

INTRODUCTION

Depuis 1998 L`AJESEEEY a le privilège de servir les pauvres et les personnes défavorisées au Cameroun. Sans distinction de race, L`AJESEEEY apporte une assistance aux personnes vulnérables. Par le biais de projets de développement dans des domaines de l'éducation, la paix, la justice, la santé (le VIH/Sida, le choléra, le paludisme)L`AJESEEEY travaille à faire Respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie.

le suivi et l'évaluation de L`AJESEEEY

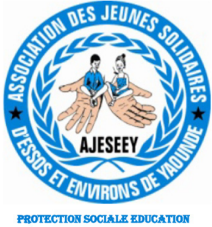
Il a pour objectif de donner des directives pour permettre d`élaborer un système complet de suivi-évaluation pour les programmes /projets d'assistance humanitaire et de développement. Il aborde les principaux documents et processus de planification nécessaires pour créer et mettre en oeuvre un système de S-E pour la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation des projets. Il est conçu pour être utilisé par les gestionnaires de programmes et les décideurs de notre organisation. Les quatre composantes principales d'un système de S-E sont :

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

Il est important d'insister sur le fait que les différentes composantes de notre système de S-E sont interdépendantes et que la planification du S-E demande d'autres éléments, que cela soit Indiqué explicitement ou implicitement.

Le S-E fait partie intégrante de la conception de nos projets ainsi que de leur mise en oeuvre et de leur achèvement Ce document va donc commencer par décrire l'ensemble du système de S-E et les correspondances avec ces principales étapes du cycle du projet.

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



Notre système de S-E est basé sur les paramètres clés du projet :

- Le but global, ou le changement ou effet désiré
- Les principaux bénéficiaires ou publics auxquels le projet veut bénéficier
- Les hypothèses ou suppositions qui relient les objectifs du projet et des interventions ou activités particulières
- L'ampleur et la taille du projet
- L'importance de la participation et de la capacité en S-E
- La durée du projet
- Le budget général du projet Chaque projet peut avoir des besoins différents pour le S-E, selon le contexte où il opère, notre capacité de mise en oeuvre, les exigences des bailleurs de fonds et d'autres facteurs. Quand on prépare un plan de S-E, il est important d'identifier ces besoins et de coordonner les méthodes, procédures et outils utilisés pour y répondre. Ceci permet d'économiser les ressources et de simplifier la planification du S-E

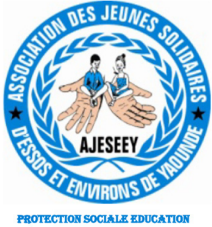
Critères se notre S-E

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

Les quatre principales composantes du système de S-E de L' AJESEEEY

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

1. Que veut changer le projet et comment ?
2. Quels sont les objectifs spécifiques pour réaliser ce changement ?



3. Quels sont les indicateurs et comment mesureront-ils cela ?

4. Comment les données seront-elles collectées et analysées ?

Cadre d'analyse causale

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

1. Le principal problème et la ou les principales conditions que le projet veut changer

2. Les facteurs causant cette/ces condition(s)

3. Des manières d'influer sur les facteurs causaux, sur la base des hypothèses sur les relations entre les causes et les solutions probables

4. Les interventions pour influer sur les facteurs causaux 5. Les changements attendus ou les effets désirés

L'analyse causale doit être basée sur une étude approfondie des conditions locales et des données disponibles ainsi que sur une consultation avec les bénéficiaires potentiels, ceux qui mettront en œuvre le programme, d'autres parties prenantes et des experts techniques. On pourra trouver ces informations dans des évaluations initiales des besoins, des études de faisabilité, des Méthodes Accélérées de Recherche Participative (MARP), la cartographie des communautés et des analyses SWOT (Forces, faiblesses, opportunités et menaces).

Les hypothèses qui sous-tendent l'analyse causale peuvent être évaluées en

Impliquant les bénéficiaires potentiels, les gestionnaires des programmes et les personnes devant faire la mise en œuvre, les autres parties prenantes et des experts techniques.

Tableau 1 : Cadre d'analyse causale

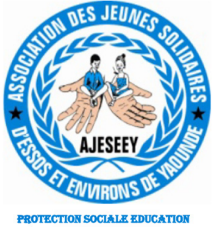


Analyse causale	Élaboration de l'hypothèse	Conception du projet
Cause/Conditions Les mères ne savent pas que ne pas se protéger contre les moustiques peut rendre le fœtus malades (connaissance)	Si les mères ont conscience du danger des moustiques	Interventions Éduquer les mères aux dangers des piqûres de moustiques
Les mères croient que le fait que le fœtus ne soit directement exposé aux moustiques il n'est pas en danger (attitude)	Et que la moustiquaire imprégnée est importante pour leurs santés et celles de leurs bébés	Éduquer les mères à la valeur de la MILDA
Les mères dorment sans leurs moustiquaires imprégnées (pratique)	Alors, elles dormiront tous les soirs sous une MILDA	Effets désirés Augmentation de l'utilisation des MILDA
Problème Forts taux de naissance de bébé à faible poids	Et par là, contribueront à la réduction des cas de naissance de bébé à faible poids	But général Diminution de la mortalité infantile
Conséquence Fort taux de mortalité infantile	Et par là, contribueront à la réduction de la mortalité infantile	But général Diminution de la mortalité infantile

De nombreux projets ne préparent pas de cadre explicite d'analyse causale.

Pourtant, ce cadre aide à préciser les principales interventions et à identifier les variables nécessaires pour évaluer les effets du projet. Par exemple, le cadre présenté dans le Tableau 1 fait l'hypothèse que les mères dormiront sous une MILDA une fois qu'elles auront appris les dangers que représentent les moustiques. Cependant, si les mères ont une autre raison de ne pas se protéger contre les moustiques, Comme des normes culturelles ou le fait qu'elles n'ont pas les moyens pour s'en procurer, on a alors besoin d'autres interventions. Le système de S-E teste les hypothèses pour déterminer si les interventions et les produits d'un projet ont contribué aux effets désirés.

Le choix des problèmes à traiter et des interventions appropriées doivent être basés sur les résultats de la recherche et sur l'expérience des programmes dans des situations similaires. L'analyse causale est utile pour examiner les relations de cause à effet et pour déterminer les besoins de la communauté à partir des-



quels on formulera une hypothèse de travail.

Cadre logique

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

Pour la planification du S-E, il est essentiel de bien comprendre la hiérarchie des objectifs du cadre logique. C'est ce qui, en fin de compte, fournira des

Informations pour les questions clés qui guideront l'évaluation des processus et des impacts du projet.

-But : Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à ses buts à plus long terme ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Quelles conséquences imprévues, positives ou négatives, a eu le projet ? Pourquoi sont-elles survenues ?

-Effets : Quels changements ont résulté des produits et dans quelles mesures ceux-ci ont-ils des chances de contribuer à l'objet et à l'impact désiré du projet ? Le projet a-t-il réalisé les changements dont il peut raisonnablement être tenu pour responsable ?

-Produits : Quels produits ou services directs tangibles le projet a-t-il fourni comme résultat des activités ?

-activités : Les activités prévues ont-elles été réalisées à temps et dans le budget ? Quelles activités imprévues ont été réalisées ?

-intrants : Les ressources ont-elles été utilisées efficacement ?

De la même façon, il est important de comprendre la hiérarchie des indicateurs du cadre logique. Par exemple, il est généralement plus facile de mesurer les indicateurs des niveaux inférieurs, comme le nombre de participants à un atelier, alors que les indicateurs des niveaux supérieurs, comme le changement de comportement, demandent généralement plus

d'analyse et de synthèse des informations. Cela affecte les méthodes de

collecte et d'analyse des données et cela a des implications sur le recrutement du personnel, les budgets et les calendriers.

Tableau 2 : Tableau de définitions du cadre logique



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



intrants Ressources utilisées pour mettre en oeuvre les activités (financières, matérielles, humaines)	Indicateur d'intrant Moyen quantitatif ou qualitatif pour mesurer l'utilisation des intrants (ressources utilisées pour les activités)	Méthode de mesure, source de données et fréquence de la collecte des données pour l'indicateur	Facteurs hors du contrôle du projet qui pourraient restreindre ou empêcher l'accès aux intrants
---	---	--	--

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

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

sont réalistes et faisables et qu'ils répondent aux besoins en informations des utilisateurs.

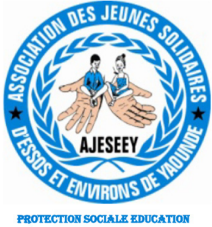
Quand vous concevez des indicateurs, posez-vous les questions suivantes : 1 Les indicateurs sont-ils SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, en Rapport avec les activités, limités dans le Temps) ? Les indicateurs doivent être faciles à interpréter et à expliquer, rapides, économiques et faisables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

Cadre 2 : Pièges

Surcharge d'indicateurs. Les indicateurs ne doivent pas rendre compte de tout dans un projet, mais seulement de ce qui est nécessaire et suffisant pour le suivi et l'évaluation.

Fixation sur les produits. Compter des myriades d'activités et de produits est utile pour la gestion du projet mais ne montre pas l'impact du projet. Pour mesurer les effets du projet, il est préférable de sélectionner quelques indicateurs de produits importants et de se concentrer sur les indicateurs d'effet et d'impact chaque fois que c'est possible.

Imprécision des indicateurs. Les indicateurs doivent être spécifiques pour pouvoir être facilement mesurés. Par exemple, il vaut mieux demander combien d'enfants de moins de 5 ans ont dormi sous une moustiquaire imprégnée d'insecticide la nuit dernière que de poser la question générale de savoir si les ménages pratiquent des mesures de protection contre le paludisme.



Complexité excessive. Des informations complexes peuvent prendre du temps, être coûteuses et le personnel local peut les trouver difficiles à comprendre, à résumer, à analyser et à employer. Il faut que les informations restent simples, claires et concises.

3 : Limites du cadre logique

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

Le tableau des indicateurs

Un tableau des indicateurs est crucial pour planifier et gérer la collecte, l'analyse et l'utilisation des données. Il élargit le cadre logique pour identifier les principaux besoins d'informations pour chaque indicateur et résume les principales tâches de S-E pour le projet. Le nom et le format du tableau des indicateurs peuvent varier (par exemple Plan de S-E, tableau de planification

Des indicateurs, ou plan de collecte de données), mais les fonctions générales restent les mêmes.

Indicateurs: Les indicateurs énoncent clairement et précisément les informations nécessaires pour évaluer si les changements prévus ont eu lieu. Les indicateurs peuvent être soit quantitatifs (numériques) soit qualitatifs (observation descriptives).

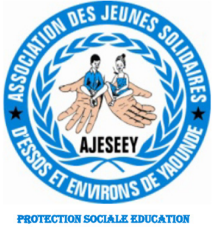
Généralement, ceux du tableau des indicateurs sont pris directement dans le cadre logique.

2. Définition des indicateurs : Pour chaque indicateur, on a besoin :

D'une définition détaillée de ses termes clés, avec une explication des aspects particuliers qui seront mesurés (comme qui, quoi et quand l'indicateur s'applique). La définition doit expliquer précisément comment l'indicateur sera calculé, comme le numérateur et le dénominateur pour un pourcentage. On notera aussi dans

Cette colonne si l'indicateur doit être détaillé selon le genre des bénéficiaires, leur âge, origine ethnique ou selon une autre variable.

3. Méthodes/sources : Cette colonne montre les sources d'informations et les méthodes ou les outils de



collecte des données, comme l'utilisation de données secondaires, un suivi régulier ou une évaluation périodique, des enquêtes de début ou de fin, des MARP et des discussions en groupes focaux. Cette colonne doit aussi indiquer si les outils de collecte de données (questionnaires, check-lists) existent déjà ou devront être élaborés. On notera que la colonne du cadre logique « moyens de vérification » peut donner une source ou une méthode, comme « enquête dans les ménages ». Le plan de S-E doit avoir beaucoup plus de détails car le travail de S&E sera basé sur les méthodes particulières notées.

4. Fréquence/calendriers : Cette colonne montre à quel intervalle les données seront collectées pour chaque indicateur, par exemple mensuel, trimestriel ou annuel. Il est souvent utile de préciser le moment ou le calendrier de la collecte des données, comme les dates où commencera ou se terminera la collecte ou les dates limites pour préparer les outils. Quand on prépare le calendrier de la collecte des données, il est important de prendre en compte des facteurs comme les variations saisonnières, les vacances scolaires, les fêtes et les rites religieux

5. Personne(s) responsable(s) : Cette colonne donne la liste des personnes responsables et devant rendre compte de la collecte et de l'analyse des données, comme les volontaires de la communauté, le personnel sur le terrain, les gestionnaires de projet, le ou les partenaires locaux et les consultants externes. En plus du nom des personnes, ajoutez le titre du poste pour que ce soit plus clair s'il y a des changements de personnel. Cette colonne est utile pour faire une évaluation initiale des capacités et prévoir un renforcement des capacités pour le système de S-E.

6. analyse des données : Cette colonne décrit la compilation et l'analyse des données pour juger si l'indicateur a été atteint ou non. Par exemple, les données d'enquêtes font généralement l'objet d'une analyse statistique tandis que les données qualitatives peuvent être étudiées par des chercheurs ou des membres de la communauté.

7. utilisation de l'information : Cette colonne détermine quel est le public prévu et l'utilisation prévue des informations. Par exemple, les résultats peuvent être utilisés pour faire le suivi de la mise en oeuvre du projet, pour évaluer les interventions, prévoir le travail futur du projet ou pour rendre compte à des décideurs politiques ou à des bailleurs de fonds. Cette colonne devra aussi expliquer le format qui sera utilisé pour les résultats (par ex. des tableaux, des graphiques, des cartes, des histogrammes, des rapports narratifs) et la façon dont ils seront diffusés (par ex. sites Internet, bilans, réunions communautaires, listes de diffusion et médias).

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

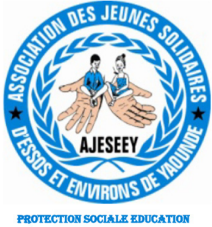
Il faut absolument élaborer le tableau des indicateurs avec la participation .

*Panifier le suivi et l'évaluation

*Les quatre principales composantes d'un système de S-E

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

Plan de collecte et d'analyse des données



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

Les principales sources de données et d'informations pour le suivi et

L'évaluation d'un projet sont :

-les données secondaires. On peut obtenir des informations utiles dans d'autres recherches, comme des enquêtes ou d'autres études menées auparavant ou prévues à un moment qui correspond aux besoins de S-E du projet, des évaluations initiales approfondies et des rapports de projets.

-Des enquêtes sur des échantillons. Une enquête basée sur un échantillon aléatoire des bénéficiaires ou du public cible du projet est souvent la meilleure source de données sur les effets du projet.

Les enquêtes demandent beaucoup de travail et reviennent cher, mais elles fournissent des données plus objectives que des méthodes qualitatives. De nombreux bailleurs de fonds demandent de faire des enquêtes de début et de fin s'il s'agit d'un grand projet et qu'il n'y a

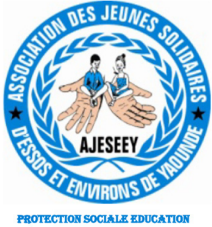
pas de données alternatives.

-Données sur les produits du projet. La plupart des projets collectent des données sur leurs diverses activités, comme le nombre de personnes servies et les nombre d'objets distribués.

-études qualitatives. Des méthodes qualitatives largement utilisées dans la conception et l'évaluation des projets sont : méthode accélérée de recherche participative, cartographie, entretiens avec des informateurs clés, discussions en groupes focaux et observation.

-Check-lists : Une revue systématique des composantes particulières du projet peut être Utile pour fixer des normes de base et établir des mesures périodiques d'amélioration.

-Évaluations externes : Ceux qui mettent en oeuvre le projet ainsi que les bailleurs de fonds recrutent souvent des experts extérieurs pour revoir ou évaluer les produits et les effets du projet. Ces évaluations peuvent être biaisées par la brièveté du contact avec le projet et une trop grande dépendance par rapport aux informateurs clés. Cependant, elles sont moins chères et plus rapides qu'une enquête sur un échantillon représentatif et cela peut amener des points de vue différents, une expertise technique et un degré d'objectivité qui est plus crédible pour les parties prenantes.



Évaluations participatives : L'utilisation des bénéficiaires dans les revues ou les évaluations de projets peut les habiliter et développer l'appropriation locale, la capacité et la pérennité du projet. Mais ces évaluations peuvent être biaisées par la politique locale ou dominées par les voix les plus puissantes de la communauté. La formation et la gestion des bénéficiaires locales peuvent être aussi coûteuses en temps, argent et expertise et demandent l'adhésion des parties prenantes. Cependant, les évaluations participatives peuvent en valoir la peine car les gens ont plus de chance d'accepter et d'internaliser des résultats et des recommandations qu'ils auront trouvés eux-mêmes et d'agir en conséquence.

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

-Préparer des directives pour la collecte des données. Cela permet la standardisation, la cohérence et la fiabilité dans le temps et avec des personnes différentes du processus de collecte des données. Vérifiez que toutes les données nécessaires pour les indicateurs sont collectées par au moins une source de données. que toutes les données nécessaires pour les indicateurs sont collectées par au moins une source de données.

-tester à l'avance les outils de collecte des données. Des tests à l'avance permettent de détecter des questions ou des techniques posant problème, de vérifier le temps de collecte, d'identifier des questions éthiques potentielles et de renforcer la compétence des personnes qui collecteront les données.

-Former les personnes qui collecteront les données. Présentez le système de collecte des données, les techniques, les outils, l'éthique de la collecte des données et fournissez des compétences en communication interpersonnelle adaptées culturellement. Donnez aux personnes formées une expérience pratique de la collecte des données.

-Répondre aux questions éthiques. Identifiez les inquiétudes exprimées par la population cible et répondez-y. Assurez-vous qu'on a obtenu la permission ou l'autorisation nécessaires des autorités locales, que les coutumes et les normes vestimentaires locales sont respectées et que la confidentialité et la participation volontaire sont garanties.

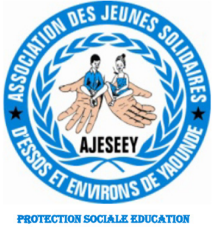
4 : Réduire les coûts de la collecte des données

Les questions suivantes aident à simplifier la collecte des données et à réduire les coûts :

-Les informations sont-elles nécessaires et suffisantes ? Collectez seulement ce qui est nécessaire pour la gestion et l'évaluation du projet. Limitez les besoins en informations aux objectifs, indicateurs et hypothèses du cadre logique.

-Y a-t-il des sources fiables de données secondaires ? Cela peut permettre d'économiser de l'argent sur la collecte de données primaires.

-La taille de l'échantillon est-elle adaptée mais pas excessive ? Déterminez la taille d'échantillon qui est nécessaire pour estimer ou détecter les changements. Envisagez d'utiliser des échantillons stratifiés ou groupés.



-Les instruments de collecte des données peuvent-ils être simplifiés ? Éliminez les questions inutiles des questionnaires et des check-lists. En plus de faire gagner du temps et de l'argent, cela a l'avantage supplémentaire d'éviter de lasser les Personnes interrogées durant l'enquête.

Un plan d'analyse des données doit identifier :

- Quand l'analyse des données sera faite. Ce n'est pas un événement isolé à la fin de la collecte des données, mais une tâche continue depuis le début du projet. L'analyse des données peut être structurée par des réunions ou autres forums pour coïncider avec des dates importantes de la mise en oeuvre ou des rapports.

- À quel point l'analyse sera quantitative et/ou qualitative et quelles sont les compétences spécialisées et les équipements nécessaires pour l'analyse.

-Qui fera l'analyse, c'est-à-dire des experts externes, des employés du projet, des bénéficiaires et/ou d'autres parties prenantes.

-Si et comment on fera d'autres analyses plus tard. On peut avoir besoin de ces analyses pour vérifier les résultats, pour faire un suivi sur les sujets de recherche pour une extension du projet et pour d'autres financements, ou pour fournir des informations pour des programmes futurs.

Rendre compte des informations et utilisation des informations

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

- Faire avancer l'apprentissage des employés du projet ainsi que de la communauté du développement dans son ensemble

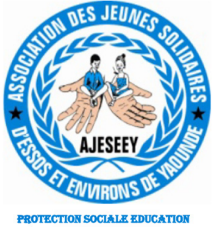
-Améliorer la qualité des services fournis

-Informers les parties prenantes sur les bénéfices du projet et les impliquer dans un travail qui fait avancer les buts du projet

- Informer les bailleurs de fonds, les décideurs politiques et les spécialistes techniques sur des interventions efficaces (et sur celles qui n'ont pas fonctionné comme on l'espérait)

-Concevoir un modèle de projet qui peut être reproduit et dont on peut augmenter l'échelle..

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



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

- Concevoir le plan de communication du S&E autour des besoins d'informations des utilisateurs : Le contenu et le format des rapports sur les données seront différents, selon que ces rapports doivent être utilisés pour suivre les progrès, faire une planification stratégique, répondre à des conditions, identifier des problèmes, justifier une demande de financement ou mener une évaluation d'impact

- Identifier la fréquence à laquelle on a besoin des données : Par exemple, les gestionnaires de projets peuvent avoir besoin d'étudier les données fréquemment pour évaluer l'avancement du projet et prendre des décisions alors que les bailleurs de fonds peuvent n'avoir besoin des données qu'une ou deux fois par an pour avoir un compte rendu.

- Adapter le format des rapports aux utilisateurs prévus : Les rapports peuvent être plus ou moins complexes et être rédigés dans un jargon plus ou moins technique. Le format et le moyen de diffusion du rapport doivent être adaptés aux utilisateurs particuliers et on utilisera des méthodes différentes pour demander un feedback

- Identifier les bons moyens et les bons médias pour communiquer les données du S-E : Envisager à la fois des comptes rendus internes, comme des rapports réguliers sur le projet pour la direction et des rapports d'activités pour les bailleurs de fonds, et des comptes rendus externes, comme des forums publics, des communiqués de presse, des bilans et des sites internet.

Personnel de S-E et renforcement des capacités

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

la mise en oeuvre d'un bon travail de S-E.

Suggestions pour permettre un bon appui au S-E :

- Identifier les différentes tâches et les compétences nécessaires qui y correspondent, comme de bons systèmes de collecte de données sur le terrain, la conception de la recherche et la saisie et l'analyse de données

- Évaluer les compétences correspondantes qui existent dans l'équipe du projet, les organisations partenaires et les bénéficiaires de la communauté eux-mêmes

- Spécifier dans quelle mesure les parties prenantes locales vont ou ne vont pas participer au processus de S&E (Cf. Tableau 3)

- Assigner des rôles et responsabilités précises aux membres de l'équipe et désigner un gestionnaire de S-E



. -Recruter des consultants, des étudiants et autres pour les compétences qui manquent et pour les besoins particuliers, comme les traductions, l'analyse statistique et les connaissances culturelles. -Déterminer les sujets pour lesquels on a besoin d'une formation formelle et faire des sessions de formation.

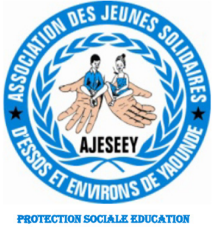
-Encourager les employés à faire une formation informelle grâce à des conseils et un feedback sur le lieu de travail, par exemple des commentaires sur un rapport ou des conseils d'utilisation des programmes informatiques.

-Faire particulièrement attention au développement des capacités locales de S-E.

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

Tableau 3 : Considérer le S&E participatif

Avantages potentiels	Inconvénients potentiels
<p>Habilite les bénéficiaires à analyser leur propre situation et à agir sur celle-ci (en tant que « participants actifs » et non en tant que « bénéficiaires passifs »)</p> <p>Développe la capacité locale à gérer, s'approprier et maintenir le projet du fait que les gens ont plus de chance d'accepter et d'intérioriser les constatations et les recommandations qu'ils donnent</p> <p>Développe la collaboration et le consensus à différents niveaux : entre les bénéficiaires, le personnel et les partenaires locaux, et la direction</p> <p>Renforce la responsabilité des bénéficiaires, en empêchant qu'une seule perspective ne domine le processus de S&E</p> <p>Fait économiser du temps et de l'argent dans la collecte des données par rapport à ce que cela coûterait d'utiliser le personnel du projet ou de recruter une aide extérieure</p> <p>Donne rapidement des informations intéressantes venant du terrain pour prendre des décisions de gestion afin d'exécuter des mesures correctives</p>	<p>Il faut plus de temps et d'argent pour former et gérer le personnel local et les membres de la communauté</p> <p>Il faut des facilitateurs compétents pour que tout le monde comprenne le processus et soit impliqué de façon égale</p> <p>La qualité des données collectées peut être compromise par la politique locale ; l'analyse des données et la prise de décision peuvent être dominées par les voix les plus puissantes de la communauté (en lien avec les facteurs de genre, d'origine ethnique ou de religion)</p> <p>Il faut que les populations locales s'impliquent vraiment et que les bailleurs de fonds soient d'accord car le projet risque de ne pas utiliser des indicateurs ou des formats traditionnels pour rendre compte des constatations</p>



Budget du S-E

Un travail important dans la planification du S-E est l'estimation des coûts, du personnel et des autres ressources nécessaires pour faire le travail de S-E

Il est important qu'à la phase de conception du projet, les spécialistes du S-E aient leur mot à dire dans les décisions sur les besoins budgétaires du S-E pour que des fonds soient alloués spécifiquement au S&E et soient disponibles pour mettre en oeuvre des tâches spécifiques de S-E.

Suggestions pour préparer un budget réaliste :

-Faire la liste de toutes les tâches et des responsabilités générales de S&E, analysez ce qui est nécessaire pour chaque tâche et déterminer ce que cela coûtera

Faire un budget pour le personnel : le personnel à plein temps, les consultants externes, le développement des capacités, la formation et d'autres dépenses pour les ressources humaines

- Vérifier que le budget comprend toutes les dépenses d'équipement :

les coûts pour les locaux, les équipements et fournitures de bureau, les voyages et l'hébergement, les matériels et programmes informatiques, etc.

-Déterminer si toutes les tâches sont couvertes dans le budget général du projet, comme l'appui pour un système de gestion de l'information, le transport sur le terrain et l'entretien des véhicules, la traduction et le publication des documents ou outils de S-E

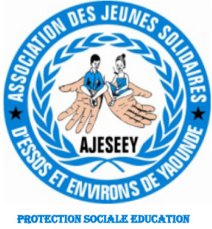
-Étudier les conditions du bailleur de fonds pour déterminer s'il y a d'autres éléments qui doivent être inclus dans le budget ou, au contraire, que le bailleur de fonds peut financer directement

- Tenir compte des imprévus, comme l'inflation, la dévaluation de la monnaie, des vols d'équipement ou la nécessité de faire une collecte ou une analyse supplémentaires des données pour vérifier des Constatations

Un texte justifiant chaque ligne budgétaire peut protéger contre des coupes budgétaires arbitraires. Il peut être nécessaire de clarifier ou de justifier certaines dépenses, comme les salaires différents de ce qui est normalement payé pour un certain type de poste, les honoraires des consultants et des experts externes ou les différentes étapes d'une enquête qui s'additionnent

dans les frais (concevoir et tester un questionnaire, traduire dans un sens puis dans l'autre, formation des enquêteurs, coûts journaliers pour les enquêteurs et les superviseurs sur le terrain, coûts de voyage et de logement pour faire l'enquête, analyse et rédaction des données, etc.).

L'AJESEY se propose d'alloué 3à 10% du budget de chaque projet pour le SE.



Références et ressources

-Plan de suivi évaluation CRS

-(IFAD, 2002, pp. 4-20).

-Frankel, Nina et Anastasia Gage, 2007. « M&E Fundamentals: A Self-Guided Minicourse. »
Agence des États-Unis pour le développement économique (USAID), Washington,