîte à outils sur l'impact de NGO-IDEAs**

  La Boîte à Outils sur les impacts décrit des outils simples pour la planification et le suivi participatifs de projets de la base. Elle est conçue pour permettre aux ONG, groupes et membres de groupes de diriger un projet visant à renforcer les effets directs ou impacts positifs et de réduire les effets directs ou impacts négatifs.

- **Petits Outils de NGO-IDEAs pour l'appréciation de l'impact**

  Les « Petits Outils de NGO-IDEAs pour l'appréciation de l'impact » sont des outils facilement applicables qui servent à apprécier les changements (effets directs et impacts) et leurs causes à l'aide d'une seule application. Ils peuvent être utilisés aussi bien pour des évaluations externes que pour l'auto-évaluation de projets.

- **« Le suivi de l'auto-efficacité » : Manuel visant à renforcer la gestion de projets axée sur les effets directs et les impacts**

  Le Manuel vise à appuyer une organisation à orienter ses procédures de planification, suivi et évaluation davantage vers les effets directs et les impacts.

- **"How do they do it? – Civil Society Monitoring Self-effectiveness": An NGO-IDEAs documentation of field experience** [« Comment le font-ils ? – Le suivi de l'auto-efficacité par la société civile » : Une documentation de NGO-IDEAs concernant l'expérience acquise sur le terrain.]

  Cette publication décrit des exemples d'analyse des effets directs et impacts qui montrent au personnel des organisations de développement comment l'appréciation des effets directs et impacts peut être mise en œuvre et utilisée de différentes façons.

- **NGO-IDEAs GrafStat Guide** [Guide GrafStat de NGO-IDEAs]

  GrafStat est un logiciel simple et utile qui peut être utilisé par les organisations de développement pour préparer leurs données de suivi à des fins d'analyse. Ce guide met l'accent sur les applications et exemples de GrafStat qui sont pertinents pour NGO-IDEAs.

TITULAIRE DU PROJET

DER PARITÄTISCHE

BUREAU DE COORDINATION

Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie

PARTENAIRES

Brot für die Welt

cbm together we can do more

Kinderhilfswerk ChildFund Deutschland

DAHW Deutsche Lepra- und Tuberkulosehilfe e.V.

eed Evangelischer Entwicklungsdienst

Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie

KINDER NOT HILFE

KOLPING INTERNATIONAL

MISEREOR IHR HILFSWERK

SCHMITZ STIFTUNGEN

terre des hommes Hilfe für Kinder in Not

welt hunger hilfe

World Vision Zukunft für Kinder!

BUREAUX REGIONAUX

Karl Kübel Institute for Development Education

Act! act change transform

Equipe Impact Plus :
Eberhard Gohl, Bernward Causemann,
Verena Brenner, Martina Rithaa

Conseillers régionaux :
C. Rajathi, Godofredo Limotlimot, George Cottina

Dessins et idees :
Dorsi Germann

Traduction :
Claudine Didier, textdesign

Mise en page :
Alexandra Huber

Impact Plus, Planckstrasse 6, D-70184 Stuttgart, Allemagne
www.impact-plus.de

VENRO est l'association faîtière des organisations non gouvernementales (ONG) allemandes de politique de développement. L'association a été fondée en 1995 et regroupe environ 120 organisations, agissant à titre privé ou patronnées par l'Eglise, qui se consacrent à la coopération au développement, à l'aide humanitaire, ainsi qu'à la formation, aux relations publiques et au lobbying relatifs à la politique de développement.

L'objectif principal de VENRO est l'organisation équitable de la mondialisation, en particulier l'éradication de la pauvreté dans le monde. L'association s'engage en faveur du respect des droits de l'homme et de la préservation des fondements naturels de la vie.

VENRO

- représente les intérêts des ONG de politique de développement face au monde politique,
- renforce le rôle des ONG et de la société civile dans la politique de développement,
- représente les intérêts des pays en développement et des groupes de populations pauvres,
- renforce la prise de conscience publique des thèmes de politique de développement.

VENRO - Fédération des ONG allemandes de politique de développement (ONG= organisations non gouvernementales).www.venro.org