

Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes

www.ifrc.org
Sauver des vies, changer les mentalités.

 Fédération internationale des Sociétés
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge



La *Stratégie 2020* exprime la détermination collective de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération) à mieux surmonter les grands défis auxquels l'humanité sera confrontée au cours de la prochaine décennie. Influencée par les besoins et les vulnérabilités particuliers des communautés diverses où nous menons notre action et par les libertés et les droits qui sont ceux de tous les êtres humains, la *Stratégie 2020* vise, à terme, à servir tous ceux qui se tournent vers nous pour contribuer à bâtir un monde plus humain, plus digne et plus pacifique.

Au cours des dix prochaines années, la Fédération internationale s'attachera, collectivement, à réaliser les objectifs stratégiques suivants :

- 1. Sauver des vies, protéger les moyens d'existence et renforcer le relèvement après les catastrophes et les crises.**
- 2. Promouvoir des modes de vie sains et sûrs.**
- 3. Promouvoir l'intégration sociale et une culture de non-violence et de paix.**

Remerciements

Ce guide a été élaboré par le Département de la planification et de l'évaluation (DPE) du Secrétariat de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Il n'aurait pas pu l'être sans les suggestions et les commentaires précieux des Sociétés nationales. Nous tenons à remercier tout particulièrement la Croix-Rouge britannique, la Croix-Rouge danoise, la Croix-Rouge de Norvège, la Croix-Rouge suédoise, la Croix-Rouge finlandaise, la Croix-Rouge américaine, la Croix-Rouge australienne et la Croix-Rouge canadienne. Nous remercions aussi vivement Julie Smith pour la créativité de ses vignettes sur le suivi et l'évaluation et son sens de l'humour.

© Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2011

Ce guide peut être photocopié en partie ou dans sa totalité à des fins non commerciales, à condition que la source soit indiquée. La Fédération internationale apprécierait d'être informée de toute utilisation faite de ce document.

Les demandes de reproduction à des fins commerciales doivent être adressées à la Fédération, secretariat@ifrc.org

Les appellations et les cartes utilisées ne représentent pas l'opinion de la Fédération internationale ou des Sociétés nationales concernant le statut juridique d'un territoire ou de ses autorités.

Toutes les photos publiées dans ce guide sont la propriété de la Fédération, sauf indication contraire. Photo de couverture, de gauche à droite, vers la droite : Benoît Matsha-Carpentier/Fédération, Arzu Ozsoy/Fédération, Alex Wynter/Fédération.

Case postale 372
CH-1211 Genève 19
Suisse
Téléphone: +41 22 730 4222
Fax: +41 22 733 0395
Courriel: secretariat@ifrc.org
Site Web: www.ifrc.org

Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes

1220500 S 1,000 10/2012

Table des matières

Remerciements	2 ^{ème} de couverture
Abréviations et acronymes	4
.....	
Introduction	5
.....	
PARTIE 1 : Concepts et considérations liés au suivi et à l'évaluation	11
.....	
1.1 Gestion axée sur les résultats	11
1.2 Le suivi, l'évaluation et le cycle du projet/programme	12
1.3 Qu'entend-on par suivi ?	13
1.4 Qu'entend-on par évaluation ?	16
1.5 Études de référence initiale et finale	21
1.6 Comparaison entre suivi, évaluation, examen et audit	22
1.7 Normes et éthique dans le cadre du suivi et de l'évaluation	25
1.8 Prêter attention au genre et aux groupes vulnérables	26
1.9 Réduire les biais et les erreurs	28
.....	
PARTIE 2: Six étapes clés du suivi et de l'évaluation de projets/programmes	31
.....	
2.1 ÉTAPE 1 – Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation	34
2.1.1 Examiner la conception opérationnelle du projet/programme (cadre logique)	34
2.1.2 Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information	36
2.1.3 Recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation	38
2.1.4 Définir la portée des principales manifestations et activités de suivi et d'évaluation	39
2.2 ÉTAPE 2 – Planifier la collecte et la gestion des données	41
2.2.1 Élaborer un plan de suivi et d'évaluation	41
2.2.2 Déterminer s'il existe des données secondaires	42
2.2.3 Établir un équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives	44
2.2.4 Trianguler les sources et les méthodes de collecte de données	45
2.2.5 Définir les critères d'échantillonnage	46
2.2.6 Élaborer les enquêtes	47
2.2.7 Élaborer les méthodes/outils spécifiques de collecte de données	49
2.2.8 Établir un mécanisme de prise en compte des réclamations et remontées d'information des parties prenantes	51
2.2.9 Établir un mécanisme d'examen par le personnel/les volontaires du projet/programme	53
2.2.10 Planifier la gestion des données	53
2.2.11 Utiliser un Tableau de suivi des indicateurs (TSI)	57
2.2.12 Tenir un registre des risques (tableau)	59
2.3 ÉTAPE 3 – Planifier l'analyse des données	60
2.3.1 Préparer l'analyse des données	61
2.3.2 Suivre les étapes clés de l'analyse des données	63
2.4 ÉTAPE 4 – Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations	70
2.4.1 Anticiper et planifier le compte rendu	71
2.4.2 Planifier l'utilisation des informations	80
.....	

2.5 ÉTAPE 5 – Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités	84
2.5.1 Évaluer les capacités des personnes participant au suivi et à l'évaluation	84
2.5.2 Déterminer le niveau de participation locale	85
2.5.3 Définir les besoins en compétences extérieures	88
2.5.4 Définir les rôles et les responsabilités	88
2.5.5 Planifier la gestion des activités de suivi et d'évaluation menées par l'équipe responsable du projet/programme	89
2.5.6 Déterminer les besoins et les possibilités en matière de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation	90
2.6. ÉTAPE 6 – Établir le budget du suivi et de l'évaluation	90
2.6.1 Détailler les postes budgétaires du suivi et de l'évaluation	90
2.6.2 Intégrer les coûts de suivi et d'évaluation dans le budget du projet/programme	91
2.6.3 Examiner les contributions et les exigences budgétaires des donateurs	92
2.6.4 Prévoir une provision pour imprévus	92
<hr/>	
ANNEXES	95
<hr/>	
Annexe 1: Glossaire des principaux termes du suivi et de l'évaluation	95
Annexe 2: Ressources relatives au suivi et à l'évaluation	102
Annexe 3: Facteurs influant sur la qualité de l'information issue du suivi et de l'évaluation	108
Annexe 4: Liste de contrôle des six étapes clés du suivi et de l'évaluation	110
Annexe 5: Cadre logique de la Fédération – définition des termes	113
Annexe 6: Grille d'analyse des parties prenantes du suivi et de l'évaluation	114
Annexe 7: Tableau de planification des activités du suivi et de l'évaluation	116
Annexe 8: Modèle de plan de suivi et d'évaluation et instructions	117
Exemple de plan de suivi et d'évaluation	118
Objectif et conformité du plan de suivi et d'évaluation	120
Instructions relatives au plan de suivi et d'évaluation	120
Annexe 9: Exemples de questions fermées	123
Annexe 10: Méthodes et outils de collecte de données	124
Annexe 11: Modèle de formulaire de remontée d'information sur le projet/programme	126
Annexe 12: Registre des réclamations	127
Annexe 13: Modèle de gestion de la performance du personnel/des volontaires	128
Annexe 14: Fiche individuelle d'emploi du temps	129
Annexe 15: Fiche d'emploi du temps de l'équipe du projet/programme	130
Annexe 16: Tableau de suivi des indicateurs (TSI): modèle et instructions	131
Annexe 17: Registre des risques	137
Annexe 18: Calendrier des rapports	138
Annexe 19: Rapport de gestion de projets/programmes de la Fédération – modèle et instructions	139
Annexe 20: Exemple de tableaux (registres) pour la planification et les mesures de gestion	147
Annexe 21: Description de poste lié au suivi et à l'évaluation	149
Annexe 22: Calendrier de la formation au suivi et à l'évaluation	154
<hr/>	
LISTE DES TABLEAUX, ENCADRÉS ET DIAGRAMMES	
<hr/>	
Tableau 1: Types de suivi courants	15
Tableau 2: Résumé des principaux types d'évaluation	18
Tableau 2: Résumé des principaux types d'évaluation (suite)	18
Tableau 3: Cadre d'évaluation de la Fédération – critères et normes	20
Tableau 4: Comparaison des principales caractéristiques du suivi/de l'examen, de l'évaluation et de l'audit	24
<hr/>	

Tableau 5: Exemple de Tableau de suivi des indicateurs – pour un trimestre seulement	57
Tableau 6: Comparaison des termes utilisés pour l'analyse des données : constatation, conclusion, recommandation et mesure	69
Encadré 1: Principe 9 du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe	7
Encadré 2: Bonnes pratiques en matière de suivi	16
Encadré 3: Défis liés à la mesure de l'impact	21
Encadré 4: Principe 5 du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe	25
Encadré 5: Suivi et évaluation dans les situations d'urgence	35
Encadré 6: Types d'indicateurs reconnus et normalisés	36
Encadré 7: Exemples des parties prenantes clés de la Fédération et les besoins en matière d'information	37
Encadré 8: Exigences relatives à l'évaluation des projets/programmes financés par le Secrétariat de la Fédération	39
Encadré 9: Exemples d'activités clés de suivi et d'évaluation	40
Encadré 10: Est-il utile de consacrer autant de temps et d'effort à un plan de suivi et d'évaluation ?	42
Encadré 11: Comparaison entre données quantitatives et données qualitatives	44
Encadré 12: Réduire au minimum les coûts de la collecte de données	50
Encadré 13: Guide de la Fédération pour la prise en compte des réclamations des parties prenantes	52
Encadré 14: Les formats peuvent améliorer l'analyse critique et l'utilisation	54
Encadré 15: L'importance de définir les objectifs	59
Encadré 16: Avantages de la participation de nombreuses parties prenantes à l'analyse des données	62
Encadré 17: Questions des analyses de données pour aider à décrire les données	64
Encadré 18: Utilisation des feux de signalisation pour mettre en évidence les données	68
Encadré 19: Qu'est-ce qu'un bon compte rendu ?	71
Encadré 20: Rapports à usage interne contre rapports à usage externe	73
Encadré 21: Exemples de formats de rapports	76
Encadré 22: Conseils pour la rédaction d'un rapport	77
Encadré 23: Plan des rapports de gestion de projets/programmes de la Fédération	78
Encadré 24: Rendre compte des obstacles et des solutions	79
Encadré 24: Rendre compte des obstacles et des solutions (suite)	80
Encadré 25: Principaux objectifs de l'utilisation de l'information	80
Encadré 26: Principaux moyens de diffuser l'information	81
Encadré 27: Principe 7 du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe	85
Encadré 28: Avantages et inconvénients de la participation au suivi et à l'évaluation	87
Encadré 29: Adhérer aux codes et aux normes des ressources humaines – People in Aid	89
Encadré 30: Quelle proportion du budget allouer au suivi et à l'évaluation ?	92
Diagramme 1: Activités clés de suivi et d'évaluation et cycle du projet/programme	12
Diagramme 2: Questions pour le suivi et cadre logique	14
Diagramme 3: Questions d'évaluation et cadre logique	17
Diagramme 4: Un exemple du flux de l'information dans les rapports du projet/programme	74
Diagramme 5: L'échelle de la participation	86

Abréviations et acronymes

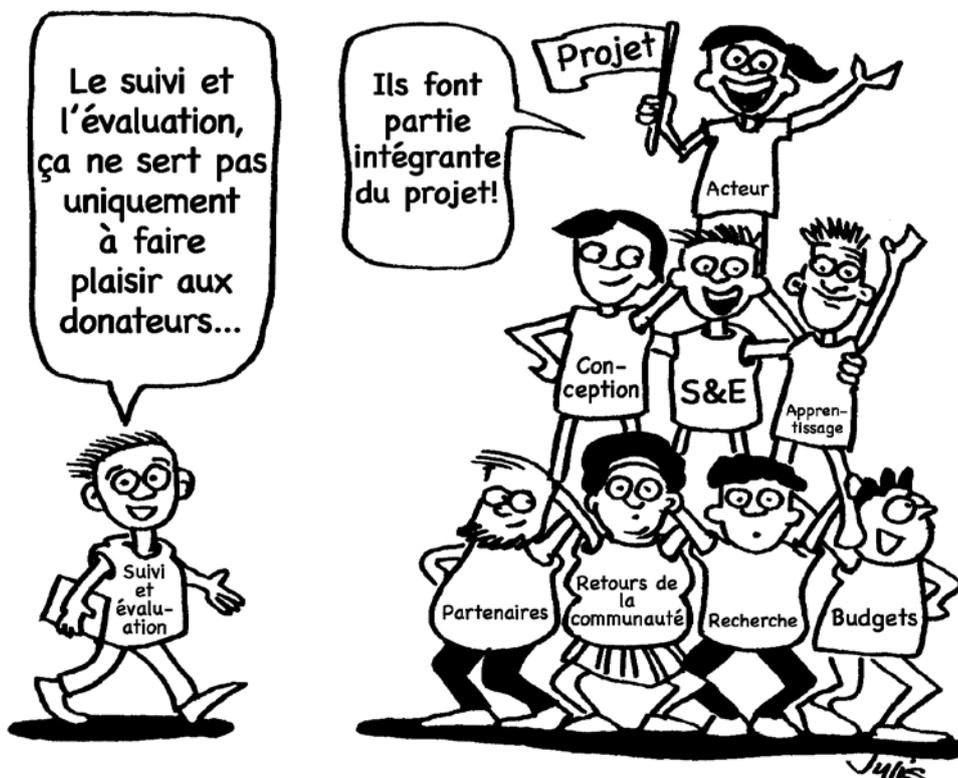
BCAH	Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires
CAD	Comité d'aide au développement
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
DPE	Département Planification et évaluation
EVC	Évaluation de la vulnérabilité et des capacités
EPR	Évaluation participative rapide
ETR	Évaluation en temps réel
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités et menaces (en anglais, SWOT)
FWRS	Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération
GAR	Gestion axée sur les résultats
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
PAM	Programme alimentaire mondial
PMER	Planification, suivi, évaluation et compte rendu
SCB	Suivi en contact avec les bénéficiaires
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et limité dans le temps
SNH	Société nationale hôte
SNO	Société nationale opératrice
SNP	Société nationale participante
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TSI	Tableau de suivi des indicateurs

Introduction

Quel est l'objet de ce guide ?

Ce guide a pour objet de promouvoir une compréhension commune et une pratique fiable du suivi et de l'évaluation des projets/programmes de la Fédération. C'est une référence documentaire qui complète le *Guide de poche de la Fédération sur la planification, le suivi, l'évaluation et le compte rendu* (PMER), plus concis et plus facile à utiliser sur le terrain. Par conséquent, ce guide n'est pas destiné à être lu d'un bout à l'autre ; le lecteur peut, en cas de besoin, y trouver des informations détaillées sur des sujets spécifiques.

Ce guide ne fournit pas d'orientations détaillées sur la manière de réaliser des évaluations, celles-ci l'étant dans d'autres ressources de la Fédération¹. L'accent est mis plutôt sur l'établissement et la mise en œuvre d'un système de suivi et de compte rendu connexe sur les projets/programmes. Toutefois, l'évaluation étant étroitement liée au suivi, un aperçu de l'évaluation est inclus aux fins de la planification d'activités d'évaluation dans le cadre global du système de suivi et d'évaluation.



¹ Un guide sur la gestion des évaluations sera disponible auprès du département Planification et évaluation de la Fédération

Qui est le public visé ?

Ce guide s'adresse aux personnes qui gèrent des projets/programmes dans les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et au Secrétariat. Cependant, il a été conçu de façon à être compris par d'autres utilisateurs, notamment le personnel et les volontaires de la Fédération, les donateurs et les partenaires. Bien qu'il soit destiné à être utilisé au niveau national, les principes de base peuvent être appliqués aux projets/programmes à d'autres échelons.

Pourquoi le suivi et l'évaluation sont-ils importants ?

Un système de suivi et d'évaluation qui fonctionne bien est une composante essentielle de la bonne gestion et de la redevabilité d'un projet/programme. Un suivi et une évaluation réalisés en temps opportun et fiables fournissent des informations utiles pour :

- **Soutenir la mise en œuvre du projet/programme** avec des rapports fiables, fondés sur des preuves, qui informent les gestionnaires et les décideurs en vue de guider et d'améliorer la performance du projet/programme.
- **Contribuer à l'apprentissage organisationnel et au partage des connaissances** en menant une réflexion sur les données d'expérience et les enseignements tirés, et procédant à des échanges, de façon à tirer pleinement parti de ce que nous faisons et de comment nous le faisons.
- **Soutenir les principes de redevabilité et de respect des règles** en montrant si notre travail a été réalisé comme convenu et selon les normes établies (p. ex., les Principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et le Code de conduite – **voir encadré 1**), et les attentes des donateurs².
- **Offrir aux parties prenantes**, en particulier les bénéficiaires, **la possibilité de donner leur avis et leur perception** sur notre travail, démontrant ainsi que nous sommes ouverts à la critique, et que nous voulons apprendre des expériences d'autrui et nous adapter à l'évolution des besoins.
- **Promouvoir et célébrer notre travail** en mettant en évidence nos réalisations et nos succès, ce qui influe sur le moral et contribue à la mobilisation des ressources³.

² La Fédération utilise la définition de l'OCDE/CAD sur la responsabilité de rendre compte (redevabilité), (voir Glossaire des termes clés dans l'annexe 1). En plus des Principes fondamentaux et de son Code de conduite, elle souscrit aux autres normes internationalement reconnues, telles que les standards Sphère, qui visent à renforcer la responsabilité à l'égard des personnes touchées par des catastrophes, et le « Good Enough Guide », qui vise à évaluer l'impact et la responsabilité dans les situations d'urgence (ces deux publications ont été élaborées par une coalition des principales organisations humanitaires internationales et sont mentionnées dans l'annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation).

³ L'utilisation du suivi et de l'évaluation aux fins de la mobilisation de ressources ne devrait pas être considérée comme une tactique de marketing car les évaluations de nos performances et de nos résultats mettent en évidence les retours sur investissement de ressources, ce qui donne de la crédibilité à nos réalisations.

ENCADRÉ 1: Principe 9 du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe

Nous nous considérons responsables, tant à l'égard des bénéficiaires potentiels de nos activités que vis-à-vis de nos donateurs. Nous faisons souvent fonction d'intermédiaire entre ceux qui souhaitent offrir une assistance et les victimes de catastrophes qui ont besoin d'aide. Nous nous considérons par conséquent investis d'une responsabilité envers ces deux groupes. Tous nos rapports avec les donateurs et les bénéficiaires seront marqués par une attitude de franchise et de transparence. Nous reconnaissons pleinement la nécessité de rendre compte de nos activités, tant sur le plan financier que sur celui de l'efficacité. Nous reconnaissons l'obligation de contrôler strictement les distributions de secours et d'en évaluer régulièrement les effets. Nous chercherons en outre à rendre compte ouvertement de l'impact de nos activités et des facteurs qui limitent ou qui favorisent cet impact. Nos programmes s'appuieront sur des critères très sévères de professionnalisme et de savoir-faire afin de réduire au minimum le gaspillage de ressources précieuses.

Qu'en est-il des autres ressources de la Fédération ?

Ce guide ainsi que le **Guide de poche PMER** remplacent les publications précédentes de la Fédération sur le suivi et l'évaluation (en particulier le *Manuel du suivi et de l'évaluation*, et le *Suivi et l'évaluation en bref*). Tous deux utilisent une terminologie mise à jour et des approches compatibles avec le nouveau **Manuel d'orientation pour la planification de projet/programme** (Fédération PPP, 2010).

Nous savons que ce guide sur le suivi et l'évaluation n'est pas exhaustif. Au sein de la Fédération, les projets/programmes peuvent faire l'objet d'orientations pour le suivi et l'évaluation spécifiques à leur technicité; dans de tels cas, ce guide complète ces ressources. En dehors de la Fédération, la communauté internationale offre de nombreuses ressources sur le suivi et l'évaluation, dont certaines sont mises en évidence dans ce guide.

Le diagramme 1, **Activités clés de suivi et d'évaluation dans le cycle du projet/programme** (section 1.2), résume certaines des principales ressources de la Fédération sur la planification, le suivi, l'évaluation et le compte rendu (PMER) concernant les étapes importantes du cycle du projet/programme. Des ressources supplémentaires sont mentionnées dans l'annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation.

Conseil au lecteur

Se référer à l'annexe 2, qui présente les ressources de la Fédération en matière de PMER par projet/programme et par domaine d'intervention, ainsi que d'autres ressources utiles de la communauté internationale.

Comment utiliser au mieux ce guide ?

Conseil au lecteur

Se référer aux ressources supplémentaires telles que le **Glossaire des termes clés du suivi et de l'évaluation** (annexe 1), le **diagramme 1, Activités clés de suivi et d'évaluation et cycle du projet** (section 1.2), et la **Liste de contrôle des six étapes clés du suivi et de l'évaluation** (annexe 4).

Ce guide est divisé en trois parties : la **première partie** souligne les concepts majeurs du suivi et de l'évaluation ; la **deuxième partie** met en évidence les six étapes clés des projets/programmes de suivi et d'évaluation ; et **les annexes** présentent des outils, des ressources, et des exemples supplémentaires pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes.

Tout au long du guide, les points et les ressources essentiels sont mis en relief dans des encadrés, des diagrammes, des tableaux et en **texte gras**. À noter également que les ressources clés répertoriées dans les annexes, tels que le plan de suivi et d'évaluation, le tableau de suivi des indicateurs (TSI) et le rapport de gestion du projet/programme, comprennent des instructions et peuvent être imprimées pour servir de référence « à emporter » sur l'outil concerné.

Toutes les ressources citées dans le guide sont référencées sous forme de notes de bas de page. L'annexe 2 mentionne des ressources complétant celles qui sont présentées dans ce guide.

Des hyperliens ont été créés en couleur marron pour les ressources clés accessibles en ligne. (Lorsque vous utilisez ce guide avec un ordinateur connecté à internet, il vous suffit de cliquer sur l'hyperlien pour accéder à la ressource concernée.)

Commentaires et révision

Ce guide sera régulièrement révisé et mis à jour de façon à tenir compte des enseignements tirés sur terrain, et pour en assurer la conformité avec les normes internationales. Les suggestions ou les questions peuvent être adressées au département Planification et évaluation (DPE) de la Fédération au secretariat@ifrc.org, ou Case postale 372, CH-1211 Genève 19, Suisse.



Partie 1

Concepts et considérations liés au suivi et à l'évaluation

Ce que vous trouverez dans la partie 1 :

- 1.1 Gestion axée sur les résultats
- 1.2 Le suivi, l'évaluation et le cycle du projet/programme
- 1.3 Qu'entend-on par suivi ?
- 1.4 Qu'entend-on par évaluation ?
- 1.5 Études de référence initiale et finale
- 1.6 Comparaison entre suivi, évaluation, examen et audit
- 1.7 Normes et éthique dans le cadre du suivi et de l'évaluation
- 1.8 Prêter attention au genre et aux groupes vulnérables
- 1.9 Réduire les biais et les erreurs

La partie 1 donne un aperçu des concepts et des considérations clés du suivi et de l'évaluation, et guide le processus de planification pour une mise en œuvre efficace du suivi et de l'évaluation. Elle est complétée par un Glossaire des termes clés (annexe 1).

1.1 Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats est une approche globale de la gestion des projets et des programmes qui vise principalement à définir des résultats mesurables ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats. Ce mode de travail contribue à améliorer la performance et la redevabilité grâce à une logique claire: il s'agit de planifier, de gérer et de mesurer une intervention en se concentrant sur les résultats que l'on veut obtenir. En définissant à l'avance les résultats attendus d'une intervention et les moyens de déterminer s'ils ont été atteints, nous pouvons mieux observer si notre action a réellement eu un impact sur les personnes concernées⁴.

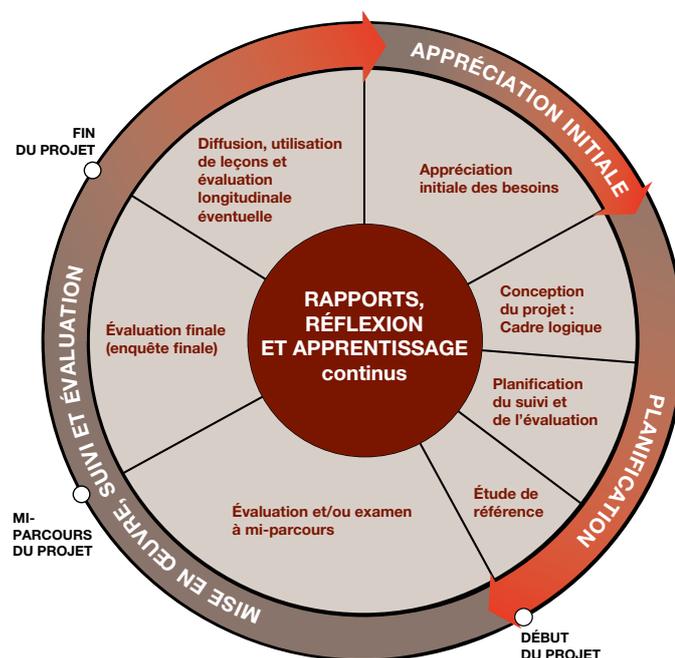
⁴ La gestion axée sur les résultats est utilisée par nombre d'organisations internationales. Des informations complémentaires sur ce mode de travail sont données dans le Manuel d'orientation de la Fédération pour la planification de projet/programme (Fédération, PPP, 2010).

Le suivi et l'évaluation sont des éléments essentiels de la gestion axée sur les résultats (GAR). Ils sont les fondements de comptes rendus clairs et précis sur les résultats d'une intervention (projet ou programme). Ainsi, le compte rendu n'est plus une corvée, mais au contraire une occasion d'effectuer une analyse critique et de tirer des enseignements sur l'organisation, éclairant la prise de décisions et l'évaluation de l'impact.

1.2 Le suivi, l'évaluation et le cycle du projet/programme

Le diagramme 1 donne un aperçu des étapes usuelles et des activités clés de planification, de suivi, d'évaluation et de compte rendu (PMER) de projets/programmes. Nous utilisons le terme « usuelles » parce tous les projets/programmes n'ont pas le même cycle générique, chaque projet/programme variant selon le contexte local et les besoins. Tel est le cas notamment des opérations d'urgence, dans lesquelles la mise en œuvre du projet/programme peut commencer immédiatement, avant l'évaluation et la planification types dans une initiative de développement à long terme.

DIAGRAMME 1 : Activités clés de suivi et d'évaluation et cycle du projet/programme*



* Il n'y a pas un cycle projet/programme générique unique associé aux activités de suivi et d'évaluation. Ce diagramme n'est qu'un exemple de la relation générique des activités de suivi et d'évaluation dans le cadre d'un cycle de projet/programme.

Les activités de PMER seront examinées plus en détail ultérieurement dans ce guide. Pour l'heure, un bref résumé des activités de PMER est fourni (l'annexe 2 propose des ressources supplémentaires pour chaque étape):

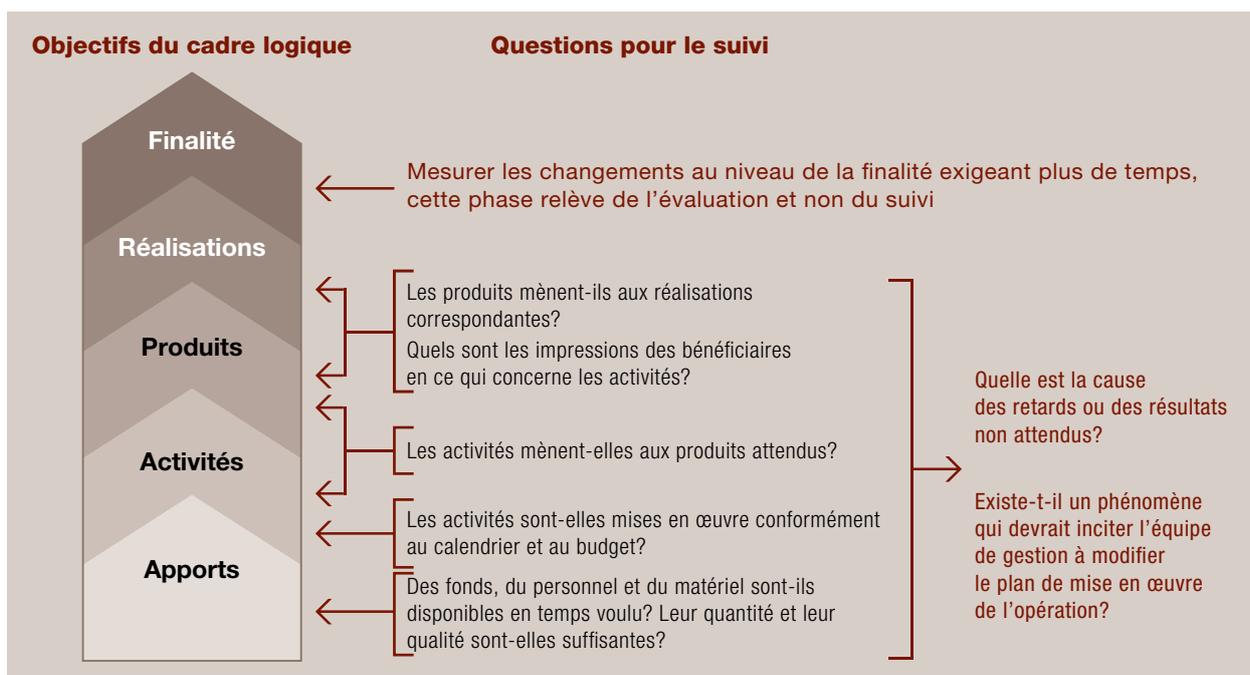
1. **Appréciation initiale des besoins.** Elle a pour but de déterminer si un projet/programme est nécessaire, et si tel est le cas, à en éclairer la planification.
2. **Cadre logique et indicateurs.** Il implique la conception opérationnelle du projet/programme, de ses objectifs, indicateurs, moyens de vérification et hypothèses.
3. **Planification du suivi et de l'évaluation.** C'est la planification concrète du projet/programme pour le suivi et l'évaluation des objectifs et des indicateurs du cadre logique.
4. **Étude de référence.** C'est la mesure des conditions initiales (indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet/programme.
5. **Évaluation et/ou examen à mi-parcours.** Une réflexion est menée pour évaluer et éclairer la mise en œuvre du projet/programme en cours.
6. **Évaluation finale.** Elle est menée au terme du projet/programme afin d'évaluer dans quelle mesure le projet/programme a atteint ses objectifs ciblés, et quel a été son impact.
7. **Diffusion et utilisation des enseignements.** Cette étape vise à éclairer la conception des programmes. Toutefois, les rapports, la réflexion et l'apprentissage devraient être des éléments constants tout au long du cycle des projets/programmes. C'est la raison pour laquelle ils ont été placés au centre du diagramme.

1.3 Qu'entend-on par suivi ?

Le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet/programme.

Le diagramme 2 résume les questions clés pour le suivi, dans la mesure où elles se rapportent aux objectifs du cadre logique. Il convient de noter que ces questions portent davantage sur les objectifs de niveau inférieur – apports, activités, et (dans une certaine mesure) réalisations. En effet, les réalisations et la finalité sont généralement des changements (particulièrement en matière de connaissance, d'attitudes et de pratiques/comportements) qu'il est plus difficile de mesurer, et nécessitent des délais plus longs et une appréciation plus ciblée, fournie par les évaluations.

DIAGRAMME 2: Questions pour le suivi et cadre logique



Un projet/programme fait généralement le suivi d'une variété d'éléments, suivant ses besoins spécifiques en matière d'information. Le tableau 1 résume les différents types de suivi qui sont fréquemment utilisés dans un système de suivi de projet/programme. Il est important de se rappeler que ces types de suivi sont souvent menés simultanément dans le cadre d'un système de suivi global.

TABLEAU 1 : Types de suivi courants

Le suivi des résultats est axé sur les effets et l'impact du projet. Il s'agit d'une forme d'évaluation visant à déterminer si le projet/programme est en voie d'atteindre les résultats planifiés (produits, réalisations et impact) et s'il a des effets non recherchés (positifs ou négatifs). **Par exemple**, dans le cadre d'un projet de soutien psychosocial, il faudra déterminer si les activités permettent de réaliser les produits qui contribuent à renforcer la résilience de la communauté et sa capacité de se relever après une catastrophe.

Le suivi du processus (des activités) évalue l'utilisation des apports et des ressources, l'avancement des activités et la réalisation des produits. Il sert à analyser « comment » les activités sont exécutées – leur efficacité en termes de respect des délais et d'utilisation des ressources. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et sert de point de départ à l'évaluation de l'impact. **Par exemple**, dans le cadre d'un projet Eau et assainissement, il s'agira de déterminer si les fosses septiques sont livrées aux ménages cibles conformément au calendrier établi.

Le suivi de la conformité vérifie la conformité du projet avec les règlements définis par les donateurs et les résultats attendus, les modalités des subventions et des contrats, les lois et règlements publics locaux et les valeurs morales. **Par exemple**, dans le cadre des programmes d'hébergement, il s'agit de déterminer si les logements sont conformes aux normes nationales et internationales en matière de construction.

Le suivi du contexte (de la situation) surveille l'environnement du projet, notamment les hypothèses et les facteurs qui peuvent nuire à la réalisation du projet, mais aussi les imprévus. Il englobe le suivi de la situation locale ainsi que le contexte plus large – politique, institutionnel, réglementaire et de financement – dans lequel est mené le projet/programme. **Par exemple**, si un projet est mis en œuvre dans une région exposée aux conflits, il s'agira de suivre l'évolution des affrontements éventuels, qui pourraient non seulement nuire à la réalisation du projet mais aussi mettre en danger le personnel et les volontaires.

Le suivi des bénéficiaires est axé sur la perception qu'ont les bénéficiaires du projet/programme. Il permet de mesurer la satisfaction et de recenser les réclamations des bénéficiaires, notamment en ce qui concerne leur participation, la façon dont ils sont traités, l'accès aux ressources et les changements apportés. Parfois appelé « suivi par contact des bénéficiaires », il comprend souvent un mécanisme de prise en compte des remontées d'information des parties prenantes (voir section 2.2.8). Il devrait tenir compte des différents groupes de population (section 1.9) et de la perception qu'ont les bénéficiaires indirects (p. ex., les membres de la communauté ne recevant pas directement un bien ou un service) du projet/programme. **Par exemple**, dans le cadre d'un « programme travail contre rémunération » destiné à venir en aide à une communauté après une catastrophe, il s'agira de recueillir l'avis des membres de la communauté sur le choix des participants au programme, leur rémunération et les effets positifs du programme pour la communauté (p. ex., sont-ils équitables ?)

Le suivi financier garantit les comptes par apport et par activité dans des catégories prédéfinies de dépenses. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et du processus. **Par exemple**, dans le cadre d'un projet relatif aux moyens de subsistance soutenant la création d'une série de micro-entreprises, il s'agira de faire le suivi de l'argent versé et remboursé, et de garantir que la mise en œuvre est conforme au budget et au calendrier.

Le suivi organisationnel est axé sur la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre du projet/programme et au niveau des partenaires. Il est souvent mené conjointement avec les mécanismes de suivi de l'organisation d'exécution. **Par exemple**, le siège d'une Société nationale peut procéder à un suivi organisationnel pour évaluer le degré de communication et de collaboration entre les branches et les sections locales dans la mise en œuvre du projet.

Comme nous le verrons plus loin dans ce guide (Partie 2), divers processus et outils peuvent être utilisés pour les différents types de suivi, lesquels consistent en général à obtenir et à analyser des données et à faire rapport à leur sujet. Les processus et les outils spécifiques peuvent varier en fonction des besoins du suivi, mais quelques bonnes pratiques s'appliquent à tous les cas et sont résumées dans l'**encadré 2** ci-dessous.

ENCADRÉ 2: Bonnes pratiques en matière de suivi

- Les données de suivi devraient être bien ciblées et couvrir des publics et des utilisations spécifiques – (seulement ce qui est nécessaire et suffisant).
- Le suivi devrait être systématique, fondé sur des indicateurs et des hypothèses prédéterminés.
- Le suivi devrait aussi rechercher les changements imprévus dans le projet/programme et son contexte, y compris toutes les modifications dans les hypothèses/risques du projet/programme; cette information devrait être utilisée pour ajuster les plans de mise en œuvre du projet/programme.
- Le suivi devrait être mené en temps opportun, afin que l'information puisse être utilisée facilement pour guider la mise en œuvre du projet/programme.
- Dans la mesure du possible, le suivi devrait être participatif, c'est-à-dire qu'il convient d'y associer les parties prenantes clés – ce qui non seulement réduit les coûts mais aussi favorise la compréhension et l'appropriation.
- L'information découlant du suivi n'est pas seulement utile pour la gestion du projet/programme; elle doit aussi être partagée, si possible avec les bénéficiaires, les donateurs et toutes autres parties prenantes concernées.

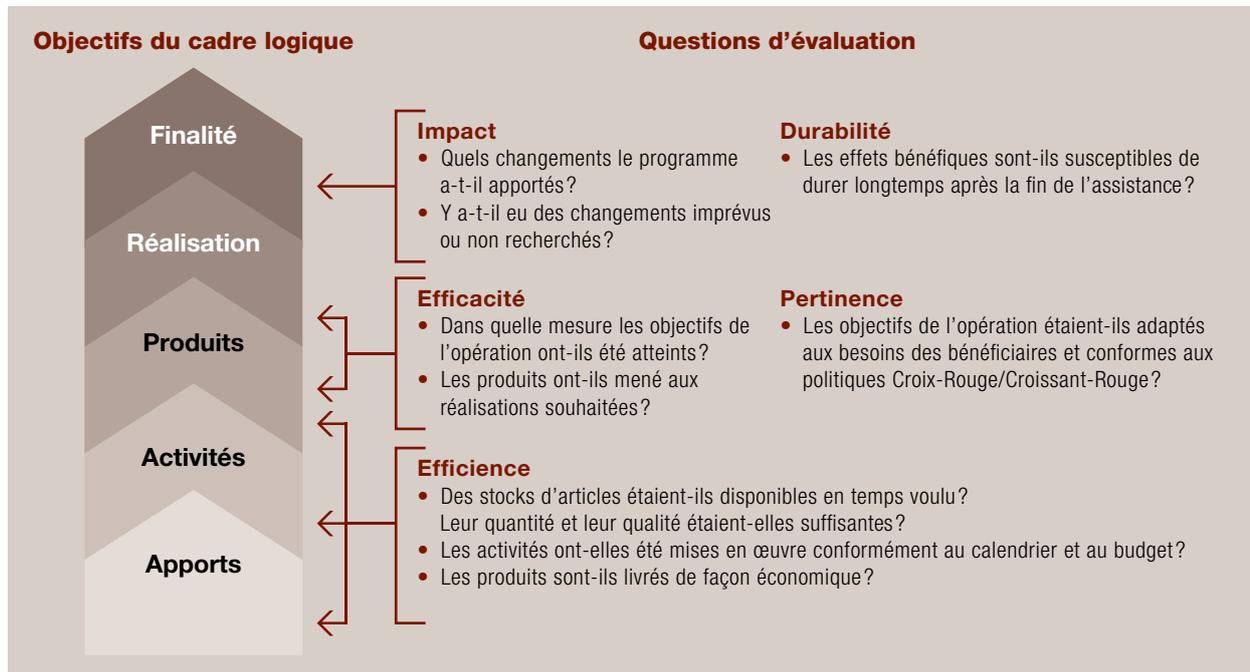
1.4 Qu'entend-on par évaluation ?

Le Secrétariat de la Fédération utilise la définition que l'OCDE/CAD a adoptée du terme «évaluation», à savoir «une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds⁵».

Les évaluations visent à mettre en évidence les effets de ce qui a été réalisé; à mener une réflexion sur ces effets et à en estimer la valeur. Les constatations auxquelles elles aboutissent permettent aux gestionnaires, bénéficiaires, partenaires, donateurs et autres parties prenantes du projet/programme de tirer des enseignements et d'améliorer les interventions futures. Le **diagramme 3** (ci-après) résume les questions d'évaluation clés et leur lien avec les objectifs du cadre logique. L'accent est sur la manière dont les choses ont été réalisées et la différence faite.

⁵ L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation inter-gouvernementale qui réunit les pays les plus industrialisés de l'économie de marché avec l'objectif de coordonner les politiques économiques et de développement des nations membres. Le Comité d'aide au développement (CAD) est le principal organe à travers lequel l'OCDE traite des questions liées à la coopération avec les pays en développement.

DIAGRAMME 3 : Questions d'évaluation et cadre logique



Il est préférable d'associer le plus possible les principales parties prenantes au processus d'évaluation. Cela inclut le personnel et les volontaires des Sociétés nationales, les membres de la communauté, les autorités locales, les partenaires, les donateurs, etc. La participation permet de tenir compte des différentes perspectives, et renforce l'apprentissage et l'appropriation des résultats de l'évaluation.

Il existe différents types d'évaluation, qui peuvent être classés de diverses manières. Fondamentalement, l'approche et la méthode utilisées dans une évaluation sont déterminées par le public et par le but de l'évaluation. Le **tableau 2** résume les principaux types d'évaluation selon trois catégories générales. **Il est important de se rappeler que les catégories et les types d'évaluation ne s'excluent pas mutuellement et sont souvent utilisés conjointement.** Par exemple, une évaluation externe finale est un type d'évaluation sommative et peut utiliser des approches participatives.

TABLEAU 2: Résumé des principaux types d'évaluation⁶

Selon le moment de l'évaluation	Selon les personnes qui mènent l'évaluation	Selon les techniques ou méthodes d'évaluation
<p>L'évaluation formative est menée durant la mise en œuvre d'un projet/programme pour améliorer les performances et vérifier la conformité.</p> <p>L'évaluation récapitulative est réalisée au terme de la mise en œuvre pour mesurer l'efficacité et l'impact du projet/programme.</p> <p>L'évaluation à mi-parcours est une évaluation formative conduite au milieu de la phase de mise en œuvre. Tout programme/projet dont la durée dépasse 24 mois doit faire l'objet d'une analyse, d'une évaluation ou d'un examen à mi-parcours. En général, il n'est pas nécessaire de faire appel à un évaluateur indépendant ou externe pour ce type d'évaluation, à moins que des besoins spécifiques ne l'exigent.</p> <p>L'évaluation finale est une évaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs prévus du projet/programme ont été atteints. Tout programme/projet du Secrétariat devrait faire l'objet d'une évaluation finale, interne ou externe.</p>	<p>L'évaluation interne ou autoévaluation est réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un projet/programme. Elle peut être moins onéreuse qu'une évaluation externe et contribuer à renforcer les capacités et l'implication du personnel. Toutefois, elle peut parfois manquer de crédibilité aux yeux de certaines parties prenantes, telles que les donateurs, car elle est considérée comme plus subjective. Elle est plus axée sur les enseignements à tirer que sur la redevabilité.</p> <p>L'évaluation externe ou indépendante est effectuée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire technique. Elle est axée sur la redevabilité. Une évaluation finale indépendante doit être réalisée pour toute intervention du Secrétariat dont le budget dépasse un million de francs suisses. Si l'évaluation finale est effectuée par l'équipe de gestion du projet/programme, elle devrait être examinée par le département Planification et évaluation du Secrétariat ou par le biais de tout autre mécanisme d'assurance qualité indépendant, choisi par ce département.</p>	<p>Une évaluation en temps réel est une évaluation menée pendant la mise en œuvre du projet/programme pour fournir des informations immédiates sur les moyens d'améliorer la mise en œuvre en cours. Elle est plus axée sur les enseignements à tirer en temps réel que sur l'impact ou la redevabilité. Elle est particulièrement utile pendant les opérations d'urgence du Secrétariat et doit avoir lieu au cours des trois premiers mois si une ou plusieurs des conditions suivantes sont réunies : l'opération d'urgence durera plus de neuf mois ; il est prévu que plus de 100 000 personnes en bénéficieront ; le montant de l'appel d'urgence est supérieur à dix millions de francs suisses ; plus de dix Sociétés nationales participent à l'opération et ont envoyé du personnel sur le terrain.</p> <p>Une méta-évaluation est utilisée pour évaluer le système d'évaluation. Elle est principalement utilisée pour : dresser l'inventaire des évaluations pour orienter le choix des activités d'évaluation ; faire une synthèse des résultats de l'évaluation ; vérifier la conformité avec les politiques relatives à l'évaluation et les meilleures pratiques ; voir si les évaluations sont bien diffusées et utilisées pour favoriser l'apprentissage institutionnel et le changement, entre autres.</p>

⁶ Les types d'évaluation requise résumés dans le tableau sont tirés du *Cadre d'évaluation de la Fédération internationale*, 2011, Pratique, 5.4, p.12.

TABLEAU 2: Résumé des principaux types d'évaluation (suite)

Selon le moment de l'évaluation	Selon les personnes qui mènent l'évaluation	Selon les techniques ou méthodes d'évaluation
<p>L'évaluation ex-post est effectuée quelque temps après la mise en œuvre pour évaluer l'impact et la durabilité à long terme du projet/programme.</p>	<p>L'évaluation participative est menée avec les bénéficiaires et d'autres acteurs clés, et peut favoriser leur autonomisation en renforçant leurs capacités, leur implication et leur soutien. (La section 2.5.2 donne des informations supplémentaires sur la participation au processus de suivi et d'évaluation.)</p> <p>L'évaluation conjointe est le fruit d'une collaboration entre plusieurs partenaires d'exécution. Elle permet de bâtir un consensus à différents niveaux, de gagner en crédibilité et d'assurer un soutien concerté.</p>	<p>Une évaluation thématique est axée sur un thème spécifique, tel que la problématique hommes-femmes ou l'environnement, et porte généralement sur différents projets/programmes ou l'ensemble de l'organisation.</p> <p>Une évaluation par secteur/ par groupe sectoriel porte sur un ensemble d'activités, de projets ou de programmes connexes, généralement menés dans des lieux différents et mis en œuvre par plusieurs organisations (par exemple, les Sociétés nationales, les Nations Unies et des ONG).</p> <p>Une évaluation d'impact est axée sur l'effet plutôt que sur la gestion et l'exécution d'un projet/programme. De ce fait, elle est généralement réalisée après l'achèvement du projet dans le cadre d'une évaluation finale ou d'une évaluation ex-post. Toutefois, l'impact peut être mesuré pendant la mise en œuvre dans le cas des projets/programmes à plus long terme et lorsque cela est faisable. L'encadré 3 (voir section 1.5) met en évidence la difficulté de mesurer l'impact.</p>

Cadre d'évaluation de la Fédération

La bonne gestion d'une évaluation est une des clés du succès. Il existe de multiples ressources pour étayer la gestion de l'évaluation. Le principal est le [Cadre d'évaluation de la Fédération](#), qui définit les principaux critères et normes guidant notre façon de planifier, de faire réaliser, de conduire, d'utiliser les évaluations et de rendre compte à leur sujet. Ce cadre s'applique à toutes les activités d'évaluation réalisées par et pour le Secrétariat et doit guider les évaluations conduites dans l'ensemble de la Fédération. Il se fonde sur les meilleures pratiques de la communauté internationale pour garantir des évaluations précises et fiables, que les parties prenantes jugent crédibles. Le **tableau 3** (page 20) résume les critères et les normes du Cadre d'évaluation de la Fédération⁷.

⁷ Le Cadre et d'autres ressources utiles pour mener et gérer une évaluation sont mentionnés dans l'annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation. Des orientations relatives à la gestion d'une évaluation seront disponibles auprès du Secrétariat de la Fédération.

TABLEAU 3 : Cadre d'évaluation de la Fédération – critères et normes⁸

Les critères d'évaluation déterminent <u>ce que nous évaluons</u>	Les normes d'évaluation régissent <u>la façon dont la Fédération mène ses évaluations</u>
<ul style="list-style-type: none"> → Normes et politiques de la Fédération. L'action de la Fédération internationale devrait être conforme aux politiques et aux lignes directrices qu'elle a adoptées. → Pertinence et adéquation. La mesure dans laquelle une intervention est adaptée au contexte et aux besoins locaux et vient compléter les interventions d'autres acteurs. → Efficience. La mesure dans laquelle les résultats ont été atteints de la façon la moins coûteuse et dans les délais impartis. → Efficacité. La mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou est susceptible d'atteindre, les résultats immédiats escomptés. → Couverture. La mesure dans laquelle des groupes de population sont inclus ou exclus d'une intervention, et l'impact différencié de l'intervention sur ces groupes. → Impact. Les effets positifs ou négatifs, prévus ou fortuits, directs ou indirects qu'entraîne une intervention. → Cohérence. La mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les politiques pertinentes (p.ex., en matière d'aide humanitaire, de sécurité, de commerce, de défense militaire et de développement) et tient compte des considérations d'ordre humanitaire et des questions liées au respect des droits de l'homme. → Durabilité et interconnectivité. La probabilité de voir les effets d'une intervention persister après que l'aide des donateurs aura pris fin. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilité. Les évaluations doivent être utiles et utilisées. 2. Faisabilité. Les évaluations doivent être réalistes, gérées avec tact et diplomatie, et efficaces par rapport aux coûts. 3. Éthique et légalité. Les évaluations doivent être réalisées dans le respect de l'éthique et des lois, en veillant tout particulièrement au bien-être des personnes qui y participent ou qui en subissent les effets. 4. Impartialité et indépendance. Les évaluations devraient être impartiales et donner une appréciation détaillée et objective qui tient compte du point de vue de toutes les parties prenantes. L'indépendance s'applique aux évaluations externes, pour lesquelles les évaluateurs ne sont pas parties prenantes de l'intervention évaluée et n'y ont pas d'intérêts particuliers. 5. Transparence. Les évaluations devraient être menées de façon ouverte et transparente. 6. Précision. Les évaluations devraient être techniquement exactes et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour en démontrer la validité ou le bien-fondé. 7. Participation. Les parties prenantes devraient être consultées et véritablement associées au processus d'évaluation si cela est possible et justifié. 8. Collaboration. La collaboration entre les principaux partenaires opérationnels dans le processus d'évaluation contribue à renforcer la légitimité et l'utilité de l'évaluation.

⁸ Les critères et les normes sont en grande partie fondés sur les pratiques internationales reconnues, notamment les [Critères de l'évaluation de l'aide au développement du CAD/OCDE \(2000\)](#) et [Evaluating humanitarian action using OECD/DAC criteria \(2006\)](#) de l'ALNAP.

1.5 Études de référence initiale et finale

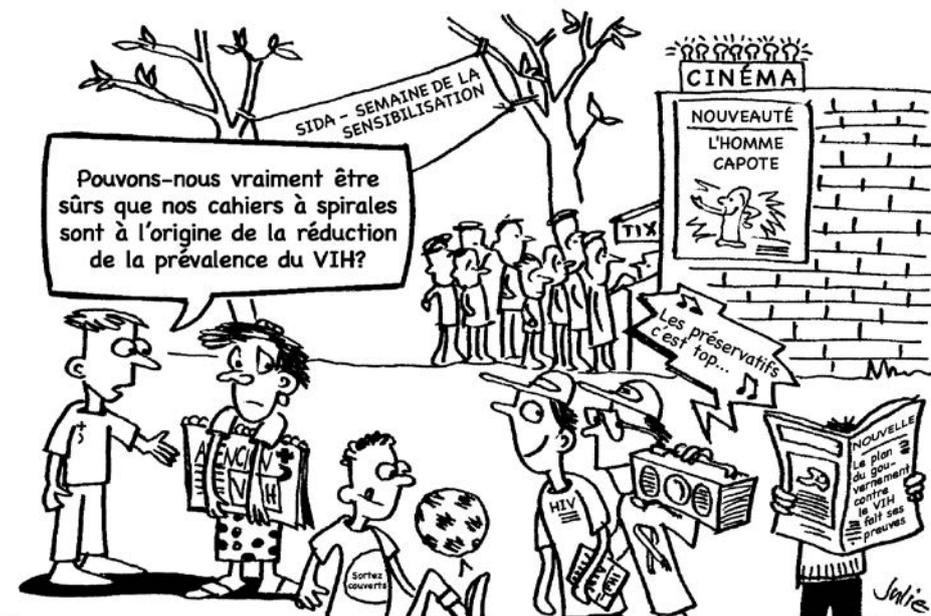
Une **étude de référence initiale** (parfois simplement appelée « étude de référence ») est une analyse décrivant la situation initiale (indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet/programme, à partir de laquelle les progrès peuvent être mesurés ou des comparaisons établies. Une **étude de référence finale** est menée au terme du projet (elle est généralement réalisée dans le cadre de l'évaluation finale du projet) pour faire des comparaisons avec la situation initiale et mesurer le changement.

Nous examinons les études de référence initiale et finale en même temps, car si une étude de référence initiale est menée, elle est généralement suivie par une autre étude similaire au cours du projet/programme (p. ex., une étude de référence finale) aux fins de comparer des données pour déterminer l'impact.

Les études de référence initiale et finale ne sont en soi pas des évaluations, mais constituent une partie importante de la mesure du changement. Elles contribuent en général à l'évaluation des projets/programmes (p. ex., évaluation finale ou de l'impact), mais peuvent aussi faciliter le suivi des changements dans les projets/programmes à long terme. Les données de référence d'une étude initiale sont utilisées à des fins de comparaison au cours du projet/programme et/ou à son achèvement (étude de référence finale) afin de déterminer dans quelle mesure les objectifs du projet/programme ont été atteints. Ces études sont utiles pour mesurer l'impact, ce qui peut parfois être difficile, comme l'encadré 3 le souligne.

ENCADRÉ 3: Défis liés à la mesure de l'impact

Mesurer l'impact est difficile, peut être coûteux, et fait l'objet de nombreux débats. Cela ne signifie pas que nous ne devrions pas essayer de mesurer l'impact, cet aspect constituant une part importante de l'obligation de rendre compte de ce que nous avons entrepris de réaliser. Cependant, il faut faire preuve de prudence et prendre conscience de certaines difficultés liées à la mesure de l'impact. Généralement, l'impact suppose des changements à long terme, et il faut parfois des mois ou même des années pour que ces changements deviennent apparents. Par ailleurs, il peut être difficile d'attribuer les changements constatés à une intervention donnée plutôt qu'à d'autres facteurs (ce procédé est appelé « attribution »). Par exemple, si on mesure les changements (ou les non-changements) en matière de bien-être psychologique à la suite d'un projet psychosocial, ceux-ci sont-ils dus au projet ou à d'autres facteurs, comme une épidémie de dengue ou une récession économique ? Malgré ces défis, les organisations œuvrant dans les secteurs de l'aide humanitaire et du développement doivent répondre à des exigences accrues en matière de redevabilité. Par conséquent, une attention toute particulière devrait être accordée au temps, aux ressources et aux compétences spécialisées que la mesure de l'impact requiert.



**NE TIREZ PAS DE CONCLUSIONS HÂTIVES
ET N'ATTRIBUEZ PAS, À TORT, LE CHANGEMENT
À VOTRE SEULE INTERVENTION.**

Tous les projets/programmes financés par le Secrétariat doivent faire l'objet d'une étude de référence initiale⁹. Souvent, une enquête est réalisée lors d'une étude de référence initiale, mais cette étude ne doit pas nécessairement être d'ordre quantitatif, surtout quand cela n'entre pas dans les limites du budget et du calendrier du projet/programme. Parfois, il est plus opportun d'utiliser des méthodes qualitatives, telles que des entretiens individuels ou collectifs, ou une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives (voir section 2.2.3). Parfois, les informations de l'analyse initiale des besoins, ou d'une évaluation de la vulnérabilité et des capacités (EVC), peuvent être utilisées dans une étude de référence initiale. Quelle que soit la méthode utilisée, il est essentiel, pour les études de référence tant initiales que finales, d'utiliser les mêmes indicateurs et méthodes de mesure de façon à ce que les mesures soient effectuées de manière fiable et cohérente à différents moments dans le temps, à des fins de comparaison¹⁰.

1.6 Comparaison entre suivi, évaluation, examen et audit

La principale différence entre le suivi et l'évaluation tient au moment où ils sont réalisés et ce sur quoi ils sont centrés. Le suivi est un processus continu et tend à se concentrer sur les activités en cours. Les évaluations, quant à elles, sont effectuées à des moments précis, pour examiner comment les activités se sont déroulées et quels ont été leurs effets. Les données de suivi sont généralement utilisées par les gestionnaires pour la mise en œuvre des projets/programmes, le suivi des produits, la gestion du budget, la conformité avec les procédures, etc. Les évaluations peuvent guider la mise en œuvre (p. ex., une évaluation à mi-parcours), mais elles sont moins fréquentes et examinent plutôt les changements importants (réalisations) qui appellent une plus grande

⁹ Cadre d'évaluation de la Fédération, 2011, pratique 5.4, p. 12.

¹⁰ Pour des ressources spécifiques sur les études de référence initiales; se référer à l'annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation.

rigueur méthodologique dans l'analyse, tels que l'impact et la pertinence d'une intervention.

Tout en reconnaissant que des différences existent, il est important de rappeler que le suivi et l'évaluation sont intégralement liés; le suivi fournit des données pour l'évaluation, tandis que des éléments d'évaluation (appréciation) ressortent parfois du suivi. Par exemple, le suivi peut nous indiquer que 200 facilitateurs communautaires ont été formés (ce qui est arrivé), mais il peut aussi comprendre des tests post-formation (appréciations) sur la qualité de la formation. L'évaluation peut utiliser les informations recueillies au cours du suivi pour estimer la contribution de la formation à la réalisation de l'objectif général ou au changement que la formation visait à produire, par exemple, l'utilisation accrue du préservatif, et si cela a eu une incidence sur la réduction de la transmission du VIH.

Un examen (« review ») est une opportunité structurée de mener une réflexion pour mettre en évidence les principaux problèmes et préoccupations, et prendre des décisions éclairées en vue d'une mise en œuvre efficace du projet/programme. L'examen est moins fréquent que le suivi, qui est une activité continue, et moins participatif que l'évaluation. En outre, la Fédération utilise généralement l'examen comme un exercice interne, qui s'appuie sur des données et les rapports du suivi. L'examen est utile pour le partage des informations et associe collectivement les parties prenantes à la prise de décision. Il peut être conduit à différents niveaux de la structure du projet/programme (p. ex., au niveau communautaire et au siège), et à des intervalles et des fréquences variés. Il peut également être réalisé transversalement dans les projets ou les secteurs. Il est préférable de planifier et de structurer des examens réguliers pendant toute la durée de la mise en œuvre du projet/programme.

Un audit est une analyse visant à vérifier la conformité aux règles, règlements, procédures ou mandats. Un audit diffère d'une évaluation en ce sens qu'il met l'accent sur le contrôle et la conformité aux exigences plutôt que sur un jugement de valeur. Les audits financiers permettent de garantir la conformité des pratiques et des registres financiers, tandis que les audits de la performance sont centrés sur les trois E – efficacité, économie et efficience des activités du projet/programme. Les audits peuvent être internes ou externes.

Le **tableau 4** résume les différences clés entre le suivi, l'évaluation et l'audit.

TABLEAU 4: Comparaison des principales caractéristiques du suivi/de l'examen, de l'évaluation et de l'audit*

	Suivi et examen	Évaluation	Audit
Pourquoi ?	Évaluer les progrès, éclairer la prise de décisions et de mesures correctives, actualiser les plans liés au projet, faciliter le compte rendu	Évaluer les progrès et leur qualité, tirer des enseignements et des recommandations pour la planification à plus long terme et l'apprentissage organisationnel et rendre compte	Assurer le respect des règles, donner des garanties et rendre compte
Quand ?	Continu durant le projet	Périodique et après le projet	Selon les exigences (des donateurs)
Qui ?	Interne, mené par les personnes chargées de l'exécution du projet	Peut être menée par des personnes appartenant ou non à l'organisation	Généralement mené par des personnes extérieures au projet, appartenant ou non à l'organisation
Lien avec l'échelle du mécanisme de suivi	Centré sur les apports, les activités, les produits et les réalisations à court terme	Centrée sur les réalisations et la finalité générale	Centré sur les apports, les activités et les réalisations

* Adapté de White, Graham et Peter Wiles. 2008. *Monitoring Templates for Humanitarian Organizations*. Étude réalisée à la demande du Directeur général de l'aide humanitaire de la Commission européenne (DG ECHO) : p. 40.

1.7 Normes et éthique dans le cadre du suivi et de l'évaluation

Le suivi et l'évaluation comprennent la collecte, l'analyse et la communication d'informations sur des personnes. Par conséquent, **il est essentiel qu'ils soient menés dans le respect de l'éthique et des lois, en accordant une attention toute particulière aux intérêts des personnes concernées.**

Les normes internationales et les bonnes pratiques aident à protéger les parties prenantes, et permettent de veiller à la redevabilité et à la crédibilité du suivi et de l'évaluation. Une liste des normes et des pratiques clés à respecter à cet égard est donnée ci-après :

- **Le suivi et l'évaluation devraient respecter les principes et normes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge**, dont les plus importants sont les Principes fondamentaux (voir la troisième de couverture), le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe (voir la troisième de couverture) et d'autres politiques et procédures clés, telles que le Cadre d'évaluation de la Fédération internationale (déjà mentionné).
- **Le suivi et l'évaluation devraient respecter les coutumes, la culture et la dignité des personnes concernées**, conformément au Principe 5 du Code de conduite (encadré 4) et à la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies, notamment les différences liées à la religion, au sexe, à un handicap, à l'âge, à l'orientation sexuelle et à l'appartenance ethnique (comme nous le verrons ci-après). Il est important de tenir compte des sensibilités culturelles quand on collecte des données sur des sujets délicats (p. ex., violence domestique ou utilisation des contraceptifs), auprès de groupes vulnérables ou marginalisés (p. ex., personnes déplacées à l'intérieur de leur pays ou minorités) et suite à un traumatisme psychologique (p. ex., catastrophe naturelle ou situation de conflit). La section 1.8 donne des informations supplémentaires sur les groupes marginalisés.

ENCADRÉ 4: Principe 5 du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe

Nous respecterons les cultures et les coutumes. Nous nous appliquerons à respecter la culture, les structures et les coutumes des communautés et des pays dans lesquels nous menons nos activités.

- **Le suivi et l'évaluation devraient respecter le principe de «ne pas faire de tort».** Les responsables de la collecte de données et les personnes chargées de la diffusion des rapports de suivi et d'évaluation devraient être conscients que certaines informations peuvent mettre en danger ou embarrasser les répondants. «Dans ce contexte, les évaluateurs devraient s'efforcer de maximiser les avantages pour les répondants et de réduire les préjudices inutiles que ceux-ci pourraient subir» (Association américaine d'évaluation, (AAE), 2004). Les personnes qui participent à la collecte de données ont la responsabilité juridique et éthique de signaler toute activité criminelle ou tout acte illicite présumé susceptible de nuire à autrui (p. ex., les cas d'abus sexuels présumés).
- **Lorsque cela est possible et approprié, le suivi et l'évaluation devraient être participatifs.** La participation des parties prenantes locales s'inscrit dans le droit fil des principes 6 et 7 du Code de conduite (trouver des moyens d'associer les bénéficiaires des programmes et de renforcer les capacités locales). La consultation et la participation des parties prenantes dans le cadre du suivi et de l'évaluation rehaussent la légitimité et l'utilité des informations recueillies, favorisent la coopération globale et renforcent le soutien et l'adhésion au processus. (La section 2.5.2 de la Partie 2 traite de la participation aux activités de suivi et d'évaluation).
- **Le système de suivi et d'évaluation devrait donner aux parties prenantes la possibilité de formuler des observations et d'exprimer leur mécontentement concernant les activités de la Fédération internationale.** Il englobe les mécanismes d'examen et de traitement des plaintes. (La section 2.2.8 de la Partie 2 porte sur les mécanismes de prise en compte des remontées d'informations des parties prenantes dans le cadre du système global de suivi et d'évaluation).

1.8 Prêter attention au genre et aux groupes vulnérables

Les activités de collecte de données, d'analyse et de compte rendu devraient être menées en cherchant à garantir une représentation équilibrée de tous les groupes potentiellement vulnérables ou marginalisés, ce qui implique d'apporter une attention particulière aux différences et aux inégalités sociales liées au genre, à la race, à l'âge, à l'orientation sexuelle, à l'aptitude physique ou intellectuelle, à la religion ou à la situation socio-économique. Ces considérations sont particulièrement importantes pour la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge, dont les services sont dispensés en fonction des seuls besoins¹¹. Il est donc important de collecter et d'analyser les données de telle sorte qu'elles puissent être ventilées par sexe, âge et autres distinctions sociales susceptibles d'influencer la prise de décision et la mise en œuvre du programme.

Une attention particulière devrait être accordée à une représentation équilibrée des sexes. Les soins de santé, qui constituent un domaine important des programmes de la Fédération, illustrent cette situation. Le genre fait référence aux différences économiques, sociales, politiques et culturelles (y compris les opportunités) entre les hommes et les femmes. Du fait des différences sociales (genre) et biologiques (sexe), les femmes et les hommes peuvent avoir des comportements différents en matière de santé et de risques, et connaître des expériences différentes avec les services de santé. Dans la plupart des sociétés, les femmes ont, pour elles-mêmes et pour leurs enfants, un accès plus limité que les hommes aux ressources et aux services de santé, sur lesquels leur contrôle est moindre. Les normes liées au genre peuvent avoir des effets défavorables sur les hommes en leur attribuant des rôles qui encouragent les comportements à

¹¹ Principe 2 du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe.

risque et la négligence quant à leur santé et à celle de leur famille. Par ailleurs, le genre interagit avec les autres différences sociales, comme la race, l'âge et la catégorie sociale.



ATTENTION AUX BIAIS! ILS PEUVENT MENER À DES CONCLUSIONS ERRONÉES.

Les inégalités liées au genre influent sur l'incidence des infections sexuellement transmissibles chez les femmes et les hommes. Une approche tenant compte de la problématique hommes-femmes dans les soins de santé reconnaît les différences liées au sexe et au genre et cherche à assurer aux femmes et aux hommes l'égalité d'accès au traitement et aux services. Par conséquent, la collecte et l'analyse de données devraient se concentrer sur les différences femmes-hommes susceptibles de compromettre l'égalité dans l'accès aux services de santé. Cela implique parfois d'accorder, durant la collecte des données, une attention particulière à l'accès aux soins que les femmes ont par rapport aux hommes. La ventilation des données par sexe et par âge est un bon point de départ pour une telle analyse (Fonds mondial, 2009).

Conseil pratique

L'annexe 2 cite des ressources supplémentaires sur le suivi et l'évaluation, les personnes vulnérables et marginalisées, ainsi que sur le contrôle de qualité et la manière de réduire au minimum les biais/erreurs dans le système de suivi et d'évaluation.

1.9 Réduire les biais et les erreurs

Le suivi et l'évaluation permettent de remplir l'obligation de rendre compte, et devraient donc être comptables. Cela signifie que le processus de suivi et d'évaluation doit être précis, fiable et crédible aux yeux des parties prenantes. La prévention des biais est donc un aspect essentiel du suivi et de l'évaluation. **L'exactitude et la précision d'une mesure peuvent être biaisées par l'expérience, la perception et les suppositions de l'analyste, et par les outils et les méthodes utilisés pour la mesure et l'analyse.**

Réduire les biais contribue à accroître l'exactitude et la précision. **L'exactitude signifie que les données mesurent ce qu'elles sont censées mesurer.** Par exemple, si vous voulez mesurer les progrès accomplis lors d'une session de formation, il faut non seulement prendre en compte le nombre de participants, mais aussi procéder à un test évaluant les connaissances acquises.

La précision, quant à elle, signifie que la mesure des données peut être répétée, de manière fidèle et systématique, à des moments différents et par des personnes différentes. Par exemple, si l'on effectue, dans le cadre d'une étude de référence, une enquête visant à appréhender les comportements de la population, il faut, pour garantir la précision, mener la même enquête deux ans plus tard dans le cadre d'une étude finale.

Même si nous nous efforçons d'éliminer toute forme de biais et d'erreur de nos évaluations et rapports d'information, aucune étude n'en est totalement dénuée. Néanmoins, il est possible de prendre des précautions pour les réduire au minimum, la principale étant de bien connaître les principaux types de biais auxquels nous sommes confrontés dans notre travail :

- a. **Le biais de sélection** découle d'une mauvaise sélection de l'échantillon de population. Il se produit lorsque les personnes, le lieu ou la période choisis ne sont pas représentatifs de la population ou de la situation générale à l'étude. Il est aussi appelé *biais de conception* ou *erreur d'échantillonnage*. Il est important de bien comprendre ce concept. On a parfois tendance à se concentrer sur les lieux et les populations les plus prospères et/ou les plus faciles d'accès (qui sont souvent les mêmes). Par exemple, si la collecte de données se déroule à un bon moment de la journée ou pendant la saison sèche ou si les communautés cibles sont facilement accessibles par des routes bitumées, il est possible que les informations recueillies ne soient pas exactement représentatives de la situation de l'ensemble de la population à l'étude. Ce type de biais peut exclure les personnes en détresse, ce qui va à l'encontre de l'engagement de la Fédération de garantir que les priorités en matière d'assistance sont déterminées en fonction des seuls besoins¹².
- b. **Le biais de mesure découle d'une mauvaise mesure des données – imputable soit à une défaillance de l'instrument de mesure, soit à la personne chargée de la collecte de données.** Parfois, la mesure directe peut être faussée, ou le comportement de l'enquêteur peut influencer la manière dont les questions sont posées et les réponses enregistrées. Par exemple, dans le cadre d'une opération de secours en cas de catastrophe, le taux d'occupation des logements peut être calculé de manière incorrecte, ou les questions de l'enquête peuvent être rédigées de telle sorte qu'elles influencent les réponses (p. ex., « pourquoi le projet est-il important ? » au lieu de « que pensez-vous du projet ? »).

¹² Le principe 2 du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe.

- c. **L'erreur de traitement** découle d'une mauvaise gestion des données – erreur de codage des données, mauvaise saisie des données, mauvaise programmation de l'ordinateur et contrôle insuffisant. Ce type d'erreur est particulièrement fréquent dans le domaine de la saisie de données quantitatives (statistiques), pour laquelle des méthodes et des contrôles spécifiques ont été mis au point.
- d. **Le biais d'analyse** découle d'une mauvaise analyse des données collectées. Les résultats d'une analyse de données peuvent être différents suivant la méthode statistique utilisée ou la manière dont les données sont ventilées ou interprétées. Un bon moyen de réduire les biais d'analyse consiste à bien définir les circonstances justifiant l'utilisation d'une méthode plutôt qu'une autre.

Il n'entre pas dans le cadre de ce guide de couvrir intégralement le sujet du biais et de l'erreur, et les moyens de les réduire au minimum¹³. Néanmoins, nombre des précautions à prendre pour éviter les biais et les erreurs sont décrites dans la section suivante de ce guide. Par exemple, la triangulation (combinaison) des sources et des méthodes de la collecte de données peut aider à réduire les erreurs découlant des biais de sélection et de mesure. Les systèmes de gestion des données peuvent être conçus pour vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des données, et peuvent prévoir, par exemple, le recoupement des chiffres avec les autres sources de données, ou la double saisie, ou la vérification postérieure des données entrées dans l'ordinateur – quand cela est possible. Une approche participative de l'analyse des données peut aider à comprendre les différentes perspectives et réduire un biais analytique. En outre, les parties prenantes devraient avoir la possibilité d'examiner les données collectées pour en contrôler la précision.

Conseil pratique

L'annexe 3 fournit une liste d'exemples réels des facteurs qui peuvent compromettre la qualité de l'information utilisée pour le suivi et l'évaluation.

¹³ Des ressources supplémentaires sur les moyens de réduire les biais et les erreurs et de promouvoir la qualité des données du suivi et de l'évaluation sont mentionnées à l'annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation.



Partie 2

Six étapes clés du suivi et de l'évaluation de projets/ programmes

Les six étapes clés du suivi et de l'évaluation examinées dans la partie 2 sont les suivantes :

1. Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation
2. Planifier la collecte et la gestion des données
3. Planifier l'analyse des données
4. Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations
5. Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités
6. Établir le budget

La Partie 2 s'appuie sur les concepts clés présentés dans la Partie 1, et décrit les six étapes clés du suivi et de l'évaluation de projets/programmes. Prises ensemble, ces étapes doivent guider la planification et la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation axé sur la collecte systématique, régulière et efficace d'informations sur le projet/programme, ainsi sur l'analyse et l'utilisation de ces informations.

Rappels des étapes clés du suivi et de l'évaluation

Conseil au lecteur

La liste de contrôle des six étapes clés du suivi et de l'évaluation de projets/programmes (annexe 4) donne un aperçu utile des étapes clés et des ressources connexes.

- **Les étapes du suivi et de l'évaluation sont interconnectées, et devrait être considérées comme les éléments d'un système de renforcement mutuel du suivi et de l'évaluation.** Nous définissons des étapes distinctes pour aider à organiser et guider la discussion. En réalité, ces étapes ne sont pas nécessairement séparées, mais plutôt interdépendantes, et il est fréquent qu'elles soient engagées simultanément. Par exemple, le choix des données collectées dépend en grande partie des besoins de l'évaluation – une étape fait partie intégrante d'une autre, et toutes deux seront planifiées en même temps.
- **La planification du suivi et de l'évaluation devrait être assurée par ceux qui utilisent l'information.** La participation du personnel et des parties prenantes clés garantit la faisabilité, la compréhension et l'appropriation du système de suivi et d'évaluation. La planification du suivi et de l'évaluation ne doit pas être le fait du siège uniquement, et elle doit s'appuyer sur les réalités et pratiques du terrain. Le leadership d'un responsable de projet/programme expérimenté, ayant de préférence une bonne connaissance du suivi et de l'évaluation, est très utile pour garantir que les activités de suivi et d'évaluation sont bien adaptées et intégrées dans le calendrier et les capacités du projet/programme.
- **Commencez par planifier votre système de suivi et d'évaluation immédiatement après la phase de conception du projet/programme** (voir diagramme 1). Une planification précoce du suivi et de l'évaluation permet de prévoir le temps, les ressources et le personnel nécessaires avant la mise en œuvre du projet/programme. **En outre, elle guide le processus de conception du projet/programme car elle impose aux personnes concernées de considérer d'une façon réaliste les aspects pratiques des mesures qu'elles envisagent d'effectuer.** Parfois, le calendrier de la planification du suivi et de l'évaluation est déterminé par les attentes des donateurs (p. ex., au stade de la proposition), et le suivi et l'évaluation peuvent faire l'objet d'une planification supplémentaire après qu'un projet/programme a été approuvé et financé.
- **Un système de suivi et d'évaluation d'un projet/programme s'appuie sur l'appréciation initiale et la conception du projet/programme.** À la Fédération, il se fonde sur les objectifs à court terme, intermédiaires et à long terme, et les indicateurs y relatifs qui sont définis dans le cadre logique du projet, les exigences en matière d'information et les attentes des parties prenantes, ainsi que sur d'autres considérations pratiques, telles que le budget et le calendrier du projet/programme.
- **Le cas échéant, il est utile de s'appuyer sur les capacités et pratiques de suivi et d'évaluation existantes.** De nouveaux processus de suivi et d'évaluation peuvent non seulement obérer la capacité locale, mais aussi attirer l'hostilité des parties prenantes locales. Si les pratiques de suivi et d'évaluation existantes sont précises, fiables et opportunes, elles peuvent économiser du temps/des ressources et favoriser l'appropriation aux fins d'en assurer la coordination et de les compléter.
- **Une attention toute particulière devrait être accordée aux intérêts et aux attentes des parties prenantes tout au long du processus de suivi et de l'évaluation** (comme indiqué à l'Étape 1 ci-après, mais il s'agit d'un élément essentiel à toutes les étapes du suivi et de l'évaluation). Outre les intérêts et les préoccupations des bénéficiaires locaux, il est important également de coordonner

ceux des autres parties prenantes et d'y répondre. Souvent, plusieurs acteurs de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge peuvent participer à l'exécution des programmes soit multilatéralement, soit bilatéralement ou directement.

- **Le suivi et l'évaluation devraient être adaptés et ajustés à la situation sur le terrain tout au long du cycle de vie du projet.** Les projets/programmes fonctionnent dans un cadre dynamique, et les activités de suivi et d'évaluation doivent être adaptées en conséquence. Les objectifs peuvent changer, tout comme le système de suivi et d'évaluation, qui affine ses processus et réagit aux problèmes et préoccupations qui surviennent. Comme le projet/programme, le système de suivi et d'évaluation doit être surveillé, examiné et amélioré périodiquement.
- **Faire le suivi et l'évaluation de ce qui est nécessaire et suffisant pour la gestion et le compte rendu.** Il faut du temps et des ressources pour collecter, gérer et analyser les données nécessaires pour établir des rapports. Les informations supplémentaires sont plus souvent un fardeau qu'un luxe. Elles peuvent détourner l'attention d'une information plus pertinente et utile. Elles peuvent également surcharger et grever la capacité d'un projet/programme de fournir les services qu'il cherche à mesurer!



NE LAISSEZ PAS LE SUIVI ET L'ÉVALUATION MINER LE PROGRAMME QU'ILS SONT CENSÉS FAIRE AVANCER!

2.1 ÉTAPE 1 – Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation

L'Étape 1 couvre les aspects suivants:

- 2.1.1 Examiner la conception opérationnelle du projet/programme (cadre logique)
- 2.1.2 Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information
- 2.1.3 Recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation
- 2.1.4 Définir la portée des principales manifestations et activités de suivi et d'évaluation

Le but et la portée du système de suivi et d'évaluation sont définis par la réponse à la question : « Pourquoi avons-nous besoin du suivi et de l'évaluation et à quel point doivent-ils être complets? ». Ils sont un point de référence car ils guident les décisions clés relatives, par exemple, aux besoins en matière d'information, aux approches méthodologiques, au renforcement des capacités, et à l'allocation des ressources. Certaines des considérations importantes à prendre en compte lors de la détermination du but et de la portée d'un système de suivi et d'évaluation sont présentées ci-après.

2.1.1 Examiner la conception opérationnelle du projet/programme (cadre logique)

Le cadre logique est la base sur laquelle repose le système de suivi et d'évaluation des projets/programmes de la Fédération. Le cadre logique est un résumé de la conception opérationnelle du projet/programme, fondé sur l'analyse de la situation et du problème effectuée durant la phase de conception du projet/programme. Il résume la séquence logique des objectifs à atteindre et les résultats escomptés du projet/programme (activités, produits, réalisations et finalités), les indicateurs et les moyens de vérification pour mesurer ces objectifs, et les hypothèses clés. Dans le cas de la Fédération, la conception du projet/programme est résumée dans un tableau standard du cadre logique (voir **annexe 5**)¹⁴.

Un cadre logique de qualité reflète les besoins en matière d'information du projet/programme. Par exemple, les objectifs et les besoins en informations d'un projet/programme engagé lors d'une opération d'urgence auront un cadre logique, un suivi et une évaluation différents de ceux d'un projet/programme de développement à long terme (voir **encadré 5**).

¹⁴ Outre l'exemple de cadre logique présenté dans l'annexe 5, les composantes des cadres logiques sont définies en plus de détail dans le Manuel de planification de projet/programme de la Fédération, (Fédération, PPP, 2010).

ENCADRÉ 5 : Suivi et évaluation dans les situations d'urgence

Une grande partie du travail de la Fédération consiste à porter assistance aux personnes en détresse dans les situations d'urgence. La planification du suivi et de l'évaluation d'une opération d'urgence a des objectifs opérationnels et des contextes différents de ceux des projets/programmes de développement à long terme. Les situations d'urgence sont souvent dangereuses, dynamiques, complexes et elles évoluent rapidement. Par conséquent, les besoins urgents l'emportent souvent sur les objectifs à long terme dans la conception opérationnelle d'un projet/programme. Par ailleurs, la couverture médiatique et la pression des donateurs imposent au suivi et à l'évaluation d'apporter rapidement la preuve des résultats obtenus. D'autres défis majeurs incluent l'insécurité et l'incertitude grandissantes que vivent les populations sinistrées et les opérateurs sur le terrain, les infrastructures endommagées ou absentes, l'accès limité aux zones et aux populations touchées, l'absence de données de référence initiales, et la rotation rapide du personnel. Dans de tels contextes, il peut être impossible de mettre en place des systèmes complexes de suivi et d'évaluation. Il est préférable de planifier des systèmes simples et efficaces, visant un suivi régulier et des évaluations rapides, comme les évaluations en temps réel (ÉTR – voir tableau 2, section 1.4). Disposer d'informations en temps opportun est essentiel pour déterminer les priorités, guider la prise de décisions, identifier les problèmes et les tendances émergents, et ainsi améliorer les interventions et mieux répondre aux besoins urgents. **Le plan d'action de la Fédération pour les opérations d'urgence en cas de catastrophe** (voir annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation) fournit des modèles et des conseils pour la collecte et la synthèse des informations essentielles lors d'une intervention de la Fédération en cas de catastrophe.

Il est important de vérifier la logique et la pertinence du cadre logique. Souvent, la hâte de commencer un projet/programme est à l'origine d'omissions ou d'erreurs dans l'élaboration d'un cadre logique. Celui-ci est parfois établi dans un bureau ou par des personnes éloignées du contexte du projet/programme. Le cadre logique n'est pas un « plan » statique. Il doit être réévalué et révisé en fonction des réalités et de l'évolution de la situation sur le terrain. Tel est particulièrement le cas dans les opérations humanitaires, où les populations et les besoins peuvent changer rapidement dans un laps de temps très court. Toutefois, les changements ne devraient être effectués qu'après un examen minutieux, en consultation avec les parties prenantes clés, et en tenant compte des attentes des donateurs.

Il est important d'utiliser dans le cadre logique des indicateurs standard reconnus par le secteur humanitaire – voir encadré 6. Ces indicateurs peuvent faire une grande différence dans le suivi et l'évaluation. Les indicateurs standard ne permettent pas seulement de gagner du temps. Ils sont aussi généralement assortis de définitions standard acceptées, garantissant qu'ils sont mesurés de façon fiable et cohérente, les méthodes de mesure étant bien établies et éprouvées. Un autre avantage essentiel est que les indicateurs standard peuvent être comparés dans le temps, en fonction du lieu et du projet. Au final, les indicateurs reconnus par le secteur contribuent à la crédibilité et à la légitimité des parties prenantes.

Cependant, il y a des limites à la standardisation des indicateurs, ceux-ci pouvant être rigides et peu représentatifs du contexte local. Il faut aussi prendre en considération la capacité du projet (financière ou humaine) de mesurer certains indicateurs standardisés selon les méthodes et les meilleures pratiques internationales. Néanmoins, les indicateurs standard peuvent être très utiles, et **il est souvent préférable d'utiliser une combinaison d'indicateurs standard et d'indicateurs spécifiquement conçus pour le contexte local.**

ENCADRÉ 6 : Types d'indicateurs reconnus et normalisés

Les indicateurs standard reconnus dans le secteur humanitaire varient d'un secteur ou d'un projet/programme à un autre. Une synthèse des principaux types d'indicateurs reconnus est présentée ci-après.

- **Les indicateurs du secteur humanitaire** sont élaborés pour l'ensemble de ce secteur. Le Projet Sphère et le Humanitarian Accountability Partnership (HAP) en sont des exemples. (Bien qu'il existe de nombreux codes et normes dans le secteur, tous ne comprennent pas nécessairement des indicateurs standard, et peuvent être laissés à l'interprétation de l'organisation concernée.)
- **Les indicateurs sectoriels spécifiques ou thématiques** sont élaborés pour des secteurs thématiques spécifiques. Les exemples comprennent les secteurs couverts par le Projet Sphère, les indicateurs de progrès relatifs aux objectifs du Millénaire pour le développement, et les groupements thématiques, tels que les indicateurs de l'Alliance mondiale contre le VIH.
- **Les indicateurs des groupes** sont élaborés par certains groupes sectoriels des Nations Unies pour évaluer les réalisations dans le domaine d'action particulier d'un groupe. Ils sont particulièrement utiles lorsque les réalisations et l'impact obtenus ne peuvent être attribués au travail d'une seule organisation, mais plutôt à l'effort collectif de plusieurs organisations dans un groupe sectoriel ou un ensemble de groupes sectoriels.
- **Les indicateurs spécifiques à l'organisation** ont été élaborés aux fins d'être utilisés dans des opérations spécifiques ou d'établir des rapports au regard d'une stratégie organisationnelle définie. Les sept indicateurs indirects clés établis pour le Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération¹⁵ (FWRS) en sont un exemple, tout comme le sont les indicateurs standard du CICR sur le comptage des bénéficiaires.

2.1.2 Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information

Planifier un système de suivi et d'évaluation en fonction des besoins et des attentes des parties prenantes contribue à assurer la compréhension, l'appropriation et l'utilisation de l'information issue du suivi et de l'évaluation. Il est essentiel de bien comprendre les priorités et les besoins en matière d'information des personnes intéressées ou touchées par le projet/programme. Cela comprend les motivations, l'expérience et l'engagement des parties prenantes, ainsi que les contraintes politiques et autres auxquelles sont soumises diverses parties prenantes. Il est particulièrement important de rechercher les connaissances locales lors de la planification des fonctions de suivi et d'évaluation, de manière à s'assurer que celles-ci sont pertinentes et réalisables dans le contexte local,

¹⁵ Se référer aux Lignes directrices sur les indicateurs FWRS de la Fédération, à l'annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation.

et que l'information tirée du suivi et de l'évaluation est crédible et acceptée et donc plus susceptible d'être soutenue.

Généralement, de multiples parties prenantes à différents niveaux sont associées aux projets/programmes de la Fédération. L'encadré 7 décrit brièvement quelques parties prenantes clés et certains de leurs besoins communs en matière d'information.

ENCADRÉ 7 : Exemples de parties prenantes clés de la Fédération et besoins en matière d'information

- **Les communautés (bénéficiaires)** reçoivent des informations et sont en mesure de mieux comprendre un projet/programme, d'y participer et de se l'approprier.
- **Les donateurs**, y compris ceux qui font partie de la Fédération (p. ex., les Sociétés nationales donatrices et le Secrétariat), les particuliers et les organismes en dehors de la Fédération, ont généralement besoin d'informations pour garantir la conformité à leurs exigences et la redevabilité.
- **Les gestionnaires du projet/programme** utilisent l'information pour la prise de décision, la planification stratégique et la redevabilité.
- **Le personnel du projet/programme** utilise l'information pour mettre en œuvre un projet/programme, et pour comprendre les décisions des gestionnaires.
- **Le Secrétariat de la Fédération et les Sociétés nationales** peuvent demander des informations pour rendre compte aux donateurs, ainsi que pour la planification stratégique à long terme, le partage des connaissances, l'apprentissage organisationnel et le plaidoyer.
- **Les partenaires (bilatéraux ou locaux)** peuvent utiliser l'information à des fins de coordination et de collaboration, ainsi que de partage des connaissances et des ressources. Le CICR est un acteur multilatéral important avec lequel la Fédération travaille souvent en étroite collaboration.
- **Les autorités gouvernementales et locales** peuvent demander des informations afin de s'assurer que les exigences juridiques et réglementaires sont respectées ; cela peut aider à renforcer la compréhension et le soutien politiques.

Généralement, **une évaluation des parties prenantes** est menée au cours de la planification d'un projet/programme¹⁶. Cette évaluation initiale peut guider la planification du suivi et de l'évaluation, mais il est recommandé, aux fins de la planification du système de suivi et d'évaluation, de se concentrer plus spécifiquement sur les besoins en matière d'information et les attentes des parties prenantes clés.

Un **tableau d'évaluation des parties prenantes en matière de suivi et d'évaluation** est proposé à l'annexe 6. C'est un outil utile, auquel on se réfère tout au long du cycle d'un projet/programme et qui indique **qui** sont les principales parties prenantes, **quelles sont** les informations dont elles ont besoin, **pourquoi**, **quand**, **comment** (dans quel format), et quel **rôle ou fonction** est attendu(e) d'elles ou requis dans le cadre du système de suivi et d'évaluation.

Conseil pratique

Parfois, les différents donateurs et partenaires ont chacun leurs propres exigences et attentes. Il est donc important, dès le début de la phase de conception, de coordonner autant que possible toutes ces exigences afin de réduire les freins à la mise en œuvre du projet/programme. Convenir d'indicateurs, de méthodes, d'outils et de formats communs peut non seulement réduire la charge de travail mais aussi permettre d'économiser des ressources humaines et financières.

¹⁶ Se référer au document *PPP, Fédération*, 2010, p. 16.

2.1.3 Recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation

Les besoins importants en matière d'information, qui appellent une attention toute particulière, sont ceux qui découlent des lignes directrices et des exigences des donateurs, des lois et réglementations gouvernementales et des normes internationalement reconnues. Ces exigences peuvent inclure des procédures, des formats et des ressources très détaillés et elles sont souvent non négociables. Par conséquent, il est préférable de les recenser et de les prendre en compte à un stade précoce du processus de planification du suivi et de l'évaluation.

Les normes et les critères internationalement reconnus sont particulièrement pertinents pour le travail de la Fédération. Les interventions de la Fédération sont souvent conduites par le biais de divers partenariats au sein du Mouvement, avec les donateurs bilatéraux et entre des organisations internationales, nationales et de la société civile. Il est important d'effectuer notre travail selon des normes et critères convenus – qui doivent être suivis et évalués.

Les normes les plus importantes sont celles du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Elles englobent les Principes fondamentaux du Mouvement, le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe, et la Stratégie 2020 de la Fédération (voir deuxième de couverture). La politique de la Fédération relative à la gestion des évaluations définit des normes et critères d'évaluation, (présentés dans l'encadré 3, section 1.4). L'**encadré 8** (ci-dessous) résume les exigences relatives aux projets/programmes financés par le Secrétariat de la Fédération. D'autres principes clés comprennent les critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement, qui recensent les principaux domaines à prendre en considération pour évaluer l'action internationale, et les Standards Sphère, qui définissent un ensemble de normes minimales universelles dans les domaines clés de l'intervention humanitaire¹⁷.

¹⁷ Les *critères CAD* ont été compilés par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques; les *standards Sphère* ont été définis par un groupe d'ONG et par le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

ENCADRÉ 8: Exigences relatives à l'évaluation des projets/programmes financés par le Secrétariat de la Fédération

La politique de la Fédération relative à la gestion des évaluations définit les conditions spécifiques qui s'appliquent aux projets/programmes financés par le Secrétariat¹⁸.

- **Les études de référence initiales** avant la mise en œuvre du projet/programme.
- **Les évaluations finales**, ou une certaine forme de bilan, après l'achèvement du projet/programme.
- **Les évaluations indépendantes finales** pour les projets/programmes dépassant un million de francs suisses.
- **Les évaluations ou examens à mi-parcours** pour les projets/programmes d'une durée supérieure à 24 mois.
- **Évaluations en temps réel** pour les activités d'urgence engagées au cours des trois premiers mois d'une opération d'urgence répondant à une ou plusieurs des conditions suivantes: l'opération d'urgence va durer plus de neuf mois; il est prévu d'atteindre plus de 100 000 personnes; le montant de l'appel d'urgence est supérieur à 10 millions de francs suisses; plus de dix Sociétés nationales participent à l'opération et ont du personnel sur le terrain.

2.1.4 Définir la portée des principales manifestations et activités de suivi et d'évaluation

La portée du système de suivi et d'évaluation se réfère à son échelle et à son niveau de détail. Le système peut être très complexe, s'il comprend des activités diverses et requiert des compétences et des ressources considérables, ou il peut être relativement simple et s'appuyer sur les ressources et les capacités internes.

Chacun des thèmes abordés ci-dessus joue un rôle clé dans la détermination de la portée du système de suivi et d'évaluation. Ainsi, la complexité de la conception d'un projet (p. ex., le nombre et le type de réalisations visées) peut avoir une incidence notable sur la portée et la complexité du système de suivi et d'évaluation. De même, les exigences des donateurs peuvent largement déterminer la précision et la rigueur méthodologique nécessaires au système de suivi et d'évaluation. Quelques autres considérations importantes en ce qui concerne la portée (la taille) du système de suivi et d'évaluation sont:

- **la portée géographique** du projet/programme, notamment l'accessibilité des régions où celui-ci est mené;
- **l'ampleur démographique** du projet/programme, notamment les populations cibles spécifiques et leur accessibilité;
- **le calendrier** ou la durée du projet/programme, notamment les besoins en matière de suivi et d'évaluation existant avant et après le projet;
- **les ressources humaines et le budget disponibles** (voir sections 2.5 et 2.6).

Définir la portée du système de suivi et d'évaluation permet de recenser les principales manifestations et activités de suivi et d'évaluation – l'envergure (la portée) du système de suivi et d'évaluation. Alors que les fonctions spécifiques du suivi et de l'évaluation devraient être abordées en détail ultérieurement au cours du processus de planification, un premier inventaire des principales activités à ce

Rappel

N'oubliez pas de prévoir une étude de référence initiale! Tous les projets/programmes devraient comprendre une mesure de l'état initial des indicateurs appropriés avant la mise en œuvre, aux fins d'effectuer ultérieurement des comparaisons pour évaluer les tendances et l'impact (voir section 1.5).

¹⁸ De plus amples détails à ce sujet et sur d'autres pratiques en matière d'évaluation des projets/programmes financés par le Secrétariat de la Fédération sont donnés dans la politique de la Fédération relative à la gestion des évaluations (voir annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation).

stade donne un aperçu, ou « carte », utile pour planifier le financement, les compétences techniques, le renforcement des capacités, etc.

Un tableau de planification des activités de suivi et d'évaluation est fourni à l'**annexe 7**. Ce tableau peut être utile pour définir la portée des principales activités de suivi et d'évaluation, leur calendrier/fréquence, les responsabilités et les budgets.

Il est également utile de se référer au **diagramme 1** (voir section 1.2) pour avoir un aperçu des activités clés de suivi et d'évaluation durant le cycle du projet/programme. L'**encadré 9** (ci-dessous) fournit quelques exemples d'activités clés de suivi et d'évaluation, prévues pour trois différents types de projets selon le type d'intervention et le calendrier.

ENCADRÉ 9 : Exemples d'activités clés de suivi et d'évaluation*		
Projet de secours d'urgence	Projet de relèvement (un an)	Projet de développement (quatre ans)
→ Étude de référence initiale (de l'équipe FACT, avant la mise en œuvre)	→ Étude de référence de l'appréciation initiale	→ Étude de référence initiale
→ Suivi du projet (résultats, activités, aspects financiers)	→ Suivi du projet	→ Suivi du projet
→ Suivi du contexte	→ Suivi du contexte	→ Suivi du contexte
→ Suivi des bénéficiaires	→ Suivi des bénéficiaires	→ Suivi des bénéficiaires
→ Évaluation en temps réel (mois 4)	→ Examen du projet après six mois	→ Rapport semestriel, mise à jour du programme, rapport annuel
→ Informations à jour régulières sur les opérations	→ Informations à jour régulières sur les opérations	→ Examen semestriel et/ou examens annuels
→ Évaluation finale	→ Évaluation finale	→ Évaluation à mi-parcours après deux ans
		→ Évaluation indépendante finale (avec enquête finale)
		→ Évaluation ex-post

* Note: Ce ne sont que des exemples. Les activités réellement mises en place dépendront du contexte spécifique du projet/programme.

2.2 ÉTAPE 2 – Planifier la collecte et la gestion des données

L'Étape 2 couvre les aspects suivants :

- 2.2.1 Élaborer un plan de suivi et d'évaluation
- 2.2.2 Déterminer s'il existe des données secondaires
- 2.2.3 Établir un équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives
- 2.2.4 Trianguler les sources et les méthodes de collecte de données
- 2.2.5 Définir les critères d'échantillonnage
- 2.2.6 Élaborer les enquêtes
- 2.2.7 Élaborer les méthodes/outils spécifiques de collecte de données
- 2.2.8 Établir un mécanisme de prise en compte des réclamations et remontées d'information des parties prenantes
- 2.2.9 Établir un mécanisme d'examen par le personnel/les volontaires du projet/programme
- 2.2.10 Planifier la gestion des données
- 2.2.11 Utiliser un tableau de suivi des indicateurs (TSI)
- 2.2.12 Tenir un registre des risques (tableau)

Après avoir défini les besoins du projet/programme en matière d'information, une collecte fiable et une bonne gestion des données doivent être mises en place afin que celles-ci puissent être efficacement analysées et utilisées comme informations. La collecte et la gestion de données sont indissociables dans la mesure où le traitement des données commence au moment où celles-ci sont collectées.

2.2.1 Élaborer un plan de suivi et d'évaluation

Un plan de suivi et d'évaluation est un tableau qui s'appuie sur le cadre logique d'un projet/programme pour détailler les exigences clés du suivi et de l'évaluation pour chaque indicateur et hypothèse. Il résume les informations sur les indicateurs (mesure) dans un seul tableau : une définition détaillée des données, ses sources, les méthodes et le calendrier de la collecte, les personnes responsables et le public ciblé, et l'utilisation des données. L'encadré 10 résume les avantages liés à l'utilisation d'un plan de suivi et d'évaluation.

L'annexe 8 contient le modèle du plan de suivi et d'évaluation adopté par la Fédération, avec des instructions et des exemples spécifiques. Le plan de suivi et d'évaluation peut être formaté différemment, selon les exigences de la planification pour la gestion du projet/programme. Des colonnes supplémentaires peuvent être ajoutées, par exemple une colonne pour le budget, une colonne pour identifier les sources des données, ou deux colonnes pour distinguer les personnes responsables de la collecte de données de celles qui sont chargées de leur analyse. Souvent, les donateurs du projet/programme demandent un format spécifique pour le suivi et l'évaluation.

Le plan de suivi et d'évaluation devrait être élaboré pendant la phase de planification d'un projet/programme (avant la mise en œuvre). L'équipe chargée du projet/programme pourra ainsi vérifier par recoupement les éléments du cadre logique et s'assurer que la charge de travail qu'exigent les indicateurs au niveau tant de la

Remarque

Le terme « donnée » désigne les faits ou chiffres bruts qui n'ont pas encore été traités et analysés. Le terme **information** désigne les données qui ont été traitées et analysées aux fins de compte rendu et d'utilisation.

Remarque

Les plans de suivi et d'évaluation sont parfois appelés « matrice des indicateurs » ou « tableau des indicateurs » selon les utilisateurs, mais leur fonction reste la même : donner des orientations détaillées concernant les indicateurs et les hypothèses.

mise en œuvre du projet/programme que de la collecte, l'analyse et la diffusion des données est réaliste par rapport à la situation sur le terrain et aux capacités de l'équipe.

Il est préférable que le plan de suivi et d'évaluation soit élaboré par les personnes qui vont l'utiliser. Pour compléter le tableau, il faut avoir une connaissance approfondie du projet/programme et de son environnement, connaissance qu'apportent les équipes locales chargées du projet/programme et les partenaires. En participant à l'élaboration du plan, ceux-ci acquièrent une meilleure compréhension du type de données qu'ils doivent collecter et des méthodes à utiliser, ce qui contribue à améliorer la qualité du suivi et de l'évaluation.

ENCADRÉ 10: Est-il utile de consacrer autant de temps et d'effort à un plan de suivi et d'évaluation ?

Les plans de suivi et d'évaluation deviennent pratique courante – non sans raison. L'expérience que la Fédération a acquise dans le cadre de ses projets et programmes consécutifs au tsunami de 2004 en Asie du Sud a révélé que le temps et les efforts consacrés à l'élaboration des plans de suivi et d'évaluation présentent de multiples avantages. Ils ont non seulement rendu la collecte de données et les rapports plus efficaces et plus fiables, mais aussi aidé les gestionnaires des projets/programmes à planifier et à mettre en œuvre leurs projets/programmes en tenant dûment compte de ce qui était réalisé et évalué. Les plans de suivi et d'évaluation sont également un outil important de vérification par recoupement des cadres logiques, ce qui permet de s'assurer que ceux-ci sont réalistes et conformes aux réalités du terrain. Ils sont utiles aussi pour transférer l'information essentielle aux nouveaux employés et aux cadres supérieurs, ce qui est particulièrement important dans le cas des projets/programmes d'une durée supérieure à deux ans. Un dernier point à retenir est **qu'il est bien plus long et plus coûteux de régler les problèmes liés à la mauvaise qualité des données que de planifier une collecte et une utilisation fiables.**

2.2.2 Déterminer s'il existe des données secondaires

Une considération importante, en ce qui concerne les sources de données, est la disponibilité de données secondaires fiables. **Les données secondaires ne sont pas collectées dans le cadre du projet, mais répondent néanmoins à ses besoins en information.** (En revanche, les données primaires sont recueillies directement dans le cadre du projet/programme.)

Exemples de données secondaires:

- Une évaluation de la vulnérabilité et des capacités (EVC) menée par un programme Croix-Rouge/Croissant-Rouge partenaire portant sur le même domaine d'activité.
- Les statistiques démographiques du bureau national du recensement, du bureau central de la statistique, du ministère de la Santé, etc.
- Des cartes et des photos aériennes des terres dégradées, fournies par le ministère de la Conservation des sols.
- Des informations sur la santé, la sécurité alimentaire et le niveau nutritionnel de l'UNICEF, de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et du Programme alimentaire mondial.
- Les registres de fréquentation et de réussite scolaires du ministère de l'Éducation



UTILISEZ DES DONNÉES SECONDAIRES LORSQUE CELA EST POSSIBLE.

Les données secondaires sont importantes car elles **peuvent faire économiser beaucoup de temps et d'argent**. Elles peuvent également être utilisées **pour trianguler les sources de données et vérifier (prouver) l'analyse et les données primaires** collectées directement dans le cadre du projet/programme.

Cependant, il est essentiel de s'assurer que les données secondaires sont pertinentes et fiables. Les données secondaires n'étant pas conçues spécifiquement pour les besoins du projet/programme, il est important d'éviter de tomber dans le piège d'utiliser des données secondaires non pertinentes simplement parce qu'elles sont disponibles. Vérifier la pertinence des données secondaires dans les cas suivants :

- **Population** – les données portent-elles sur la population visée par le projet ?
- **Période** – les données portent-elles sur la période visée par le projet ?
- **Variation de données** – les variables prises en compte correspondent-elles à vos besoins ? Par exemple, dans le contexte de la sécurité routière, si le projet/programme est axé sur le port du casque par les motocyclistes, les données issues d'une enquête sur les décès liés à la conduite en état d'ivresse ne seront pas pertinentes (à moins qu'elles ne mettent en évidence les décès de motocyclistes portant ou non un casque).

Même si les données mesurent ce dont on a besoin, il faut s'assurer que la source est crédible et fiable. La section 1.9 souligne qu'il est important de vérifier que **toute** source de données (primaires ou secondaires) est exacte (elle mesure ce qui est censé être mesuré) et précise (les données de mesure peuvent être répétées avec précision et constamment à travers le temps, et par différentes personnes). Dans le cas des données secondaires, deux considérations essentielles doivent être prises en compte :

- **Réputation** – les personnes (l'organisation) qui ont commandé l'étude, celles qui ont mené les travaux et celles qui ont fourni les informations sont-elles crédibles et respectées ? Il faut déterminer à quelles fins ces données ont été initialement collectées et si elles ont pu être biaisées pour une raison ou pour une autre (p. ex., politique ou économique). Il peut être utile de se renseigner auprès d'autres organisations ou parties prenantes et, si possible, de vérifier les compétences des personnes chargées de collecter et de diffuser les données – p. ex., leur formation, les rapports et les évaluations systématiques les

concernant, leurs accréditations (si elles en ont), leur appartenance ou non à des associations professionnelles, etc.

- **Rigueur** – les méthodes utilisées pour collecter, analyser et communiquer les données sont-elles rigoureuses sur le plan technique? Il faut vérifier s'il existe une description des méthodes de recherche fournissant suffisamment de renseignements sur la collecte, la gestion, le contrôle de la qualité, l'analyse et l'interprétation des données pour en déterminer la valeur ou l'intérêt. (Si vous ne vous en sentez pas capable, faites appel à une personne compétente dans le domaine des méthodes de recherche.)

2.2.3 Établir un équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives

Lors de la planification de la collecte de données, il est important de prévoir la quantité de données quantitatives et qualitatives qui seront utilisées.

L'encadré 11 définit et compare les deux types de données.

ENCADRÉ 11: Comparaison entre données quantitatives et données qualitatives	
Données quantitatives	Données qualitatives
<p>Les données quantitatives s'appuient sur des nombres pour mesurer et expliquer (p. ex., comptes, coefficients, pourcentages, proportions, scores moyens, etc.). Les méthodes quantitatives utilisent généralement des approches structurées (par exemple, réponses codées aux enquêtes) qui fournissent des données précises pouvant être analysées du point de vue statistique et reproduites (répliquées) aux fins de comparaison.</p> <p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none">• 64 communautés sont desservies par un système d'alerte rapide.• 40% des ménages passent plus de deux heures à collecter de l'eau à des fins domestiques.	<p>Les données qualitatives s'appuient sur des mots pour mesurer et expliquer (rapports d'observations, descriptions de cas représentatifs, perceptions, jugements de valeur, etc.). Les méthodes qualitatives utilisent des techniques semi-structurées (p. ex., observations et entretiens) pour permettre une compréhension en profondeur des attitudes, des croyances, des motivations et des comportements. Elles sont généralement plus participatives et reflètent mieux la réalité.</p> <p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none">• Selon les groupes de consultation communautaires, l'alerte a bien été donnée pendant la simulation de situation d'urgence, mais le volume n'était pas suffisant dans certains cas.• Lors des discussions de groupe, les femmes ont dit qu'elles passaient une grande partie de leur journée à collecter de l'eau potable, surtout pendant la saison sèche, et que, par conséquent, elles manquaient d'eau pour l'hygiène personnelle et domestique.

Les données quantitatives sont souvent considérées comme plus objectives et moins biaisées que les données qualitatives – en particulier par les donateurs et les décideurs. Les données qualitatives ne représentant pas une mesure exacte de ce qui est étudié, les généralisations ou les comparaisons sont limitées, tout comme la crédibilité des observations et des jugements. Toutefois, les méthodes quantitatives peuvent être très coûteuses, et peuvent exclure les explications et les perceptions des individus sur le *pourquoi* de quelque chose et ce que les gens en pensent.

Des débats récents ont révélé que tant les méthodes qualitatives que les méthodes quantitatives avaient des caractéristiques subjectives (biaisées) et objectives (non biaisées). Par conséquent, **il est souvent recommandé d'adopter une méthode mixte qui exploite les avantages des deux approches, les données quantitatives mesurant ce qui est arrivé et les données qualitatives examinant comment et pourquoi c'est arrivé.** Les méthodes qualitatives peuvent, dès les premières phases d'un projet/programme, mettre en évidence des problèmes qui seront ensuite examinés en profondeur à l'aide des méthodes quantitatives, ou inversement. Par exemple, des entretiens (méthode qualitative) peuvent révéler que des membres d'une communauté sont touchés par la faim, et l'analyse d'un échantillon de données sur le poids des nourrissons (méthode quantitative) peut confirmer que l'émaciation et la malnutrition sont répandues dans cette communauté.

2.2.4 Trianguler les sources et les méthodes de collecte de données

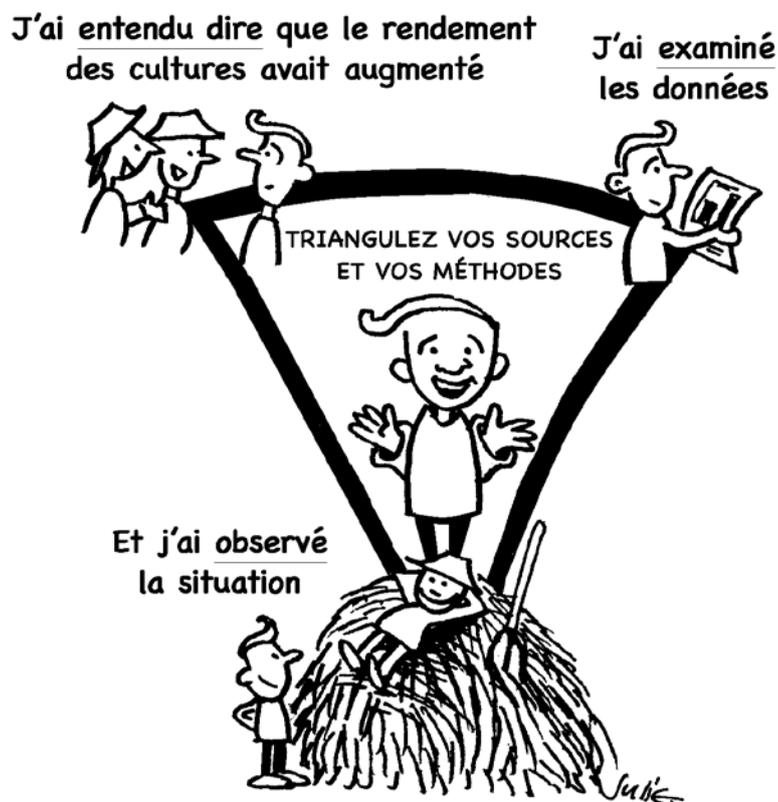
La triangulation consiste à utiliser différentes sources et/ou méthodes pour collecter des données¹⁹. Associer différentes sources et méthodes (méthodes mixtes) permet de croiser les données et de réduire les biais afin de mieux garantir la validité, la fiabilité et l'exhaustivité des données. Ce processus accroît la crédibilité si une information résultante est mise en doute. La triangulation peut inclure une combinaison de sources primaires et secondaires, des méthodes quantitatives et qualitatives, ou des techniques participatives et non participatives, comme suit :

- **Exemple de la triangulation des sources de données :** Lorsque vous caractérisez la perception de la communauté dans un projet « travail contre rémunération », vous devez inclure non seulement les personnes sélectionnées pour le projet, mais aussi celles qui ne l'ont pas été, car elles peuvent avoir une perspective différente (p. ex., sur le processus de sélection des participants au projet). Vous devez aussi prendre en compte les opinions de l'équipe chargée du projet, des partenaires et d'autres groupes locaux qui travaillent dans la zone du projet/programme.
- **Exemple de la triangulation des méthodes de collecte de données :** Une enquête est menée auprès des ménages pour déterminer la perception qu'ont les bénéficiaires d'un projet « travail contre rémunération » ; elle est complétée par un groupe de discussion et des entretiens avec les informateurs clés que sont les participants au projet « travail contre rémunération » et d'autres membres de la communauté.

Remarque

Beaucoup de personnes ne savent pas qu'elles échantillonnent : à moins de mesurer tous les membres d'une population, vous faites un échantillonnage, qui doit être soigneusement planifié – qu'il soit quantitatif ou qualitatif.

¹⁹ La triangulation ne signifie pas littéralement avoir trois sources ou méthodes, mais s'appuyer sur plus d'une ou de deux sources/méthodes.



2.2.5 Définir les critères d'échantillonnage

Un échantillon est un sous-ensemble d'une population entière, sélectionné pour être étudié et tirer des conclusions sur la population dans son ensemble. L'échantillonnage (le processus de sélection d'un échantillon) est un aspect essentiel de l'organisation de la collecte de données primaires. La plupart des projets/programmes ne disposent pas de ressources suffisantes pour mesurer une population entière (recensement), et normalement, cela n'est pas nécessaire. *L'échantillonnage est utilisé pour économiser du temps et de l'argent en collectant des données à partir d'un sous-groupe pour en tirer des généralisations sur l'ensemble de la population.*

Le processus d'échantillonnage comprend les étapes suivantes :

1. **Définir les questions spécifiques que vous allez mesurer** – cela permettra de déterminer quelle méthodologie sera utilisée pour traiter les questions sélectionnées. Par exemple, dans le cadre d'une enquête sur les connaissances en matière d'assainissement, les attitudes et les pratiques/comportements pourraient être utilisés pour évaluer en quoi les comportements ont été modifiés par les activités de sensibilisation à l'assainissement.
2. **Déterminer la méthode d'échantillonnage appropriée** – à moins que la collecte de données primaires ne comprenne la population totale étudiée, on utilisera un des deux grands types d'échantillons, selon le degré d'exactitude et de précision requis:
 - **Échantillons aléatoires (probabilité)** : Ils sont déterminés de manière quantitative et permettent, sur la base de statistiques, de réaliser des généralisations plus précises sur l'ensemble de la population.
 - **Échantillons par choix raisonné (non aléatoire)** : Ils sont composés de manière qualitative et ne font pas appel aux statistiques ; ils comprennent

généralement des échantillons ciblés, plus petits, de la population, mais sont insuffisamment fiables d'un point de vue statistique pour permettre des généralisations sur l'ensemble de la population.

Les échantillons aléatoires sont plus complexes, plus coûteux, exigent un travail plus considérable que les échantillons déterminés par choix raisonné, et ne sont pas nécessaires pour les méthodes qualitatives comme les groupes de discussion. Cependant, les échantillons aléatoires sont souvent prévus dans les grands projets/programmes, car ils sont plus précis et peuvent limiter les biais au minimum – il est fréquent que les donateurs exigent un échantillonnage aléatoire lors des enquêtes initiales et finales. Comme cela est indiqué plus haut, il peut être préférable d'utiliser une **méthode mixte**, combinant les deux méthodes d'échantillonnage pour la collecte de données quantitatives et qualitatives.

Outre ces deux grandes méthodes d'échantillonnage, il y a une variété de modèles d'échantillonnage, comme l'échantillonnage aléatoire simple, l'échantillonnage aléatoire stratifié, l'échantillonnage en grappes, l'échantillonnage à plusieurs grades, l'échantillonnage de commodité, l'échantillonnage déterminé par choix raisonné, et l'échantillonnage en fonction des répondants. Nous ne pouvons pas décrire en détail ici les différentes formes d'échantillonnage, mais **il est important de comprendre que le choix de la forme de l'échantillon influe sur la taille de l'échantillon global**. En résumé, certaines formes d'échantillonnage sont choisies plutôt que d'autres parce qu'elles fournissent l'échantillon le mieux adapté, du point de vue de la taille et de la composition, à ce qui est étudié.

3. **Définir le cadre de l'échantillon** – une liste de tous les membres de la population à partir de laquelle un échantillon doit être constitué (p. ex., les communautés ou catégories de personnes – femmes, enfants, réfugiés, etc.).
4. **Déterminer la taille de l'échantillon** – la taille de l'échantillon est calculée en utilisant des équations spécifiques au type d'enquête (descriptive/unique ou comparative/enquête initiale-finale; toutes deux sont décrites ci-après) et au type d'indicateur utilisé comme base pour le calcul (moyenne/nombre entier ou proportion/pourcentage).

Plusieurs formes de variables clés doivent être déterminées pour chacune de ces équations, chacune influant sur la taille de l'échantillon. Bien qu'il n'y ait pas de valeurs « justes » pour ces formes de variables, il existe des normes acceptées et des « règles d'or ». Par exemple, pour les enquêtes descriptives/unique, le niveau de confiance et la marge d'erreur de l'échantillonnage font partie des variables clés à prendre en compte²⁰. La norme acceptée varie de 90 à 95 % pour le niveau de confiance et de 5 à 10 % pour la marge d'erreur d'échantillonnage.

Alors que le calcul de la taille des échantillons est un exercice scientifique (savoir quelles équations utiliser et quelles valeurs attribuer aux variables clés), façonner la taille de l'échantillon « à la mesure » d'un projet/programme donné nécessite une maîtrise certaine, car manipuler les valeurs des variables de conception clés signifie arriver à des compromis qui influent sur la mise en œuvre et l'analyse de l'enquête. Il est fortement recommandé de consulter un technicien expérimenté de l'échantillonnage.

2.2.6 Élaborer les enquêtes

Les enquêtes sont une méthode ordinaire de collecte de données pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes. Elles peuvent être classées de différentes façons, par exemple, selon la méthode utilisée – en personne, par courrier, par téléphone, etc. Elles utilisent généralement les techniques d'entretien

Cela paraît compliqué?

L'utilisation de l'échantillonnage aléatoire et des statistiques peut être complexe, et il est souvent préférable de faire appel à quelqu'un qui a des compétences en matière de statistiques²¹

²⁰ On parle de **marge d'erreur** lorsque les résultats présentent un risque d'erreur n'excédant pas X pour cent; tandis que le **niveau de confiance** est le pourcentage de confiance dans la probabilité que l'estimation produise des résultats similaires au cours du temps. Ces deux indicateurs déterminent la précision de l'échantillon et des résultats de l'enquête – par exemple pour atteindre un niveau de confiance de 95 % avec une marge d'erreur de 5 % si cette même enquête était répétée 100 fois, les résultats se situeraient dans la fourchette de +/- 5 % comme la première fois, 95 fois sur 100. On trouve sur Internet tout une variété de calculatrices pour les échantillons simples – Voir l'annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation, pour quelques liens.

²¹ Certaines des ressources clés pour l'utilisation des statistiques dans le suivi et l'évaluation du projet/programme, y compris des calculatrices d'échantillon en ligne, sont mentionnées dans l'annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation.

(questions ou énoncés auxquels les gens répondent), les techniques de mesure (p. ex., poids du nourrisson pour déterminer l'état nutritionnel), ou une combinaison des deux. À moins que l'ensemble de la population ne doive être interrogé, une certaine forme d'échantillonnage (voir plus haut) doit être utilisée pour les enquêtes.

Une distinction importante peut être faite, suivant la manière dont les questions sont posées :

- Les **enquêtes semi-structurées** utilisent des questions **ouvertes**, c'est-à-dire des questions qui ne sont pas limitées à des réponses spécifiques et qui permettent aux répondants de répondre et d'exprimer leur opinion, par exemple : « Quelle est l'utilité de la trousse de premiers secours pour votre famille ? ». Les enquêtes semi-structurées permettent une plus grande flexibilité dans les réponses, mais leur administration nécessite plus de compétences et elle est plus coûteuse – elles doivent être menées par des enquêteurs expérimentés, capables d'évaluer et d'extraire les informations.
- Les **enquêtes structurées** utilisent une approche normalisée pour poser des questions (*fermées*) fixes, orientant les répondants vers un groupe de réponses prédéfinies, par exemple oui/non, vrai/faux, ou choix multiples – « Avez-vous reçu la trousse des premiers secours ? ». Si les questions pré-codées peuvent être efficaces dans la durée et utiles pour l'analyse statistique, elles doivent être conçues minutieusement pour veiller à ce que qu'elles soient comprises par tous les répondants et ne prêtent pas à confusion. Concevoir un questionnaire peut sembler relever du bon sens, mais cela exige une subtilité qui ne s'acquiert qu'avec l'expérience. Voir à l'**annexe 9** des exemples de questions fermées utilisées dans les enquêtes structurées.

Une autre distinction importante peut être faite, suivant le moment et la fonction de l'enquête :

- **Une enquête descriptive** cherche à obtenir des données représentatives sur une population à un seul point dans le temps, sans faire de comparaisons entre des groupes (comme une appréciation unique des besoins).
- **Une étude comparative** vise à comparer les résultats entre des groupes – soit la même population en deux points dans le temps (p. ex., études de référence initiale et finale), soit deux groupes distincts au même moment (p. ex., groupe expérimental et groupe témoin).

Quelle que soit la méthode d'enquête utilisée, il est essentiel de comprendre comment elle affecte la façon dont les tailles d'échantillon sont calculées. Par exemple, les enquêtes descriptives doivent tenir compte d'une marge d'erreur lors du calcul de la taille de l'échantillon, tandis que les enquêtes comparatives doivent être fondées sur un calcul permettant de déterminer la taille optimale de l'échantillon.

Il n'entre pas dans le cadre de ce guide de couvrir de manière exhaustive le thème des enquêtes, et les lecteurs intéressés sont invités à se référer à d'autres ressources²². Outre la conception, la mise en œuvre et l'analyse des enquêtes, il est utile aussi de comprendre l'échantillonnage (voir ci-dessus) et l'analyse statistique (voir Analyse des données, section 2.3). En résumé, il est conseillé de demander les conseils ou l'assistance d'un expert si une enquête doit être faite.

²² Quelques ressources clés sont citées dans l'annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation. Par ailleurs, de nombreuses ressources sont disponibles en ligne.

2.2.7 Élaborer les méthodes/outils spécifiques de collecte de données

Le plan de suivi et d'évaluation résume les méthodes et outils de collecte de données, mais ceux-ci doivent encore être préparés et prêts à l'emploi. Parfois, il faudra définir de nouvelles méthodes/nouveaux outils, mais, le plus souvent, les méthodes/outils existants pourront être adaptés. **L'annexe 10** résume les **méthodes et outils clés de collecte de données**.

Les meilleures pratiques de préparation de méthodes/d'outils de collecte de données dépendront, en dernière analyse, de la méthode/l'outil spécifique. Cependant, quelques recommandations générales importantes doivent être prises en compte. **L'encadré 12** (page 50) indique comment réduire au minimum les coûts de la collecte de données. Quelques considérations pratiques supplémentaires doivent être prises en compte dans la préparation de la collecte de données :

- **Élaborer des lignes directrices relatives à la collecte de données.** Cela permet de garantir l'harmonisation, la cohérence et la fiabilité tout au long du processus de collecte de données, quand celui-ci est mené par plusieurs personnes. Il faut s'assurer que toutes les données nécessaires pour chaque indicateur ont été obtenues par le biais d'au moins une source de données.
- **Tester à l'avance les outils de collecte de données.** Cela permet de détecter les questions ou les techniques posant problème, de vérifier le temps nécessaire pour la collecte, de recenser des questions éthiques éventuelles et de renforcer les compétences des personnes chargées de la collecte des données.



TESTEZ LES QUESTIONS DE VOTRE ENQUÊTE À L'AVANCE.

- **Effectuer une traduction et une traduction inverse des outils de collecte des données.** Cela permet de garantir que les outils sont corrects du point de vue linguistique, adaptés à la réalité culturelle et satisfaisants.
- **Former les personnes chargées de la collecte des données.** Cela inclut de présenter le système de collecte de données ; les techniques, les outils et l'éthique de la collecte des données ; les compétences en communication interpersonnelle adaptées à la culture cible ; et un exemple concret de collecte de données.

- **Répondre aux questions d'ordre éthique.** Il s'agit de détecter les préoccupations de la population cible et d'y répondre. Il faut s'assurer que les autorités locales ont délivré les permissions et autorisations nécessaires, que les coutumes et les habitudes vestimentaires locales sont respectées, et que la confidentialité et la participation volontaires sont garanties.

ENCADRÉ 12: Réduire au minimum les coûts de la collecte de données

La collecte de données est l'un des aspects les plus coûteux du système de suivi et d'évaluation. Une des meilleures façons d'en réduire les coûts est de limiter la quantité de données collectées (Bamberger et al. 2006). Les questions suivantes peuvent aider à simplifier la collecte de données et à réduire les coûts:

- ➔ **L'information est-elle nécessaire et suffisante?** Collecter seulement ce qui est nécessaire pour la gestion et l'évaluation du projet/programme. Limiter les besoins en information aux objectifs, indicateurs et hypothèses du cadre logique.
- ➔ **Y a-t-il des sources fiables de données secondaires?** Comme cela est indiqué ci-dessus, les données secondaires peuvent économiser du temps et des coûts considérables – tant qu'elles sont fiables.
- ➔ **La taille de l'échantillon est-elle suffisante mais pas excessive?** Déterminer la taille de l'échantillon qui est nécessaire pour estimer ou détecter les changements. Envisager d'utiliser des échantillons stratifiés et groupés.
- ➔ **Les instruments de collecte de données peuvent-ils être simplifiés?** Éliminer les questions inutiles des questionnaires et des listes de contrôle. En plus d'économiser du temps et de l'argent, cela a l'avantage d'atténuer la lassitude que peuvent ressentir les répondants.
- ➔ **Est-il possible de faire appel à des membres compétents de la communauté locale pour la collecte de données?** Ces personnes peuvent être des étudiants, du personnel de santé, des enseignants, des responsables gouvernementaux et des travailleurs communautaires. Cela peut entraîner des dépenses de formation, mais des économies considérables sont réalisées en embauchant une équipe d'enquêteurs externes. Le fait que les enquêteurs locaux connaissent la population, la langue locale, etc., est un autre avantage.
- ➔ **Y a-t-il d'autres méthodes de réduction des coûts?** Parfois les approches qualitatives ciblées (p. ex., évaluation participative rapide – EPR) peuvent réduire les coûts de la collecte de données, de la gestion des données et des analyses statistiques requises par une enquête lorsque la précision statistique n'est pas nécessaire. Les questionnaires auto-administrés peuvent aussi réduire les coûts.

2.2.8 Établir un mécanisme de prise en compte des réclamations et remontées d'information des parties prenantes

Un mécanisme de prise en compte des réclamations et remontées d'information permet aux parties prenantes de commenter le travail de la Fédération et d'exprimer leur mécontentement. C'est une collecte de données particulièrement importante qui mérite une attention spéciale. Les mécanismes de prise en compte des réclamations et des remontées d'information fournissent des indications précieuses et des données pour le suivi constant et l'évaluation périodique d'un projet/programme. Ils peuvent aider à anticiper et à résoudre les problèmes potentiels, accroître la redevabilité et la crédibilité, et renforcer le moral et l'appropriation.

Il est important de reconnaître que les réclamations et les remontées d'information des parties prenantes peuvent être internes ou externes – (de ceux qui participent à la gestion et à la mise en œuvre du projet/programme par opposition à ceux sur lesquels influe la mise en œuvre du projet). Plus important encore, les bénéficiaires (la population cible) devraient avoir la possibilité d'exprimer leurs perceptions et de faire des réclamations au sujet des services qu'ils reçoivent. Cependant, il est également important pour d'autres parties prenantes, telles que le personnel, les volontaires et les partenaires du projet/programme d'avoir la possibilité de soumettre des réclamations et de faire des commentaires.



Il est important également de comprendre que les remontées d'information des parties prenantes peuvent être positives ou négatives. Il peut être tout aussi stimulant et utile pour les parties prenantes d'exprimer des avis positifs et de parler des enseignements tirés que d'exposer des griefs. Toutefois, les projets/programmes devraient comprendre, au minimum, un mécanisme de plaintes officiel par lequel les parties prenantes peuvent légalement formuler leurs griefs.

Un mécanisme de prise en compte des réclamations est un ensemble établi de procédures par lesquelles les parties prenantes peuvent exprimer, en toute sécurité, des griefs ou des préoccupations qui sont examinés objectivement par rapport à un ensemble de règles et de principes standard. Ce mécanisme assure la redevabilité et l'engagement à l'égard des parties prenantes de la Fédération – en particulier notre responsabilité morale et juridique de réagir à tout acte illicite ou comportement répréhensible, par exemple, l'exploitation sexuelle, l'abus de pouvoir et la corruption.

Il n'existe pas d'approche (méthode) unique de prise en compte des réclamations et remontées d'information des parties prenantes – les approches doivent être adaptées aux parties prenantes spécifiques. La manière de communiquer et de traiter les réclamations et remontées d'information varie selon les cultures communautaires et organisationnelles. Les réclamations et remontées d'information peuvent être écrites ou orales, directes ou indirectes (par le biais de tiers), individuelles ou collectives, personnelles ou anonymes. La gamme des exemples va de la boîte à commentaires aux messages envoyés par courrier, en passant par les réunions communautaires et les forums en ligne.

L'annexe 11 fournit un exemple de formulaire pouvant être utilisé pour enregistrer des réclamations spécifiques et y réagir ; **l'annexe 12** est un exemple de registre des réclamations pour le suivi de réclamations multiples. Le suivi des réclamations et remontées d'information des parties prenantes peut également être assuré dans un rapport de gestion régulier de projet/programme – examiné à la section 2.4 et illustré à **l'annexe 19**.

Il n'entre pas dans le cadre de ce guide de couvrir ce sujet important en détail; nous vous encourageons à consulter le [guide de la Fédération pour la prise en compte des réclamations et remontées d'information des parties prenantes](#) – voir encadré 13.

ENCADRÉ 13: Guide de la Fédération pour la prise en compte des réclamations des parties prenantes

Le [guide de la Fédération pour la prise en compte des réclamations et des remontées d'information des parties prenantes](#) fournit des directives sur la façon de solliciter les commentaires des parties prenantes, de traiter ces commentaires et d'y réagir. Il définit les six étapes principales de la mise en place d'un mécanisme de réclamations et de remontées d'information des parties prenantes :

- 1. Convenir de l'objectif du mécanisme de prise en compte des réclamations et des remontées d'information** – afin que ceux qui vont l'utiliser le comprennent bien et se l'approprient.
- 2. Convenir de ce qui constitue une remontée d'information valable, en particulier une réclamation** – afin que les parties prenantes aient une idée du type d'action qui est susceptible d'être requis à l'avenir.
- 3. S'entendre sur les parties prenantes visées par le mécanisme de prise en compte des réclamations et des remontées d'information** – ce qui aide à adapter le mécanisme au public visé.
- 4. Convenir du canal le plus approprié pour communiquer les réclamations et les remontées d'information** – il s'agit de vérifier que le mécanisme est culturellement compatible et approprié, et donc plus susceptible d'être utilisé en cas de besoin.
- 5. Convenir d'un processus standard pour traiter les réclamations et les remontées d'information** – outre les parties prenantes présentant des réclamations et des remontées d'information, il est important que ceux qui sont censés examiner ces réclamations et remontées d'information comprennent et respectent le processus.
- 6. Sensibiliser les parties prenantes au mécanisme de prise en compte des réclamations et remontées d'information** – il s'agit d'une étape critique, car la façon dont le mécanisme est présenté aux utilisateurs prévus déterminera en grande partie la perception qu'ils en auront et augmentera ou diminuera la probabilité qu'ils l'utilisent.

2.2.9 Établir un mécanisme d'évaluation du personnel/des volontaires du projet/programme

Si le suivi et l'analyse du contexte et de la mise en œuvre du projet/programme jouent un rôle crucial, **l'information sur la performance du personnel et des volontaires du projet/programme est une source importante de données pour le suivi et la gestion du projet/programme en cours.**

Le département des ressources humaines de l'organisation (p. ex., la Société nationale) **chargée de la mise en œuvre est, en règle générale, responsable de la gestion du temps et de l'évaluation de la performance du personnel/des volontaires.** Il est donc important de s'assurer que les systèmes de suivi propres à un projet/programme sont cohérents et conformes – d'un point de vue organisationnel – aux processus et procédures des ressources humaines. Par conséquent, nous limitons la discussion qui suit à quelques considérations clés :

- **Les objectifs individuels du personnel et des volontaires devraient être fondés sur les objectifs pertinents du cadre logique du projet/programme,** montrant ainsi que les objectifs d'un individu sont clairement liés à ceux du projet/programme.
- **Utiliser des outils et des forums réguliers pour assurer le suivi et l'évaluation de la performance et de la gestion du temps.** L'annexe 13 fournit un exemple de modèle pour la **gestion de la performance du personnel/des volontaires.** Ces outils doivent être utilisés en association avec les évaluations périodiques de la performance, qui peuvent prendre la forme d'entretiens individuels avec le gestionnaire du projet/programme ou comprendre les apports de sources multiples, y compris les subordonnés, les pairs, les superviseurs et les membres de la communauté (les clients) eux-mêmes.
- **Un relevé individuel du temps de travail consacré aux activités et/ou tâches principales est un outil utile pour le suivi et la gestion du temps du personnel/des volontaires.** L'annexe 14 fournit un exemple de **fiche individuelle d'emploi du temps** qui peut être utilisée pour planifier et contrôler le temps dont chaque individu a besoin pour mener ses différentes activités. Chaque individu peut ainsi indiquer le temps qu'il a réellement consacré à chaque activité. En tant que tel, cet outil aide à planifier l'emploi du temps d'un individu ainsi que le suivi ultérieur. Lorsqu'un écart important existe entre le temps consacré à une activité et le temps prévu pour cette activité, les plans doivent être révisés en conséquence.
- **Un relevé du temps de travail consacré par l'équipe du projet/programme aux activités et/ou tâches principales constitue un autre outil utile pour le suivi et la gestion des ressources humaines.** L'annexe 15 fournit un exemple de **fiche d'emploi du temps de l'équipe du projet/programme.** Elle donne un aperçu complet de l'équipe, indique quelles personnes devraient mener quelles activités, quand, et de combien de temps elles ont besoin.

2.2.10 Planifier la gestion des données

La gestion des données fait référence aux processus et aux systèmes qu'un projet/programme utilise pour stocker et gérer les données de suivi et d'évaluation de manière systématique et fiable, ainsi que pour y accéder. C'est une composante essentielle du système de suivi et d'évaluation, qui relie la collecte des données à leur analyse et leur utilisation. **Une mauvaise gestion des données entraîne des pertes de temps, d'argent et de ressources.** Les données perdues ou mal enregistrées ont une incidence non seulement sur la qualité et la fiabilité des données, mais aussi sur le temps et les ressources investis dans leur analyse et leur utilisation.

La gestion des données doit être sécurisée et assurée en temps opportun, sous une forme pratique et conviviale. Elle devrait être conçue selon les besoins, la taille et la complexité du projet/programme. En général, la gestion des données d'un projet/programme fait partie du système plus large de gestion des données d'une organisation ou d'un projet/programme et doit adhérer aux politiques et aux exigences établies.

Sept considérations clés doivent être prises en compte dans la planification d'un système de gestion des données d'un projet/programme²³ :

1. **Format des données.** Le format dans lequel les données sont enregistrées, stockées et finalement diffusées est un aspect important de la gestion globale des données. Les formats et les modèles normalisés (comme l'indique le présent Guide) améliorent l'organisation et le stockage des données. Les données générées se présentent sous différentes formes, mais sont principalement:
 - a. numériques (feuilles de calcul, bases de données);
 - b. descriptives (rapports descriptifs, listes de contrôle, questionnaires);
 - c. visuelles (photographies, vidéos, graphiques, cartes, diagrammes);
 - d. audio (enregistrements d'entretiens, etc.).

Les formats de données peuvent être physiques (p. ex., documents conservés dans des classeurs) ou électroniques (p. ex., feuilles de calcul stockées dans une base de données informatique). Parfois, les donateurs ou les partenaires clés, tels que les ministères, décident du format dans lequel les données doivent être enregistrées et stockées. Quel que soit le format, il est important qu'il soit aussi facile à utiliser que possible, que ce soit par les membres de la communauté, le personnel sur le terrain ou les responsables du projet.

ENCADRÉ 14: Les formats peuvent améliorer l'analyse critique et l'utilisation

La manière dont le compte rendu des données est présenté peut avoir une influence considérable sur la façon dont il sera utilisé. Par exemple, un tableau de suivi des indicateurs (voir section 2.2.11) peut être élaboré pour surveiller les résultats de l'indicateur, mais aussi pour enregistrer l'objectif prévu de l'indicateur et le pourcentage de l'objectif atteint, ce qui permet de faciliter l'analyse critique de la **variance** (différence entre les objectifs prévus et les résultats réels). De même, les indicateurs peuvent être ventilés (séparés) par groupes importants ou en fonction de facteurs essentiels pour la mise en œuvre et l'évaluation du projet/programme (p. ex. sexe, âge, origine ethnique, lieu, statut socioéconomique, etc.).

2. **Organisation des données.** Les données d'un projet/programme doivent être organisées en catégories logiques et faciles à comprendre afin d'en améliorer l'accès et l'utilisation. L'organisation des données dépend d'un certain nombre de facteurs et doit être adaptée aux besoins des utilisateurs. Les données sont généralement classées selon un ou plusieurs des critères suivants:
 - a. données organisées de manière chronologique (p. ex., par mois, trimestre, année);
 - b. données organisées en fonction du lieu;
 - c. données organisées en fonction du contenu ou du domaine d'intérêt (p. ex., différents objectifs d'un projet);

²³ Adapté de Rodolfo Siles, 2004, «Project Management Information Systems», qui donne des explications plus détaillées sur la question.

- d. données organisées en fonction du format (p. ex., rapports de projet, rapports aux donateurs, documents techniques).

3. Disponibilité des données. Les données devraient être accessibles par leurs utilisateurs prévus et protégées contre toute exploitation non autorisée (voir ci-dessous). Les principales considérations relatives à la disponibilité des données sont les suivantes :

- a. **L'accès.** Comment les autorisations d'accès aux données sont-elles accordées et contrôlées (p. ex., disques et dossiers informatiques partagés, intranets)? Cela inclut la prise en compte des données classées secrètes pour des raisons de sécurité (p. ex., données confidentielles, publiques, internes, départementales).
- b. **La recherche.** Comment les données peuvent-elles être recherchées et trouvées (p. ex., grâce à des mots clés)?
- c. **L'archivage.** Comment les données sont-elles stockées et récupérées pour une utilisation future?
- d. **La diffusion.** Comment les données sont-elles diffusées (voir section 2.4.2)?

4. Sécurité des données et considérations juridiques. Les projets/programmes doivent tenir compte des considérations liées à la sécurité des données confidentielles, ainsi que des obligations juridiques à l'égard des gouvernements, des donateurs et autres partenaires. Les données doivent être protégées contre les utilisateurs non autorisés. Il peut s'agir tant d'un verrou sur un classeur que de logiciels de protection contre les virus informatiques et de pare-feux. Aux fins de la vérification, le stockage et la récupération des données devraient aussi respecter les clauses et dispositions de confidentialité.

5. Technologies de l'information (TI). L'utilisation des technologies de l'information pour systématiser l'enregistrement, le stockage et l'utilisation des données est particulièrement utile pour les projets/programmes présentant un volume considérable de données, ou inclus dans un vaste programme regroupant les données collectées et analysées dans le cadre de plusieurs petits projets/programmes. Les technologies de l'information utiles pour la gestion des données dans le cadre du suivi et de l'évaluation comprennent :

- les assistants numériques personnels pour enregistrer les résultats de l'enquête;
- les feuilles de calcul Excel pour le stockage, l'organisation et l'analyse des données;
- le logiciel Microsoft Access pour créer des bases de données faciles à utiliser pour saisir et analyser les données;
- SharePoint, un intranet accessible sur le web pour stocker, échanger et discuter des données collectées dans le cadre du suivi et de l'évaluation;
- le système intégré de gestion de la planification doté d'une plateforme Internet pour la saisie, l'organisation, l'analyse et l'échange d'informations.

Les TI peuvent aider à réorganiser et à combiner des données provenant de diverses sources, en mettant en évidence des schémas et des tendances pour l'analyse, et guider la prise de décision. Elles sont également très utiles pour partager des données et de l'information avec de multiples parties prenantes dans différents lieux. Cependant, l'utilisation des TI doit être mise en balance avec les coûts connexes des ordinateurs, des logiciels, des ressources nécessaires pour maintenir et protéger le système, et la capacité des utilisateurs visés.

Mettre de l'ordre dans les versions pour éviter la confusion.

Lors de l'archivage des documents, il est bon de donner au document à enregistrer un nom et une date d'identification. Par exemple, plutôt que de donner un nom ambigu et peu clair comme « évaluation finale.doc », il est plus efficace de nommer le document « Fédération internationale évaluation finale Haïti WatSan 20mai2010.doc ». Bien sûr, cela prend plus de temps sur le moment, mais permet d'économiser beaucoup à long terme.

6. **Contrôle de la qualité des données.** Il est important de définir des procédures de vérification et de nettoyage des données ainsi que de traitement des données manquantes. S'agissant de la gestion des données, la mauvaise qualité des données peut être due à une erreur de saisie, à la double saisie des données, à une incohérence des données, à la suppression accidentelle des données et à la perte des données. Ces problèmes sont particulièrement fréquents dans le cadre de la collecte de données quantitatives destinées à l'analyse statistique (voir section 1.9).

Un autre aspect important de la qualité des données est le **contrôle de version**, qui permet d'assurer le suivi des changements apportés à un document. Définir un document comme « final » ne sert à rien si celui-ci est révisé par la suite. Le versionnage (p. ex., 1.0, 1.2, 2.1, etc.) peut être utile, mais il est également recommandé d'utiliser les dates.

7. **Personnes chargées et responsables de la gestion des données.** Il est important de désigner les personnes ou l'équipe chargées de mettre en place et/ou de veiller au bon fonctionnement du système de gestion des données, d'aider les membres de l'équipe à l'utiliser, et de faire appliquer les politiques et règlements. En ce qui concerne les données confidentielles, il est important de désigner les personnes responsables des autorisations d'accès aux données et de diffusion.



LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ
DES DONNÉES EST IMPORTANT.

2.2.11 Utiliser un Tableau de suivi des indicateurs (TSI)

Un TSI est un outil important de gestion des données, qui permet d'enregistrer et de suivre les résultats de l'indicateur (objectifs, performance réelle et pourcentage de l'objectif atteint) et ainsi d'orienter la mise en œuvre et la gestion de l'ensemble du projet. Alors qu'un plan de suivi et d'évaluation prépare la collecte de données sur les indicateurs du projet/programme, le TSI est l'endroit où la mesure continue des indicateurs est enregistrée. Le rapport de gestion du projet/programme (voir étape 4, section 2.4) explique la performance des indicateurs enregistrés dans le TSI.

L'annexe 16 fournit le modèle de TSI adopté par la Fédération, avec les instructions spécifiques et les exemples²⁴. Il faut noter que le TSI a été formaté sur une base de rapports trimestriels, mais qu'il peut l'être sur une base mensuelle pour les projets/programmes de plus courte durée.

Le TSI a trois sections principales :

1. **Informations de base sur le projet/programme**, par exemple, nom, lieu, dates, etc.
2. **Les indicateurs généraux du projet/programme** sont des indicateurs qui peuvent ne pas être mentionnés dans le cadre logique du projet/programme mais qu'il est important de mentionner aux fins de la gestion stratégique et qui font partie du cadre du Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération (FWRS)²⁵.
3. **Les indicateurs du cadre logique** sont alignés sur leurs objectifs respectifs, et constituent la plus grande partie du TSI. Le **tableau 5** illustre une section (un trimestre) du TSI des indicateurs du cadre logique.

²⁴ Le TSI peut être préparé avec Microsoft Excel ou tout autre tableur.

²⁵ Le Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération (FWRS) est un mécanisme de suivi et de compte rendu réguliers sur les données clés des Sociétés nationales et du Secrétariat. Les données du FWRS sont basées sur sept indicateurs indirects clés, complétés par les rapports établis régulièrement et les évaluations menées par la Fédération. Les sept indicateurs indirects sont : 1) nombre de personnes donnant de leur temps comme volontaires; 2) nombre d'employés rémunérés, 3) nombre de donneurs de sang, 4) nombre d'unités locales (à savoir, chapitres, sections), 5) nombre de personnes touchées, 6) recettes totales, et 7) dépenses totales. Des orientations et les définitions détaillées des indicateurs sont fournies dans le Guide des indicateurs du Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération. Pour de plus amples informations, voir <https://fednet.ifrc.org/sw194270.asp>.

TABLEAU 5 : Exemple de Tableau de suivi des indicateurs – pour un trimestre seulement*

Indicateur	Période de référence		Objectif général du projet	Atteint à ce jour	Taux de réalisation de l'objectif général	Objectif annuel du projet	Atteint à ce jour	Taux de réalisation de l'objectif annuel	Rapport du premier trimestre		
	Date	Valeur							Objectif	Atteint	% de l'objectif
1a : nombre de communautés participantes menant des évaluations trimestrielles de la vulnérabilité et des capacités (EVC).	mai 2011	0	50	5	25 %	20	5	25 %	10	5	50 %

* Ceci est un exemple d'une section du tableau de suivi des indicateurs – l'annexe 16 présente un modèle plus complet et indique comment l'utiliser.

Une fonction importante du TSI est qu'il permet de déterminer la **variance**, une mesure clé de la performance des indicateurs. **La variance est la différence entre les cibles définies et les résultats réels de l'indicateur – le pourcentage de l'objectif atteint.** Dans l'exemple ci-dessus, par exemple, dix communautés devaient mener une EVC, mais seules cinq l'ont fait. Il s'ensuit que la part de l'objectif atteint – la **variance** – est de 50%.

Prêter attention à la variance encourage l'analyse critique et favorise le compte rendu des résultats du projet/programme. Cela implique également de définir des objectifs, ce qui est une bonne pratique en matière de gestion de programmes. Savoir si un indicateur dépasse ou n'atteint pas l'objectif fixé permet de déterminer si un projet/programme se déroule conformément aux plans, ou s'il faut ajuster la mise en œuvre et le calendrier. **En règle générale, si la variance est supérieure à 10%, une justification devrait être donnée dans les rapports du projet/programme.**



Dans l'exemple ci-dessus, la variance de 50% est nettement supérieure aux 10% admis et doit donc être expliquée dans le rapport du projet/programme – ce qui peut être utile pour la conception des programmes futurs. Il se peut que l'EVC ait coïncidé avec un événement religieux (p. ex., le Ramadan) ou avec la période de la mousson, ce qui a limité la participation de la communauté. Ces informations fournissent des enseignements précieux quant à la participation communautaire aux projets/programmes en cours ou futurs.

ENCADRÉ 15: L'importance de définir les objectifs

La définition des objectifs est un aspect essentiel de la planification du suivi et de l'évaluation ainsi que de la gestion responsable de projet/programme. Afin de déterminer la variance (pourcentage de l'objectif atteint), il est nécessaire non seulement de mesurer l'indicateur, mais aussi de définir au préalable un objectif pour cet indicateur. Parfois, les équipes responsables du projet/programme hésitent à fixer des objectifs, craignant de ne pas pouvoir les atteindre, parfois, il est simplement difficile d'en prévoir. Cependant, définir des objectifs contribue à garantir que les résultats attendus du projet/programme sont réalistes, à planifier les ressources, à suivre et à rendre compte de l'état d'avancement (variance) du projet par rapport aux objectifs définis, à orienter la prise de décision et à favoriser la reddition de comptes.

Les objectifs changent-ils? Absolument. Les données collectées dans le cadre du suivi et de l'évaluation du projet/programme permettent souvent de réévaluer et d'ajuster les objectifs en conséquence. Ces changements devraient toujours être opérés dans le respect des procédures et soumis à l'approbation des parties prenantes concernées.

2.2.12 Tenir un registre des risques (tableau)

Le TSI suit les indicateurs de performance prévus, **mais il est également important de suivre tous les risques qui menacent la mise en œuvre du projet/programme.** Ces risques comprennent ceux qui peuvent être identifiés et exprimés comme hypothèses dans le cadre logique du projet/programme²⁶ ainsi que tous les risques imprévus qui peuvent survenir.

L'annexe 17 fournit un exemple de **registre des risques** (tableau) utilisé pour enregistrer et estimer les risques ainsi que la manière dont ils seront gérés. Les risques peuvent aussi être suivis dans un rapport régulier de gestion du projet/programme – examiné dans la section 2.4 et illustré en annexe 19. En ce qui concerne le suivi d'un risque, il est important de noter la date à laquelle ce risque a été identifié pour la première fois, d'estimer son impact potentiel et la probabilité qu'il se concrétise (p. ex., élevée, moyenne ou faible), d'expliquer les mesures recommandées à prendre et par qui, et de noter quand le risque est « clos » (n'est plus un risque).

²⁶ À savoir: une hypothèse dans un cadre logique décrit un risque comme étant un énoncé positif des conditions qui doivent être respectées pour que les objectifs du projet/programme soient réalisés.

2.3 ÉTAPE 3 – Planifier l'analyse des données

L'Étape 3 couvre les aspects suivants:

- 2.3.1 Préparer l'analyse des données, en définissant:
 - A. le but de l'analyse;
 - B. la fréquence de l'analyse;
 - C. les personnes responsables de l'analyse;
 - D. le processus d'analyse.
- 2.3.2 Suivre les étapes clés de l'analyse des données, à savoir:
 - 1) la préparation des données;
 - 2) l'analyse des données (constatations et conclusions);
 - 3) la validation des données;
 - 4) la présentation des données;
 - 5) les recommandations et mesures à prendre.

L'analyse des données est le processus par lequel les données collectées (brutes) sont transformées en informations utilisables. C'est une étape essentielle du processus de planification du suivi et de l'évaluation car elle conditionne l'information rapportée et la manière dont elle sera utilisée. Il s'agit d'un processus qui est conduit tout au long du cycle du projet/programme et qui permet de donner un sens aux données collectées afin d'orienter la mise en œuvre du programme à court et à long terme. L'analyse des données peut être effectuée dès que les données sont collectées, mais également à partir des rapports de données (voir l'étape suivante).

L'analyse des données consiste à distinguer les tendances, les groupes ou autres liens entre les différents types de données, évaluer les résultats par rapport aux plans et aux objectifs, formuler des conclusions, anticiper les problèmes et définir des solutions et des meilleures pratiques pour orienter les décisions et favoriser l'apprentissage organisationnel. Une analyse fiable et réalisée en temps opportun est essentielle pour la crédibilité et l'utilisation des données.



2.3.1 Préparer l'analyse des données

L'analyse des données devrait reposer sur un plan clairement défini. Ce plan devrait établir le calendrier, les méthodes et les outils/modèles pertinents, préciser qui sont les responsables, et expliquer le pourquoi de l'analyse des données. Un plan d'analyse des données peut prendre la forme d'un document écrit détaillé distinct, ou être inclus dans le cadre de la gestion globale du projet/programme et du système de suivi et d'évaluation – par exemple, il peut être inclus dans le plan de suivi et d'évaluation (voir section 2.2.1). **Les considérations clés de la planification de l'analyse des données sont les suivantes.**

A. Le but de l'analyse

Les données analysées et la méthode utilisée sont en grande partie déterminées par les objectifs et les indicateurs du cadre logique et, en définitive, par le public cible et ses besoins en information (voir section 2.1.1). L'analyse des données doit être alignée sur les objectifs évalués, tels qu'ils sont définis dans le cadre logique et le plan de suivi et d'évaluation du projet/programme. Par exemple :

- **L'analyse des indicateurs relatifs aux produits** est généralement utilisée dans le cadre du suivi du projet/programme pour déterminer si les activités se déroulent selon le calendrier et le budget prévus. Elle doit donc être réalisée de manière régulière (p. ex., une fois par semaine, par mois et par trimestre) pour mettre en évidence tout écart ou variance par rapport aux objectifs. Les responsables du projet/programme pourront ainsi chercher d'autres solutions, remédier aux retards et aux problèmes éventuels, réaffecter les ressources, etc.
- **L'analyse des indicateurs relatifs aux réalisations** est généralement utilisée pour mesurer l'impact ou les changements à moyen et à long terme (p. ex., niveau de connaissance, attitudes et pratiques (comportements) des personnes). Les indicateurs relatifs aux réalisations, tels que la prévalence du VIH, nécessitent une analyse plus complexe que les indicateurs relatifs aux produits, tels que le nombre de préservatifs distribués, et sont en général moins fréquemment mesurés et analysés. En analysant ces données, il est important de garder à l'esprit qu'elles seront généralement diffusées à un public large, notamment aux responsables du projet/programme, à l'équipe dirigeante, aux donateurs, aux partenaires et aux personnes concernées.

B. La fréquence de l'analyse des données

Suffisamment de temps doit être accordé à l'analyse des données. Le calendrier de l'analyse et des rapports doit tenir compte de l'utilisation prévue des données. Des informations précises ne permettent pas d'orienter la gestion du projet/programme si elles sont trop tardives ou trop rares. Il faut donc trouver un équilibre entre rapidité, fréquence et précision. Il est important de rappeler qu'il faut éviter de consacrer trop de temps à la collecte de données (qui peut entraîner une surcharge de données) et trop peu à l'analyse.

La fréquence de l'analyse des données dépend principalement de la fréquence de la collecte des données et des besoins des utilisateurs en informations – qui sont généralement déterminés par le calendrier des rapports (voir Étape 4). Le calendrier de l'analyse des données peut être aligné sur celui des principaux rapports ou être établi de manière distincte, selon les besoins du projet/programme. Il faut garder à l'esprit que l'analyse des données n'est pas une activité isolée intervenant au terme de la collecte, mais un processus continu commençant dès le lancement du projet/programme et se poursuivant pendant les phases de suivi et d'évaluation.

Attention à ne pas tomber dans l'excès

Analyser les données de manière excessive peut coûter cher et compliquer la prise de décisions. Ne gaspillez pas votre temps et vos ressources en analysant des aspects sans importance. Concentrez-vous plutôt sur ce qui est nécessaire et suffisant pour orienter la gestion du projet/programme. Dans ce contexte, il est utile de se référer aux objectifs et indicateurs du cadre logique du projet/programme pour guider l'analyse et de s'appuyer sur les enseignements, recommandations et mesures spécifiques qui ont été définis et diffusés.

C. Les personnes responsables de l'analyse des données

Les rôles et responsabilités dépendent du type d'analyse et du moment où elle intervient. L'analyse des données de suivi peut être réalisée par les personnes qui collectent les données, par exemple les responsables du suivi sur le terrain ou autres membres du personnel du programme. Idéalement, il faudrait que les données soient examinées et analysées par différentes parties prenantes, dont le personnel et les responsables du projet/programme, les organisations partenaires, les bénéficiaires et autres entités concernées.

En ce qui concerne les données de l'évaluation, l'analyse est déterminée par le type et l'objectif de l'évaluation. Par exemple, s'il s'agit d'une évaluation indépendante visant à rendre des comptes aux donateurs, l'analyse peut être menée par des consultants extérieurs; et s'il s'agit d'une évaluation interne visant à améliorer les connaissances, elle sera réalisée par le personnel du programme ou du département concerné de la Fédération. Toutefois, lorsque cela est possible, il est conseillé d'associer plusieurs parties prenantes à l'analyse des données (voir **encadré 16**). Une autre option consiste, dans un premier temps, à mandater des consultants externes pour analyser les données statistiques, puis à soumettre leurs conclusions à l'examen d'un forum plus large.

ENCADRÉ 16: Avantages de la participation de nombreuses parties prenantes à l'analyse des données

L'analyse des données n'est pas une activité réservée aux statisticiens. Elle ne devrait pas non plus être réalisée par une seule personne, par exemple le responsable du projet/programme, la veille de la date limite de présentation des rapports. Dans la plupart des cas, l'analyse des données ne nécessite pas de techniques complexes. Ainsi, lorsque les données se rapportent à différentes perspectives, une participation plus large peut aider à vérifier la précision des données et à améliorer l'analyse critique, l'acquisition des connaissances et l'utilisation de l'information. Un problème, ou une solution, peut apparaître sous un angle différent selon qu'il est examiné du point de vue du siège, de celui du personnel du projet/programme sur le terrain ou de celui des membres de la communauté. La participation des parties prenantes à tous les niveaux de l'analyse permet de garantir que le suivi et l'évaluation seront acceptés et considérés comme crédibles. En outre, elle peut contribuer à renforcer l'adhésion et, ainsi, favoriser le suivi et l'utilisation des résultats, conclusions et recommandations.

D. Le processus d'analyse des données

Suivant les besoins et le contexte, l'analyse des données peut être réalisée par le biais de réunions, de courriels, d'échanges sur des plateformes en ligne (p. ex., SharePoint), de conférences téléphoniques. **L'encadré 16** montre qu'il est préférable d'associer un maximum de parties prenantes à l'analyse des données, ce qui implique d'utiliser différents moyens de communication. Quoi qu'il en soit, **il est important que l'analyse des données soit structurée et planifiée et qu'elle ne soit pas menée après coup ou simplement pour respecter la date limite de présentation des rapports.**

Un autre élément à prendre en considération est celui du matériel (calculatrices ou ordinateurs) et des logiciels (Excel, SPSS, Access, Visio) nécessaires à l'analyse des données. Dans le même ordre d'idées, si la saisie ou l'analyse des données requiert des compétences techniques spécifiques, il faut déterminer si des

membres de votre personnel possèdent les compétences nécessaires ou si une formation doit être dispensée. Ces dépenses peuvent ensuite être imputées au budget relatif au suivi et à l'évaluation et au perfectionnement des ressources humaines (voir Étapes 5 et 6).

2.3.2 Suivre les étapes clés de l'analyse des données

Il n'y a pas de recette unique pour l'analyse des données, mais cinq étapes clés peuvent être identifiées: 1) la préparation des données, 2) l'analyse des données; 3) la validation des données; 4) la présentation des données et 5) les recommandations et mesures à prendre. Le reste de cette section est consacré à ces cinq étapes. Une considération commune à toutes les étapes de l'analyse des données consiste à définir les limitations, les biais et les menaces à l'exactitude des données et à leur analyse. La distorsion des données peut se produire en raison de restrictions ou d'erreurs dans la conception, l'échantillonnage et l'enregistrement des données et des entretiens sur le terrain, ainsi que leur analyse (voir section 1.9). Par conséquent, il est préférable d'assurer un suivi minutieux du processus de recherche et de solliciter l'avis d'experts le cas échéant.

1. La préparation des données

La préparation des données, souvent appelée «réduction» ou «organisation» des données, consiste à convertir les données dans un format mieux adapté à l'analyse. Les données doivent être préparées en fonction de leur utilisation prévue, celle-ci étant déterminée par les indicateurs du cadre logique. En général, cette étape consiste à nettoyer, éditer, coder et organiser des données quantitatives et qualitatives «brutes» (voir section 2.2.3), ainsi qu'à les vérifier dans un souci de précision et de cohérence²⁷.

Les données quantitatives étant numériques, elles devront être préparées en vue d'une analyse statistique. À ce stade, les données quantitatives sont vérifiées, «nettoyées» et corrigées en vue de l'analyse. Une série d'outils et de lignes directrices relatives au traitement des données sont disponibles, mais certaines compétences techniques permettront d'en améliorer la planification. Le Programme alimentaire mondial des Nations Unies a défini six étapes utiles pour la préparation des données quantitatives en vue de l'analyse²⁸:

1. Désigner une personne et établir une procédure pour garantir la qualité de la saisie des données.
2. Entrer les variables numériques dans une feuille de calcul ou une base de données.
3. Entrer les données de variables continues dans la feuille de calcul.
4. Coder et étiqueter les variables.
5. Traiter les valeurs manquantes.
6. Utiliser des méthodes de nettoyage des données.

S'agissant des données qualitatives (texte descriptif, réponses à un questionnaire, images, cartes, vidéos, etc.), il est important de d'abord dresser une liste des points clés et de les résumer. Cela peut consister à entourer les passages importants, condenser les longues descriptions en idées principales (en rédigeant des résumés dans la marge de la feuille) ou mettre en évidence les principaux énoncés, images et éléments visuels. Les points clés peuvent ensuite être codés et organisés en catégories et sous-catégories représentant les tendances observées en vue de l'analyse.

²⁷ Le nettoyage des données est le processus par lequel les données sont nettoyées et corrigées en vue de l'analyse. Une série d'outils et de lignes directrices relatives au traitement des données sont disponibles, mais certaines compétences techniques permettront d'en améliorer la planification.

²⁸ Une analyse détaillée de ces considérations relatives à l'analyse des données, et d'autres, est présentée dans le document «[How to consolidate, process and analyse qualitative and quantitative data](#)», in *Monitoring & Evaluation Guidelines du PAM (annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation)*.

Enfin, il faut noter que l'organisation des données peut effectivement commencer pendant la phase de collecte des données (voir encadré 14, section 2.2.10). **Le format dans lequel les données sont enregistrées et communiquées peut jouer un rôle important dans l'organisation des données et le renforcement de l'analyse critique.** Par exemple, un tableau de suivi des indicateurs peut être élaboré pour surveiller les résultats de l'indicateur, mais aussi pour enregistrer l'objectif prévu de l'indicateur et le pourcentage de l'objectif atteint (voir encadré 15, section 2.2.11), ce qui permet de faciliter l'analyse critique de la **variance** (différence entre les objectifs prévus et les résultats réels). En ce qui concerne les formats des rapports narratifs, on peut structurer les sections de façon à mettre en évidence les domaines prioritaires et ainsi promouvoir l'analyse critique – telle que les meilleures pratiques, les défis et les contraintes, les enseignements, l'action future, etc. (voir les commentaires sur le modèle de rapport de gestion du projet/programme de la Fédération dans la section 2.4.1).

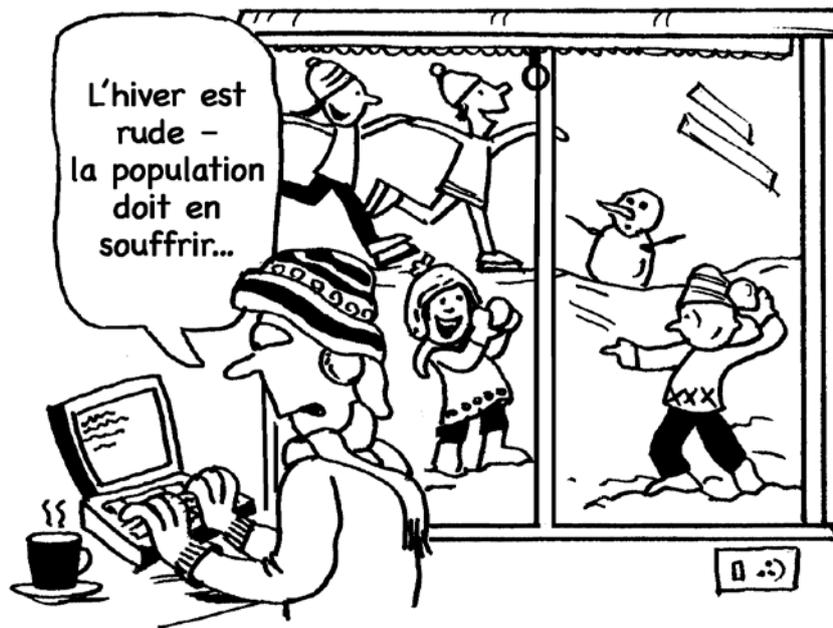
2. L'analyse des données (constatations et conclusions)

L'analyse des données peut être descriptive ou interprétative. L'analyse descriptive consiste à mettre en évidence les principales constatations – situations, états et circonstances dévoilés par les données collectées – tandis que l'analyse interprétative contribue à donner un sens et une explication aux constatations et à établir entre elles une relation de cause à effet. **L'analyse descriptive est axée sur ce qui s'est passé, alors que l'analyse interprétative cherche à expliquer pourquoi cela s'est passé – quelle(s) peu(ven)t être la/les cause(s).** Ces deux types d'analyse sont interdépendants et utiles pour le compte rendu d'informations dans la mesure où l'analyse interprétative s'appuie sur l'analyse descriptive. **L'encadré 17** illustre les questions clés et guide l'analyse descriptive ; les questions touchant à l'interprétation des données sont en italiques rouges.

ENCADRÉ 17: Questions d'analyse des données pour aider à décrire les données

- Y a-t-il des tendances/groupes émergents dans les données ? *Si oui, pourquoi ?*
- Y a-t-il des similitudes dans les tendances des différents jeux de données ? *Si oui, pourquoi ?*
- Les informations nous montrent-elles ce que nous nous attendions à voir (les résultats escomptés du cadre logique ?) Si non, pourquoi ? *Est-ce que c'est surprenant et si oui, pourquoi ?*
- Le suivi des progrès accomplis au regard du plan fait-il ressortir des écarts avec les objectifs escomptés ? Si oui, pourquoi ? Comment cela peut-il être corrigé ou les plans doivent-ils être mis à jour ?
- Les changements dans les hypothèses/risques font-ils l'objet d'un suivi et sont-ils identifiés ? Si oui, pourquoi ? *Le projet/programme doit-il y être adapté ?*
- Est-il est suffisant de connaître la prévalence d'une condition spécifique pour une population ciblée (statistiques descriptives), *ou faut-il généraliser sur une plus grande population à partir d'un groupe-échantillon (statistique déductive) ?*
- Une information additionnelle ou une analyse est-elle nécessaire pour aider à clarifier une question ?

Il est important, lors de la description des données, de se concentrer sur les résultats objectifs, plutôt que de les interpréter en formulant des opinions ou en tirant des conclusions. Toutefois, il est important aussi de reconnaître que la manière dont les données sont décrites – par exemple, quelles comparaisons ou analyses statistiques sont choisies pour décrire les données – s'appuie inévitablement sur des hypothèses implicites et influe sur leur interprétation. Par conséquent, **il est préférable de reconnaître toutes les hypothèses (hypothèses/res-trictions) autant que possible pendant le processus d'analyse.**



ATTENTION À NE PAS TIRER DE MAUVAISES CONCLUSIONS DE VOS CONSTATATIONS.

Il est également important, lors de l'analyse des données, **de relier l'analyse du projet/programme aux objectifs et à leurs indicateurs respectifs.** Dans le même temps, l'analyse doit être souple et examiner d'autres tendances, qu'elles soient escomptées ou non. Certains types communs d'analyse comprennent les comparaisons suivantes :

- **Comparaison entre le prévu et le réel (temporel) :** Comme cela est indiqué dans la section 2.2.11, la **variance** est la différence entre les cibles identifiées et les résultats réels, tels que les données qui sont organisées pour comparer le nombre de personnes (ménages) ciblées dans un programme de préparation aux catastrophes, par rapport au nombre de personnes qui ont effectivement été atteintes. En faisant une telle analyse, il est important d'expliquer **pour-quoi** il y a eu une variance.
- **Comparaison démographique,** telles les données ventilées par sexe, âge ou origine ethnique afin de comparer la prestation de services à des groupes vulnérables spécifiques, par exemple, un projet visant à réduire la pauvreté/ promouvoir les moyens de subsistance.
- **Comparaison géographique,** telles les données décrites par quartier, ou milieu urbain par opposition à milieu rural, par exemple, pour comparer la fournitures de vivres dans le cadre d'une opération d'urgence. Cet aspect revêt une importance particulière si certaines zones ont été plus touchées que d'autres.

- **Comparaison thématique**, telles les données sur les interventions en matière de logement menées sur l'initiative des donateurs par opposition aux interventions engagées sur l'initiative des propriétaires, pour comparer les approches dans le cadre d'un programme de reconstruction de logements.

Dans la description des données, il est souvent utile d'utiliser des tableaux récapitulatifs/matrices, graphiques, diagrammes et autres aides visuelles pour aider à organiser et décrire les principales tendances/constats – ceux-ci peuvent également être utilisés ultérieurement, dans la présentation des données. Bien que cela nécessite des types d'analyse différents, il est important de prendre en considération à la fois les données quantitatives et les données qualitatives dans l'analyse. Relier et comparer les deux types de données permet de mieux faire la synthèse des constats et d'interpréter ce qui est étudié, que lorsqu'on utilise des ensembles distincts de données.

Les données quantitatives étant numériques, leur description et leur analyse impliquent des techniques statistiques. Par conséquent, il est utile d'examiner brièvement l'utilisation des statistiques dans l'analyse des données²⁹. L'analyse statistique simple (tels que les pourcentages) peut être faite à l'aide d'une calculatrice, alors que les analyses statistiques plus complexes, telles que les données d'enquête, peuvent être effectuées en utilisant Excel ou des logiciels statistiques tels que SPSS (Statistical Package for Social Sciences) – il est souvent judicieux de solliciter le conseil d'un expert en statistiques.

Une distinction fondamentale à comprendre en matière de statistiques est la différence entre les statistiques descriptives et les statistiques déductives :

- **Statistiques descriptives:** Les statistiques descriptives sont utilisées pour résumer un seul ensemble de résultats numériques ou notes (p. ex., des résultats à un test) ou un groupe-échantillon; cette méthode permet de définir le contexte. Comme leur nom l'indique, ces statistiques sont descriptives et comprennent les totaux, la fréquence, les moyennes, les proportions et la distribution. Deux autres concepts descriptifs sont importants, la prévalence et l'incidence. La prévalence montre combien de personnes souffrent d'une certaine condition (par exemple la prévalence du VIH/sida en termes de pourcentage) ou ont un certain comportement à un moment précis dans le temps. L'incidence indique le nombre de cas de cette maladie apparus pendant une période de temps donnée (par exemple, taux de fréquence d'une maladie dans une population).
- **Statistiques déductives:** Les statistiques déductives sont plus complexes, mais permettent de faire des généralisations (inférences) au sujet de la population en général à partir d'un échantillon. Deux catégories principales de statistiques déductives sont: 1) examiner les différences entre les groupes (p. ex., les différences dans les indicateurs des réalisations entre les groupes qui ont participé aux activités du projet/programme et les groupes témoins en dehors de la zone du projet/programme); 2) examiner les relations entre variables, telles que les relations de cause à effet (p. ex., les différences dans le nombre de personnes ayant changé leurs pratiques en matière d'assainissement après avoir reçu des messages à ce sujet).

Une partie importante de l'analyse déductive consiste à établir la représentativité de l'échantillon de population sur lequel les généralisations (conclusions) sont fondées (voir section 2.2.5). L'échantillonnage aléatoire est souvent utilisé avec des données quantitatives pour permettre une analyse statistique et des généralisations plus précises que celles auxquelles conduit l'échantillonnage déterminé par choix raisonné. Les enquêtes sont une méthode couramment

²⁹ Il n'entre pas dans le cadre de ce guide de fournir des directives détaillées en matière de statistiques, mais il existe de nombreuses ressources, dont certaines sont mentionnées à l'annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation.

utilisée avec un échantillonnage aléatoire – voir section 2.2.6. **Toutefois, même en tenant compte de la précision statistique des données quantitatives, les conclusions relatives à la causalité et l'attribution des effets peuvent être limitées.**

Par exemple, quand on compare les conditions de référence avant l'intervention d'un projet relatif aux moyens de subsistance à celles mesurées trois ans plus tard, lors d'une évaluation finale, peut-on avoir la certitude que le changement mesuré dans les niveaux de subsistance est dû au projet ou à d'autres causes (variable), comme une catastrophe naturelle, une flambée épidémique ou la récession économique mondiale? Des défis semblables apparaissent quand on utilise des groupes de comparaison – dans lesquels les conditions des populations qui ont reçu des services sont comparées à celles des populations qui ne les ont pas reçus. Ces défis font qu'il est difficile de mesurer l'impact, un thème largement débattu par les évaluateurs (voir encadré 3, section 1.5).

La triangulation est un processus consistant à utiliser différentes sources et/ou méthodes pour la collecte de données. Associer différentes sources et méthodes (méthodes mixtes) permet de croiser les données et de réduire les biais afin de mieux garantir que les données soient valides, fiables et complètes (voir section 2.2.4). Les données recueillies doivent être validées par des sources différentes et/ou méthodes avant d'être considérées comme un « fait ». Les faits séparés n'ajoutent pas, en soi, beaucoup de valeur à la planification du projet ou à la prise de décision, sauf s'ils sont mis dans le contexte et évalués les uns par rapport aux autres et par rapport aux objectifs du projet. L'interprétation est le processus qui consiste à extraire et à donner un sens à ces faits séparés.

3. La validation des données

Il est important, à ce stade, de déterminer s'il faut procéder à une autre analyse et quelle méthode sera employée. Il peut être nécessaire de vérifier les résultats, en particulier les constatations et conclusions très médiatisées ou controversées. Cela peut consister à trouver d'autres sources primaires et/ou secondaires pour faire de nouveaux recoupements ou à établir des comparaisons avec d'autres études sur le même sujet. Par exemple, il peut être nécessaire d'organiser d'autres entretiens individuels ou discussions de groupe pour vérifier (valider) une conclusion particulière. Des études peuvent être menées ultérieurement pour assurer le suivi des questions qui, au vu de l'analyse, pourraient faire l'objet d'une prolongation de projet/programme, d'un budget additionnel ou de rapports destinés à l'ensemble de la communauté concernée.

4. La présentation des données

La présentation des données met en évidence les constatations et conclusions clés tirées des données. Lorsque des conclusions sont présentées, il faut se poser la question : « Et maintenant ? ». Que signifient toutes ces données ? Que nous apprennent-elles ? Pourquoi sont-elles importantes ? Essayez de limiter votre réponse aux principales conclusions, en résumant le contenu des données et en expliquant pourquoi elles sont importantes. Quelques rappels concernant la présentation des données :

- Assurez-vous que l'analyse ou les résultats que vous essayez de mettre en évidence sont suffisamment étayés.
- Veillez à ce que la présentation des données soit claire et simple, la précision permettant aux utilisateurs de comprendre les données plus facilement.
- Pensez à votre public : adaptez le niveau/le format de votre présentation en fonction de ses besoins (p. ex., un résumé ou une présentation orale ou écrite).
- Évitez d'employer un jargon trop technique ou de donner trop de détails.

De nombreux formats peuvent être utilisés pour présenter les données. Les descriptions écrites (narratives); les matrices/tableaux; les graphiques (p. ex., illustrant les tendances); les calendriers (p. ex., représentant la performance saisonnière); les histogrammes ou diagrammes circulaires (p. ex., illustrant une distribution ou un classement, tel un exercice d'empilement proportionnel); la cartographie (p. ex., la richesse, les dangers, la mobilité, les caractéristiques sociales, les ressources, les risques, le réseau, l'influence et les relations); les radars (une variation de graphique circulaire représentant les allocations des actifs); les diagrammes de Venn (généralement composés de zones circulaires se croisant dans les emplacements des éléments en commun); les calendriers/chronologies; et les diagrammes causaux, en sont quelques exemples. Quel que soit le format utilisé, assurez-vous que ce que vous essayez de montrer est clairement mis en évidence.

L'encadré 18 explique l'approche des « feux de signalisation » pour mettre en évidence les niveaux des données et de la performance.

ENCADRÉ 18: Utilisation des feux de signalisation pour mettre en évidence les données

L'approche des « feux de signalisation » est un moyen de mettre en évidence les données clés, qui sont indiquées soit : 1) en vert, quand on est sur la bonne voie pour atteindre l'objectif; 2) en orange, lorsque l'on n'est pas dans les clous, mais susceptible d'atteindre l'objectif; et 3) en rouge, lorsque l'on est hors-cible et ne pourra probablement pas atteindre l'objectif. Comme indiqué ci-dessous, les informations peuvent être mises en évidence dans le tableau de suivi des indicateurs (section 2.2.11), de sorte qu'elles puissent être facilement identifiées et expliquées dans le rapport de gestion du projet/programme (voir section 2.4.1). Cette méthode peut être utile pour le compte rendu et elle a été adoptée par certains donateurs internationaux (p. ex., le Département britannique du développement international – DFID).

Exemples d'indicateurs	Ciblé	Réel	% de la cible	Explication des écarts (variances) discutée dans le rapport de gestion du projet/programme
Nombre de bénéficiaires du projet/programme	2 000	2 100	5%	
Nombre de moustiquaires distribuées	100	0	-100%	La livraison des moustiquaires a été entravée à cause de l'état des routes durant la saison des pluies. Leçon apprise – distribution avant la saison des pluies
Nombre de personnes formées pour entretenir les moustiquaires	500	400	-20%	Absence de certains stagiaires à cause de la saison des récoltes. Leçon apprise – faire la formation plus tôt dans l'année.

5. Recommandations et mesures à prendre

Les données sont utilisées comme éléments justifiant les mesures proposées dans les recommandations et les plans. Cela est étroitement lié à l'utilisation des informations communiquées (point à l'étape 4, section 2.4), mais présenté ici parce que le processus de définition des recommandations coïncide en général avec les analyses des résultats et des conclusions.

Il est important de justifier les mesures proposées, en établissant un lien de causalité entre les données probantes et les recommandations. Il est important également de veiller à ce que les recommandations soient spécifiques, ce qui facilite le compte rendu et l'utilisation des données (voir plus loin). Ainsi, il est utile de formuler des recommandations prenant la forme de mesures concrètes élaborées sur la base des critères (spécifiques, mesurables, accessibles, pertinents et limités dans le temps) et axées sur les parties prenantes qui vont les mettre en œuvre. Il est utile également de désigner une partie prenante qui se chargera, auprès des autres acteurs, du suivi de l'exécution des mesures.

Pour garantir la bonne formulation des recommandations et des mesures, il est essentiel de bien comprendre la relation qui existe entre elles et les produits, les constatations et les conclusions issus de l'analyse des données, et de bien utiliser chacun de ces termes. Par conséquent, le tableau 6 donne un bref aperçu des différences qui existent entre ces éléments d'apprentissage clés.

TABLEAU 6 : Comparaison des termes utilisés pour l'analyse des données : constatation, conclusion, recommandation et mesure

Terme	Définition	Exemples
Constatation	→ Une déclaration factuelle fondée sur des données primaires et secondaires	<ul style="list-style-type: none"> → Des membres de la communauté ont déclaré que leur revenu quotidien était inférieur à 1 dollar É.U. → Les participants aux discussions de groupe communautaires ont déclaré qu'ils voulaient trouver un emploi.
Conclusion	→ Une synthèse (combinée) de l'interprétation des résultats	→ Des membres de la communauté vivent dans la pauvreté en raison du manque d'activités créatrices de revenus.
Recommandation	→ Une consigne basée sur des conclusions	→ Créer des possibilités de micro-finance et de micro-entreprise pour que les membres des communautés puissent démarrer des activités créatrices de revenus culturellement adaptées et économiquement viables.
Mesure	→ Une action spécifique visant à mettre une recommandation en pratique	<ul style="list-style-type: none"> → D'ici à décembre 2011, créer 6 groupes pilotes de solidarité chargés de recenser les possibilités de micro-entreprises et les bénéficiaires éventuels de prêts. → D'ici à janvier 2011, mener une étude de marché pour déterminer la viabilité des possibilités de micro-entreprises. → Etc.

2.4 ÉTAPE 4 – Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations

L'Étape 4 couvre les aspects suivants:

2.4.1 Anticiper et planifier le compte rendu

- A. Besoins/public cible
- B. Fréquence
- C. Format
- D. Personnes responsables

2.4.2 Planifier l'utilisation des informations :

- A. Diffusion de l'information
- B. Prise de décision et planification.

Après avoir défini les besoins en information du projet/programme et la manière dont les données seront collectées, gérées et analysées, il s'agit maintenant de déterminer comment les données seront communiquées en tant qu'éléments d'information et d'en faire bon usage. **Les comptes rendus ou rapports sont la partie la plus visible du système de suivi et d'évaluation, car les données collectées et analysées y sont présentées sous forme d'informations à l'usage des parties prenantes clés.** Le compte rendu ou rapport est un élément essentiel du suivi et de l'évaluation, parce que **même si les données ont été très bien collectées et analysées, elles ne peuvent pas être bien utilisées si elles ne sont pas bien présentées – ce qui représente un gaspillage considérable de temps, de ressources et de personnel.** Malheureusement, il y a de nombreux exemples où des données importantes ont perdu leur valeur parce qu'elles ont été mal communiquées.



**VEILLENZ À CE QUE VOS RAPPORTS RÉPONDENT
VRAIMENT AUX BESOINS DES PARTIES PRENANTES.**

2.4.1 Anticiper et planifier le compte rendu

Les comptes rendus ou rapports peuvent être coûteux en temps et en ressources et ne devraient pas devenir une fin en soi, mais servir un objectif bien planifié. Par conséquent, il est essentiel d'anticiper et de planifier soigneusement les rapports. L'encadré 19 résume les critères clés à remplir pour s'assurer que les comptes rendus seront utilisés.

ENCADRÉ 19: Qu'est-ce qu'un bon compte rendu?

- **Pertinent et utile.** Le compte rendu doit servir un but/une utilisation spécifique. Évitez les rapports inutiles et excessifs – la surcharge d'information est coûteuse et peut obstruer le flux de l'information et la possibilité d'utiliser d'autres informations plus pertinentes.
- **Opportun.** Le compte rendu devrait être soumis en temps opportun. L'information produite a peu de valeur si elle est fournie tardivement ou à une fréquence insuffisante.
- **Complet.** Le compte rendu doit fournir une quantité suffisante d'information pour l'usage prévu. Il est particulièrement important qu'il réponde à toutes les exigences requises.
- **Fiable.** Le compte rendu devrait donner une représentation exacte des faits.
- **Simple et convivial.** Le compte rendu doit être adapté au public visé. La langue et le format utilisés doivent être clairs, concis et faciles à comprendre.
- **Cohérent.** Le compte rendu devrait adopter des unités et des formats qui permettent de faire des comparaisons dans le temps, et de suivre l'état d'avancement par rapport aux indicateurs, cibles et autres jalons convenus.
- **Présentant un bon rapport coût-efficacité.** La pertinence et l'utilisation du compte rendu devraient justifier le temps et les ressources qui lui ont été consacrés.

Le calendrier des comptes rendus/rapports est un outil précieux car il fait correspondre chaque rapport prévu avec sa fréquence, son public/but, son format/débouché et la ou les personne(s) responsable(s). L'annexe 18 présente un modèle de calendrier des comptes rendus/rapports. La suite de cette section est consacrée aux aspects essentiels des comptes rendus/rapports.

A. Définir les besoins en information/le public cible

Les rapports doivent cibler un but/public spécifique. Cet aspect influe sur le contenu, le format et le choix du moment. Par exemple, les utilisateurs ont-ils besoin d'information pour la mise en œuvre du projet/programme, la planification stratégique, le respect des exigences des parties prenantes, l'évaluation de l'impact et/ou l'apprentissage organisationnel pour les projets/programmes futurs?

Comme nous l'avons déjà indiqué, **il est préférable de définir les besoins en information au début du processus de suivi et d'évaluation**, en particulier toutes les exigences en matière de compte rendu (voir Étape 1, section 2.1). Par conséquent, la grille d'analyse des parties prenantes du suivi et de l'évaluation (annexe 6) est un outil précieux pour la planification des rapports. Tel est le cas aussi de la colonne «Utilisation des informations/public» du plan de suivi et d'évaluation (annexe 8).

NE METTEZ PAS EN PLACE
UN SYSTÈME DE SUIVI ET
D'ÉVALUATION POUR COLLECTER
PAREIL VOLUME DE DONNÉES

SI VOUS N'AVEZ
BESOIN QUE DE
CE VOLUME



Avertissement

Il faudrait se limiter à ce qui est nécessaire et suffisant pour l'usage auquel le rapport est destiné. Les choix concernant le contenu des rapports ont un effet «exponentiel» qui peut surcharger tout le processus et peser sur les capacités de l'ensemble du projet/programme dans la mesure où ces choix déterminent le temps et les ressources (humaines et autres) qui doivent être consacrés à la collecte, la gestion et l'analyse des données présentées dans les rapports. Une surcharge d'informations exige davantage de travail de la part de l'équipe chargée du projet/programme et peut, en fin de compte, miner le flux (l'efficacité) de l'information, ce qui, d'une part, a une influence sur les ressources et, d'autre part, détourne l'attention des informations vraiment pertinentes et utiles. Dans la majorité des cas, les informations additionnelles sont plus une charge qu'un avantage.

Un élément particulièrement important dans la planification des rapports est la distinction entre les rapports à usage interne et les rapports à usage externe (voir encadré 20). Les rapports à usage interne sont élaborés pour améliorer la mise en œuvre du projet/programme; ils jouent un rôle crucial dans l'apprentissage et facilitent la prise de décision – et, en dernière analyse, sont utiles pour définir ce qui peut être communiqué à l'extérieur. **Les rapports à usage externe** sont élaborés pour informer les parties prenantes, hors de l'équipe du projet/programme et de l'organisation de mise en œuvre; ils constituent un élément important de la redevabilité.

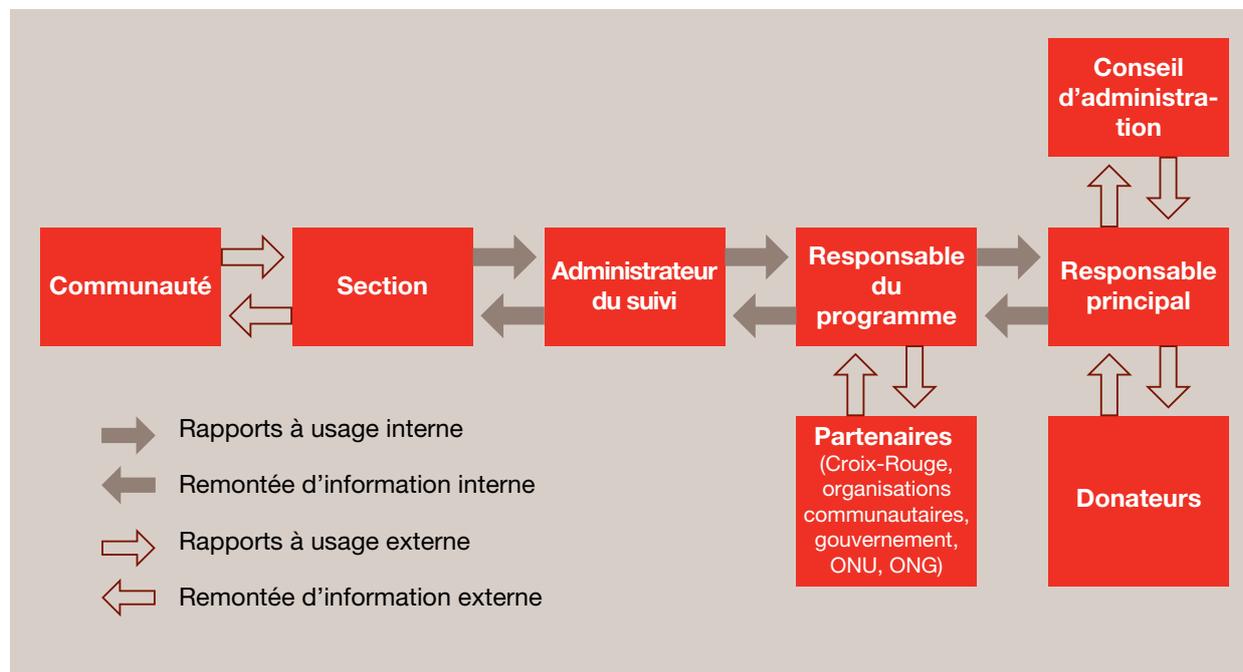
Les activités quotidiennes sont déterminées par un flux régulier et fiable d'informations. Par conséquent, une attention particulière doit être portée aux besoins en information des responsables du projet/programme, qui doivent recevoir les informations en temps opportun pour mesurer l'avancement du projet/programme, examiner les questions essentielles, prendre des décisions en matière de planification et préparer des rapports sur les progrès accomplis, destinés à différents publics, tels que leurs supérieurs et les donateurs. Les rapports de projet, quant à eux, contiennent des informations essentielles permettant aux responsables du programme et aux directeurs de pays de vérifier si les résultats et le budget réels sont conformes aux prévisions.

Encadré 20: Rapports à usage interne contre rapports à usage externe

Rapports à usage interne	Rapports à usage externe
<ul style="list-style-type: none">• Le public principal est l'équipe du projet/programme et l'organisation dans laquelle elle travaille.• Le but principal est de guider la gestion du projet en cours et la prise de décision (rapports de suivi).• La fréquence est régulière, suivant les besoins en matière de suivi du projet.• Le contenu est exhaustif, et fournit des informations qui peuvent être extraites pour couvrir les besoins divers en matière de rapports à usage externe.• Le format est généralement déterminé par l'équipe du projet, suivant ce qui correspond le mieux aux besoins et à la culture organisationnelle du projet/programme.	<ul style="list-style-type: none">• Le public principal est constitué des parties prenantes hors de l'équipe/organisation de mise en œuvre (p. ex., donateurs, bénéficiaires, organisations partenaires, organismes internationaux et gouvernements).• Le but principal est généralement la redevabilité, la crédibilité, la sollicitation de fonds, la mise en avant des réalisations. Il s'agit aussi de mettre en évidence les défis et la façon dont ils sont abordés.• La fréquence est moins importante, souvent sous forme d'évaluations périodiques.• Le contenu est concis, généralement extrait des rapports à usage interne, et axé sur les besoins en information (exigences) spécifiques du public cible.• Le format est souvent déterminé par les exigences externes ou les préférences du public visé.

Le diagramme 4 (page 74) fournit un exemple qui peut être utile pour comprendre la structure du flux des informations destinées aux parties prenantes clés. Les flèches pleines indiquent quels sont les liens hiérarchiques en matière de rapports à usage interne (section, administrateur du suivi, responsable, cadres supérieurs), tandis que les flèches rouges représentent les rapports aux parties prenantes hors de l'équipe du projet/programme (communauté, partenaires, donateurs, conseil d'administration).

DIAGRAMME 4: Un exemple du flux de l'information dans les rapports du projet/programme



B. Déterminer la fréquence des rapports

Il est essentiel de fixer des délais réalistes de présentation des rapports. Ces délais doivent être raisonnables par rapport au temps, aux ressources et aux capacités nécessaires pour élaborer et diffuser les rapports, ce qui inclut les processus de collecte et d'analyse des données et de retour d'information. Certains des éléments clés à prendre en compte au moment de déterminer la fréquence des rapports sont les suivants :

1. **La fréquence des rapports devrait être fondée sur les besoins du public cible en matière d'information.** Elle doit être fixée de manière à orienter la planification du projet/programme et la prise de décisions, et à garantir la redevabilité.
2. **La fréquence des rapports sera influencée par la complexité et le coût de la collecte des données.** Il est, par exemple, plus facile et moins onéreux de faire un rapport sur un indicateur de méthode prenant en compte les participants à l'atelier que sur un indicateur de réalisation mesurant le changement des comportements par le biais d'une enquête auprès d'un échantillon aléatoire de ménages (qui nécessite plus de temps et de ressources).
3. **Les données doivent être collectées régulièrement, mais il n'est pas nécessaire de rendre compte de toutes les informations à tout le monde à chaque fois.** Par exemple :
 - Dans un contexte de conflit, un responsable de la sécurité peut avoir besoin de rapports **quotidiens** de suivi de la situation.
 - Un administrateur sur le terrain peut avoir besoin de rapports **hebdomadaires** sur les indicateurs de méthode relatifs aux activités de suivi de la mise en œuvre du projet/programme.
 - Un responsable de projet/programme peut avoir besoin de rapports **mensuels** sur les produits/services pour vérifier s'ils sont en bonne voie.

- Les responsables de la gestion du projet/programme peuvent avoir besoin de rapports **trimestriels** sur les indicateurs de réalisation, pour évaluer les changements à long terme.
- Une équipe d'évaluation peut avoir besoin de rapports initiaux et finaux, élaborés au **début** et **à la fin du projet**, sur les indicateurs de résultat.

C. Déterminer le format des rapports

Une fois que le public (qui), le but (pourquoi) et le moment (quand) ont été définis, il est important de déterminer les formats de rapports les plus adaptés à l'utilisateur ou aux utilisateurs prévu(s). Cela peut aller de documents écrits à des présentations vidéo postées sur Internet. Parfois, le format des rapports doit répondre à des exigences strictes, parfois une certaine flexibilité est acceptée.

La Fédération a défini des modèles de rapports à utiliser pour de nombreux domaines techniques, ainsi que des modèles de rapports et de communications destinés aux donateurs, avec des liens Internet utiles. L'**encadré 21** résume les différents types (et formats) de rapports qui peuvent être utilisés. Nous présentons ci-après un format recommandé par la Fédération pour le rapport de gestion d'un projet/programme.

Ressources

Des ressources relatives aux aspects techniques sont mentionnées dans la section de l'annexe 2 relative aux domaines de programmes/secteurs de la Fédération.



**RÉDIGEZ VOS RAPPORTS DE FAÇON À CE QUE
VOTRE PUBLIC CIBLE LES COMPRENNE.**

ENCADRÉ 21: Exemples de formats de rapports

- *Rapports de gestion du projet* (annexe 19)
- *Rapports d'évaluation*
- *Point sur le programme, rapports semestriels et annuels*
- *Point sur les opérations*
- *Rapports destinés aux donateurs* (p. ex., ECHO)
- *Rapports sur la situation, p. ex., rapports des équipes FACT, bulletins d'information, points sur la sécurité, etc.*
- *Rapports sur les activités/manifestations*
- *Mémos*
- *Photos/vidéos*
- *Brochures, tracts, affiches*
- *Lettres d'information*
- *Rapports sur la performance professionnelle* (d'un employé ou d'un volontaire, etc.)
- *Communiqués de presse*
- *Présentations publiques – conférences ou réunions communautaires*
- *Récits de réussite, études de cas*
- *Publications grand public, p. ex., magazines, journaux ou sites Internet*
- *Publications scientifiques citées comme référence dans un article, un document ou un livre*

Il est important que le format et le contenu des rapports soient adaptés au public auquel ils sont destinés. La manière dont l'information est présentée dans les rapports peut jouer un rôle clé dans la façon dont celle-ci est comprise et mise à profit. Par exemple, les rapports contenant des graphiques et des tableaux conviennent à la gestion des projets/programmes, aux discussions participatives avec le personnel sur le terrain, à la représentation cartographique d'une communauté à l'intention des bénéficiaires, ou à un rapport sur papier glacé ou un site Internet à l'usage des donateurs. Les rapports devraient être traduits dans la langue appropriée et publiés dans un format culturellement adéquat (p. ex., résumé oral ou écrit). Sur la base des critères à respecter pour établir un rapport de qualité, qui sont présentés au début de cette section (**encadré 19**, voir section 2.4.1), **l'encadré 22** résume quelques conseils pratiques, utiles pour rédiger des rapports bien conçus.

ENCADRÉ 22: Conseils pour la rédaction d'un rapport

- S'y prendre en temps opportun – cela signifie planifier la rédaction du rapport à l'avance et prévoir suffisamment de temps.
- Associer d'autres personnes au processus de rédaction, mais s'assurer qu'un point focal désigné assume la responsabilité ultime.
- Traduire les rapports dans la langue appropriée.
- Utiliser un résumé analytique ou un aperçu pour faire brièvement le point sur l'état global du projet et mettre en évidence les principales questions/actions à traiter.
- Consacrer une section du rapport aux actions spécifiques à entreprendre en réponse aux conclusions et aux recommandations du rapport; indiquer dans cette section qui sont les personnes responsables de ces actions et quel est le calendrier.
- Être clair et concis, éviter les phrases longues, le jargon, l'excès de statistiques et les termes techniques.
- Utiliser les options de formatage, par exemple les caractères **gras** ou soulignés pour mettre en évidence les points essentiels.
- Utiliser des graphiques, des photos, des citations et des exemples pour mettre en évidence l'information ou pour l'expliquer.
- Être précis, mesuré et impartial.
- Structurer et organiser le rapport de manière logique.
- Éviter les informations et les mots inutiles.
- Respecter les formats, les règles de rédaction et le manuel de style de la Fédération/institutionnels, et utiliser l'emblème de la Fédération de manière appropriée.
- Vérifier l'orthographe et la grammaire.

Le rapport de gestion du projet/programme

Une attention particulière devrait être accordée au rapport de gestion du projet/programme, car il constitue généralement la base de l'information à usage interne qui sera ensuite utilisée pour établir les rapports à usage externe. D'autres types de rapports peuvent être établis plus fréquemment, par exemple, au sujet d'activités spécifiques, ou moins fréquemment, par exemple, les rapports d'évaluation. Toutefois, le rapport de gestion du projet/programme est le mécanisme principal utilisé pour compiler les informations provenant de divers rapports et fournir des informations pour d'autres rapports aux fins de la redevabilité.

Les rapports de gestion du projet/programme doivent être élaborés régulièrement pour assurer le suivi de l'état d'avancement du projet/programme, et repérer les défis ou les retards à temps pour réagir de façon adéquate. La plupart des organisations établissent des rapports de gestion mensuellement ou trimestriellement, des rythmes qui présentent tous deux des avantages et des inconvénients. Les rapports mensuels donnent plus régulièrement une vue d'ensemble des activités, ce qui peut être utile, en particulier dans un contexte qui évolue rapidement, comme celui d'une opération d'urgence. Cependant, collecter et analyser plus fréquemment des données peut se révéler difficile si les ressources consacrées au suivi sont limitées. Dans le cas des rapports trimestriels, l'intervalle entre deux rapports est plus grand, et l'accent est mis moins sur les activités, que sur les changements sous forme de produits et même de réalisations.

L'encadré 23 résume les principaux éléments des rapports de gestion du projet/programme recommandés par la Fédération, tandis que l'annexe 19 fournit un modèle complet et des instructions détaillées.

ENCADRÉ 23: Plan des rapports de gestion de projets/programmes de la Fédération (Un modèle complet est présenté à l'annexe 19)

1. **Information sur le projet/programme.** Un résumé des informations de base sur le projet/programme, telles que noms, dates, responsables, codes, etc..
2. **Résumé analytique.** Une synthèse du rapport indiquant l'état du projet et mettant en évidence les principaux défis, réalisations et actions prévues. Le résumé comprend en outre les indicateurs du Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération relatifs aux personnes touchées et aux volontaires.
3. **Situation financière.** Un bref aperçu de la situation financière du projet/programme tiré des rapports financiers mensuels du projet/programme couvrant la période en question.
4. **Analyse de la situation/contexte (éléments positifs et négatifs).** Une liste et une description de tous les facteurs ayant un impact sur le contexte opérationnel et la mise en œuvre du projet/programme (p. ex., changement dans les normes de sécurité, politique du gouvernement, etc.), et des mesures à prendre en conséquence.
5. **Analyse de la mise en œuvre.** Une partie essentielle de l'analyse fondée sur les objectifs tels que définis dans le cadre logique du projet/programme et sur les données figurant dans le Tableau de suivi des indicateurs (TSI) du projet/programme.
6. **Participation et réclamations des parties prenantes.** Un résumé de la participation des parties prenantes et des réclamations qu'elles ont formulées.
7. **Accords avec les partenaires et les autres acteurs clés.** Une liste des partenaires du projet/programme et des accords conclus (par exemple, accords relatifs au projet/programme, protocoles d'accord), et toute observation connexe.
8. **Questions intersectorielles.** Un résumé des activités mises en œuvre ou des résultats atteints en relation avec une question intersectorielle (égalité entre les sexes, développement durable, etc.).
9. **Personnel du projet/programme – les ressources humaines.** Liste de tous les nouveaux membres du personnel et autres changements dans le personnel du projet/programme. Doit aussi préciser si une aide à la gestion est nécessaire pour résoudre des problèmes.
10. **Stratégie de sortie/de viabilité.** Le point sur la stratégie de viabilité visant à garantir que les objectifs du projet/programme seront maintenus après le transfert de la gestion du projet/programme aux parties prenantes locales.
11. **État des activités de PMER.** Un point rapide sur les principales activités de planification, de suivi, d'évaluation et de compte rendu.
12. **Principaux enseignements tirés.** Une mise en évidence des principaux enseignements tirés et de la manière dont ils peuvent être appliqués à l'avenir dans le cadre de ce projet/programme ou de projets/programmes similaires.
13. **Annexes.** Le tableau de suivi des indicateurs du projet/programme et toute autre information complémentaire.

D. Désigner les personnes responsables de l'élaboration des rapports

Il est important de désigner les personnes qui seront responsables de chaque type de rapport. Le responsable du rapport peut être la personne qui, dans le plan de suivi et d'évaluation, a été désignée pour collecter les données relatives aux indicateurs (voir section 2.2.1), ou une autre personne qui prépare les données à communiquer aux autres, par exemple, la/les personne(s) qui élabore(nt) un rapport mensuel sur le projet, un rapport d'avancement à l'intention des parties prenantes ou un communiqué de presse. Ces responsables peuvent être aussi les personnes qui présentent et communiquent les données de suivi et d'évaluation dans les réunions communautaires, les conférences téléphoniques avec le siège, les présentations des partenariats, etc. Il n'est pas nécessaire de mentionner toutes les personnes participant au processus d'établissement des rapports, mais il faut indiquer qui assume responsabilité globale de chaque produit/type de rapport.

Il y a lieu de rappeler que celui qui rédige les rapports doit le faire en accord avec les exigences des uns et des autres, et que les informations communiquées doivent être opportunes et fiables. Cela peut sembler évident, mais, comme l'**encadré 24** le souligne, il y a souvent des difficultés ou des « obstacles » complexes qui doivent être surmontés pour que les rapports soient opportuns et fiables.

ENCADRÉ 24: Rendre compte des obstacles et des solutions

Il est nécessaire de rédiger des rapports sur les progrès accomplis et les problèmes rencontrés dans le cadre du projet/programme afin de définir des solutions et de tirer des enseignements pour orienter les programmes actuels et futurs. Toutefois, il peut parfois y avoir des obstacles importants à une analyse des données et à des rapports opportuns et efficaces.

- **« Nous n'avons pas le temps ».** L'équipe du projet peut en arriver à cette conclusion si, au lieu de réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour réaliser un objectif, elle se persuade qu'elle va manquer de temps pour atteindre cet objectif. **Une solution** consiste à lui faire comprendre qu'une analyse et des rapports opportuns permettent de gagner du temps, d'améliorer la procédure, de favoriser le compte rendu et d'atteindre les objectifs plus facilement.
- **« Cela n'a aucun intérêt ».** Certains pensent que la rédaction de rapports est un exercice purement bureaucratique et que les données qui y sont analysées ne sont pas pleinement utilisées. **Une solution** consiste à faire comprendre à l'équipe du projet que les informations contenues dans les rapports sont utiles et utilisées, et à la faire participer plus activement à l'analyse des données et à la rédaction de rapports afin qu'elle adhère davantage au processus.
- **« L'analyse des données est du ressort des experts, pas du nôtre. »** Parfois, l'équipe du projet croit ne pas disposer des compétences techniques nécessaires pour analyser des données. **Une solution** consiste à lui faire mieux comprendre ce qu'est l'analyse des données, à lui expliquer que ce processus ne requiert pas nécessairement des méthodes statistiques complexes et à lui fournir les outils, les lignes directrices et les formations (telles que décrites dans ce module) dont elle a besoin pour mieux analyser les données.

ENCADRÉ 24: Rendre compte des obstacles et des solutions (suite)

- **Crainte de la variance.** Parfois, l'équipe du projet ne veut pas donner l'impression qu'elle a fait du mauvais travail s'il existe une variance entre les objectifs et les résultats. **Une solution** consiste à lui faire comprendre que rares sont les cas où tous les objectifs d'un projet sont atteints. Il faut être ouvert aux commentaires et faire preuve d'esprit de partenariat, c'est-à-dire ne pas considérer qu'une variance entre les objectifs et les résultats est une défaite, mais plutôt une occasion d'apprendre. Rappelez-lui que le seul vrai échec est de ne pas apprendre.

2.4.2 Planifier l'utilisation des informations

L'objectif global du système de suivi et d'évaluation est de fournir des informations utiles. Par conséquent, **l'utilisation des informations ne doit pas être une réflexion après coup, mais un aspect central de la planification.** C'est la raison pour laquelle la définition des besoins des parties prenantes en matière d'information (examinés à l'étape 1, section 2.1, de la planification du suivi et de l'évaluation) a été un thème récurrent tout au long des étapes de la planification du suivi et de l'évaluation.

L'encadré 25 résume les quatre façons principales dont l'information issue du suivi et de l'évaluation est utilisée. De nombreux facteurs déterminent l'utilisation des informations. Les principaux sont la sélection proprement dite, la collecte et la transformation des données en information utilisable, qui a été le sujet de ce guide jusqu'à présent. Ce processus produit une information pertinente, opportune, complète, cohérente, fiable et conviviale (voir encadré 19, section 2.4.1). Le reste de cette section examinera brièvement les aspects essentiels de la distribution de l'information, de la prise de décision et de la planification.

ENCADRÉ 25: Principaux objectifs de l'utilisation de l'information

- **Gestion du projet/programme** – prendre des décisions éclairées pour orienter et améliorer la mise en œuvre du projet/programme en cours.
- **Apprentissage et partage des connaissances** – renforcer l'apprentissage organisationnel et le partage des connaissances au sein et à l'extérieur de l'organisation chargée de la mise en œuvre du projet/programme et ainsi améliorer les programmes futurs.
- **Redevabilité et respect des engagements** – montrer ce qui a été réalisé et comment, et indiquer si le projet a été mené conformément aux exigences spécifiques des donateurs ou aux dispositions juridiques ainsi qu'aux normes de la Fédération internationale ou autres normes internationales.
- **Promotion et sensibilisation** – mettre en évidence et promouvoir les réalisations et réussites, susciter l'enthousiasme et contribuer à la mobilisation de ressources.

A. La diffusion de l'information

La diffusion de l'information fait référence à la manière dont l'information (rapports) est transmise aux utilisateurs. On peut considérer que cet aspect fait partie de l'établissement des rapports, mais le mot « diffusion » s'entend ici de la distribution de l'information (rapports) plutôt que de l'utilisation de cette information dans un rapport.

L'information peut être diffusée par divers moyens, et comme pour le format des rapports, la manière dont elle va l'être dépend en grande partie du public cible et de ce à quoi elle va servir. **L'encadré 26** propose une liste non exhaustive des différents moyens de diffuser l'information.

ENCADRÉ 26: Principaux moyens de diffuser l'information

1. **Les documents imprimés** envoyés par courriel ou distribués en mains propres.
2. **Internet, p.ex., courriels (et pièces jointes), sites web, blogs, etc.**
3. **Communication radiophonique**, notamment des communications directes entre personnes (radio amateur) et la radiodiffusion.
4. **Communications téléphoniques**, notamment appels vocaux, SMS (textos) et autres applications offertes par les téléphones mobiles.
5. **Présentations télévisées et enregistrées.**
6. **Présentations en direct**, telles que réunions avec l'équipe du projet et réunions publiques.

Le choix du moyen utilisé pour rendre compte devrait être guidé par ce qui est le plus efficace du point de vue du temps et des ressources employés, et le mieux adapté au public – un processus qui devrait de préférence être complété par un calendrier des comptes rendus/rapports (voir annexe 18). Par exemple :

- Un système de rapports sur Internet peut être le meilleur moyen de communication entre l'équipe chargée de la gestion d'un projet/programme et le siège de l'organisation.
- Les réunions communautaires peuvent être un moyen approprié de présenter des données à des bénéficiaires qui n'ont pas accès à des ordinateurs ou sont analphabètes.
- Le téléphone mobile peut être le moyen de communication le plus efficace dans le cas des volontaires faisant rapport sur les conditions de sécurité sur le terrain.

Il importe également de se rappeler que la **diffusion des informations devrait être multidirectionnelle**. Cela signifie que l'information doit non seulement être diffusée en amont, auprès de l'équipe de gestion, des cadres supérieurs et des parties prenantes, mais aussi communiquée au personnel sur le terrain, aux partenaires et aux bénéficiaires eux-mêmes.

La sécurité des informations confidentielles ou à usage interne est une autre considération importante à prendre en compte dans la diffusion d'informations. Comme cela a été souligné au sujet de la gestion des données (voir section 2.2.10), des précautions doivent être prises pour protéger l'accès aux informations confidentielles.

B. La prise de décision et la planification

La prise de décision et la planification constituent le cœur de l'utilisation des données.

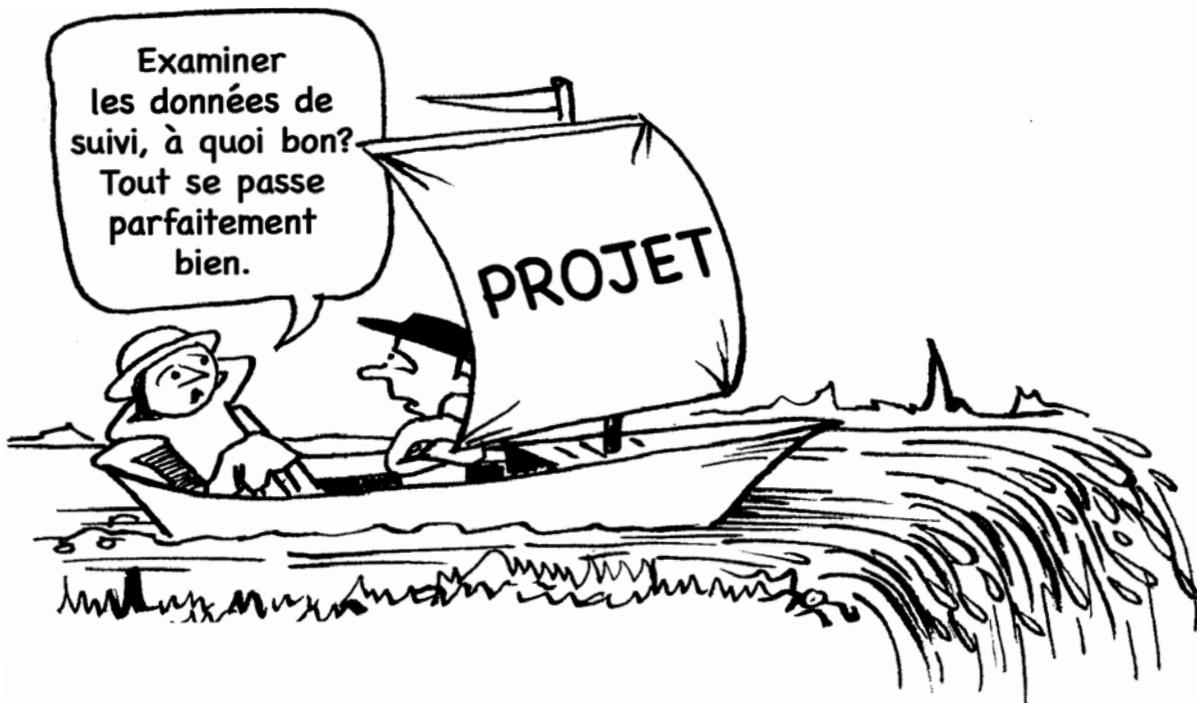
Mais, aussi bien préparée ou diffusée que soit l'information, c'est à l'utilisateur qu'il appartient, au final, de décider quand et comment l'exploiter. Il s'agit de la phase où le suivi et l'évaluation rejoint la gestion du programme. La manière dont les décisions sont prises et les informations sont utilisées dépend du projet/programme, du contexte et de la culture organisationnelle. Cependant, si l'information produite est largement utilisée pour la gestion du projet/programme et la gestion organisationnelle, deux éléments clés peuvent favoriser l'utilisation de l'information dans la prise de décision et la planification:

1. **Dialogue avec les parties prenantes.** Il est essentiel d'établir le dialogue avec les parties prenantes et de prendre en compte leurs remontées d'informations pour favoriser une meilleure compréhension et une appropriation accrue du projet/programme et prendre les mesures nécessaires. Ce processus peut débuter pendant la phase d'analyse, d'examen et de révision des informations et s'appuyer sur les mêmes canaux que la diffusion de l'information (réunions, séminaires et ateliers, forums en ligne, téléconférences et/ou procédures de compte rendu et de suivi).

Par exemple, les résultats d'un rapport d'évaluation seront mieux compris si, en plus d'être présentés dans un rapport imprimé, ils sont exposés aux parties prenantes dans le cadre d'une réunion à laquelle elles assistent et qui leur permet de réfléchir et de donner leur avis. Idéalement, ce type de réunion devrait être organisé avant la rédaction du rapport final afin de définir les enseignements clés et de formuler des recommandations concrètes.

2. **Mesure de gestion.** Il faut mettre en place, dans le système de gestion de projet/programme, des procédures spécifiques (souvent appelées mesures de gestion) visant à étayer les conclusions et les recommandations et les mesures à prendre. Au niveau du projet/programme, il peut s'agir d'un plan de gestion apportant des réponses claires aux questions soulevées dans le rapport de gestion ou d'évaluation. Ce plan doit mentionner expressément les mesures qui vont être prises, les dates auxquelles elles seront mises en œuvre et les personnes qui en seront responsables. Le cas échéant, il doit dire pourquoi aucune suite n'a été donnée à une recommandation ou à une question figurant dans le rapport. Les mesures doivent faire l'objet d'un suivi systématique et de rapports fiables, opportuns et publics.

Toute une variété d'outils peut être utilisée pour étayer la planification et le suivi des actions. **L'annexe 20** présente trois exemples de tableaux (appelé aussi « registres ») à utiliser pour enregistrer les éléments clés d'une mesure de gestion. Le **registre des décisions** peut être utilisé pour consigner les décisions clés du projet/programme. Le personnel peut ainsi vérifier que les décisions sont mises en œuvre, et enregistrés dans les annales de l'institution. On peut s'y référer pour, en cas de désaccord, connaître la raison pour laquelle une décision a été prise et qui était le responsable du suivi; ce registre peut être utile aussi à des fins de vérification. De même, les gestionnaires du projet/programme peuvent utiliser un **registre des actions** pour s'assurer que des mesures de suivi sont prises.



N'oubliez pas que les données du suivi et de l'évaluation ne sont utiles que si elles sont utilisées!

Les registres des décisions et des actions peuvent servir de documents de référence sur les mesures spécifiques qui ont été prises pour régler des questions liées aux projets/programmes et sur les actions connexes définies dans les rapports de gestion et d'évaluation. Comme cela a déjà été signalé, des formats bien conçus de rapports sur les projets/programmes, comprenant une section sur la planification des actions futures (par exemple, le rapport de gestion de projets/programmes de la Fédération, voir annexe 19), sont utiles dans ce contexte.

Un autre outil utile est le **registre des enseignements tirés** (voir annexe 20), qui permet de cataloguer et de hiérarchiser les principaux enseignements. Ce registre peut ensuite être utilisé pour guider la prise de décisions relatives aux projets/programmes en cours, ainsi que la planification stratégique des projets/programmes futurs, ce qui favorise l'apprentissage organisationnel global et le partage des connaissances.

2.5 ÉTAPE 5 – Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités

Pour être efficace, un système de suivi et d'évaluation doit être doté d'un personnel compétent. Le plan de suivi et d'évaluation définit les responsabilités en matière de collecte de données pour chaque indicateur. Toutefois, il faut aussi désigner les personnes responsables des autres activités de suivi et d'évaluation, notamment celles qui sont liées à la gestion et l'analyse des données, à l'établissement de rapports et à la formation au suivi et à l'évaluation. Cette section résume les principales considérations à prendre en compte dans la planification du renforcement des capacités et des ressources humaines nécessaires pour assurer le suivi et l'évaluation d'un projet/programme.

2.5.1 Évaluer les capacités des personnes participant au suivi et à l'évaluation

Une première étape dans la planification du suivi et de l'évaluation des ressources humaines est de déterminer l'expérience en matière de suivi et d'évaluation disponible au sein de l'équipe du projet/programme, des organisations partenaires, des communautés cibles et parmi tous autres participants potentiels au système de suivi et d'évaluation. Il est important de repérer les écarts éventuels entre les besoins en matière de suivi et d'évaluation du projet/programme (voir étape 1, section 2.1) et le personnel disponible, pour déterminer s'il est nécessaire de renforcer les capacités ou de recourir à des compétences externes.

Les questions clés suivantes sont utiles pour guider ce processus :

- Les membres de l'équipe du projet/programme ont-ils des compétences en matière de suivi et d'évaluation ? Ces compétences concordent-elles avec les besoins en matière de suivi et d'évaluation du projet/programme ?
- L'organisation chargée de mettre en œuvre le projet/programme favorise-t-elle le suivi et l'évaluation ? Par exemple, y a-t-il une unité technique ou des personnes responsables du suivi et de l'évaluation pour conseiller et appuyer le personnel, et si oui, quelle est leur disponibilité pour le projet/programme spécifique ?
- Les communautés cibles (ou certains de leurs membres) et les partenaires des autres projets/programmes ont-ils une expérience du suivi et de l'évaluation ?

Il peut être utile de se référer aux discussions sur l'analyse des parties prenantes dans le cadre du suivi et de l'évaluation (section 2.1.2) et sur la planification des activités de suivi et d'évaluation (section 2.1.4) afin de guider ce processus. Dans le cadre des projets/programmes, il convient de consulter les évaluations institutionnelles plus larges couvrant éventuellement les activités de suivi et d'évaluation. Par exemple, le Secrétariat de la Fédération internationale met à la disposition des Sociétés nationales et des équipes chargées de la mise en œuvre des projets un outil relatif à la planification, au suivi, à l'évaluation et au compte rendu, qui peut les aider à apprécier leurs pratiques et leurs connaissances en matière de suivi et d'évaluation³⁰.

³⁰ Se reporter à *IFRC-PAD M&E Capacity Assessment tool*.

2.5.2 Déterminer le niveau de participation locale

La collecte et l'analyse des données sont, de préférence, effectuées avec les personnes concernées par ces processus et ces décisions. C'est un principe important pour le Mouvement (voir encadré 27), qui privilégie la participation des volontaires et des communautés locales. Souvent, la participation locale au suivi et à l'évaluation est attendue ou demandée; et le renforcement des capacités locales nécessaires pour soutenir le projet/programme est considéré comme l'un des objectifs clés du projet/programme.

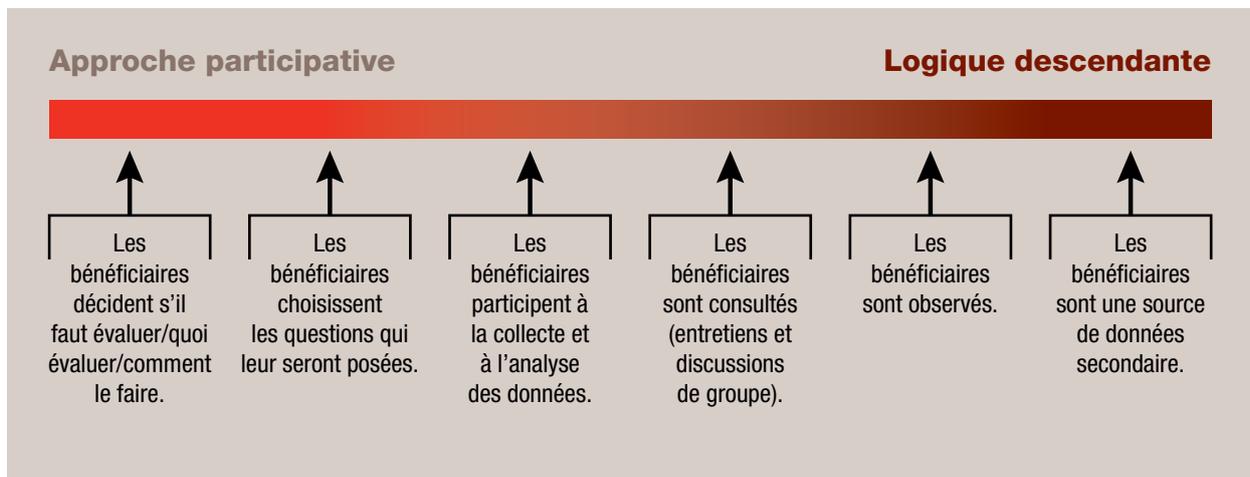
ENCADRÉ 27: Principe 7 du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe

Nous nous emploierons à trouver des moyens d'associer les bénéficiaires des programmes à la gestion des secours. L'assistance en cas de catastrophe ne doit jamais être imposée aux bénéficiaires. Pour garantir l'efficacité des secours et une reconstruction durable, les bénéficiaires potentiels doivent être associés à la conception, à la gestion et à l'exécution du programme d'assistance. Nous chercherons à assurer la pleine participation de la communauté à nos programmes de secours et de reconstruction.

La participation peut se produire à de multiples niveaux du système de suivi et d'évaluation. Comme le montre le **diagramme 5**, la participation est un continuum: à une extrémité du spectre, le système de suivi et d'évaluation peut être totalement participatif, les acteurs locaux participant activement à tous les processus et à la prise de décision, tandis qu'à l'autre extrémité, la logique est descendante, les parties prenantes locales étant seulement des sujets d'observation ou d'étude. En dernière analyse, le degré de participation varie suivant le projet/programme et le contexte. Quelques exemples de participation au suivi et à l'évaluation sont donnés ci-après:

- les évaluations participatives, par exemple, évaluations de la vulnérabilité et des capacités (EVC) ou analyses FFOM dans les communautés (forces-faiblesses-opportunités-menaces);
- la participation des représentants locaux à la conception du cadre logique et à la définition des indicateurs du projet/programme;
- le suivi participatif, par exemple, des représentants désignés de la communauté présentent des rapports sur les indicateurs de suivi clés;
- les auto-évaluations fondées sur des méthodes simples et adaptées au contexte local, par exemple, la méthode du « changement le plus significatif » et l'examen participatif des projets participatifs (voir l'annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation);
- la présentation des résultats du suivi et de l'évaluation aux membres de la communauté afin de procéder à une analyse participative, tirer des conclusions et formuler des recommandations;
- l'utilisation des mécanismes de retours d'informations pour les bénéficiaires, les volontaires et le personnel (voir section 2.2.8).

DIAGRAMME 5: L'échelle de la participation



La participation locale au suivi et à l'évaluation présente de nombreux avantages, mais aussi quelques inconvénients potentiels, qu'il est important de reconnaître – voir l'encadré 27, page 85. Il est important de noter que les approches participatives ne doivent pas exclure ou « écarter » les étrangers et l'expertise technique, les idées et les perspectives qu'ils peuvent offrir. **La Fédération recommande de combiner les méthodes participatives et non participatives de suivi et d'évaluation de façon équilibrée, suivant les besoins et le contexte du projet/programme.**



ENCADRÉ 28: Avantages et inconvénients de la participation au suivi et à l'évaluation*

Avantages potentiels	Inconvénients potentiels
<ul style="list-style-type: none">→ Donne aux bénéficiaires la possibilité d'analyser leur propre situation et d'agir (en tant que « participants actifs » plutôt que « bénéficiaires passifs »).→ Renforce la capacité locale de s'approprier, gérer et poursuivre le projet. Le public cible est plus susceptible d'accepter et d'intégrer les résultats et recommandations auxquels il a contribué.→ Renforce la collaboration et le consensus à différents niveaux – entre les bénéficiaires, le personnel local et les partenaires, et l'équipe dirigeante.→ Renforce la redevabilité à l'égard des bénéficiaires, car elle évite qu'une perspective unique domine l'ensemble du processus de suivi et d'évaluation.→ Permet de réduire le temps et l'argent affectés à la collecte des données lorsqu'elle est réalisée par le personnel du projet ou des consultants.→ Offre des informations opportunes et pertinentes provenant du terrain, qui éclairent la prise de décisions relatives aux mesures correctives.	<ul style="list-style-type: none">→ Il faut plus de temps et d'argent pour former et gérer le personnel local et les membres de la communauté.→ Il faut des facilitateurs compétents pour garantir que tout le monde a bien compris le processus et participe sur un pied d'égalité.→ La qualité des données peut être compromise par la politique locale. L'analyse des données et la prise de décisions peuvent être dominées par certaines personnes au sein de la communauté (du fait de facteurs de genre, ethniques ou religieux).→ Un engagement réel de la population locale et l'approbation des donateurs sont nécessaires, les indicateurs ou les formats utilisés pouvant être différents de ceux employés traditionnellement pour communiquer les résultats.

* Adapté de Chaplowe, Scott G. 2008. *Monitoring and Evaluation Planning*. American Red Cross/CRS M&E Module Series. American Red Cross and Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC, and Baltimore, MD.

2.5.3 Définir les besoins en compétences extérieures

Des spécialistes externes (consultants) sont généralement employés pour des raisons d'expertise technique, d'objectivité et de crédibilité, pour gagner temps et/ou parce que les donateurs le demandent. Il est évident, en particulier dans le cas des évaluateurs externes, que l'expérience, la fiabilité et la crédibilité sont essentielles quand on se demande s'il y a lieu ou pas de recourir à des compétences externes.

Exemples de situations dans lesquelles il est fait appel à des compétences externes :

- Pour l'évaluation finale indépendante de tous les projets/programmes financés par le Secrétariat pour un montant supérieur à un million de francs suisses (conformément à la politique de gestion des évaluations de la Fédération).
- Dans le cadre d'une évaluation en temps réel conjointe d'une opération en cas de catastrophe à laquelle participent la Fédération, le BCAH (Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires) et d'autres partenaires, tels que CARE International.
- Pour gérer les échantillons aléatoires des enquêtes auprès des ménages au cours d'une étude de référence initiale ou finale.
- Pour les projets/programmes de saisie de données et d'analyse statistique
- Pour la traduction des documents du projet/programme.

Parfois, un projet/programme ou une organisation chargée de la mise en œuvre peut avoir besoin d'embaucher une personne ayant un profil spécifique, pour superviser les processus de suivi et d'évaluation – par exemple un responsable du suivi et de l'évaluation. **L'annexe 20** fournit un exemple de description de poste « Suivi et évaluation ». Ce qui suit résume les étapes clés du processus de recrutement³¹.

1. Définir les besoins en suivi et évaluation pour le poste
2. Rédiger une description de poste
3. Établir un comité de recrutement et décrire le processus de recrutement
4. Publier l'annonce pour le poste
5. Trier les candidatures, établir une liste restreinte de candidatures à examiner, et pré-évaluer les candidatures
6. S'entretenir avec les candidats
7. Recruter et former le nouveau collaborateur.

2.5.4 Définir les rôles et les responsabilités

Il est important de bien définir les rôles et les responsabilités à chaque niveau du système de suivi et d'évaluation. Le plan de suivi et d'évaluation (étape 2, section 2.2) indique qui sont les personnes responsables de la collecte de données spécifiques pour chaque indicateur. Toutefois, il y a d'autres responsabilités au sein du système de suivi et d'évaluation, de la gestion et l'analyse des données à la rédaction des rapports et à la gestion des remontées d'information. Cela dépendra, en dernière analyse, de la portée du projet/programme et des systèmes déjà en place au sein du projet/programme et/ou de l'organisation chargée de la mise en œuvre (voir section 2.1.4).

Généralement, les descriptions de poste attribuent des responsabilités de suivi à un large éventail de personnes – non seulement des membres du personnel du projet/programme mais aussi des volontaires, des membres de la communauté et d'autres partenaires. Lors de la définition des rôles et des responsabilités en matière de suivi et d'évaluation, il est utile de prendre en compte la grille

³¹ Source: Hagens, Clara, 2008. **Hiring M&E Staff.** American Red Cross/CRS M&E Module Series. American Red Cross and Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC, and Baltimore, MD

d'analyse des parties prenantes dans le cadre du suivi et de l'évaluation (annexe 6, examinée à l'étape 1 – section 2.1), ou un schéma organisationnel du projet/programme (accompagné du texte). Une attention particulière devrait être accordée aux caractéristiques et aux attentes en matière de suivi et d'évaluation, y compris le pourcentage approximatif de temps que chaque personne est censée allouer au suivi et à l'évaluation. La planification concrète des activités et la préparation des descriptions de poste et du mandat du projet/programme seront ainsi facilitées.

Une étape importante de la planification consiste à désigner la personne responsable au premier chef de la gestion du système de suivi et d'évaluation. Il est essentiel d'établir clairement qui sera le coordonnateur principal du projet/programme auquel tous les acteurs, internes et externes, s'adresseront pour obtenir des orientations sur le processus de suivi et d'évaluation et les questions de responsabilité. Cette personne (ou son équipe) doit assurer la coordination et la supervision des activités de suivi et d'évaluation et apporter son concours en cas de problème. Elle doit avoir une parfaite connaissance de l'ensemble du système de suivi et d'évaluation, dans la mesure où elle sera probablement chargée du processus de planification de ces activités.

2.5.5 Planifier la gestion des activités de suivi et d'évaluation menées par l'équipe responsable du projet/programme

Que du personnel, des volontaires, des membres de la communauté, ou d'autres partenaires du projet/programme participent ou pas au système de suivi et d'évaluation, il est important de mettre au point des outils et des mécanismes pour gérer leur temps et leur performance. Comme cela est indiqué dans l'étape 2 (section 2.2), le plan de suivi et d'évaluation aide à définir les rôles et les calendriers. Il est également important d'inclure cette planification dans le système de suivi de la performance globale du personnel/des volontaires, comme souligné à la section 2.2.9. D'autres outils, tels que les fiches de présence, peuvent généralement être obtenus auprès du département/de l'unité des ressources humaines d'une organisation. Enfin, comme pour les bénéficiaires, il est essentiel de respecter les pratiques éthiques dans la gestion du personnel et des volontaires – voir **encadré 28**, section 2.5.2.

ENCADRÉ 29: Adhérer aux codes et aux normes des ressources humaines – People in Aid

La bonne gestion des ressources humaines a été définie comme un défi considérable dans le secteur humanitaire, où il est crucial pour assurer le succès des opérations de déployer des personnes qualifiées et compétentes, au bon endroit et au bon moment. Dans ce contexte, le Code de bonne pratique de l'organisation People in Aid vise à « améliorer la manière dont les organisations soutiennent et gèrent leur personnel et leurs volontaires », ce qui est essentiel pour le succès de notre action. Le code a sept principes, qui touchent à la stratégie relative aux ressources humaines, aux politiques et aux pratiques ; le suivi des progrès accomplis au regard de sa mise en œuvre permet aux « employeurs de mieux comprendre leurs responsabilités et les comptes qu'ils doivent rendre [et] les aidera en fin de compte à mieux gérer les personnes, et donc à mieux s'y prendre pour offrir une assistance de qualité ».

2.5.6 Déterminer les besoins et les possibilités en matière de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation

Une fois que les rôles et responsabilités ont été définis, il est important de préciser quelle est la formation requise pour assurer le suivi et l'évaluation. Pour les projets/programmes à long terme, ou ceux pour lesquels les besoins en formation sont importants, il peut être utile d'établir **un calendrier de la formation au suivi et à l'évaluation** (tableau de planification), dans lequel sont précisés les sessions de formation clés, leurs horaires, le lieu, les participants et le budget alloué – voir **annexe 22**.

Ressources

Le département Planification et évaluation du Secrétariat de la Fédération internationale et les services de PMER des bureaux de zone offrent une grande gamme de formations et de ressources relatives au renforcement des capacités en matière de planification, de suivi, d'évaluation et de compte rendu. Les principales ressources sont citées dans l'annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation.

La formation en matière de suivi et d'évaluation peut être formelle ou informelle. La **formation informelle** consiste à fournir des orientations au personnel dans l'exercice de ses tâches, par exemple, apporter des améliorations à un rapport, compléter une liste de contrôle ou utiliser les outils de gestion des données.

La formation formelle peut comprendre des cours ou des ateliers sur la conception de projets/programmes (cadres logiques), la planification du suivi et de l'évaluation ou la collecte, la gestion, l'analyse et le compte rendu des données, etc. Elle doit être adaptée aux besoins et au public cible du projet. Elle peut être dispensée par un formateur externe sur le lieu du projet/programme à l'équipe responsable, ou des participants peuvent être désignés pour suivre des formations/ateliers pratiques, des formations en ligne ou des cours théoriques.

2.6 ÉTAPE 6 – Établir le budget du suivi et de l'évaluation

Le mieux est de commencer à planifier systématiquement le budget du suivi et de l'évaluation au début du processus de conception du projet/programme afin qu'un financement adéquat soit alloué aux activités de suivi et d'évaluation. La section suivante résume les aspects essentiels de la planification du budget du suivi et de l'évaluation du projet/programme.

2.6.1 Détailler les postes budgétaires du suivi et de l'évaluation

Si le suivi et l'évaluation ont été planifiés de manière systématique, en précisant les étapes clés et les personnes concernées, il sera plus facile de détailler les postes budgétaires. Commencez par dresser une liste des différentes tâches et des coûts connexes. Si un tableau de planification des activités clés du suivi et de l'évaluation (voir section 2.1.4 et l'annexe 7) a été préparé, il peut guider le processus. Si les postes budgétaires doivent être détaillés suivant un format établi – par exemple par l'organisation chargée de la mise en œuvre ou les donateurs – utilisez ce format ou une variation définie d'un commun accord. Si tel n'est pas le cas, établissez une feuille de calcul détaillant clairement les postes de dépenses liées au suivi et à l'évaluation. Il est particulièrement important de prévoir dans votre budget les « activités coûteuses » telles que les études de référence et les évaluations.

Exemples de postes budgétaires :

- **Les ressources humaines.** Personnel, consultants, renforcement des capacités/formation, dépenses connexes (traduction, saisie des données pour les études de référence).
- **Les dépenses en équipement.** Coût des locaux, équipement et fournitures de bureau, transport et hébergement, matériels et logiciels informatiques, impression, publication et diffusion des documents, etc.

En plus de détailler les dépenses sur une feuille de calcul, il peut être utile de rédiger **un texte justifiant chaque ligne budgétaire** afin de se prémunir contre les coupes budgétaires arbitraires. Il peut être nécessaire de préciser ou de justifier certaines dépenses, telles que des salaires plus élevés que ceux généralement attribués pour des fonctions similaires, les honoraires des consultants et des experts externes ou les frais liés à la réalisation d'une enquête qui font augmenter les coûts globaux (p. ex., élaboration des questionnaires et test, traduction, formation des enquêteurs, coûts journaliers des enquêteurs et des superviseurs sur le terrain, transport et hébergement, analyse des données et élaboration de rapports, etc.).

2.6.2 Intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget du projet/programme

Les coûts liés au suivi et à l'évaluation périodiques du projet devraient être intégrés dans le budget du projet, et non être imputés aux charges fixes de l'organisation (développement organisationnel ou coûts administratifs), afin que le budget reflète les coûts réels du projet. Le fait d'imputer les dépenses liées au suivi et à l'évaluation aux coûts administratifs ou de développement organisationnel peut laisser penser, à tort, qu'il y a des dysfonctionnements dans le projet et au sein de l'organisation chargée de sa mise en œuvre. Les donateurs sont donc réticents à couvrir ces coûts, qui, pourtant, sont inhérents au projet. Idéalement, les systèmes financiers devraient permettre d'établir les coûts par activité lorsque les coûts du suivi sont liés aux activités des projets/programmes faisant l'objet du suivi.

Si le budget a été établi lorsque le projet/programme a été proposé, il faut déterminer s'il existe un budget distinct ou déjà alloué aux activités de suivi et d'évaluation.

Les coûts du suivi continu sont parfois déjà intégrés dans les budgets relatifs aux journées de travail du personnel et les dépenses globales du projet, telles que l'appui au système de gestion de l'information, le transport sur le terrain et l'entretien des véhicules, la traduction, l'impression et la publication des documents/outils relatifs au suivi et à l'évaluation. Il se peut que certaines activités de suivi et d'évaluation, telles que les études de référence ou les évaluations externes, ne soient pas incluses dans le budget global du projet car celui-ci a été établi pendant la période de préparation de la proposition, bien avant que le processus de suivi et d'évaluation n'ait été planifié. Dans de tels cas, il est capital de veiller à ce que les coûts du suivi et de l'évaluation soient par la suite intégrés dans le budget du projet.

2.6.3 Examiner les contributions et les exigences budgétaires des donateurs

Il faut connaître toutes les exigences ou directives spécifiques en matière budgétaire de l'organisme financeur ou chargé de la mise en œuvre. Si plusieurs sources de financement sont utilisées, il faut s'assurer que le budget est ventilé par source de donateurs. Il faut déterminer s'il y a des coûts supplémentaires que le donateur couvrira ou ne couvrira pas, tels que les évaluations nécessaires, les études de référence initiale, etc., et vérifier auprès du service des finances ou de l'administrateur concerné que le budget est préparé dans le format approprié.

2.6.4 Prévoir une provision pour imprévus

Il s'agit des dépenses imprévues pouvant survenir pendant la mise en œuvre du projet – en l'occurrence du système de suivi et d'évaluation. Il est important de parer à certaines éventualités telles que l'inflation, la dévaluation monétaire, le vol de matériel ou la nécessité de collecter des données supplémentaires/de procéder à de nouvelles analyses pour vérifier les résultats. Bien que l'intérêt de préparer un budget soit de prévenir ces risques, il y a toujours des dépenses imprévues.

ENCADRÉ 30: Quelle proportion du budget allouer au suivi et à l'évaluation ?

Il n'y a pas de formule établie pour déterminer la part du budget qui doit être allouée au suivi et à l'évaluation. Lors de la planification initiale, il peut être difficile de calculer le budget nécessaire jusqu'à ce qu'une étude plus approfondie des six étapes spécifiques du suivi et de l'évaluation, telles que présentées ci-après, ait été réalisée. Toutefois, la norme dans le secteur est d'affecter entre 3 % et 10 % du budget du projet/programme au suivi et à l'évaluation. **Une règle générale veut que le budget alloué au suivi et à l'évaluation soit suffisamment élevé pour ne pas compromettre la précision et la crédibilité des résultats sans détourner des ressources du programme au point d'en entraver l'exécution.** Certaines activités de suivi et d'évaluation, telles que le suivi, font parfois partie intégrante du projet/programme, mais d'autres, telles que les évaluations indépendantes, doivent être intégrées dans le budget – la Politique de la Fédération internationale relative à l'évaluation indique qu'une ligne budgétaire spécifique, allant de 3 à 5 % du budget total, devrait être dédiée à l'évaluation de toutes les opérations d'une valeur supérieure à 200 000 francs suisses³².

³² Frankel, Nina and Gage, Anastasia for USAID (2007) *M&E Fundamentals: A Self-Guided Minicourse*: p. 11; *The Global Fund (2009), Monitoring and Evaluation Toolkit*: p. 42; UNICEF (2007), *UNICEF Evaluation Policy*: p. 8.



Valérie Batselaere/IFRC

Annexes

ANNEXE 1 : Glossaire des principaux termes du suivi et de l'évaluation³³

Ce glossaire n'est pas exhaustif. Il définit uniquement les termes clés tels qu'ils sont généralement utilisés dans le cadre de la gestion des projets/programmes de la Fédération internationale puis de leur suivi et leur évaluation. La référence à «l'OCDE/CAD 2002» renvoie au Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (2002) de l'Organisation de coopération et de développement économiques, Comité d'aide au développement.

- **Activités.** Dans la hiérarchie des objectifs du cadre logique de la Fédération internationale, ce terme se réfère à l'ensemble des tâches à réaliser afin de parvenir à un produit.
- **Adéquation.** La mesure dans laquelle une intervention est adaptée aux besoins et au contexte locaux et vient compléter les interventions d'autres acteurs. Elle comprend le degré auquel l'intervention prend en compte le contexte économique, social, politique et environnemental, favorisant ainsi l'appropriation, la redevabilité et l'efficacité par rapport aux coûts.
- **Analyse coût-avantage (appelée aussi analyse coût-bénéfice).** Analyse qui compare les coûts d'un projet/programme (généralement en termes monétaires) à l'ensemble de ses effets et impacts, tant positifs que négatifs.
- **Analyse des réclamations et des remontés d'informations des parties prenantes.** Un moyen pour les parties prenantes de commenter et faire entendre leurs réclamations au sujet des services apportés.
- **Analyse des risques.** Analyse ou appréciation de facteurs (appelés hypothèses dans le cadre logique) qui contribuent, ou pourraient contribuer à la réalisation des objectifs d'une intervention. Examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une action de développement pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement. (OCDE/CAD 2002)
- **Analyse des problèmes.** Utilisée pour se faire une idée des principaux problèmes et de leurs causes, en se concentrant sur les relations de cause à effet (souvent réalisée au moyen d'un arbre des problèmes).
- **Analyse FFOM.** Menée pour évaluer les forces et les faiblesses d'une organisation, d'un groupe ou de personnes (une communauté par exemple), ou d'une intervention (projet/programme) ainsi que les opportunités et les menaces.
- **Apports (ressources).** Dans le cadre logique de la Fédération, les apports sont les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires pour mener à bien les activités.
- **Appréciation préalable.** Appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'une action de développement avant que la décision de financement ne soit prise. (CAD/OCDE 2002).

³³ Ce glossaire est également disponible séparément sur la page web de la Fédération internationale sur le suivi et l'évaluation – www.ifrc.org/MandE

- **Attribution.** La part d'un changement observé ou mesuré qui peut être créditée (attribuée) à une intervention spécifique par rapport à d'autres facteurs (ou causes).
- **Audit.** Une analyse visant à vérifier la conformité avec les règles, règlements, procédures ou mandats établis. Un audit diffère d'une évaluation en ce sens qu'il met l'accent sur le contrôle et la conformité aux exigences, plutôt que sur un jugement de valeur.
- **Appréciation.** Collecte, examen et utilisation systématiques de l'information relative aux projets/programmes aux fins d'améliorer l'apprentissage et la mise en œuvre. «Appréciation» est un terme large qui peut englober les appréciations initiales, les évaluations, les examens, etc.
- **Bénéficiaires directs.** Bénéficiaires dénombrables recevant des services d'un fournisseur de la Fédération au point de livraison.
- **Bénéficiaires indirects.** Bénéficiaires qui ne peuvent pas être directement dénombrés parce qu'ils reçoivent des services en dehors du point de livraison et de quelqu'un d'autre que le fournisseur de ces services.
- **Bénéficiaires.** Individus, groupes ou organisations qui bénéficient d'une intervention (projet/programme), directement ou non, intentionnellement ou non. (CAD/OCDE 2002).
- **Biais.** Des biais se produisent lorsque l'expérience, les perceptions et les hypothèses de l'analyste, ou les outils et les approches utilisées pour la mesure et l'analyse interfèrent avec l'exactitude et la précision d'une mesure. **Le biais de sélection** découle d'une mauvaise sélection de l'échantillon de la population à mesurer/étudier, et se produit lorsque les personnes, le lieu ou la période choisis ne sont pas représentatifs de l'ensemble de la population ou de la situation à l'étude. **Le biais de mesure** découle d'une mauvaise mesure des données – imputable soit à une défaillance de l'instrument de mesure, soit à la personne chargée de la collecte de données. **Le biais d'analyse** découle d'une mauvaise analyse des données collectées.
- **Cadre de l'échantillon.** Liste de tous les membres de la population à partir de laquelle un échantillon doit être sélectionné (par exemple, les communautés ou catégories de personnes – femmes, enfants, réfugiés, etc.).
- **Cadre logique.** Tableau (matrice) résumant la conception opérationnelle d'un projet/programme, y compris l'enchaînement logique des objectifs à réaliser pour atteindre les résultats attendus du projet/programme (activités, produits, réalisations et finalité), les indicateurs et les moyens de vérification à utiliser pour mesurer ces objectifs, ainsi que toutes les hypothèses clés.
- **Cible (norme).** Lorsqu'elle est utilisée dans le suivi des indicateurs de la Fédération, une cible est le niveau envisagé (quantitativement) pour considérer que l'indicateur est atteint.
- **Coûts imprévus.** Il s'agit des coûts non prévus qui peuvent survenir lors de la mise en œuvre du projet/programme.
- **Couverture.** Mesure dans laquelle des groupes de population sont inclus ou exclus d'une intervention, et impact différentiel sur ces groupes.
- **Diffusion de l'information.** Fait référence à la manière dont l'information (rapports) est transmise aux utilisateurs.
- **Données primaires.** Données recueillies directement par l'équipe du projet/programme ou qu'il a été spécifiquement demandé de collecter pour le projet/programme.
- **Données et méthodes qualitatives.** Les méthodes qualitatives analysent et expliquent ce qui est étudié avec des mots (rapports d'observations, descriptions de cas représentatifs, perceptions, jugements de valeur, etc.). Elles utilisent des techniques semi-structurées (par exemple, observations et entretiens) pour permettre une compréhension en profondeur des attitudes, des croyances, des motivations et des comportements. Elles sont généralement plus participatives et reflètent mieux la réalité.
- **Données et méthodes quantitatives.** Les méthodes quantitatives mesurent et expliquent ce qui est étudié avec des chiffres (par exemple,

comptes, coefficients, pourcentages, proportions, scores moyens, etc.). Les méthodes quantitatives utilisent généralement des approches structurées (par exemple, réponses codées aux enquêtes) qui fournissent des données précises pouvant être analysées du point de vue statistique et reproduites (répliquées) aux fins de comparaison.

- **Données secondaires.** Données qui ne sont pas collectées directement pour et par le projet/programme, mais qui peuvent néanmoins répondre à ses besoins en information.
- **Durabilité (Viabilité).** La mesure dans laquelle les apports d'une intervention sont susceptibles de se maintenir une fois que les contributions des donateurs ont pris fin. La durabilité peut être environnementale, institutionnelle et financière.
- **Échantillon.** Un sous-ensemble d'une population entière, sélectionné pour être étudié et pour tirer des conclusions sur la population dans son ensemble. L'échantillonnage (le processus de sélection d'un échantillon) est un aspect essentiel de l'organisation de la collecte de données primaires. Les **échantillons aléatoires (probabilistes)** sont déterminés de manière quantitative et permettent, sur la base de statistiques, de réaliser des généralisations plus précises sur l'ensemble de la population. Les **échantillons par choix raisonné (non aléatoire)** sont composés de manière qualitative et ne font pas appel aux statistiques; ils comprennent généralement des échantillons ciblés, plus petits, de la population, mais sont insuffisamment fiables d'un point de vue statistique pour permettre des généralisations sur l'ensemble de la population.
- **Efficacité.** Mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou est susceptible d'atteindre, les résultats immédiats escomptés.
- **Efficience.** Mesure dans laquelle les résultats ont été obtenus de la manière la moins coûteuse possible – mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe. (OCDE/CAD 2002).
- **Ensemble des personnes couvertes.** Personnes qui sont ciblées par un programme dont les avantages ne sont pas immédiats, mais dont elles peuvent bénéficier si un événement indésirable se produit (par exemple, système d'alerte précoce).
- **Évaluation.** Une appréciation qui vise à identifier les effets de ce qui a été réalisé, qui s'interroge à leur sujet et en estime la valeur. «Une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.» (OCDE/CAD 2002).
- **Évaluation à mi-parcours.** Évaluation formative conduite au milieu de la phase de mise en œuvre de l'action.
- **Évaluation conjointe.** Menée en collaboration par au moins deux partenaires engagés dans la mise en œuvre, elle peut favoriser le consensus à différents niveaux, la crédibilité et un soutien conjoint.
- **Évaluation en temps réel (ETR).** Menée pendant la mise en œuvre du projet/programme, en général lors d'une opération d'urgence, elle assure une remontée d'information permettant d'apporter des améliorations à la mise en œuvre.
- **Évaluation ex-post.** Menée quelque temps après la mise en œuvre pour estimer l'impact et la durabilité à long terme.
- **Évaluation externe ou indépendante.** Est menée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre du projet/programme et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire technique.
- **Évaluation finale.** Évaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre du projet/programme pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs prévus du projet/programme ont été atteints.

- **Évaluation formative.** Menée au cours de la mise en œuvre du projet/programme pour améliorer la performance et vérifier la conformité aux règles.
- **Évaluation d'impact.** Est axée sur l'effet plutôt que sur la gestion et la mise en œuvre d'un projet/programme. De ce fait, elle est généralement réalisée après l'achèvement du projet/programme, dans le cadre d'une évaluation finale ou d'une évaluation ex-post.
- **Évaluation indépendante.** Voir «Évaluation externe».
- **Évaluation interne ou autoévaluation.** Réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un projet/programme, elle est en général plus participative et aide le personnel du projet/programme à s'approprier et à comprendre le projet/programme.
- **Évaluation par secteur/groupe sectoriel (cluster).** Met l'accent sur un ensemble d'activités, de projets ou de programmes connexes, généralement menés dans des lieux différents et mis en œuvre par plusieurs organisations (par exemple, les Sociétés nationales, les Nations Unies, des ONG).
- **Évaluation participative.** Menée avec les bénéficiaires et d'autres parties prenantes clés, elle peut contribuer à les rendre plus autonomes, à renforcer leurs capacités, ainsi qu'à les aider à s'approprier et à soutenir le projet/programme.
- **Évaluation sommative.** Menée à la fin de la mise en œuvre du projet/programme afin d'évaluer l'efficacité et l'impact.
- **Évaluation thématique.** Se concentre sur un seul thème, comme la problématique hommes-femmes ou l'environnement, et porte généralement sur différents projets/programmes ou l'ensemble de l'organisation.
- **Exactitude.** Les données collectées sont exactes lorsqu'elles mesurent ce qu'elles sont censées mesurer.
- **Examen.** Une opportunité structurée de mener une réflexion pour mettre en évidence les principaux problèmes et préoccupations, et prendre des décisions éclairées en vue d'une mise en œuvre efficace du projet/programme.
- **Finalité.** Dans le cadre logique de la Fédération, la finalité est le résultat à long terme qu'une intervention vise à atteindre (même si elle est au-delà de la portée d'un projet/programme pris individuellement – par exemple, un programme nutritionnel peut contribuer à la finalité d'améliorer la santé dans une communauté, parmi d'autres programmes comme un programme de prévention du paludisme, qui y contribue également).
- **Généralisabilité.** Les résultats sont généralisables lorsqu'ils peuvent être considérés comme justes pour toute la population ciblée, et pas seulement pour l'échantillon de population étudié.
- **Gestion axée sur les résultats (GAR).** Une approche de la gestion de projets/programmes fondée sur des résultats clairement définis, ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats et les mesurer.
- **Gestion de données.** Fait référence aux processus et aux systèmes grâce auxquels un projet/programme stocke et gère les données du suivi et de l'évaluation de manière systématique et fiable, et y accède.
- **Groupe cible/population.** Individus ou organisations spécifiques au profit desquels une intervention (projet/programme) est entreprise.
- **Hypothèse.** Dans le cadre logique de la Fédération, les hypothèses sont des conditions qui doivent être remplies pour que les objectifs puissent être atteints. Les hypothèses décrivent les risques qui doivent être évités en les reformulant sous forme de conditions positives qui doivent être recherchées. Par exemple, le risque «la situation politique et en matière de sécurité s'aggrave», peut être reformulé sous forme d'une hypothèse: «la situation politique et en matière de sécurité demeure stable». Les hypothèses traitant de dangers possibles mais incertains, elles doivent faire l'objet d'une identification préalable et d'un suivi.

- **Impact.** Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. (CAD / OCDE 2002).
- **Indicateur.** Dans le cadre logique de la Fédération, un indicateur est une unité de mesure qui permet de savoir si des progrès ont été accomplis dans la réalisation des résultats escomptés (objectifs).
- **Mandat (termes de référence).** Document écrit présentant le but et le champ de l'évaluation, les méthodes à utiliser, les références permettant d'apprécier la performance ou de conduire les analyses, les ressources et le temps nécessaires, ainsi que les conditions de présentation des résultats. (CAD / OCDE 2002).
- **Méta-évaluation.** Menée pour évaluer le processus même de l'évaluation, elle peut prendre l'une ou plusieurs des formes suivantes : inventaire des évaluations réalisées pour aider au choix des évaluations futures ; synthèse des résultats des évaluations passées ; vérification de la conformité avec la politique de la Fédération et les bonnes pratiques en matière d'évaluation ; analyse de la façon dont les évaluations sont diffusées et utilisées pour l'apprentissage organisationnel et le changement, etc.
- **Objectif.** Dans le cadre logique de la Fédération, les objectifs se réfèrent aux termes utilisés dans la colonne de gauche du cadre logique résumant les résultats clés (théorie du changement) qu'un projet/programme cherche à atteindre : apports (ressources), activités, produits, réalisations et finalité.
- **Partie prenante.** Une personne ou un groupe de personnes ayant un rôle ou un intérêt direct ou indirect dans les objectifs et la mise en œuvre d'une intervention (projet/programme) et/ou son évaluation.
- **Personnel rémunéré du Secrétariat.** Personnes qui travaillent avec le Secrétariat pendant une période minimale de trois mois et sont rémunérées.
- **Personnel rémunéré de la Société nationale.** Personnes qui travaillent avec une Société nationale pendant une période minimale de trois mois et sont rémunérées.
- **Personnes atteintes.** Bénéficiaires directs et indirects et personnes couvertes par les services de la Fédération, séparés par secteurs de service.
- **Pertinence.** La mesure dans laquelle une intervention est adaptée aux priorités des parties prenantes (par exemple, la population locale et les donateurs). Elle étudie aussi les autres approches qui auraient pu être plus adaptées pour répondre aux besoins identifiés.
- **Plan de suivi et d'évaluation.** Un tableau qui s'appuie sur le cadre logique d'un projet/programme pour détailler les principales exigences en ce qui concerne le suivi et l'évaluation de chaque indicateur et hypothèse. Les principales informations détaillant la façon de mesurer les indicateurs clés sont résumées dans le tableau : définition détaillée des données, sources, méthodes et calendrier de la collecte, personnes responsables et public ciblé, et utilisation des données.
- **Point de référence finale.** Une mesure effectuée au terme d'un projet/programme (généralement dans le cadre de l'évaluation finale) pour faire des comparaisons avec la situation initiale et mesurer le changement.
- **Point de référence initiale.** Un point de référence avant le lancement d'une intervention et par rapport auquel il sera possible de mesurer les progrès réalisés ou de faire des comparaisons. Une *étude de référence initiale* est une analyse ou étude décrivant la situation initiale (via les indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet/programme, afin de pouvoir faire des comparaisons à une date ultérieure.
- **Précision.** La mesure des données collectées est précise lorsqu'elle peut être fidèlement répétée et avec précision et constance dans le temps et par différentes personnes.
- **Produit (extrait).** Dans la hiérarchie des objectifs du cadre logique de la Fédération, les extraits sont les produits tangibles des activités, biens et services produits ou autres résultats immédiats qui mènent à l'accomplissement des réalisations.

- **Programme.** Un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour réaliser des objectifs spécifiques dans des délais et selon des paramètres de coût et de performance définis à l'avance. Les programmes visant à atteindre un objectif commun sont regroupés sous une entité commune (plan national, opération, alliance, etc.).
- **Projet.** Un ensemble d'activités coordonnées mises en œuvre pour réaliser des objectifs spécifiques dans des délais et selon des paramètres de coût et de performance définis à l'avance. Les projets visant à atteindre une finalité commune forment un programme.
- **Rapport (établissement de).** Processus consistant à fournir des données analysées sous forme d'informations pouvant être utilisées par les principales parties prenantes, par exemple pour améliorer la gestion du projet/programme, rendre compte aux donateurs, mener des activités de sensibilisation, etc. **Les rapports à usage interne** sont élaborés pour améliorer la mise en œuvre du projet/programme; ils jouent un rôle crucial dans l'apprentissage et facilitent la prise de décision – et, en dernière analyse, sont utiles pour définir ce qui peut être communiqué à l'extérieur. **Les rapports à usage externe** sont élaborés pour informer les parties prenantes, hors de l'équipe du projet/programme et de l'organisation de mise en œuvre; ils constituent un élément important de la redevabilité.
- **Réalisation.** Dans le cadre logique de la Fédération, les réalisations font référence aux résultats primaires qui mènent à la réalisation de la finalité (le plus souvent en termes de connaissance, d'attitudes ou de pratiques du groupe cible).
- **Réel.** Dans le cadre de la mesure de la performance des indicateurs de la Fédération, c'est la mesure réelle d'un indicateur sur la période concernée du rapport de performance.
- **Référence (étalon).** Un point ou norme de référence auquel les progrès ou les réalisations peuvent être comparés.
- **Redevabilité (responsabilité de rendre compte).** Obligation de démontrer aux parties prenantes la mesure dans laquelle les résultats ont été obtenus selon les plans établis. Cette définition guide nos principes de redevabilité, tels qu'ils sont énoncés dans la Stratégie 2020: volonté de formuler des normes explicites, de faire preuve de transparence dans les processus de suivi et de compte rendu et dans la circulation des informations, de favoriser la participation véritable des bénéficiaires, d'utiliser les ressources de manière efficace et rationnelle, et de mettre en place des systèmes pour tirer des enseignements et répondre aux préoccupations et aux réclamations.
- **Résultats.** Les effets d'une intervention (projet/programme), qu'ils soient voulus ou non, et positifs ou négatifs. Dans le cadre logique de la Fédération, les trois niveaux de résultats les plus élevés sont les produits, les réalisations et la finalité.
- **Société nationale hôte** (parfois appelé une Société nationale opératrice ou SNO). La Société nationale de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge du pays dans lequel une intervention (projet/programme) est mise en œuvre.
- **Société nationale participante** (SNP). Une Société nationale de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge qui aide à la mise en œuvre d'une intervention d'un (projet/programme) dans le pays d'une Société nationale hôte (SNO).
- **Source.** L'origine (à savoir des personnes ou des documents) d'informations collectées pour le suivi ou l'évaluation.
- **Suivi.** Il consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et à vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet/programme.
- **Suivi de la conformité.** Vérifie la conformité avec les règlements des donateurs et les résultats attendus, les conditions requises dans les contrats et pour les subventions, les lois et réglementations gouvernementales locales, et les normes éthiques.

- **Suivi des bénéficiaires.** Vérifie la perception que les bénéficiaires ont d'un projet/programme. Il comprend la satisfaction ou les réclamations des bénéficiaires par rapport au projet/programme, à propos notamment de leur participation, de la façon dont ils ont été traités, de l'accès aux ressources et de leur perception globale de ce qui a changé.
- **Suivi des résultats.** Suit les effets et les impacts – relève tout progrès vers la réalisation des résultats escomptés (objectifs) ainsi que tout impact non prévu potentiel (positif ou négatif).
- **Suivi du contexte (de la situation).** Surveille l'environnement dans lequel le projet/programme évolue, en particulier son influence sur les risques identifiés et les hypothèses, mais aussi d'éventuels événements inattendus. Ce suivi porte sur le champ de l'intervention, mais aussi, plus largement, sur le contexte politique, institutionnel et financier influant sur le projet/programme.
- **Suivi du processus (des activités).** Vérifie l'utilisation des apports et des ressources, le progrès des activités et la réalisation des produits. Il examine comment les activités sont exécutées – l'efficacité en termes de temps et de ressources.
- **Suivi financier.** Vérifie et garantit les comptes par apport et par activité dans des catégories de dépenses prédéfinies.
- **Suivi organisationnel.** Examine la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre du projet/programme et au niveau de ses partenaires.
- **Tableau du suivi des indicateurs (TSI).** Un outil de gestion de données, qui permet d'enregistrer et de suivre la performance des indicateurs (objectifs, performance réelle et pourcentage de l'objectif atteint) et ainsi d'orienter la mise en œuvre et la gestion du projet/programme.
- **Triangulation.** La triangulation est le processus consistant à utiliser différentes sources et/ou méthodes pour la collecte de données. Associer différentes sources et méthodes (méthodes mixtes) permet de croiser les données et de réduire les biais afin de mieux garantir que les données soient valides, fiables et complètes.
- **Validité.** Dans la méthodologie de l'évaluation, les stratégies et les instruments de collecte de données sont valides lorsqu'ils mesurent ce qu'ils ont l'intention de mesurer. La **validité interne** se réfère à la capacité des données de bien refléter la réalité du programme, tandis que la **validité externe** porte sur la capacité des résultats d'une étude à être généralisés à d'autres groupes, contextes, traitements et réalisations.
- **Volontaires.** Personnes qui ont offert au moins quatre heures de leur temps à la Croix-Rouge et au Croissant-Rouge durant la période annuelle considérée.
- **Volontariat.** Activité motivée par le libre arbitre de la personne qui le pratique, et non par un désir matériel, ou la promesse d'un gain financier, ou une pression sociale, économique ou politique externe; menée en faveur des personnes vulnérables et de leurs communautés en conformité avec les Principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, et organisée par des représentants reconnus d'une Société nationale de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge.
- **Variance (écart).** Lorsqu'elle est utilisée pour mesurer la performance des indicateurs de la Fédération, la variance est la différence entre les cibles définies et les résultats réels de l'indicateur – le pourcentage de l'objectif atteint (réel par rapport à la cible). Par exemple, si dix communautés doivent mener une évaluation, mais que seules cinq le font effectivement, la variance sera de 50 % (5 communautés/10 communautés = 50 %).

ANNEXE 2: Ressources relatives au suivi et à l'évaluation

Les ressources citées dans ce Guide font l'objet d'une note au bas de la page sur laquelle elles sont citées. Cette annexe comprend des ressources supplémentaires utiles pour le suivi et l'évaluation. Elle est loin d'être exhaustive car il y a une abondance de ressources sur le suivi et l'évaluation, qu'une recherche rapide sur internet met en évidence. La liste ci-après est une sélection de ressources clés, à partir desquelles des ressources supplémentaires peuvent être recherchées. Seules les ressources librement accessibles sur Internet ont été répertoriées avec leur adresse Internet (si cette adresse ne fonctionne pas, c'est qu'elle a changé. Nous vous suggérons de chercher le titre de la publication et l'auteur en utilisant un moteur de recherche Internet).

Page Web du suivi et de l'évaluation de la Fédération – www.ifrc.org/MandE

Gérée par le département Planification et évaluation du Secrétariat de la Fédération, cette page Web sur le site public de la Fédération comprend :

- › Fédération. 2011. **Cadre d'évaluation de la Fédération** définissant les critères et les normes internationaux, notamment éthiques, selon lesquels les évaluations financées par le Secrétariat de la Fédération doivent être planifiées, gérées, réalisées et utilisées.
- › **Base de données d'évaluation de la Fédération** – une archive Internet des évaluations et des études connexes (études de référence) financées par le Secrétariat de la Fédération pour une redevabilité transparente, ainsi que pour la planification stratégique et le partage des enseignements.
- › Fédération. 2010. **Manuel de planification de projet/programme de la Fédération** introduisant une analyse et un modèle de cadre logique pour la gestion de projets axés sur les résultats.
- › Fédération. 2011. **Guide du suivi et de l'évaluation de la Fédération** pour promouvoir une compréhension commune et une pratique fiable du suivi et de l'évaluation des projets/programmes de la Fédération.
- › Fédération. 2011. **IFRC Guide to Stakeholder Complaints and Feedback**. Indique comment établir des systèmes responsables et transparents, donnant aux parties prenantes les moyens d'exprimer leurs commentaires et leurs griefs au sujet du travail de la Fédération.
- › Fédération. 2011. **Outil d'évaluation des capacités en matière de planification, suivi, évaluation et compte rendu (PMER) – Fédération**
- › **Glossaire des termes clés de la planification, du suivi, de l'évaluation et du compte rendu – Fédération**
- › **Modèles à utiliser pour la planification, le suivi, l'évaluation et le compte rendu (PMER)** : modèle de cadre logique ; plan de suivi et d'évaluation ; tableau de suivi des indicateurs (TSI) ; modèle de rapport de gestion du projet/programme
- › **Classe et cours de formation en ligne sur la planification, le suivi, l'évaluation et le compte rendu – Fédération** : un ensemble complet de matériels de formation fondée sur les compétences pour le personnel et les volontaires des Sociétés nationales et de la Fédération, et axée sur la planification, le suivi, l'évaluation et le compte rendu (PMER), y compris des formations en ligne.
- › Snedecor, G. W. and Cochran, W. G. 1989. **Sample Size Calculation Sheet** (from Statistical Methods, Eighth Edition. Iowa State University Press).
- › White, Graham and Wiles, Peter. 2008. **Monitoring Templates for Humanitarian Organizations**. Étude réalisée à la demande du Directeur général de l'aide humanitaire de la Commission européenne (DG ECHO).

Page web du Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération (FWRS)
– <https://fednet.ifrc.org/en/resources-and-services/ns-development/performance-development/federation-wide-reporting-system/> (accessible uniquement aux membres de la Fédération enregistrés sur FedNet).

On y trouvera des orientations et des ressources sur les moyens de suivre et rendre compte régulièrement de données clés des Sociétés nationales et du Secrétariat. Le lien Internet ci-dessus doit être actualisé. Le site approprié sera disponible prochainement.

Ressources sur le suivi et l'évaluation disponibles sur Internet

Une variété de sites Internet propose une sélection complète de ressources relatives au suivi et à l'évaluation, y compris des guides, des outils, des formations, des liens vers d'autres sites sur le suivi et de l'évaluation, des associations et des organisations internationales, des groupes de discussion sur Internet, etc. La liste suivante est un échantillon :

- › CARE Program Quality Digital Library. 2011. <http://pqdl.care.org/default.aspx>
- › Catholic Relief Services Technical Resources – M&E. 2011. <http://www.crsprogramquality.org/m-and-e/>
- › The Evaluation Center. 2011. Evaluation Checklists. Western Michigan University. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists>
- › Evaluation Portal. 2011. www.evaluation.lars-balzer.name/
- › EvaluationWiki.org. 2011. Recueil public de termes définis par des utilisateurs et autres informations sur le suivi et l'évaluation. www.evaluationwiki.org
- › Page web de la Fédération sur le suivi et l'évaluation. 2011. www.ifrc.org/MandE
- › Site web InterAction M&E. 2011. www.interaction.org/monitoring-evaluation
- › Organisation internationale de coopération en évaluation (IOCE). 2011. www.internationalevaluation.com/events/index.shtml
- › INTRAC Resources. 2011. International NGO Training and Research Center. www.intrac.org/resources.php
- › Site web des nouvelles MandE: <http://mande.co.uk/>. [Une des ressources Internet les plus complètes sur le suivi et l'évaluation. Comprend un forum de formation: www.mande.co.uk/emaillists.htm].
- › MEASURE (Measure and Evaluation to Assess and Use Results Evaluation). 2008. <http://www.cpc.unc.edu/measure>. [Financé par l'USAID, MESURE propose des publications sur le suivi et l'évaluation, des outils, des formations et d'autres ressources, y compris une trousse de formation sur le suivi et l'évaluation en matière de population, de santé et d'environnement, www.cpc.unc.edu/measure/phe-training.]
- › National Science Foundation (NSF). 2011. User-Friendly Handbook for Mixed Method Evaluations. <http://www.nsf.gov/pubs/1997/nsf97153/start.htm> [Ressource en ligne complète].
- › Site web OCDE/CAD sur l'évaluation des programmes de développement. 2011. www.oecd.org/department/0,3355,fr_2649_34435_1_1_1_1,00.html. Organisation de coopération et de développement économiques / Comité d'aide au développement.
- › Participatory Planning Monitoring & Evaluation (PPM&E) Resource Portal. 2008. <http://portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Home>. [Contient de très nombreuses ressources sur la planification du suivi et de l'évaluation].
- › Agence de la santé publique du Canada. 2011. Outil d'évaluation des programmes. www.phac-aspc.gc.ca/php-bsp/toolkiteng.php
- › Site web proposant des ressources sur les méthodes d'évaluation et de recherche sociale. 2011. <http://gsociology.icaap.org/methods/>, y compris une série de guides pour débutants, faciles à utiliser, <http://gsociology.icaap.org/methods/BasicguidesHandouts.html>.
- › Site web du PNUD sur l'évaluation. 2011. Programme des Nations Unies pour le développement. <http://www.undp.org/eo/>

- › **Site web du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG). Ressources sur l'évaluation.** 2011. www.uneval.org/evaluationresource/index.jsp?ret=true. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.
- › **Site web de l'UNICEF et liens externes pour l'évaluation et les leçons apprises.** 2011. Fonds des Nations Unies pour l'enfance. www.unicef.org/evaluation/index_18077.html
- › **Wageningen PPM&E Resource Portal.** 2011. Planification, suivi et évaluation participatifs. [http://portals.wi.wur.nl/ppme/?PPM%26E in projects and programs](http://portals.wi.wur.nl/ppme/?PPM%26E+in+projects+and+programs)
- › **Banque mondiale.** 2011. *The Nuts & Bolts of M&E Systems*. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/0,,contentMDK:22632898~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336992,00.html>

Lignes directrices en matière de suivi et d'évaluation

- › ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian). 2006. *Evaluation Humanitarian Action Using OECD/DAC Criteria*. www.alnap.org/pool/files/eha_2006.pdf
- › **Croix-Rouge américaine et Catholic Relief Services.** RS. 2008. *M&E Training and Capacity-Building Modules*, Washington, DC, and Baltimore, MD. <http://pqpublications.squarespace.com/publications/2011/1/18/mettraining-and-capacity-building-modules.html>
- › Bamberger, Michael, Rugh, Jim, and Mabry, Linda. 2006. *Real World Evaluation: Working Under Budget, Time, Data and Political Constraints*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications. www.realworldevaluation.org/RealWorld_Evaluation_resour.html
- › Chaplowe, Scott G. 2008. *Monitoring and Evaluation Planning*. M&E Training and Capacity-Building Modules American Red Cross and Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC, and Baltimore, MD. http://pqpublications.squarespace.com/storage/pubs/me/MEmodule_planning.pdf
- › DfID (Department for International Development). 2006. *Monitoring and Evaluation: A Guide for DfID-contracted Research Programmes*. www.dfid.gov.uk/research/me-guide-contracted-research.pdf
- › Commission européenne. *Méthodes de l'aide – Volume 1, Lignes directrices, gestion du cycle du projet* http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/49a_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf
- › FIDA (Fonds international de développement agricole). 2009. *Evaluation Manual: Methodology and Processes*. www.ifad.org/evaluation/process_methodology/doc/manual.pdf
- › FIDA (Fonds international de développement agricole). 2002. *A Guide for Project M&E*. IFAD, Rome. <http://www.ifad.org/evaluation/guide/toc.htm>
- › Fédération. 2011. *Guide de la Fédération pour le suivi et l'évaluation*. www.ifrc.org/MandE
- › Fédération. 2011. *Cadre d'évaluation de la Fédération*. Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. www.ifrc.org/MandE
- › Local Livelihoods. 2009. *Results Based Monitoring and Evaluation*. <http://www.locallivelihoods.com/Documents/RBPME%20Toolkit.pdf>
- › OCDE/CAD (Organisation de coopération et de développement économiques / Comité d'aide au développement). 2011. *Site web du CAD sur l'évaluation du développement*: http://www.oecd.org/document/35/0,3343,en_21571361_34047972_31779555_1_1_1_1,00.html
- › PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement). 2009. *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*. http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf
- › USAID (United States Agency for International Development). 2007. *M&E Fundamentals – A Self-Guided Minicourse*. USAID, Washington, DC. www.cpc.unc.edu/measure/publications/pdf/ms-07-20.pdf
- › Programme alimentaire mondial des Nations Unies (PAM). 2011. *Monitoring and Evaluation Guidelines*. <http://www.wfp.org/content/monitoring-and-evaluation-guidelines>

- › Groupe de la Banque mondiale, Groupe d'évaluation indépendante (GEI). 2008. **International Program for Development Evaluation Training**. <http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules.html>. [Les Modules donnent un aperçu des concepts et des pratiques clés en matière de suivi et d'évaluation.]

Conception de projets/programmes (cadre logique)

- › Caldwell, Richard. 2002. **Project Design Handbook**. Atlanta: CARE International. <http://www.ewb-international.org/pdf/CARE%20Project%20Design%20Handbook.pdf>. [Aperçu complet de la conception du projet en ce qui concerne l'ensemble du suivi et de l'évaluation].
- › Danida. 1996. **Logical Framework Approach: A Flexible Tool for Participatory Development**. <http://amg.um.dk/en/menu/TechnicalGuidelines/LogicalFrameworkApproach>
- › Fédération. 2010. **Manuel de planification de projet/programme de la Fédération**. www.ifrc.org/MandE
- › Rugh, Jim. 2008. **The Rosetta Stone of Logical Frameworks**. Compiled by Jim Rugh for CARE International and InterAction's Evaluation Interest Group. <http://www.mande.co.uk/docs/Rosettastone.doc>. [Résumé utile des différentes terminologies des cadres logiques utilisées par les organisations internationales.]

Méthodes de collecte et d'analyse des données

- › CARE. 2001. **Guidelines to CARE Malawi for the Design of Future Baseline and Evaluation Studies**. <http://pqdl.care.org/Practice/Baseline%20Guidelines.pdf>
- › Cody, Ronald. 2011. **Data Cleaning 101**. Robert Wood Johnson Medical School. NJ. <http://www.ats.ucla.edu/stat/sas/library/nesug99/ss123.pdf>
- › Davies, Rich and Dart, Jess. 2005. **The "Most Significant Change" (MSC) Technique**. <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>
- › Emergency Capacity Building Project. 2007. **The Good Enough Guide: Impact Measurement and Accountability in Emergencies**. http://www.oxfam.org.uk/what_we_do/resources/downloads/Good_Enough_Guide.pdf
- › Harvey, Jen. 1998. **Evaluation Cookbook**. <http://www.icbl.hw.ac.uk/ltdi/cookbook/cookbook.pdf>
- › Mack, Natasha, Woodsong, Cynthia, MacQueen, Kathleen M, Guest, Greg and Namey, Emily. 2005. **Qualitative Research Methods**. Family Health International (FHI) and the Agency for International Development (USAID). http://www.fhi.org/en/rh/pubs/booksreports/qrm_datacoll.htm
- › Magnani, Robert. 1997. **Sample Guide**. Food and Nutrition Technical Assistance (FANTA). Academy for Educational Development. Washington, DC. <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/sampling.pdf>
- › **Les calculatrices d'échantillon en ligne**. En plus de la fiche de calcul de la taille de l'échantillon disponible sur le site web de la Fédération sur le suivi et l'évaluation (www.ifrc.org/MandE), il existe de nombreuses calculatrices d'échantillon en ligne. La liste suivante n'est pas exhaustive : Creative Research Systems: www.surveysystem.com/sscalc.htm ; Custom Insight, www.custominsight.com/articles/random-sample-calculator.asp ; Raosoft ; www.raosoft.com/samplesize.html
- › Scheuren, Fritz. 2004. **What is a Survey?** <http://www.whatisasurvey.info/>
- › Snedecor, G. W. and Cochran, W. G. 1989. **Sample Size Calculation Sheet**. (From **Statistical Methods, Eighth Edition**. Iowa State University Press.) Disponible aussi sur la page web de la Fédération sur le suivi et l'évaluation, www.ifrc.org/MandE.
- › University of Florida IFAS Extension. 2011. **Determining Sample Size**. <http://edis.ifas.ufl.edu/pd006>
- › PAM (Programme alimentaire mondial des Nations Unies). 2011. **Monitoring and Evaluation Guidelines – How to Plan a Baseline Study**. <http://www.wfp.org/content/monitoring-and-evaluation-guidelines>
- › PAM (Programme alimentaire mondial des Nations Unies). 2011. **Monitoring and Evaluation Guidelines – How to consolidate, process and analyse qualitative and quantitative data**. <http://www.wfp.org/content/monitoring-andevaluation-guidelines>

- › Banque mondiale. 2004. **Reconstructing Baseline Data for Impact Evaluation and Results Measurement**. http://site_resources.worldbank.org/INTPOVERTY/Resources/335642-1276521901256/premnoteME4.pdf

Ressources relatives au suivi et à l'évaluation de la santé communautaire

- › Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. 2009. **Monitoring and Evaluation Toolkit**. http://www.theglobalfund.org/documents/me/M_E_Toolkit.pdf
- › Fédération. 2011. **Community Based Health and First Aid (CBHFA) PMER Toolkit**. Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. <http://www.ifrc.org/en/what-we-do/health/community-basedhealth/> [Trousse complète de ressources pour la planification, le suivi, l'évaluation et le compte rendu sur les projets/programmes de premiers secours et de santé à base communautaire.]
- › **Global HIV M&E Information Portal**. 2011. www.globalhivmeinfo.org
- › MEASURE. 2008. **Measure and Evaluation to Assess and Use Results Evaluation web site**: <http://www.cpc.unc.edu/measure> [Financé par l'USAID, MEASURE propose des publications sur le suivi et l'évaluation, des outils, des formations et d'autres ressources pour soutenir l'amélioration de la santé et du bien-être.]
- › ONUSIDA. 2002. **Monitoring and Evaluation Operations Manual**. Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida. <http://siteresources.worldbank.org/INTHIVAIDS/Resources/375798-1098987393985/M&EManual.pdf>
- › OMS, Banque mondiale, USAID. 2009. **Handbook on Monitoring and Evaluation of Human Resources for Health**. http://whqlibdoc.who.int/publications/2009/9789241547703_eng.pdf

Ressources relatives au suivi et à l'évaluation de la gestion des catastrophes

- › Fédération. 2007. **Guide pour la planification d'urgence et des interventions en cas de catastrophe**. <http://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/disaster-response-fr.pdf>
- › CICR et Fédération. 2008. **Lignes directrices pour l'évaluation dans les situations d'urgence**. <http://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/guidelines/guidelines-emergency-fr.pdf>
- › Fédération. 2011. **Évaluation de la vulnérabilité et des capacités (EVC)**. <http://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/preparing-for-disaster/disaster-preparedness-tools/disaster-preparedness-tools/>

Ressources relatives au suivi et à l'évaluation de la conservation de l'environnement

- › Benfield Hazard Research Center, University College London, and CARE International. 2003. **Guidelines for Rapid Environmental Impact Assessment in Disasters**. http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/rea_guidelines.pdf
- › Fonds mondial pour la nature (WWF). 2009. **Green Recovery and Reconstruction: Training Toolkit for Humanitarian Aid**. [Module 2: conception, suivi et évaluation de projet] <http://green-recovery.org/>

Principes et normes internationaux relatifs au suivi et à l'évaluation

- › ALNAP. 2011. **Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action**. <http://www.alnap.org/resources.aspx>
- › **HAP International**. 2011. Humanitarian Accountability Partnership. <http://www.hapinternational.org/>
- › Fédération. 2011. **Principes fondamentaux et valeurs de la Fédération internationale**. Genève. <http://www.ifrc.org/en/who-we-are/visionand-mission/principles-and-values/>
- › Fédération/CICR. 2011. **Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe**. www.ifrc.org/en/publications-and-reports/code-of-conduct/

- › **The Cluster Approach to Humanitarian Response.** 2011. Réforme humanitaire, <http://www.humanitarian-reform.org/>. UN-OCHA, <http://www.ochaopt.org/clusters.aspx?id=2>. **Conceptual diagram** <http://business.un.org/en/assets/39c87a78-fec9-402e-a434-2c355f24e4f4.pdf>
- › **Projet Sphère.** 2011. <http://www.sphereproject.org/>

Ressources relatives au suivi et à l'évaluation des questions liées au genre

- › Croix-Rouge australienne. 2011. **Organizational Gender Assessment Tool.** <http://redcross.org.au/58081FF6952F4F0F91DF13F3404FCBED.htm>
- › Banque mondiale. 2011. **Gender in Monitoring and Evaluation in Rural Development: A Toolkit.** Gender and Rural Development Group of the World Bank. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXT-TARD/0,,contentMDK:20438885~isCURL:Y~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336682,00.html>

Ressources relatives au suivi et à l'évaluation des questions liées au logement

- › Fédération. 2010. **Owner-Driven Housing Reconstruction Guidelines.** <http://sheltercentre.org/library/owner-drivenhousing-reconstruction-guidelines>
- › OneResponse. 2011. **IASC Gender Marker.** <http://onerresponse.info/crosscutting/gender/Pages/The%20IASC%20Gender%20Marker.aspx>

Ressources relatives au suivi et à l'évaluation des aspects liés à l'eau et à l'assainissement

- › Fédération-GWSI. 2009. **Global Water and Sanitation Initiative. Standard Evaluation Tools.** Initiative mondiale de la Fédération sur l'eau et l'assainissement (GWSI). <http://www.ifrc.org/what/health/water/gwsi.asp>
- › Fédération-GWSI. 2011. **Global Water and Sanitation Initiative Checklist: A Project Planning Tool.** Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. <http://www.ifrc.org/what/health/water/gwsi.asp>
- › Fédération-GWSI. 2011. **Global Water and Sanitation Initiative Basic Logical Framework.** Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. <http://www.ifrc.org/what/health/water/gwsi.asp>
- › Fédération-GWSI. 2011. **Red Cross and Red Crescent PHAST Baseline Survey.** Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. <http://www.ifrc.org/what/health/water/gwsi.asp>

ANNEXE 3: Facteurs influant sur la qualité de l'information issue du suivi et de l'évaluation

Facteurs influant sur la qualité de l'information issue du suivi et de l'évaluation*

- **Précision, validité** – L'information reflète-t-elle la véritable situation ?
- **Pertinence** – L'information est-elle pertinente pour les utilisateurs ?
- **Opportunité** – L'information est-elle disponible en temps utile pour prendre les décisions nécessaires ?
- **Crédibilité** – L'information est-elle plausible ?
- **Attribution** – Les résultats sont-ils dus au projet ou à un autre facteur ?
- **Signification** – L'information est-elle importante ?
- **Représentativité** – L'information représente-t-elle seulement le groupe cible, ou aussi le reste de la population ?
- **Spatiale** – Le confort et la facilité déterminent les sites où le suivi est assuré.
- **Projet** – L'évaluateur est attiré vers les sites où les contacts et les informations sont facilement disponibles et peuvent avoir été évalués auparavant par beaucoup d'autres.
- **Personne** – Les informateurs clés sont généralement des personnes haut placées et sont capables de communiquer.
- **Saison** – Les évaluations sont réalisées durant les périodes de beau temps, et les zones touchées par des intempéries ne sont pas évaluées ; il s'ensuit que beaucoup de problèmes critiques passent inaperçus.
- **Diplomatique** – La sélection des projets montrés à l'évaluateur est fondée sur des raisons diplomatiques.
- **Professionnel** – Les évaluateurs sont trop spécialisés et ne voient pas les liens entre les processus.
- **Conflit** – Les évaluateurs vont uniquement dans les zones de cessez-le-feu et relativement sûres.
- **Politique** – Les informateurs présentent une information qui est biaisée par leurs priorités politiques ; les évaluateurs cherchent l'information qui correspond à leurs priorités politiques.
- **Culturelle** – Des hypothèses erronées sont fondées sur les normes culturelles des évaluateurs ; ils ne comprennent pas les pratiques culturelles des populations touchées.
- **Classe/ethnie** – Les besoins et les ressources de différents groupes ne sont pas inclus dans l'évaluation.
- **Enquêteur** – Tendance à se concentrer sur les informations qui confirment les idées préconçues et les hypothèses, ce qui pousse l'enquêteur à rechercher la cohérence prématurément et à négliger des preuves incompatibles avec les conclusions antérieures ; une partialité à l'égard de l'opinion de l'élite des informateurs clés.
- **Informateurs clés** – Les biais des informateurs clés sont incorporés dans les résultats de l'évaluation.
- **Sexe** – Les hommes chargés du suivi ne peuvent parler qu'aux hommes ; les hommes jeunes peuvent être négligés.

Facteurs influant sur la qualité de l'information issue du suivi et de l'évaluation*

- **Mandat ou spécialité** – Les organisations évaluent les domaines relevant de leur compétence. Il n'y pas d'approche interdisciplinaire ou interorganisations.
- **Biais du calendrier** – L'évaluation est réalisée à une période où certains segments de la population peuvent être sur/sous-représentés.
- **Échantillonnage** – Les répondants ne sont pas représentatifs de la population.

* Adapté de White, Graham and Peter Wiles. 2008. *Monitoring Templates for Humanitarian Organizations*. Étude réalisée à la demande du Directeur général pour l'aide humanitaire (DG ECHO) : p. 30.

ANNEXE 4: Liste de contrôle des six étapes clés du suivi et de l'évaluation³⁴

LISTE DE CONTRÔLE – Six étapes clés du suivi et de l'évaluation de projets/programmes	
ÉTAPE 1 LISTE DE CONTRÔLE: Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation	
Activités <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Examiner la conception opérationnelle du projet/programme (cadre logique).<input type="checkbox"/> Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information.<input type="checkbox"/> Recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation.<input type="checkbox"/> Définir la portée des principales manifestations et activités de suivi et d'évaluation.	Outils clés <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Se référer au cadre logique du projet/programme (voir Annexe 5 du Cadre logique de la Fédération)<input type="checkbox"/> Grille d'analyse des parties prenantes dans le cadre du suivi et de l'évaluation (Annexe 6)<input type="checkbox"/> Tableau de planification des activités de suivi et d'évaluation (Annexe 7)
ÉTAPE 2 LISTE DE CONTRÔLE: Planifier la collecte et la gestion des données	
Activités <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Élaborer un plan de suivi et d'évaluation<input type="checkbox"/> Déterminer s'il existe des données secondaires<input type="checkbox"/> Établir un équilibre entre les données quantitatives et les données qualitatives<input type="checkbox"/> Trianguler les sources et les méthodes de collecte de données<input type="checkbox"/> Définir les critères d'échantillonnage<input type="checkbox"/> Élaborer les enquêtes<input type="checkbox"/> Élaborer les méthodes/outils spécifiques de collecte de données<input type="checkbox"/> Établir un mécanisme de prise en compte des réclamations et des remontées d'informations des parties prenantes<input type="checkbox"/> Établir un mécanisme d'examen par le personnel/les volontaires du projet/programme<input type="checkbox"/> Planifier la gestion des données<input type="checkbox"/> Utiliser un Tableau de suivi des indicateurs (TSI)<input type="checkbox"/> Tenir un registre des risques (tableau)	Outils clés <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Modèle de plan de suivi et d'évaluation et instructions (Annexe 8)<input type="checkbox"/> Méthodes et outils clés de collecte de données (Annexe 10)<input type="checkbox"/> Formulaire de remontée d'information (Annexe 11)<input type="checkbox"/> Registre des réclamations (Annexe 12)<input type="checkbox"/> Modèle de plan de gestion de la performance du personnel/des volontaires (Annexe 13)<input type="checkbox"/> Fiche individuelle d'emploi du temps (Annexe 14)<input type="checkbox"/> Fiche d'emploi du temps de l'équipe du projet/programme (Annexe 15)<input type="checkbox"/> Tableau de suivi des indicateurs (TSI) Exemples et instructions (Annexe 16)<input type="checkbox"/> Registre des risques (Annexe 17)

³⁴ Cette liste est disponible également sur le site web de la Fédération sur le suivi et l'évaluation – www.ifrc.org/MandE.

LISTE DE CONTRÔLE – Six étapes clés du suivi et de l'évaluation de projets/programmes

ÉTAPE 3 LISTE DE CONTRÔLE: Planifier l'analyse des données

Activités

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Préparer l'analyse de données, en indiquant : <ol style="list-style-type: none"> 1. le but de l'analyse des données ; 2. la fréquence de l'analyse des données ; 3. les personnes responsables de l'analyse des données ; 4. le processus d'analyse des données. | <input type="checkbox"/> Suivre les étapes clés de l'analyse des données : <ol style="list-style-type: none"> 1. Préparation des données 2. Analyse des données 3. Validation des données 4. Présentation des données 5. Recommandations et mesures à prendre |
|---|--|

ÉTAPE 4 LISTE DE CONTRÔLE: Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations

Activités

-
- Anticiper et planifier le compte rendu :
1. Besoins/public
 2. Fréquence
 3. Formats
 4. Personnes responsables
-
- Planifier l'utilisation des informations :
1. Diffusion de l'information
 2. Prise de décision et planification

Outils clés

-
- Calendrier des rapports (Annexe 18)
-
-
- Rapport de gestion de projets/programmes de la Fédération- modèle et instructions
- (Annexe 19)
-
-
- Registre des décisions (Annexe 20)
-
-
- Registre des mesures (Annexe 20)
-
-
- Registre des enseignements tirés (Annexe 20)

LISTE DE CONTRÔLE – Six étapes clés du suivi et de l'évaluation de projets/programmes

ÉTAPE 5 LISTE DE CONTRÔLE: Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités

Activités

- Évaluer les capacités des personnes participant au suivi et à l'évaluation du projet/programme
- Déterminer le niveau de participation locale
- Évaluer les besoins en compétences extérieures
- Définir les rôles et les responsabilités
- Planifier la gestion des activités de suivi et d'évaluation menées par l'équipe responsable du projet/programme
- Déterminer les besoins et les possibilités en matière de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation

Outils clés

- Exemple de description de postes dans le domaine du suivi et de l'évaluation (Annexe 21)
- ["Hiring M&E Staff"](#) (Clara Hagens, 2008)
- Calendrier des formations en matière de suivi et d'évaluation (Annexe 22)

ÉTAPE 6 LISTE DE CONTRÔLE: Établir le budget du suivi et de l'évaluation

Activités

- Détailler les postes budgétaires du suivi et de l'évaluation
- Intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget du projet/programme
- Examiner les contributions et les exigences budgétaires des donateurs
- Prévoir un poste de dépenses imprévues

ANNEXE 5: Cadre logique de la Fédération – définition des termes³⁵

Cadre logique de la Fédération – définition des termes			
OBJECTIFS (Ce que nous voulons réaliser)	INDICATEURS (Comment mesurer le changement)	MOYENS DE VÉRIFICATION (Où/comment recueillir les informations)	HYPOTHÈSES (Autres éléments à prendre en compte)
<p>Finalité</p> <p>Les résultats à long terme qu'une intervention vise à atteindre, auxquels des facteurs externes à l'intervention peuvent aussi contribuer.</p>	<p>Indicateurs d'impact</p> <p>Critères quantitatifs et/ou qualitatifs servant à mesurer de manière simple et fiable les progrès accomplis et les changements intervenus par rapport à la finalité.</p>	<p>Comment les informations sur l'indicateur seront recueillies (peut inclure la personne qui les collectera et la fréquence à laquelle elles seront recueillies).</p>	<p>Facteurs extérieurs qu'il faut prendre en compte si l'on veut obtenir des résultats de niveau supérieur.</p>
<p>Réalisation(s)³⁶</p> <p>Les principaux résultats qu'une intervention vise à obtenir, le plus souvent en ce qui concerne les connaissances, les attitudes ou les pratiques du groupe cible.</p>	<p>Indicateurs de réalisation</p> <p>Comme ci-dessus, par rapport aux réalisations.</p>	<p>Comme ci-dessus</p>	<p>Facteurs extérieurs sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, mais qu'il faut prendre en compte pour garantir que les réalisations permettent d'atteindre la finalité fixée.</p>
<p>Produits</p> <p>Produits, biens et services tangibles et autres résultats immédiats qui permettent de concrétiser les réalisations.</p>	<p>Indicateurs de produits</p> <p>Comme ci-dessus, par rapport aux produits.</p>	<p>Comme ci-dessus</p>	<p>Facteurs externes sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, qui pourraient entraver l'obtention des produits nécessaires si l'on veut concrétiser les réalisations.</p>
<p>Activités³⁷</p> <p>Ensemble des tâches à accomplir pour obtenir les produits.</p>	<p>Indicateurs de processus</p> <p>Comme ci-dessus, par rapport aux activités.</p>	<p>Comme ci-dessus</p>	<p>Facteurs externes sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, qui pourraient entraver l'exécution des activités.</p>

³⁵ Un modèle de cadre logique complet, recommandé par la Fédération, est disponible sur la page relative au suivi et à l'évaluation du site Internet de la Fédération – www.ifrc.org/MandE.

³⁶ Lorsqu'un projet vise plusieurs réalisations, une liste des produits par réalisation devrait être établie – voir les exemples dans les pages suivantes.

³⁷ Les activités peuvent souvent être incluses dans un document séparé (par exemple, le calendrier des activités/diagramme de GANTT) pour des raisons pratiques.

ANNEXE 6: Grille d'analyse des parties prenantes du suivi et de l'évaluation*

Grille d'analyse des parties prenantes du suivi et de l'évaluation					
Qui	Quoi	Pourquoi	Quand	Comment (format)	Rôle/fonction dans le suivi et l'évaluation
Gestion du projet	Rapports sur les projets	Prise de décision et planification stratégiques.	Mensuel	Tableau de suivi des indicateurs, rapports trimestriels sur les projets, rapports stratégiques annuels	Gestion du système de suivi et d'évaluation
Personnel du projet	Rapports sur les projets	Compréhension des décisions et de son rôle dans la mise en œuvre.	Mensuel	Rapports de terrain hebdomadaires, tableau de suivi des indicateurs et rapports trimestriels sur le projet	Collecte de données de suivi – supervision des membres de la communauté dans la collecte de données
Siège et/ou zone du Secrétariat	Information annuelle sur le projet	Partage de connaissances, apprentissage et planification stratégique organisationnels	Annuel	Format du système de compte rendu à l'échelle de la Fédération	Examen et remontées d'informations sur les rapports
Donateur	Rapports aux donateurs sur l'état d'avancement	Redevabilité à l'égard des objectifs énoncés	Trimestriel	Format des rapports aux donateurs basé sur le tableau de suivi des indicateurs et les rapports trimestriels sur le projet	Examen et remontées d'informations sur les rapports
Communautés (bénéficiaires)	Liste de contrôle du suivi de la communauté	Redevabilité, compréhension et appropriation	Mensuel	Liste de contrôle du suivi de la communauté	Collecte mensuelle de données pour la liste de contrôle et rapport

* Adaptée de Rodolfo Siles, 2004, «*Project Management Information Systems*» qui offre un aperçu plus complet sur la question.

Grille d'analyse des parties prenantes du suivi et de l'évaluation					
Qui	Quoi	Pourquoi	Quand	Comment (format)	Rôle/fonction dans le suivi et l'évaluation
Partenaire de mise en œuvre (bilatéral)	Rapports sur les projets	Redevabilité, collaboration, partage de connaissances et conservation des ressources	Mensuel	Rapports trimestriels sur le projet avec le formulaire de remontée d'information	Examen et ajouts au rapport descriptif à partir des remontées d'informations ou d'apports
Partenaire local	Information annuelle sur le projet	Partage de connaissances, apprentissage, promotion et soutien	Annuel	Format basé sur le tableau de suivi des indicateurs et les rapports trimestriels sur le projet	Examen et remontées d'informations sur les rapports
Autorité locale	Rapports à usage externe sur l'état d'avancement	Redevabilité, compréhension et soutien.	Trimestriel	Format basé sur le tableau de suivi des indicateurs et les rapports trimestriels sur le projet	Examen et remontées d'informations sur les rapports
Gouvernement	Donateurs/ Rapports à usage externe sur l'état d'avancement	Redevabilité, compréhension, promotion et soutien	Annuel	Format basé sur le tableau de suivi des indicateurs et les rapports trimestriels sur le projet	Examen et remontées d'informations sur les rapports
Etc.					

ANNEXE 7 : Tableau de planification des activités du suivi et de l'évaluation*

Tableau de planification des activités du suivi et de l'évaluation			
Activités/événements de suivi et d'évaluation	Calendrier/fréquence	Responsabilités	Budget estimé
(Exemples donnés ci-dessous)			
Enquête initiale			
Enquête finale			
Évaluation à mi-parcours			
Évaluation finale			
Suivi du projet			
Suivi du contexte			
Suivi des bénéficiaires			
Rapports de gestion du projet/programme			
Rapports annuels			
Rapports des donateurs			
Formation au suivi et à l'évaluation			
Etc.			

* Ce tableau peut être adapté aux besoins de planification d'un projet spécifique de suivi et d'évaluation. Des colonnes peuvent être ajoutées, par exemple, une colonne pour le renforcement des capacités ou la formation à une activité quelconque.

ANNEXE 8: Modèle de plan de suivi et d'évaluation et instructions

« Nom du projet/programme » Plan de suivi et d'évaluation*					
Indicateur	Définition des indicateurs (et unité de mesure)	Méthodes de collecte des données/ sources	Fréquence et calendrier	Responsabilités	Utilisation des informations/ public
FINALITÉ :					
Indicateur F.a					
Hypothèse F.a					
RÉALISATION 1 :					
Indicateur 1.a					
Indicateur 1.b					
Hypothèse 1.a					
PRODUIT 1.1:					
Indicateur 1.1a					
Hypothèse 1.1a					
PRODUIT 1.2:					
Indicateur 1.2a					
Hypothèse 1.2a					
RÉALISATION 2:					
Indicateur 2.a					
Hypothèse 2a					
PRODUIT 2.1:					
Indicateur 2.1a					
Hypothèse 1.1a					
PRODUIT 2. 2:					
Indicateur 2.2a					
Hypothèse 2.2a					

* Ajouter d'autres objectifs et indicateurs conformément au cadre logique du projet/programme.

Exemple de plan de suivi et d'évaluation

Exemple de plan de suivi et d'évaluation					
Indicateur	Définition des indicateurs (et unité de mesure)	Méthodes de collecte des données/sources	Fréquence et calendrier	Responsabilités	Utilisation des informations/public
<p>Exemple: Indicateur</p> <p>Réalisation 1a. Pourcentage d'écoles cibles ayant conduit au moins un exercice (scénario) de simulation de catastrophe par trimestre.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Écoles: s'entend des écoles (12 grades) du district de Matara. Succès: déterminé par un exercice non annoncé, lancé via le système d'alerte rapide; temps de réaction de moins de 20 minutes; les membres de l'école se présentent à la zone désignée par le Plan de réponse aux crises pour les écoles; l'équipe d'intervention en cas de catastrophe de l'école se rassemble et est correctement équipée. 	<ol style="list-style-type: none"> Visites sur site organisées à l'avance pour observer l'exercice de simulation et compléter la liste de contrôle sur l'exercice. La liste doit être établie. Groupe de discussion des écoles (enseignants, élèves, administration). Le questionnaire du groupe de discussion doit être établi. 	<ol style="list-style-type: none"> Liste de contrôle des données de l'exercice de simulation collectées trimestriellement Groupe de discussion tous les six mois. Commencer la collecte de données le 15/4/06 Liste de contrôle des données de l'exercice de simulation achevée le 3/8/06 	Administratrice terrain: Shantha Warnera	<ol style="list-style-type: none"> Suivi du projet et apprentissage avec les comités « catastrophes » des écoles Rapports de gestion trimestriels à des fins de planification stratégique, adressés au siège. Évaluation d'impact pour justifier une intervention auprès du ministère des Secours en cas de catastrophe, des donateurs, etc. Redevabilité à l'égard des donateurs et du public par le biais de réunions communautaires, de publications sur le site web et d'articles dans la presse locales.
	<ol style="list-style-type: none"> Nominateur: Nombre d'écoles ayant conduit l'exercice avec succès (scénario) par trimestre Dénominateur: nombre total des écoles ciblées 				

Exemple de plan de suivi et d'évaluation (suite)

Indicateur	Définition des indicateurs (et unité de mesure)	Méthodes de collecte des données/sources	Fréquence et calendrier	Responsabilités	Utilisation des informations/public
<p>Hypothèse 1a: Les troubles civils n'empêchent pas la mise en œuvre des programmes dans les communautés cibles.</p>	<p>Les troubles civils se réfèrent aux événements antérieurs, durant lesquels la « faction A » combattait la « faction B »</p>	<p>Suivi sur le terrain par l'équipe du programme avec les partenaires communautaires. Suivi de la presse nationale et de la TV/radio.</p>	<p>Suivi continu pendant la durée du programme.</p>	<p>Suivi sur le terrain : équipe du programme. Suivi des médias : responsable du programme.</p>	<p>Suivi des risques pour une mise en œuvre éclairée et la réalisation des objectifs du projet.</p>

Objectif et conformité du plan de suivi et d'évaluation

- **Un plan de suivi et d'évaluation est un tableau qui s'appuie sur le cadre logique d'un projet/programme pour détailler les principales exigences pour le suivi et l'évaluation de chaque indicateur et hypothèse.** Il permet au personnel du projet/programme sur le terrain de faire le suivi de l'état d'avancement vers des objectifs précis aux fins d'une transparence et d'une redevabilité améliorées au sein et en dehors de la Fédération.
- **Ce plan de suivi et d'évaluation devrait être utilisé pour tous les projets/programmes financés par le Secrétariat sur le terrain,** et doit guider d'autres formats de planification des indicateurs au sein du Secrétariat et de la communauté de la Fédération au sens large, selon qu'il convient.
- **Le plan de suivi et d'évaluation devrait être établi durant le stade de la planification d'un projet/programme et par ceux qui vont l'utiliser.** Cela permet à l'équipe du projet/programme de vérifier par recoupement le cadre logique et les indicateurs avant la mise en œuvre du projet/programme (et de s'assurer ainsi qu'ils sont conformes aux réalités du terrain et aux capacités de l'équipe). La participation de l'équipe est essentielle parce que le plan de suivi et d'évaluation exige qu'elle ait une connaissance approfondie du contexte du projet/programme. Cette participation renforce sa compréhension des données à collecter et des moyens à utiliser pour les collecter.
- **Le modèle de plan de suivi et d'évaluation de la Fédération et des instructions à ce sujet peuvent être consultés sur le site web Fédération-DPE sur le suivi et l'évaluation: www.ifrc.org/MandE.**

Instructions relatives au plan de suivi et d'évaluation

Sur la base de l'exemple ci-dessus, ce qui suit donne des explications sur le contenu de chaque colonne d'un plan de suivi et d'évaluation :

1. **La colonne « Indicateurs »** est composée d'énoncés précisant les informations nécessaires pour déterminer si les résultats attendus ont été atteints. Les indicateurs peuvent être quantitatifs (numériques) ou qualitatifs (observations descriptives). Ils sont généralement repris directement du cadre logique, mais devraient être vérifiés au cours du processus afin de garantir qu'ils répondent aux critères SMART (spécifiques, mesurables, accessibles, pertinents et limités dans le temps)³⁹. Souvent, les indicateurs doivent être révisés à la suite d'un examen approfondi et pour mieux correspondre à la réalité sur le terrain. Il faut toutefois s'assurer que toutes les révisions sont approuvées par les parties prenantes clés, par exemple les donateurs.
2. **La colonne « Définitions »** précise la signification des mots clés de l'indicateur devant être clarifiés pour garantir une mesure précise et fiable. Elle devrait en outre donner des détails sur la manière dont l'indicateur sera calculé, notamment sur le numérateur et le dénominateur dans le cas d'un pourcentage, et indiquer si les données doivent être ventilées par sexe, âge, origine ethnique ou tout autre variable.

Notre exemple illustre deux termes qui doivent être clarifiés. La définition des « écoles » indique que les données devraient être collectées du niveau du jardin d'enfants jusqu'à la 12^e année (le niveau études supérieures/universitaires et les écoles professionnelles sont exclus). La définition du « succès » nous indique les critères à remplir pour que l'exercice de simulation de catastrophe soit un « succès » – sinon, le « succès » pourrait être interprété de différentes manières et conduire à des données incohérentes et peu fiables.

3. **La colonne « Méthodes/sources »** recense les sources d'information et les méthodes et outils de collecte des données, telles que l'utilisation de données secondaires, le suivi régulier ou l'évaluation périodique, les enquêtes

³⁹ Des informations complémentaires sur les critères SMART et autres orientations utiles pour rédiger les indicateurs sont données dans le Manuel d'orientation sur la planification de projets/programmes (Fédération PPP, 2010, p. 37)

de référence initiales ou finales, et les entretiens. La colonne « moyens de vérification » du cadre logique peut fournir une liste des sources d'information ou des méthodes de collecte (p. ex., « enquête auprès des ménages »), alors que le plan de suivi et d'évaluation donne davantage de détails (p. ex., méthode d'échantillonnage, type d'enquête, etc.). La colonne des méthodes/sources devrait aussi indiquer s'il existe des outils de collecte de données (p. ex., questionnaires, listes de contrôle) ou s'il faut les créer.

Notre exemple utilise deux méthodes principales (observation et groupes de discussion sur les exercices de simulation), et deux outils (une liste de contrôle de l'exercice de simulation et un questionnaire). Les deux méthodes montrent que la source de données est souvent implicite dans la description de la méthode – dans ce cas la population scolaire.

Note – L'annexe 10 du Guide de la Fédération pour le suivi et l'évaluation fournit un résumé des méthodes/outils clés avec des liens vers des ressources utiles donnant des indications supplémentaires.

4. **La colonne « Fréquence/calendrier »** définit la fréquence à laquelle les données seront collectées, par exemple, chaque mois, trimestre ou année. En outre, elle donne toutes les informations relatives au calendrier, telles que les délais pour l'élaboration des outils. Lors de la planification de la collecte de données, il est important de tenir compte des facteurs qui peuvent influencer sur le calendrier de collecte de données, tels que les changements de saisons, les horaires scolaires, les vacances et les rites religieux (par exemple, le Ramadan).

Dans notre exemple, outre la fréquence de la collecte de données sur les listes de contrôle des exercices de simulation (trimestrielle) et des groupes de discussion (semestrielle), deux dates clés sont notées : celle du début et celle de la fin de la collecte aux fins de l'élaboration de la liste de contrôle de l'exercice.

5. **La colonne « Responsabilités »** indique le nom des personnes responsables de la collecte et de l'analyse des données, p. ex. des volontaires de la communauté, des membres du personnel sur le terrain, des responsables du projet/programme, des partenaires locaux et des consultants externes. Indiquez le nom et la fonction des personnes concernées afin d'éviter les malentendus au cas où elles seraient remplacées. Cette colonne est utile aussi pour évaluer les capacités du système de suivi et d'évaluation et en planifier le renforcement (section 2.5.6).
6. **La colonne « Utilisation des informations/public »** détermine comment les informations seront principalement utilisées et à qui elles s'adressent. En outre, elle indique sous quelles formes les résultats seront présentés (p. ex., tableaux, graphiques, cartes, histogrammes ou rapports descriptifs) et par quels moyens ils seront diffusés (p. ex., sites Internet, séances d'information, réunions communautaires, listes de diffusion et médias). Si une évaluation des parties prenantes au suivi et à l'évaluation a été réalisée (voir section 2.1.2), il peut être utile de s'y référer au moment de remplir cette colonne.

Souvent, certains indicateurs visent le même but en matière d'information/le même public. Quelques exemples d'utilisation de l'information pour les indicateurs sont donnés ci-après :

- Suivre la mise en œuvre du projet pour orienter la prise de décisions
- Évaluer l'impact pour justifier l'intervention
- Tirer des enseignements pour l'apprentissage organisationnel et le partage des connaissances
- Évaluer la conformité aux dispositions juridiques et aux exigences des donateurs

- Rendre compte à l'équipe dirigeante, aux décideurs ou aux donateurs de la planification stratégique
- Rendre compte aux bénéficiaires, aux donateurs et aux partenaires
- Mener des activités de sensibilisation et mobiliser des ressources

Dans le cas des hypothèses, on applique le même processus que pour les indicateurs. Toutefois, l'usage qui sera fait des données/le public sont généralement les mêmes pour toutes les hypothèses: nous effectuons le suivi des hypothèses pour assurer la mise en œuvre éclairée du programme et la réalisation de ses objectifs (les hypothèses doivent être validées pour que l'objectif puisse être atteint).

ANNEXE 9: Exemples de questions fermées

Exemple de question d'un questionnaire (observation)

1	Est-ce que le sol de la latrine est propre ?	1	Oui
		2	Non
		3	Je ne sais pas

Exemple de question d'une enquête sur les attitudes à l'égard du VIH

1	Êtes-vous d'accord/pas d'accord avec l'énoncé – la trousse de premiers secours est utile pour ma famille.	1	(D'accord) oui/tout à fait
		2	(D'accord) un peu/pas vraiment
		3	Ni d'accord ni pas d'accord
		4	(Pas d'accord) un peu/pas vraiment
		5	(Pas d'accord) non/pas du tout
		6	Sans objet

Exemple de question, «Quelle est la principale source d'eau du ménage pour la boisson, la cuisine et la toilette ?» (Cocher une seule réponse)

1	Durant la saison sèche (pour la boisson) :	1	Puits de forage profond
		2	Puits creusé à la main
		3	Source
		4	Rivière/ruisseau
		5	Étang/lac
		6	Barrage
		7	Eau de pluie
		8	Autres (préciser)
2	Durant la saison des pluies (pour la boisson) :	1	Puits de forage profond
		2	Puits creusé à la main
		3	Source
		4	Rivière/ruisseau
		5	Étang/lac
		6	Barrage
		7	Eau de pluie
		8	Autres (préciser)

Exemple de question d'un questionnaire

1	Quand vous lavez-vous les mains ?	1	Avant la prière
		2	Avant de manger
		3	Après avoir mangé
		4	Avant de cuisiner
		5	Après avoir changé la couche du bébé
		6	Après la défécation
		O	Jamais
		X	Autres (spécifiez)

ANNEXE 10: Méthodes et outils de collecte de données

Méthodes et outils de collecte de données*

Les méthodes et outils clés de collecte de données utilisés dans le suivi et l'évaluation sont énumérés ci-dessous. Cette liste n'est pas exhaustive, car les nouveautés et l'évolution sont constantes dans le domaine du suivi et de l'évaluation. En outre, l'**annexe 2** donne une liste des ressources en matière de suivi et d'évaluation qui décrivent plus en détail le processus des méthodes et outils de collecte de données.

- **Appréciation rapide (ou évaluation).** Une technique rapide et d'un bon rapport coût-efficacité pour collecter systématiquement les données pour la prise de décision, au moyen de méthodes qualitatives et quantitatives, telles que les visites de sites, les observations et les enquêtes par sondage. Cette technique partage de nombreuses caractéristiques avec l'évaluation participative (telles que la triangulation et les équipes multidisciplinaires) et reconnaît que les connaissances autochtones sont une considération essentielle pour la prise de décision.
- **Changement le plus significatif (CPS).** Une technique de suivi participatif fondée sur des changements importants ou significatifs, plutôt que sur des indicateurs. Elle reflète l'impact des activités de développement et fournit la base d'un dialogue sur les objectifs clés et la valeur des programmes de développement. (Davies & Dart 2005)
- **Enquête.** La collecte systématique d'informations à partir d'une population définie, généralement au moyen d'entretiens ou de questionnaires administrés à un échantillon d'unités dans la population (p. ex., personne, bénéficiaires et adultes). Une **enquête dénombrée** est administrée par une personne formée (chargée de la collecte des données/recenseur) pour enregistrer les réponses des répondants. Une **enquête auto-administrée** est une enquête écrite, complétée par le répondant, soit dans le contexte d'une discussion de groupe soit dans un endroit distinct. Les répondants doivent être alphabétisés.
- **Entretien avec l'informateur clé.** Une entrevue avec une personne ayant des informations spéciales sur un sujet particulier. Ces entretiens sont généralement menés de façon structurée ou semi-structurée.
- **Entretiens/réunions communautaires.** Une forme de réunion publique ouverte à tous les membres de la communauté. L'interaction se passe entre les participants et l'intervieweur, qui préside la réunion et pose des questions d'après un guide d'entretien préparé.
- **Essais de laboratoire.** La mesure précise de l'objectif spécifique, par exemple, le poids du nourrisson ou l'examen de la qualité de l'eau.
- **Étude de cas.** Une description détaillée des individus, des communautés, des organisations, des événements, des programmes, des périodes de temps, ou d'une histoire (voir ci-dessous). Ces études sont particulièrement utiles pour évaluer des situations complexes et explorer l'impact qualitatif. Une étude de cas sert uniquement à illustrer les résultats et comprend des comparaisons. Cependant, on ne peut tirer des conclusions sur les principes clés que lorsque les études sont combinées (triangulés) avec d'autres études de cas ou méthodes.
- **Évaluation participative (ou rurale) rapide (EPR).** Cette évaluation utilise des techniques de mobilisation communautaire pour comprendre les opinions de la communauté sur une question particulière. Elle est faite rapidement et de manière intensive – deux à trois semaines. Elle comprend des entrevues, des groupes de discussion et la cartographie de la communauté.
- **Examen des documents.** Un examen des documents (**données secondaires**) peut fournir des informations de référence d'un bon rapport coût-efficacité et en temps opportun, et une perspective historique du projet/programme. Il couvre la documentation écrite (p. ex., dossiers des projets et rapports, bases de données administratives, matériel de formation, correspondance, législation et documents relatifs aux politiques), ainsi que les vidéos, les données électroniques ou les photos.
- **Examen statistique des données.** Un examen des recensements de la population, des études et d'autres sources de données statistiques.

Méthodes et outils de collecte de données*

- **Groupes de discussion.** Un débat ciblé avec un petit groupe de participants (généralement de huit à 12 personnes) permet d'enregistrer les attitudes, les perceptions et les croyances présentant un intérêt pour les questions examinées. Un modérateur introduit le sujet en utilisant un guide d'entretien afin de mener la discussion et d'extraire les opinions et réactions.
- **Histoire.** Un compte rendu d'un événement ou d'une série d'événements. Une **histoire à succès** illustre l'impact en détaillant les expériences positives d'un individu dans ses propres mots. Une **histoire d'apprentissage** est axée sur les leçons apprises à travers les expériences positives et négatives (le cas échéant) qu'un individu a eu d'un projet/programme.
- **Entretiens.** Un **entretien semi-structuré** est une technique qui permet à l'intervieweur de poser des questions et d'approfondir des sujets d'intérêt (plutôt que poser des questions auxquelles on répond par « oui » ou par « non »). Un **entretien structuré** suit systématiquement des questions (soigneusement préparées à l'avance dans un guide de l'intervieweur) qui ne permettent qu'un nombre limité de réponses, telles que « oui/non », ou une « notation/chiffre » sur une échelle. Les réponses peuvent facilement être numériquement codées pour l'analyse statistique.
- **Liste de contrôle.** Une liste d'éléments utilisés pour valider les procédures/étapes ou déterminer si elles ont été suivies ou si les comportements examinés sont présents. Elle permet un examen systématique qui peut être utile pour définir des normes de référence et établir des mesures périodiques d'amélioration.
- **Livre de la communauté.** Un document tenu par la communauté sur un projet lui appartenant. Il peut comprendre des documents, photos, dessins, chansons ou tout autre élément que les membres de la communauté jugent approprié. Lorsque le taux d'alphabétisation est faible, une équipe de la mémoire est formée, dont la responsabilité est de faire le lien entre le dossier écrit et le reste de la communauté selon sa tradition orale.
- **Mini-enquête.** Les données recueillies lors des entretiens avec 25 à 50 personnes, généralement sélectionnées au moyen de techniques d'échantillonnage non probabilistes. Des questionnaires structurés, comprenant un nombre limité de questions fermées, sont utilisés pour générer des données quantitatives qui peuvent être collectées et analysées rapidement.
- **Observation des participants.** Cette technique, qui a été utilisée par les anthropologues, impose au chercheur de passer un temps considérable (journées) avec le groupe à l'étude et d'interagir avec lui en tant que participant dans sa communauté. Cette méthode collecte les informations qui pourraient autrement être négligées, mais elle prend beaucoup de temps.
- **Observation directe.** Un enregistrement de ce que les observateurs voient et entendent dans un site spécifié, à l'aide d'un formulaire d'observation détaillé. L'observation peut porter sur l'environnement physique, les activités ou les processus. L'observation est une bonne technique de collecte de données sur les comportements et les conditions physiques. Un **guide d'observation** est souvent utilisé pour rechercher de façon fiable des critères, des comportements ou des habitudes.
- **Questionnaire.** Un instrument de collecte de données contenant une série de questions organisées de manière systématique, ainsi qu'un ensemble d'instructions à l'usage du responsable de la collecte des données/de l'enquêteur sur la façon de poser les questions (généralement utilisées dans une enquête).
- **Techniques visuelles.** Les participants élaborent des cartes, des diagrammes, des calendriers, des échéanciers et d'autres affichages visuels pour examiner les sujets d'étude. Les participants peuvent être invités à construire des réponses visuelles aux questions posées par les enquêteurs, par exemple, en établissant une carte de leur région. Cette technique est particulièrement efficace là où les méthodes verbales peuvent être problématiques en raison d'une faible alphabétisation ou des langues mixtes des populations cibles, ou dans des situations où l'information désirée n'est pas facilement exprimable en mots ou chiffres.

* Adapté de Chaplowe, Scott G. 2008. « **Monitoring and Évaluation Planning** ». *American Red Cross/CRS M&E Module Series*. Croix-Rouge américaine et Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC, and Baltimore, MD.

ANNEXE 11 : Modèle de formulaire de remontée d'information sur le projet/programme⁴⁰

Formulaire de remontée d'information sur le projet/programme		
1. COORDONNÉES DU DEMANDEUR – À compléter par la personne qui dépose la réclamation		
Nom:		
Adresse:		
Autres informations pertinentes au sujet du demandeur:		
2. RÉCLAMATION – À compléter par la personne qui fait la réclamation		
Caractère sensible de la réclamation (entourer d'un cercle ou souligner une proposition): Faible Moyen Élevé		
Description de la réclamation:		
Description du résultat/de la réponse attendus:		
3. SIGNATURE – Doit être signé par la personne qui fait la réclamation		
En signant et en soumettant cette réclamation, j'accepte la procédure par laquelle les réclamations seront traitées. J'ai été informé(e) des modalités du recours.		
Date:		
Signature:		
4. RÉPONSE – À compléter par le personnel		
Réponse / remède à la réclamation:		
Réponse / remède était: (Rayer la mention inutile)		
Accepté / Non accepté / Pas de recours / Recours à:		
Date:	Nom du membre du personnel:	Signature:
5. REÇU – À compléter par le personnel, détacher et remettre à la personne qui fait la réclamation		
Numéro de la réclamation (numéro unique):		
Date prévue de réponse:	Lieu de réception de la réponse:	
Signature du membre du personnel:	Date:	

⁴⁰ Ce modèle est disponible dans le guide de la Fédération relatif aux réclamations et à la remontée d'informations des parties prenantes, sur le site Web du suivi et de l'évaluation – www.ifrc.org/MandE.

ANNEXE 12: Registre des réclamations

Registre des réclamations								
Projet/programme:				Responsable du projet/programme:				
Lieu du projet/programme:				Secteur du projet/programme:				
#	Nom du demandeur	Date	Type de réclamation (de la liste des catégories)	Détails de la réclamation	Personne notifiée	Niveau de sensibilité*	Mesures prises (passage au niveau supérieur, règlement, etc.)	Date d'achèvement
1								
2								
3								
4								
5								
6								

* (Élevé/Moyen/Faible)

ANNEXE 13: Modèle de gestion de la performance du personnel/des volontaires

Modèle de gestion de la performance du personnel/des volontaires					
Nom :					
Projet/programme :	Responsable du projet/programme :				
Lieu du projet/programme :	Secteur du projet/programme :				
Objectifs	État d'avancement (indiquer la date)	Résultats/questions clés	Prochaines étapes	Date d'échéance	

ANNEXE 14: Fiche individuelle d'emploi du temps

Fiche individuelle d'emploi du temps														
Nom :														
Projet/programme :														
Responsable du projet/programme :														
Lieu du projet/programme :														
Secteur du projet/programme :														
Activité	Semaine											Total jours		
	1 sep. 2010	8 sep. 2010	15 sep. 2010	22 sep. 2010	29 sep. 2010	6 oct. 2010	13 oct. 2010	20 oct. 2010	27 oct. 2010	3 nov. 2010	10 nov. 2010	Total jours		
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel
Collecte de données														
Analyse des données														
Rédaction du rapport														
Etc.														
Total jours														

ANNEXE 15: Fiche d'emploi du temps de l'équipe du projet/programme

Fiche d'emploi du temps de l'équipe du projet/programme						
Projet/programme :		Responsable du projet/programme :				
Lieu du projet/programme :		Secteur du projet/programme :				
Activité	Nom du membre du personnel / du volontaire :					Total des jours
	Jessie Smith	Tendika Lane	Shantha Werna	Etc.		
Collecte de données						
Etc.						
Total jours						

ANNEXE 16: Tableau de suivi des indicateurs (TSI): exemples et instructions

Tableau de suivi des indicateurs du projet/programme (TSI)*												
Nom du projet/programme												
Responsable du projet/programme		Période considérée										
#/ID du projet/programme		Date de début du projet/programme										
Lieu du projet/programme		Date de fin du projet/programme										
Domaine du projet/programme		Champ supplémentaire										
Indicateurs du système de compte rendu à l'échelle de la Fédération (FWRS)												
Bénéficiaires				Total des personnes couvertes		Volontaires		Employés rémunérés de la Société nationale		Employés rémunérés du Secrétariat		
Directs		Indirects		Total général								
Femmes	Hommes	Total	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total

* Ce modèle de TSI présente une liste non exhaustive d'exemples d'objectifs et d'indicateurs d'un projet/programme. Veuillez noter que les indicateurs du Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération sont mesurés annuellement.

Indicateurs du cadre logique du projet/programme

INDICATEUR	Données de référence du projet		Cible pour la durée du projet		Valeur réelle pour la durée du projet	Pourcentage de la cible pour la durée du projet	Cible annuelle	Atteinte à ce jour	Pourcentage de la cible annuelle	Période considérée T1		Période considérée T2		Période considérée T3		Période considérée T4			
	Date	Valeur	Cible	Valeur réelle						Pourcentage de la cible	Valeur réelle	Pourcentage de la cible	Cible	Valeur réelle	Pourcentage de la cible	Cible	Valeur réelle	Pourcentage de la cible	Cible
Finalité																			
Fa.						0%												0%	
Réalisation 1. Exemple – Améliorer la capacité des communautés de se préparer et de répondre aux catastrophes.																			
1a. Exemple – Pourcentage de personnes dans les communautés ayant conduit au moins 5 exercices de simulation de préparation aux catastrophes figurant dans le plan communautaire de gestion des catastrophes.	1 déc.	10%	80%	45%	56%	56%	80%	45%	56%		50%	60%	30%	50%	70%	45%	64%	80%	0%
Produit 1.1. Exemple – Faire mieux connaître au sein des communautés les mesures de préparation et de réponse aux catastrophes.																			
1.1a. Exemple – Pourcentage de personnes, dans les communautés participantes, capables de citer au moins 5 mesures de préparation et 5 mesures de réponse.	1 déc.	20%	70%	55%	79%	79%	70%	55%	79%		40%	50%	30%	60%	60%	55%	92%	70%	0%
Produit 1.2. Exemple – Les plans communautaires de gestion des catastrophes sont élaborés et testés par les Comités communautaires de gestion des catastrophes.																			
1.2a. Exemple – Nombre de communautés participantes ayant mis à l'essai un plan de gestion des catastrophes.	1 déc.	0	100	23	23%	23%	50	23	46%		10	30%	5	50%	20	15	75%	10	0%
Réalisation 2. Exemple – Améliorer la capacité des écoles de se préparer et de répondre aux catastrophes.																			
2a. Exemple – Pourcentage d'écoles ayant passé l'inspection annuelle du ministère de la Gestion des catastrophes en matière de sécurité en cas de catastrophe.	1 déc.	10%	50%	30%	60%	60%	50%	30%	60%		20%	75%	25%	83%	40%	30%	75%	50%	0%
Produit 2.1. Exemple – Des plans de gestion des catastrophes destinés aux écoles sont élaborés et testés dans les écoles participantes.																			
2.1a. Exemple – Nombre d'écoles participantes ayant mis à l'essai un nouveau plan de gestion des catastrophes.	1 déc.	0	100	30	30%	30%	45	30	67%		NA	0%	5	50%	15	10	67%	20	75%
Produit 2.2. Exemple – Des cours de réduction des risques de catastrophe sont inclus dans le programme scolaire.																			
2.2a. Exemple – Pourcentage d'élèves dans les écoles participantes ayant suivi des cours de préparation aux catastrophes et de réduction des risques de catastrophe.	1 déc.	25%	75%	35%	47%	47%	50%	35%	70%		25%	0%	25%	83%	40%	35%	88%	50%	0%

But et conformité du TSI

- **Le TSI est un outil important de gestion des données pour l'enregistrement et le suivi de la performance des indicateurs. Il guide la mise en œuvre et la gestion du projet/programme**, en assurant le suivi des progrès accomplis vers la réalisation des cibles spécifiques aux fins d'une transparence et d'une redevabilité accrues au sein et en dehors de la Fédération.
- **Ce TSI devrait être utilisé pour tous les projets/programmes financés par le Secrétariat sur le terrain**, et doit guider d'autres formats de planification des indicateurs au sein du Secrétariat et de la communauté de la Fédération au sens large, selon qu'il convient.
- **Les TSI doivent être soumis à la fréquence convenue (exigée) et selon les liens hiérarchiques définis dans le projet/programme.** Normalement, le TSI est complété sur la base de rapports trimestriels, la feuille de calcul étant ainsi formatée actuellement. Toutefois, il peut l'être mensuellement dans le cas des projets/programmes à court terme.
- **En général, le TSI est complété par les membres de l'équipe du projet/programme et soumis par le responsable du projet/programme.** Le TSI devrait être présenté en annexe au rapport de gestion du projet/programme. L'indicateur de performance (en particulier toute variance supérieure à 10%) devrait être examiné dans le rapport.

Instructions relatives au TSI⁴²

Format du TSI

- **La configuration initiale du TSI pour un projet/programme spécifique prendra du temps**, mais par la suite, celui-ci sera plus facile à compléter.
- **Le TSI est conçu et géré dans une feuille de calcul Excel** qui contient l'ensemble des objectifs du cadre logique du projet/programme, avec des indicateurs énumérés sous leurs objectifs. La feuille de calcul d'Excel du TSI de la Fédération peut être consultée sur le site Web de la Fédération pour le suivi et l'évaluation: www.ifrc.org/MandE
- **Les formules d'Excel doivent être intégrées dans certaines cellules de la feuille de calcul du TSI.** Ces formules effectuent automatiquement les calculs (par exemple les pourcentages), réduisant ainsi la quantité de données qui doivent être saisies manuellement. Cependant, même avec l'aide de formules de calcul automatique, il faut s'assurer que les données ont été calculées comme prévu. En cas de problème avec les formules, il faudra les enregistrer à nouveau. Au besoin, demandez l'aide de quelqu'un qui sait bien utiliser Excel.
- **Comme le TSI reflète le cadre logique du projet/programme, les objectifs et les indicateurs figurant dans la feuille de calcul devraient rester les mêmes pendant toute la durée du projet/programme** (à moins que le cadre logique lui-même doive être changé).
- Des indications supplémentaires au sujet du TSI et de l'ensemble du système de suivi et d'évaluation sont données dans le Guide de la Fédération pour l'évaluation de projets/programmes (www.ifrc.org/MandE).

Compléter le TSI – Rappels

- **Les données rapportées dans le TSI devraient être confirmées pour la période considérée, et non résulter d'estimations ou de suppositions.** Si vous ne savez pas exactement ce qu'un indicateur signifie ou comment faire un rapport y relatif, référez-vous au plan de suivi et d'évaluation de votre projet/programme.
- **Les valeurs des indicateurs doivent être numériques, les descriptions étant faites dans le rapport descriptif.**

⁴² Les instructions et le format du TSI utilisés par la Fédération découlent en grande partie de ceux qui ont été établis et utilisés par la Croix-Rouge américaine dans le cadre du programme de relèvement après le tsunami (2005-2010).

- **Se rappeler que «0», «NA» et «IN» ne veulent pas dire la même chose.** «0» veut dire qu'aucun progrès n'a été réalisé au regard d'un indicateur pendant une période donnée. Si le projet/programme ne mesure pas un indicateur au cours d'une période donnée (p. ex., aucune cible n'a été fixée) entrer «NA» (non applicable). Entrer «IN» (inconnu) lorsque la cible d'un indicateur a été fixée, mais que l'indicateur ne peut pas être mesuré parce que des données sont manquantes ou non fiables (le système de suivi et d'évaluation n'est pas encore en place).
- **Pour les indicateurs qui sont mesurés en pourcentages**, entrer le numérateur et le dénominateur en tant que ratio puis **formater la cellule en pourcentage** (p. ex., 50 % et non 0,5). Cela garantit que toutes les données pertinentes sont incluses dans le TSI.
- Une nouvelle feuille de calcul TSI devrait être ajoutée pour chaque nouvelle année du projet/programme et cela autant que nécessaire.

Informations générales sur le projet/programme

- **Nom du projet/programme** – Entrer le nom du projet/programme utilisé dans la proposition.
- **Numéro ou identité du projet/programme** – Entrer le numéro ou l'identité du projet/programme.
- **Responsable du projet/programme** – Entrer le nom du responsable du projet/programme.
- **Secteur du projet/programme** – Choisir le secteur approprié du projet/programme, par exemple gestion des catastrophes.
- **Site du projet/programme** – Entrer le nom du lieu où le projet/programme est mis en œuvre (p. ex., quartier(s) et/ou province et pays).
- **Période de rapport** – Entrer la période de rapport pour laquelle le TSI est complété.
- **Date du début du projet/programme** – Entrer la date du début de la mise en œuvre du projet/programme.
- **Date de la fin du projet/programme** – Entrer la date prévue pour la fin du projet/programme.

Indicateur du Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération (FWRS) (les utilisateurs Croix-Rouge et Croissant-Rouge trouveront des informations plus détaillées sur le FWRS à l'adresse <https://fednet.ifrc.org/sw194270.asp>)

- Les indicateurs du FWRS permettent à la Fédération de faire des rapports annuels sur la performance globale pour l'ensemble des secteurs de projets/programmes. Cependant, ils représentent un aspect important de la performance du projet/programme et devraient faire l'objet d'un suivi et de rapports dans tous les cas.
- **Non seulement les indicateurs du FWRS doivent faire l'objet d'un rapport annuel**, mais aussi le projet/programme peut en faire le suivi en fonction de ses propres besoins. Il est probable que les valeurs des indicateurs seront déterminées à la fin de l'année civile, conformément aux exigences en matière de compte rendu à l'échelle de la Fédération.
- **Le guide sur les indicateurs du FWRS doit être soigneusement consulté pour s'assurer que les rapports sur les indicateurs sont cohérents et précis.** Mesurer les indicateurs du FWRS peut être délicat, surtout en raison des problèmes liés au double comptage et aux bénéficiaires directs/indirects. Il est préférable d'utiliser le guide sur les indicateurs du FWRS, et il peut être nécessaire de demander l'assistance technique d'une personne-ressource sur le FWRS de la Fédération.
- Il n'est pas utile d'établir un rapport trimestriel sur les indicateurs du FWRS, dont la mesure sera probablement déterminée par l'examen de la performance de l'indicateur en place (et avec prudence pour éviter le double comptage, selon le guide sur les indicateurs du FWRS).
- Les cibles des indicateurs du FWRS sont recommandées pour les *personnes atteintes*, et les autres indicateurs le sont pour la gestion du projet/programme

Objectifs du cadre logique et énoncés des indicateurs

- Entrer les énoncés de la finalité, des réalisations, des produits et des indicateurs du projet/programme tels qu'ils sont inscrits dans le cadre logique.

Rapports sur les indicateurs du cadre logique

- **Date/valeur de l'étude de référence initiale du projet/programme** – Entrer la date de référence et la valeur de cet indicateur du projet/programme. Si l'étude de la référence de base n'a pas encore été menée, mais est prévue, laisser ce champ vide. Si elle ne sera pas menée ou aucune donnée n'est requise pour un indicateur particulier, inscrire «NA» (pour «non applicable»). Se rappeler que tous les indicateurs devront être mesurés lors de la référence de base. **Par exemple, dans l'indicateur 1.2a et 2.1a**, la valeur est zéro parce que les communautés et les écoles participantes n'avaient pas élaboré de plan de gestion des catastrophes.
- **Cible** – Les objectifs doivent être définis pour chaque trimestre et sont généralement inscrites sur la fiche de suivi de l'indicateur pour la même période que la planification du budget annuel du projet pour l'année suivante. Si le projet/programme ne mesure pas (fixe un objectif) un indicateur pour un trimestre donné, **inscrire «NA» et non «0»**. **Par exemple, dans l'indicateur 2.1a**, les objectifs sont «NA», car les plans communautaires de gestion des catastrophes n'avaient pas encore été élaborés aux fins d'être testés.
- **Valeur réelle** – Entrer la valeur réelle de l'indicateur au cours de la période considérée. Inscrire uniquement des données précises, et non des données estimées. Entrer «0» signifie qu'aucun progrès n'a été réalisé au regard d'un indicateur pendant la période de temps donnée. Si le projet/programme ne mesure pas cet indicateur pour un trimestre donné, inscrire «NA». Entrer «IN» (inconnu) dans les cas où un indicateur cible a été fixé, mais ne peut pas être mesuré parce que des données sont manquantes ou peu fiables (p. ex., le système de suivi et d'évaluation n'est pas encore en place). **Par exemple, dans l'indicateur 1.a**, pour le premier trimestre, l'objectif était d'identifier 50 personnes qui, dans les communautés participantes, avaient suivi au moins 5 des mesures de préparation aux catastrophes définies dans le plan communautaire de gestion des catastrophes; mais il a été impossible de mesurer cet indicateur pour ce trimestre en raison de données manquantes.
- **Pourcentage de la cible** – Cette cellule a une formule qui calcule automatiquement le pourcentage de la cible qui a été effectivement atteint par l'indicateur au cours de la période considérée (en divisant le réel par le ciblé). Vérifier que le pourcentage est exact et que la formule fonctionne correctement. **Dans l'exemple de l'indicateur 2.2a du deuxième trimestre, le nombre d'élèves des écoles ciblées ayant bénéficié d'une préparation aux catastrophes et d'une éducation sur les risques de catastrophes était inférieur à la cible définie à l'origine pour cet indicateur; il s'ensuit que le pourcentage de la cible est de 83%.**
- **Cible annuelle** – Les objectifs annuels sont inscrits dans cette colonne au début du projet/programme. Tous les objectifs annuels devraient être inclus dans chaque fiche annuelle de suivi des indicateurs. Les objectifs annuels des indicateurs individuels peuvent être révisés à la fin de l'année afin de prendre en compte les changements/révisions majeurs dans les programmes. Toutefois, les révisions ne devraient pas affecter la vie des objectifs du projet, et toute révision devrait être autorisée (par exemple, approuvée par le donateur). Voir les **objectifs annuels des indicateurs 1a, 1.1a, 1.2a, 2a et 2.2a**.
- **Atteinte à ce jour** – Cette valeur change chaque trimestre s'il y a eu un indicateur de performance. Suivant l'indicateur, on peut créer une formule de calcul automatique. Certains indicateurs doivent être calculés manuellement (par exemple, quand le réel n'est pas la somme de tous les trimestres, mais le chiffre le plus élevé). **Voir Atteinte à ce jour, pour les indicateurs 1a, 1.1a, 1.2a, 2a et 2.2a**.
- **Pourcentage de la cible annuelle** – Cette cellule a une formule pour calculer automatiquement cette valeur en divisant la valeur atteinte à ce jour par la cible annuelle. Vérifier que le pourcentage est exact et que la formule fonctionne correctement. **Voir Pourcentage de la cible annuelle des indicateurs 1a, 1.1a, 1.2a, 2a et 2.2a**.
- **Cible pour la durée du projet** – Ces valeurs sont inscrites dans cette colonne au début du projet/programme. Toutes les cibles de la vie du projet devraient être incluses dans chaque fiche annuelle du suivi des indicateurs. Généralement, les cibles de la vie du projet ne doivent pas être révisées, sauf dans de

rare cas, et avec les autorisations appropriées (p. ex., des donateurs). **Voir cibles pour la durée du projet dans les indicateurs 1a, 1.1a, 1.2a, 2a et 2.2a.**

- **Valeur réelle pour la durée du projet** – Cette valeur change à chaque trimestre s'il y a eu un indicateur de performance. Selon l'indicateur, on peut créer une formule de calcul automatique. Certains indicateurs doivent être calculés manuellement (p. ex., quand la valeur réelle pour la durée du projet n'est pas la somme de tous les trimestres, mais le chiffre le plus élevé). **Voir Valeur réelle pour la durée du projet dans les indicateurs 1a, 1.1a, 1.2a, 2a et 2.2a.**
- **Pourcentage de la cible pour la durée du projet** – Cette cellule a une formule pour calculer automatiquement la valeur en divisant la valeur atteinte à ce jour par la cible pour la durée du projet/programme. Vérifier que le pourcentage est exact et que la formule fonctionne correctement. **Voir Pourcentage de la cible pour la durée du projet dans les indicateurs 1a, 1.1a, 1.2a, 2a et 2.2a.**

ANNEXE 17: Registre des risques

Registre des risques							
Projet/programme:		Responsable du projet/programme:					
Lieu du Projet/programme:		Secteur du Projet/programme:					
#	Description du risque	Impact*	Probabilité*	Actions pour réduire les risques	Date notifiée	Responsabilité	Date de clôture
1	Fermeture de la route X, ce qui empêche de desservir le village Y	Élevé	Élevé	Itinéraire alternatif par la route Z, mais il faut compter six heures de plus	01/05/10	Joe Bloggs	01/10/10
2							
3							
4							
5							
6							

* (Élevé/Moyen/Faible)

ANNEXE 19: Rapport de gestion de projets/programmes de la Fédération – modèle et instructions⁴³

Rapport de gestion «Titre du projet/programme»

- **Ce rapport a pour objet de mettre en évidence les informations clés nécessaires pour guider la gestion du projet/programme s'agissant des résultats au niveau de la qualité et de la redevabilité.** C'est un mécanisme de rapport essentiel sur le projet/programme, qui peut rassembler des informations tirées d'autres rapports (p. ex., rapports d'activité de la communauté), et fournir des informations pour d'autres rapports à usage externe, établis à des fins de redevabilité et de sensibilisation (p. ex., rapports aux donateurs).
- **Ce format de rapport doit être celui de tous les projets/programmes sur le terrain financés par le Secrétariat.** Il sert de base à d'autres formats de rapport au sein du Secrétariat et de la communauté de la Fédération au sens large, selon qu'il convient.
- **Les rapports doivent être soumis à la fréquence convenue (exigée) et selon les liens hiérarchiques définis dans le projet/programme.** Normalement, ils sont soumis par le responsable du projet/programme au siège dans le pays, la région ou la zone, mensuellement dans le cas des projets/programmes de courte durée, et trimestriellement dans celui des projets/programmes de longue durée.
- **Le tableau de suivi des indicateurs (TSI) doit être annexé au rapport**, et il doit être mentionné dans l'analyse de la mise en œuvre (voir section 3).
- **La configuration initiale de ce modèle** pour un projet/programme spécifique prendra un certain temps, mais il sera ensuite plus facile de réviser les informations relatives aux nouvelles périodes sur lesquelles porteront les rapports.
- **Les instructions à suivre pour remplir chaque section de ce rapport sont présentées en caractères italiques. Elles devront être effacées à la première utilisation du modèle de rapport** (pour réduire la longueur du rapport; une copie de l'original peut être sauvegardée pour référence future).
- **Des conseils supplémentaires sur l'établissement de rapports relatifs aux projets/programmes** sont disponibles sur le site **de la Fédération**: www.ifrc.org/MandE

Rappel – Toutes les instructions présentées en caractères italiques peuvent être supprimées à la première utilisation du modèle de rapport

1. Information sur le projet/programme

Période considérée: XX/mois/XXXX à XX/mois/XXXX

Date du début du projet/programme: XX/mois/XXXX

Date de la fin du projet/programme: XX/mois/XXXX

Code du projet/programme: Par exemple G/PXXXXX

Responsable du projet/programme:

Lieu du projet/programme: Ville (Pays)

Secteur du projet/programme:

⁴³ Le modèle du rapport de gestion du projet est disponible sur le site web de la Fédération sur le suivi et l'évaluation – www.ifrc.org/MandE

2. Résumé analytique

Cette section devrait résumer les points essentiels des autres sections du présent rapport afin de fournir un aperçu de l'état actuel du projet/programme et des actions clés prévues pour remédier à des problèmes existants ou nouveaux et soutenir la mise en œuvre du projet/programme.

État global du projet/programme. Résumer de façon concise l'état global du projet/programme et indiquer s'il est ou pas sur la bonne voie pour la période considérée – expliquer le pourquoi dans la section correspondante ci-dessous.

Indicateurs du Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération (FWRS). Pour les deux tableaux d'indicateurs du FWRS ci-dessous, prière de se référer aux critères à respecter en matière d'établissement de rapports, tels qu'ils sont détaillés dans le [guide des indicateurs du FWRS](https://fednet.ifrc.org/en/resources-and-services/ns-development/performance-development/federation-wide-reporting-system/) (https://fednet.ifrc.org/en/resources-and-services/ns-development/performance-development/federation-wide-reporting-system/) et d'y adhérer. Les chiffres sont ceux de la période considérée. Si cela n'est pas possible, prière d'expliquer pourquoi.

Personnes atteintes durant la période considérée							Total des personnes couvertes	
Bénéficiaires directs						Bénéficiaires Indirects		Total des personnes atteintes
Hommes		Femmes		Total				
Ciblé	Réel	Ciblé	Réel	Ciblé	Réel			

Volontaires durant la période considérée		
Hommes	Femmes	Total

Questions clés. Résumer de façon concise toutes les questions clés (problèmes ou défis) qui influent sur la mise en œuvre du projet/programme et la réalisation de ses objectifs – indiquer si le problème est nouveau ou existait déjà.

Accomplissements clés. Il n'est pas nécessaire d'énumérer tout ce qui a été accompli. Il suffit de souligner de manière concise les accomplissements importants enregistrés pendant la période considérée.

Plans pour le trimestre suivant. En prenant largement appui sur les domaines d'action définis ci-dessous dans l'analyse de la mise en œuvre (voir section 3), résumer de façon concise l'ensemble du plan d'action pour le trimestre suivant, en mettant en évidence les considérations clés.

3. Situation financière

Cette section devrait donner un aperçu concis de la situation financière du projet/programme, sur la base des rapports financiers mensuels pour le trimestre considéré. Lorsque cette section est complétée, les projets/programmes financés par le Secrétariat doivent faire référence au rapport mensuel de gestion financière que le système d'objectifs opérationnels place dans la boîte de réception (inbox) du responsable de chaque projet/programme. Il est important que ce rapport concorde avec les informations contenues dans le rapport de gestion financière des projets de la Fédération (qui est généralement établi mensuellement).

Prière d'utiliser le tableau de la situation financière trimestrielle ci-dessous pour résumer les données financières clés. Une attention particulière devrait être accordée aux taux des dépenses et aux prévisions pour la période considérée.

Situation financière trimestrielle du projet /programme					
Budget à ce jour	Dépenses à ce jour	% du budget	Budget annuel	Dépenses annuelles	% du budget
XX/mois/XXXX	XX/mois/XXXX				

Explications de la situation financière. Prière de répondre aux questions suivantes dans l'analyse financière :

- S'il y a eu des révisions budgétaires supérieures à dix pour cent par rapport au plan initial, dire pourquoi.
- S'il est considéré que le taux de mise en œuvre sera inférieur à 80% à la fin de l'année, dire pourquoi.
- Si le budget du projet/programme par rapport à la variance réelle est supérieur à 20% au niveau de la catégorie de coûts (fournitures, personnel, ateliers, etc.), dire pourquoi.
- Si le projet/programme n'est pas entièrement financé pour l'année, quels seront les effets sur la mise en œuvre et quelles mesures ont été prises pour régler ce problème?

4. Analyse de la situation/contexte (facteurs positifs et facteurs négatifs)

Cette section doit identifier et examiner les facteurs qui ont une incidence sur le contexte et la mise en œuvre du projet/programme (p. ex., changement dans la situation en matière de sécurité ou dans la politique du gouvernement, etc.), ainsi que les mesures connexes à prendre. Quelques points essentiels doivent guider l'analyse :

- **Utiliser le tableau ci-dessous pour décrire tout fait nouveau et la réponse prévue dans le cadre de la situation/du contexte qui nécessite une action.**
- **Penser à se référer aux hypothèses (risques) définis dans le cadre logique du projet/programme** et énumérer les hypothèses (conditions positives) qui ne sont plus valables et sont devenues des risques.
- **Énumérer tous les autres risques qui peuvent avoir surgi, mais qui ne sont pas considérés comme des hypothèses dans le cadre logique.**
- **Outre les risques qui sont apparus, indiquer les facteurs positifs qui peuvent avoir une incidence sur le projet/programme.** (Il faut bien sûr parler des risques, mais les facteurs positifs peuvent aussi être importants, comme l'amélioration de l'infrastructure des transports municipaux, qui peut influencer de façon positive sur la distribution des services Croix-Rouge et Croissant-Rouge, ou sur les actions d'une autre organisation humanitaire travaillant dans le contexte qui influe sur la fourniture de services Croix-Rouge et Croissant-Rouge.)
- **Si aucun problème important n'influe sur le contexte situationnel du projet/programme,** indiquer qu'aucun facteur majeur n'a actuellement d'incidence sur le contexte et la mise en œuvre du projet/programme.

Facteurs positifs et risques				
Risque ou facteur positif	Date	Priorité (Élevée Moyenne Faible)	Responsabilité et action recommandée	Date de fermeture
1.				
2.				
Ajouter autant de lignes que nécessaire				

5. Analyse de la mise en œuvre

Cette section devrait être fondée sur les objectifs énoncés dans le cadre logique du projet/programme et sur les données saisies dans le tableau du suivi des indicateurs du projet/programme (des orientations sur le TSI et un modèle de TSI sont disponibles en ligne www.ifrc.org/MandE). C'est une partie très importante du rapport, qui doit être soigneusement complétée. Quelques points clés doivent guider l'analyse et l'établissement du rapport :

- **Ne pas se contenter de dire ce qui est arrivé, mais donner des précisions.** Expliquer pourquoi cela est arrivé, quels sont les facteurs qui ont contribué à la situation, pourquoi des mesures spécifiques ont été prises, qui était impliqué, quelles mesures supplémentaires doivent être prises et par qui.
- **Ne pas oublier de lier la performance trimestrielle aux objectifs généraux fixés pour l'année et la durée du projet/programme.**
- **Si, pendant la période considérée, aucune activité n'a été engagée aux fins de la réalisation d'un objectif spécifique, expliquer pourquoi** (p. ex., les activités liées cet objectif sont prévues pour le trimestre suivant).
- **Être simple et concis** – dans la mesure du possible, n'écrire que ce qui est nécessaire et suffisant pour expliquer l'objectif et la performance de l'indicateur. Le texte doit être condensé et porter sur l'objectif spécifique faisant l'objet du rapport.

Analyse de la mise en œuvre du projet/programme

Finalité du projet/programme : Exposer l'énoncé de la finalité tel qu'il apparaît dans le cadre logique du projet/programme (seulement pour référence), mais il n'est pas nécessaire de faire un rapport sur la performance car cette analyse globale devrait être couverte par le résumé analytique ci-dessus.

RÉALISATION 1 : Exposer l'énoncé de la réalisation tel qu'il apparaît dans le cadre logique du projet/programme.

PRODUIT 1.1 : Exposer l'énoncé du produit tel qu'il apparaît dans le cadre logique.

PRODUIT 1.2, etc. : Exposer les produits supplémentaires le cas échéant.

EXPLICATION DE LA VARIANCE DE L'INDICATEUR. La variance est la différence entre les cibles estimées et les résultats réels de l'indicateur. En se référant au tableau des indicateurs, **expliquer toute variance supérieure à 10 %** (pourcentage de la cible) pour les indicateurs des réalisations et des produits notifiés durant la période considérée. Les explications devraient être rédigées avec concision par numéro d'indicateur et pourront être développées dans la section des explications supplémentaires.

- *Indicateur 1.a: Fournir l'explication ici, par exemple «La variance est de 50% au-dessous de la cible car la saison des pluies a débuté prématurément et a provoqué des inondations imprévues qui ont bloqué en partie les moyens de transport vers et entre les communautés ciblées.»*
- *Ajouter des explications sur les indicateurs et la variance si nécessaire.*

EXPLICATION SUPPLÉMENTAIRE : Utiliser cet espace pour donner des informations supplémentaires, qui ne sont pas couvertes par celle de la variance. Cela devrait inclure, sans s'y limiter :

- *Toute perception importante des bénéficiaires et des partenaires concernant le travail dans ce domaine de réalisations.*
- *Toutes conséquences imprévues associées au domaine de réalisations – celles-ci peuvent être des conséquences positives ou négatives non prévues.*
- *Une mise à jour sur la **durabilité** des réalisations (la poursuite éventuelle des réalisations par les parties prenantes locales.*

Analyse de la mise en œuvre du projet/programme

RÉALISATION 1 – DOMAINES D'ACTION

Action	Personne(s) responsable(s)	Calendrier
1. Inclure les communautés non couvertes le trimestre précédent dans la mise en œuvre de l'EVC au trimestre suivant. Ajoutez autant de lignes que nécessaire pour les domaines d'action.	David Smith, coordonnateur EVC sur le terrain.	Avant le 30 janvier 2011

RÉALISATION 2: Compléter les informations sur la réalisation 2 suivant les instructions ci-dessus.

PRODUIT 2.1:

PRODUIT 2.2, etc.:

EXPLICATION DE L'INDICATEUR DE LA VARIANCE. Compléter les informations sur la réalisation 2 suivant les instructions ci-dessus.

INDICATEUR 2.X:

- Ajoutez les explications sur les indicateurs et la variance le cas échéant.

EXPLICATION SUPPLÉMENTAIRE: Compléter les informations sur la réalisation 2 suivant les instructions ci-dessus.

RÉALISATION 2 – DOMAINES D'ACTION

Action	Personne/s responsable	Durée
1. Inclure les communautés non couvertes le trimestre précédent dans la mise en œuvre de l'EVC au trimestre suivant. Ajoutez autant de lignes que nécessaire pour les domaines d'action.	David Smith, coordonnateur sur le terrain de l'ECV.	Avant le 30 janvier 2011

- - - - - Ajouter autant de sections supplémentaires que nécessaire - - - - -

6. Participation et réclamations des parties prenantes

La participation des parties prenantes: Décrire de manière concise comment les principales parties prenantes, notamment les bénéficiaires locaux, ont été associées au projet/programme, (cela peut inclure la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets/programmes, et l'établissement de rapports). **Ne pas mentionner les questions touchant aux partenariats, qui sont couvertes dans la section suivante, les accords de partenariat et la redevabilité.**

Remontée d'information des parties prenantes: À l'aide du tableau ci-dessous, résumer la remontée d'information des parties prenantes, en particulier les réclamations qui ont été déposées via le mécanisme de remontée d'information des parties prenantes du projet/programme. S'il s'agit d'une réclamation, expliquer comment elle sera traitée dans la colonne «Suivi recommandé». S'il n'y a pas de remontée d'information, laisser le champ vide. Mettre à jour toute action en attente de la remontée d'information précédente.

Résumé des remontées d'information des parties prenantes				
Réclamation (Indiquer clairement s'il s'agit d'une réclamation ou d'une remontée d'information positive)	Date	Priorité Élevée Moyenne Faible	Suivi recommandé (Inscrire «NA» pour non applicable. Si applicable, dire quoi, qui et quand un suivi sera assuré.)	Date de fermeture
1.				
2.				
Ajouter autant de lignes que nécessaire				

7. Accords de partenariat et autres acteurs clés

Ne remplir cette section que si elle est pertinente dans le cadre du projet/programme.

Utiliser le tableau ci-dessous pour énumérer tous les partenaires et indiquer le type d'accord qui a été conclu (p. ex., accord de projet/programme, protocole d'accord). Les principaux commentaires portent sur le statut de l'accord (p. ex., date de signature ou s'il n'est pas signé), les rôles et responsabilités des organisations liées par l'accord/le protocole d'accord (p. ex., qui fournit un soutien financier, qui fournit un soutien technique), etc.

Accords de partenariat relatifs au projet/programme		
Partenaire	Type d'accord	État/commentaires
Ajouter autant de lignes que nécessaire		

Utiliser le tableau ci-dessous pour inscrire les questions en suspens, résolues ou nouvelles, ainsi que les mesures qui sont prises. S'il n'y a pas de problèmes importants, laisser le champ vide.

Questions liées au partenariat relatif au projet/programme et mesures recommandées	
Questions	Comment Donner des informations actualisées sur la situation et les mesures entreprises
Ajouter autant de lignes que nécessaire.	

Ne remplir le tableau ci-dessous que si des acteurs majeurs non partenaires du projet/programme (gouvernement, organisation de la société civile, organisation à but non lucratif) risquent d'avoir une influence sur les objectifs du projet/programme et devraient faire l'objet d'un suivi.

Suivi des autres acteurs clés	
Acteur	Comment (Cible et domaine du programme, calendrier, toute influence notable sur le projet/programme, et actions y relatives.)

8. Questions transversales

Utiliser cette section pour présenter les activités menées ou les résultats obtenus qui ont trait aux questions transversales (égalité des sexes, conservation de l'environnement, etc.). Mentionner uniquement les faits **nouveaux**. En outre, si ce point est déjà examiné ailleurs dans ce rapport, renvoyer le lecteur à la section pertinente plutôt que de reproduire le texte ici. Il peut être utile de déterminer si des conclusions ont été tirées (p. ex., du suivi et de l'évaluation), qui montrent comment le projet/programme cherche à répondre à des questions transversales.

9. Dotation du projet/programme en personnel – ressources humaines

Cette section devrait énumérer les nouvelles embauches, les nouveaux recrutements et tout changement dans le personnel du projet/programme, en soulignant les conséquences pour la mise en œuvre sur le projet/programme. Elle devrait aussi indiquer si un soutien à la gestion est nécessaire pour aider à résoudre les problèmes éventuels. S'il n'y a eu aucun problème notable concernant les effectifs au cours de ce trimestre, déclarer que le personnel du projet/programme est au complet et qu'il n'y a pas de problèmes particuliers.

10. Résumé de la stratégie de sortie/viabilité

Cette section devrait être complétée pour tous les projets/programmes, quelle que soit la phase du processus de la mise en œuvre. Il n'est pas nécessaire de répéter ici ce qui a été dit à la section 5, Analyse de la mise en œuvre, sur la viabilité de résultats spécifiques. Il faut plutôt résumer l'avancement global vers la stratégie de sortie et la poursuite éventuelle des objectifs du projet/programme après le transfert aux parties prenantes locales (p. ex., une organisation communautaire locale ou autre partenaire), et toute autre information pertinente.

11. État des activités de PMER

Cette section doit fournir une mise à jour concise des activités de planification, de suivi, d'évaluation et de compte rendu (PMER). Résumer dans le tableau ci-dessous les principales activités prévues, leur calendrier et leur statut (p. ex., réalisées, en cours, planifiées, etc.). Les activités spécifiques de PMER requises pour tous les projets/programmes ont été répertoriées dans le tableau. D'autres activités peuvent varier selon le projet/programme, et peuvent être insérées de manière appropriée. Les exemples incluent : enquête finale, suivi du projet/programme, suivi du contexte, suivi des bénéficiaires, rapports annuels, rapports aux donateurs, formation au suivi et à l'évaluation, etc.

État des activités de PMER		
Activités/événements du suivi et de l'évaluation	Calendrier	Commentaires – situation et information pertinentes
Rapports trimestriels de suivi du projet/programme		
Étude de référence initiale/enquête (requis pour tous les projets/programmes).		
Évaluation/examen à mi-parcours		
Évaluation finale (étude de référence finale)		
Etc.		

12. Enseignements clés

Utiliser cette section pour mettre en évidence les enseignements clés et comment ils peuvent être appliqués à ce projet/programme ou à d'autres projets/programmes similaires à l'avenir. **Cette section ne doit pas répéter les points d'action spécifiques du résumé analytique** (section 1). Il faut plutôt souligner les enseignements qui favorisent l'apprentissage organisationnel pour ce projet/programme et des projets/programmes similaires futurs.

Il est recommandé d'attribuer un numéro à chaque enseignement, qui sera résumé de façon concise, afin de pouvoir s'y référer facilement.

- 1.
- 2.
- 3.

13. Annexes au rapport

Joindre le tableau de suivi des indicateurs du projet /programme.

Joindre toute information complémentaire utile pour le suivi des rapports du projet/programme, tels que:

- **Mandats** pour toute mission clé, tels que l'assistance technique, l'évaluation, l'enquête de référence initiale, etc.
- **Étude de cas** – une étude de cas peut contenir des informations utiles pour une évaluation future et pour diffusion aux parties prenantes appropriées (p. ex., les donateurs). Une étude de cas est une description détaillée de personnes, de communautés, ou d'événements, qui montre comment le projet/programme a un impact au niveau local, décrit la nature de l'impact, et indique si cet impact correspond aux résultats escomptés. L'étude de cas peut être complétée par des photos (envoyée séparément).
- **Photos pertinentes, lettres, études commandées, rapports, etc.**

ANNEXE 20: Exemple de tableaux (registres) pour la planification et les mesures de gestion

Registre des décisions											
Projet/programme:											
Responsable du projet/programme:											
Secteur du projet/programme:											
Lieu du projet/programme:											
N.º	Description de la décision prise	Facteurs menant à la décision	Conséquences de la décision	Action requise pour mettre en œuvre la décision	Propriétaire de la décision	Parties prenantes concernées	Date de l'examen	État (Vert/ Ambre/ Rouge)	Mots clés	Date postée	Documents connexes
1											
2	Ajouter des lignes										

Registre des actions											
Projet/programme:											
Responsable du projet/programme:											
Secteur du projet/programme:											
Lieu du projet/programme:											
Action n.º	Description de l'action	Propriétaire de la décision	Soutenu par	Date d'échéance	Mise à jour / commentaire	État (Vert/ Ambre/ Rouge)	Date d'achèvement				
1	Livraison de 500 X au village Y	Joe Bloggs	Jim Bloggs	15/09/10	2 semaines de retard attendues en raison de la fermeture de la route menant au village Y	Vert	01/10/10				
2	Ajouter des lignes										

Registre des enseignements									
Projet/programme:					Responsable du projet/programme:				
Lieu du projet/programme:			Secteur du projet/programme:						
Action n°	Description des enseignements	Enseignements identifiés par	Action prise pour traiter/régler l'enseignement et incorporer l'apprentissage	Les parties prenantes devraient utiliser cet enseignement	Date de l'examen	État (Vert/ Ambre/ Rouge)	Mots clés	Date posée	
1									
2	<i>Ajouter des lignes</i>								

ANNEXE 21 : Description de poste lié au suivi et à l'évaluation

Description de poste: Administrateur du suivi et de l'évaluation⁴⁴

Titre du poste:	Administrateur, suivi et évaluation
Unité/dept/délégation:	Zone X unité PMER
Supérieur hiérarchique:	XXXXXX
Responsable de:	Développement global et coordination de la planification, du suivi, de l'évaluation et de comptes rendus fiables (PMER) du Secrétariat dans la zone X.
Lieu:	Bureau de zone XXXXX , à XXXXX.
Déplacements:	Environ 30 % du temps sera consacré à des déplacements dans l'ensemble de la zone.
Durée:	Contrat de deux ans, renouvelable. Entrée en fonctions en juin 2011.

But

(Exemple seulement). Ce poste fait partie du Secrétariat de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération) et a pour objet de soutenir une culture et une pratique de la planification, du suivi, de l'évaluation et du compte rendu (PMER) dans la zone X. Il s'agit notamment d'élaborer et de coordonner des systèmes et des activités de suivi et d'évaluation au sein de la Fédération et parmi ses partenaires, de renforcer les capacités du Secrétariat et des Sociétés nationales en matière de suivi et d'évaluation; et de promouvoir le transfert de connaissances internes et externes en matière de PMER. Le titulaire devra veiller à ce que les systèmes de PMER et le renforcement des capacités en la matière servent le Secrétariat et les Sociétés nationales de la zone, en adhérant aux lignes directrices et aux politiques du Secrétariat.

Contexte

Fondée sur le volontariat, la Fédération est la plus grande organisation humanitaire au monde. Elle dispense son aide sans distinction de nationalité, de race, de religion, de classe ou d'opinions politiques. Fondée en 1919, la Fédération compte 187 Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge membres, un Secrétariat à Genève, cinq zones à travers le monde, et plus de 60 délégations stratégiquement réparties pour soutenir ses activités mondiales.

⁴⁴ Ce qui suit n'est qu'un exemple, utilisé pour montrer que la description du poste doit être adaptée au contexte spécifique.

Décrire la zone et les facteurs démographiques, géographiques, politiques, économiques et culturels pertinents.

Relations de travail clés

- **Supérieur hiérarchique:** (titre du poste du superviseur)
- **Interne:** Membres de l'équipe PMER, administrateurs de programme, responsables techniques des secteurs de programme, direction des Sociétés nationales et homologues chargés du suivi et de l'évaluation, Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et autres acteurs du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, etc.
- **Externe:** Mentionner les donateurs et répertorier tous les partenaires de la société civile et les partenaires gouvernementaux, les institutions des Nations Unies ou organisations internationales, les universités et les associations/centres nationaux d'évaluation, et consultants en matière de suivi et d'évaluation, etc.

Principales responsabilités⁴⁵

Les principales responsabilités sont notamment les suivantes :

- a. **Être le coordonnateur du Secrétariat** pour les questions touchant le suivi et l'évaluation à XXX, et coordonnant la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation, le renforcement des capacités, le partage de connaissances, et l'apprentissage du Secrétariat et des différentes Sociétés nationales.
- b. **Assurer la coordination au sein de la Fédération** pour garantir un suivi et des rapports précis, complets et utiles relatifs aux activités et aux impacts du projet, aux niveaux interne et externe. Cette tâche comprend une collaboration particulièrement étroite avec les responsables de programmes dans la zone, le département PMER de la zone, et les coordonnateurs PMER/opérations des Sociétés nationales pour faire en sorte que les données de suivi soient collectées et incluses dans les rapports relatifs à l'opération. Elle peut comprendre la coordination des activités des administrateurs chargés de l'établissement de rapports au Secrétariat.
- c. **Diriger la création de systèmes de suivi et d'évaluation** fondés sur des procédures et des processus normalisés pour faire en sorte que les données du suivi soient crédibles, fiables, opportunes et d'un bon rapport coût-efficacité, guident les responsables dans la prise de décision et la planification stratégique et permettent de respecter les obligations en matière de redevabilité.
- d. **Coordonner et superviser les évaluations du Secrétariat**, en s'assurant qu'elles sont opportunes, utiles et éthiques, en respectant les critères et les normes définis dans le Cadre d'évaluation de la Fédération. Cela comprend l'élaboration des mandats et la gestion des enquêtes du programme (p. ex., études de référence), des évaluations en temps réel, à mi-parcours et finales des projets, des études spéciales et d'autres composantes du système de suivi et d'évaluation en fonction des besoins en assistance technique, en utilisant une gamme de méthodes quantitatives et qualitatives et diverses méthodologies participatives pour le suivi de la performance.
- e. **Diriger l'adaptation ou l'élaboration d'outils spécifiques de planification, d'appréciation initiale, de suivi, d'évaluation et de compte rendu** pour garantir la cohérence et la qualité de la collecte de données, en appliquant et

⁴⁵ Ce qui suit n'est qu'un exemple, utilisé pour montrer que la description du poste doit être adaptée au contexte spécifique.

renforçant les lignes directrices du Secrétariat en matière de suivi, d'évaluation et de compte rendu.

- f. **Fournir des conseils techniques au personnel des programmes en ce qui concerne l'intégration de systèmes appropriés de suivi et d'évaluation** dans les projets/programmes, en fonction des besoins et des exigences du Secrétariat et des donateurs, des ressources et des capacités. Cette tâche comprend : 1) une **évaluation adéquate des besoins** pour guider l'élaboration de programmes pertinents; 2) l'utilisation de **cadres logiques** de projets/programmes selon les lignes directrices de la Fédération; 3) l'élaboration **d'indicateurs SMART** (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps), sur la base de lignes directrices claires et concises qui définissent les indicateurs, les sources de données, les méthodes de collecte de données, la fréquence et le public.
- g. **Préparer et former le personnel, les principales parties prenantes et les partenaires de la mise en œuvre**, selon que de besoin, à la conception de projets/programmes ainsi qu'aux concepts, aux compétences et aux outils du suivi et de l'évaluation.
- h. **Dresser un inventaire des sources fiables de données secondaires** de statistiques clés, afin de contribuer au suivi et à l'évaluation, et de réduire le temps et les ressources consacrés à la collecte de données primaires ainsi que l'impact négatif (lassitude à l'égard des évaluations) dans les populations cibles (voir également point « j » ci-dessous)
- i. **Effectuer des contrôles systématiques de la qualité des activités de suivi et d'évaluation** en supervisant l'enregistrement des progrès et des résultats de l'opération par rapport aux cibles, et le compte rendu à ce sujet.
- j. **Travailler en réseau et en coordination avec les ONG, les institutions des Nations Unies et d'autres organisations internationales** pour 1) maximiser la coordination et la collaboration en ce qui concerne la collecte de données et l'utilisation efficace du temps et des ressources, et réduire les chevauchements de collecte de données et l'impact négatif (lassitude à l'égard des évaluations) dans les populations cibles; 2) s'assurer que la Fédération se tient à jour concernant les aspects contemporains et les meilleures pratiques en matière de suivi et d'évaluation, de qualité et de redevabilité dans les opérations de secours et de relèvement.
- k. **Créer et/ou maintenir des forums du suivi et de l'évaluation** entre la Fédération et ses parties prenantes, tant les partenaires que les bénéficiaires, pour soutenir une programmation de qualité et des normes de redevabilité et en débattre.
- l. **S'assurer que les enseignements tirés du programme de suivi et d'évaluation améliorent la sélection, la conception et la mise en œuvre des programmes futurs.** Cette tâche comprend la liaison avec des organisations externes aux fins d'identifier et de diffuser les bonnes pratiques en matière de suivi et d'évaluation et de contribuer au partage des connaissances.

La liste ci-dessus n'est pas exhaustive et peut comprendre d'autres responsabilités et tâches.

Devoirs incombant à tout le personnel

1. Œuvrer activement à la réalisation des objectifs du Secrétariat.
2. Respecter les Principes de la Croix-Rouge Croissant-Rouge et travailler conformément à ces Principes.
3. Assumer toutes autres tâches et responsabilités liées au poste, assignées par le supérieur hiérarchique.

Qualifications et compétences

Formation

- Maîtrise ou diplôme d'un niveau supérieur en sciences sociales ou dans un autre domaine connexe.

Expérience

- Un minimum de cinq années d'expérience internationale pertinente sur le terrain et au siège dans les domaines des secours en cas de catastrophe, du relèvement ou du développement.
- Expérience du suivi et de l'évaluation dans les secteurs des secours humanitaires et du développement, de préférence avec une expérience dans les processus participatifs, la gestion conjointe et les questions de genre.
- Expérience en matière d'encadrement du personnel des programmes, de facilitation de la formation et de sélection et de gestion de consultants.
- Une connaissance de l'environnement opérationnel de la Fédération est utile.

Compétences et connaissances

- Une connaissance approfondie de la conception, du suivi et de l'évaluation de projets fondés sur un cadre logique.
- Conduite et/ou supervision d'enquêtes et d'évaluations des besoins et d'analyses quantitatives des données.
- Méthodologies de recherche sociale, y compris compétences solides en matière d'analyse et de communication et capacité d'assimiler et de traiter l'information visant des publics très divers.
- Capacité de former le personnel des projets/programmes aux différents aspects du suivi et de l'évaluation.
- Engagement solide envers les Principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et le Code de conduite, et capacité de les faire respecter en tout temps par toutes les parties prenantes (bénéficiaires, volontaires, collègues et partenaires).
- Compréhension élémentaire du cadre juridique des opérations humanitaires, ainsi que des questions liées au genre, à la protection, et à la vulnérabilité sociale ou humaine.
- Aptitudes pour les relations interpersonnelles et sensibilité culturelle.
- Connaissance professionnelle des programmes informatiques suivants : Microsoft Windows, Outlook, Word, Excel et Access ; SPSS et un autre logiciel majeur d'analyse statistique.
- Maîtrise de l'anglais, et connaissance de XXXX.
- Permis de conduire international valable.

Compétences

- Auto-motivé, bon jugement, sens de l'initiative, et capacité de travailler avec les autres et de les diriger.
- Excellentes aptitudes pour les relations interpersonnelles et capacité de collaborer avec les collègues et de les motiver pour atteindre des objectifs communs.

- Excellente aptitude à réaliser des tâches complexes de manière indépendante, à réaliser plusieurs tâches simultanément, à établir des priorités et à respecter des échéances multiples.
- Excellentes compétences en matière de communication verbale et écrite.
- Compétences solides en matière de gestion et d'organisation du temps, en accordant une grande attention aux détails.
- Capable de travailler dans un environnement stressant avec un accès limité aux services essentiels.

Procédures de candidature

Les candidats intéressés doivent soumettre leur dossier de candidature d'ici au XdateX à : (inscrire le nom et l'adresse postale, ou le courriel).

1. **Curriculum vitae** (CV).
2. Lettre de motivation résumant clairement votre expérience dans le secteur, avec **trois références professionnelles** avec lesquelles nous pourrions prendre contact.
3. Au moins **un échantillon d'écriture** portant sur un exemple pertinent de la description de poste ci-dessus.

Les dossiers de candidature ne seront pas retournés aux candidats. Seuls les candidats présélectionnés seront invités à participer à l'étape suivante du processus. Nous vous remercions d'avance de votre compréhension.

ANNEXE 22: Calendrier de formation au suivi et à l'évaluation

Calendrier de formation au suivi et à l'évaluation				
Activité de formation au suivi et à l'évaluation (avec exemples)	Calendrier	Lieu	Participants	Budget
Planification du projet/programme				
Planification du suivi et de l'évaluation				
Formation à la gestion des évaluations				
Formation à la collecte de données				
Formation au logiciel de base de données				
Etc.				



Scott Chaplowe/IFRC

Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophes

Le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophes a été élaboré et approuvé durant l'été de 1994 par huit des plus grandes agences spécialisées du monde dans l'action humanitaire.

Comme la plupart des codes professionnels, celui-ci n'a aucun caractère coercitif. Il énonce dix principes de base auxquels tous les acteurs humanitaires dans leurs réponses aux catastrophes devraient souscrire, puis décrit les relations que les institutions travaillant dans le domaine des secours devraient s'efforcer d'établir avec les gouvernements donateurs, les autorités des pays bénéficiaires et le système des Nations Unies.

Le Code de conduite n'engage que les institutions qui décident de s'y soumettre. Aucun groupement international ou ONG n'est habilité à sanctionner ses membres. Il permet à la Fédération internationale, au CICR et aux autres institutions fondatrices à la fois de surveiller l'application de leurs propres normes en la matière et d'encourager d'autres institutions à adopter des normes analogues.

Il a été publié dans l'espoir que des acteurs humanitaires du monde entier s'engageront publiquement à s'y conformer, devenir signataires et adhérer à ses principes. Les gouvernements et les donateurs peuvent s'y référer utilement pour évaluer les méthodes de travail des agences avec lesquelles ils collaborent. Enfin, les communautés affectées par des catastrophes sont en droit d'attendre des organismes qui cherchent à leur porter assistance qu'ils respectent les normes et principes définis dans ce Code.

Principes du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les ONGs lors des opérations de secours en cas de catastrophes

1. L'impératif humanitaire, priorité absolue
2. L'aide est apportée sans aucune considération de race, de croyance ou de nationalité du bénéficiaire, et sans discrimination d'aucune sorte. Les priorités en matière d'assistance sont déterminées en fonction des seuls besoins
3. L'aide ne saurait être utilisée au service de convictions politiques ou religieuses, quelles qu'elles soient
4. Nous nous efforcerons de ne pas servir d'instrument à la politique étrangère des gouvernements
5. Nous respecterons les cultures et les coutumes
6. Nous chercherons à fonder nos interventions sur les capacités locales
7. Nous nous emploierons à trouver des moyens d'associer les bénéficiaires des programmes à la gestion des secours
8. Les secours doivent autant viser à limiter les vulnérabilités futures qu'à satisfaire les besoins essentiels
9. Nous nous considérons responsables, tant à l'égard des bénéficiaires potentiels de nos activités que vis-à-vis de nos donateurs
10. Dans nos activités d'information, de promotion et de publicité, nous présenterons les victimes de catastrophes comme des êtres humains dignes de respect, et non comme des objets de commisération

Principes fondamentaux du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Humanité: Né du souci de porter secours sans discrimination aux blessés des champs de bataille, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, sous son aspect international, s'efforce de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Il tend à protéger la vie et la santé ainsi qu'à faire respecter la personne humaine. Il favorise la compréhension mutuelle, l'amitié, la coopération et une paix durable entre tous les peuples.

Impartialité: Il ne fait aucune distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale et d'appartenance politique. Il s'applique seulement à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir par priorité aux détrences les plus urgentes.

Neutralité: Afin de garder la confiance de tous, le mouvement s'abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d'ordre politique, racial, religieux et idéologique.

Indépendance: Le Mouvement est indépendant. Auxiliaires des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires et soumises aux lois qui régissent leurs pays respectifs, les Sociétés nationales doivent pourtant conserver une autonomie qui leur permette d'agir toujours selon les principes du Mouvement.

Volontariat: Il est un Mouvement de secours volontaire et désintéressé.

Unité: Il ne peut y avoir qu'une seule société de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge dans un même pays. Elle doit être ouverte à tous et étendre son action humanitaire au territoire entier.

Universalité: Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au sein duquel toutes les sociétés ont des droits égaux et le devoir de s'entraider, est universel.

Guide pour le suivi et l'évaluation

de projets/programmes

Le but de ce guide est de promouvoir une compréhension commune et une pratique fiable du suivi et de l'évaluation dans les projets/programmes de la Fédération.

Ce guide a pour publics cibles les responsables des projets et programmes, ainsi que le personnel et les volontaires de la Fédération, les donateurs et les partenaires, et d'autres parties prenantes.

Principaux sujets de ce guide:

Concepts du suivi et de l'évaluation et considérations

- Gestion axée sur les résultats
- Le suivi, l'évaluation et le cycle du projet/programme
- Qu'entend-on par suivi ?
- Qu'entend-on par évaluation ?
- Études de référence initiale et finale
- Comparaison entre suivi, évaluation, examen et audit
- Normes et éthique dans le cadre du suivi et de l'évaluation
- Prêter attention au genre et aux groupes vulnérables
- Réduire les biais et les erreurs

Six étapes clés des projets/programmes du suivi et de l'évaluation

- Étape 1 – Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation
- Étape 2 – Planifier la collecte et la gestion des données
- Étape 3 – Planifier l'analyse des données
- Étape 4 – Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations
- Étape 5 – Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités
- Étape 6 – Établir le budget du suivi et de l'évaluation

Annexes – avec des indications supplémentaires, des modèles, des outils et des ressources