SECRETARIAT - 150 route de Ferney, P.O. Box 2100, 1211 Geneva 2, Switzerland - **TEL:** +41 22 791 6033 - **FAX:** +41 22 791 6506
www.actalliance.org

Planification, suivi & évaluation (PSE)

MANUEL

Approuvé par le Comité directeur d'ACT
Mai 2012

Table des matières

Liste des abréviations et sigles 5

Liste des encadrés, figures et tableaux 6

1.0 INTRODUCTION 7

1.1 Cadre stratégique de l'Alliance ACT 8

1.2 Raison d'être de la procédure PSE de l'Alliance ACT 9

1.3 Suivi et évaluation: définitions et relations 10

1.4 Caractéristiques de la procédure PSE d'ACT 12
1.4.1 Vers une terminologie commune 12
1.4.2 Planification, S&E, apprentissage: œuvrer ensemble pour des résultats 14
1.4.3 S&E et redevabilité 15
1.4.4 Importance des effets et de l'impact 17
1.4.5 S&E dans le contexte de l'aide humanitaire et du développement 18
1.4.6 Procédure PSE et genre 19

2.0 PORTÉE DE LA PROCÉDURE PSE D'ACT 21

2.1 Activités directes 22

2.2 Défense des causes et PSE 22

2.3 Renforcement des compétences et PSE 24

2.4 Autres conditions relatives à la procédure PSE 25

3.0 CONCEPTION DES PROJETS (PLANIFICATION) 28

3.1 Planifier la conception des projets 29

3.2 Evaluation et analyse initiales 29
3.2.1 Analyse des milieux concernés 29
3.2.2 Evaluation des besoins / examen de la situation de départ 32

3.3 Déterminer les objectifs d'un projet 32

3.4 Terminer la conception: rédaction de la proposition 33

4.0 PLANIFICATION DES SYSTÈMES S&E 36

4.1 Calendrier S&E 37

4.2 Choix et définition des indicateurs 37
4.2.1 Types d'indicateurs 38

4.2.2 Qualités des indicateurs 39

4.3 Vers des indicateurs ACT communs 43

4.4 Procédures S&E 46
4.4.1 Elaboration du cadre logique 46
4.4.2 Plan de suivi et évaluation (S&E) 51

4.5 Méthodes et outils S&E 53
4.5.1 Méthodes quantitatives et qualitatives 53
4.5.2 Types d'outils S&E 54
4.5.3 Choix des outils et méthodes S&E 54

4.6 Créer des bases de données S&E 57

4.7 Tests préalables des procédures S&E 59

5.0 RÉCOLTE ET ANALYSE DE DONNÉES 59

5.1 Processus de récolte des données 59
5.1.1 Préparation 59
5.1.2 Echantillonnage 60
5.1.3 Etablir de bons rapports et assurer la confidentialité 62
5.1.4 Conduite des entretiens et enregistrement des données 62

5.2 Insertion et analyse des données 62
5.2.1 Analyse des données quantitatives 64
5.2.2 Analyse des données qualitative 64
5.2.3 Dimensions de l'analyse des données 65

5.3 Interprétation de l'analyse 66
5.3.1 Améliorer l'interprétation des données 66
5.3.2 Problèmes d'interprétation des résultats S&E 67
5.3.3 Résultats S&E et performances du programme 68

5.4 Présentation des résultats S&E 68

5.5 Erreurs de gestion liées aux données S&E 69

6.0 UTILISATION ET UTILISATEURS DES RÉSULTATS S&E 71

6.1 Décisions fondées sur des faits 71

6.2 Rapports fondés sur les faits 73

6.3 Défense des causes fondée sur les faits 75

7.0 PROCÉDURE S&E ET APPRENTISSAGE 76

7.1 Bonne pratique et apprentissage 76

7.2 Examiner les appels et FIR d'ACT et en tirer des leçons 78

8.0 GÉRER LES PROCÉDURES S&E 79

8.1 Qualité des données S&E 80

8.2 Ethique et intégrité de la procédure PSE d'ACT 80

8.3 Rôles et responsabilités en matière de PSE 80

9.0 CONDITIONS ET COMPÉTENCES NÉCESSAIRES 81

9.1 Compétences nécessaires aux activités humanitaires d'ACT 82
9.1.1 Compétences organisationnelles 82
9.1.2 Compétence en matière de PSE 83

9.2 Examen périodique du fonctionnement de S&E – "suivre le suivi" 84

9.3 Système de soutien PSE entre égaux 86

10.0 ANNEXES 87

ANNEXE 1: Cadre logique (modèle) 87

ANNEXE 2: Plan de suivi et d'évaluation (S&E) 88

ANNEXE 3: Tableau du suivi des performances (TSP) 89

ANNEXE 4: Statistique des bénéficiaires 90

ANNEXE 5: Suivi des performances des systèmes S&E 91

ANNEXE 6: Glossaire PSE 92

Références 95

Liste des abréviations et sigles

ACT	Action commune des Eglises
ALNAP	Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance dans l'action humanitaire
CCPM	Centre de contrôle et de prévention des maladies
DGC	Discussion en groupes ciblés
DPE	Développement de la petite enfance
ECO	Evaluation des compétences organisationnelles
ERP	Evaluation rurale participative
ETR	Evaluation en temps réel
FIR	Fonds d'intervention rapide
FP	Fin du projet
GCP	Gestion des cycles de projet
HAP	Human Accountability Partnership
ICCO	Organisation inter-Eglises de coopération au développement
INEE	International Network for Education in Emergencies
IOV	Indicateurs objectivement vérifiables
IPC	Indicateurs de performances clés
LRI	Liste de référence des indicateurs
MdV	Moyens de vérification
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OSC	Organisations de la société civile
POS	Procédures opérationnelles standard
PSE	Planification, suivi, évaluation
Q&R	Qualité et redevabilité
S&E	Suivi et évaluation
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time bound
TSP	Tableau de suivi des performances
VGR	Vérification de la gestion des ressources

Liste des encadrés, figures et tableaux

Encadrés

n° 1: PSE, qualité et redevabilité
n° 2: Evaluer les points forts de la planification / conception d'un appel d'ACT
n° 3: Dix indicateurs ACT communs
n° 4: Logique de la conception du programmes et cadre logique
n° 5: Elaboration d'un cadre logique (résumé)
n° 6: Avantages et limites du cadre logique
n° 7: Créer une base de données S&E simple en 10 étapes
n° 8: Exemples de mauvaises interprétations de données S&E
n° 9: Rapports d'ACT intérimaires: réactions et améliorations
n° 10: Mécanismes d'apprentissage
n° 11: Comment examiner les appels et FIR d'ACT et en tirer des leçons
n° 12: Gérer les procédures S&E – bonne pratique

Figures

Figure 1: Cadre stratégique de l'Alliance ACT
Figure 2: Portée de la procédure PSE d'ACT
Figure 3: Etapes de la conception d'un projet
Figure 4: Conception du projet comme base de S&E
Figure 5: Agencement des éléments du cadre logique

Tableaux

Tabl. 1: Classement des résultats des programmes
Tabl. 2: Aspects des programmes relatifs au genre
Tabl. 3: Planification S&E en vue du renforcement des compétences
Tabl. 4: Instruments d'évaluation de la gestion
Tabl. 5: Grille d'analyse des milieux concernés
Tabl. 6: Exemple de calendrier S&E
Tabl. 7: Indicateur avec et sans cible
Tabl. 8: Mesurer le changement par des indicateurs
Tabl. 9: Cadres et outils S&E minimum recommandés pour les appels/FIR d'ACT
Tabl. 10: Programmes d'ordinateur courants pour l'analyse des données
Tabl. 11: Plan d'analyse
Tabl. 12: Résultats S&E et performances du programme
Tabl. 13: Décisions en vue d'améliorer les programmes
Tabl. 14: Utilisateurs et usage des résultats S&E
Tabl. 15: Amélioration des compétences en cas de crise – systèmes et outils
Tabl. 16: Principaux domaines de compétences en matière de S&E
Tabl. 17: Evaluer le fonctionnement des outils S&E dans les appels/FIR d'ACT

1.0 INTRODUCTION

L'Alliance ACT est une nouvelle organisation mondiale qui a un rôle unique à jouer dans les domaines humanitaire et du développement et dans la défense des causes, comme on peut le lire dans l'énoncé de sa mission. Une coordination efficace entre les membres d'ACT, la capacité des forums nationaux à mener à bien des activités humanitaires et le recours collectif aux ressources individuelles des membres constituent les principaux atouts de l'Alliance. Ce cadre institutionnel favorise les possibilités d'apprentissage et d'amélioration permanentes, d'où les chances de se pencher sur les questions de performances, de qualité et de redevabilité (Q&R) dans les domaines des activités humanitaires et de développement.

Le Document de fondation d'ACT stipule, entre autres objectifs, que l'Alliance doit "mettre en œuvre des programmes de développement de qualité qui changent durablement et positivement la vie des bénéficiaires" et réagir rapidement et efficacement pour sauver des vies, soulager les souffrances et soutenir les communautés en situation d'urgence humanitaire".[1] C'est dans ce texte fondateur qu'est fixé l'engagement d'ACT à respecter des normes de qualité et redevabilité qui doivent inspirer la collaboration des membres de l'Alliance. On en trouve l'expression dans le premier plan stratégique d'ACT (2011-2014) et d'autres textes relatifs notamment aux normes de redevabilité.

Le premier plan stratégique d'ACT (2011-2014) définit 6 objectifs stratégiques (cf. Plan stratégique d'ACT, p. 9), dont l'un prévoit de se soucier des questions de Q&R et de promouvoir les mesures dans ce sens, à savoir: assurer une gouvernance transparente; donner aux communautés la possibilité de déposer des plaintes; renforcer la coordination entre les forums; améliorer la planification, le suivi et l'évaluation (PSE); développer le partage des connaissances; obtenir et conserver la certification HAP (Humanitarian Accountability Partnership). Cet objectif stratégique d'ACT est lié aux autres, ce qui garantit que toutes les activités d'ACT sont accomplies de manière à assurer leur qualité et leur impact.

Avec d'autres normes, celle qui se rapporte à la planification, au suivi et à l'évaluation constitue le principal outil qui permet d'examiner les questions de Q&R dans le travail d'ACT. Un suivi systématique et régulier assure que les renseignements cruciaux relatifs aux programmes sont rassemblés, analysés et utilisés lorsqu'il s'agit de prendre des décisions sur les activités de programme, tandis que les évaluations permettent d'identifier les enseignements et les activités d'apprentissage nécessaires. On souhaite que le présent Manuel offre un cadre commun de suivi et d'évaluation (S&E) pour faciliter des décisions dûment fondées et augmenter les possibilités de partager les enseignements visant à améliorer la qualité des programmes et les résultats des appels d'ACT et des Fonds d'intervention rapide (FIR), ainsi que les activités en faveur du développement.

Une meilleure planification et des systèmes efficaces de suivi et d'évaluation contribuent à appliquer les normes de Q&R à la pratique de la gestion et de la réalisation des programmes.

[1] Document de fondation de l'Alliance ACT (27 février 2009), approuvé par le Comité exécutif mixte.

1.1 Cadre stratégique de l'Alliance ACT

Notre mission : En tant qu'Eglises et organisations rattachées aux Eglises, nous collaborons pour apporter des changements positifs et durables dans la vie des victimes de la pauvreté et de l'injustice, grâce à des activités coordonnées et efficaces dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la défense des causes.

Objectif n° 1 : Développement durable par l'habilitation

- Promouvoir un développement durable
- Faire des droits une réalité
- Evaluer l'efficacité du développement
- Faire de la gestion des risques une priorité
- Optimiser le potentiel de développement

Objectif n° 2 : Des interventions de secours bien préparées et efficaces

- Assurer une intervention coordonnée, rapide et efficace
- Améliorer la planification et la coordination
- Insister sur l'égalité entre hommes et femmes et sur la protection
- Incorporer la reconstruction dans l'intervention d'urgence
- Renforcer la capacité d'intervention
- Mettre en place des

Objectif n° 3 : Défense des causes dans le domaine de la justice

- Donner à l'Alliance ACT des bases solides en matière de défense des causes
- Soutenir des campagnes sur des thèmes d'intérêt national
- Renforcer la défense des causes dans le domaine humanitaire
- Lancer et poursuivre des programmes de sensibilisation sur les changements climatiques
- Encourager les activités communes en matière de défense des causes
- Conclure des alliances œcuméniques et stratégiques

Objectif n° 4 : Qualité et transparence

- Promouvoir une culture de la qualité et de la redevabilité
- Assurer une gouvernance transparente
- Donner aux communautés la possibilité de déposer des plaintes
- Renforcer la communication entre les forums
- Améliorer la planification, le suivi et l'évaluation
- Développer le partage de connaissances
- Obtenir et conserver la « certification HAP »

Objectif n° 5 : Une communication efficace pour une plus grande visibilité

- Développer les relations avec les médias
- Faire de la communication au niveau mondial en cas de catastrophe
- Renforcer l'efficacité de la communication interne
- Généraliser le comarquage
- Améliorer les compétences en matière de communication

Objectif n° 6 : Renforcer l'Alliance ACT

- Faire en sorte que les objectifs d'ACT soient atteints
- Renforcer les compétences
- Assurer des recettes stables
- Adhérer à des alliances stratégiques
- Encourager le renforcement des relations entre les membres
- Parvenir à une collaboration officielle avec l'ONU
- Partager les ressources pour optimiser les effets

Figure 1 : Cadre stratégique de l'Alliance ACT

1.2 Raison d'être de la procédure PSE de l'Alliance ACT

La volonté et l'engagement d'améliorer la qualité et la redevabilité des actions humanitaires d'ACT a conduit à élaborer des lignes directrices fondées sur des systèmes de gestion susceptibles d'être largement utilisés au sein de l'Alliance.

On est d'accord pour reconnaître qu'un cadre de référence commun en matière de PSE pour l'ensemble du système humanitaire d'ACT est essentiel pour assurer la cohérence, la qualité et la redevabilité de la réalisation des appels. Sur la base du Plan stratégique d'ACT, la procédure PSE vise à définir les procédures en vue d'établir, de gérer et de soutenir les systèmes de suivi et d'évaluation fondés sur une bonne planification des projets. On espère que cela conduira à utiliser les résultats des suivis et des évaluations pour déboucher sur des décisions visant à améliorer les projets et à promouvoir le partage des enseignements et des bonnes pratiques. Du fait de son engagement à agir de manière coordonnée en vue de changements positifs et durables, l'Alliance ACT respecte la diversité de ses membres et ne cherche pas nécessairement à imposer des conceptions unifiées de leurs activités. Cependant, le fait de collaborer implique le respect de normes minimum propres à encourager le partenariat et la coordination en vue d'un engagement collectif.

Le présent Manuel veut encourager la pratique généralisée de la procédure PSE au sein de l'Alliance et mettre l'accent sur les résultats et l'impact des projets plutôt que sur les processus. Cela contribuera considérablement à améliorer les résultats et à renforcer le sentiment de redevabilité réciproque et la dimension qualitative des activités. Le Manuel prolonge le travail fondamental de "Building Bridges in PME"[2] et entend promouvoir la bonne pratique dans le domaine de la planification, du suivi et de l'évaluation au sein de l'Alliance.

Un système de suivi efficace qui permette de rassembler et d'analyser les données sur les résultats renforcera les occasions de prendre des décisions dûment fondées au sujet des programmes et de renforces les évaluations d'ACT. Le Manuel souligne la nécessité de cette procédure, qui se situe entre le suivi de routine et les évaluations spécifiques pour montrer comment les résultats des appels et des FIR peuvent déboucher sur une bonne planification, un suivi systématique et une procédure d'évaluation. Tandis que le Manuel concerne la mise en place, la gestion et l'encouragement de procédures PSE régulières, Les lignes directrices d'ACT (ACT – Evaluation: principes et lignes directrices) en matière de PSE constituent un auxiliaire supplémentaire, propre à veiller à ce que *"les évaluations sont réalisées de manière objective, impartiale, ouverte et participative et se fondent sur des faits vérifiables, avec des résultats disponibles et utilisés".*[3]

Le suivi et les évaluations peuvent aider les organisations à tirer des enseignements pertinents de leurs activités passées et présentes et à s'en servir comme bases de réajustement, de réorientation et de planification pour l'avenir. Sans procédure de planification, suivi et évaluation efficace, il est difficile de juger si les activités vont dans la bonne direction, si on peut se prévaloir de succès et de progrès et comment améliorer les efforts futurs.

[2] *Building Bridges in PME: Guidelines for good practice in the planning, monitoring & evaluation of community-based development projects implemented with support from European ecumenical agencies*, 2000, ICCO
[3] Nations Unies (2005): Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

Objectifs de la procédure PSE d'ACT

La procédure PSE devrait devenir un élément crucial permettant aux membres d'ACT, individuellement ou collectivement, d'encourager l'apprentissage et la redevabilité. Sur cette base, les objectifs de la procédure sont les suivants:

1. INTÉGRATION: la procédure PSE fait partie intégrante des appels et des efforts de réalisation; les organisations membres recourent toujours plus à cette procédure durant toute la durée du cycle d'un appel / projet.

2. UTILISATION: les données S&E et les résultats des évaluations d'ACT sont utilisés par divers programmes et organisations pour prendre des décisions dûment motivées et encourager le partage des enseignements grâce à des bonnes pratiques attestées.

3. COMPÉTENCES: les compétences dans le domaine de la procédure PSE du personnel de programme et des partenaires sont encouragées et suivies, car elles constituent une condition essentielle de la réussite des activités de PSE, tout au moins au niveau de la mise en œuvre des projets.

L'engagement à soutenir la qualité des activités humanitaires et de développement d'ACT découle des efforts des membres dans ce domaine. La planification, le suivi et l'évaluation sont généralement motivés par la nécessité accrue de manifester la portée collective des activités d'ACT, à quoi s'ajoute la nécessité d'adopter collectivement des normes minimum de PSE et de coordonner les activités dans ce domaine, du fait de l'engagement collectif en faveur de la redevabilité et de la qualité des interventions d'ACT.

1.3 Suivi et évaluation: définitions et relations

> *On désigne sous le nom de **suivi** un processus systématique et continu visant à rassembler, analyser et valider des informations permettant de rédiger régulièrement des rapports sur le déroulement de projets.*

Le suivi est un instrument de gestion qui permet de déceler les forces et les faiblesses d'un projet; il implique de rassembler des données et d'analyser des indicateurs tout au long du déroulement du projet et d'identifier les présupposés critiques apparus durant l'élaboration et la planification. L'OCDE (2002 a) définit le suivi de cette manière: "fonction permanente qui rassemble systématiquement des données sur des indicateurs précis pour fournir aux gestionnaires d'un projet de développement en cours et aux principaux milieux intéressés des renseignements sur les progrès réalisés et les objectifs atteints et sur l'utilisation des fonds attribués." (p. 27) La force du suivi réside dans sa nature "systématique", qui doit lui permettre d'identifier les informations "à suivre", de participer à la planification de la manière dont le processus va être mis en place, de rassembler les données se rapportant uniquement aux indicateurs prédéfinis et de gérer les informations rassemblées pour effectuer une analyse en temps voulu, ce qui permet de veiller à ce que les résultats du suivi et de l'évaluation soient utiles aux activités de programme et soient mis à la disposition de tous les milieux qui en ont besoin.

Le suivi donne des indications précoces sur les progrès accomplis en vue de la réalisation des objectifs et donc aide toutes les personnes concernées à prendre en temps voulu des décisions pour améliorer les opérations; il offre aussi une base d'évaluation et d'apprentissage. Les renseignements rassemblés grâce au suivi seront utilisés pour procéder aux ajustements nécessaires en cours de projet.

> *L'**évaluation** est une opération unique (par opposition à permanente) qui compare les résultats obtenus à ceux qu'on attendait. Les renseignements et enseignements tirés de l'évaluation servent à élaborer de futurs projets et à améliorer l'apprentissage au sein de l'organisation.*

L'OCDE (2002 a) définit l'évaluation comme suit: "jugement systématique et objectif porté sur un projet, un programme ou une orientation, en cours ou achevés, leur conception, leur réalisation et leurs résultats. Il s'agit de prendre en compte la pertinence et la réalisation des objectifs, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir des renseignements fiables et utiles, permettant d'intégrer les leçons tirées dans les processus de prise de décisions des bénéficiaires et des donateurs." (p. 21)

Principales différences entre le suivi et l'évaluation

a) Domaine d'intérêt

Le suivi s'attache à la réalisation en examinant les apports[4], les activités (ce qui a réellement été fait), les résultats (produits, services) et les conséquences immédiates. Il examine comment un projet, un programme ou une orientation ont été mis en œuvre par rapport aux plans et apports. Avec pour objectif d'améliorer la réalisation et les résultats, le suivi rassemble des informations sur les apports, les activités, les résultats et les conséquences, en veillant à ce que ces informations soient utilisées lors des prises de décisions. *L'évaluation* est un jugement systématique et objectif porté sur des projets (en cours ou achevés) qui se fait pendant ou après leur réalisation. L'évaluation contribue à déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs ainsi que l'efficience, l'efficacité, la portée et la durabilité d'un projet ou programme. La valeur d'une évaluation réside dans les leçons qu'elle permet de tirer et dans l'utilisation des renseignements acquis lors des prises de décisions.

Le suivi répond à la question: "Le projet fait-il de bonnes choses?", tandis que l'évaluation répond à la question : "Le projet fait-il bien les choses?" Le suivi s'attache à l'évolution selon le plan défini, tandis que l'évaluation s'attache aux objectifs visés (portée et conséquences), sans trop considérer si le plan de réalisation a été suivi ou non.

La différence essentielle entre le suivi et l'évaluation réside dans leurs centres d'intérêt: le suivi examine la réalisation (processus et résultats), l'évaluation porte, plus largement, sur les résultats et conséquences pour la communauté.

b) Contrôle de réalisation

Le suivi porte sur les activités soumises directement au contrôle et à l'influence des gestionnaires des projets, tandis que l'évaluation porte sur les changements à long terme soumis plus fortement aux influences extérieures.

En termes de cadre logique *(logframe)*, les éléments de projet touchés par le suivi sont situés dans la partie inférieure du cadre, où la réalisation est mieux contrôlée par ceux qui en sont chargés. La partie inférieure du cadre logique représente les activités de routine pour lesquelles il est facile d'obtenir les données de suivi sur la base des documents existants. En revanche, l'évaluation porte davantage sur la partie supérieure du cadre logique, où les responsables des projets n'ont que des possibilités limitées de contrôle, d'où la nécessité d'une analyse plus rigoureuse des résultats et conséquences.

c) Fréquence de la recherche de données, de leur analyse et des rapports

[4] Les apports comprennent les fonds et les ressources humaines et matérielles.

Une autre différence réside dans le fait que les informations relatives au suivi sont rassemblées, analysées et transmises plus fréquemment que celles qui concernent l'évaluation. Alors que le suivi rassemble des données sur les apports, les processus et les résultats, l'évaluation étudie les changements à moyen et à long terme liés aux effets, impact et conséquences; les données y relatives ne peuvent être rassemblées et étudiées qu'à des moments précis du déroulement du projet (souvent à mi-parcours et à la fin), plutôt que de manière courante.

Caractère complémentaire du suivi et de l'évaluation

Par définition, le suivi et l'évaluation sont distincts mais complémentaires. Des systèmes de suivi efficaces pour la récolte et l'analyse des données relatives aux résultats renforcent les évaluations. La confiance qu'on peut avoir dans le jugement des évaluateurs, même en l'absence de bases solides pour étayer les faits, peut induire en erreur, étant donné que le peu de temps que les évaluateurs passent sur le terrain ne suffit souvent pas à leur permettre de porter des jugements crédibles, si ces derniers ne sont pas étayés par des données tirées du suivi. Ainsi, le suivi alimente l'évaluation, en plus de mettre à disposition des données utiles aux décisions à court terme relatives aux résultats.

De bonnes évaluations se fondent sur les informations rassemblées et analysées au cours du suivi. Si ces informations font apparaître une forte différence entre le résultat obtenu et le but fixé, l'évaluation peut examiner plus en détail pourquoi et comment cela s'est produit, pour faciliter les décisions sur la meilleure manière de procéder à des ajustements.

Les données de suivi rassemblées pendant la durée d'un projet doivent être examinées lors de l'évaluation pour renforcer les conclusions de celle-ci et étayer les jugements portés sur les résultats sur la base des faits établis. Il est donc très souhaitable que les procédures de suivi appliquées aux programmes humanitaires d'ACT non seulement prennent en compte les données à court terme nécessaires pour mesurer les résultats et étayer les décisions immédiates, mais aussi qu'elles répondent aux besoins en matière d'évaluation.

1.4 Caractéristiques de la procédure PSE d'ACT

1.4.1 Vers une terminologie commune

Les efforts constants pour unifier les terminologies en matière de planification, de S&E et de programmation entre les membres d'ACT ne vont pas seulement faciliter la planification et la coordination des appels mais aussi mettre en évidence l'apprentissage collectif. L'Alliance ACT préconise l'utilisation d'une terminologie commune à tous les membres.

La procédure PSE doit inciter les membres d'ACT à adopter une terminologie commune concernant les programmes pour faciliter la collaboration entre eux, renforcer l'apprentissage collectif et améliorer la coordination de l'aide.

La structure de projet simple esquissée ci-dessous ainsi que les catégories de résultats pour chaque niveau d'objectif offrent une terminologie qui peut être facilement adoptée par les membres d'ACT lors de la planification, du suivi et de l'évaluation des appels.

Le *but* est un objectif de développement à long terme auquel contribue le projet. C'est une déclaration portant sur l'intention du programme et les effets qu'on en attend. Les buts sont exprimés en termes larges qui se rapportent aux changements dans la vie des gens, à leurs espoirs et à leurs aspirations.

Les *objectifs* représentent ce que le projet veut réaliser. Ils sont exprimés par des déclarations qui décrivent en termes concrets les effets attendus ou espérés sur la population cible, que ce soit pendant la réalisation du projet ou après. On utilise parfois le terme d'objectif spécifique pour souligner la distinction avec les "objectifs généraux" (= buts).

Les *résultats* sont les produits ou services, tangibles ou immatériels, découlant directement de la réalisation des activités. Ils constituent les effets spécifiques, durant le déroulement du projet, de la réussite des activités.

Tableau 1: Classement des résultats des programmes

Structure de projet	Niveau des résultats à mesurer
But	***Indicateurs d'impact*** Mesurer les changements fondamentaux et durables dans la vie des gens
Effets	***Indicateurs d'effets*** Mesurer les changements de comportements et de pratiques
Résultats	***Indicateurs de résultats*** Mesurer la quantité et la qualité des biens et services produits par le projet

Le fait de déterminer les résultats par avance contribue à définir la redevabilité des responsables, car ce sont les résultats qui peuvent être garantis par le projet et dont les gestionnaires doivent rendre compte (contrairement aux objectifs). Les résultats doivent être atteignables à court terme (par ex. cible d'une année) pour pouvoir faire l'objet d'un suivi; pour des périodes dépassant la durée d'une intervention, la responsabilité des responsables est dégagée. Un résultat doit constituer un produit mesurable plutôt que la seule mise à disposition d'un produit. Si les résultats sont définis de manière détaillée, les cibles sont déjà claires (par ex. dresser 15 bœufs à labourer d'ici fin juin) et il n'est pas nécessaire d'avoir des indicateurs de résultats distincts.[5]

Les *activités* sont des actions ou séries d'actions entreprises pour produire les résultats planifiés et atteindre les objectifs définis. Ce sont des processus et non pas des réalisations.

Il est essentiel que les responsables comprennent ce que sont les changements au niveau des objectifs; ceux-ci peuvent être mesurés de deux manières: au niveau des *effets* (résultats immédiats) et à celui des *conséquences* (modification des comportements). Par exemple, la conscientisation d'une communauté en matière d'hygiène personnelle constitue le résultat immédiat (effet) d'une campagne en faveur de la santé

[5] *Building bridges in PME: Guidelines for good practice in the planning, monitoring and evaluation of community-based development projects implemented by southern NGOs with support from European ecumenical agencies*, 2000, ICCO

publique, mais la modification des pratiques et comportements des familles en matière d'hygiène (résultant de meilleures connaissances) constitue la conséquence d'une campagne.

1.4.2 Planification, S&E, apprentissage: œuvrer ensemble pour des résultats

Le suivi et l'évaluation font partie de l'élaboration et de la planification des projets, mais ils sont souvent dissociés d'eux à cause d'un manque de compétences, de la réticence envers la procédure S&E ou encore de pressions exagérées en vue de la réalisation. Ce sont là des caractéristiques typiques du statut de la procédure PSE dans les organisations encore jeunes et les opérations d'urgence. Si la procédure PSE n'est pas incluse au stade de l'élaboration / planification d'un appel, il devient difficile de l'intégrer en cours de route. Pour élaborer un projet, il faut définir des objectifs clairs et choisir des stratégies non seulement réalisables mais aussi mesurables. La mesurabilité des stratégies de réalisation exige qu'on soit attentif à la procédure PSE dès le stade de l'élaboration pour assurer de bonnes conditions de suivi et d'évaluation. La question de savoir si les résultats, les effets et les impacts des projets seront mesurés ou non pendant et après la réalisation dépend en quelque sorte de la mesurabilité des résultats attendus exprimés lors de l'élaboration du projet et définis dans le cadre logique. Un projet élaboré de manière bien structurée assure une procédure S&E efficace.

Planification – suivi - évaluation

- Une bonne planification définit clairement les résultats attendus. Si on ne sait pas ce qui doit être suivi et comment, on ne peut pas avoir de bon suivi. Une bonne planification est la condition du bon fonctionnement des procédures PSE.
- Un suivi systématique garantit que les données nécessaires sont rassemblées, ce qui est la base d'une bonne évaluation.
- Le suivi facilite l'évaluation, mais celle-ci utilise des données supplémentaires que le suivi n'a pas pu rassembler pour effectuer une analyse approfondie et pertinente.

Les plans de projets – annuels, trimestriels ou mensuels – et la procédure S&E se renforcent mutuellement. En disposant d'indicateurs clairement définis pour aider à mesurer les progrès et les résultats, la planification contribue à établir le déroulement des activités pour favoriser leur réalisation. Une bonne planification et une réalisation cohérente des projets sont d'excellentes raisons de procéder à une PSE systématique. En d'autres termes, la planification doit assurer les conditions minimum d'application des procédures S&E pour fournir des résultats crédibles en vue de décisions et d'apprentissage; il s'agit de définir ce qui doit être amélioré lors du prochain cycle de planification, puisque c'est surtout par la planification qu'on peut introduire des mesures correctives fondées sur les résultats de la procédure S&E.

La qualité générale des évaluations d'impact sera sensiblement améliorée si les responsables élaborent les programmes en ayant une vue claire de la manière dont ils seront évalués. En modifiant à bon escient et de manière délibérée les stratégies de réalisation des projets, on peut changer considérablement l'issue des opérations.

En relation avec la gestion des cycles de projets, il faut insérer des possibilités d'apprentissage "antérieur", "en cours de projet" et "ultérieur". La procédure PSE débouche sur des améliorations par l'apprentissage et l'adoption de nouvelles approches et pratiques. Il ne suffit pas de mettre les données de S&E à disposition, c'est pourquoi l'apprentissage est le lien indispensable entre les données S&E et la traduction de celles-ci en décisions visant à améliorer la qualité des opérations.

Fondamentalement, la procédure S&E est un instrument crédible de gestion, d'apprentissage et de redevabilité si elle repose sur une élaboration et une planification cohérentes des projets et si ses résultats servent à améliorer la qualité des réalisations.

1.4.3 S&E et redevabilité

Dans le cadre des programmes, la redevabilité impose la transparence et l'examen des éléments clés des résultats, à savoir, leur actualité, leur qualité, leur succès (buts atteints), leur efficacité (aide ciblée, distribuée en fonction des besoins et de la vulnérabilité), leur prise en compte des genres lors des distributions et la part prise par le programme dans l'ensemble des résultats obtenus. C'est pourquoi la procédure PSE est essentielle pour assurer la redevabilité des programmes: elle constitue une évaluation transparente et franche des programmes, distingue les résultats positifs des négatifs et fournit les faits qui permettront de prendre des décisions en vue d'améliorations. Les processus participatifs au niveau de l'élaboration des programmes, de leur réalisation et de la procédure S&E constituent une forme essentielle de redevabilité, car ils veillent à ce que les ressources soient affectées comme prévu et qu'elles aient le plus fort impact possible. La procédure PSE fournit des données en vue de l'apprentissage et de la prise de décisions garantissant la redevabilité. Si l'analyse S&E ne fait pas apparaître de tendances nettes, on ne peut pas en tirer d'enseignements ni prendre des décisions en vue d'une amélioration. Cela a des effets négatifs sur la redevabilité, la qualité des programmes et les conséquences pour les bénéficiaires.

Pour l'Alliance ACT, la redevabilité consiste à faire connaître et à assumer la responsabilité des actes, des décisions et des orientations dans différents domaines: administration, gouvernance, réalisation et conséquences de toutes les activités des membres. La responsabilité et la transparence sont une obligation à l'égard des milieux que nous servons, de ceux qui nous soutiennent et des autres membres de l'Alliance.
Inspiré par le Document de fondation d'ACT, février 2009, page 18

Pour assurer la redevabilité, il faut savoir ce dont on doit rendre compte et à qui, et disposer d'un système qui améliore le degré de redevabilité existant. Les lignes directrices d'ACT en matière de redevabilité offrent les paramètres propres à assurer la mise en œuvre responsable des appels et des fonds d'intervention rapide. Etant donné les différents cadres de nos activités, certaines questions de redevabilité peuvent différer en fonction des conditions rencontrées. Cependant, la redevabilité ne concerne pas seulement l'élaboration et la réalisation des programmes mais aussi l'ensemble de la conception et de l'organisation de la gestion. La procédure S&E est le principal instrument de la redevabilité car si elle est bien conçue, elle assure l'équilibre dans tous les aspects des programmes et de l'organisation. Une planification précise, une gestion stratégique, le renforcement des compétences, une mise en œuvre participative et une gestion prudente des ressources sont autant d'exemples de pratiques fondées sur les résultats qui contribuent à assurer la qualité et la redevabilité (Q&R) des programmes.

Encadré n° 1: PSE, qualité et redevabilité

La procédure PSE d'ACT pour encourager la redevabilité se fonde sur les cinq domaines de résultats ci-dessous:

A. Apprentissage au sein de l'organisation

I. *Apprentissage au sein de l'organisation:*
Un apprentissage en vue d'obtenir de meilleurs résultats et un bon niveau de qualité et de redevabilité n'est possible que s'il existe une culture de l'apprentissage au sein de l'organisation qui encourage une réflexion permanente sur les questions de programme et de gestion. La procédure PSE devrait s'intégrer dans ces efforts d'apprentissage.

B. Procédure PSE efficace

II. *Place centrale des résultats et conséquences:*
Il faut avoir constamment à l'esprit les résultats pour faire la preuve des effets des programmes, au-delà des résultats traditionnels.

III. *Respecter des normes d'évaluation élevées et fermer la boucle d'évaluation:*
Faire des efforts constants pour respecter des normes d'évaluation élevées, en mettant notamment l'accent sur la crédibilité de l'évaluation et la fermeture de la boucle d'évaluation.[6]

IV. *Suivi des indicateurs mondiaux d'ACT:*
L'élaboration de rapports sur les 10 indicateurs de secteurs mondiaux d'ACT se fait traditionnellement et efficacement dans le cadre d'appels individuels; ces rapports sont ensuite rassemblés par le Secrétariat d'ACT pour manifester et faire connaître les résultats généraux de l'Alliance, par ex. dans le cadre du rapport annuel ou du site Web.

V. *Fonction des procédures S&E:*
Les procédures S&E des appels et des FIR d'ACT fonctionnent comme des mécanismes opérationnels importants de qualité et de redevabilité – "ce qui est mesuré est réalisé".

C. Principaux principes, normes et lignes directrices humanitaires: normes HAP, Code de conduite
Application constante et fidèle des principes, normes et lignes directrices humanitaires suivants:
- *Code de conduite* de la Croix-Rouge internationale et du Croissant-Rouge, ainsi que des organisations non gouvernementales (ONG) de secours en cas de catastrophes
- *Standards SPHERE*
- *Normes HAP (Humanitarian Accountability Partnership)*

Le système de redevabilité d'ACT adapte les références HAP aux engagements spécifiques de l'Alliance dans ce domaine. Il soutient les principes et lignes directrices d'ACT propres à encourager la redevabilité à différents niveaux de gestion et de conception des programmes.[7]

C'est pourquoi, en tant qu'instrument des normes Q&R, la procédure PSE d'ACT ne se limite pas à appliquer l'approche S&E pour rechercher les indicateurs de programmes mais le fait de manière à définir l'état des

[6] Fermer la boucle d'évaluation consiste à tirer les leçons des évaluations et à prendre des décisions sur la base de leurs recommandations, ce qui constitue l'objectif premier de toute évaluation.
[7] Le modèle de redevabilité d'ACT s'applique à différents niveaux de gestion et d'organisation, approches et processus. Les mécanismes de redevabilité sont définis dans divers principes, lignes directrices et procédures d'ACT.

engagements[8] par rapport au système de redevabilité et aux principes HAP. En effet, l'existence, le fonctionnement et l'efficacité des procédures PSE des membres sont en eux-mêmes une indication d'un aspect important du mécanisme de redevabilité. L'encadré n° 1 ci-dessus montre les rapports étroits entre la procédure PSE et la redevabilité au sein de l'Alliance.

1.4.4 Importance des effets et de l'impact

On sait bien qu'aux niveaux des programmes et des institutions, les organisations s'efforcent de déterminer si ce qu'on avait planifié est réalisé et d'évaluer l'efficacité des opérations. Mais la question fondamentale est la suivante: quel est l'impact de ces efforts? Quelle différence ont-ils faite dans la vie des gens? (*Building Bridges in PME,* ICCO, p. 50)

La mesure des effets est centrée sur les changements intermédiaires plutôt que sur ceux à long terme, et il est plus réaliste d'attribuer cette mesure au projet. C'est pourquoi les évaluations d'impact des programmes d'ACT reposent sur les effets, dont seront directement déduits les impacts. Les effets sont ainsi l'approximation la plus proche des impacts. Ce faisant, on renforce les liens entre les évaluations d'ACT et la redevabilité, puisque les effets peuvent être attribués aux interventions dans le cadre des projets. Les efforts d'ACT pour évaluer les impacts s'expriment dans le "Guide to assessing our contribution to change" et contribuent à offrir un ensemble d'instruments utiles pour juger des impacts sur la base des résultats des projets.

En mettant l'accent sur les effets, on contribue à assurer la redevabilité des réalisations de projets, en examinant notamment les changements intermédiaires intervenus dans l'existence de la population cible.

Les informations sur les efforts de formation, les distributions de nourriture ou le nombre de toilettes installées revêtent une importance cruciale pour la gestion d'un programme. Cependant, elles ne renseignent pas suffisamment sur le bilan de celui-ci. C'est pourquoi on exige toujours plus d'informations sur les effets des programmes, tout en ayant bien conscience que le choix et la recherche d'indicateurs d'effet posent des problèmes considérables au personnel du projet. Dans une certaine mesure, le cadre logique implique l'identification d'indicateurs aux niveaux des effets et de l'impact, ce qui en fait un instrument idéal pour l'élaboration des programmes et la procédure S&E. La gestion fondée sur les résultats exige que les programmes soient gérés et mesurés par rapport aux effets attendus; il s'agit de déterminer si la réalisation va dans le sens de l'objectif du projet.

Des informations sur les résultats sont la condition nécessaire mais non pas suffisante de la gestion des projets et des rapports rédigés à leur sujet. Les différents milieux intéressés, y compris les donateurs, souhaitent comprendre quels changements ont été effectués grâce à la réalisation des projets. L'attention excessive portée aux résultats a causé la frustration de nombreux milieux confrontés à des rapports centrés sur l'évolution des opérations. Pour tenir compte de cela, l'Alliance ACT entend recenser les changements à court terme – sans oublier ceux à long terme – intervenus dans l'existence des populations cibles à la suite de la réalisation des projets. Il se peut que ces changements ne soient pas entièrement attribuables à une telle réalisation, mais l'essentiel est de disposer d'une logique d'intervention claire et si possible réaliste qui montre le lien constant entre la réalisation et les effets attendus.

[8] Il s'agit de la mesure dans laquelle nos activités courantes de programme, nos styles de gestion et notre comportement d'organisation sont déterminés par le système de redevabilité d'ACT et les principes HAP.

Les résultats (ce que le projet a accompli) ne montrent que les processus adoptés et les activités accomplies par le personnel, mais l'élément le plus important consiste à rattacher ces processus / résultats aux raisons (objectifs) qui font que ces résultats sont importants. Les rapports qui font apparaître les réalisations par rapport aux objectifs sont centrés sur les effets et se fondent sur les résultats obtenus. Si le nombre de personnes formées peut constituer un bon indicateur des mesures prises en vue de la réalisation de tel ou tel objectif, on mesurerait plus précisément le degré de réalisation en recherchant le nombre de personnes formées qui ont commencé à appliquer (ou appliquent déjà) les nouvelles pratiques agricoles dans leurs champs. En termes de gestion des projets, si le personnel et les bénévoles sur le terrain tiennent le compte de ce qui a été fait (formation), les gestionnaires de projets devraient se soucier davantage des effets (modifications du comportement) pour diriger l'impact des projets. En rédigeant des rapports sur les effets, on attire l'attention sur les résultats situés plus loin qui indiquent comment les communautés traduisent les premiers résultats dans des pratiques qui attestent de changements de comportement positifs.

Souvent, les notions d'effets et d'impact ne sont vraiment comprises que par les gestionnaires ou autres membres exécutifs du personnel, mais elles doivent être expliquées à toutes les personnes impliquées dans le projet, car c'est à partir d'elles qu'on centrera l'attention sur les effets. L'attention portée aux effets détermine comment on définira les indicateurs. Si ceux-ci ne visent pas à rassembler des informations sur les effets, la récolte d'informations ne se fera pas par hasard et le manque d'indicateurs sur les effets pourra déboucher sur une attention insuffisante accordée à ceux-ci (résultats concrets): ce qui est mesuré est réalisé. Pour rédiger des rapports fondés sur des faits, il faut vérifier régulièrement que les informations rassemblées produiront les données nécessaires aux buts des rapports.

En mettant l'accent sur les effets, on ouvre la voie à l'examen des résultats (changements dans l'existence des populations attribués au projet) en se distançant de l'examen traditionnel des réalisations (limité aux livrables du projet).

1.4.5 S&E dans le contexte de l'aide humanitaire et du développement

Les contextes des opérations humanitaires sont souvent mouvants et les programmes doivent être capables de réagir à des changements radicaux. Il s'ensuit que ces opérations doivent être constamment suivies et analysées pour veiller à ce que les programmes répondent à la situation. Les interventions d'urgence doivent faire face à un grand défi en matière d'exigence de qualité: les informations cruciales ne sont souvent pas disponibles pour ceux qui en ont besoin. Les situations d'aide humanitaire évoluent souvent rapidement et il est essentiel que les projets réagissent à ces changements pour demeurer efficaces. Cela n'est possible qu'en mettant en place des procédures de suivi et d'évaluation pour assurer des analyses et examens permanents et la récolte de documentation. En fournissant des données fiables, on facilite la prise de décisions fondées sur des faits et on peut réagir en temps opportun pour améliorer la qualité des opérations humanitaires.

Il convient de prendre en considération les facteurs contextuels qui affectent la capacité d'une institution à réagir. L'évolution rapide des conditions impose l'application souple et adaptable des procédures de suivi et d'évaluation, qui doivent être constamment réexaminées. Les éléments principaux de telles procédures comprennent le cadre logique, avec accent mis sur les indicateurs, un plan S&E, des instruments de récolte des données et des bases de données pour traiter celles-ci. La modification d'un élément important de la procédure S&E, le cadre logique par exemple, implique le réexamen d'autres éléments constitutifs de cette procédure. La rigidité dans l'application des procédures S&E lors d'opérations humanitaires débouche souvent sur des imprécisions au niveau des données, voire sur le non-fonctionnement général de ces procédures.

Pour déterminer systématiquement les conditions d'opérations humanitaires, il faut des procédures de suivi et d'évaluation capables d'informer constamment les gestionnaires sur la base de données correctes, en recensant les opérations qui se déroulent bien et celles qui ne le font pas et quelles en sont les causes. Sur la base de cette collecte régulière d'informations et d'analyses de situation, il sera possible de prendre des décisions en connaissance de cause pour s'assurer qu'on agisse en temps voulu et améliorer la qualité générale des réalisations.

Lors d'opérations d'urgence humanitaires, nous ne pouvons pas planifier et gérer nos activités en suivant un schéma. Bien que l'impact que nous visons doive être clair, nous avons souvent besoin d'adopter des approches plus souples et mieux adaptées et centrées sur les processus pour déterminer comment affronter la complexité de la situation pour parvenir à nos buts. C'est pourquoi, lorsque nous planifions les procédures S&E, nous sommes conscients qu'il faut que celles-ci soient orientées sur l'apprentissage et aident les gestionnaires à faire face au contexte des opérations humanitaires, complexe et en évolution constante. En outre, l'exigence toujours croissante de redevabilité et de transparence nécessite des procédures et systèmes PSE orientés sur l'évolution et l'impact des projets et programmes de développement, et capables de fournir des informations à leur sujet. Ces exigences doivent toujours être présentes dans nos efforts pour mettre en place de systèmes S&E efficaces dans le cadre de nos opérations humanitaires.

Souvent, cependant, les procédures de suivi ne fournissent pas les informations requises pour les prises de décisions courantes en matière de gestion. Il y a plusieurs raisons à cela: manque de temps, aux premiers stades de l'intervention, pour élaborer un bon modèle de suivi ou rassembler les données; attention insuffisante accordée à la récolte de données et compétences insuffisantes du personnel sur le terrain en matière de PSE (quelles données rassembler? comment les rassembler et les analyser?). Les conditions de la plupart des interventions d'urgence font qu'il est très difficile de mettre en place une procédure PSE systématique, à cause des difficultés d'accès, dans certains cas, et de la nécessité de répondre en priorité aux besoins de la population. En général, on n'accorde pas une attention suffisante aux systèmes, études, évaluation et à l'exigence de qualité, du fait qu'il s'agit en priorité d'acheminer des secours pour sauver des vies. C'est pourquoi il est difficile de trouver des exemples de procédures S&E vraiment efficaces, et qu'il est donc difficile de démontrer l'importance de ces procédures et de motiver l'organisation à la prendre en compte.

La résolution de ces problèmes exige une action concertée de tout le système humanitaire pour veiller à ce que les organisations améliorent leurs procédures de suivi et utilisent des systèmes de récolte des données qui facilitent les décisions de programme à court terme et étayent les évaluations. Il est évident que la procédure S&E favorise de bons résultats, assure leur qualité et joue un rôle majeur en faveur de la redevabilité; on y parvient en intégrant la procédure S&E dans la conception du programme, en faisant participer le personnel à la définition des indicateurs et à la récolte de données, en veillant à ce que tous se familiarisent avec la procédure S&E et en recourant à des experts pour veiller au bon déroulement du processus.

1.4.6 Procédure PSE et genre

Les opérations humanitaires sont plus efficaces lorsqu'elles sont gérées en tenant compte des différences entre femmes et hommes et entre filles et garçons, en matière de besoins, de vulnérabilité, d'intérêts, de compétences, de stratégie face à l'adversité, sans oublier les différents impacts des catastrophes sur les unes et les autres. On comprendra mieux ces différences, ainsi que les inégalités entre les rôles et les tâches des femmes et des homes, leur accès aux ressources et leur mainmise sur elles, leur pouvoir de décision et

leurs chances de développer leurs talents, en procédant à une analyse de genre.[9] Dans un souci de qualité de l'impact, l'aide humanitaire doit répondre aux besoins spécifiques des femmes, des filles, des garçons et des hommes pour obtenir des résultats positifs et durables, mais souvent les évaluations montrent que l'égalité des genres est peu présente.

Pour l'Alliance ACT, l'attention portée au genre et à l'égalité constitue à la fois une approche et une intervention au niveau du programme, et il en découle une procédure de PSE sur le genre. Les principaux effets relatifs au genre des programmes d'ACT sont les suivants:

- identifier les lacunes en matière d'égalité des genres et les mesures propres à les corriger;
- examiner les mécanismes, les instruments, les cadres et les lignes directrices sous l'angle du genre et de sa prise en compte;
- identifier les possibilités de prendre en compte le genre et l'égalité et élaborer des stratégies dans ce domaine;
- plus précisément, les données S&E sont ventilées par genre et les rapports examinent les questions de genre.

Cela implique que les programmes d'ACT sont mis en œuvre, suivis et évalués en tenant compte du genre, tant au niveau des processus que des résultats.

Genre et gestion de cycles de projets

La procédure S&E en matière de genre consiste à juger différents éléments de projets visant à l'égalité des genres au niveau de la conception, de la réalisation et du suivi. D'autre part, les procédures S&E attentives au genre s'appliquent au suivi et à l'évaluation des effets liés au genre découlant de programmes conçus et réalisés en tenant compte de celui-ci. Le tableau ci-dessous montre comment les programmes sont conçus en vue de procédures PSE fondées sur le genre dans toute la gestion des cycles de projets.

Le genre dans les programmes d'ACT

En tenant compte du genre dans la programmation, on contribue à promouvoir la dignité humaine et à assurer un accès équitable à l'aide. Tous les programmes devraient veiller à ce que femmes et hommes bénéficient également de l'aide humanitaire. Une programmation attentive au genre se fonde sur l'analyse de ce facteur, un examen des forces et faiblesses des pratiques courantes visant à assurer la participation égale de tous, femmes ou hommes, filles ou garçons. Les données ventilées par sexe et par âge fournissent des informations importantes à propos des groupes les plus affectés et les plus vulnérables en cas de crise (femmes ou hommes, jeunes ou personnes âgées). Ces données doivent toujours faire partie de toutes les évaluations standard de l'Alliance ACT. La ventilation minimale est la suivante: femmes/hommes, majeurs/mineurs (âgés de plus/moins de 18 ans). En cas d'urgence, il convient de privilégier la ventilation suivante: femmes/hommes, par groupe d'âge: 0<6; 6<18; 18<65; 65+.

Extrait de *Alliance ACT: politique d'égalité des sexes* (révision d'avril 2010)

[9] Projet Sphere: *Charte humanitaire et standards minimum de l'intervention humanitaire*, page 15 (anglais)

Tableau 2: aspects des programmes relatifs au genre

Evaluation de la situation	• Les évaluations et études de départ sont attentives au genre • Une analyse de genre est menée pour identifier les vulnérabilités liées au genre et les éventuels effets négatifs des interventions sur les femmes et les hommes. • Définir des buts en rapport avec le genre • Capacité de l'organisation à réaliser des projets liés au genre
Conception & évaluation des projets	• Le facteur de genre est intégré dans les buts, les objectifs et les cibles. • Elaboration d'un plan pour améliorer la capacité à traiter les problèmes de genre au niveau de la réalisation, du suivi et de l'évaluation • Elaborer des procédures S&E qui tiennent compte des indicateurs, des résultats et des méthodes de S&E liés au genre (mettre en évidence les données ventilées relatives au genre et à l'âge)
Réalisation & suivi	• Améliorer les compétences pour intégrer les questions de genre dans la gestion, le suivi et l'évaluation des projets • Rassembler, analyser et recenser les données et indicateurs en rapport avec le genre
Evaluation & apprentissage (effets liés au genre)	• Les effets et l'impact de la prise en compte du genre sont évalués par rapport à l'ensemble de la réalisation du projet. • Les effets et l'impact des interventions du projet sur les femmes et les hommes sont évalués. • Les enseignements de la réalisation centrée sur le genre sont recensés et diffusés en vue d'influencer les activités futures. • Le processus de programmation centrée sur le genre est évalué; recommandations formulées en vue d'obtenir des effets prenant le genre en compte.

Pour assurer une procédure d'évaluation efficace et attentive au genre, il faut veiller à ce que ce facteur soit pris en compte dans toute la gestion des cycles de projets (GCP) avec une approche et des actions centrées sur le genre. La politique d'égalité des sexes d'ACT préconise l'utilisation d'outils de programme sensibles au genre au niveau des jugements initiaux, de la planification, de la réalisation, du suivi et de l'évaluation.

2.0 PORTÉE DE LA PROCÉDURE PSE D'ACT

Trois éléments de programme caractérisent les opérations d'ACT dans les domaines de l'urgence et du développement: les activités de programme directes, la défense des causes et le renforcement des compétences. Ces trois éléments concourent à la réalisation des programmes et constituent les pierres angulaires de la planification et de la réalisation de la procédure PSE.

La récolte des données S&E ainsi que les évaluations spécifiques d'ACT doivent couvrir tous ces aspects des programmes et offrir des indicateurs clairs pour mesurer les progrès accomplis dans chacun d'eux. Si on obtient des résultats relativement bons dans tous ces éléments, on aura la preuve que la conception était

bonne et que la réalisation a été bien gérée et bien ciblée. D'un autre côté, des résultats déséquilibrés ou insatisfaisants dans l'un des éléments sont le signe de lacunes au niveau de la conception ou de la réalisation. A ces trois éléments de programme sont rattachées les trois conditions qui déterminent les activités d'ACT (principes humanitaires / concernant le développement, questions de gestion et contexte humanitaire général). C'est pourquoi il est utile de considérer tout programme d'ACT comme l'intégration des activités directes et des aspects qui leur sont liés (capacité et défense des causes); ensemble, ils améliorent la qualité et l'impact dans certaines conditions directes ou indirectes: gestion des programme, normes et principes humanitaires, contexte humanitaire général, comme on l'explique ci-dessous.

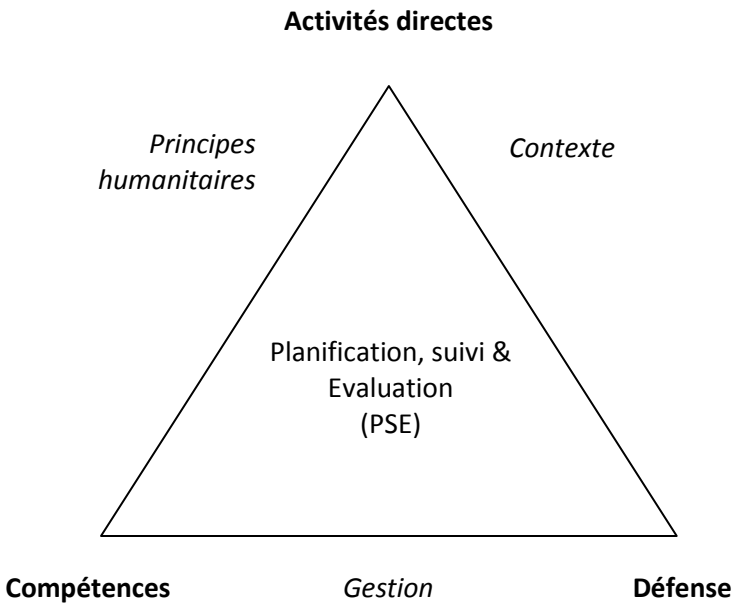


Fig. 2: portée de la procédure PSE d'ACT

2.1 Activités directes

Les activités directes sont liées à la mise en œuvre des résultats et effets des projets en vue d'avoir des impacts durables sur l'existence des communautés concernées. La réalisation d'activités de secteur, les stratégies impliquées et les processus mis en place constituent l'essence même des programmes d'ACT. La procédure PSE concerne la planification et la mesure des indicateurs aux différents niveaux de réalisation, soit essentiellement les résultats et les effets. Mais ce pilier central du programme d'ACT est soutenu par les deux autres, à savoir celui du renforcement des compétences et de la défense des causes pour mettre en place des solutions à long terme.

2.2 Défense des causes et PSE

Il n'est pas toujours facile d'obtenir des résultats dans le domaine de la défense des causes et dans celui des projets dans un court laps de temps. C'est pourquoi le suivi en matière de défense des causes met l'accent sur la récolte de données relatives aux questions en rapport avec celle-ci et aux procédures appliquées, plutôt sur sur la réalisation des objectifs, qui devrait être au cœur des évaluations. Les indicateurs concernant la défense des causes sont plutôt qualitatifs et portent sur les éléments suivants:

Identifier et déterminer clairement les effets de la défense des causes (à court et à long terme)

- Modification des conditions (effets de la défense), y compris:
  - modification du problème ayant suscité la défense
  - modification des principales cibles de la défense
  - modification du discours public et privé à l'égard des positions de défense
  - modification des textes publiés ou des orientations concernant les problèmes

Coordination et capacité à parvenir aux résultats attendus en matière de défense des causes

- Efficacité de la coordination dans des processus impliquant plusieurs acteurs
- Modification des compétences des acteurs à agir de manière cohérente et pertinente pour s'attaquer aux problèmes identifiés

Elaboration de programmes de défense efficaces et réalisables, dans un contexte donné

- Pertinence des problèmes définis et des stratégies applicables dans des conditions changeantes pour atteindre les objectifs de défense à long terme
- Faisabilité / efficacité des canaux identifiés lors de l'élaboration du projet
- Pertinence et efficacité des instruments et outils propres à soutenir les activités de défense
- Modification des conditions locales et des présupposés propres à mener au succès
- Indication des perspectives (signes de changement) en matière d'effets des activités de défense

Le Communications and Information Management Resource Centre (CIMRC), dans ses 'Advocacy Impact Assessment Guidelines' (M. Laney, 2003) (Lignes directrices pour l'évaluation des impacts) propose les cinq aspects suivants, assortis d'indicateurs, pour mesurer les activités de défense des causes:

i) Modification des orientations
ii) Renforcement de la société civile
iii) Changements généraux dans le domaine public
iv) Elargissement de l'espace démocratique
(c'est-à-dire l'espace dans lequel les groupes de la société civile peuvent agir efficacement)
v) Soutien aux orientations centrées sur les personnes

Souvent, les données relatives à la défense des causes ne sont pas disponibles sous une forme quantifiable. La récolte régulière et l'analyse de ces données se fondent sur des informations qualitatives fournies par les milieux intéressés (chaque mois ou chaque trimestre), par les réunions de suivi et de réflexion, par la documentation sur le déroulement des événements ainsi que par des entretiens ciblés. Ces informations sont rassemblées conformément à la procédure S&E normale et les résultats sont notés par rapport à des aspects précis de la réalisation du projet influencés directement ou indirectement par la défense des causes.

Etant donné le caractère qualitatif et descriptif des informations sur la défense des causes, la récolte des données S&E exige qu'on recoure à des documents standardisés (y compris des récits) exposant l'évolution à court terme et les effets des activités de défense. Une documentation initiale peut fournir un critère de mesure des progrès réalisés, pour autant que les indicateurs et la méthodologie de documentation demeurent constants.

Il y a un rapport crucial entre les données S&E qui concernent les réalisations et celles qui concernent les activités spécifiques de défense. Les données S&E sur la réalisation des projets peuvent être utilisées pour l'examen des activités de défense et les rapports les concernant. Les données attestées, qui concernent des faits et non des impressions, fournissent une base solide pour juger les activités de défense. Dans l'élaboration de programmes fondée sur des faits, les données S&E constituent une base solide à partir de

laquelle les questions de défense peuvent être précisées, revues ou développées. Les données parlent haut, car elles donnent une image du statu quo. Les résultats S&E sur les réalisations directes peuvent aussi servir à attester les progrès en matière de défense, donc à montrer si les efforts de défense ont contribué ou non à modifier les manières de voir et les positions ou à faire diminuer les pratiques injustes. Mais cette relation de causalité (les activités de défense sont-elles la cause des changements positifs décelés?) ne peut être démontrée que par une évaluation d'impact qui la fera apparaître.

2.3 Renforcement des compétences et PSE

En ce qui concerne les compétences, la question principale pour les procédures PSE d'ACT est la suivante: *dans quelle mesure les programmes d'ACT ont-ils renforcé les compétences du personnel, des institutions locales et des bénéficiaires par des actions concertées dans ce sens?* ACT veille à renforcer et à conserver les compétences du personnel de programme, des populations touchées (bénéficiaires) et des institutions locales.

Les programmes et les efforts de renforcement des compétences d'ACT sont gérés de manière intégrée car ils ont un objectif commun. Avec cette approche simultanée, on reconnaît que seul un personnel efficace peut mener à bien des programmes efficaces et que les programmes n'auront de résultats durables qui si le personnel, les bénéficiaires et les institutions locales ont les moyens de jouer les rôles qui leur reviennent.

La procédure PSE entend déterminer dans quelle mesure les programmes d'ACT ont renforcé durablement les capacités du personnel à fournir des services de qualité, celles des bénéficiaires à tirer profit des chances offertes par les projets et celles des institutions locales à maintenir ces compétences. Le tableau 3 montre les effets, les indicateurs types, les méthodes de mesure et l'utilisation des résultats S&E qu'il convient d'appliquer pour renforcer les compétences du personnel, des bénéficiaires et des institutions locales.

Une fois que les lacunes en matière de compétences ont été identifiées, il convient de les combler rapidement et efficacement. Il ne suffit pas de mettre en place une formation "sur mesure" pour améliorer les compétences du personnel, il faut le faire correctement et en temps voulu. Le souci de qualité doit se manifester en examinant si la formation était bien ciblée, menée de manière à transmettre des compétences, si elle a eu lieu en temps voulu pour pouvoir être appliquée au projet en question. Il importe de souligner que la formation en soi ne renforce pas les compétences mais qu'elle est la condition préalable de ce renforcement: il ne suffit pas de former quelqu'un pour qu'il renforce ses compétences, mais il faut lui donner la possibilité de mettre ses compétences en pratique, soit en fournissant un soutien de suite ou en encourageant les initiatives en vue de mettre en pratique les compétences acquises.

Pour combler les lacunes décelées en matière de compétences, il faut élaborer des mesures de soutien idoines en accordant l'attention requise aux ressources (temps, argent, formateurs). Les activités de renforcement des compétences comportent les éléments suivants: formation sur mesure, *coaching,* mentorat, aide à la gestion des résultats, échanges de postes, visites, etc. Ces activités doivent être mesurées à deux niveaux: (i) qualité de la procédure de renforcement (ii) mesure dans laquelle les lacunes ont été comblées. Dans ces deux cas, l'apprentissage par l'action est un facteur de succès.

Tableau 3: planification du suivi et de l'évaluation en vue du renforcement des compétences

Accent (compétences pour qui)	Effets attendus	Indicateurs de compétences	Méthodes de mesure	Utilisation des résultats / données S&E
Personnel	*Améliorer les compétences et les connaissances du personnel pour qu'il fournisse les services souhaités* Compétences du personnel = efficacité & efficience de la fourniture de services			
Population concernée	*Capital humain de la population propre à améliorer sa capacité à se prendre en charge* Compétences des bénéficiaires = participation efficace aux programmes afin d'améliorer le facteur Q&R et les effets des interventions humanitaires d'ACT			
Institutions locales	*Améliorer l'efficience et l'efficacité des institutions locales pour assurer l'efficacité et les résultats positifs des interventions humanitaires d'ACT.* Compétences des institutions locales = systèmes d'organisations développés et fonctionnels, accompagnés des compétences propres à encourager la fourniture durable de services aux communautés			

2.4 Autres conditions relatives à la procédure PSE

Outre les domaines principaux des programmes d'ACT (activités directes, défense des causes, renforcement des compétences), la procédure PSE prend en compte certaines conditions internes et externes qui affectent aussi les résultats, la qualité et l'impact des programmes.

(i) Contexte humanitaire général

Les situations très changeantes qui caractérisent souvent les activités humanitaires exigent que les programmes puissent réagir en permanence aux changements parfois radicaux. Il faut donc que les situations humanitaires soient constamment examinées et analysées pour veiller à ce que les programmes demeurent pertinents. Cependant, le contexte spécifique propre à chaque situation d'urgence fait que chaque opération d'ACT revêt un caractère unique du fait de facteurs tels que les cultures et les institutions locales, les possibilités d'accès, la vulnérabilité, l'éloignement, etc., facteurs qui affecteront les stratégies de réalisation. En outre, chaque situation humanitaire peut comporter des éléments de vulnérabilité et de protection, et l'environnement immédiat a aussi des conséquences sur les opérations et les présupposés sur lesquels elles reposent. Tous ces éléments ont une influence sur ce qu'on va suivre et évaluer et la manière de le faire.

Etant donné leur influence sur l'efficacité et l'impact des opérations humanitaires de l'organisation, il convient de prendre en compte ces facteurs lors de la conception du projet et de sa réalisation, ainsi qu'au cours du suivi et de l'évaluation. L'évolution rapide des conditions humanitaires exige l'application souple et réactive des procédures S&E, qui doivent constamment réexaminées et adaptées. Il peut être inévitable de changer ce qu'on va suivre (indicateurs) et la manière de procéder (méthodes) au vu de l'évolution de la situation et des priorités. Les pratiques courantes d'évaluation devront être adaptées pour tenir compte de la réalité propre à chaque situation. En même temps, dans l'optique de la conception du projet, les conditions spécifiques doivent influencer les examens et réexamens concernant la faisabilité du projet et son impact éventuel.

(ii) Principes et lignes directrices humanitaires

Les normes et principes existants pour assurer la qualité des activités humanitaires et de développement, leur efficacité et leur redevabilité doivent être appliqués. La procédure PSE reconnaît que la mise en pratique de ces normes et principes contribue fortement à renforcer la redevabilité. Il faut donc veiller à ce que la réalisation des appels et projets d'ACT se fasse de manière à manifester le respect strict des orientations, principes, lignes directrices et priorités de l'Alliance en matière d'activités humanitaires et de développement.

Concernant les pratiques humanitaires et de développement globales, la procédure PSE d'ACT se réfère aux normes SPHERE (qualité), aux principes HAP (redevabilité) et au Code de conduite des ONG. D'autres normes, comme LRRD (liens entre l'aide d'urgence, la réhabilitation et le développement – LARD) et les huit Principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des organisations de la société civile (OSC), seront prises en compte durant la procédure PSE, et notamment au stade des évaluations, qui portent directement sur la redevabilité et l'impact.

L'application cohérente des principes et lignes directrices d'ACT est importante, à l'interne, pour assurer la redevabilité et la qualité. On s'attend à ce que la réalisation des programmes d'ACT prenne en compte l'exigence de respect des principes et lignes directrices de l'Alliance, notamment du Code de conduite d'ACT.

(iii) Gestion

La gestion joue un rôle important en vue de la fourniture d'une aide humanitaire efficace, que ce soit au niveau de la gestion du personnel (recrutement, gestion des ressources humaines), de la logistique, des finances, de la coordination ou encore des décisions stratégiques relatives aux programmes et à l'organisation. L'Alliance ACT est convaincue que les résultats des programmes dépendent étroitement des principales opérations de gestion: achats en temps voulu, coordination bien conçue, stratégie claire, recrutement et soutien du personnel et, surtout, gestion attentive des ressources disponibles. Ces facteurs sont particulièrement importants au niveau des opérations humanitaires où la rapidité des décisions assure des réactions efficaces.

L'Alliance considère la gestion comme une contribution importante à l'aspect Q&R des interventions de programme, mais l'essentiel est d'assurer des fonctions de gestion de base plutôt que d'élaborer des systèmes de gestion complets.

Lors des évaluations, la question cruciale qui permet de juger de l'efficacité de la gestion au niveau des activités humanitaires ou de développement est celle de savoir si les processus de gestion (fonctions clés mentionnées ci-dessus) et les priorités stratégiques ont eu un effet positif ou négatif sur la qualité et l'impact des programmes et sur l'obligation de redevabilité.

Il existe de nombreux instruments propres à évaluer la situation financière, les ressources en personnel, les fonctions administratives, les systèmes d'achat, etc. On trouvera ci-dessous les plus importants et les plus facilement accessibles.

Tableau 4: instruments d'évaluation de la gestion

Instrument de vérification de la gestion des ressources	Instrument mis au point par ICCO et Kerk in actie et fréquemment utilisés par les membres d'ACT à côté des vérifications formelles. Cet instrument de vérification de la gestion des ressources (VGR) aide les organisation et les programmes ou projets à évaluer différentes fonctions de gestion: gestion des finances, des marchandises, du personnel, des actifs, des moyens de transports et autres ressources. "Les grandes lignes de ce type de vérification peuvent être adaptées à l'administration de l'organisation et à ses procédures opérationnelles (PO). Une VGR est une forme de vérification par procédures adoptées et ne constitue donc pas une vérification financière standard. Cependant une telle vérification standard assortie d'une opinion peut être facilement intégrée dans la VGR."[10] Cet instrument est utilisé par de nombreux membres d'ACT à côté des vérifications financières standard. Une VGR peut être adaptée de manière souple pour répondre aux besoins spécifiques des organisations grandes ou petites.
Instrument ECO d'ACT	Fournit aux membres et forums d'ACT des lignes directrices pour l'évaluation qui peuvent être appliquées à diverses fonctions organisationnelles, dont la gestion, à partir desquelles on peut concevoir et encourager des mesures de renforcement des compétences. http://www.actalliance.org/resources/policies-and-guidelines/capacity-

[10] Terms of Reference, Resource Management Audit (RMA), ICCO et /ou Kerk in actie, modèle, version 2009

	development
Bilan de santé financière Mango	Le Bilan de santé financière Mango est un instrument d'auto-évaluation comprenant des déclarations de bonne pratique qui contribuent à évaluer la santé de la gestion financière d'une organisation. Comme la plupart des instruments d'auto-évaluation, le Bilan Mango est établi à plusieurs reprises pour juger des progrès accomplis dans le domaine de la gestion; normalement, le premier bilan est suivi par un second, au cours de la 2e ou 3e année. "Le Bilan de santé financière Mango est un outil d'auto-évaluation pour analyser la gestion financière de votre ONG et identifier les domaines ayant besoin d'être renforcés. Il se compose d'une série de bonnes pratiques recommandées." (Mango, 2009) http://www.mango.org.uk/Guide/HealthCheck

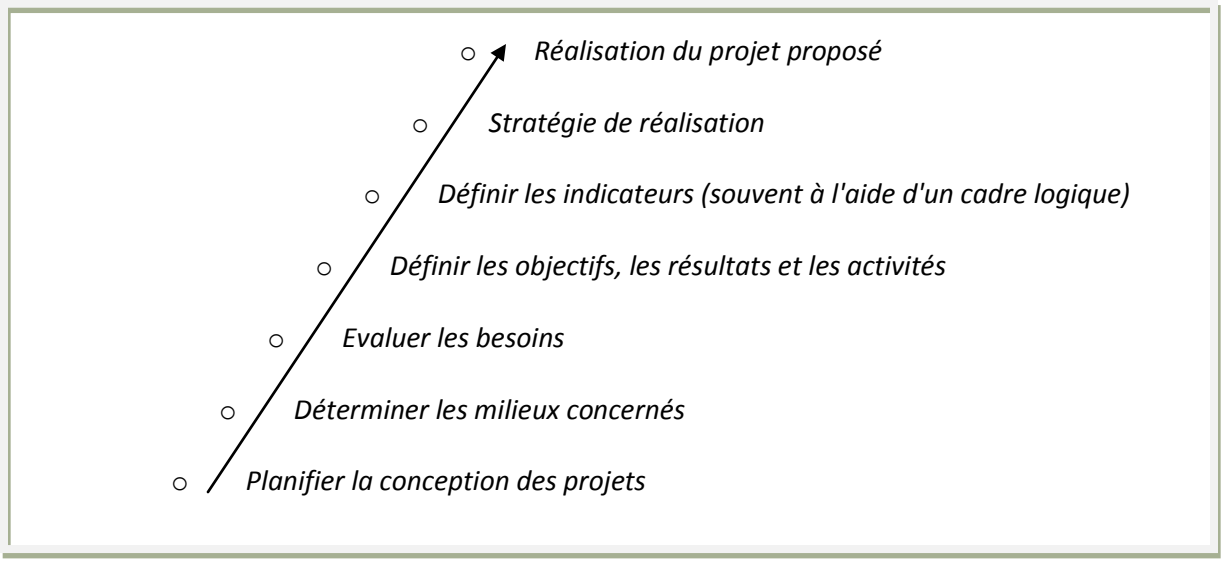
3.0 CONCEPTION DES PROJETS (PLANIFICATION)

Pour bien concevoir des projets, il convient de fixer des objectifs clairs et de choisir des stratégies qui ne soient pas seulement réalisables mais aussi mesurables. La question de la mesurabilité des stratégies de réalisation exige qu'on se soucie de la procédure S&E au stade de la conception des projets, pour assurer de bonnes conditions préalables à cette procédure. La conception des projets est un processus systématique d'utilisation des informations disponibles, à l'aide d'outils de planification connus du personnel, pour élaborer un projet cohérent, à réaliser dans un délai fixé, en respectant les impératifs suivants:

- Un but clair qui définit l'objectif
- Objectifs SMART
- Effets clairs
- Résultats attendus clairs
- Cibles réalistes
- Activités en rapport avec les résultats attendus et susceptibles de les atteindre
- Stratégies de réalisation applicables
- Indicateurs vérifiables objectivement (souvent définis dans un cadre logique)
- Présupposés critiques identifiés (souvent définis dans un cadre logique)
- Plan de travail complet
- Plan S&E
- Budget réaliste

Les éléments ci-dessus sont les composantes classiques d'un projet bien conçu; ils doivent être eux-mêmes bien formulés, classés et clairement définis. Tous ces éléments sont liés entre eux pour donner un plan de projet cohérent, capable d'atteindre les résultats souhaités pour autant que la gestion soit saine et que les principaux présupposés se confirment. L'élaboration d'un projet bien conçu peut être décrite en suivant les grandes étapes ci-dessous:

Figure 3: étapes de la conception d'un projet



3.1 Planifier la conception des projets

La conception d'un projet joue un rôle dans la réussite de son exécution. Pour commencer, il convient de planifier la planification, en déterminant l'équipe et les ressources nécessaires et en décidant quel degré de publicité il faudra lui accorder pour informer le grand public. Ces activités de préplanification comportent la constitution de l'équipe de planification (en général, le personnel de projet), une visite de l'équipe de planification aux communautés concernées, la détermination des auxiliaires externes nécessaires (sur la base des exigences techniques), l'établissement d'un calendrier de la planification, ainsi que toute autre mesure de préplanification, y compris la logistique et les fournitures. Une bonne préparation contribue à une bonne planification. Parmi les éléments d'une mauvaise préparation, on peut citer le retard dans les invitations et informations destinées au personnel concerné, dans la logistique et les fournitures et les lacunes au niveau de la collecte des renseignements.

3.2 Evaluation et analyse initiales

L'évaluation et l'analyse des besoins permettent de mieux comprendre la situation sur le terrain et de planifier en connaissance de cause. Une évaluation et une analyse initiales complètes et approfondies font partie intégrante de la conception d'un projet au stade de la collecte des informations; elles permettent de concevoir un projet solide, fondé sur les besoins réels et tenant compte du contexte spécifique. L'évaluation des besoins s'accompagne souvent de mesures supplémentaires comme l'étude des milieux concernés et d'une analyse SWOT.

3.2.1 Analyse des milieux concernés

Une analyse complète des milieux concernés encourage leur participation et leur engagement et contribue à établir les bonnes relations nécessaires à la réussite du programme.

On désigne sous le nom de milieux concernés les personnes, groupes ou institutions qui sont intéressés par un programme ou projet particulier. Les milieux concernés primaires sont constitué par les communautés

directement touchées, les secondaires par les intermédiaires participant au processus: il peut s'agir d'institutions gouvernementales ou officielles qui ne sont pas directement touchées par le programme.

L'analyse des milieux concernés consiste à identifier les principaux intéressés, à évaluer leurs intérêts et dans quelle mesure ceux-ci vont affecter les risques et la viabilité du projet. Elle contribue à la conception du projet en déterminant les buts et rôles des différents groupes et en formulant les modes d'engagement de ceux-ci.

Dans cette analyse, nous considérons les milieux concernés et les relations avec eux. Il s'agit d'identifier et d'évaluer l'impact potentiel des principaux milieux concernés sur le programme, avant de planifier les stratégies qui ne s'adresseront qu'aux milieux concernés qui doivent retenir l'attention.

L'analyse des milieux concernés contribue à

- identifier et définir les caractéristiques des principaux milieux concernés en relation avec le programme;
- déterminer les intérêts de ces milieux par rapport aux problèmes que le programme s'efforce de résoudre;
- évaluer le type de participation approprié aux différents milieux et à différents stades du programme.

En fin de compte, l'analyse des milieux concernés garantit que le programme est conçu pour (i) créer et encourager les relations appropriées et pour (ii) faire participer les différents milieux aux étapes du programme (évolution et gestion). Les éléments qui pourraient faire obstacle à ces objectifs doivent être définis et pris en compte.

Comment mener une analyse des milieux concernés

L'étape initiale la plus importante de la conception d'un projet consiste à décider comment il fera participer les milieux concernés dont la contribution est un élément essentiel de la réussite du projet. L'analyse consiste à définir les relations adéquates et à s'en servir pour renforcer l'impact du projet. Voici les trois étapes principales de cette analyse.

Première étape: définir clairement l'objectif de l'analyse

Avant d'entreprendre l'analyse des milieux concernés, il faut établir clairement sur quel programme ou quelle orientation elle porte. Il faut déterminer l'objectif de l'analyse et préciser d'emblée quel usage on fera de ses résultats, afin que la procédure tienne constamment compte de cet objectif.

Deuxième étape: identifier les principaux groupes intéressés

En travaillant dans un petit groupe mixte de membres du personnel et de partenaires, il faut commencer par identifier tous les milieux intéressés et en faire la liste. Il peut s'agir d'individus, de groupes, de communautés, d'organisations ou d'autres institutions comme l'Eglise; c'est le reflet de la diversité du milieu où se déroule le projet et des nombreuses relations possibles avec les bénéficiaires, les fournisseurs, les promoteurs, etc. Il est utile de constituer de petits groupes intéressés – par ex. hommes et femmes, résidents de tel ou tel lieu, départements d'une organisation – pour assurer une analyse ciblée et éviter d'oublier des groupes et de tomber dans le piège consistant à n'identifier que des entités générales et courantes. Le choix des milieux intéressés doit se faire en fonction de l'impact qu'ils peuvent avoir sur

l'organisation. Il convient de noter que les milieux retenus et leurs rôles peuvent être modifiés à différentes étapes du projet.

Troisième étape: déterminer les intérêts, l'influence et les relations

Une fois qu'on a établi la liste complète des milieux intéressés, il faut procéder à une analyse plus approfondie en utilisant le tableau ci-dessous, pour déterminer les intérêts, l'influence et les relations. Ensuite on évaluera l'influence et l'importance de chaque milieu intéressé. Tous les milieux identifiés ne seront pas utiles au projet, c'est pourquoi une liste restreinte préliminaire tenant compte de leur rôle et de leur importance permettra d'affiner l'analyse. La question essentielle à poser est la suivante: "Quels sont les milieux dont le soutien ou le manque de soutien aura une influence déterminante sur la réalisation du programme?" Si les milieux "importants" ne sont pas engagés ou impliqués, le projet ne rencontrera pas le succès.

Tableau 5: grille d'analyse des milieux concernés

Milieux concernés	Dimensions de l'analyse			Importance[11] [*(-) or (+)*]
	Intérêt	*Influence*	*Relations avec ces milieux*	
A. DIRECTEMENT				
B. INDIRECTEMENT				

Quatrième étape: définir les stratégies d'engagement

Une fois les milieux concernés identifiés et leur importance déterminée, la prochaine étape consiste à demander: "Maintenant que nous avons identifié tous ces milieux, que faire de cette liste?" Comme on l'a déjà dit, tous les milieux identifiés ne seront pas utiles au projet, c'est pourquoi il faut procéder à une nouvelle sélection pour ne plus garder qu'un petit nombre de groupes importants qui aideront à déterminer les stratégies et décisions concernant les relations de partenaires et la collaboration. Cette étape doit servir à déterminer comment on va prendre contact avec chaque personne ou groupe pour s'assurer de leur engagement. La manière de procéder dépendra des résultats des analyses préalables qui auront permis d'identifier les points forts et l'importance des uns et des autres. Les stratégies en matière de relations avec chaque milieu dépendront du type et du degré de participation de chacun. Il faut souligner que le degré d'engagement de chaque milieu peut changer en cours de réalisation du projet et que parfois on en trouvera d'autres; c'est pourquoi l'analyse des milieux intéressés doit prendre en compte des relations de partenaires souples et dynamiques.

[11] Des (-) ou des (+) simples, doubles ou triples indiquent l'importance des milieux concernés pour le projet.

3.2.2 Evaluation des besoins / examen de la situation de départ

L'évaluation des besoins est une activité préalable importante avant la conception du projet. Elle fournit des informations utiles pour définir les besoins, cibler les bénéficiaires et déterminer les objectifs du projet et les stratégies de mise en œuvre.

Les lignes directrices d'ACT pour l'évaluation des situations d'urgence définissent les étapes permettant de procéder à ces évaluations rapidement et de manière détaillée et d'élaborer des rapports sur les données rassemblées. En cas de situations d'urgence, la procédure d'évaluation rapide est recommandée: elle permet de rassembler des informations de base pour définir les cibles et formuler une demande d'action immédiate par l'entremise du Fonds d'intervention rapide (FIR). Ensuite on évaluera la situation d'urgence de manière plus approfondie en vue d'une meilleure planification et pour faciliter le suivi et l'évaluation des appels. La liste de contrôle en cas d'urgence d'ACT met l'accent sur la récolte de données spécifiques concernant les caractéristiques de la population, les besoins sectoriels et les exigences au niveau de la coordination et des compétences; elle offre aussi un modèle de rapport sur l'évaluation des opérations d'urgence.

Normalement, les examens de la situation de départ sont entrepris une fois que le projet a été conçu et avant le début de sa réalisation. L'évaluation rassemble des informations en vue de la conception du projet, tandis que l'examen de la situation de départ rassemble des informations sur les indicateurs en vue de comparer les résultats.

En situation d'urgence, il est souvent difficile de trouver le temps d'effectuer une évaluation préalable et un examen de la situation de départ. Dans de tels cas, il faut examiner la situation de départ en même temps qu'on évalue les urgences et s'efforcer de mettre à jour les données au cours des premières étapes de la réalisation. Lors de la conception d'un projet, il importe d'effectuer une évaluation rapide, mais il faut pour cela que les données soient correctes et fondées sur des procédures menées avec soin. Des données imprécises peuvent avoir un effet négatif sur la conception et la réalisation d'un projet, ce qui peut avoir des conséquences néfastes pour la population.

3.3 Déterminer les objectifs d'un projet

Pour déterminer les objectifs, il convient d'utiliser les informations rassemblées lors de l'évaluation des besoins pour concevoir une structure de projet propre à répondre à ces derniers. Une manière courante d'y parvenir consiste à dessiner un arbre à problèmes autour d'un problème central clairement identifié. Si le problème central n'est pas correctement identifié, l'analyse de la situation sera faussée et l'intervention partira dans la mauvaise direction. Il est donc important de consacrer du temps à étudier et identifier le problème central pour le décrire précisément, de manière à avoir une image fidèle de la situation.

Analyse par arbre à problèmes
L'analyse au moyen d'un arbre à problèmes consiste à considérer le problème central comme le tronc, tandis que les branches et les racines représentent les effets et les causes; ce type d'analyse constitue une représentation utile de la réalité en même temps qu'un outil de conception des projets qui fait place à la participation. Au cours d'une analyse par arbre à problèmes, on pose aux participants une série de questions pour les aider à identifier les causes profondes du problème central (le tronc de l'arbre), ainsi que ses effets principaux et secondaires. On examine les causes et les effets les uns après les autres, à partir de la réalité concrète de la situation, sur la base des informations rassemblées au cours de l'évaluation des besoins ou de la situation d'urgence, dans le cas d'une opération humanitaire.

Les causes sont les facteurs sous-jacents qui ont débouché sur le problème central. Les causes profondes sont "les causes des causes" qui ont aussi une incidence sur le problème central. Les effets sont les conséquences négatives du problème.

Déterminer les objectifs
Après qu'on a utilisé les évaluations des besoins pour mettre en place une analyse par arbre à problèmes, il est probable que celle-ci fera apparaître le problème central, ses causes profondes et ses effets. Les effets négatifs sont alors transformés en objectifs de projet (en transformant les affirmations négatives en affirmations positives) et le problème central devient le but global. L'arbre à problèmes aide aussi à identifier les résultats et les activités de base.

En énonçant les objectifs SMART, il faut veiller à ce que les objectifs soient centrés sur l'action, reflètent les résultats plutôt que les espérances, prévoient un changement déterminé et des efforts directs en faveur d'une catégorie précise de la population. Les affirmations d'objectifs devraient:

- définir les opérations accomplies ou les résultats désirés;.
- utiliser des verbes d'action forts qui indiquent des résultats, comme développer, construire, diminuer, etc.
- spécifier le type de changement attendu (attitudes, connaissances, comportements, état de la situation, condition spécifique);
- spécifier le groupe de population visé, par ex. familles pauvres, jeunes vulnérables, etc.

Cadre logique
Une fois qu'on a défini le but, les objectifs, les activités (et leurs résultats) et qu'on s'est mis d'accord sur leur sujet, la prochaine étape consiste à identifier les indicateurs; souvent on se sert du cadre logique *(logframe)* pour évaluer l'applicabilité des indicateurs choisis en examinant comment ils seront rassemblés (méthodes) et qui se chargera de le faire (responsabilité). Le cadre logique est un instrument important pour concevoir de bons systèmes de suivi et d'évaluation et assurer la réalisation des projets. On trouvera au chapitre 4.4 la procédure d'élaboration d'un cadre logique.

Contrairement à l'idée courante qui veut que le cadre logique soit élaboré après la phase de conception du projet, cela doit se faire dans le cadre de cette conception et avant de rédiger la proposition.

3.4 Terminer la conception: rédaction de la proposition

La rédaction d'une proposition constitue la dernière étape du processus d'élaboration d'un projet, sur la base des éléments déjà en place, y compris un rapport d'évaluation, une analyse des milieux concernés, une analyse détaillée, la structure du projet (but et objectifs), ainsi que le cadre logique. Lors de la rédaction d'une proposition de projet, il convient de rassembler ces éléments et de compléter la proposition pour décrire le mieux possible la situation, les problèmes et la manière dont l'intervention envisagée pourra les résoudre. Il convient également de présenter des résultats clairs à différents niveaux et de définir comment on va les mesurer.

Le suivi de la réalisation implique en priorité la récolte régulière de données sur les moyens engagés et les résultats, pour permettre d'identifier les lacunes, de connaître l'avancement du projet et de prendre les mesures correctives. Comme le montre la séquence décrite à la figure 1, le projet mobilise un certain nombre de *ressources* (humaines et financières, équipement, etc.) qu'il transmet par divers *processus / activités* (séances de formation, mise en place des infrastructures) pour obtenir des *résultats* (Par ex. nombre de personnes formées, kilomètres de routes ou nombre de maisons construites).

Les *résultats*, à leur tour, se traduisent par les *effets* (par ex. approfondissement des connaissances, amélioration des pratiques) qui peuvent se manifester au niveau des bénéficiaires ou se transmettre à l'ensemble de la population, ce qui débouche sur les *impacts* (diminution de la malnutrition, amélioration des revenus, amélioration de la sécurité alimentaire, etc.).

Il importe de rattacher entre eux les différents niveaux de suivi, tout comme on rattache entre eux les niveaux de planification; il s'agit d'examiner comment les conclusions et les résultats à un niveau donné ont un effet sur les niveaux suivants. Cela devrait améliorer la cohérence des opérations sur le terrain. La responsabilité du suivi se situe toujours d'abord au niveau de la réalisation:

- *niveau de la communauté:* responsabilité des membres de la communauté
- *niveau du projet:* responsabilité du personnel de projet
- *niveau du programme:* responsabilité des gestionnaires
- *niveau stratégique:* responsabilité de l'équipe des milieux concernés

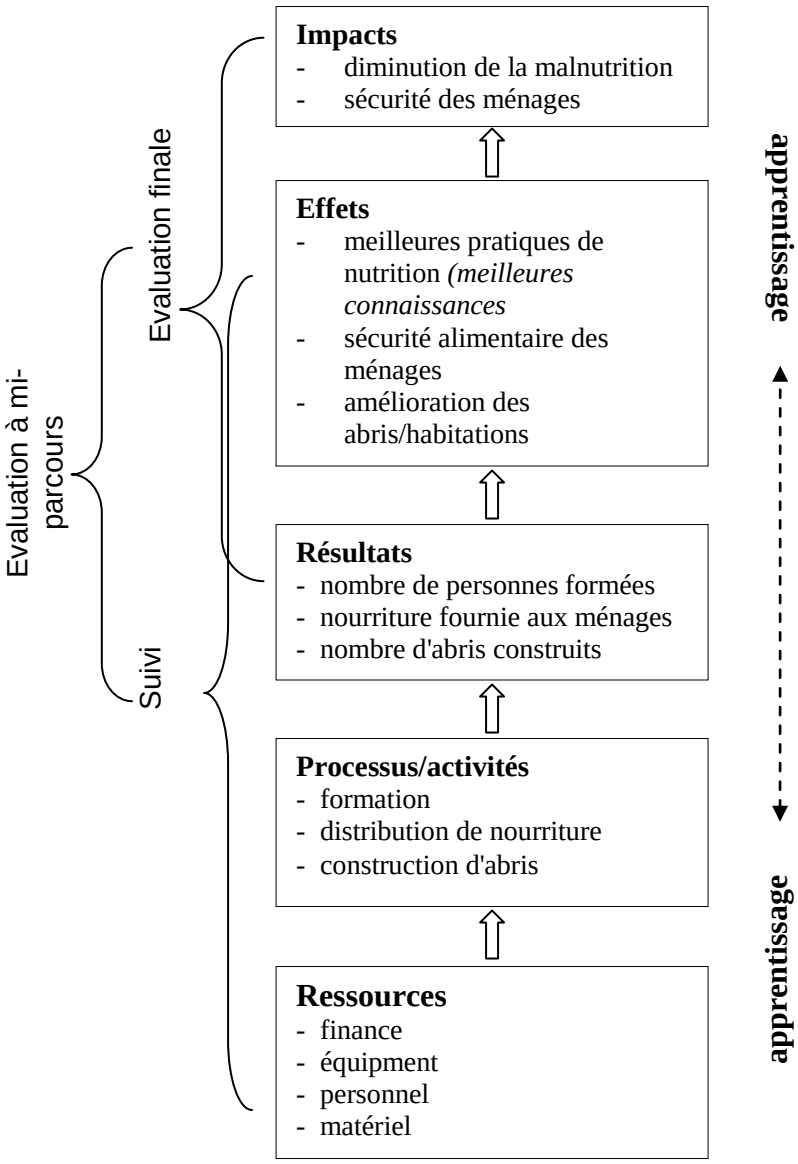
….. avec des liens hiérarchiques définis entre les différents niveaux, pour assurer que les informations correctes et pertinentes circulent dans les deux directions.

_____ _ _____ _ _____

Source: cadre PSE du Département d'entraide mondiale, FLM

La conception des systèmes S&E doit refléter le schéma processus-résultats-effets-impact et fournir des indicateurs appropriés pour chaque niveau. En outre, les systèmes S&E doivent prendre en compte les facteurs externes – précipitations, politiques, évolution du marché – pour mettre en garde contre eux et, si possible, diminuer leur influence négative sur le projet. Le fait de disposer de données sur ces facteurs externes contribuera à replacer le projet dans son contexte lorsqu'on expliquera les résultats.

Figure 4: conception du projet comme base de S&E



Une bonne conception des projets facilite un S&E fonctionnel, ce qui permet à l'Alliance ACT:

- de répondre efficacement aux besoins de la population touchée par une catastrophe, des pauvres et des personnes vulnérables partout dans le monde
- de mesurer et chiffrer les résultats des projets et de les faire connaître
- de définir et partager les leçons apprises pour assurer l'amélioration constante de la qualité des projets
- d'assurer une communication précise avec les donateurs et les milieux concernés.

Encadré n° 2: évaluer les points forts de la planification / conception d'un appel d'ACT

Les objectifs du projet sont mesurables et les stratégies de réalisations cohérentes
- Objectifs du projet clairement définis et SMART
- Les stratégies de réalisation reflètent fidèlement la réalité du contexte et visent à maximiser l'impact.

Les documents / leçons et les rapports d'évaluation pertinents sont utilisés de manière optimale lors de la panification
- Des rapports d'évaluation et/ou d'apprentissage d'ACT relatifs à des appels ou projets antérieurs ont été utilisés lors de la planification du projet.
- Les rapports d'évaluations antérieures ont servi à améliorer la définition des cibles et la planification.

Les activités, résultats, objectifs et buts présentent des relations de causalité plausibles
- Les résultats attendus d'un appel d'ACT doivent être identifiés et formulés clairement dès le début.
- Les activités envisagées devraient parvenir aux résultats désirés et contribuer aux effets attendus.
- Les ressources (y compris les fonds et le personnel nécessaire) sont suffisantes pour parvenir aux résultats planifiés.

Le suivi et l'évaluation sont pris en compte dès le stade de planification du projet
- On a établi un plan S&E avec ses éléments principaux, y compris les indicateurs de résultats et les méthodes, durée et responsabilité en matière de récolte des données sont indiquées clairement.
- Les présupposés critiques et leurs conséquences sur l'impact sont identifiés et formulés.

Le renforcement des compétences et les thèmes intersectoriels sont pris en compte
- Les possibilités d'intégrer le genre et la protection font partir de la conception du projet.
- La capacité de réalisation est évaluée et les mesures propres à combler les lacunes dans ce domaine sont envisagées.

4.0 PLANIFICATION DES SYSTÈMES S&E

En général la procédure S&E souffre d'un excès d'attention accordé à sa mise en œuvre, au détriment des inévitables activités de préparation du terrain et de réalisation des conditions préalables à la réussite de la PSE. Le caractère systématique du suivi et de l'évaluation exige qu'on accorde autant d'attention à la planification qu'au fonctionnement de la procédure S&E. Il n'existe pas de procédure S&E bien adaptée à un projet qui soit susceptible d'être reprise intégralement pour un autre, même s'il faut éviter de réinventer la roue. Il n'y a pas d'excuse pour ne pas planifier ou planifier insuffisamment une procédure S&E, car les instruments et les ressources disponibles doivent absolument être adaptés au contexte du projet, toujours unique en son genre. Toutes les conceptions de projets sont uniques et les autres éléments de conception et de réalisation de la PSE d'un projet – stratégie de réalisation, présupposés critiques, compétences et cadre institutionnel – varient en fonction de l'organisation, du lieu où se déroule le projet et du contexte local. En outre, il importe de définir les procédures PSE pour chaque projet en vue de leur intégration dans le processus de réalisation.

4.1 Calendrier S&E

Des activités / processus divers mais liés les uns aux autres doivent être mis en place pour assurer le développement et le bon fonctionnement des procédures S&E. Il s'agit notamment de mettre en place le cadre logique qui rattache les indicateurs aux sources de données, d'élaborer un plan de mise en œuvre de la S&E, de fournir les instruments nécessaires, de partager les enseignements tirés de la S&E au-delà de leur application au programme et de réexaminer la procédure S&E pour assurer sa pertinence par rapport aux conditions changeantes des programmes. Le calendrier S&E aide à définir ces tâches cruciales et indique à quelles dates elles doivent être entreprises. Il constitue un outil important pour les gestionnaires S&E qui doivent savoir quand accomplir chaque tâche, au stade de la conception comme à celui de la réalisation. Le calendrier du tableau 6 indique à quels moments les principales activités S&E doivent être accomplies; il convient que le personnel le respecte.

Tableau 6: exemple de calendrier S&E

Principales activités S&E	**Durée de l'appel (1er juin 2011 – 31 mai 2012)**																							
	Juil		Aoû		Sep		Oct		Nov		Déc		Jan		Fév		Mar		Avr		Mai		Juin	
Elaborer stratégie ou lignes directrices S&E																								
Elaborer et diffuser les structures S&E																								
Elaborer les outils S&E																								
1er essai et révision des outils S&E																								
Formation S&E du personnel																								
Evaluation en temps réel																								
Fournir les résultats mensuels mis à jour																								
Organiser rencontres trimestrielles de réflexion sur S&E																								
Rapport à mi-parcours																								
Evaluation finale																								
Atelier de partage des leçons																								
Diffuser le rapport d'évaluation final																								

4.2 Choix et définition des indicateurs

Les indicateurs sont les caractéristiques spécifiques utilisées pour mesurer ou montrer si les changements prévus ont eu lieu ou non. L'identification et la définition des indicateurs impliquent d'examiner lesquels sont adaptés à chaque déclaration des objectifs de projet et comment les indicateurs identifiés devraient être formulés pour récolter les données précises dont on a besoin. Les indicateurs mesurent les résultats et constituent la base de la planification du suivi et de l'évaluation.

Exemple:
Lors d'une intervention visant à intensifier l'usage de techniques agricoles modernes par la formation et des parcelles modèles, un indicateur permettant de mesurer le progrès serait "nombre de familles paysannes qui appliquent les compétences acquises dans leurs jardins". Si le nombre de personnes utilisant les nouvelles techniques augmente, cela prouve un progrès en matière de réalisation du projet, et les présupposés critiques demeurent relativement positifs.

Les indicateurs sont parfois appelés "indicateurs de performances" pour souligner leur fonction cruciale de renseigner l'administration sur les progrès de la réalisation et les résultats obtenus.

Il est nécessaire d'expliquer les éléments qualitatifs qui identifient chaque indicateur pour assurer que les mesures se fondent sur des définitions standard qui ne changent pas en fonction des points de vue. Les attributs spécifiques des indicateurs sont définis par les critères SMART: spécifique / mesurable / accepté / réaliste/réalisable / temporellement défini. En jugeant les indicateurs selon ces critères, on les renforce car ils représentent le facteur de suivi et d'évaluation le mieux défini et constituent donc la base de procédures S&E efficaces. A côté des critères SMART, le délai entre la manifestation des résultats et les changements attendus en matière d'effets et d'impact doivent être pris en compte dans le choix des indicateurs.

Certains indicateurs conduisent à récolter des renseignements qu'on est heureux de connaître mais qui ne sont pas forcément importants pour les prises de décisions concernant le programme. Un nombre restreint d'indicateurs assure la légèreté de la procédure PSE. En principe, il importe de sélectionner seulement quelques indicateurs qui permettent de mesurer le changement dans des aspects cruciaux de la réalisation. Pour savoir si la réalisation progresse ou non ou pour estimer le niveau des effets, on n'a pas besoin de beaucoup d'indicateurs. Si on en retient trop, on risque que les résultats S&E ne soient pas correctement utilisés, ce qui entraîne une frustration due au manque d'évidence de la pertinence de la procédure PSE. Bref, "mieux vaut moins que trop": un petit nombre d'indicateurs permet des analyses meilleures et dans les délais, qui rattachent les données à des usages spécifiques, sans qu'il y ait redondance, et assurent une procédure PSE efficace.

En définissant un indicateur, il faut noter les facteurs permettant de ventiler les données, par ex. trier les agriculteurs formés en fonction du sexe et de leur domicile, la fréquentation scolaire par les degrés et les sexes. Un indicateur peut être ventilé par plusieurs facteurs, par ex.: genre (hommes et femmes), âge (moins de 5 ans, moins de 18 ans, de 18 à 55 ans, plus de 55 ans), habitat rural ou urbain, groupes préexistants et récemment créés, saison sèche et saison des pluies, etc. La décision de ventiler les données doit être prise au moment de définir les indicateurs et non pas en cours d'analyse.

4.2.1 Types d'indicateurs

(a) <u>Indicateurs quantitatifs et qualitatifs</u>
Un indicateur est un facteur quantitatif ou qualitatif qui fournit un moyen simple et fiable de mesurer un progrès ou d'inciter à modifier les activités de projet. Les indicateurs quantitatifs s'expriment par des chiffres et des unités de mesure. Toutefois, il n'est pas toujours possible d'avoir des indicateurs quantitatifs dans certaines situations où leurs caractéristiques ou statuts ne peuvent être expliqués correctement que par des descriptions ou des explications. Dans ce cas, on choisit des indicateurs qualitatifs qu'on définit correctement afin d'avoir des mesures objectives, même si elles sont faites par différentes personnes et pendant une certaine durée.

(b) Indicateurs directs et indirects / approximatifs

La récolte de données concernant certains indicateurs peut présenter des problèmes en termes de compétences ou de ressources requises. Les informations sur les revenus et les dépenses des familles, par exemple, peuvent être difficiles et coûteuses à rassembler, car les familles ont souvent de la peine à évaluer leurs dépenses et leurs revenus, sans parler de la réticence à communiquer ces données. Dans de tels cas, on récolte souvent les données à partir d'indicateurs faciles à utiliser en termes de compétences ou de ressources. Ces indicateurs indirects sont aussi appelés approximatifs.

4.2.2 Qualités des indicateurs

Le choix des indicateurs est une activité importante de PSE au stade de la conception du projet. En général, les points forts et la clarté des indicateurs figurent à la 2e colonne du modèle de cadre logique. Les indicateurs sont un élément clé de la procédure PSE et leur choix doit être fait avec soin pour fournir une bonne base à la PSE.

a) Des indicateurs mesurables, précis et réalistes

Mesurables

Un bon indicateur mesurable définit comment mesurer de façon à ce que deux personnes puissent procéder de la même manière. En cas de proportions ou de pourcentages quantifiés, cela signifie que le numérateur et le dénominateur doivent être définis clairement. En cas de nombres entiers et de données qualitatives, il convient de définir chaque terme de l'indicateur de manière à ce qu'il n'y ait pas d'ambiguïté quant à la signification de l'indicateur. Cela est essentiel pour assurer que les données rassemblées par différentes personnes à des moments différents sont cohérentes et comparables. Parmi les exemples d'indicateurs non mesurables, on peut citer le pourcentage de familles dont l'alimentation est assurée (le terme "alimentation assurée" n'est pas défini précisément) ou le pourcentage de femmes qui ont un meilleur accès aux services de santé (le terme "accès" n'est pas défini précisément). Le moyen critique d'assurer que les indicateurs sont mesurables consiste à définir tous les termes qui composent l'indicateur, même ceux sur lesquels tout le monde est d'accord au sein du personnel.

Précis

Lors du choix des indicateurs, il faut veiller en priorité à ce qu'ils puissent mesurer précisément ce qu'ils sont censés mesurer. Tous les indicateurs ne sont pas également précis. Par exemple, si on mesure le poids des enfants de moins de 5 ans par rapport à leur taille, on aura un pourcentage plus précis du nombre d'enfants souffrant de grave malnutrition (cachexie) qu'en mesurant la circonférence du milieu de l'avant-bras (MUAC). Lors du choix des indicateurs, il faut établir la liste de tous les indicateurs potentiels pour donner la priorité à ceux qui permettent les mesures les plus précises. En définissant clairement les indicateurs, on améliore leur précision, car un indicateur bien défini est mieux à même de mesurer précisément ce qui doit l'être.

Réalistes

Les indicateurs doivent être réalistes au niveau de leur capacité à récolter les données dans le cadre des ressources disponibles. Certains présentent de graves problèmes du fait de leur coût ou des compétences requises (par ex. enquêtes anthropométriques, sondages à grande échelle). Faire preuve de réalisme en déterminant d'avance quelles informations peuvent être récoltées évite de devoir faire des compromis au sujet d'autres critères.

b) Des indicateurs vérifiables objectivement

Les indicateurs de performance devraient être définis de la manière la plus précise possible, pour éviter toute interprétation ambiguë ou divergente. En ce qui concerne les indicateurs qualitatifs notamment, des définitions claires et compréhensibles sont indispensables pour assurer un niveau raisonnable d'objectivité et de comparabilité dans le temps. Si les termes utilisés sont ambigus, non spécifiques et donc avec des significations différentes, il convient de préciser encore davantage les indicateurs. Une Liste de référence des indicateurs LRI (Indicators Reference Sheet IRS) est un instrument qui permet de clarifier les termes ambigus nécessairement utilisés pour définir des indicateurs; par ex. le nombre de logements avec des installations sanitaires "améliorées", le nombre de logements "de qualité" construits; dans ces exemples les termes "améliorées" et "de qualité" ne sont ni précis ni mesurables, c'est pourquoi leur interprétation variera en fonction des points de vue. De tels indicateurs doivent être définis dans la LRI pour éviter d'encombrer le cadre logique par de longues définitions. L'objectivité des indicateurs de performance est un critère de qualité incontournable pour rassembler des données objectives et comparables à long terme. Si les indicateurs ne sont pas définis clairement et de manière cohérente, les données récoltées ne permettront pas d'évaluer utilement les progrès accomplis.

De même, les indicateurs multidimensionnels (par ex. quantité et qualité des céréales récoltées) sont difficiles à mesurer parce qu'ils comportent de multiples unités d'analyse.[12] Pour faciliter l'analyse et l'interprétation des données, chaque indicateur doit avoir une seule unité d'analyse et des modes spécifiques de ventilation doivent être appliqués.

Il faut clarifier les attributs de qualité qui déterminent les indicateurs qualitatifs, afin que les mesures se fondent objectivement sur une définition standard. Si les attributs de qualité ne sont pas définis ni normalisés, différentes personnes pourront proposer des points de vue différents sur les interprétations, ce qui affectera l'objectivité et les principes normatifs du suivi.

Dans la mesure du possible, il convient d'insister sur les indicateurs objectivement vérifiables IOV pour veiller à ce qu'on ait des affirmations claires, simples et honnêtes qui n'admettent qu'une seule interprétation, quelle que soit la personne qui les utilise ou le moment où ils sont utilisés. Le manque de participation lors de la sélection et de la définition des indicateurs, les mutations du personnel responsable de la procédure PSE, le recours à des experts externes sont autant de risques de voir les mêmes indicateurs interprétés de manière différente s'ils n'ont pas été définis précisément.

c) Des indicateurs peu nombreux – "mieux vaut moins que trop"

Il y a une tendance à demander trop de renseignements, partant de l'idée qu'il en faut le plus possible pour gérer un projet. Mais si on essaie de récolter trop d'informations, on en est surchargé. Les informations doivent être liées directement aux prises de décisions à divers niveaux de gestion. Les responsables sur le terrain ont besoin d'informations plus détaillées, tandis que les données globales et résumées sont utilisées aux niveaux supérieurs. Le choix des indicateurs doit en tenir compte en spécifiant la quantité minimum d'informations requise. En général, il faut beaucoup de temps et d'argent pour rassembler et analyser de grandes quantités de données; on peut y remédier en fixant la quantité minimum d'informations réellement nécessaires aux prises de décisions.

[12] L'unité d'analyse est le principal élément étudié lors d'une analyse de données.

d) Des indicateurs neutres

i) Direction des indicateurs

Un indicateur est un simple élément de mesure et doit donc être neutre ou non directionnel (ni positif, ni négatif). Les indicateurs mesurent aussi bien les augmentations que les diminutions ou encore l'absence de modification. Il est erroné de concevoir les indicateurs comme des mesures d'augmentations, car il arrive que la réalisation d'un projet ne se traduise pas par un changement ou même entraîne un changement négatif, contrairement à ce qu'on aurait espéré.

Si un projet urbain est censé favoriser la réintégration sociale d'enfants des rues, l'indicateur "diminution en pour-cent du nombre des enfants des rues" peut révéler l'augmentation de ce nombre, car des enfants pourraient être tentés de vivre dans la rue pour bénéficier des avantages du projet; il est donc évident que l'idée que l'indicateur ne mesurerait qu'une diminution est erronée. Souvent, on espère que le changement sera positif parce qu'on souhaite obtenir des résultats (correspondant à l'objectif) mais les indicateurs doivent mesurer n'importe quel changement, quelle que soit la direction; nos présupposés et nos attentes ne sauraient influencer les indicateurs.

ii) Cibles et indicateurs

Les indicateurs sont censés mesurer simplement les changements et ceux-ci ne seront pas toujours positifs ni souhaitables. Donc il ne faut pas définir les indicateurs en fonction des cibles ni des conditions souhaitées. Ils doivent être neutres et non directionnels (ni positifs, ni négatifs). Les cibles doivent être définies dans les déclarations d'intentions, de résultats et d'activités. Les cibles précisent le niveau des réalisations ou des résultats souhaités au cours d'une certaine période; par ex. 30% des mères devraient appliquer un meilleur système d'alimentation des enfants après une année de mise en œuvre du projet. Cependant les indicateurs devraient mesurer les progrès accomplis en matière de réalisation de la cible. Donc, les indicateurs et les cibles ont des buts différents, mais il existe une forte relation entre les uns et les autres. Les indicateurs devraient-ils comporter des cibles ou non? il règne une certaine confusion à ce sujet, mais il convient de s'en tenir à un principe.

Il n'est pas faux d'affecter des cibles aux indicateurs, parce que chaque indicateur est associé à une cible, mais pour bien définir ce qui est mesuré, il faut veiller à ce que les indicateurs se réfèrent à un nombre ou à un pourcentage et non pas à une cible. Les indicateurs sont déterminés par des nombres ou des pourcentages parce que les niveaux peuvent changer en cours de réalisation du projet. Les cibles devraient être intégrées dans les déclarations d'objectifs SMART ou de résultats. L'exigence de "mesurabilité" des objectifs, résultats et activités formulée dans les critères SMART sert à définir des cibles claires. Par conséquent, en termes de planification par cadre logique, les cibles devraient faire partie de la structure du projet (objectifs, résultats et activités) et figurer dans la première colonne du cadre, pour décrire la logique interne du projet. Parfois, les gestionnaires de projets élaborent un tableau séparé pour les cibles, qui permet d'analyser régulièrement chaque indicateur de performance pour le comparer à la cible qui lui est associée.

Tableau 7: indicateur avec et sans cible

Indicateur sans cible	*Indicateur avec cible*
Nombre de familles utilisant uniquement des foyers de cuisson économes en combustibles (économie d'énergie)	20% des familles utilisent uniquement des foyers de cuisson économes en combustibles (économie d'énergie) une année après le début du projet
Modification en pour-cent de la fréquentation des classes primaires élémentaires	La fréquentation des classes primaires élémentaires augmente de 15% en deux ans

La détermination des cibles n'est pas un processus linéaire parce qu'il s'agit d'une projection pour laquelle on ne dispose pas d'informations suffisantes ni d'une base de définition claire. Cette détermination peut se fonder sur l'expérience, les connaissances des experts, les exigences des donateurs ou les renseignements rassemblés lors des évaluations. C'est pourquoi les gestionnaires de projets estiment qu'il est plus facile de déterminer les cibles une fois que l'évaluation initiale a été faite. Par exemple, si on n'a pas encore rassemblé de données et qu'on ne connaît pas la fréquentation scolaire actuelle, il peut être difficile de fixer une cible.

Evaluer la qualité des indicateurs

- DIRECT: l'indicateur mesure-t-il le résultat avec le plus de précision possible? Est-il fondé sur une seule unité d'analyse (non dimensionnel)?
- OBJECTIF: la définition ou la traduction de la signification de l'indicateur sont-elles les mêmes pour tous? L'analyse offre-t-elle une traduction claire et comprise par tous?
- FAISABLE: est-il possible de rassembler les données relatives à l'indicateur dans le temps prévu? Le coût de cette récolte de données est-il réaliste? Cette récolte peut-elle se faire sans trop de peine?
- UTILE: voit-on clairement comment le résultat de l'indicateur pourra servir à apporter des améliorations? Le résultat de l'indicateur est-il disponible au moment de prendre les décisions? La nécessité de ventiler a-t-elle été prise en considération? Cette ventilation est-elle nécessaire?

Tableau 8: mesurer le changement par des indicateurs

Indicateur	Unité	Changement attendu	Méthode de récolte des données	Facteur à mesurer
Indicateur d'effet % des visites d'inspecteurs scolaires faites en respectant le protocole d'inspection	Visites d'inspecteurs scolaires	Les inspections sont faites correctement	**Comptes rendus des inspections** *Critères appliqués:* Liste de contrôle du protocole d'inspection	*Les inspections sont-elles faites correctement? Compter le nombre d' inspections faites correctement (PAS le nombre total d'inspections)*
Indicateur de résultat % des mères ciblées qui ont achevé la formation à l'alimentation des enfants	Mères d'enfants de 0 à 5 ans	Achèvement de la formation à l'alimentation	**Liste des participantes à la formation** *Critères appliqués:* - enfants de 0 à 5 ans seulement - participation à toutes les séances de formation - mères vivant dans la région ciblée	Nombre de mères ayant participé à la formation

4.3 Vers des indicateurs ACT communs

Il n'est pas toujours pratique de prescrire un groupe d'indicateurs à utiliser dans différentes conditions car les indicateurs doivent être élaborés spécifiquement pour chaque programme, en fonction du contexte dans lequel il est réalisé. Mais à la longue on a défini des indicateurs communs qui sont appliqués à de nombreux programmes comme cadre de référence commode.

La tendance à élaborer des indicateurs ACT communs permettra de suivre les résultats obtenus partout, de faire rapport à leur sujet et de démontrer la portée des actions humanitaires d'ACT, notamment grâce au système d'appels. On attirera aussi l'attention des membres sur la question de la redevabilité collective, tout en montrant les résultats des efforts concertés des Eglises et des organisations qui leur sont liées dans le cadre collectif de l'Alliance ACT.

En élaborant des indicateurs ACT communs, on atteindra les objectifs suivants:

i) offrir des indicateurs sectoriels minimum pour étayer les décisions stratégiques et l'amélioration constante des activités humanitaires d'ACT;
ii) faciliter l'examen des orientations d'ACT grâce à une meilleure compréhension des tendances et des impacts;
iii) encourager la comparaison des données clés relatives aux activités humanitaires d'ACT et mieux faire connaître leur impact dans la durée;
iv) encourager les décisions relatives aux programmes fondées sur des faits et l'utilisation des résultats de la procédure PSE pour améliorer la qualité des activités humanitaires d'ACT.

Compter nos bénéficiaires

Les indicateurs ACT communs constituent un groupe d'indicateurs de performance minimum dans les grands domaines de programme. Ils sont importants pour montrer la valeur et la portée totales des appels d'ACT mis en œuvre au cours d'une année donnée. Rattachées à l'objectif de rassembler les membres d'ACT pour qu'ils collaborent, les procédures S&E devraient contribuer à manifester les résultats globaux et la redevabilité des actions communes et coordonnées des membres d'ACT.

Chaque indicateur sectoriel principal rassemble les indicateurs subsidiaires qui lui sont liés. Les rapports sur les indicateurs ACT communs ne devraient prendre en compte que 10 indicateurs sectoriels, mais les programmes doivent détailler les indicateurs sur le terrain (indicateurs sectoriels et principal) pour rendre compte de toutes les données et des indicateurs de performance requis pour étayer les décisions de programme sur le terrain. La prise en compte des 10 indicateurs ACT communs doit faire partie des rapports de situation réguliers concernant les appels et les FIR.

Les données relatives aux indicateurs ACT communs concernant les appels et FIR doivent être transmises au Secrétariat d'ACT (dans le cadre de rapports de situation réguliers), où elles seront intégrées dans la base de données des appels et FIR par les responsables des programmes régionaux.

Encadré n° 3: dix indicateurs ACT communs

1.0 SANTÉ *(2 indicateurs)*

1.1 Nombre de personnes (hommes et femmes) ayant accès à des services de santé grâce aux programmes d'ACT

1.1.1 Nombre de personnes recevant des médicaments et des traitements dans des centres de santé grâce à un programme d'ACT

1.1.2 Nombre de personnes avec infirmité ayant accès à des services de réhabilitation soutenus directement par des programmes d'ACT

1.2 Nombre d'établissements de santé soutenus (construction et/ou remise en état) par des programmes d'ACT

1.2.1 Nombre d'hôpitaux construits et/ou remis en état

1.2.2 Nombres de centres de santé/dispensaires construits et/ou remis en état

2.0 EAU ET HYGIÈNE *(2 indicateurs)*

2.1 Nombre de personnes ayant accès à de l'eau potable grâce aux programmes d'ACT

2.2 Nombre de personnes ayant accès à des installations sanitaires

2.2.1 Nombre de personnes utilisant des latrines fournies par des programmes d'ACT

2.2.2 Nombre de personnes utilisant des installations de douches/bains construites par des programmes d'ACT

2.2.3 Nombre de personnes appliquant des principes élémentaires d'hygiène (par ex. se laver) grâce au soutien de programmes d'ACT

3.0 NOURRITURE & NUTRITION *(3 indicateurs)*

3.1 Nombre d'enfants mal nourris participant à un programme de nutrition d'ACT

3.1.1 Nombre d'enfants mal nourris (gravement ou modérément) admis dans un centre de nutrition approprié

3.1.2 Nombre d'enfants (de 6 à 59 mois) et de femmes enceintes et allaitantes recevant des compléments nutritionnels généraux

3.1.2 Nombre d'enfants d'âge scolaire (primaire) recevant une aide grâce aux programmes de nutrition scolaires

3.2 Nombre d'enfants et de femmes enceintes ayant reçu des produits alimentaires supplémentaires

3.2.1 Nombre d'enfants (de 6 à 59 mois) recevant des capsules de vitamine A pendant les campagnes de vaccination

3.2.2 Nombre d'enfants (6 à 59 mois) et de femmes enceintes et allaitantes recevant des micronutriments

3.3 Nombre d'adultes mal nourris recevant une aide alimentaire

4.0 MOYENS D'EXISTENCE *(1 indicateur)*

4.1 Nombre de familles bénéficiant de mesures pour améliorer leurs moyens d'existence

4.1.1 Nombre de personnes recevant de l'argent/ de la nourriture par des programmes "argent contre travail" et/ou "nourriture contre travail

4.1.2 Nombre de personnes bénéficiant d'une formation pour améliorer leur employabilité et/ou la création de micro-commerces

4.1.3 Nombre de personnes bénéficiant de crédits ou de dons pour la création de micro-commerces

4.1.4 Nombre de personnes recevant des semences, des outils agricoles et des bœufs

5.0 LOGEMENT *(1 indicateur)*

5.1 Nombre de personnes ayant accès à un logement fourni/financé par des programmes d'ACT

5.1.1 Nombre de personnes (dans des familles) dont les maisons ont été débarrassées de gravats/débris

5.1.2 Nombre de personnes (dans des familles) utilisant des tentes, bâches et autres fournis

	par des programmes d'ACT
5.1.3	Nombre de personnes (dans des familles) dont les maisons ont été réparées ou construites directement grâce à des programmes d'ACT
6.0 ÉDUCATION *(1 indicateur)*	
6.1	**Nombre d'enfants bénéficiant d'activités éducatrices**
6.1.1	Nombre d'élèves ayant repris l'école après que les bâtiments ont été débarrassés de débris (grâce à des programmes d'ACT)
6.1.2	Nombre d'élèves fréquentant des écoles sous tentes fournies et installées par des programmes d'ACT
6.1.3	Nombre d'élèves bénéficiant de leçons données par des enseignants formés ou ayant bénéficié d'une formation continue grâce à des programmes d'ACT
6.1.4	Nombre d'enfants recevant du matériel scolaire de base
6.1.5	Nombre d'élèves recevant un soutien psychosocial fourni grâce à des programmes d'ACT
6.1.6	Nombre d'élèves bénéficiant de services de développement de la petite enfance (DPE) grâce à des programmes d'ACT

Note:

ii. Selon l'ampleur de l'intégration du programme, les indicateurs annexes peuvent donner lieu à des comptages doubles. Si cela est probable, il faut appliquer des méthodes de soustraction ou de suppression pour que les données S&E demeurent fiables et précises.

iii. Les critères SPHERE doivent être utilisés pour veiller à ce que les indicateurs sectoriels principaux soient bien compris. Consulter le chapitre des Critères de base du Manuel SPHERE qui donne les critères minimum liés à chaque indicateur sectoriel.

On utilisera une analyse résumée des indicateurs d'ACT communs, ainsi que d'autres informations cumulées sur l'évolution du budget et des dépenses aux fins suivantes:

- fournir des informations en vue du Rapport annuel d'ACT;
- fournir au Conseil et au Comité exécutif des informations stratégiques sur les appels/FIR d'ACT;
- placer sur le site Web des informations attestant la redevabilité générale d'ACT;
- renseigner sur l'examen des orientations d'ACT.

4.4 Procédures S&E

4.4.1 Elaboration du cadre logique

Le cadre logique est un outil essentiel pour mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation efficaces et faciliter la réalisation des projets. Le cadre logique relie les objectifs des programmes aux composantes de ceux-ci et aux moyens mis en œuvre, aux activités et aux résultats à différents stades de la réalisation. La notion de cadre logique repose sur les relations de cause à effet entre les buts, les objectifs, les résultats et les moyens employés. Chaque niveau de la structure du projet est mesuré par des indicateurs: au niveau des ressources mises en œuvre, on n'a pas besoin d'indicateurs parce qu'on dispose de données concrètes relatives aux ressources humaines et financières. C'est au niveau des résultats que s'impose la nécessité d'avoir des indicateurs.

Un cadre logique constitue la base d'une bonne conception de projet; contrairement à l'idée reçue, il est élaboré avant de noter les détails d'une proposition de projet, mais après l'évaluation des besoins et l'élaboration de l'arbre stratégique. La conception d'un cadre logique repose sur la logique de l'intervention; un tel cadre n'est utile que s'il est élaboré correctement.

Le but du cadre logique est d'établir clairement la logique du projet avec l'équipe qui en est chargée – et non pas de la lui imposer –, d'évaluer les autres stratégies et options éventuelles et de fournir une base solide à la procédure S&E. La présentation d'un cadre logique n'est pas le but premier de son élaboration!

Un cadre logique est un outil de planification de projets propre à

i) établir clairement la logique d'intervention du projet;
ii) fournir une base solide à la procédure S&E;
iii) faire connaître les points forts du projet aux milieux concernés et aux donateurs.

C'est pourquoi, le cadre logique ne se limite pas à remplir la grille pour en présenter une version complétée, mais qu'il sert à établir clairement la logique d'intervention du projet et à faciliter sa conception, d'entente avec l'équipe, et à fournir une base solide à la procédure S&E. Un cadre logique correctement établi incitera à mettre en place de bonnes procédures S&E, tandis qu'un manque de rigueur et de qualité de ce cadre découragera les efforts en vue de ces mêmes procédures.

Eléments principaux de la grille du cadre logique

Chacune des quatre colonnes du cadre logique est liée à des aspects importants de la conception du projet et de l'identification des indicateurs. La première et la quatrième colonne présentent la conception du projet et ses présupposés, tandis que la deuxième et la troisième montrent les indicateurs de performance S&E et les moyens de déterminer si les hypothèses formulées dans le programme se vérifient.

Elaborer un cadre logique

Avant d'élaborer le cadre logique, il importe de décider qui va participer à cette opération. Une telle élaboration est un processus qui comporte l'examen, la discussion et la mise en question des problèmes, avant de parvenir à un accord à leur sujet et de les intégrer dans le cadre logique. Cette recherche du consensus fait que le cadre logique est nécessairement un instrument de planification participatif. La participation[13] au niveau de l'élaboration d'un cadre logique devrait inclure l'équipe et des représentants des bénéficiaires et des principaux milieux concernés.

Un cadre logique utile ne pourra jamais être élaboré par un seul expert: la participation, le dialogue et la définition d'un terrain commun autour de la logique du projet, des présupposés, des indicateurs et des moyens de les vérifier constituent le principal but d'un cadre logique, bien plus que le désir de présenter une grille bien complétée.

Elaborer le cadre logique de manière participative pour rassembler les opinions communes est la principale raison d'utiliser ce cadre pour étayer la planification et harmoniser les points de vue, afin de mettre en place une structure de projet plus solide; compléter la grille ne saurait constituer un but en soi. C'est pourquoi nous n'élaborons pas un cadre logique pour qu'il existe mais que nous l'utilisons comme un instrument permettant de rassembler et de filtrer les idées; il est un moyen de concevoir correctement un projet et une base solide de la procédure S&E.

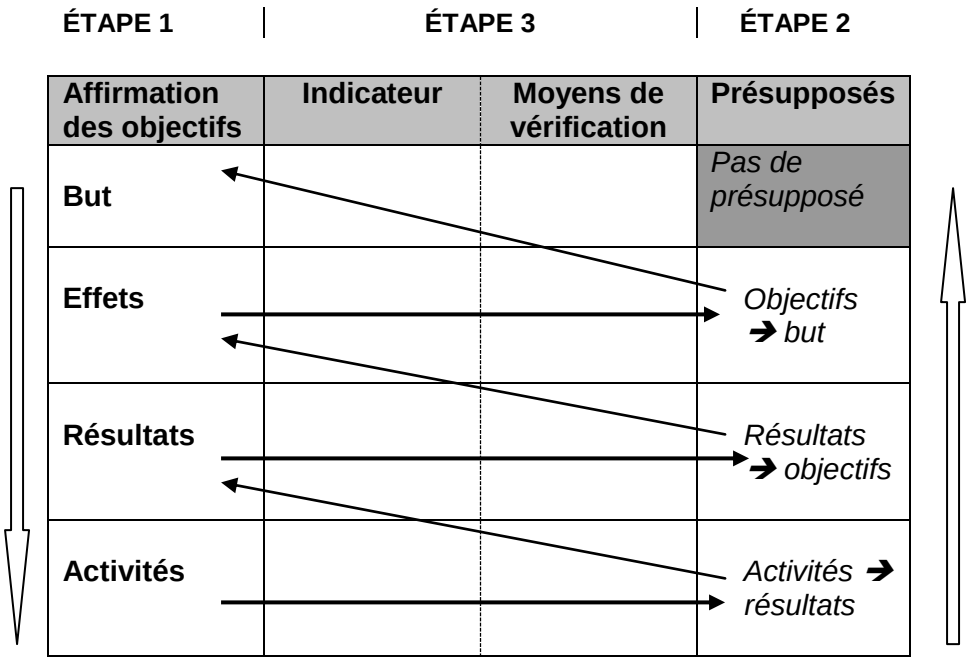
[13] La participation des bénéficiaires n'est pas forcément concrète au niveau de la conception du projet et des procédures S&E. Les projets en faveur des pauvres reconnaissent le fait que des communautés sont pauvres ou vulnérables sans pour autant diminuer la valeur de leur contribution participative.

La conception d'un cadre logique repose sur une certaine séquence, qui en constitue tout l'art. Si le cadre logique n'est pas élaboré selon la séquence attendue, le résultat ne tiendra pas, ce qui non seulement diminue la valeur du cadre logique en tant que base de la procédure S&E mais aussi sa légitimité aux yeux de l'équipe de projet.

Etapes de l'élaboration d'un cadre logique *(logframe)*

L'élaboration d'un cadre logique se fait en trois étapes qu'on peut illustrer en montrant comment les différentes composantes s'imbriquent logiquement (voir figure ci-dessous).

Figure 5: agencement des éléments du cadre logique



Etape 1: *colonne 1 (logique interne, relation de causalité)*
Cette colonne souligne la conception ou la logique interne du programme. Elle comprend la classification de ce que le programme va faire (ressources, activités, résultats) et ce qu'il s'efforcera d'accomplir (but et objectif). Pour compléter cette colonne, il faut passer par les étapes suivantes:

Etape 2: *colonne 4 (logique externe)*
Cette colonne présente les présupposés externes et les risques liés à chaque niveau de la logique interne qui est nécessaire pour passer au niveau supérieur. Elle détermine les présupposés (conditions) critiques qui doivent demeurer valides pour assurer la réalisation de chaque composante du projet définie à la colonne 1. Les éléments de la colonne 4 doivent être traités par rapport aux éléments correspondants de la colonne 1: la colonne 4 établit les conditions réelles de la réalisation des éléments de la colonne 1; il importe de tester cette réalité externe avant d'appliquer les indicateurs sur la base de la logique d'intervention de la colonne 1. Pour tester cette logique externe, il faut définir les présupposés par rapport à chaque composante du projet correspondante définie dans la colonne 1, en commençant par le bas pour aller vers le haut. On

établit ainsi la logique horizontale du cadre logique par une relation "si – alors". Si la logique externe doit se révéler moins viable, la structure du projet (colonne 1) peut être modifiée avant d'appliquer les indicateurs.

C'est pourquoi les présupposés (colonne 4) fournissent les conditions nécessaires pour que (i) les activités planifiées produisent les résultats attendus; (ii) la relation de cause à effet entre les différents niveaux du programme se produise comme on l'attend.

Dans une certaine mesure, l'obtention de résultats dépend de la justesse des présupposés. Des présupposés incorrects à n'importe quel niveau peuvent empêcher d'atteindre les résultats souhaités; les présupposés sont donc essentiels, non seulement pour renforcer la logique du projet mais aussi pour permettre le suivi des conditions externes qui détermineront la réussite du projet.

Encadré n° 4: logique de la conception du programme et cadre logique

La bonne conception d'un projet se reflète dans le cadre logique qui sert aussi à la tester. Pour établir la logique de la conception, il faut tester la logique interne et externe (soit les colonnes 1 et 4) et examiner le cadre logique pour établir la faisabilité du programme. Ce test commence par les ressources et remonte vers le but en utilisant "si" (logique interne), "et" (logique externe) et "alors" logique interne du niveau suivant). Si on constate des difficultés de réalisation, il faudra modifier le cadre logique pour éliminer ces erreurs de logique ou les impossibilités qui se manifestent aux différents niveaux du cadre logique.

Le test du cadre logique s'effectue en contrôlant si les conditions suivantes sont remplies au niveau de la conception:

- *les ressources sont suffisantes pour accomplir les activités définies;*
- *les activités sont idoines et permettent de parvenir aux résultats avec le niveau de qualité et de quantité souhaité;*
- *les résultats, avec les présupposés correspondants, permettent de réaliser les objectifs (effets).*

Etape 3: *colonnes 2 & 3 simultanément*

La colonne 2 montre comment la conception sera suivie et évaluée en fournissant les indicateurs permettant de mesurer si les différents éléments du programme ont été mis en œuvre comme prévu. La colonne 3 précise la/les source/s d'informations et les moyens de vérification (MdV) des indicateurs. Ces deux colonnes sont traitées en même temps pour assurer que la faisabilité de chaque indicateur retenu soit vérifiée immédiatement avant de passer plus loin. Les indicateurs de la colonne 2 sont choisis sur la base des éléments de conception du projet de la colonne 1 et les MdV de la colonne 3 sont identifiés sur la base des indicateurs figurant à la colonne 2. On remplit la colonne 2 en allant de haut en bas en déterminant les indicateurs les mieux appropriés pour chaque niveau d'objectifs; en même temps, on détermine les moyens par lesquels les indicateurs seront vérifiés objectivement.

Encadré n° 5: élaboration d'un cadre logique (résumé)

Colonne 1
- Définir le but général
- Définir le/les objectif/s selon les critères SMART
- Définir les résultats en vue de réaliser le/les objectif/s
- Définir les activités en vue de la réalisation de chaque résultat
- Vérifier la "logique verticale" au moyen du test "si… alors" (de bas en haut)

Colonne 4
- Définir les principaux présupposés à chaque niveau (de bas en haut)
- Vérifier que la logique verticale est respectée étant donné ces présupposés ("si…et…alors")

Colonne 2 et colonne 3
- Définir les indicateurs pour les objectifs, puis pour les résultats et enfin pour le but
- Définir les moyens de vérification aux niveaux du but, de l'objectif et des résultats
- Vérifier la "logique horizontale" à chaque ligne

- Ressources
- Indiquer les ressources et les coûts des principales activités à la ligne inférieure (résumé du budget)

Réexaminer le cadre logique

Le cadre logique met en évidence la réflexion sur le projet à un moment donné; c'est pourquoi son contenu va nécessairement changer en fonction des contextes. Comme ce n'est pas un document statique, il est essentiel de le réexaminer pour qu'il reste applicable à l'état du projet.

Dans le cas d'un appel, il est encore plus nécessaire de réviser le cadre logique, étant donné la dynamique et l'évolution du contexte humanitaire. S'il n'est pas révisé en fonction des changements de la situation humanitaire, son application rigide ne reflètera pas la réalité du changement, ce qui pourra déboucher sur des données de suivi faussées et une mauvaise évaluation des résultats du projet.

Toutefois, s'il importe de réviser le cadre logique, il ne faut pas le faire trop fréquemment pour tenir compte du moindre changement; lorsqu'une révision est nécessaire, elle doit porter sur l'ensemble du cadre logique. Etant donné qu'il repose sur la logique, la modification d'un élément peut entraîner celle d'autres éléments.

Plus précisément, le réexamen du cadre logique permet d'établir que:
- les objectifs (et les effets qui en résultent) et les présupposés au niveau des effets sont suffisants et nécessaires pour obtenir l'impact souhaité;
- les déclarations concernant les objectifs et les résultats ne sont pas de simples reformulations, résumés ou sommaires, mais reflètent réellement les effets d'un niveau et la justesse des présupposés à ce même niveau;

- les objectifs, résultats, activités, ressources et présupposés sont définis clairement et sont mesurables; les présupposés concernent les conditions positives souhaitées plutôt que les risques; la probabilité de leur réalisation détermine la faisabilité du projet étant donné les conditions externes.

Encadré n° 6: avantages et limites du cadre logique

Avantages

- Permet de vérifier la faisabilité d'un projet en exprimant clairement la cohérence interne et la plausibilité externe de ce qui est planifié.
- Offre un résumé clair en obligeant à se servir d'un langage précis.
- Facilité la communication au sujet du projet dans les milieux concernés.
- Favorise une planification par objectifs plutôt que par activités.
- Facilite l'établissement de liens entre la microplanification et la macroplanification.
- Souligne les limites du contrôle, de la prévisibilité et donc de la responsabilité en précisant les principaux présupposés.
- Oblige à négocier un consensus entre les planificateurs en formulant simplement un nombre limité d'objectifs.
- Facilite la gestion de diverses activités liées par des objectifs communs.
- Oblige les personnes impliquées à préciser la portée de la réalisation des activités prévues en termes de ressources, de présupposés et de risques.
- Oblige les planificateurs à réfléchir dès le début à la manière dont ils vont suivre et évaluer le projet.

Limites

- Le respect trop rigide d'un cadre logique peut faire de lui un schéma contraignant.
- Le cadre logique présuppose une logique de cause à effet et ne peut pas tenir compte des effets croisés des causes.
- Le cadre logique est neutre par rapport aux questions de genre et d'environnement et peut inciter les planificateurs à les négliger.
- Le cadre logique souligne l'évaluation des effets plutôt que la compréhension du processus du changement.
- Dans une approche participative de l'élaboration d'un cadre logique, l'inexpérience d'un groupe trop large de participants peut conduire à fixer des buts irréalistes ou à oublier des activités importantes.
- Le cadre logique ne recherche des indicateurs que pour les effets planifiés ou attendus et ignore les effets inattendus ou les éléments qui peuvent menacer la réussite d'un projet.

Source: ICCO (2004). *Building Bridges in PME*, p. 65

4.4.2 Plan de suivi et évaluation (S&E)

Le plan S&E est un document crucial qui relie les indicateurs déterminés dans le cadre logique à la procédure de récolte et de gestion des données pour ces indicateurs. Avec les mêmes indicateurs du cadre logique, le plan S&E fait avancer la récolte de données jusqu'au stade de planification final où les sources des données sont précisées, la méthode de récolte est définie, le calendrier en vue de cette récolte est fixé et la responsabilité en matière de récolte des données est déterminée.

Le plan S&E est un élément clé du système de suivi et d'évaluation et fonctionne comme le principal outil de référence en vue de la gestion et de l'établissement du processus de récolte des données. Pour que le

système S&E fonctionne, on doit avoir un plan S&E qui réponde clairement aux quatre questions clés de la planification: quoi? comment? quand? et qui?

Votre plan S&E doit comporter au minimum les éléments suivants:

QUOI?	(indicateurs):	Quelles données seront rassemblées pour suivre les indicateurs?
COMMENT?	(méthodes et outils):	Comment les données seront-elles rassemblées?
QUAND?	(fréquence):	Quand chaque groupe de données sera-t-il rassemblé?
QUI?	(responsabilité):	Qui est chargé de rassembler les données et qui fera l'analyse?

On peut ajouter au plan S&E des éléments relatifs à l'analyse des données S&E, notamment en définissant le mode d'analyse le plus approprié pour chaque groupe de données, en indiquant quand on présentera un rapport sur les résultats de l'analyse. Le calendrier des rapports sur les résultats S&E est fixé en fonction du moment où on fera usage des résultats précis; cela dépend du cycle du programme, des principales activités de planification, des activités de défense des causes ou de la communauté d'apprentissage choisie. C'est pourquoi les calendriers de présentation des résultats S&E doivent être établis en fonction de ces éléments et de ces occasions pour en faire le meilleur usage.

Certains plans S&E sont très complets et comportent aussi d'autres aspects, comme l'usage qui sera fait des résultats S&E pour ajuster les programmes. Lorsque la récolte des données est confiée à un groupe ou à une équipe, il importe d'indiquer qui sera la personne responsable. Si la responsabilité de cette récolte de données est confiée en bloc à un groupe, cela peut déboucher sur le non-respect des règles, pour cause de manque de sens individuel des responsabilités. A l'annexe 2 on trouvera un modèle simple de plan S&E destiné à la gestion de la récolte des données, à l'analyse et aux rapports sur les résultats.

Plan S&E pour les appels d'ACT

Tous les appels d'ACT doivent comporter un plan S&E que le personnel chargé de la réalisation des activités S&E devra connaître et comprendre. Ce plan assure la bonne mise en œuvre des procédures S&E, qui ne peuvent pas fonctionner sans une planification attentive.

Il peut y avoir un seul ou plusieurs plans S&E pour les appels et les FIR, en fonction du modèle de leur réalisation, à savoir s'ils sont réalisés par un seul membre ou par plusieurs. Dans le cas d'un appel / FIR commun typique, avec des modalités claires de planification et de coordination S&E, un plan S&E fouillé sera élaboré; les organisations participantes se partageront la tâche de rassembler et d'analyser les données spécifiques relatives à chaque organisation. Le plan S&E de chaque membre sera inclus dans le plan S&E principal, géré par l'organisation responsable, qui permet d'analyser et d'évaluer l'ensemble de l'appel ou du FIR.

Si le système d'appels ou de FIR communs est fortement encouragé pour renforcer l'Alliance ACT grâce à des activités communes, il est évident que parfois cela ne sera pas réalisable, par ex. si la distance géographique entre les membres participants est trop grande. Dans les situations où il faut confier la planification à un seul membre, chaque élément de l'appel / FIR confié à un membre disposera de son propre plan S&E.

Le plan S&E doit être révisé pour assurer qu'il est toujours en accord avec les conditions de réalisations; un réexamen de ce plan affecte aussi les outils et la base de données S&E. Lors du réexamen du plan, il convient de considérer les questions suivantes:

- *Les indicateurs fonctionnent-ils comme prévu?*
- *Recevons-nous les informations dont nous avons besoin?*
- *Comment améliorer le plan S&E?*

4.5 Méthodes et outils S&E

4.5.1 Méthodes quantitatives et qualitatives

Les méthodes quantitatives utilisent en général des *approches structurées ou standardisées* pour rassembler et analyser des données numériques. Pratiquement chaque question d'évaluation ou de recherche peut être traitée par des méthodes quantitatives parce que la plupart des phénomènes peuvent être mesurés en chiffres. Parmi les méthodes quantitatives les plus courantes figurent le recensement de la population, le recensement des installations, les entretiens avec les fournisseurs, les observations des fournisseurs et des clients et les entretiens finaux avec les clients.

Les méthodes qualitatives comportent en général diverses *méthodes non limitatives ou semi-structurées* servant à produire des informations approfondies et descriptives. Au nombre de ces méthodes figurent les discussions en groupes ciblés et les entretiens approfondis.

Les méthodes quantitatives et qualitatives peuvent être utilisées de manière *complémentaire* pour étudier le même phénomène.
• On peut utiliser des méthodes non limitatives et exploratoires (qualitatives) pour déterminer quelles questions sont importantes et quel langage utiliser dans un questionnaire structuré.
• Il arrive également qu'on procède à une enquête pour aboutir à des résultats qui ne peuvent pas être expliqués par celle-ci mais qui pourront l'être lors de discussions en groupes ciblés ou lors d'entretiens approfondis avec un sous-groupe ou des personnes ayant participé à l'enquête.
• En outre, on peut aussi utiliser des méthodes quantitatives et qualitatives simultanément pour obtenir à la fois des informations chiffrées et descriptives sur un sujet donné.

Une manière de transformer des données qualitative en données quantitatives en vue d'analyses consiste à utiliser l'*échelle de Likert* qui propose les degrés d'appréciation suivants: 1 = mauvais; 2 = moyen; 3 = bon; 4 = très bon; 5 = excellent.

En principe, les données S&E doivent être mesurables et la procédure doit être systématique. En soi, les données qualitatives doivent être chiffrables et mesurées comme n'importe quelles données quantitatives, mais elles peuvent aussi servir à mettre les données quantitatives en perspective; dans ce cas, celles-ci offrent une base de mesure tandis que les qualitatives permettent d'interpréter les données; il est donc nécessaire de faire un usage complémentaire des unes et des autres, par ex. en plus d'utiliser une grille pour noter des informations précises, le personnel peut observer et noter certains problèmes qui exigent une meilleure traduction et analyse des données tirées de la grille.

Méthodes qualitative courantes de récolte de données
- Observation
- Discussion en groupe ciblé
- Entretiens semi-structurés
- Méthodes ERP (évaluation rurale participative)

4.5.2 Types d'outils S&E

Les outils utilisés pour rassembler des données S&E correspondent à différents types, mis au point pour récolter des informations précises; ces outils peuvent être utilisés pour des données quantitatives et qualitatives.
Les outils sont indispensables pour récolter des données quantitatives parce que les méthodes quantitatives ont besoin d'instruments structurés et standardisés – questionnaires, formulaires, tableaux, listes de contrôle. En revanche, les informations rassemblées en vue de S&E au moyen d'outils qualitatifs doivent être transformées en unités d'information et quantifiées pour permettre de rassembler des informations de même nature, et ce de manière objective et cohérente. On élimine ainsi les parti-pris subjectifs qui diminueraient l'objectivité et la valeur comparative des données S&E rassemblées au moyen d'informations qualitatives.

Principaux outils quantitatifs de récolte de données

- Grille
- Tableau (par ex. tableau de suivi des performances TSP)
- Formulaire
- Questionnaires codés
- Liste de contrôle

4.5.3 Choix des outils et méthodes S&E

Rien n'est aussi inutile que des données imprécises, d'où la maxime "Les méthodes sont importantes". En ce qui concerne les méthodes ou outils de récolte de données, il faut tenir compte de deux éléments, à savoir:
(i) quelle sorte de méthodes ou d'outils choisir pour rassembler des données (choix des outils);
(ii) comment utiliser les outils choisis.

L'un et l'autre ont des conséquences pour la précision et la fiabilité des données S&E. Le principal souci en ce qui concerne les outils n'est pas qu'on en manque, mais plutôt qu'il faut bien les choisir et les utiliser. Souvent, les membres du personnel ne sont guère familiers de ces outils et n'en font pas bon usage; il en résulte des imprécisions au niveau des données S&E. La principale question en matière de choix de la méthode est de savoir s'il faut choisir celles qui assurent des résultats de bonne qualité, quelle que soit la compétence des utilisateurs, ou de préférer celles qui sont plus faciles à utiliser par le personnel dont on dispose. Si le souci de qualité est important dans le choix des méthodes, il n'est pas judicieux d'en imposer l'utilisation à un personnel insuffisamment formé; cela retardera la mise en œuvre de la procédure S&E ou empêchera même son bon fonctionnement. Il est donc préférable d'utiliser des méthodes correspondant aux compétences des utilisateurs car cela facilitera leur application. Lorsqu'on choisit des méthodes S&E plus ambitieuses dans l'espoir que les compétences des utilisateurs s'amélioreront, on est souvent déçu à court terme.

Méthodes S&E

- *Les méthodes importent*
- *Mieux vaut moins*

Les outils de récolte des données sont mis au point par le personnel de projet ou adaptés de modèles semblables. Une fois qu'ils sont déterminés, il importe de les tester pour pouvoir les modifier avant de les appliquer. Il s'agit de veiller à avoir des outils efficaces utiles à votre projet et à vous, qui ne seront pas forcément ceux qui ont déjà été utilisés par d'autres. Etant donné la nécessité de se familiariser avec les outils de récolte de données avant de les utiliser, la mise au point de nouveaux outils doit se faire de manière participative pour impliquer les personnes qui s'en serviront. Il vaut mieux faire participer le personnel à la mise au point des outils qu'il devra utiliser plutôt que d'expliquer comment se servir d'outils existants.

Toutefois, s'il n'est pas possible de faire participer le personnel à l'élaboration des outils, il faut lui assurer une formation approfondie. A côté de la participation à la mise au point des outils et de la formation à leur utilisation, il est indispensable d'expliquer au personnel pourquoi il faut rassembler telles ou telles données, afin qu'il en comprenne la raison et puisse expliquer l'importance de la procédure aux bénéficiaires et autres participants. Ni le personnel ni les participants au programme ne pourront réellement faire bon usage de ces outils s'ils ne comprennent pas pourquoi on rassemble ces données et quelle est leur utilité pour eux et leurs communautés.

Utilisation appropriée des outils de récolte des données S&E

Il faut veiller à ce que l'outil soit:

1. standardisé pour récolter des informations précises quantifiables;
2. précis et conçu correctement;
3. utilisé de manière systématique – même type de données récoltées à des moments fixés;
4. utilisé par des personnes formées à cela;
5. approuvé par les responsables et impossible à changer sans l'examen et l'approbation de ceux-ci;
6. indiqué "utilisé" dès l'insertion des données pour éviter tout risque de double emploi.

Pour remplir leurs fonctions, les outils de récolte de données doivent être:

- *simples* à utiliser par les personnes chargées de rassembler les données;
- *concis* pour ne récolter que les informations nécessaires (selon le plan S&E) et qui seront utilisées;
- *efficients* ne pas exiger trop de temps ou trop de personnel;
- *efficaces* remplir la fonction souhaitée en répondant aux exigences de qualité;
- *testés* pour assurer qu'ils sont faciles à utiliser par la personne qui doit le faire.

Tableau 9: cadres et outils S&E minimum recommandés pour les appels / FIR d'ACT

Conception S&E	Cadre logique	Le cadre logique est un outil S&E important pour réaliser des projets efficaces; il aide à définir la logique du projet avec l'équipe (sans l'imposer). Plus précisément, le cadre logique a les objectifs suivants: (i) clarifier l'intervention et la logique du projet; (ii) poser des bases solides pour la procédure S&E; (iii) faire connaître les points forts de la conception du projet aux milieux concernés et aux donateurs. Des cadres logiques sont élaborés (facultativement) pour tous les appels d'ACT en même temps que le plan de réalisation. (voir annexe 1)
	Plan S&E	Le plan S&E est un document crucial qui relie les indicateurs définis dans le cadre logique à la procédure de récolte et de gestion des données pour ces indicateurs. Avec les mêmes indicateurs dans le cadre logique, le plan S&E amène la récolte de données au stade de planification final où sont précisés les sources, méthodes, calendrier et responsabilités à ce sujet. Le plan S&E est un élément crucial du système de suivi et d'évaluation; il est le principal outil de référence pour la gestion de la récolte de données. Pour que le système S&E fonctionne, le plan doit répondre clairement à 4 questions clés: quoi? comment? quand? qui? Les plans S&E pour les appels d'ACT sont élaborés en même temps que le plan de réalisation et servent à guider la récolte et l'analyse des données pendant toute la réalisation. (voir annexe 2)
Noter et rapporter les données S&E	TSP	Le tableau de suivi des performances (TSP) est un outil qui sert à comparer les performances des indicateurs clés par rapport aux cibles définies. Avec un seul tableau, le TSP permet de noter les résultats trimestriels obtenus pour chaque indicateur clé et permet des comparaisons trimestrielles avec les cibles et la situation de départ (si disponible). Si les résultats n'atteignent pas les cibles, cela signifie que la réalisation est insuffisante, ce qui attirera l'attention des responsables sur les raisons de cette situation et permettra d'y remédier pendant le trimestre suivant. En tant que grille de rapport, le TSP ne considère que les données récapitulatives, une fois qu'elles ont été rassemblées et cumulées. (voir annexe 3)
	Tableau de recensement des bénéficiaires	Cet outil est destiné à recenser les bénéficiaires des interventions en cas d'urgence et des services mis en place. Ce tableau permet de mettre l'accent sur la redevabilité, l'impact, l'efficience et la bonne gestion. Lors de l'utilisation de ce tableau, il faut veiller à ce que seuls les bénéficiaires éligibles[14] soient recensés et éviter tout comptage double. (voir annexe 4)

[14] Un bénéficiaire éligible est celui qui a reçu une trousse d'urgence complète, a utilisé les services fournis ou est réellement en train de refaire sa vie ou celle de sa famille immédiate, comme le projet le prévoit.

4.6 Créer des bases de données S&E

Les bases de données sont conçues immédiatement après la mise au point des outils de récolte des données, donc avant de procéder à cette récolte. Cela permet de tester et d'examiner le mécanisme de récolte et en général d'optimiser les données. On peut réviser cette procédure s'il s'avère difficile de traiter certaines données après avoir consacré du temps et des ressources à leur récolte, mais en règle générale il convient de mettre en place une base de données testée avant de commencer à rassembler celles-ci, afin de garantir la correspondance entre la récolte de données, l'insertion de celles-ci et les méthodes d'analyse. Souvent, le personne prend du retard à cause de données qu'on ne peut pas analyser comme prévu parce qu'on n'a pas testé la méthode d'analyse. C'est pourquoi il importe de faire un essai de synchronisation entre l'insertion/analyse des données et les procédures de récolte des données; si on constate des difficultés au niveau de l'insertion et de l'analyse, il sera possible de modifier les procédures de récolte, sans affecter le système S&E.

Pour que la quantité des informations S&E demeure maîtrisable, le plan d'analyse devrait exister et être testé avant de commencer l'analyse. Il importe d'utiliser une base de données S&E simple pour stocker et analyser les données, afin qu'elles soient accessibles à d'autres si nécessaire. Une documentation adéquate est un élément clé de tout système S&E.

Si des fichiers de données S&E ne sont pas classés, on risque d'avoir des doublons et si ces fichiers ne sont pas gardés dans un endroit sûr, cela peut entraîner des pertes de données; ce risque existe aussi si on attend trop longtemps avant d'insérer les données dans l'ordinateur.

Encadré n° 7: créer une base de données S&E simple en 10 étapes

1. En utilisant les indicateurs comme guides, définissez ce que vous voulez conserver dans le système informatique et à quelle fin.
2. Planifiez l'insertion et l'analyse des données sur la base du plan S&E (s'il y en a un) pour déterminer "quoi? quand? comment? qui?". Les considérations techniques portent sur la méthode (comment?) d'analyse des données.
3. Planifiez et concevez les bases de données en vue d'insérer et d'analyser les données.
4. Déterminez la structure de la base de données, en général avec l'aide d'un spécialiste en informatique, en fonction du type de base de données que le personnel connaît.
5. Veillez à ce que la circulation des données S&E se fasse dans le cadre de relations institutionnelles:
   (i) le personnel rassemble les données comme prévu pour respecter le calendrier de l'insertion/analyse;
   (ii) l'insertion/analyse se fait dans les délais prévus pour que les résultats S&E puissent être présentés et utilisés en temps voulu.
6. Déterminez différentes méthodes (styles) de présentation des résultats S&E adaptées aux besoins des différents utilisateurs de ces résultats..
7. Formez les utilisateurs au système, sinon il ne sera jamais utilisé de manière optimale.
8. Mettez en place une analyse des données plus précise et mieux fixée dans le temps.
9. Présentez les résultats de l'analyse sous des formes adaptées aux besoins des différents utilisateurs des données S&E.
10. Ajustez le système régulièrement en évaluant comment les utilisateurs s'en servent.

Le stockage d'informations relatives aux impacts permet de déterminer la stratégie du projet, tandis que celles qui se rapportent à l'évolution du projet aident à en surveiller le déroulement. Le stockage de ces types d'informations, des données provenant d'enquêtes aux copies de contrats et de lettres, exigera probablement différents systèmes de stockage. Les ordinateurs peuvent être très utiles lorsqu'il s'agit de retrouver des données, mais ils ne peuvent pas tout faire. Il est certain qu'on n'obtiendra pas d'impact simplement en informatisant les données. Les informations à diffuser peuvent aussi être photocopiées si un système de classement commun est adopté par chaque destinataire.

Les bases de données peuvent être conçues avec des conditions restrictives qui minimisent les risques d'erreur d'insertion. La mise en place de simples contrôles de qualité des données pour assurer le bon fonctionnement du système S&E peut contribuer à diminuer les erreurs au niveau des données S&E. Si on utilise Microsoft Access comme base de données, un certain nombre de fonctions de contrôle peuvent aider à mettre en place des écrans de saisie faciles à utiliser et qui détectent les erreurs; il faut procéder comme suit:

i. Utiliser des formes d'entrée de données qui sont stockées dans des tableaux protégés pour empêcher qu'elles soient modifiées directement constitue un excellent moyen d'éviter de modifier des données stockées par erreur.
ii. Vous pouvez utiliser la touche "Input Message" pour rédiger un message qui aidera la personnes insérant des données à le faire dans les cellules appropriées; par ex. si en choisissant une cellule, la personne trouve un message comme "1=homme", "2=femme", elle entrera forcément les codes corrects.
iii. Vous pouvez utiliser la touche "Error Alert" pour rédiger un message grâce auquel la personne insérant des données verra si elle tape des données dépassant la limite prévue pour une cellule particulière; par ex. la cellule "âge" peut susciter une "alerte d'erreur" signalant que les âges retenus vont de 18 à 54 ans; la personne qui reçoit ce message est aussi guidée pour le corriger.
iv. La création d'une liste d'entrées admises contribue à limiter les entrées à certaines valeurs pour certaines cellules. Si les entrées sont clairement définies (par ex. primaire, secondaire, lycée, université dans la rubrique "formation"), on peut créer une liste dans laquelle la personne choisira la donnée correcte, ce qui limitera le risque d'erreurs en n'autorisant que des catégories précises pour chaque cellules.

Tableau 10: programmes d'ordinateurs courants pour l'analyse de données

- MS Excel - MS Access	Il s'agit des bases de données les plus couramment utilisées pour stocker les données S&E. Bien que l'utilisation de MS Access exige une formation plus poussée, le programme offre de meilleures options d'analyse et de programmation et peut mieux traiter un grand volume de données.
- SPSS - EpiData - Epiinfo	Epiinfo est un logiciel gratuit (à charger sur Internet) par le projet épidémiologique des Centres de contrôle et de prévention des maladies (CCPM); il permet d'élaborer facilement des questionnaires et des bases de données, d'entrer des données et des analyses avec des statistiques épidémiologiques, des graphiques et des cartes. Il est largement utilisé en dehors de la recherche sur les épidémies et est en général adapté aux données fondées sur des questionnaires, du fait que les écrans de saisie peuvent être élaborés de manière analogue aux questionnaires. SPSS peut exiger l'achat d'un logiciel.

Les systèmes de données basés sur Internet comme SQL donnent accès aux données sociodémographiques d'un pays particulier trouvées sur le Web, avec des indications sur la population, le PNB, la couverture géographique et certaines notations qui peuvent être utilisées avec les résultats S&E pour lier les analyses de programmes à la situation du pays.

4.7 Tests préalables des procédures S&E

Comme tous les outils et méthodes de recherche, les outils S&E doivent être soumis à des tests préalables en vue de leur modification. Il s'agit de procéder à des essais portant notamment sur les bases de données au niveau de l'insertion et de l'analyse des données, avant de lancer la récolte et l'analyse des données en grandeur réelle. On assurera ainsi l'harmonisation des méthodes de récolte et d'analyse des données pour améliorer la conception des procédures S&E, la qualité des données et la fiabilité des systèmes S&E.

Les tests préalables constituent une étape importante qui garantit que les contrôles de qualité sont inclus dans le processus d'élaboration. Toute erreur de conception identifiée peut ainsi être corrigée à ce stade pour assurer que les méthodes et outils sont élaborés à la suite de choix réfléchis et cohérents. Mais cela ne supprime pas la nécessité de réexamens et de modifications futurs. Comme les tests préalables ne portent que sur un champ limité, il sera utile, après une période d'utilisation, de revoir le système sur la base de l'expérience acquise par différentes personnes.

5.0 RÉCOLTE ET ANALYSE DE DONNÉES

Il importe que la récolte de données soit en accord avec l'objectif d'utilisation; il faut donc se limiter aux informations qui permettent de mesurer les indicateurs choisis. Le principe de base est que toute information qui n'est pas utilisée ne vaut pas la peine d'être récoltée, car c'est un gaspillage de temps et de ressources. La récolte d'informations S&E diffère de celle d'autres informations en relation avec un projet parce qu'elle est par nature systématique et se borne à un type d'information spécifique. C'est pourquoi la récolte d'informations S&E doit se faire de manière systématique et cohérente, en accord avec le calendrier du plan S&E; le processus doit également être supervisé pour assurer que les données sont mesurables.

5.1 Processus de récolte des données

5.1.1 Préparation

Instructions/guides pour les outils S&E

La plupart des outils de récolte des données – questions lors d'entrevues, listes de contrôle, formulaires, questionnaires – doivent être accompagnés d'instructions claires en vue de leur utilisation correcte. De bonnes instructions assurent que les questions sont posées et comprises de la même manière, quel que soit le moment de la visite sur le terrain ou la personne qui la fait. La procédure S&E ne doit pas dépendre des points de vue des individus mais du système, si bien que les variations au niveau S&E sont dues à ce qui s'est passé et non pas à la manière de récolter les données. La nature systématique et objective des procédures S&E exige que les méthodes et questions soient constantes, quels que soient

- le moment (où elles sont appliquées)
- le lieu (où elles le sont)
- les personnes (qui les appliquent).

Lorsqu'on utilise des méthodes qualitatives, il peut être nécessaire d'approfondir telle ou telle question. C'est pourquoi il est bon de ne pas se limiter aux sujets notés dans les guides d'entrevues mais de considérer la liste des sujets comme un rappel des principaux points à aborder.

Traduction des entrevues
Les outils de récolte des données doivent être traduits dans la langue dans laquelle les entrevues, discussions et rencontres se déroulent. Comme il est difficile de traduire les questions ou sujets de discussion sur le terrain pendant les entrevues, il faut que les outils soient traduits auparavant. Des traductions approximatives débouchent souvent sur des réponses peu cohérentes et des données imprécises.

Sa familiariser avec les outils S&E
Les personnes qui utilisent les outils sur le terrain doivent se familiariser avec eux auparavant. Cela est essentiel pour éviter que l'outil ne soit une entrave ou ne vienne troubler les rapports établis avec les interlocuteurs. Les outils de récolte des données ne peuvent fournir des informations précises et crédibles que s'ils sont utilisés conformément aux principes et à l'éthique qui en assurent le bon usage. Le fait de lire les questions ou d'accorder trop d'importance à l'enregistrement de déclarations fait par des enquêteurs inexpérimentés est souvent associé à une procédure formelle qui semble exiger des réactions formelles. Les enquêteurs doivent se préparer correctement en relisant les questions, listes de contrôle ou éléments de discussion avant de rencontrer leurs interlocuteurs; à la fin de l'entrevue, ils vérifieront brièvement qu'ils n'ont rien oublié d'important. Même si on se réfère à ces questions, listes de contrôle ou éléments de discussion, il ne faut y jeter qu'un bref coup d'œil pour se rafraîchir la mémoire. Les questions doivent être posées en accord avec leur sujet et la manière dont elles sont comprises plutôt que sous la forme où elles figurent par écrit.

Choix des interlocuteurs
Le nombre total des interlocuteurs et les critères de leur choix devraient être déterminés avant de lancer la récolte de données. Le choix des interlocuteurs doit tenir compte des personnes le mieux à même de répondre aux questions S&E ou à celles portant sur des sujets précis; par ex., concernant la malnutrition des enfants, il est courant de s'adresser aux mères, tandis que s'il s'agit de relations sexuelles préconjugales, les jeunes sont les plus aptes à fournir des réponses. Le choix des interlocuteurs est aussi déterminé par le respect d'un certain équilibre en matière de genre, d'âge ou autre catégorie (par ex. enfant chef de famille, jeunes des régions rurales et péri-urbaines, etc.). Si les interlocuteurs sont en majorité des hommes, les analyses et les résultats reflèteront surtout les points de vue masculins, et vice-versa. En mélangeant les catégories d'où sont issus les interlocuteurs, on aura des données plus représentatives.

5.1.2 Echantillonnage

Un échantillon (ou spécimen) est un élément d'un groupe ou d'une population qui vous intéresse. Si vous voulez déterminer comment vont tous les jeunes qui ont été enlevés dans un endroit donné mais que vous ne pouvez pas les observer tous, vous choisirez des spécimens, c'est-à-dire quelques-uns; vous les suivrez et pourrez tirer des conclusions qui devraient s'appliquer à tous les jeunes qui ont été enlevés.

Faute de moyens et de ressources humaines, il n'est souvent pas possible de récolter des informations sur toutes les activités et dans tous les lieux où se déroule un programme. C'est pourquoi on recourt à des échantillonnages représentatifs, qui constituent la manière la plus efficiente et efficace de rassembler des informations permettant de mieux comprendre l'ensemble de la situation. On recourt à l'échantillonnage lors qu'il serait trop coûteux, trop long ou encore trop peu pratique de rassembler la totalité des données.

(a) Formes d'échantillonnage

Les formes d'échantillonnage les plus courantes sont l'échantillonnage aléatoire, l'échantillonnage choisi à dessein et l'échantillonnage aléatoire systématique.

1. Echantillonnage aléatoire simple

On choisit au hasard les personnes qui vont répondre ou participer à des discussions en groupe. C'est souvent une bonne solution si tout le monde souhaite participer mais que vous devez limiter le nombre de personnes, faute de temps ou à cause de la méthode choisie. Il existe différentes façons de procéder et cette méthode est moins tendancieuse que celle de l'échantillonnage choisi à dessein si elle est appliquée correctement. Si on explique à tous les participants potentiels comment on va procéder, la plupart acceptent d'être sélectionnés ou de ne pas l'être.

2. Echantillonnage choisi à dessein

C'est une méthode utilisée pour la récolte rapide de données qualitative: on choisit à dessein les personnes dont on pense qu'elles seront le mieux à même de fournir des données précises. Cela s'applique notamment aux entretiens avec des informateurs importants où des personnes précises (par ex. femmes chefs de famille, adolescentes, responsables de la communauté, guérisseurs traditionnels, etc.) peuvent mieux discuter de certains problèmes ou répondre aux questions que des personnes choisies au hasard.

3. Echantillonnage aléatoire systématique

Il s'agit de choisir des personnes au sein d'une vaste population à partir d'un point de départ choisi au hasard et pendant un laps de temps fixé. On choisit donc chaque "énième" personne au sein de la population totale pour l'inclure dans l'échantillonnage. Comme la durée est déterminée d'avance et que le point de départ est choisi au hasard, cet échantillonnage est considéré comme une variante de l'échantillonnage aléatoire. Une manière courante de choisir un échantillon de population selon cette méthode consiste à diviser le nombre total de la population par le nombre de personnes qu'on souhaite garder comme échantillon. Par exemple, si on souhaite sélectionner au hasard 1000 familles sur une population de 10'000 personnes au moyen de l'échantillonnage aléatoire systématique, on choisira simplement une famille sur 50 (50'000 : 1000 = 50), à condition que la première famille soit choisie au hasard.

(b) Déterminer la taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon doit être assez grande pour donner une image correcte de la population, mais assez petite pour assurer l'efficacité de l'enquête, malgré les contraintes au niveau des ressources. Plus l'échantillon est important et plus grande sera la précision de l'estimation. En même temps, les échantillons choisis doivent présenter les mêmes caractéristiques que la population. La taille d'un échantillon aléatoire simple peut être déterminée en appliquant la formule suivante:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n – taille de l'échantillon requis
N – taille (connue) de la population
e – taux de précision souhaité
(par ex. e = 0.05 pour un taux de 95%

Le principe d'un échantillonnage aléatoire simple consiste à interroger toutes les personnes choisies (n) pour tirer des conclusions s'appliquant à l'ensemble de la population (N).

5.1.3 Etablir de bons rapports et assurer la confidentialité

Des relations et échanges d'idées informels au cours d'un entretien constituent une manière agréable de traiter les questions et contribuent à susciter des contacts humains entre les interlocuteurs. Les personnes qui mènent l'entretien ne doivent pas en imposer le moment à leurs interlocuteurs; elles doivent préciser le but de l'entretien et tirer au clair toutes les questions qui pourraient se poser et affecter les réponses données. Il s'agit là d'un préambule incontournable de tout entretien d'enquête pour éviter tout ce qui pourrait affecter l'objectivité avec laquelle les répondants fournissent leurs réponses. Dans des situations délicates – affaires sexuelles, corruption, revenus, problèmes sociaux ou de santé liés à la stigmatisation – il est essentiel d'établir de bons rapports, ce qui exige de la patience et du temps. Etablir des relations de confiance au début de l'entretien et pendant toute la durée de celui-ci exige une certaine sensibilité au contexte et notamment la connaissance de la langue locale pour assurer une bonne communication et une meilleure compréhension des questions délicates liées à la culture de la communauté

La confidentialité est une obligation morale lors des enquêtes; elle exige que dans la mesure du possible les données soient récoltées de manière anonyme, afin qu'on ne puisse pas identifier le répondant une fois l'entretien terminé. Par exemple, les réponses liées à l'accès à la nourriture et aux méthodes de distribution utilisées ne peuvent être fournies avec objectivité que si ceux qui répondent peuvent être certains qu'elles ne seront pas utilisées à leur détriment. Dès le début d'un entretien, le répondant doit être informé des normes qui le régissent et notamment être assuré que la confidentialité sera respectée.

5.1.4 Conduite des entretiens et enregistrement des données

Pour être efficaces, les techniques d'entretiens doivent être appliquées de manière avisée et éthique, en accordant l'attention nécessaire aux considérations techniques. Les règles éthiques en matière de recherche s'appliquent aussi aux entretiens S&E. Les enquêteurs doivent être attentifs aux questions culturelles (sans oublier de s'habiller conformément aux usages), à la longueur des entretiens, à la manière de traiter des questions délicates, à l'interprétation du langage corporel et à la nécessité d'une bonne écoute.

Lorsqu'on utilise des outils d'enregistrement comme des tableaux, des formulaires S&E et de simples comptes rendus des opinions formulées, il faut le faire avec précision et correctement. Il faudra donc former préalablement les personnes chargées de récolter les données, fournir des renseignements sur le terrain si nécessaire, vérifier immédiatement les données récoltées sur le terrain pour déceler des erreurs ou contradictions éventuelles, suivre de près la récolte des données, etc.

5.2 Insertion et analyse des données

Il faut veiller à ne pas récolter des données avant de découvrir qu'il n'est pas possible de les analyser, étant donné les outils de suivi et les bases de données disponibles. Cela entravera la procédure S&E et rendra très difficile la correction des erreurs du système. Une fois que les outils de récolte et les bases de données ont été fixés (au stade de la conception de la procédure S&E), il est indispensable de faire un essai pour tester ces procédures – récolte des données, insertion et analyse – pour s'assurer que la méthode est cohérente et que la procédure s'inscrit dans le système S&E.

"Comme pour les rapports de formation, nul ne sait où les formulaires d'évaluation de nos projets disparaissent."

Une fois les données rassemblées, il faut les introduire le plus rapidement possible et les formulaires utilisés doivent être marqués "Fait" ou "Introduit" ou simplement avec un grand "✓", en rouge de préférence, pour éviter tout doublon. Qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, les données doivent être impérativement introduites sous une forme logique qui les rende facilement compréhensibles et analysables. En ce qui concerne les données quantitatives fondées sur des champs prédéfinis, il est facile de les inclure dans le questionnaire ou tout autre outil.

Dans le cas de données qualitatives, il importe de trier les informations par thème, par ex. "raisons pour lesquelles le projet a échoué" classées par genre et âge. Dans un tel cas, l'observation de caractéristiques récurrentes peut suggérer des attitudes ou points de vue communs à différentes catégories de répondants. L'analyse de données qualitatives implique l'identification, l'examen et l'interprétation des caractéristiques et thèmes qui apparaissent dans les données descriptives.

A côté de la conception des outils et de la récolte de données, l'insertion de celles-ci peut être source de nombreuses erreurs. Il est essentiel pour la procédure S&E de vérifier les transcriptions pour y déceler des erreurs au moment de l'introduction des données. Une fois cette insertion faite, il faut épurer les données et les préparer à être analysées. Cela implique d'identifier et d'examiner les données douteuses qui sont très éloignées des autres et de s'assurer que les données sont complètes. Avant toute analyse, il faut se soucier des erreurs et des valeurs manquantes décelées, pour que l'analyse puisse se faire correctement.

Il n'existe pas de moyen de garantir qu'on identifiera toutes les données manquantes ou extrêmes, et il n'est certainement pas possible d'examiner chacune d'elles, en particulier si la base est très vaste. Une manière de procéder consiste à rechercher les données manquantes et/ou extrêmes en faisant défiler des tables de fréquence pour chaque variable, afin de montrer le nombre total de cas associés à chaque groupe de données insérées. Une fois identifiées, les données manquantes et/ou extrêmes doivent être notées pour les comparer à la source – document, original, formulaire S&E. On peut parfois constater qu'on a inséré une valeur erronée ou qu'elle a été oubliée à la suite d'erreurs de transcription commises lors de l'insertion. Mais de telles erreurs peuvent aussi provenir d'un mauvais enregistrement des données.

Lorsqu'une erreur est commise lors de l'insertion des données, on peut la corriger en identifiant sa cause et en trouvant le formulaire S&E original. Pour cela, il faut que ces formulaires soient classés et que les données soient insérées sur cette base. Lorsque des erreurs sont commises lors de la récolte des données, cela signifie que même les formulaires originaux contiendront ces erreurs; on ne peut donc les corriger que si la personne qui a récolté les données fait appel à sa mémoire ou prend contact avec le répondant. On trouvera au chapitre 5.5 des détails sur la manière de corriger les erreurs.

L'insertion des données doit être vérifiée par des contrôles par sondages sur la base des formulaires S&E originaux, en particulier lorsque les données ont été insérées par des personnes peu expérimentées. Une fois les données insérées, les formulaires S&E originaux doivent être conservés pendant trois semestres au moins avant d'être jetés; par ex. les formulaires S&E dont les données ont été introduites entre octobre et décembre ne devraient être détruits qu'après le trimestre juillet-septembre de l'année suivante. Ces trois trimestres devraient suffire pour vérifier toute incertitude concernant les données.

5.2.1 Analyse des données quantitatives

Le suivi concerne plutôt la récolte et l'analyse de données quantitatives, tandis que l'évaluation porte sur les informations qualitatives nécessaires à une analyse approfondie. Dans la méthode quantitative, les données récoltées par des procédures S&E régulières pour déterminer l'état des principaux indicateurs de performance, l'analyse commence par l'élaboration d'un plan et la réalisation d'analyses d'essai. Le plan d'analyse indique pour chaque niveau de résultats les indicateurs qui doivent être analysés, l'unité[15] d'analyse à utiliser, les ventilations de données nécessaires, la méthode d'analyse à appliquer (par ex. fréquences, tableaux croisés, calcul des pourcentages des moyennes, etc.) et la manière de présenter les résultats S&E.

Tableau 11: plan d'analyse

Résultats	Indicateur	Unité d'analyse	Ventilation	Méthode d'analyse	Présentation des résultats S&E
Effet A	Nombre de personnes formées ayant adopté de nouvelles méthodes agricoles	Personnes formées ayant adopté de nouvelles méthodes	Hommes Femmes	pourcentage d'adoption	Tableau des résultats
Effet A1	Nombre de familles ayant reçu des semences et des outils agricoles	Familles	Ruraux Péri-urbains	Fréquence	Diagramme circulaire
Effet A2	Nombre de personnes ayant été formées aux nouvelles méthodes agricoles	Groupes	Déjà existants Créés	Fréquence Tableaux croisés avec taux d'adoption	Diagramme en barres Tableaux croisés

5.2.2 Analyse des données qualitative

Comme pour toutes les données, il faut procéder à l'analyse et à l'interprétation des données qualitatives pour y mettre de l'ordre et et les comprendre, et cela exige une approche systématique. Les méthodes de récolte de données qualitatives les plus courantes sont les questionnaires à réponses libres, les entretiens individuels, les discussions en groupes ciblés et les observations. La manière de procéder à l'analyse dépend des méthodes utilisées pour rassembler ces données, qui les classent de diverses manières.

Pour analyser les données qualitatives, il importe d'adopter une procédure "en entonnoir" qui permet de gérer une masse d'informations importante en les classant par catégories pour obtenir des unités d'information plus petites. Comme il n'est pas possible de gérer de grandes masses d'informations pour les

[15] Une unité d'analyse diffère souvent d'une unité d'observation, par ex. les parents interrogés au sujet de la fréquentation scolaire de leurs enfants représentent l'unité d'observation, mais les enfants sont l'unité d'analyse lorsqu'ils répondent à des questions sur leurs performances en rapport avec eux-mêmes et non pas avec leurs parents.

analyser, il est nécessaire de constituer des groupes et des catégories. Voici les étapes de l'analyse des données qualitatives:

Etapes de l'analyse qualitative des données

(i) *Se familiariser avec l'ensemble des informations*
Pour lancer l'analyse des données qualitative, il faut commencer par se familiariser avec celles-ci, car il s'agira de lier divers aspects des informations. Plus on sera au courant du contenu de l'information, mieux on pourra mettre en rapport les perspectives qu'il présente. Cette connaissance contribue aussi à faciliter le contrôle de la qualité de l'information avant de lancer l'analyse.

(ii) *Cibler l'analyse*
L'analyse de données qualitatives doit être en rapport avec les questions S&E auxquelles il faut répondre ou avec l'objectif de la récolte des données. Pour cela, il faut classer les réponses en fonction des questions ou des sujets traités lors de la récolte des données ou en fonction des répondants – individus ou groupes.

(iii) *Catégories et sous-catégories*
Une fois les grands groupes de données identifiés, il est utile de restreindre le champ des informations et les classant par catégories et sous-catégories rattachées à des aspects ou des thèmes communs ou importants. Pour cela, il faut bien connaître les données brutes en lisant et relisant les informations et en identifiant les mots clés concernant les grandes idées qui constituent le noyau des informations. Créer des catégories et des sous-catégories constitue l'étape la plus importante de l'analyse des données qualitatives: en classant les informations dont on dispose dans des groupes et sous-groupes, on identifie plus facilement les problèmes qui se posent.

(iv) *Comparer et relier les questions au sein des catégories et entre elles*
Une fois qu'on a établi des catégories et sous-catégories d'informations bien distinctes, la prochaine étape consiste à établir des relations entre elles pour déterminer comment les grands problèmes sont liés aux répondants, aux lieux, au moment, etc. C'est à ce moment qu'il faut identifier les similarités, les différences ou les contradictions, dont certaines devront être analysées plus à fond pour trouver la signification de ces relations. Les problèmes récurrents sont souvent considérés particulièrement importants. Comme l'analyse des données qualitatives n'est pas aussi linéaire que celle des données quantitatives, il est nécessaire de rester attentifs aux problèmes qui surgissent en dehors des catégories établies comme aux cas extrêmes ou frappants. Il sera ainsi plus facile d'être attentifs aux nuances des situations complexes et d'éviter les généralisations qui se produisent souvent à la suite du classement et du reclassement des données qualitatives. Si on dispose d'informations dont on a fait la synthèse, on peut les interpréter et en tirer des conclusions. On trouvera au chapitre 5.3 des détails sur l'interprétation des résultats des analyses.

5.2.3 Dimensions de l'analyse des données

Analyse d'un seul résultat

Pour chaque résultat il faut procéder à une analyse pour définir ce qui a été fait par rapport aux cibles, ainsi que la qualité. Plus précisément, l'analyse d'un seul résultat se fait en tenant compte des éléments suivants:

Cibles:	Définir les résultats obtenus (performance) par rapport aux cibles fixées initialement et faire connaître l'évolution du projet.
Situations de départ:	Comparer l'état actuel du projet avec la situation de départ et déterminer si la réalisation a apporté une différence par rapport à celle-ci.
Tendances:	Etablir les variations des performances au cours du temps, c'est-à-dire comparer la performance actuelle à celles des mois, trimestres ou années précédents.

Outre ces dimensions de l'analyse d'un seul résultat, il y a d'autres mesures qualitatives spécifiques qu'il convient d'effectuer pour déterminer si chaque résultat correspond aux critères acceptables ou non. Il faut noter en particulier si les résultats sont acquis *en temps voulu*. L'analyse d'un seul résultat devrait permettre d'établir si les résultats ont été obtenus en temps voulu pour être le plus utiles possible aux bénéficiaires, et ce même si on a atteint les cibles et fait des progrès généraux. Cette ponctualité est un facteur important pour mesurer l'efficacité des programmes humanitaires lorsqu'il s'agit de sauver des vies non seulement en répondant aux besoins immédiats mais aussi en procurant les livrables en temps voulu. La ponctualité joue un rôle dans tous les éléments de programme où le temps est important; par ex. fournir des semences au moment des semailles, fournir de la nourriture avant que la faim ne fasse des victimes, etc.

Analyse des données dans plusieurs domaines

Comparer les résultats entre eux aide à approfondir la compréhension des problèmes de performance qui touchent divers domaines de résultats. L'analyse des données de plusieurs domaines permet de comprendre les différences de performances qu'ils présentent, par ex. en analysant de bons résultats par comparaison avec de mauvais, les responsables pourront découvrir les raisons de ces différences et obtenir une connaissance plus approfondie de la performance du programme dans son ensemble.

5.3 Interprétation de l'analyse

L'analyse des données S&E ne constitue pas le but ultime du traitement des données car celles-ci ne disent rien de la situation dont elles rendent compte. Les analystes de données sont souvent tentés de fournir des analyses dépourvues d'interprétations suffisantes ou bien ciblées. Les analyses doivent être interprétées de manière à faire apparaître les rapports entre ce qui a été fait et la situation de départ, les variations de performance au cours du temps, etc., ce qui doit contribuer à répondre aux questions relatives aux performances ou montrer les progrès accomplis. Mais il n'est pas toujours possible pour le personnel S&E du siège de procéder à de telles interprétations, faute de connaître vraiment les raisons des différences constatées. Il est faux d'estimer que le personnel S&E qui effectue une analyse à l'ordinateur des données S&E devrait toujours être capable de donner des raisons plausibles ou d'interpréter ces raisons – de formuler le "pourquoi" et le "comment" qui permettent d'expliquer l'analyse des données S&E.

5.3.1 Améliorer l'interprétation des données

L'interprétation des données exige souvent la collaboration du personnel S&E et du personnel sur le terrain lorsque l'analyse est effectuée par le premier. Même le personnel de programme pourra devoir consulter la communauté et les bénévoles pour fournir des réponses crédibles (sans préjugés) capables d'expliquer les divergences dans les données S&E; c'est pourquoi la participation[16] au niveau de l'analyse est vivement encouragée. Souvent on ne veille pas à assurer la participation de la communauté, du personnel de terrain

[16] Une interprétation solide et fiable des données S&E n'est possible quavec la collaboration des personnes les plus proches des sources de données, ce qui constitue l'essence même de la procédure S&E participative.

et des bénévoles lorsqu'on analyse les données S&E, faute de concevoir clairement le rôle de ces milieux dans cette analyse. Les responsables des communautés devront être priés d'expliquer les relations ou les divergences constatées lors de l'analyse; par ex.: pourquoi les groupes récemment formés sont-ils moins efficaces que ceux qui existent depuis 2 ans au moins? La personne qui effectue l'analyse des données doit être en contacts avec celles qui disposent des explications requises. Il est bon d'accorder de l'attention aux faits, mais pour expliquer une tendance, il faut disposer de connaissances sur place pour établir les rapports de cause à effet ou la logique de l'intervention; le personnel chargé de l'analyse des données doit donc faire participer les communautés locales et le personnel de terrain et ne pas se fier aux seules connaissances générales.

Encadré n° 8: exemples de mauvaise interprétation de données S&E

Données S&E et analyse correctes + mauvaise interprétation = mauvaises décisions sur le programme

Exemple A: l'absence de ponctualité est responsable, non la dynamique de groupe
Les groupes récemment formés ont obtenus de mauvais résultats lors des récoltes, par comparaison avec les groupes plus anciens. Le personnel S&E effectuant l'analyse dans un bureau part de l'idée courante que les nouveaux groupes sont moins bien organisés que les anciens. Mais lors de l'évaluation, les nouveaux groupes se plaignent qu'ils n'ont pas reçu les semences ni la formation à temps, parce que l'organisation donne la priorité aux anciens groupes avec lesquels existent des relations de longue date.

Exemple B: l'équipement fait défaut, non la volonté
Dans un programme de lutte contre la malnutrition, l'analyse montre que seul 10% des mères ciblées ont adopté le nouveau système de nutrition des enfants à la maison. Dans un rapport de situation, le personnel affirme que cette lenteur à adopter de nouvelles pratiques est due à des entraves culturelles et que le nombre de mères participantes augmentera lorsqu'elles surmonteront ces obstacles. Mais au cours de l'évaluation, les mères expliquent qu'elles n'ont pas les cuillers de 3 ml nécessaires pour mesurer les quantités de nourriture pour enfants.

--- --- ---

La personne la plus proche de la source des données sera la mieux placée pour interpréter les résultats S&E. Même une analyse correcte peut s'accompagner d'erreurs d'interprétation si les personnes qui analysent les données S&E à l'ordinateur partent de présupposés erronés.

5.3.2 Problèmes d'interprétation des résultats S&E

Les résultats S&E font apparaître des performances excellentes, moyennes ou insuffisantes par comparaison avec les situations de départ, les cibles, la qualité souhaitée ou la ponctualité – tous facteurs qui constituent différents aspects de l'efficacité et de l'efficience. Ces résultats doivent être interprétés sur la base d'autres facteurs, notamment:

i) Examiner d'autres raisons

Il faut souvent examiner d'autres raisons pour expliquer pourquoi les cibles n'ont pas été atteintes ou ont été dépassées pendant une période donnée. C'est pourquoi les résultats S&E doivent comporter l'examen critique d'autres raisons qui pourraient aussi jouer un rôle dans ces variations.

ii) Considérer le contexte

Pour comprendre les résultats S&E dans le contexte spécifique du programme, il importe d'utiliser les informations concernant les tendances en matière de présupposés critiques. En se fondant sur ces derniers pour évaluer les résultats il est nécessaire de prendre en considération l'évolution du contexte pour interpréter correctement les données; c'est pour cela qu'il faut rassembler régulièrement et analyser les informations relatives aux présupposés critiques, à côté des données sur les résultats des programmes.

5.3.3 Résultats S&E et performances du programme

L'objet de l'analyse est de répondre aux exigences des indicateurs de performance; elle ne doit donc pas être compliquée; c'est pourquoi "les méthodes sont importantes". De même. Il faut interpréter les résultats de l'analyse pour répondre aux grandes questions touchant aux performances.

Tableau 12: résultats S&E et performances du programme

Procédures: Les activités sont-elles bien parties, sont-elles réalisées comme prévu (déterminer l'avance par rapport au plan d'action et la ponctualité)?	– Les cibles sont-elles atteintes, dépassées ou pas atteintes? – Comment les performances de cette période se comparent-elles avec celles de la dernière (trimestre ou année)?
Résultats: Les résultats sont-ils atteints en respectant le niveau de qualité souhaité? La qualité des activités et des résultats est-elle satisfaisante?	– Comment les performances de cette période se comparent-elles avec la situation de départ? Les tendances indiquent-elles que les cibles seront atteintes à la fin du projet?
Effets: Les effets attendus se sont-ils manifestés ou contribuent-ils à la réalisation des résultats?	– Constate-t-on des tendances positives ou négatives depuis le début de la réalisation? Sont-elles liées à d'autres facteurs inclus dans la réalisation ou échappant au contrôle (présupposés critiques)?

5.4 Présentation des résultats S&E

Les rapports S&E doivent fournir des données analysées à diverses fins et formulées de manière à répondre aux besoins des utilisateurs des résultats S&E. C'est pourquoi on ne peut pas prescrire tel ou tel style de présentation; il convient plutôt d'indiquer quelles possibilités existent pour quelles fins.

Du fait de leur impact visuel, les graphiques et diagrammes sont appréciés pour présenter les résultats S&E, parce qu'ils permettent de saisir le message d'un coup d'œil plutôt que de se plonger dans des listes ou des tableaux. Bien que les diagrammes aient aussi des inconvénients – ils peuvent donner des impressions

erronées et exigent des explications précises –, il est plus facile (et plus convaincant) pour le public de découvrir des tendances et comparaisons sous cette forme plutôt que de devoir les calculer à partir de données brutes. Les diagrammes les plus courants sont les suivants:

i.	*Diagrammes en barres:*	Utilisés pour présenter les pourcentages ou fréquences d'un seul résultat; présentation linéaire et simple
ii.	*Diagrammes circulaires:*	Utilisés pour représenter des fractions, visualiser la partie d'un tout ou comprendre comment différentes parties font un tout
iii.	*Diagrammes en cluster:*	Utilisés pour comparer plusieurs groupes de données

5.5 Erreurs de gestion liées aux données S&E

Les données S&E peuvent être entachées d'erreurs. Le fait de reconnaître cette réalité constitue le premier pas en vue de réduire ce qui peut diminuer la valeur des données au niveau de leur récolte, de leur insertion et de leur analyse. Pour garantir la validité des données, il faut être attentifs à plusieurs sources d'erreurs.

Un type d'erreur fréquent est l'erreur de transcription, commise lorsqu'on transfère des données d'un document (électronique ou papier) dans un autre, ou d'une base dans une autre. Les erreurs de transcription sont généralement commises dans les situations suivantes:

a) lorsque les personnes qui insèrent des données ne sont pas suffisamment formées;
b) lorsque les formulaires sur papier servant à récolter les données ont été mal stockés;
c) lorsqu'il s'écoule beaucoup de temps entre la récolte de données et leur introduction dans l'ordinateur;
d) lorsqu'on introduit par erreur les mauvaises données.

(a) Erreurs d'échantillonnage

Faute d'argent et de personnel, il n'est pas toujours possible de rassembler des données sur toutes les activités et dans tous les lieux, c'est pourquoi on recourt à des échantillonnages représentatifs pour ne récolter qu'un petit nombre de données permettant de comprendre l'ensemble de la situation du programme. On recourt souvent à cette méthode lorsque la récolte de l'ensemble des données prendrait trop de temps, coûterait trop cher ou pose trop de problèmes pratiques. Cette manière de faire peut entraîner des erreurs, par exemple si les échantillons retenus ne sont pas proportionnels à la taille de la population ou s'ils ne possèdent pas les caractéristiques de celle-ci; ils ne sont donc pas représentatifs. Les échantillons doivent être assez larges pour représenter la population étudiée mais assez restreints pour assurer le bon usage des ressources limitées. Plus l'échantillon est vaste, plus il permettra de faire une estimation précise de la population qu'il représente, mais il doit demeurer représentatif.

(b) Erreurs dans la récolte des données

Ces erreurs découlent des procédures utilisées, sans oublier la négligence des collecteurs de données ni le recours à des méthodes inappropriées. Parfois, ce sont les outils de récolte qui sont mal conçus, mais les collecteurs peuvent aussi être mal formés ou partiaux, ou encore recourir à des questions qui incitent les répondants à fournir des réponses incomplètes ou erronées (notamment sur des sujets délicats); enfin, des erreurs peuvent être commises lors de l'introduction.

(c) Erreurs dans l'introduction des données

Une fois les informations rassemblées sur le terrain, l'introduction des données peut souvent s'accompagner d'erreurs qu'il est possible de réduire. L'inscription de données S&E dans des formulaires et le passage des données du papier à l'ordinateur peuvent donner lieu à de nombreuses erreurs. C'est pourquoi ces étapes doivent être soumises à des contrôles de qualité. Voici les principales erreurs au niveau des données S&E:

- *Mauvaise saisie:* si les données S&E sont mal écrites, les erreurs peuvent ne pas être détectées lors de la récolte ou de l'analyse. Cela se produit souvent lorsque la personne qui utilise les formulaires S&E ne note pas clairement les informations.
- *Erreurs de transcription:* lorsqu'on copie des données des formulaires dans l'ordinateur, il faut être très attentif à ne pas écrire 10 au lieu de 01, ou 21 au lieu de 12. Les erreurs de transcription sont causées par des fautes de frappe et peuvent être facilement évitées en vérifiant soigneusement les données par rapport à l'original.
- *Manque de cohérence:* cela arrive lorsque deux ou plusieurs réponses au même questionnaire sont contradictoires, par ex. si l'âge et la date de naissance ne concordent pas. Cela se produit lors de la récolte des données.
- *Données sortant de l'ordinaire:* cela se produit lorsque des données divergent par rapport à la normale. Si cela peut se produire dans la réalité, cela peut aussi résulter d'erreurs au niveau de la récolte des données. De telles divergences doivent être vérifiées.

Une fois les erreurs courantes identifiées, on peut généralement déduire leur origine de leur nature, ce qui permet de les corriger. Les erreurs dues à des fautes de frappes ou de codage peuvent être corrigées immédiatement au bureau. En revanche, les erreurs dues à la récolte de données ou qui se produisent dans les questionnaires, celles qui résultent de données manquantes, de valeurs extrêmes, de données ambiguës, etc. exigent une vérification sur le terrain avant de pouvoir être corrigées. Quelles que soient leurs sources, si de trop nombreuses erreurs sont commises lors de la récolte de données, les résultats ne seront pas valables et l'utilisation de telles données peut non seulement fournir de fausses indications sur l'évolution du programme mais aussi avoir des effets catastrophiques en conduisant à prendre de mauvaises décisions qui peuvent avoir des résultats négatifs pour les bénéficiaires.

Pour limiter les partis pris, les données doivent être corroborées par triangulation à partir de plusieurs sources lors de l'analyse avant de tirer des conclusions. La triangulation est une approche mixte de récolte et d'analyse des données qui mesure les aspects d'un phénomène qui se recoupent ou divergent, ce qui permet de mieux juger la validité de données qualitatives. Les constatations sur place sont aussi incluses dans l'analyse pour éviter des actions humanitaires fondées uniquement sur les perceptions et les priorités externes.[17] En outre, il convient de fournir une formation approfondie aux personnes chargées de rassembler et d'analyser les données pour veiller à ce que les outils et méthodes S&E soient appliqués correctement.

> "Noter le nombre de femmes violées ne contribue pas à prévenir les viols si on ne prend pas des mesures fondées sur ces données."
>
> *La commissaire européenne à la coopération internationale, l'aide humanitaire et la gestion des crises, Conférence de l'ICVA, 2011*

[17] INEE (Réseau international pour l'éducation en situations d'urgence): *Minimum Standards for Education in Emergencies, Chronic Crises and Early Reconstruction*, p. 22

6.0 UTILISATION ET UTILISATEURS DES RÉSULTATS S&E

Tout d'abord, il ne vaut pas la peine de rassembler des informations qui ne seront pas utilisées! Si on ne s'efforce pas de se servir des résultats S&E, il n'y a aucune raison de gaspiller des ressources (en temps, personnel et fonds) pour les élaborer. Il faut déterminer d'emblée à quoi pourront servir les résultats S&E et être au clair au sujet de "qui a besoin de quelles données ou de données pour quoi"; c'est ainsi qu'on pourra rassembler des données crédibles aux fins identifiées. Michael Quinn Patton, dans son ouvrage "Utilization-Focused Evaluation" (2005), souligne qu'à tous les stades de la conception et de la gestion de l'évaluation, il faut garder à l'esprit "quel usage les utilisateurs potentiels vont faire" des données S&E. De même, la conception et la réalisation des systèmes S&E doivent être fondées sur *l'utilisation dernière des résultats S&E*, autrement dit sur l'utilisation spécifique de ces résultats par des milieux concernés spécifiques.

L'objectif premier des données S&E consiste à aider la prise de décisions sur les projets à divers stades de réalisation. L'utilisation régulière de ces résultats est soumise aux conditions suivantes:

i) les résultats S&E doivent être considérés comme précis et valables, ce qui a des conséquences pour la conception des systèmes S&E et la capacité de les gérer;
ii) les résultats S&E doivent être mis à disposition des personnes qui en ont besoin au moment où ils sont le plus pertinents;
iii) les responsables doivent s'engager pour officialiser les procédures S&E et en faire une pratique courante des programmes et de l'organisation;
iv) les résultats S&E doivent être présentés sous une forme claire et simple et transmis aux milieux concernés par des procédures établies.

Il ne sert à rien d'élaborer et d'appliquer une procédure de suivi systématique si les données rassemblées ne sont pas utilisées pour améliorer la réalisation et obtenir une qualité et des résultats meilleurs.

i) *Rendre compte des résultats:* diffuser en temps voulu les résultats S&E qui expliquent l'évolution des indicateurs de performance.
ii) *Améliorer les programmes et la redevabilité:* effectuer les changements fondés sur les résultats S&E.
iii) *Défendre les causes sur la base de faits:* favoriser la défense des causes fondée sur des faits.
iv) *Réexamen de la stratégie:* prendre des décisions sur la stratégie à long terme.
v) *Assurer le suivi en vue de l'évaluation:* fournir les données nécessaires aux évaluateurs.

6.1 Décisions fondées sur des faits

Lorsque le suivi et l'évaluation font partie intégrante d'un programme, les résultats S&E seront probablement utilisés régulièrement pour garder le personnel en "mode d'apprentissage" grâce à une réflexion sur les performances du programme; il s'agit de comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et d'examiner comment améliorer les choses. Mais les résultats S&E ne seront utilisés que s'ils sont considérés comme crédibles et offrant un reflet fidèle de la réalité de la situation. Les résultats S&E doivent aussi être fournis à temps aux personnes qui en ont besoin, présentés sous une forme facile à utiliser et communiqués par une procédure structurée qui a le soutien des responsables.

Un certain nombre de décisions en vue d'améliorer les programmes peuvent être prises sur la base des résultats S&E. Les changements recommandés sur la base des résultats S&E montrent comment les faits influencent les décisions: les données sont plus parlantes. On voit au tableau 13 ci-dessous quelques éléments de décision qui peuvent être influencés sur la base des faits tirés des données S&E.

Tableau 13: décisions en vue d'améliorer les programmes

Stratégie et approches du projet	Changer la manière d'assurer les services
Activités	Remplacer, supprimer et modifier certaines activités
Indicateurs	Affiner les indicateurs pour répondre aux attentes en matière de données
Cibles	Réexaminer les critères relatifs aux cibles, par ex. passer des familles dirigées par des enfants aux familles vulnérables dirigées par des enfants

Parfois les organisations définissent quelques indicateurs clés, appelés indicateurs de performance clés, en vue desquels des données spécifiques sont rassemblées, analysées et diffusées pour fournir les informations cruciales nécessaires pour comprendre l'état et l'orientation des programmes et faciliter les décisions concernant la gestion. Les responsables des projets ont besoin de ces renseignements pour garder le contrôle du projet et se concentrer sur les résultats souhaités, comme on peut le lire ci-dessous:

Les tendances décelées au niveau des données S&E peuvent contribuer à mettre en lumière des stratégies de succès ou des éléments de programmes capables d'améliorer la portée et l'efficacité de ceux-ci en reprenant des activités qui ont conduit au succès. Cela permet aussi d'identifier les faiblesses d'un programme pour les corriger. En montrant si les cibles d'un programme ont été atteintes ou non, la procédure PSE répond à l'objectif du programme et souligne le sens de la redevabilité. L'analyse des milieux concernés effectuée lors de la conception du projet indique quelles données S&E sont intéressantes pour ces milieux. Pour améliorer l'utilité des données, il importe de déterminer à quelle période il convient de les mettre à la disposition de chaque utilisateur principal; par ex. un tableau résumé de la performance du programme sera utile aux responsables du programme lors des réunions trimestrielles; un résumé des cas réels favoriserait les efforts su plan local pour influencer les autorités et les ONG.

Tableau 14: utilisateurs et usage des résultats S&E

Utilisateur des données	Exemples d'utilisation	
Responsables des programmes	Modification du programme, par ex. augmenter les fonds pour améliorer la réalisation. Les responsables des programmes accordent une attention particulière à quelques indicateurs clés qui indiquent l'évolution, les grands changements et les conséquences pour le budget.	**Améliorer le programme et la redevabilité**
Personnel des projets	Modification des stratégies de réalisation des projets, par ex. faire participer davantage les hommes aux campagnes de sensibilisation au VIH, préciser les critères relatifs aux familles monoparentales en faveur des familles monoparentales vulnérables.	
Communautés touchées	Leçons à tirer des pratiques communautaires capables de diminuer la vulnérabilité.	
Responsables des communautés	Qu'est-ce qui a fonctionné et qui n'a pas fonctionné? par ex. résultats du travail entrepris avec des groupes existants et des groupes récemment créés.	**Apprentissage et reproduction**
Milieux officiels	Modification des orientations	
Donateurs	Décisions de financement fondées sur l'impact et l'amélioration de la redevabilité.	**Défense des causes Modification des orientations**
Médias	Défense des orientations	

6.2 Rapports fondés sur les faits

Un rapport est l'occasion pour les réalisateurs de projets de s'informer et d'informer les autres (milieux concernés, partenaires, donateurs, etc.) au sujet de l'évolution, des problèmes, des difficultés rencontrées, des réussites et des leçons tirées lors de la réalisation des programmes. Un compte rendu fondé sur les faits souligne les résultats, à partir d'informations vérifiables. Les systèmes S&E doivent viser à dégager les faits et les informations authentiques et vérifiables qui serviront à rédiger des rapports intérimaires qui indiquent les résultats (par ex. nombre de personnes formées), sans pourtant donner des informations suffisantes en vue d'un rapport qui réponde aux intérêts des milieux concernés, y compris les donateurs.

Les rapports d'ACT sur les appels et les FIR se fondent sur les indicateurs de performance clés (IPC) qui ont été approuvés. Chaque appel et FIR d'ACT dispose d'un cadre logique qui définit les résultats et les effets comme autant d'indicateurs à partir desquels les IPC seront identifiés et qui serviront de base aux rapports intérimaires. Les rapports doivent montrer les résultats atteints et ceux qui ne le sont pas, le niveau de réussite par rapport aux cibles, avec des explications concernant les variations, les leçons apprises et la

manière de relever certains défis. Il s'agit d'offrir un tableau complet de ce qui a été fait et de fournir des informations aux lecteurs pour leur montrer ce qui a été accompli et quels sont les obstacles rencontrés.

En centrant les rapports sur les résultats, on ne montre que les procédures engagées et ce que le personnel a fait. Les rapports qui montrent les progrès accomplis par comparaison avec les objectifs sont centrés sur les effets et étayés par les résultats. Si le nombre de personnes formées peut indiquer quelles actions ont été entreprises en vue de la réalisation d'un objectif, une indication plus précise consisterait à donner, par exemple, le nombre de personnes formées qui ont commencé à appliquer les nouvelles pratiques agricoles dans leurs jardins. En termes de gestion du projet, le personnel et les bénévoles sur le terrain mettent l'accent sur la formation, tandis que les responsables devraient plutôt se soucier des résultats (modification du comportement), pour mieux gérer le projet en vue de son impact. Présenter un rapport sur les effets signifie qu'on accorde plus d'attention aux résultats du second degré, à la manière dont les communautés traduisent les résultats dans la pratique et modifient donc leur comportement.

Souvent les notions d'effets et d'impact sont mieux comprises par les responsables, mais il faut les expliquer à tout le personnel du projet pour l'inciter à se concentrer sur les effets, ce qui, à son tour, aura des incidences sur la manière de définir les indicateurs. S'ils ne sont pas définis en vue de rassembler des informations sur les effets, on n'y parviendra pas par hasard – ce qui est mesuré se fera! Les rapports fondés sur les faits exigent qu'on fasse des contrôles réguliers pour veiller à ce que les informations récoltées produisent les éléments nécessaires à un rapport portant sur les résultats.

Encadré n° 9: rapports d'ACT intérimaires – réactions et améliorations

Les réactions sont nécessaires pour saluer les rapports bien rédigés et inciter à améliorer ceux qui doivent l'être. Comme le personnel de programme du Secrétariat d'ACT est le principal destinataire des rapports, il doit réagir à tous ceux qui sont consacrés aux appels et aux FIR. On peut renforcer cet effet par des entretiens téléphoniques consacrés à la qualité des rapports et se mettre d'accord sur les améliorations à apporter. A côté des modèles de rapport d'ACT, un rapport type sera mis à la disposition des membres qui le souhaitent. Un modèle de rapport aide à montrer ce que doit contenir un rapport et contribue à faire respecter les normes d'ACT dans ce domaine.

Rédiger un rapport intérimaire

Utiliser les données S&E pour exposer les principales réalisations, les défis et les lacunes – rien n'est plus parlant que les faits!

(i) Définir l'intérêt des utilisateurs

Les rapports intérimaires d'ACT sont des outils essentiels pour déterminer l'avancement des projets; si les rédacteurs n'écrivent pas en tenant compte des attentes des donateurs et d'autres utilisateurs, les rapports seront inutiles. Voici ce que les donateurs d'ACT et les principaux milieux concernés s'attendent à trouver dans un rapport intérimaire:

- ce qui a été réalisé par comparaison avec les cibles (données)
- si on a respecté les délais et les cibles
- les décisions clés qui ont été prises
- ce qui se passe et quels sont les enjeux

- les effets qui se dessinent à la suite des réalisations (faits attestés)?
- comment les défis signalés dans les rapports antérieurs ont été relevés
- les défis actuels et comment y répondre

(ii) Mettre l'accent sur les éléments essentiels et les effets

Il importe d'accorder une grande attention à ce que les donateurs et les milieux concernés souhaitent voir dans un rapport intérimaire; voici ce que les donateurs d'ACT veulent trouver:

- utilisation complémentaire des informations qualitatives et quantitatives
- ventilation des données par genres, principaux groupes cibles et lieux
- preuve des résultats (quantité et qualité) obtenus à tous les niveaux; résultats et effets, explications claires sur le manière dont les résultats ont eu des effets
- explication des grandes variations entre les cibles et les réalisations
- preuves des résultats et de leur impact.

(iii) Faire simple

Il est difficile de se retrouver dans un long rapport qui fourmille d'informations; il faut donc que les rapports d'ACT soient brefs et concis et donnent les informations clés utiles aux lecteurs. Des rapports rédigés dans un langage simple et clair sont plus utiles.

(iv) Rester sensible aux attentes du public ciblé

Il est essentiel de fournir des informations tout en gardant à l'esprit ce qui intéresse les destinataires des rapports d'ACT. Il faut savoir ce que les lecteurs veulent trouver pour présenter un rapport adapté à leurs besoins.

(v) *Ponctualité*

Les rapports ne sont crédibles et utiles que s'ils sont présentés en temps voulu, tout en respectant les exigences de qualité.

(vi) Utiliser les modèles et lignes directrices d'ACT

Les rapports doivent se conformer aux lignes directrices d'ACT et reposer sur les faits établis grâce aux données S&E. Les chapitres concernant les résultats doivent être mis en relation avec la redevabilité, sur la base d'une documentation solide concernant l'évolution des projets; ceux qui concernent les leçons tirées doivent être novateurs et fondés sur les relations de cause à effet (montrer comment la méthode X se traduit – ou non – par le résultat Y).

6.3 Défense des causes fondée sur les faits

Il existe une relation cruciale entre les données concernant la réalisation et celles qui concernent les activités de défense des causes. Les données S&E relatives à la réalisation des projets peuvent être utilisées aussi bien dans l'examen que dans les comptes rendus concernant les objectifs de défense des causes. Les faits établis constituent des bases solides en vue d'activités de défense car ils reflètent la réalité et non pas des perceptions. Dans l'élaboration d'un programme fondée sur les faits, les données S&E offrent une base solide à partir de laquelle les activités de défense peuvent être précisées, réexaminées ou développées. Les données constituent une représentation du statu quo. Les résultats S&E sur les réalisations directes peuvent aussi étayer les progrès en matière de défense en montrant comment les activités dans ce domaine ont contribué – ou non – à modifier les manières de voir, les attitudes ou les pratiques injustes. Mais une telle relation de causalité ne peut être démontrée que par l'évaluation de l'impact. IL convient de prouver la relation de cause à effet.

7.0 PROCÉDURE S&E ET APPRENTISSAGE

La procédure S&E est un outil important pour recenser et faire connaître les enseignements tirés de l'expérience acquise lors des interventions humanitaires. Pour un réseau d'organisations humanitaires comme l'Alliance ACT, il est particulièrement important de tirer les leçons des engagements pour améliorer constamment les pratiques. La procédure S&E offre des données permettant d'analyser et de comprendre comment les processus, les approches et les stratégies contribuent à la réalisation des objectifs des projets. Les enseignements doivent être étayés par les faits et largement diffusés pour avoir des effets sur les activités futures. Pour cela, il convient de réfléchir aux mesures prises, de voir quelles leçons en tirer, de se référer aux enseignements étayés par les faits et de modifier la pratique en appliquant les nouvelles connaissances ainsi acquises.

Le souci de la qualité est l'une des bases des activités de l'Alliance ACT en vue de réaliser sa mission, ses objectifs et ses buts. Les principaux facteurs de qualité concernent la manière dont les organisations membres traitent les questions de gestion, d'approche des activités, de programme, de comptes rendus et de relations dans un esprit de redevabilité et de transparence. Pour ACT, la qualité est un processus d'apprentissage entre égaux qui permet à ses membres d'apprendre les uns des autres et de les rendre responsables les uns à l'égard des autres et envers les populations touchées. La qualité implique que les membres d'ACT appliquent le Code de bonne pratique d'ACT, les principes, lignes directrices et procédures d'ACT (Code de conduite, Principes du partenariat) ainsi que les exigences minimum liées à ces principes.[18]

7.1 Bonne pratique et apprentissage

Que faut-il apprendre?

Le souci de savoir "ce qui n'a pas marché et pourquoi" constitue la base de l'apprentissage des bonnes pratiques. Comme la détermination et l'encouragement d'une stratégie efficace constituent des manières fondamentales d'améliorer l'impact, l'apprentissage et le souci d'éviter les stratégies inefficaces représentent des manières cruciales de limiter les manques des projets et de contribuer à améliorer leur impact. L'apprentissage ne résulte pas d'informations trouvées par hasard mais de l'identification systématique de questions considérées comme porteuses d'informations susceptibles d'améliorer notre manière d'agir. Toutes les leçons identifiées ne sont pas également importantes, c'est pourquoi il faut déterminer ce qu'il vaut la peine d'apprendre. Une leçon "utile" doit être susceptible d'être largement reproduite, capable de modifier une pratique traditionnelle en vue d'obtenir de meilleurs résultats et concerner le système ou l'activité de l'organisation, par ex. l'aide humanitaire. Tandis que la demande de leçons spécifiques débouche sur leur mise à disposition, dans bien des cas le fait d'avoir des leçons à disposition suscite le besoin d'apprentissage.

Qui doit apprendre?

Les cibles de l'apprentissage sont les personnes ou les institutions dont les actions et les décisions peuvent être influencées par de nouvelles connaissances, pour passer de pratiques traditionnelles à d'autres, susceptibles de donner de meilleurs résultats. Au sein de l'Alliance ACT, on aspire à ce que les divers groupes d'ACT, y compris les forums, groupes de travail et communautés, soient des sources

[18] Document de fondation de l'Alliance ACT (27 février 2009), approuvé par le Comité exécutif mixte, p. 14

d'apprentissage, et ce grâce à des activités comme les évaluations, les séminaires, les études spécifiques, la documentation et le partage des bonnes pratiques.

Pourquoi apprendre?

L'apprentissage est motivé par la valeur qu'on y attache et la manière dont les personnes lient cette valeur à la possibilité actuelle ou future de s'améliorer. En d'autres termes, il doit y avoir une raison de s'intéresser à apprendre et cette raison varie d'une personne ou d'une institution à l'autre. Pour que l'apprentissage ait lieu, il faut clairement comprendre la valeur intrinsèque des leçons et comment elles peuvent s'appliquer à d'autres domaines. La valeur d'une leçon réside aussi dans la manière dont elle est présentée.

Comment apprendre?

Le processus d'apprentissage doit retenir tout autant l'attention que son contenu (ce qu'on apprend) si son objectif (effets de l'apprentissage) doit être atteint. L'apprentissage est parfois suscité par des changements dans l'environnement ou par les divergences entre ce que nous voulons faire et ce que nous faisons. On parle alors d'apprentissage par l'adaptation, et le fait est que nous apprenons souvent des circonstances où nous nous trouvons. Une organisation peut se trouver dans une situation qui exige une réflexion et la capacité de modifier une stratégie ou une approche en tirant la leçon du mauvais fonctionnement d'une pratique ou en s'inspirant d'une situation semblable qui a pu être surmontée. Il ne s'agit pas d'apprentissage formel mais d'un processus capable de combler une lacune.

D'un autre côté, l'apprentissage peut être intentionnel, préventif ou stratégique. C'est ce qui se passe quand on considère un cycle d'apprentissage ou d'amélioration à long terme en faisant de l'apprentissage un système ou un processus institutionnel. L'apprentissage ne résultera pas seulement du programme fixé mais du processus d'apprentissage même (retour d'information en double boucle et "apprendre à apprendre").

Le choix de l'approche peut aussi déterminer si l'apprentissage a lieu ou non. Il arrive qu'on accorde davantage d'attention à un apprentissage "limité" mais bien présenté qu'à un apprentissage "important" mais mal présenté, d'où l'importance des méthodes. Différentes personnes apprennent différentes choses de manière différente, c'est pourquoi l'apprentissage doit être varié, adapté aux différents publics et à leurs situations. Les canaux et activités d'apprentissage dépendent aussi des destinataires, par ex. du lieu où ils se trouvent, de leur principal intérêt, de la meilleure forme de communication et des détails que doit fournir le contenu de l'apprentissage. La question: "comment faire passer la leçon?" est aussi importante que "quelle leçon est apprise?"

Le processus d'apprentissage doit être constamment affiné. "Un élément crucial consiste à déterminer la réaction en retour – non seulement ce que les gens apprennent mais aussi comment ils apprennent." (Lambert, 2008) Une réaction en retour est indispensable à un apprentissage efficace car elle prouve la nécessité d'*apprendre à apprendre*.

L'Alliance ACT doit encourager divers mécanismes d'apprentissage issus des leçons tirées des programmes, des évaluations et d'autres formes d'examen des programmes. Différents mécanismes d'apprentissage contribuent à identifier et à cibler différents publics ou objectifs ou la principale occasion d'apprentissage. L'encadré n° 10 définit cinq grands mécanismes d'apprentissage à retenir pour faire passer des leçons ou des bonnes pratiques.

Encadré n° 10: mécanismes d'apprentissage

Examen des activités passées
Ateliers d'apprentissage en commun, liés ou non à des évaluations d'ACT
Tirer les leçons des modèles de bonne pratique et les mettre en pratique
Bibliothèques électroniques
Ensemble des principes PSE d'ACT
Partage de documents d'apprentissage clés par CD Rom

Adapté de*: Unlocking the potential within, 2004, p. 126*

7.2 Examiner les appels et FIR d'ACT et en tirer des leçons

Les leçons tirées des appels et FIR d'ACT se situent à divers niveaux, en fonction des différentes catégories où se classent nos appels et FIR, comme on le voit dans l'encadré ci-dessous. Tirer les leçons des diverses dimensions des appels et FIR d'ACT constitue une bonne manière d'utiliser les divers scénarios de réalisation pour améliorer les pratiques humanitaires d'ACT.

Encadré n° 11: comment examiner les appels et FIR d'ACT et en tirer des leçons

1. Lieu (région) de l'intervention d'urgence
2. Nouveaux appels ou appels complémentaires
3. Nombre de membres participants
4. Taille/échelle de l'intervention ou du niveau de financement
5. Expérience des organisations de réalisation en matière de gestion des appels d'ACT
6. Collaboration avec des partenaires ou autre modalité de réalisation
7. Types de catastrophe[19] (type prédominant)
    - *Aide à des réfugiés*
    - *Conflit et activités auprès de personnes déplacées*
    - *Secours et reconstruction en cas de tremblement de terre*
    - *Secours et reconstruction en cas d'éruption volcanique*
    - *Crise alimentaire à la suite de sécheresse*
    - *Secours et reconstruction en cas d'inondations*
    - *Conflit et sécheresse*
    - *Secours et reconstruction en cas de cyclone*
    - *Reconstruction après un conflit*

[19] Adapté de "A Snapshot of ACT emergency appeals"; *Unlocking the potential within* , 2004, p. 64-65

8.0 GÉRER LES PROCÉDURES S&E

La mise en place de procédures S&E comporte la conception, le soutien, la récolte des données et l'apprentissage en vue d'apporter des améliorations sur la base de faits. Pour gérer les procédures S&E, il faut mettre en place les structures S&E, y compris le cadre logique et le plan S&E, élaborer les outils et les bases de données, les mettre à l'essai, rassembler les données courantes et les analyses des performances du projet et analyser systématiquement l'impact des opérations. Ces procédures sont comparables à des organismes vivants dont les différents éléments sont coordonnés à partir du centre, tout en étant rattachés à la collecte de données, la communication des résultats S&E et les prises de décision à partir de ces résultats.

Encadré n° 12: gérer les procédures S&E – bonne pratique

i)	Les objectifs de projet sont clairement définis et conformes à SMART – conception cohérente du projet	
ii)	Les indicateurs sont bien choisis et clairement définis	*Incorporer des contrôles de qualité des données à tous les stades de la procédure PSE*
iii)	Les formulaires de récolte des données sont idoines, précis, faciles à utiliser, prétestés (affinés) et écrits dans une langue familière aux utilisateurs.	
iv)	Le personnel, les partenaires et les membres importants des communautés participant à la récolte et/ou à l'analyse des données sont formés à l'utilisation des outils S&E et aux procédures appliquées.	
v)	Les formulaires de récolte des données S&E sont remplis correctement et de manière cohérente pour répondre aux exigences en matière de procédure.	*Contrôler régulièrement la qualité des données*
vi)	Le plan de récolte et d'analyse des données est correctement lié au cycle de récolte des données.	
vii)	Les bases de données S&E sont élaborées, prétestées et mises à jour de manière à répondre aux exigences spécifiques S&E.	*Prendre des mesures pour corriger les erreurs identifiées*
viii)	Les données sont introduites rapidement dans la base de données et analysées conformément au plan S&E.	
ix)	Des efforts conscients sont faits pour limiter les conséquences d'erreurs de transcription des données.	
x)	Les analyses/résultats S&E sont bien présentés et communiqués en temps utile en vue de divers usages, notamment rencontres de planification, rédaction de rapports intérimaires, examen des appels, diffusion des décisions prises par les responsables, renforcement des bases d'évaluation des résultats.	*Améliorer le système de récolte des données et modifier les documents*
xi)	Les procédures S&E sont examinées lors des stades critiques du programme.	

8.1 Qualité des données S&E

Ce chapitre discute des critères clés d'évaluation de la qualité des données sur les performances, leur crédibilité et leur ponctualité. Les données récoltées ne sont utiles que si leur qualité est la meilleure possible, ce qui implique le suivi régulier du système de suivi lui-même. Le contrôle de la qualité des données fait partie du "contrôle des contrôles"; il s'agit de vérifier la qualité et la validité des données à chaque stade important de la procédure de récolte et de gestion des données.

Dans une large mesure, la qualité des données S&E dépend de leur crédibilité, laquelle concerne la stabilité de la procédure de mesure. S'il n'y a pas de changement réel des variables mesurées, la même procédure de mesure donnerait-elle les mêmes résultats si la procédure était plusieurs fois répétée? Voilà ce qui définit la procédure S&E, à savoir un processus systématique et standardisé dont les résultats (données) ne sont pas touchées irrégulièrement par un changement de processus. Il existe de nombreuses manières d'assurer la qualité des données; la plupart reposent sur une bonne planification et un bon contrôle.

8.2 Ethique et intégrité de la procédure PSE d'ACT

Si les données S&E indiquent un niveau de performance médiocre, cela ne veut pas forcément dire que les performances sont mauvaises ou que le projet a échoué. Ce sont souvent des obstacles au niveau des opérations qui expliquent ce mauvais niveau, et ils varient d'un projet à l'autre. Les conditions sociales dans lesquelles se déroule le projet constituent souvent un obstacle à sa réalisation; c'est pourquoi le degré de réussite doit être jugé en tenant compte de ces conditions. Le suivi interne reflète particulièrement bien l'intégrité de la procédure S&E lorsque la transparence et la bonne pratique y sont intégrées.

Les donateurs et le personnel du siège tiennent compte de ces entraves, qui échappent en général au contrôle des gestionnaires. C'est pourquoi certains projets sont jugés "réussis", même si la réalisation n'a pas été à la hauteur des objectifs. La prise de conscience des lacunes grâce à la procédure S&E offre l'occasion de prendre des mesures correctives.

C'est pourquoi il n'y a pas de raison pour que les organisations de réalisation n'encouragent pas la transparence, l'honnêteté et l'intégrité en matière de S&E. L'intégrité des données constitue une question éthique pour ACT et tout compromis dans ce domaine constitue un déni de bonne pratique.

Lorsque les données S&E font apparaitre de graves divergences entre la réalisation et les cibles, il faut le considérer comme un manque au niveau de la réalisation mais aussi comme une incitation à apporter des améliorations. Les responsables doivent susciter cette attitude positive et encourager une meilleure compréhension de la procédure S&E de la part du personnel, notamment par rapport aux évaluations externes. Cela renforcera l'éthique et l'intégrité du personnel en matière de traitement des données S&E. L'intégrité des données est un élément crucial de la bonne pratique dans la gestion des systèmes S&E. Le respect de l'intégrité des données contribue considérablement à renforcer le système S&E ainsi que la qualité et la fiabilité des données générées par celui-ci.

8.3 Rôles et responsabilités en matière de PSE

Le suivi est une activité quotidienne tout au long de la réalisation d'un projet. C'est un élément essentiel de la gestion par résultats et non pas une tâche supplémentaire confiée à un responsable ou à un groupe S&E. C'est pourquoi le cahier des charges des responsables de projets doit inclure les responsabilités dans le domaine S&E – collaborer à la mise en place du système, encourager et soutenir les efforts de la

communauté en matière de suivi, s'assurer que le suivi est accompli lors des visites sur le terrain, faciliter les échanges pour l'apprentissage, encourager l'utilisation des données S&E lors de la prise de décisions.

Chaque programme est lié à des rôles en matière de S&E répartis entre le personnel de programme et les représentants des bénéficiaires: différentes personnes rassemblent des données de nature différente là où elles sont. Le rôle spécifique d'un responsable S&E ou du membre du personnel désigné consiste à encourager la procédure générale de conception des systèmes, de récolte des données et de gestion des données S&E en vue d'obtenir des analyses utilisables.

Personnel de projet et sur le terrain – récolte régulière de données S&E
C'est avec le personnel de projet et sur le terrain qu'ont lieu les premiers contacts lors de la récolte de données S&E. Une fois que les outils ont été élaborés, ces personnes sont chargées en priorité de rassembler ces données auprès des communautés.

Communautés / bénéficiaires – données S&E au niveau des communautés
Les bénéficiaires des programmes, qui ne sont pas simplement les destinataires passifs de l'aide, jouent aussi un rôle essentiel pour rassembler et stocker les données relatives à leurs communautés (par ex. comptes rendus de réunions, rapports sur la fréquentation scolaire, comités des utilisateurs d'eau). Ces données ainsi rassemblées et stockées par les communautés, les écoles ou les groupes deviennent souvent la principale source de données pour le personnel de programme, qui les transmet au bureau responsable. Mais si le rôle des communautés dans la récolte des données S&E est incontestable, les systèmes S&E au niveau des communautés et la qualité des données dépendent d'une mise au courant approfondie des collectivités concernées qui doivent savoir ce qu'on attend d'elles en matière de données S&E et bien comprendre pourquoi ces dernières doivent être précises et fiables.

Responsable S&E ou personnel chargé de la procédure S&E – surveillance générale
Pour assurer l'objectivité et la qualité des données et des systèmes de soutien, le suivi ne doit pas être confié à une seule personne. Dans l'idéal, ce ne sont pas les responsables S&E qui devraient être chargés de récolter ces données, car cela devrait se faire par les personnes les plus proches de la source. Les responsables S&E assurent la coordination, le développement et la gestion des systèmes S&E, offrent une aide technique et vérifient les résultats S&E avant de les communiquer, conformément au plan établi.

9.0 CONDITIONS ET COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

Diverses difficultés en matière de S&E, dues aux compétences techniques, à la complexité des programmes, aux conditions changeantes ou peu sûres, exigent des outils S&E adaptables, des essais dans certains cas et un engagement sans faille. Un contrôle régulier du système S&E, exécuté par comparaison avec un système qui fonctionne bien et a fait ses preuves, donnera des informations sur l'état du développement et de l'utilisation et montrera les lacunes qu'il s'agit de combler pour assurer un bon fonctionnement.

Il est essentiel de suivre et d'évaluer correctement les programmes et lignes directrices pour faire apparaître les progrès réalisés. Comme une réalisation efficace implique la participation de tout le personnel, le travail en équipe et la coopération entre les secteurs et départements sont indispensables au bon fonctionnement du système.

Pour mettre en évidence les conditions favorables au développement et à la mise en œuvre du système S&E, il faut envisager les trois procédures suivantes:

i. renforcer les compétences de soutien pour assurer la qualité des activités humanitaires d'ACT en relation avec les principales fonctions, dont le système S&E;
ii. effectuer des examens périodiques des compétences en matière de PSE;
iii. encourager un système de soutien entre les membres d'ACT en matière de PSE.

9.1 Compétences nécessaires aux activités humanitaires d'ACT

Les compétences peuvent se rapporter directement au système PSE ou à d'autres compétences générales nécessaires au bon fonctionnement du système PSE. Dans les deux cas, un soutien est nécessaire pour assurer l'efficacité du système.

9.1.1 Compétences organisationnelles

Le bon fonctionnement des systèmes S&E repose sur celui d'autres systèmes organisationnels – évaluation, planification, finances, personnel, achats, gestion. Outre le système PSE, il faut accorder une grande attention à la gestion et à l'organisation globale pour assurer l'efficacité de l'aide humanitaire d'ACT. La qualité et les résultats d'un programme ne dépendent pas seulement de sa bonne gestion mais aussi du rôle joué par les différentes fonctions de gestion et les aspects programmatiques et organisationnels de l'efficacité.

Le plupart des organisations utilisent des procédures opérationnelles standard (POS) ou des manuels pour exposer en détail comment elles mènent leurs opérations courantes. Les POS renforcent la systématisation qui est à la base des systèmes S&E. Le tableau 15 met en évidence les systèmes et outils nécessaires à assurer la capacité de répondre aux situations d'urgence en période de crise.

Tableau 15: amélioration des compétences en cas de crise – systèmes et outils

Systèmes et outils	Autres besoins au niveau du développement des systèmes
• Forum de coordination des activités • Systèmes de gestion financière • Systèmes S&E • Systèmes et capacités administratifs • Capacités de gestion de l'information pour soutenir les opérations et les appels • Capacités d'évaluation • Soutien au développement et à la gestion des appels	• Forum de coordination des POS et techniques • "Boîte à outils" de gestion financière, ½ journée de formation • Modèles de S&E, indicateurs de critères, ½ journée de formation • Outils de gestion de l'information, ½ journée de formation • Liste de contrôle de l'évaluation des besoins, ½ journée de formation en équipe • Outil d'évaluation rapide des compétences • Développement et gestion des appels (formation existante)

Source: stratégie d'ACT en vue d'assurer et d'améliorer les compétences lors de crises humanitaires

Les systèmes S&E ne fonctionnent pas bien isolément; ils doivent s'intégrer dans une organisation fonctionnelle qui dispose déjà de systèmes et de principes de base. Par ex. on ne peut pas garantir qu'on

tirera des enseignements des résultats S&E si l'organisation ne pratique pas l'apprentissage; il n'y aura pas de documentation efficace si on ne dispose pas de systèmes de classement, etc.

Il importe de déterminer les lacunes organisationnelles, y compris au niveau des fonctions de gestion, pour renforcer ces systèmes, améliorer la gestion des ressources et la redevabilité et la qualité des appels d'ACT. L'intérêt de la procédure PSE pour la gestion et les fonctions organisationnelles repose sur la constatation de base que des activités humanitaires efficaces ne dépendent pas seulement de l'efficacité du programme mais aussi de sa gestion.

9.1.2 Compétence en matière de PSE

Lorsqu'un système S&E ne fonctionne pas bien, c'est en général à cause d'un manque de compétences. La compétence est "la capacité d'individus et d'organisations à accomplir leurs fonctions de manière efficace, efficiente et durable".[20]

Tableau 16: principaux domaines de compétence en matière de PSE

Domaine de compétence	Description
○ Conception claire de S&E	Définitions, notions clés et objectifs du suivi et de l'évaluation. Différences et liens entre la planification, le suivi et l'évaluation.
○ Conception du projet comme base de S&E	Comprendre le rapport entre la conception du projet et S&E. Utiliser l'arbre stratégique pour formuler les problèmes et élaborer les buts, objectifs, résultats et activités clairs. Développer les objectifs SMART et une stratégie de projet qui promette des résultats. Distinguer entre une évaluation et une enquête de situation initiale (but, moment).
○ Composantes des systèmes S&E	Composantes de l'ensemble d'un système S&E et leurs rapporte entre elles; facteurs liés à leur développement et leur utilisation; étapes du développement de systèmes S&E.
○ Indicateurs	Nature des indicateurs – directs ou indirects, qualitatifs ou quantitatifs. Niveau des indicateurs – indicateurs de résultats, d' et d'impact. Elaboration d'indicateurs et connaissance de leurs caractéristiques.
○ Développement du cadre logique	Notion de cadre logique lors de la planification de projets. Développement systématique de cadres logiques et leur application à la planification et à la gestion des projets. Avantages et inconvénients de l'utilisation de cadres logiques.
○ Plan de S&E	Elaborer un plan réalisable et réaliste de S&E en rapport avec les indicateurs de performance clés.

[20] PNUD,.1998. *Capacity assessment and development in a systems and strategic management context*. Management Development and Governance Division, document de conseil technique n°. 3. New York, Programme des Nations Unies pour le développement

○ Méthodes de récolte des données	Différentes méthodes de récolte des données, y compris les discussions en groupes ciblés (DGC), les entretiens avec des informateurs importants, les méthodes ERP, les enquêtes officielles. Les contextes différents exigent des méthodes différentes.
○ Outils de récolte des données	Utilisation de plusieurs outils: formulaires simples, tableaux de classement des données, questionnaires, liste de contrôle, etc. Avantages et inconvénients des divers outils.
○ Analyse des données	Conditions logistiques et techniques d'analyse des données S&E, compétences. Préparation des données S&E pour l'analyse et choix du type et du niveau d'analyse. Tester le plan d'analyse et le modifier; effectuer l'analyse et interpréter les données analysées.
○ Faire rapport sur les données S&E	Communiquer les résultats S&E aux différents milieux concernés en vue de leur utilisation. Prise en compte du facteur temps et organisation de rencontres sur l'utilisation des résultats S&E.

9.2 Examen périodique du fonctionnement de S&E – "suivre le suivi"

Les systèmes S&E sont forcément dynamiques parce qu'ils doivent être sensibles aux conditions souvent changeantes qui rendent complexe la gestion des projets. C'est particulièrement le cas lors des actions d'urgence où l'instabilité au niveau de la situation et du recensement de la population rendent les systèmes S&E vulnérables s'ils ne sont pas mis à jour en fonction de la situation.

L'évaluation des systèmes S&E aide les organisations à examiner les occasions d'améliorer la conception et le fonctionnement de ces systèmes. Cela est particulièrement important pour les programmes d'aide humanitaire d'urgence où les contextes locaux changent rapidement; l'examen des systèmes S&E les rend mieux aptes à réagir à la situation.

Un système fonctionnel et efficace de PSE pour les appels et FIR d'ACT doit viser à obtenir les trois résultats attendus mesurés par les 7 indicateurs d'efficacité / performance qui figurent au tableau 16 ci-dessous. Les informations concernant ces indicateurs sont rassemblées en utilisant un outil spécifique, le "tableau d'examen des performances". Le diagramme ci-dessous montre le lien entre les résultats PSE, les indicateurs d'efficacité / performance et le tableau d'examen des performances.

Des systèmes S&E insuffisants peuvent entraver les réalisations en fournissant des données erronées et conduire à prendre de mauvaises décisions, avec des effets négatifs sur le vie des bénéficiaires ciblés. Lorsque les systèmes S&E ne sont pas contrôlés, ils peuvent ne pas être appliqués (ce qui est mesuré se fait) ou peuvent déboucher sur de fausses informations et donc de mauvaises décisions. C'est pourquoi un système S&E doit être contrôlé régulièrement en vue d'améliorer son fonctionnement.

L'examen des appels et FIR d'ACT vise à produire trois effets: (i) souligner le lien entre les évaluations et une bonne planification des projets; (ii) définir les conditions minimum de réalisation des appels et FIR d'ACT; (iii) mettre en évidence la nécessité de respecter constamment les critères et l'utilisation correcte des résultats S&E, et les améliorer en permanence.

Ces trois effets sont déterminés en utilisant les 7 indicateurs d'efficacité / performance figurant dans le tableau ci-dessous.

Tableau 17: évaluer le fonctionnement de PSE dans les appels d'ACT

Fonctions PSE	Résultats PSE	Indicateurs
Evaluation et planification de la qualité des appels / FIR	Les mesures d'urgence ont été prises conformément aux procédures et à l'éthique, en temps voulu, avec la participation des communautés; les résultats (qualitatifs et quantitatifs) ont été utilisés pour informer les bénéficiaires, assurer une conception ciblée et cohérente des appels / FIR et pour fournir les informations initiales.	1) pourcentage des évaluations des besoins d'urgence menées conformément aux procédures d'ACT en vue d'obtenir des informations d'évaluation en temps voulu, conformes aux termes de référence; analyse des informations pour ventiler les données par genre et groupes vulnérables identifiés
		2) pourcentage des appels et FIR réalisés dans le respect d'une utilisation cohérente et conforme des informations en vue de: *a) définir les objectifs SMART* *b) cibler les bénéficiaires en fonction des genres et des groupes vulnérables* *c) définir les stratégies de réalisation les plus appropriées* d) *choisir les indicateurs SMART* e) *élaborer un plan de réalisation pratique et orienté vers les résultats*
Elaboration de bonnes bases de données	Des cadres PSE minimum, comprenant le cadre logique et le plan S&E, avec des indicateurs clairs, des outils de récolte des données et des bases de données S&E électroniques sont élaborés et mis en place par le personnel.	3) pourcentage des appels / FIR présentant des indicateurs de résultats et d'effets mesurables, capables de montrer l'évolution du projet et bien formulés par le personnel.
		4) pourcentage des appels / FIR avec des plans S&E élaborés, bien formulés par le personnel et utilisés comme principal outils de référence S&E
		5) pourcentage des appels / FIR pour lesquels on a mis en place et testé des outils de suivi appropriés, en vue de rassembler des données S&E de qualité
Récolte des données, analyse et utilisation des résultats	Les procédures S&E standard de récolte, analyse et utilisation des données S&E, sur la base des outils de suivi approuvés, sont régularisées, institutionnalisées et régulièrement examinées en vue de leur amélioration.	6) pourcentage des appels / FIR qui ont fait un usage approprié des outils S&E de récolte et d'analyse des données, conformément au plan S&E
		7) pourcentage des appels / FIR qui ont veillé à l'utilisation des données S&E en: i) partageant en temps voulu les résultats S&E comparés aux IPC ii) apportant des changements correcteurs iii) informant les planificateurs du projet iv) fournissant les données nécessaires aux évaluateurs

L'examen des performances est assuré par le personnel du Secrétariat d'ACT et les équipes mixtes de suivi d'ACT lors des visites de suivi planifiées; il fait donc partie des termes de référence. Cet examen peut aussi servir aux organisations de financement lorsqu'elles se rendent sur les lieux pour une visite coordonnée par

le Secrétariat. L'examen des performances peut être effectué pour une ou plusieurs organisations de réalisation, et le tableau des résultats sera joint en annexe au rapport de la mission. L'examen ne peut être effectué de manière réaliste que 6 mois au moins après le début de la réalisation. Les membres participant à la réalisation sont responsables d'appliquer les recommandations, tandis que le Secrétariat est responsable du suivi pour veiller à ce que les mesures recommandées soient mises en œuvre.

A l'annexe 5 figure le tableau d'examen des performances avec une liste de questions qui peuvent aider à juger du développement et du fonctionnement des principaux éléments des systèmes S&E.

9.3 Système de soutien PSE entre égaux

Comme on le souligne dans le rapport d'évaluation de l'Alliance ACT *"Unlocking the potential within"* (Eriksson & Borton, 2004), les membres d'ACT aux capacités limitées devraient bénéficier du soutien technique des membres d'ACT qui en ont davantage. Dans cet esprit, un système de soutien PSE entre égaux devrait encourager le transfert des compétences PSE. Sans se limiter à une approche particulière, le système de soutien PSE entre égaux cherchera les meilleurs moyens d'encourager:

(i) le partage des ressources techniques et des connaissances en matière de pratiques PSE grâce aux pratiques communes d'ACT;

(ii) le soutien technique entre organisations et le transfert des connaissances en matière d'élaboration et de gestion de systèmes S&E.

Grâce à la collaboration technique des membres au sein de l'Alliance ACT, on mettra davantage l'accent sur la gestion par résultats et une plus grande redevabilité au niveau des résultats; ce faisant, on renforcera l'impact des activités humanitaires et de développement d'ACT.

10.0 ANNEXES

ANNEXE 1: Cadre logique (modèle)

Classement des objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification MdV	Présupposés
But			*Pas de présupposé*
Effets			*Effets* ➔ *but*
Résultats			*Résultats* ➔ *effets*
Activités	**Liste des principaux apports**		*Activités* ➔ *résultats*

ANNEXE 2: Plan de suivi et d'évaluation (S&E)

Classement des objectifs (structure du projet)	**Indicateurs**	**Récolte de données**				**Analyse et rapport**	
		Méthode	Source des données	Fréquence	Personne responsable	Méthode d'analyse	Délai du rapport
But							
Objectif 1.0							
Résultat 1.1							
Résultat 1.2							
Résultat 1.3							
Objectif 2.0							
Résultat 2.1							
Résultat 2.2							
Objectif 3.0							
Résultat 3.1							
Résultat 3.2							
Résultat 3.3							
Etc.							

ANNEXE 3: Tableau du suivi des performances (TSP)

Indicateur	Début du projet		Evolution du projet								Fin du projet (FP)	
	Etat initial	Cible FP	Q1		Q2		Q3		Q4		Cible FP (révisée)	FP réalisé
			Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé		
Effet 1 (effets)												
Résultat 1.1												
Résultat 1.2												
Résultat 1.3												
Effet 2												
Résultat 2.1												
Résultat 2.2												
Effet 3 (effets)												
Résultat 3.1												
Résultat 3.2												
Résultat 3.3												

ANNEXE 4: Statistique des bénéficiaires

Secteur	Cible prévue	Bénéficiaires touchés (2011)				Total des bénéficiaires touchés	Variation (pourcentage)	Explications
		Personnes déplacées		Communautés d'accueil				
		M	F	M	F			
Eau et hygiène (E&H)	4,800	1,855	1,880			*3,735*	(3,735- 4,800) x 100% 4,800 = 22% (-)	Résultat inférieur d'un tiers à la cible, pour les raisons suivantes:
1. Accès à l'eau potable	2,700	1,395	1,595			*2,990*	11%	Résultat supérieur de 11% à la cible, grâce à la bonne participation des responsables locaux pour mobiliser les habitants
2. Formation à l'hygiène et mise en pratique	2,100	460	285			*745*	65% (-)	Moins de la moitié de la cible atteinte (35%), à cause des réactions négatives aux modes d'hygiène non traditionnels introduits
Santé & nutrition								
Distribution de nourriture								
Distribution de nourriture								
Etc.								

ANNEXE 5: Suivi des performances des systèmes S&E

Légende

1 = pas du tout
2 = très peu
3 = moyennement
4 = correctement

Principaux domaines	**Questions relatives aux performances des systèmes S&E**	**1**	**2**	**3**	**4**
		(cocher)			
1 = pas du tout	**2 = très peu** / **3 = moyennement** / **4 = correctement**	**Note**			
i) Planification	Le but du projet/appel est-il formulé clairement, les objectifs sont-ils conformes à SMART et mesurables?				
	Les indicateurs et le plan S&E sont-ils élaborés lors de la planification?				
	La récolte des données est-elle intégrée à la réalisation du projet?				
	A-t-on utilisé les informations issues de l'évaluation des besoins pour définir les cibles et la situation initiale?				
	Utilise-t-on le Manuel PSE ou d'autres guides concernant S&E?				
ii) Existence de cadres S&E	Y a-t-il un cadre logique complété avec des indicateurs clairs relatifs au processus, activités, résultats et effets?				
	Le cadre logique as-t-il été élaboré avec la participation du personnel de projet?				
	Y a-t-il un plan S&E spécifiant quoi, comment, quand et qui?				
	Les éléments clés du plan S&E (quoi, comment, quand, qui) sont-ils appropriés et pratiques?				
iii) Budget S&E	Les éléments clés de S&E (amélioration des compétences, personnel en nombre suffisant) sont-ils pris en compte dans le projet et son budget?				
	A-t-on prévu le budget de l'évaluation lors de la planification du projet?				
	L'estimation du budget de l'évaluation prend-elle en compte les journées d'évaluation, les tarifs usuels des experts, le nombre des interlocuteurs et les traductions requises?				
iv) Outils S&E disponibles	Les outils de récolte des données de suivi sont-ils mis au point?				
	Les outils mis au point sont-ils utilisés pour rassembler des informations?				
	A-t-on mis au point les bases de données S&E pour stocker les données?				
v) Récolte et analyse des données	La récolte des données S&E se fait-elle conformément au plan?				
	Les données sont-elles introduites régulièrement dans la base de données?				
	Les données sont-elles analysées conformément au plan S&E, en utilisant un programme spécifique (Excel, Access, Epi, SPSS)?				
	Ventile-t-on les données selon le genre, l'âge, la vulnérabilité et le lieu?				
	Les résultats résumés de l'analyse S&E sont-ils transmis aux personnel et responsables du projet?				
vi) Utilisation des résultats S&E	Utilisation des résultats S&E par le personnel lors de la planification?				
	Utilisation des résultats S&E par le personnel pour des corrections?				
	Utilisation des résultats S&E par les responsables dans les rapports?				
	Utilisation des résultats S&E par les responsables pour des décisions organisationnelles importantes?				
	Le personnel et les milieux concernés ont-ils facilement accès aux résultats?				
	Autres (préciser)……				
vii) Responsabilité pour les systèmes S&E	La responsabilité de la gestion des systèmes S&E est-elle clairement définie et appliquée en pratique?				
	La responsabilité du personnel pour la récolte des données et l'utilisation des résultats S&E est-elle clairement définie et appliquée en pratique?				

ANNEXE 6: Glossaire PSE

Activités	Actions ou série d'actions entreprises, en utilisant des ressources pour produire les résultats planifiés.
Bénéfices	Résultats positifs d'un projet au niveau du développement personnel, matériel, économique ou social des bénéficiaires, de l'augmentation des compétences du groupe cible, de la communauté ou d'un partenaire.
Bénéficiaires	Personnes dont la situation devrait être améliorée par la projet. Il est souvent utile de distinguer entre les bénéficiaires directs et indirects d'un projet.
But	Objectif de développement à long terme auquel le projet apporte sa contribution.
Cadre logique	Outil permettant de réfléchir aux buts, objectifs et activités d'un programme ou projet et aux liens existant entre eux. Sous sa forme la plus simple, il s'agit d'une grille de quatre colonnes et quatre lignes. Il permet d'analyser et de présenter les éléments essentiels d'un projet et leurs liens.
Durabilité	Se réfère à la capacité de conserver les bénéfices acquis par le groupe cible ou d'engendrer d'autres bénéfices. La durabilité évalue dans quelle mesure les impacts positifs du programme pourront se maintenir une fois les interventions terminées.
Echantillon	Groupe d'individus choisis dans une population donnée pour procurer une image de ses caractéristiques ou pour formuler des hypothèses concernant cette population.
Effets	Changements intermédiaires dus à un projet, pendant sa réalisation ou peu après, en général au niveau des objectifs spécifiques.
Efficacité	Dans quelle mesure les résultats de l'intervention ont-ils contribué à la réalisation des objectifs spécifiques et généraux?
Efficience	Les intentions du projet ont-elles été converties en résultats de manière économique?
Erreurs de transcription	Erreurs commises lors du transfert des données d'un document dans un autre (électronique ou sur papier) ou dans une base de données. Il est possible de les éviter en vérifiant soigneusement les données par rapport à leur source.
Etudes de cas	Technique de récolte de données consistant à examiner un nombre spécifique de cas ou de projets dont on pense qu'ils éclaireront l'ensemble du programme. Les études de cas sont utiles lorsqu'il est extrêmement difficile de choisir un échantillonnage assez grand pour être représentatif de l'ensemble de la population, lorsque les généralisations ne sont guère importantes, lorsqu'on a besoin de données descriptives et lorsque les cas ou projets à étudier risquent d'être très complexes.
Evaluation	Processus systématique d'identification des résultats d'un projet, consistant à les qualifier et à les comparer avec les intentions et objectifs du projet. L'évaluation peut être continue ou périodique et se faire au cours du projet ou lors de sa conclusion.
Evaluation d'impact	Identification et analyse systématiques de l'impact, pour déterminer notamment s'il correspond au but.

Examen	Evaluation à un moment donné de l'évolution d'un projet ou d'un programme ou d'un aspect particulier de l'un ou de l'autre. Revêt en général un aspect informel et se fait régulièrement et à l'interne.
Impact	Changement durable et important dans la vie des gens dû au projet; il peut être voulu ou non, positif ou négatif.
Indicateur	Elément qualitatif ou quantitatif utilisé pour déterminer dans quelle mesure les changements souhaités ont été réalisés.
Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Indicateurs définis de manière claire, simple et univoque, pour n'admettre qu'une seule interprétation, quel que soit l'utilisateur de l'indicateur ou le moment de cette utilisation.
Intention	Raison d'être du projet; se rapporte à l'amélioration de la situation que le projet est censé réaliser.
Logique d'intervention	Stratégie appliquée pour réaliser l'objectif du projet (résultats, activités et moyens, contribution aux objectifs globaux)Lien entre les moyens mis en œuvre pour l'intervention et ses résultats et effets sur la société. L'examen de la logique d'intervention d'un programme revêt une importance cruciale pour la plupart des évaluations. L'évaluateur doit se demander comment le programme atteint ses objectifs spécifiques et comment ceux-ci s'inscrivent dans les objectifs globaux.
Milieux concernés	On entend par là les personnes, organisations, catégories ou groupes directement touchés par un projet (par ex. bénéficiaires, collaborateurs rétribués ou bénévoles, donateurs, partenaires, autres organisations).
Objectif	Ce que le projet est censé réaliser. Les objectifs s'expriment par des déclarations qui décrivent concrètement les effets souhaités pour la population, soit pendant le projet, soit après son achèvement. On perle parfois d'objectifs spécifiques par opposition aux objectifs globaux (cf. plus haut *But*, terme synonyme).
Participation	Engagement du personnel et des gens touchés par un projet, au niveau de la planification des activités, de leur exécution, du suivi et de l'évaluation d'un projet.
Pertinence	Qualité qui fait que les objectifs d'une intervention sont en accord avec les besoins et priorités aux niveaux national et mondial.
Planification participative	Mode de planification où les initiatives sont prises par les bénéficiaires, avec la participation d'animateurs externes.
Présupposé	Ce qui doit se passer ou exister pour qu'un projet réussisse; les responsables du projet n'ont pas ou peu de contrôle sur les présupposés.
Programme	Ensemble de projets réalisés ou soutenus par une organisation – définis en termes géographiques, en fonction des populations touchées ou d'un thème – dans une approche coordonnée. Cela peut inclure d'autres activités complémentaires. Comme un projet, un programme peut impliquer plusieurs organisations.
Projet	Ce terme se réfère à divers types d'interventions de développement, conçues pour atteindre des objectifs spécifiques dans le cadre d'un budget et d'un calendrier établis d'avance.

Qualitatif	Se réfère aux caractéristiques (indicateurs) qui ne peuvent pas être mesurées; implique de recourir à la perception et au jugement.
Quantitatif	Se réfère aux caractéristiques qui peuvent être mesurées en chiffres.
Rapport coût-efficacité	Permet d'établir comment faire bénéficier d'un projet le plus grand nombre de personnes possible au coût le plus bas possible. Il en découle le coût par bénéficiaire, qui consiste à diviser le coût total d'un projet par le nombre de ses bénéficiaires directs. Le rapport coût-efficacité permet d'établir comment réaliser un projet au moindre coût.
Résultats	Produits ou services, tangibles ou immatériels, qui résultent directement des activités accomplies.
Situation de départ	Situation existant avant le début d'une intervention. Les données relatives à la situation de départ peuvent être comparées avec l'analyse ultérieure pour voir ce qui a changé; elles peuvent être incluses dans un système de suivi.
Suivi	Evaluation systématique et permanente de l'évolution d'un projet par rapport à ses ressources, activités et résultats.
Suivi des performances	Le suivi des performances grâce aux indicateurs révèle si on a obtenu les résultats souhaités et si la réalisation est sur la bonne voie.
Triangulation	Utilisation de plusieurs théories, méthodes et/ou sources de données pour vérifier et étayer une évaluation. Permet de surmonter les déformations dues à l'usage d'une seule discipline ou au recours à un observateur unique, des informateurs intéressés ou des méthodes partiales. (OECD DAC, 2002: 37; Weiss, 1995).
Unité d'analyse	Elément principal étudié lors d'une analyse de données, par ex. famille dirigée par un enfant, école, famille, hommes, femmes, etc.
Validité	Se réfère à la mesure dans laquelle les méthodes et instruments de récolte de données mesurent ce qu'ils sont censés mesurer.

Références

1. ICCO. (1999). *Building Bridges in PME, Guidelines for good practice in the Planning, Monitoring and Evaluation of community-based development projects implemented by Southern NGOs with support from European Ecumenical Agencies*
2. MEASURE Evaluation Project (2003). *A Guide to Monitoring and Evaluation of Capacity-Building Interventions in the Health Sector in Developing Countries. MEASURE Evaluation Manual* (Series, No. 7): Anne LaFond, MS, JSI Research &Training Institute, Inc; Lisanne Brown, PhD, Tulane University
3. Ministry for Foreign Affairs of Finland, Department for Development Policy. (2006). *Guidelines for Programme Design, Monitoring and Evaluation*
4. The Sphere Project. (2011). *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response* (Third Edition)
5. ACT Alliance. (2004). *Unlocking the potential within. Evaluation of the ACT Alliance in the international response to Crises.* Eriksson, J. & Borton, J.
6. USAID Center for Development Information and Evaluation. (1998). *Performance Monitoring and Evaluation TIPS, Guidelines for Indicator and Data Quality* (Number 12)
7. ICCO & Kerk in Actie. (2009). PME Guidelines for Disaster Response Programmes. Joanne van der Schee (in cooperation with POs in Delhi and Utrecht, R&D and DM unit)
8. United Nations World Food Programme, Office of Evaluation. *Going to the Field to collect Monitoring and Evaluation Data*
9. ALNAP. (ODI2009). *Real-time evaluations of humanitarian action, An ALNAP Guide* (Pilot Version): Cosgrave, j., Ramalingman, B. & Beck, T.
10. ODI. (1998). *Relief and Rehabilitation Network Paper. Evaluating Humanitarian Assistance Programme in complex emergencies*: Alistair Hallam. Edited by Borton, J., Gibbons L. & Longford S.
11. Catholic Relief Services. (2004). *Propack. The CRS Project Package*. US, Baltimore: Stetson, V., Sharrock, G. & Hahn, S.
12. Patton, M.Q. (1997), *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text.* 3rd Edition. Sage Publications, CA.
13. Lambert, B. (2008). *Reflections on learning in healthy organisations, unpublished paper*
14. UNDP. (1998). *Capacity assessment and development in a systems and strategic management context: Management Development and Governance Division* (technical advisory paper No. 3). New York
15. Mango (2009). *Bilan de santé financière Mango: la gestion financière de votre ONG est-elle saine?* (Version 3)
16. ICCO and Kerkinactie. (2009). *Terms of Reference: Resource Management Audit (RMA), Template* (Version 2009)
17. ACT Alliance. (2010). *ACT Strategy for protecting and building capacities during humanitarian crises*
18. DWS, Lutheran World Federation. *PME planning framework*
19. Inter-Agency Network for Education in Emergencies . (2004). *Minimum Standards for Education in Emergencies: Chronic Crises and Early Reconstruction*. New York and Geneva (www.ineesite.org)
20. Communications and Information Management Resource Centre (CIMRC). (2003). *Advocacy impact assessment guidelines*: Megan, Lloyd Laney.

Traduction : Service linguistique, COE