

Partie 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION



Le contexte

La participation des parties prenantes

L'apprentissage

Le cycle de projet

Le plan de projet

Le suivi

L'évaluation

L'évaluation d'impact

La mise au point d'un système de suivi, d'évaluation et d'évaluation d'impact

L'évaluation des projets, produits et services d'information destinés à soutenir les actions en faveur de la réduction de la pauvreté et de l'amélioration des moyens de subsistance des populations dans les pays en développement s'articule autour d'un ensemble d'activités tout à fait classiques. L'expérience montre qu'il est difficile de comprendre, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi de l'évaluation sans avoir une idée précise de ce type d'activités contextuelles – depuis la planification, la gestion, la mise en œuvre jusqu'au suivi et à l'évaluation d'impact du projet.

La première partie fournit des informations générales sur le suivi, l'évaluation et l'évaluation d'impact, définit ces concepts et présente les changements récents dans leur approche. Elle décrit les deux ingrédients essentiels d'une bonne évaluation – la participation des parties prenantes et l'apprentissage. Les bases étant posées, il s'agit ensuite de prendre en considération le contexte dans lequel se déroule l'évaluation – le cycle de projet, un outil de gestion largement utilisé, et l'importance de la planification. Le suivi, l'évaluation et l'évaluation d'impact seront enfin brièvement examinés avant d'aborder la deuxième partie, qui sera consacrée à une analyse approfondie du processus d'évaluation.

La première partie propose un référentiel des meilleures pratiques ainsi que des exemples d'activités variées qui ont été mises en œuvre dans le cadre d'un cycle de projet appliqué à des projets, produits ou services d'information.

Le contexte

Le suivi et l'évaluation sont centrés sur la planification et la mise en œuvre d'un projet. Le suivi met surtout l'accent sur des *questions opérationnelles*, alors que l'évaluation vise le plus souvent à répondre à des *questions stratégiques* et utilise l'information générée par les activités de suivi. L'évaluation d'impact est en réalité la partie finale de l'évaluation. Elle décrit principalement les changements observés dans la vie des populations du fait de la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme.

Encadré 1.1 Définitions

SUIVI

Le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décision, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à l'apprentissage. Il recourt généralement à un ensemble d'activités classiques et sert à fournir aux responsables et aux acteurs à la base d'un projet des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus, mesurés sur la base d'indicateurs préétablis et des résultats escomptés.

ÉVALUATION

L'évaluation est un examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi que de porter un jugement d'ensemble sur une opération et en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'accessibilité, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité, la pertinence, la convivialité et l'utilité d'un projet par rapport aux objectifs de l'organisation.

Le « S&E » est un moyen communément utilisé pour faire référence à la combinaison des termes « suivi et évaluation », qui permet d'obtenir les connaissances et les informations requises pour la bonne gestion du projet, l'apprentissage organisationnel et collaboratif, la communication des résultats et la satisfaction des obligations de redevabilité.

IMPACT

L'impact est défini comme l'ensemble des changements dans les conditions de vie des gens, tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué. Ces changements peuvent être positifs ou négatifs, voulus ou imprévus. Perçus dans les conditions de vie, ils peuvent correspondre au niveau des objectifs spécifiques ou à celui de l'objectif général d'une intervention (voir pages 68-83).

Traditionnellement, les processus de suivi, d'évaluation et d'évaluation d'impact ont surtout été perçus comme une obligation de redevabilité envers les agences de financement eu égard aux dépenses réalisées pour l'achat d'intrants et la mise en place d'activités, et ont souvent été mis en œuvre par des évaluateurs externes. Leur rôle dans la gestion de l'impact est souvent négligé et les informations et enseignements qu'ils génèrent restent inutilisés.

Toutefois, on s'accorde de plus en plus souvent à reconnaître que ces processus peuvent être utilisés non seulement pour répondre aux exigences de financement, mais aussi à des fins d'auto-évaluation et d'apprentissage. Ils doivent en outre inclure les parties prenantes, notamment les principales parties prenantes (les utilisateurs de produits et services d'information). Cela signifie qu'il faut faire les choses de manière différente, non sans conséquences pour la planification, les capacités d'évaluation et les budgets. Le tableau 1.1 résume les changements intervenus dans l'approche de suivi, d'évaluation et d'évaluation d'impact.

Tableau 1.1**Changements intervenus dans l'approche de suivi, d'évaluation et d'évaluation d'impact**

APPROCHE TRADITIONNELLE	NOUVELLE APPROCHE
Suivi, évaluation et évaluation d'impact principalement pour les organismes externes de financement	Suivi, évaluation et évaluation d'impact pour chaque partie prenante au projet
Principalement centrée sur les activités du cadre logique et le rapport financier	Offre des suggestions, génère des connaissances et facilite les changements d'orientation
Beaucoup de données et peu d'analyse (longs rapports)	Solide en matière d'analyse (pistes d'amélioration)
Peu d'apprentissage	L'apprentissage est un élément essentiel
Faible participation des parties prenantes	Participation accrue des parties prenantes dans la prise de décision et intégration dans l'équipe d'évaluation
Perçue comme fastidieuse et pas très utile pour le personnel ou les parties prenantes	Perçue comme active, intéressante et utile

Si le but ultime d'une évaluation est la gestion de l'impact – et cela devrait être ainsi –, celle-ci doit promouvoir effectivement la participation des parties prenantes et être orientée vers l'apprentissage. La question de savoir comment impliquer les principaux acteurs et comment parvenir à l'apprentissage devrait pouvoir être intégrée, du début à la fin, dans le processus de gestion de projet.

La participation des parties prenantes

La participation des parties prenantes est définie comme l'implication active des acteurs concernés dans la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation d'un projet. Les parties prenantes sont des individus, des groupes ou des organisations qui s'intéressent directement ou indirectement à un projet et/ou qui ont une incidence sur sa mise en œuvre et ses résultats. On fait généralement la distinction entre parties prenantes principales et parties prenantes secondaires. Citons, à titre d'exemple, les groupes cibles de projet, les ONG, les leaders communautaires et les organismes donateurs.

Les principales parties prenantes sont les utilisateurs potentiels des produits et services d'information et représentent par conséquent le seul groupe qui peut réellement parler de l'impact d'un projet. Si les

principales parties prenantes n'ont pas facilement accès à un produit ou à un service, ou qu'elles ne peuvent l'utiliser aisément, il n'y aura vraisemblablement aucun impact. Leur implication dans le cycle de projet en facilitera l'utilisation en aidant à s'assurer que :

- le produit ou service d'information est complet, pertinent et durable,
- et qu'il est accessible à la fois physiquement et en termes de diffusion (par exemple, le langage et le niveau de langue utilisé pour en assurer la distribution et la promotion).

L'implication de différents groupes de parties prenantes doit se faire de manière appropriée et sur la base d'un accord mutuel. Pour améliorer la qualité et l'impact des produits et services d'information, les parties prenantes principales et secondaires devront :

- aider à établir un consensus autour de la problématique à aborder et des interventions proposées ;
- donner aux parties prenantes une idée claire de ce qui doit être fait et pourquoi, afin de renforcer leur adhésion et leur participation au projet ;
- améliorer la qualité des informations recueillies ;
- améliorer la qualité de l'analyse (les parties prenantes fournissent souvent des indications intéressantes sur les forces et faiblesses d'un projet) ;
- aider à accroître la compréhension et l'intérêt pour le projet.

Il existe plusieurs techniques pour faire participer les parties prenantes aux différentes étapes d'un projet. Depuis les années 1960, les approches participatives jouissent d'une popularité de plus en plus grande et celles qui sont regroupées sous le terme générique « Apprentissage et action participatifs » (AAP) s'avèrent beaucoup plus efficaces (voir points 5, 6 et 7 de l'encadré 1.2). Dans les approches traditionnelles, les parties prenantes étaient souvent considérées comme passives ou comme de simples sources d'information ; nul n'était à même d'appuyer leur participation active (voir points 1, 2, 3 et 4 de l'encadré 1.2).

Cette implication ne consiste pas seulement à inclure les parties prenantes dans le cycle de projet. Il s'agit également de s'assurer que leur niveau de mobilisation est significatif et cela implique un échange et un partage d'idées et d'informations, ainsi qu'une participation au processus décisionnel. Il ne faut pas se cantonner à une participation passive, dans laquelle les populations concernées sont simplement mises au courant, questionnées, consultées de temps à autre et/ou impliquées uniquement pour fournir des ressources (main-d'œuvre ou transport) pour contribuer au projet.

Une participation efficace des parties prenantes doit être :

- **fonctionnelle** : les parties prenantes ont la possibilité d'influer sur des décisions liées à un projet ; toutefois, il se peut que les décisions concernant le cadre général du projet aient déjà été prises, mais il existe bien d'autres possibilités de décision ;
- **interactive** : les parties prenantes participent par des analyses en commun qui mènent à des plans d'action, à de nouveaux projets et au renforcement des groupes existants. Cette participation favorise également l'appropriation du projet.

L'engagement des parties prenantes dans une démarche participative repose exclusivement sur l'association des deux types de participation présentés ci-dessus et sur le principe d'une participation active des principales parties prenantes.

Encadré 1.2**La participation des parties prenantes dans le contexte de l'approche traditionnelle et de la nouvelle approche****Approche traditionnelle**

1. PARTICIPATION PASSIVE. La population est mise au courant de ce qui va se passer ou de ce qui s'est déjà passé. *EXEMPLE : les agents du secteur de la santé sont informés qu'un cours de formation sur le VIH/sida sera organisé à leur intention au cours des prochains mois.*
2. PARTICIPATION EN FOURNISSANT DES INFORMATIONS. La population répond à des questions préparées, elle n'a pas l'opportunité d'influencer les débats. *EXEMPLE : il est demandé aux visiteurs d'une bibliothèque de remplir un questionnaire en vue d'évaluer leur intérêt pour un certain nombre de livres.*
3. PARTICIPATION PAR CONSULTATION. La population est consultée, on écoute son point de vue et on lui demande de faire part de ses remarques concernant le processus, mais elle n'intervient pas dans la prise de décision. *EXEMPLE : il est demandé aux lecteurs d'un bulletin d'information de donner leur avis sur son contenu et sa présentation. Les éditeurs décident des suggestions à appliquer.*
4. PARTICIPATION PAR INCITATION MATÉRIELLE. La population participe en fournissant des ressources, telles que la main-d'œuvre, les connaissances et le transport contre de la nourriture, de l'argent ou d'autres incitations matérielles. Elle peut choisir de participer ou pas, mais ne peut influencer l'activité dans son ensemble. *EXEMPLE : les responsables d'un projet d'information rédigent un article pour un bulletin d'information où ils font part de leurs expériences et pour lequel ils reçoivent une rémunération symbolique.*

Nouvelle approche

5. PARTICIPATION FONCTIONNELLE. La population participe et influe sur les décisions prises dans les projets pour lesquels un cadre général a été défini, mais il y a largement place pour d'autres possibilités de décision. *EXEMPLE : les agents de vulgarisation participent à l'élaboration d'une approche de vulgarisation et les formateurs participent à la réflexion méthodologique sur un cours de formation concernant la nouvelle approche.*
6. PARTICIPATION INTERACTIVE. La population participe par des analyses en commun qui mènent à des plans d'action, de nouveaux projets ou au renforcement des groupes existants ; les groupes améliorent ainsi leur sens de l'appropriation et ont la possibilité de prendre des décisions au niveau local. *EXEMPLE : guidées par les concepteurs de programmes radiophoniques, les jeunes filles sont encouragées à identifier certaines questions spécifiques qui pourraient, selon elles, être abordées dans le cadre d'un programme radiophonique destiné aux jeunes et peuvent également élaborer leurs propres programmes.*
7. MOBILISATION PERSONNELLE. La population est en mesure d'identifier ses propres problèmes et d'apporter ses propres solutions, mais peut avoir recours à une aide extérieure pour les appliquer. *EXEMPLE : les paysans ont évalué eux-mêmes leurs besoins et ont sollicité une rencontre avec les autorités locales pour les aider à organiser un cours de formation.*

Adapté de Pretty (1994)

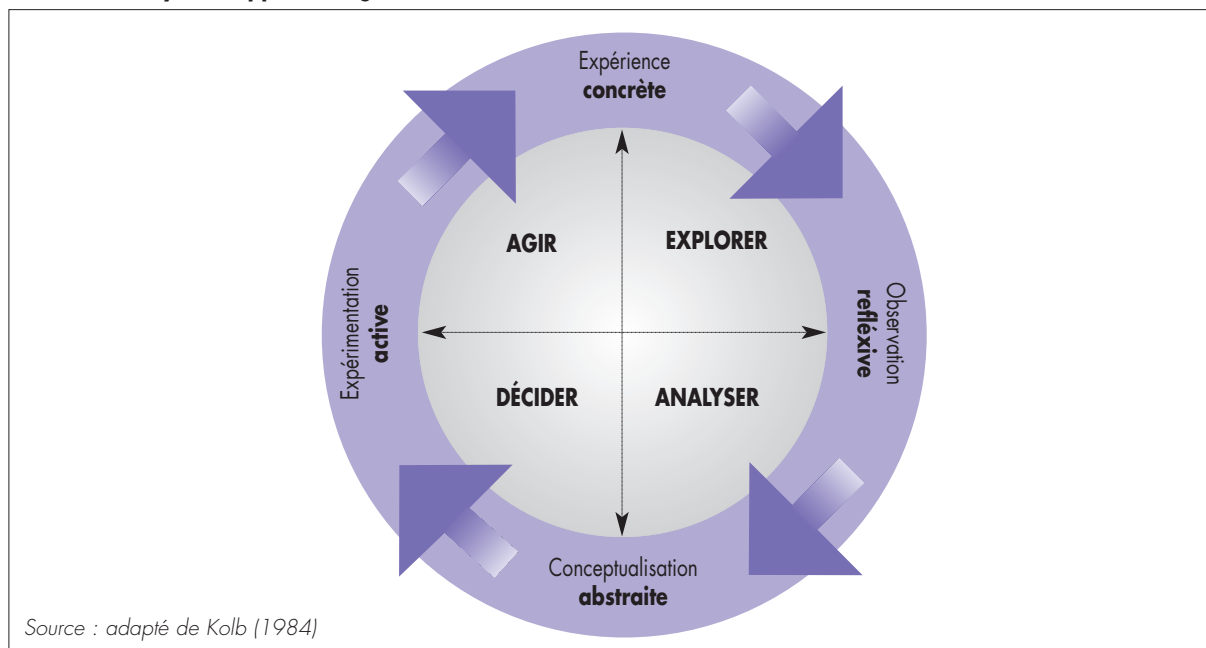
Garantir la participation de toutes les parties prenantes n'est pas une tâche facile. Bien souvent, cela peut prendre beaucoup de temps et nécessiter des ressources, lesquelles ne sont pas forcément disponibles, et la participation du public au processus décisionnel implique que vous soyez ouvert à une confrontation d'idées et de points de vue. Il est donc important d'examiner le processus de participation des parties prenantes dans tous ses détails, en tenant compte des avantages mais aussi des défis à relever.

L'apprentissage

Nous abordons ici le processus d'apprentissage tout au long du cycle de projet, y compris pendant la phase d'évaluation du cycle (voir figure 1.2, page 8). Il s'agit de réfléchir sur les expériences réalisées dans le cadre du projet et d'utiliser les leçons tirées de ces expériences pour améliorer l'action future.

Il est important d'intégrer l'apprentissage dans les démarches de planification, de suivi et d'évaluation et d'inclure les parties prenantes principales et secondaires dans ce processus. L'utilisation de méthodes participatives orientées vers l'apprentissage pour planifier, mettre en œuvre et assurer le suivi-évaluation de projets encouragera les parties prenantes à échanger leurs points de vue. L'objectif étant de s'engager

Figure 1.1
Le cycle d'apprentissage



dans un processus ou cycle d'apprentissage actif qui contribue à améliorer vos projets, produits et services d'information. Le cycle d'apprentissage de Kolb (voir figure 1.1) est un modèle communément utilisé.

Dans ce modèle, l'« expérience concrète » est suivie d'une « observation réflexive » (individuelle ou en groupe) sur cette expérience. Cette observation réflexive conduit à la « conceptualisation abstraite », qui décrit l'expérience et lui applique des théories connues, et le cycle se termine par l'« expérimentation active ». Dans cette étape, il s'agit de trouver les moyens de modifier les acquis de l'expérience, et le cycle peut ainsi recommencer. Ce processus se déroule dans un laps de temps qui va de quelques minutes à plusieurs jours, semaines ou mois (en fonction du thème abordé) et peut se produire de manière simultanée, en boucle. Il est opportun de commencer le cycle en réfléchissant sur des expériences déjà vécues (voir l'exemple dans l'encadré 1.3) et de passer ensuite aux autres étapes.

Il est intéressant de noter que plusieurs groupes de parties prenantes se retrouvent souvent à des niveaux différents du cycle d'apprentissage. Un groupe peut déjà avoir décidé d'appliquer quelques leçons tirées de l'expérience, alors qu'un autre groupe n'a pas encore terminé son analyse de la situation ou exploré les solutions aux problèmes soulevés par cette analyse. Si l'on veut produire un impact sur la manière dont les changements s'opèrent au niveau d'un projet existant, ou d'autres projets semblables à l'avenir, il est important de s'assurer que l'ensemble des parties concernées évoluent au même rythme tout au long du cycle d'apprentissage. Il existe différents moyens de renforcer l'apprentissage tout au long d'un projet, notamment :

- l'implication des parties prenantes dans toutes les étapes du projet, en leur permettant d'accéder à des informations pertinentes et opportunes tout au long du processus de planification et de mise en œuvre ;
- le renforcement des capacités des parties prenantes pour leur permettre de participer à toutes les étapes du cycle d'apprentissage ;
- les opportunités d'apprentissage régulières (ateliers, formation, visites d'échange) ;
- les initiatives visant à favoriser le dialogue, l'esprit d'ouverture, la créativité et l'expérimentation.

Il faut également prendre conscience des obstacles qui peuvent empêcher l'apprentissage au sein d'une organisation (voir encadré 1.4).

Encadré 1.3**Application du cycle d'apprentissage à la formation des agriculteurs**

RÉFLEXION. L'apprentissage s'applique dans ce cas à un service national de vulgarisation des pêches qui, pendant de nombreuses années, a travaillé avec des agriculteurs dans le cadre du « système de formation et de visite ». Manifestement, ce système n'a pas donné les résultats escomptés et les agents de vulgarisation ont consacré du temps aux agriculteurs pour réfléchir ensemble sur ce qui n'avait pas fonctionné et ce qu'il fallait changer dans la perspective des prochaines séances de formation.

APPRENTISSAGE. Il ressort de cette réflexion que les agriculteurs avaient besoin d'une formation qui leur permette d'adapter leurs méthodes d'exploitation agricole à ces nouvelles pratiques et qu'ils souhaitent bénéficier d'un soutien au terme de la formation initiale. Ces agriculteurs avaient un certain niveau d'instruction et se réjouissaient de pouvoir utiliser du matériel écrit et illustré. Ils souhaitent des matériels écrits qui soient adaptés à leur niveau de langue et à leurs capacités de compréhension, agrémentés d'illustrations liées à leur environnement et enrichis de détails techniques.

APPLICATION. Les agents de vulgarisation ont donc compris la nécessité d'élaborer ces matériels selon une démarche participative commune et de faire appel à l'expertise d'auteurs et d'illustrateurs pour produire des matériels utiles et exploitables. Ensemble, ils ont décidé de travailler en équipe avec les agriculteurs, avant et après la formation.

ACTION. Avant la formation, les équipes ont visité leurs exploitations pour apprendre à connaître leur environnement de travail et leurs sources d'information. Pendant la formation, les auteurs et les illustrateurs ont non seulement travaillé avec les agriculteurs pour s'assurer que le niveau de langue et les illustrations répondaient à leurs attentes, mais aussi avec les agents de vulgarisation pour s'assurer que les matériels étaient complets et corrects sur le plan technique. Un certain nombre d'agriculteurs ont testé les versions préliminaires jusqu'à ce que chacun y trouve satisfaction. Ces matériels ont ensuite été produits puis distribués aux agriculteurs ayant participé à la formation, ainsi qu'à ceux qui n'y ont pas participé mais qui ont été informés par le bouche à oreille, le service de vulgarisation, les affiches publicitaires élaborées pendant les cours de formation et les émissions de radio organisées par le service de vulgarisation.

LE CYCLE SUIVANT. Au terme de cette phase initiale, les agents de vulgarisation ont lancé deux nouveaux cycles de réflexion et d'apprentissage. Ainsi, ils ont pu constater que ces nouveaux matériels à eux seuls donnaient quasiment les mêmes résultats que formation et matériels de base réunis. Pour étendre ce projet à d'autres régions, il a été nécessaire de suivre le cycle dans son intégralité, à savoir : réunir les équipes, apprendre à connaître les agriculteurs et leur environnement, concevoir des matériels écrits et illustrés à leur intention.

Encadré 1.4**Les obstacles à l'apprentissage**

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE. Certaines organisations possèdent une culture où la responsabilité tend à être associée avec le blâme. Cela a pour effet de décourager l'esprit d'ouverture et l'apprentissage. Il faut changer cette culture et encourager les gens à reconnaître qu'il y a souvent autant à apprendre d'un projet caractérisé par une performance déficiente que d'un autre qui s'est avéré un succès.

LA PRESSION POUR DÉPENSER. Apprendre nécessite du temps, et la pression pour atteindre les cibles de dépenses peut inciter les personnes à prendre des raccourcis lors de la planification des projets. Les leçons tirées des expériences précédentes sont ignorées ou appliquées seulement de façon sélective dans la précipitation.

LE MANQUE D'INCITATIONS À APPRENDRE. À moins qu'une responsabilisation appropriée ait été intégrée au cycle du projet, il pourrait n'y avoir que peu d'incitations à apprendre. C'est particulièrement le cas lorsque le personnel change de tâches continuellement. Il passe habituellement à autre chose bien avant que les conséquences négatives d'une déficience dans l'apprentissage se fassent sentir.

LA PERTE DE MÉMOIRE INSTITUTIONNELLE. Une rotation fréquente du personnel, une forte dépendance envers des consultants à court terme, l'affaiblissement ou la dissolution des départements de spécialistes, peuvent provoquer une perte de mémoire institutionnelle.

UNE VISION ÉTRANGÉE. Les personnels de certains départements ou de certaines organisations ont tendance à s'enfermer dans leur routine, en continuant de faire ce qu'ils font depuis toujours, alors même que les défauts des approches et des procédures familières sont déjà largement connus.

L'INSÉCURITÉ ET LE CHANGEMENT. Si les membres du personnel sont confus en ce qui a trait à leurs objectifs, ou si ces objectifs changent fréquemment, cela peut avoir des effets négatifs sur l'apprentissage.

LA NATURE INÉGALE DE LA RELATION D'AIDE. Si les organismes donateurs sont placés dans une position de leadership, plutôt que de travailler sur un pied d'égalité et de partager les décisions avec les organisations bénéficiaires, cela peut entraver la motivation à apprendre.

Adapté de OCDE (2001)

Le cycle de projet

Le suivi, l'évaluation et l'évaluation d'impact s'opèrent dans le contexte d'un cycle de projet. Avant de définir ce qu'est un cycle de projet et de décrire la manière dont il fonctionne, il est important de clarifier la notion de projet et ce qu'on entend exactement par « produits et services d'information », le thème central de ce *Smart Toolkit*. Ces définitions figurent dans l'encadré 1.5.

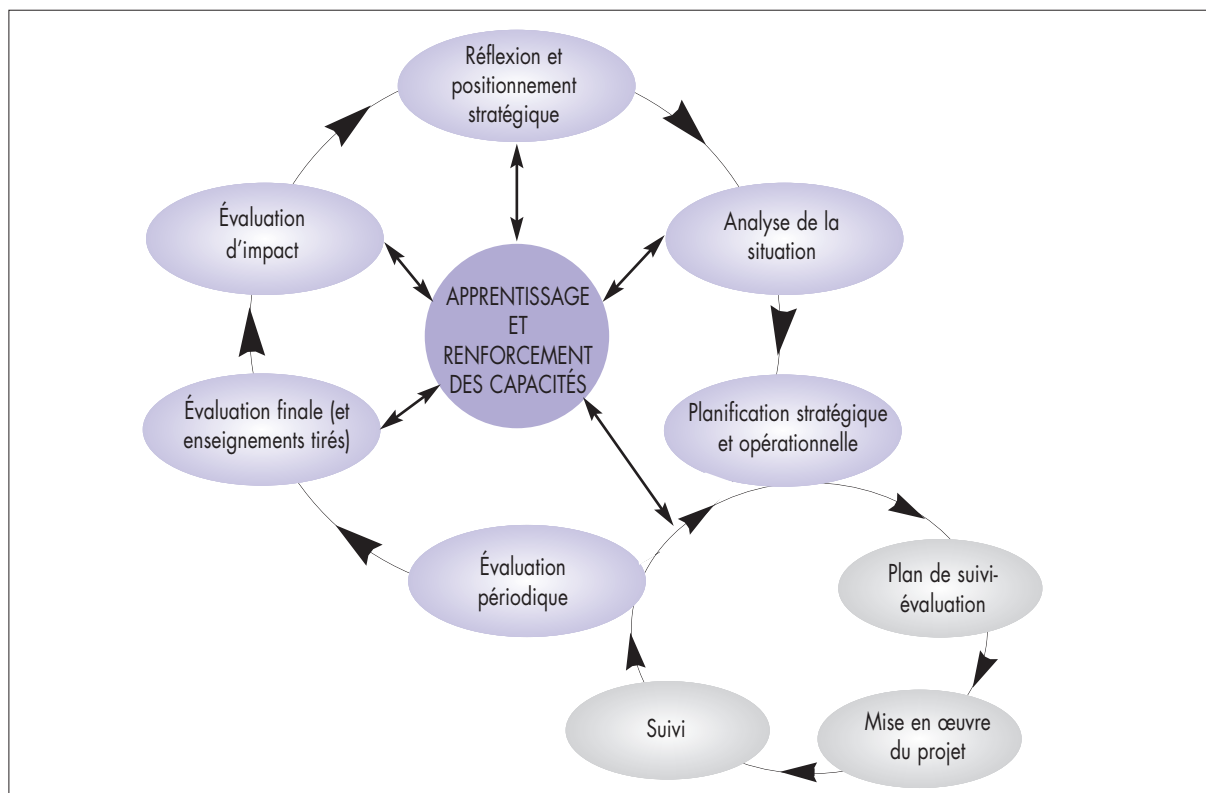
Encadré 1.5 Quelques définitions clés

Quelle différence y a-t-il entre un projet et un programme ?

- Un **projet** est une activité unique destinée à créer ou à offrir un produit/service visant à apporter un changement bénéfique ou à générer de la valeur ajoutée. Il se différencie des processus ou des opérations qui présentent un caractère permanent et visent à créer ou à offrir sans cesse les mêmes produits/services.
- Un **programme** permet de gérer plusieurs projets. Il est donc plus complexe et peut s'étendre sur une période plus longue. Collectivement, ces projets poursuivent généralement un objectif plus vaste (par exemple, l'amélioration des moyens de subsistance des bénéficiaires du programme).

On désigne généralement par « **produits** d'information » et « **services** d'information » les résultats attendus du projet, tels que les cours de formation, les bulletins d'information, les bases de données d'information et les bibliothèques. Contrairement aux projets, qui ont tendance à avoir un commencement et une fin, les services sont souvent réguliers et leur fin n'est pas programmée.

Figure 1.2
Le cycle de projet



Les activités liées à un cycle de projet devraient être imbriquées les unes aux autres dans un processus de gestion cohérente. Si le cycle de projet offre des opportunités appropriées à la participation des parties prenantes et à l'apprentissage, il sera possible à l'avenir d'intégrer les leçons tirées de l'expérience dans de nouveaux cycles, non seulement pour améliorer l'impact de chaque projet, mais aussi pour consolider le processus de renforcement des capacités dans son ensemble.

La figure 1.2 illustre les différentes étapes d'un cycle de projet. L'apprentissage est au cœur du cycle et il est relié à chacune des étapes.

Encadré 1.6

Application du cycle de projet à un cours de formation des agriculteurs

Prenons l'exemple d'un cours de formation sur l'amélioration des pratiques agricoles adoptées par les petits agriculteurs. Ce projet fait partie d'un programme à long terme destiné à améliorer la production agricole dans la région. Les autres composantes du programme comprennent des mesures telles que la distribution de semences et l'appui aux initiatives d'irrigation. Dans le cadre de ce projet, les étapes du cycle de projet se déclinent comme suit.

RÉFLEXION ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE. Clarifier la vision et l'orientation politique de votre organisation, vérifier leur adéquation avec les besoins en matière de renforcement des capacités exprimés par les agriculteurs, en vue d'améliorer la production agricole. À ce stade, il convient de prendre en considération les leçons tirées de précédentes évaluations et évaluations d'impact pour contribuer à la formulation de la stratégie de positionnement.

ANALYSE DE LA SITUATION. Faire un examen critique des facteurs qui constituent un obstacle à la production agricole. Un tel diagnostic peut montrer si un cours de formation sur les pratiques agricoles améliorées contribuerait (ou non) à accroître la production agricole. Si tel est le cas, il convient de passer à l'étape de planification stratégique et opérationnelle du projet.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE. En collaboration avec les différentes parties prenantes, décider des changements à apporter chez les agriculteurs. Cela permet d'obtenir les informations dont vous avez besoin pour choisir les facteurs stratégiques (forme et contenu du cours, participants au cours). Ces informations seront également intégrées dans le plan de suivi-évaluation, qui devra être élaboré à ce stade.

PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE. Définir les questions d'ordre pratique, telles que le budget, les rôles et responsabilités, les personnes-ressources et les participants. Vous devez préparer un plan opérationnel détaillé. Au cours de cette étape, vous devrez également finaliser votre plan de suivi-évaluation et spécifier notamment : comment mener l'évaluation, qui sera chargé de cette tâche et quand faudra-t-il démarrer.

PLAN DE SUIVI-ÉVALUATION. Le suivi met surtout l'accent sur des questions opérationnelles, alors que l'évaluation se focalise sur des questions plus stratégiques. Le plan de suivi-évaluation doit définir l'objet et la portée du projet, décrire ses concepts et ses objectifs, évaluer les besoins d'information spécifiques exprimés par les parties prenantes, formuler les indicateurs, organiser la collecte et l'analyse des données et détailler le processus de communication et de dissémination des résultats.

RÉALISATION. Il s'agit dans un premier temps de mettre en œuvre le projet puis de conduire des évaluations périodiques. L'évaluation peut être effectuée avant (*ex ante*), pendant et/ou après (*ex post*) la mise en œuvre du projet. Dans le cas de cette formation, le processus pourrait s'articuler comme suit : assurer le cours (mise en œuvre du projet), demander aux participants de faire part de leurs remarques et suggestions à la fin du cours, et assurer le suivi du cours quelques mois plus tard en évaluant comment ils ont appliqué ce qu'ils ont appris.

SUIVI. Le suivi doit commencer une fois le projet mis en œuvre. Ce processus continu doit mettre l'accent sur les apports à la réalisation du projet (par exemple, les personnes-ressources), les activités (visites de terrain) et les résultats (le nombre d'agriculteurs ayant bénéficié d'une formation). Le suivi peut être mené de différentes façons, y compris à travers des observations et l'interaction avec les participants.

ÉVALUATION. L'évaluation porte essentiellement sur les résultats immédiats (à court terme) du projet (satisfaction des participants, pertinence du cours). L'évaluation pourrait se dérouler à la fin du cours en demandant aux participants de répondre à un questionnaire, de noter le cours par rapport à des critères préétablis et/ou de débattre sur ce qui a effectivement marché ou pas. On pourrait également leur demander s'ils sont capables d'appliquer ce qu'ils ont appris.

ÉVALUATION D'IMPACT. L'accent est mis sur les changements (à long terme) observés dans les conditions de vie du groupe cible. L'évaluation d'impact est une démarche complexe qui peut exiger du temps et, dans le cas du cours de formation, nécessiter des données de référence cohérentes dans le domaine de la production agricole. Elle doit également reposer, dès le départ, sur une idée précise des changements souhaités par les participants.

Utilisé à bon escient, le cycle de projet peut être un puissant outil de gestion de projets qui vous aidera à améliorer la mise en œuvre des projets, produits et services d'information et à renforcer leurs impacts. Dans l'encadré 1.7, vous trouverez quelques idées sur la manière de travailler avec un cycle de projet orienté vers l'apprentissage et l'impact.

Encadré 1.7

Mettre en œuvre un cycle de projet orienté vers l'apprentissage et l'impact

Faciliter le processus d'apprentissage tout au long du cycle implique que l'on tienne compte de certaines considérations.

APPRENTISSAGE MUTUEL. Il est essentiel d'impliquer les parties prenantes dans des initiatives d'apprentissage (visites d'échange, réunions d'étape) pour garantir l'efficacité d'un projet. L'apprentissage peut être stimulé par des activités variées : encourager les membres à explorer de nouvelles idées et de nouvelles façons de travailler, évaluer et analyser les activités liées au projet, et participer au processus décisionnel.

IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES. L'implication des parties prenantes dans le cycle de projet permet de garantir une diversité de points de vue, améliorant ainsi la pertinence et l'efficacité du projet. Elle suscite également l'appropriation du projet, notamment par les principales parties prenantes.

LIER LA PLANIFICATION ET L'ÉVALUATION. Il est important de s'assurer que l'évaluation met l'accent sur ce qu'il faut savoir en rapport avec les activités et les objectifs du projet. Les résultats de l'évaluation peuvent aider à prendre des décisions à la fois stratégiques et opérationnelles.

DOCUMENTATION. Il est important de documenter les activités du projet et de collecter les informations de manière structurée et systématique pour s'assurer de leur fiabilité et de leur validité. Une mauvaise documentation réduira l'efficacité de l'évaluation. Pour assurer la crédibilité du projet, il importe également de prendre en considération ses facteurs d'échec et de succès.

COMMUNICATION ET DISSÉMINATION DES RÉSULTATS. Les résultats des différentes étapes du cycle de projet doivent être communiqués et disséminés de manière ciblée pour s'assurer que les bonnes personnes reçoivent la bonne information au bon moment.

RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ. Il est important de mettre en œuvre les activités du projet de manière efficace en termes de coûts.

À présent, nous allons passer en revue les étapes clés du cycle de projet, à savoir la planification, le suivi, l'évaluation et l'évaluation d'impact, en tenant compte du fait que la stratégie de déploiement du projet doit être orientée vers l'apprentissage et la participation des parties prenantes.

Le plan de projet

Document formel et approuvé, le plan de projet est utilisé pour orienter le processus de mise en œuvre et de gestion d'un projet. Le plan de projet inclut les éléments suivants : les objectifs (résultats escomptés), les hypothèses, les processus, les activités, les coûts et le calendrier de mise en œuvre.

La planification du projet est l'activité qui consiste à élaborer le plan de projet et il est essentiel qu'il soit préparé en bonne et due forme. Comme le terme l'indique, il s'agit de planifier le projet dans son intégralité, et pas seulement en partie. Il vise à fournir :

- une perspective **stratégique** sur les effets potentiels du projet – résultats et impacts ;
- une perspective **opérationnelle** sur la manière de mettre en œuvre et de gérer le projet – apports, activités et produits ;
- un **cadre** de référence clair pour le suivi-évaluation stratégique.

Les composantes d'un plan de projet

Celles-ci comprennent notamment :

- **Le contexte et la problématique** : décrire le contexte dans lequel votre projet se développe et les problèmes qu'il soulève.
- **Les objectifs** : le but recherché (objectif de développement global) est le changement ultime que l'on souhaite apporter, à travers les actions du projet, dans les conditions de vie des bénéficiaires. L'objectif (spécifique) du projet est le changement que l'on souhaite apporter au comportement des bénéficiaires pour atteindre le but recherché.
- **Les hypothèses** : il s'agit des facteurs externes qui influencent le succès de votre projet, mais qui échappent à votre contrôle ; clarifier les hypothèses permet d'organiser avec souplesse le plan de projet.
- **Les apports à la réalisation du projet ou inputs** : les ressources humaines et matérielles, ainsi que leurs coûts respectifs.
- **Les activités** : vous devez préciser exactement ce que vous comptez faire pour obtenir des résultats.
- **Les réalisations ou outputs** : ce sont les résultats attendus du projet, c'est-à-dire le produit/service que vous souhaitez offrir pour atteindre le but recherché.
- **Les indicateurs et les moyens de vérification** : les indicateurs sont des variables qui permettent de mesurer le succès d'un projet ; les méthodes et les sources de vérification permettent de décrire comment et où vous comptez trouver les informations nécessaires pour vérifier vos évaluations.

Théorie d'action

Toutes ces composantes sous-tendent votre théorie d'action. En fait, nous devons avoir une idée claire de quels changements exactement nous voulons apporter à travers ce projet et de ce qui est nécessaire pour y parvenir.

Chaque plan de projet doit reposer sur une théorie d'action. Si votre théorie d'action est clairement définie, elle vous permettra également de savoir ce qu'il faut évaluer pour déterminer si vos attentes deviennent réalité. Une théorie d'action est bien plus qu'un simple plan. Elle décrit précisément toutes les phases de déploiement du projet d'information. Elle donne une image claire et précise de ce que vous souhaitez faire, montre la voie à suivre pour y parvenir et fournit ce dont vous avez besoin pour évaluer vos performances.

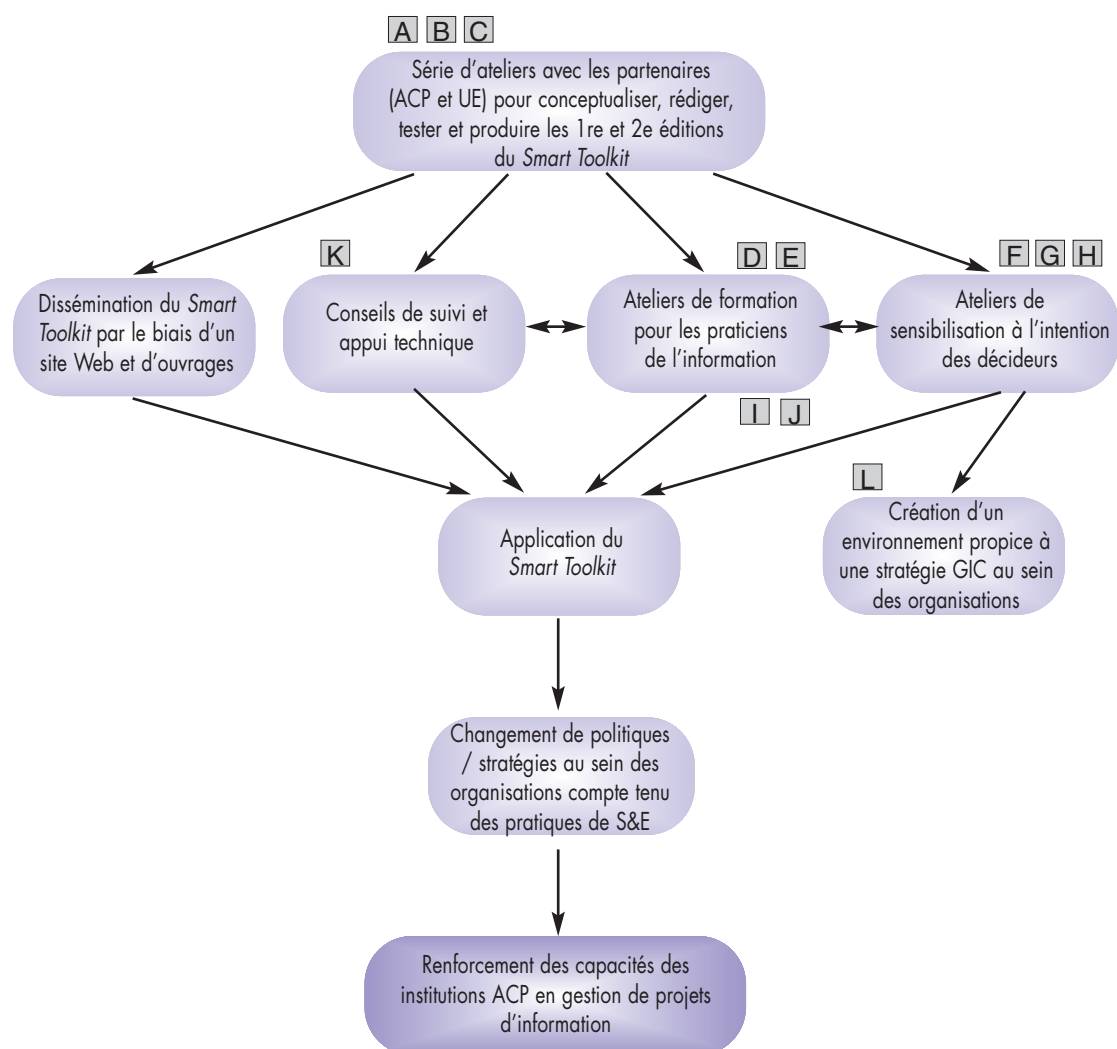
Un diagramme visuel permettra à l'ensemble des acteurs concernés de mieux comprendre la théorie de l'action d'un projet. La figure 1.3 montre un exemple de théorie d'action et le projet en question porte sur l'élaboration de ce toolkit. Bien que cette approche n'ait pas été développée au début du projet, il est intéressant d'observer le cheminement suivi et son évolution au fil du temps.

Cadre logique

Chaque plan de projet doit également avoir un cadre logique, relié à la théorie d'action. Un cadre logique est souvent utilisé pour résumer le plan de projet. Il permet aux principales parties prenantes de mieux comprendre l'objectif central et la logique du projet. La matrice classique du cadre logique est présentée dans le tableau 1.2. D'autres termes équivalents à ceux présentés dans le tableau peuvent parfois être employés (par exemple, au lieu du terme « intervention logique », que nous avons communément utilisé

Figure 1.3

Un exemple de théorie d'action appliquée à l'élaboration de ce toolkit



LEGENDE

- A Manque de sensibilisation au suivi-évaluation (S&E) et à l'évaluation d'impact
- B Manque d'informations générales sur le S&E
- C La rédaction d'un livre accroît l'information disponible sur l'évaluation de projets, produits et services d'information
- D Les participants à l'atelier œuvrent à l'élaboration de projets, produits et services d'information
- E La formation améliore la sensibilisation quant à l'importance de l'évaluation des projets, produits et services d'information
- F Améliorer la sensibilisation des décideurs permet de renforcer leur appui en matière de S&E au sein de leurs organisations
- G Convaincre les décideurs de participer à l'atelier
- H Les organisations locales encouragent les institutions clés, et notamment leurs responsables, à participer aux ateliers de sensibilisation
- I Les participants souhaitent apprendre à élaborer et mettre en place un système de S&E pour leurs projets, produits et services d'information
- J Les participants prennent l'initiative d'améliorer leurs propres compétences
- K Les autres experts en S&E peuvent être invités à apporter leur soutien
- L Les décideurs sont convaincus de l'utilité du S&E et sont disposés à le soutenir

pour ce toolkit, on peut trouver « résumé narratif » ou « hiérarchie des objectifs »). Quel que soit le terme utilisé, ce cadre logique décrit les différents niveaux d'objectifs, des apports (inputs) aux activités, en passant par les réalisations (résultats), l'objectif global et les objectifs spécifiques. Ces objectifs doivent être liés de manière logique et cohérente de telle sorte que, si les résultats sont atteints, l'objectif global aura de bonnes chances d'être réalisé.

Tableau 1.2
Matrice du cadre logique

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLE	MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
OBJECTIF GLOBAL				
OBJECTIF(S) SPÉCIFIQUE(S)				
RÉSULTATS				
ACTIVITÉS				
APPORTS (INPUTS)				

Le cadre logique fournit des informations utiles pour le suivi, l'évaluation et l'évaluation d'impact mais ne doit pas être considéré comme le plan opérationnel de ces processus. Il doit être utilisé comme un outil de planification flexible et doit être révisé à intervalles réguliers pour refléter les résultats du suivi, de l'évaluation et de l'évaluation d'impact. Le tableau 1.3 montre un exemple de cadre logique appliqué au processus d'élaboration de ce toolkit (comparer ce tableau à la figure 1.3, qui présente une théorie d'action appliquée à ce toolkit).

L'élaboration d'un plan de projet

L'importance d'un plan de projet cohérent se justifie pour les raisons suivantes :

- il vous aide à réfléchir sur les changements que vous souhaitez apporter dans le cadre de votre projet d'information ;
- il offre un cadre pour le suivi, l'évaluation et l'évaluation d'impact ;
- il facilite le processus d'élaboration des stratégies et des opérations, y compris les mécanismes d'apprentissage et de participation des parties prenantes, qui contribuent réellement à la réalisation de l'impact ;
- il fournit la base nécessaire à l'obtention des financements.

Tableau 1.3
Résumé du cadre logique pour l'élaboration de ce toolkit

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLE	MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
OBJECTIF GLOBAL	Contribuer au développement agricole au travers du renforcement des capacités des pays ACP			
OBJECTIF(S) SPÉCIFIQUE(S)	Renforcer les capacités des institutions ACP dans la gestion de leurs projets d'information	À l'horizon 2013, les projets d'information seront mieux gérés (mieux ciblés, contenu amélioré)	Rapports annuels indiquant les changements apportés dans la prestation des services Budget affecté au S&E Enquête	
RÉSULTAT 1	Application du toolkit	Utilité du toolkit pour promouvoir le S&E	Récits Enquête	Appui institutionnel au toolkit
ACTIVITÉS LIÉES AU RÉSULTAT 1	Produire le toolkit en organisant des ateliers de rédaction, en le testant et en le révisant	Préparation du toolkit	Publication	
ACTIVITÉS LIÉES AU RÉSULTAT 1	Organiser des ateliers de formation sur l'utilisation du toolkit dans les pays ACP	Formation de spécialistes de l'information au sein des organisations partenaires	Nombre de bénéficiaires formés ; plan d'action	
RÉSULTAT 2	Sensibilisation des instances décisionnaires à l'importance d'un environnement propice au S&E	Instances décisionnaires sensibilisées à l'importance et au rôle du S&E dans le fonctionnement de leurs organisations	Enquête postatelier (6 mois) Les instances décisionnaires peuvent expliquer les raisons de l'importance du S&E	Ce sont les « bonnes » personnes qui prennent part à l'atelier
ACTIVITÉS LIÉES AU RÉSULTAT 2	Organiser des ateliers dans les pays ACP pour sensibiliser les instances décisionnaires à l'importance du S&E dans la gestion des projets, produits et services d'information	Tenue d'ateliers de sensibilisation dans les pays ACP	Suggestions et commentaires issus de l'atelier	
RÉSULTAT 3	Appui technique aux organisations partenaires	Mise en place d'un cadre de soutien au S&E	Rapports annuels Retour d'information	
ACTIVITÉS LIÉES AU RÉSULTAT 3	Faire appel à des consultants chargés d'apporter un appui technique	Organisations utilisant ce support	Rapport sur les réactions concernant les travaux effectués et les réalisations	
ACTIVITÉS LIÉES AU RÉSULTAT 3	Concevoir un site Web dans le but, notamment, d'appuyer les ateliers, les activités de formation, l'élaboration des stratégies, et de lancer une version électronique du Smart toolkit	Site Web et portail d'appui	Commentaires via le SQR	
APPORTS (INPUTS)	Soutien financier et technique			

Au moment de définir les étapes d'élaboration d'un plan de projet, invitez les parties prenantes à participer au processus, dont les étapes importantes consistent à :

- Définir la question de base, la portée du problème ou le domaine de préoccupation. Parmi les exemples possibles, citons notamment : Selon vous, comment la situation peut-elle s'améliorer à l'avenir ? Votre objectif est-il lié à la problématique soulevée ? Quelles sont les politiques existantes qui freinent votre intervention ?
- Effectuer une analyse exhaustive de la situation, y compris une analyse des facteurs externes (par exemple, l'environnement politique). Quel est le problème majeur et comment celui-ci est-il affecté par d'autres facteurs ?
- Conduire une analyse des parties prenantes. Qui sont les parties prenantes ? Et qui sont notamment les principales parties prenantes ? Comment sont-elles impliquées ? Peut-on les inclure dans l'analyse ? Si oui, comment ?
- Dans le cadre de cette analyse des parties prenantes, les projets d'information devront mener une « analyse de l'information » en rapport, notamment, avec leurs principales parties prenantes. Par exemple : Quels sont les produits/services d'information qui existent déjà, lesquels sont utilisés et pourquoi ? Quels sont les moyens de communication déjà disponibles pour diffuser l'information, lesquels sont utilisés et pourquoi ? Quels sont les moyens d'information préférés des citoyens ? Quelle langue de diffusion de l'information préfèrent-ils ?
- Analyser les approches possibles de résolution des problèmes identifiés et formuler une stratégie.
- Fixer des objectifs (objectif global, objectifs spécifiques, résultats) et élaborer des indicateurs, des moyens de vérification et des hypothèses.
- Élaborer un plan de suivi, d'évaluation et d'évaluation d'impact.
- Formuler un plan de travail incluant une vue d'ensemble des tâches et responsabilités de chacun, un résumé de la situation budgétaire et un calendrier de mise en œuvre.
- Identifier les besoins en renforcement des capacités pour la mise en œuvre des activités liées au projet.

Les erreurs courantes qui peuvent se produire lors de l'élaboration d'un plan de projet comprennent :

- un manque de cadrage stratégique pour la préparation du plan de projet ;
- la non-implication des principales parties prenantes ;
- l'inadéquation entre le programme d'activités et le budget affecté ;
- une évaluation irréaliste des risques inhérents à la mise en œuvre du plan ;
- l'utilisation de plans de projet existants sans tenir compte des spécificités inhérentes au nouveau projet ;
- une planification trop détaillée et prématurée ;
- la formulation d'objectifs irréalisables dans une « liste de souhaits » afin de réaliser l'impact voulu ;
- la révision du plan de projet à intervalles irréguliers ;
- une planification qui ne tient pas compte des leçons tirées de l'expérience passée.

Encadré 1.8

Quelques points essentiels sur la planification de projets

- Définir les limites de votre projet en clarifiant non seulement votre vision, vos objectifs et vos politiques, mais aussi les procédures existantes dans le domaine qui vous préoccupe ; déterminer l'impact et fixer des objectifs SMART (voir pages 50 and 96).
- Effectuer une analyse exhaustive de la situation qui tienne compte non seulement des problèmes courants, mais aussi des orientations et opportunités futures potentielles.
- Évoquer la question de la convivialité de tous les produits/services d'information. Travailler en collaboration avec les principales parties prenantes pour déterminer le type de produits/services d'information qu'ils souhaitent et qu'ils peuvent utiliser.
- Clarifier vos hypothèses ainsi que les facteurs externes susceptibles d'influencer votre projet ; le succès ou l'échec d'un projet dépend de ces facteurs.
- Travailler autant que possible avec les parties prenantes pour favoriser l'apprentissage mutuel, susciter l'appropriation et l'engagement, et améliorer l'efficacité, la pertinence et l'impact du projet.
- Expliciter les rôles et les responsabilités.
- Utiliser votre plan de projet pour le suivi-évaluation en l'adaptant, le cas échéant, sur le plan opérationnel et stratégique.
- Utiliser le plan pour mieux communiquer avec l'ensemble des parties prenantes et s'assurer que chaque partie impliquée sait ce qu'elle a à faire, quand, où, comment et pourquoi.

Le suivi

Le suivi vous permet de déterminer si la mise en œuvre des projets, produits et services d'information est conforme au plan établi. Il a pour objet d'évaluer l'efficacité et l'efficience du projet, notamment en ce qui concerne les apports (inputs), les activités et les résultats.

L'efficacité se réfère à la mesure dans laquelle les activités du projet (par exemple, un service questions-réponses) ont contribué à la réalisation de l'objectif spécifique (par exemple, répondre aux questions posées par les utilisateurs de ce service). L'efficience se réfère à la manière dont le projet transforme les ressources (temps, moyens humains, matériels et financiers) de l'intervention en résultats attendus (par exemple, la manière dont ce service pourrait fonctionner avec des ressources limitées).

Si le projet ne se déroule pas selon le plan établi, vous pourriez être amené à prendre des mesures supplémentaires pour le remettre sur la bonne voie. Le cas échéant, il pourrait s'avérer nécessaire de réexaminer votre plan. Le suivi fournit également les informations de base nécessaires pour documenter le processus d'évaluation. Enfin, le suivi permet de tirer les leçons de votre propre expérience au cours du processus de mise en œuvre et cette information est essentielle pour conduire des évaluations.

Le suivi n'est pas une tâche facile, en partie parce que bien souvent les gens ne possèdent pas les compétences et les capacités nécessaires. Il repose sur :

- la conservation des informations et le contrôle de la mise en œuvre de l'ensemble des activités et des produits ;
- l'analyse et l'utilisation des résultats issus de ces travaux.

Le processus de suivi

Le suivi est un processus continu qui consiste à évaluer la mise en œuvre du plan de projet. Il s'agit principalement de répondre à la question : « Progressons-nous selon le plan établi ? » Le suivi peut être assuré à plusieurs niveaux.

- **Au niveau individuel** : Ce que vous faites est-il en rapport avec les activités qui vous incombent ? Qu'est-ce qui fonctionne bien et qu'est-ce qui est à améliorer ?
- **Au niveau du projet** : Les activités en cours de réalisation et les ressources utilisées sont-elles en rapport avec le plan de projet ? Qu'est-ce qui fonctionne bien et qu'est-ce qui est à améliorer ?
- **Au niveau organisationnel** : Qu'est-ce qui fonctionne bien et qu'est-ce qui est à améliorer ?
- **Au niveau des parties prenantes** : Les parties prenantes sont-elles activement impliquées dans le projet (conception, mise en œuvre, suivi et évaluation) ? Qu'est-ce qui fonctionne bien et qu'est-ce qui est à améliorer ?

Avant de lancer le processus, vous devrez cerner les aspects sur lesquels devra porter le suivi et spécifier sa fréquence. Par exemple, souhaitez-vous appliquer le suivi à l'ensemble des activités ou seulement à celles qui incombent aux parties prenantes ? Est-ce qu'il visera principalement à évaluer dans quelle mesure les résultats périodiques contribuent à la réalisation des objectifs du projet dans son ensemble ? Quelle sera la fréquence probable du suivi des activités (hebdomadaire, mensuelle ou autres intervalles de temps) ?

D'autres points importants doivent être pris en compte lors de la mise en place d'un système de suivi :

- **Définir le type de données** requis par vous-même et les autres parties prenantes : De quel type de données avez-vous besoin et quand en avez-vous besoin ? Comment envisagent-elles d'utiliser ces données ? Vous devrez collecter uniquement les données dont vous avez vraiment besoin, et non celles qui rendraient le projet un peu plus « vivant ».
- **Définir les méthodes** de collecte et de traitement des données : Comment les données seront-elles collectées (par exemple, au travers d'interviews, de questionnaires, de réunions) ? Qui sera chargé de collecter ces données ? Comment procédera-t-on pour traiter ces données ? Par exemple, les données seront-elles analysées à l'aide d'un logiciel statistique et leur pertinence sera-t-elle évaluée rigoureusement lors d'une réunion du groupe de suivi ?

Encadré 1.9

Quelques points essentiels sur le suivi

- Trouver un juste équilibre entre les délais et les coûts impartis à votre système de suivi et à votre projet.
- Lier le suivi à votre plan opérationnel.
- Impliquer les parties prenantes dans le processus de suivi pour favoriser la compréhension et susciter l'appropriation et l'engagement lorsque vous apporterez des changements au plan opérationnel.
- Déterminer, en collaboration avec les parties prenantes impliquées dans le projet, quelles sont les données essentielles à collecter et comment procéder à la collecte, au traitement et à l'analyse de ces données.
- Organiser des événements liés à l'apprentissage mutuel avec les parties prenantes au cours du processus de suivi.
- Utiliser les données du suivi comme un outil de gestion, notamment au plan opérationnel (apports (inputs), activités, résultats), pour informer les responsables et les parties prenantes sur les interventions possibles à mettre en place.
- Communiquer les résultats de manière appropriée et en temps utile aux responsables et aux parties prenantes afin de satisfaire leurs besoins d'information spécifiques.

Le suivi est centré sur la collecte et l'analyse des données, ainsi que sur la révision et la communication des résultats. Parfois, les résultats peuvent être utilisés immédiatement pour améliorer la mise en œuvre d'un projet. Dans d'autres cas, ils peuvent être abondants et devront être pris en compte dans le cadre du processus d'évaluation.

Les responsables du projet et les parties prenantes doivent être impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre du processus d'évaluation. En principe, l'équipe de suivi devrait être composée de représentants des groupes de parties prenantes.

Les erreurs courantes à éviter lors de la mise au point du système de suivi comprennent :

- l'absence d'un cadre de référence cohérent en termes de ce que vous appellerez « succès » et « échec », souvent mesurés en fonction d'indicateurs préalablement définis ;
- formuler beaucoup trop d'indicateurs, ce qui rend difficiles l'exercice de collecte et l'interprétation des données ;
- l'incapacité d'évaluer les changements observés parce que vous n'avez jamais effectué une analyse de la situation au début du projet (on utilise généralement des données de référence à cet effet ; voir pages 24 et 76) ;
- ne pas impliquer les parties prenantes dans la définition des données requises et des méthodes de collecte et d'analyse de ces données ;
- collecter des données sans les analyser pour comprendre leur signification aux fins de prise de décision ;
- un manque de clarté concernant la validité des données recueillies et des capacités limitées pour vérifier ces données ;
- ne pas organiser d'événements d'apprentissage qui permettraient aux diverses parties prenantes de mener une réflexion critique sur les données du suivi.

L'évaluation

Le suivi met surtout l'accent sur des questions opérationnelles, alors que l'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions stratégiques concernant les projets, produits et services d'information. Elle consiste généralement à :

- **générer des données** sur l'état d'avancement et les résultats d'un projet ;
- **analyser ces données** à des fins d'utilisation (actuelle et future) et d'apprentissage ;
- prendre en considération les **intérêts des parties prenantes** (bénéficiaires, groupes cibles, agences de financement, ONG, partenaires, décideurs, réseaux) qui, de près comme de loin, participent au projet.

L'évaluation vous offre les outils nécessaires pour expliquer ce qui s'est passé, comment et pourquoi les choses se sont passées ainsi. L'évaluation des projets, produits et services d'information reste un véritable défi. S'il paraît relativement simple de les évaluer aux fins de gestion et de redevabilité, il est en revanche plus difficile d'essayer d'identifier les avantages que l'on peut en tirer, notamment à moyen et long terme. La mondialisation croissante des produits/services d'information et la mise en place d'un scénario

intégrant les technologies de l'information et de la communication (TIC) rendent l'appréciation encore plus difficile.

Il y a lieu d'établir une distinction entre « évaluations externes » et « évaluations internes » :

- **Évaluations externes** : elles sont confiées à des organisations ou à des évaluateurs indépendants extérieurs à l'organisation chargée de la mise en œuvre et de la gestion du projet.
- **Évaluations internes** : elles sont conduites par les membres de l'organisation chargée de la mise en œuvre et de la gestion du projet.

Aussi est-il généralement préconisé d'associer les deux démarches – avec une participation active des parties prenantes – pour mener à bien l'apprentissage et obtenir un réel impact. Dans ce toolkit, toutefois, l'accent est mis sur l'évaluation interne.

Les évaluations peuvent être menées à différents moments du cycle de projet :

- Au **début** de l'étape de planification du projet (ou évaluation *ex ante*). Il s'agit d'évaluer la pertinence, la faisabilité, l'impact potentiel ou les avantages escomptés de la proposition de projet. L'évaluation s'inscrit dans une logique de « seconde opinion » pour déterminer si le projet est viable ou non. Elle permet de vérifier si les besoins exprimés par les parties prenantes ont été correctement analysés et si les stratégies et les plans ont été formulés de manière appropriée.
- À **mi-parcours** (ou autre moment) du projet. L'évaluation met l'accent sur l'état d'avancement et la performance du projet et vise à identifier tout changement susceptible d'affecter son efficacité. L'évaluation a pour objet de collecter et d'analyser des données destinées à établir des indicateurs de performance dans le but d'évaluer le degré d'évolution du projet par rapport aux résultats attendus. L'évaluation est parfois menée à ce stade pour expliquer un événement imprévisible (par exemple, les données du suivi peuvent montrer une tendance inquiétante ou singulière).
- À la **fin** du cycle de projet (ou évaluation *ex post*). Il est question ici de réviser l'intégralité du cycle de projet, à savoir le contexte, les objectifs, les résultats, les activités et les apports (inputs) à sa réalisation. Cette démarche permet à la fois d'évaluer le degré d'évolution du projet par rapport aux résultats attendus, d'analyser la durabilité des résultats et de déterminer quels sont les facteurs qui ont contribué à ces résultats.

Les événements d'évaluation devront, dans la mesure du possible, s'apparenter à des événements d'apprentissage qui pourraient être organisés, par exemple, dans le cadre d'ateliers des parties prenantes destinés à générer de l'information et à engager un dialogue constructif pour débattre autour des principaux résultats de l'évaluation.

Le processus d'évaluation

Les points suivants devront être pris en compte lors de l'élaboration du processus d'évaluation :

- **Préparation des termes de référence de l'évaluation.** Déterminer l'objet et la portée de l'évaluation, identifier les sources de données, définir la méthodologie, le plan de communication, l'équipe chargée de l'évaluation, le plan de travail, le budget et les termes de référence.
- **Mise au point de l'évaluation.** Déterminer les besoins de votre projet et les données requises, déterminer clairement sur quoi portera l'évaluation, dégager les questions clés qui se posent, sélectionner des méthodes appropriées pour la collecte et l'analyse de données, et élaborer la stratégie de communication.

- **Mise en œuvre de l'évaluation.** Collecter et analyser les données, examiner et communiquer les résultats.
- **Suivi de l'évaluation.** Élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre des résultats, assurer le suivi de la mise en œuvre du plan ainsi que la gestion des activités de suivi ou des changements consécutifs à l'achèvement du projet.

Les responsables du projet et les parties prenantes devront être impliqués dans l'organisation et la mise au point de l'évaluation, et il est important de bien choisir la personne qui sera chargée de conduire cette évaluation. En principe, l'équipe d'évaluation devrait être composée de représentants des groupes de parties prenantes.

Dans la deuxième partie, nous passerons en revue toutes les étapes du processus d'évaluation.

Tout comme pour le suivi, nombre d'erreurs peuvent être commises dans l'évaluation d'un projet. Il est important de comprendre quelles sont les erreurs possibles et comment les éviter. Les erreurs fréquentes sont indiquées ci-après :

- ne pas planifier l'évaluation à l'avance et n'accorder aucun délai ni aucune ressource ;
- conduire une évaluation pour les besoins d'un donateur plutôt que de reconnaître les potentialités qui peuvent en découler en termes d'apprentissage et de développement ;
- collecter des données sans une image claire et concise du processus d'évaluation et des résultats attendus ;
- ne pas considérer l'évaluation comme un processus d'apprentissage et imposer des conclusions normatives aux parties prenantes, plutôt que de leur laisser le choix d'en tirer elles-mêmes ;
- formuler trop de recommandations ou des recommandations insignifiantes ;
- produire un rapport d'évaluation sans avoir une idée claire sur la manière dont ces recommandations pourraient être appliquées.

Encadré 1.10 **Quelques points essentiels sur l'évaluation**

- Les évaluations doivent être des analyses planifiées se focalisant sur le niveau de réalisation des objectifs du projet.
- S'assurer autant que possible que les évaluations sont perçues par les concepteurs du projet et les parties prenantes comme un mécanisme d'apprentissage destiné à renforcer la gestion stratégique et opérationnelle.
- Planifier rigoureusement les évaluations au début du projet, de préférence avec les parties prenantes, afin de s'assurer que les ressources affectées sont suffisantes pour conduire les évaluations de manière appropriée, mais aussi pour susciter l'appropriation et l'engagement.
- Mettre au point le système d'évaluation en collaboration avec les parties prenantes pour s'assurer que leurs besoins d'information spécifiques sont satisfaits et que leur jugement sur les méthodes de collecte et d'analyse sont pris en compte ; cela contribuera à améliorer la pertinence, l'impact, la convivialité, l'accessibilité, la durabilité, l'utilité, l'efficacité et l'efficience du projet.
- Les questions relatives à l'évaluation doivent être des questions d'ordre général sur ce qu'il faut savoir, qu'il s'agisse d'aspects positifs ou négatifs.
- Impliquer les parties prenantes dans la mise en œuvre du système d'évaluation (par exemple, à travers la mise en place d'un comité d'évaluation et la tenue d'ateliers pour les parties prenantes).
- Décire l'évaluation comme une opportunité importante pour apprendre et dialoguer avec les parties prenantes.
- Lier les recommandations aux questions initiales relatives à l'évaluation.

L'évaluation d'impact

L'évaluation d'impact vous aide à opérer des choix stratégiques en cohérence avec vos projets, produits ou services d'information et à déterminer leur impact sur le comportement, les conditions de vie et les moyens de subsistance des populations. L'évaluation d'impact prend essentiellement en considération les changements qui découlent d'un projet ou d'un programme. Elle se fonde sur le niveau le plus élevé des objectifs poursuivis, c'est-à-dire l'objectif global.

L'évaluation d'impact vise à déterminer les changements intervenus dans les conditions de vie des populations du fait de la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme. Les évaluations d'impact couvrent généralement un large spectre d'interventions (par exemple, un programme divisé en plusieurs projets interdépendants). Elles visent à identifier les changements attendus, mais aussi imprévisibles – bénéfiques et préjudiciables. L'évaluation d'impact est généralement mise en œuvre dès lors que le projet ou le programme est terminé, ou qu'il est sur le point de se terminer.

Dans le cas d'un projet ou programme d'information, une évaluation d'impact vise à identifier les effets du produit/service d'information à long terme et à déterminer si ce produit/service aura réellement influencé les activités du groupe cible ou aura apporté un changement au sein de la société. L'évaluation d'impact traitera les questions suivantes : « Le projet a-t-il contribué à l'amélioration des moyens de subsistance des agriculteurs ? Si oui, dans quelle mesure y a-t-il contribué ? Quels sont les effets secondaires (positifs et négatifs) imprévisibles du projet ? ». Ces questions permettront de mieux comprendre le succès ou l'échec du projet.

Même s'il est difficile de montrer qu'un produit/service d'information a eu un impact démontrable à long terme sur le plan du développement socio-économique, il peut paraître acceptable dans certains cas de supposer qu'il existe un lien entre les changements observés et le projet ou le programme, pour autant que ce lien soit plausible. Un exemple est proposé dans l'encadré 1.11.

Encadré 1.11 Évaluation d'impact des livrets de vulgarisation aquacole

En collaboration avec le département national des pêches, une agence internationale de développement a financé la production de livrets de vulgarisation aquacole en vue d'améliorer les pratiques aquacoles des petits exploitants. Ces livrets ont été élaborés conjointement avec les exploitants sur la base d'un processus participatif ouvert pour s'assurer qu'ils reflètent parfaitement leur mode de vie, leur culture, leur langue, leurs ressources et leurs objectifs. Quelques 6 000 livrets ont été imprimés et distribués.

L'impact des livrets de vulgarisation a été évalué trois ans plus tard. L'évaluation d'impact a été menée parmi trois groupes d'agriculteurs :

- ceux qui ont entendu parler des livrets et qui sont venus au bureau du projet pour en retirer un exemplaire ;
- ceux qui ont bénéficié d'une formation sur l'utilisation de ces livrets et qui se sont vus remettre un exemplaire pendant le cours ;
- ceux qui ont bénéficié de la formation et qui n'ont pas reçu de livret.

Il leur a été demandé de répondre à un questionnaire pour savoir s'ils avaient compris le contenu du livret, s'ils avaient suivi les recommandations énoncées dans le livret, s'ils en avaient parlé autour d'eux et s'ils avaient constaté des changements sur le plan de la production. Plus de 70 % ont répondu avoir suivi les recommandations – ceux qui avaient reçu un livret pendant la formation étaient même plus nombreux. Dans une région où la production halieutique réalisée est restée stationnaire pendant de nombreuses années, les petits exploitants ont vu leur production annuelle augmenter en moyenne de 27 % au cours de ces trois années.

L'évaluation d'impact a permis d'établir un lien direct entre les livrets de vulgarisation et cette hausse de la production, attribuant en partie le succès du projet à l'implication des petits exploitants dans l'élaboration des livrets.

Le processus d'évaluation d'impact

La nécessité d'une évaluation d'impact pourrait se justifier pour les raisons suivantes :

- elle est nécessaire à des fins de redevabilité ;
- elle est nécessaire pour aider à convaincre les parties prenantes (donateurs, partenaires, groupes cibles) que le projet est approprié aux changements souhaités ;
- elle aidera à mieux comprendre les effets (positifs et négatifs) sur les groupes cibles ;
- elle aidera à reformuler la stratégie du projet et la stratégie de l'organisation chargée de sa mise en œuvre.

L'évaluation d'impact peut nécessiter beaucoup de temps et être coûteuse dans la mesure où il est nécessaire d'évaluer l'ampleur des changements au sein des groupes cibles, ce qui peut paraître relativement complexe. Avant de conduire une évaluation d'impact, il est nécessaire de revisiter le cadre stratégique du projet ou du programme afin de définir l'impact souhaité, le processus qui y conduit et les facteurs qui contribuent au changement.

Il conviendra ensuite de répondre aux besoins d'information spécifiques des différentes parties prenantes, lesquels permettront de déterminer quelles sont les méthodes les plus appropriées pour mener l'évaluation. Le choix des méthodes dépend également de la portée et de l'objet de l'évaluation d'impact. Il s'agit bien souvent de collecter des informations quantitatives (statistiques) et qualitatives (opinions, récits). Si l'objet n'est pas seulement la redevabilité, mais aussi l'apprentissage et la responsabilisation, que l'évaluation s'inscrit dans une démarche très participative et que les ressources financières sont suffisantes, des méthodes plus participatives et qualitatives s'avéreront probablement plus appropriées, et pas seulement parce qu'elles peuvent être utilisées dans le but d'améliorer l'apprentissage.

Les méthodes communément utilisées pour l'évaluation d'impact comprennent :

- **L'utilisation des données disponibles sur le groupe cible.** Ces données pourraient avoir été recueillies par l'organisation chargée de la mise en œuvre du projet ou les parties prenantes, ou provenir de sources externes comme le bureau des statistiques. Si les données requises sont disponibles, l'évaluation d'impact peut s'avérer rentable. Bien souvent, toutefois, les données disponibles ne sont pas forcément celles dont on a besoin et ne permettent donc pas de déterminer précisément les changements découlant d'un projet. Prenons l'exemple du cours de formation des agriculteurs présenté dans l'encadré 1.11 : une augmentation de la production pourrait être attribuée au cours de formation, mais aussi à une meilleure efficacité des services de vulgarisation ou tout simplement à des conditions météorologiques plus clémentes. Les données disponibles permettent-elles de faire une distinction appropriée entre ces diverses raisons possibles ?
- **Une enquête sur le groupe cible.** L'évaluation sera conduite parmi un groupe représentatif de bénéficiaires présumés du projet. Si le groupe cible est vaste, l'échantillon sera important. Son coût devra néanmoins être pris en considération par rapport au coût total du projet.
- **L'auto-évaluation.** Elle peut porter sur divers aspects du changement (par exemple, le changement en termes de capacités) et permet d'utiliser un large éventail d'outils – de préférence les outils participatifs et orientés vers l'apprentissage, selon l'approche AAP (comme nous l'avons mentionné à la section « Participation des parties prenantes », page 4).
- **Les récits sur l'impact.** Il s'agit de recueillir des informations qualitatives très détaillées (des « récits ») auprès d'un nombre limité d'individus au sein du groupe cible. Les récits peuvent fournir des informations très précises permettant d'interpréter l'impact du projet sur le groupe cible. À cet effet, la technique dite du « changement le plus significatif » (MSC) (Davies et Dart, 2005) peut

s'avérer très utile. Elle vise à déterminer ce que les gens considèrent comme le changement le plus significatif découlant des activités d'un projet et à les préparer à ce changement, qui n'était pas envisagé dans le plan de projet initial. Cette technique présente un avantage supplémentaire, en ce sens que les indicateurs clés ne sont pas choisis par des personnes extérieures mais bien par les membres du groupe cible.

- **Les méthodes participatives.** Le diagramme d'impact est un exemple de méthode participative. Ici, il est demandé aux membres du groupe cible (et aux autres parties prenantes) de décrire les éléments clés du projet et comment ces éléments ont contribué aux changements observés ou perçus.

Il est souvent conseillé d'utiliser plusieurs méthodes. Le fait d'impliquer les parties prenantes principales et secondaires dans l'évaluation d'impact est de plus en plus souvent considéré comme une bonne pratique. Les méthodes interactives, comme l'auto-évaluation et les récits, peuvent faciliter cette participation.

L'évaluation d'impact doit être conçue sur le mode participatif dans la mesure où l'impact ne peut être perçu que par le groupe cible lui-même. C'est l'impact perçu par le groupe cible qui importe le plus. Les particularités de l'évaluation d'impact participative sont présentées dans l'encadré 1.12.

Encadré 1.12 **Les particularités de l'évaluation d'impact**

Les aspects essentiels à prendre en compte lors de la préparation d'une évaluation d'impact comprennent :

- la communication (les besoins de toutes les parties prenantes en matière d'information) ;
- le contexte (les effets de l'environnement sur l'évaluation) ;
- l'échelle et la portée (où est menée l'évaluation et ce qu'elle cherche à établir) ;
- l'attribution (à qui est attribué le changement) ;
- les indicateurs (quels sont les indicateurs utilisés et comment sont-ils sélectionnés) ;
- l'apprentissage et la redevabilité (pourquoi procéder à une évaluation) ;
- la participation (qui est impliqué dans l'évaluation) ;
- les ressources (quelles sont les ressources humaines, matérielles et financières disponibles) ;
- la date et le calendrier (quand procéder à l'évaluation et quel est le délai imparti pour la mettre en œuvre).

Les erreurs courantes à éviter lors de l'évaluation d'impact sont les suivantes :

- attendre les résultats d'une évaluation d'impact alors que l'on pourrait déjà avoir tiré les leçons d'évaluations précédentes ;
- ne pas avoir prévu suffisamment de temps ni de ressources pour conduire l'évaluation d'impact ;
- confondre attribution et contribution ; concernant l'impact, en règle générale, vous ne pouvez attribuer le changement uniquement à votre projet dans la mesure où il existe beaucoup d'autres facteurs d'influence ;
- ne pas accorder suffisamment d'attention à la communication des résultats de l'évaluation aux parties prenantes et ne pas les encourager à analyser ces résultats ;
- démarrer l'évaluation d'impact trop tôt pour pouvoir montrer l'impact, ou trop tard, lorsque les changements auraient pu être influencés par d'autres facteurs.

Encadré 1.13

Quelques points essentiels sur l'évaluation d'impact

- Collecter des données de référence le plus tôt possible (de préférence dès le début du projet) pour pouvoir mesurer les écarts entre les changements prévus et les changements observés.
- S'assurer que les ressources nécessaires pour l'évaluation d'impact sont disponibles.
- Impliquer les parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre de l'évaluation d'impact.
- Combiner différentes méthodes de collecte de données : quantitatives et qualitatives, participatives et conventionnelles, individuelles et génériques.
- Assurer aux diverses parties prenantes un retour d'information adéquat sur les résultats.
- Considérer l'évaluation comme un outil indispensable à l'élaboration d'une stratégie.
- Établir un lien entre les objectifs du projet et l'évaluation d'impact.

Pour avoir une vision concrète et plus détaillée sur les aspects essentiels de l'évaluation d'impact et mieux comprendre comment ces aspects sont couverts par les études d'impact menées à travers le monde, il suffit de lire la publication du CTA intitulée *Théories et pratiques : une anthologie des expériences en matière d'évaluation d'impact* (2006). Cet ouvrage décrit un certain nombre de travaux sur l'impact.

La mise au point d'un système de suivi, d'évaluation et d'évaluation d'impact

Ce processus se déroule selon les étapes décrites ci-après.

1. **Définir les objectifs et la portée du système.** Les objectifs pourraient être les suivants : la redevabilité envers les agences de financement (redevabilité vers l'amont, la plus courante), les partenaires (redevabilité latérale) et les bénéficiaires (redevabilité vers l'aval) ; éclairer les orientations stratégiques pour apporter des changements si besoin est ; responsabiliser les principales parties prenantes concernées. Chaque objectif a des conséquences diverses pour le processus (par exemple, lorsque l'objectif global est de responsabiliser les parties prenantes, le processus sera plus participatif et orienté vers l'apprentissage). La « portée » du système signifie le niveau de détail requis, le niveau de participation des parties prenantes et le niveau de financement disponible (par exemple, vous pourriez être amené à rendre le système encore plus participatif, mais les obstacles au financement limitent vos possibilités d'impliquer les parties prenantes).
2. **Analyser le concept et les objectifs du projet.** Se poser, entre autres, les questions suivantes : Sur quoi porte le projet ? Quelle est la théorie d'action sous-jacente au projet ? Quelles hypothèses peut-on faire sur les facteurs clés de réussite ?
3. **Évaluer les principaux besoins en information des parties prenantes.** La question qu'il faut d'emblée se poser est la suivante : de quelles informations les administrateurs, les autres responsables du projet, les bénéficiaires et autres parties prenantes ont-ils besoin, et quand faut-il leur fournir ces informations ? Les besoins en information portent généralement sur la pertinence, l'impact, la durabilité, l'efficacité et l'efficacéité du projet. Les questions sur l'évaluation mettent l'accent sur la pertinence, l'impact et la durabilité, tant au niveau de l'objectif global/de l'impact qu'au niveau de l'objectif spécifique/du résultat. Les questions sur le suivi portent sur l'efficacité et l'efficacéité quant aux résultats et aux activités. Le tableau 1.4 montre comment ces besoins sont déterminés en fonction des différents niveaux d'objectifs. Il présente un certain nombre de questions types.

Tableau 1.4**Détermination des besoins d'information en fonction des différents niveaux d'objectifs – Projet de formation des agriculteurs**

OBJECTIFS	NIVEAUX D'OBJECTIFS	INDICATEURS D'ÉVALUATION	QUESTIONS TYPES
OBJECTIF GÉNÉRAL Améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs	IMPACT	Impact Pertinence Durabilité Utilité	<i>Questions relatives à l'évaluation :</i> Ce projet a-t-il permis d'améliorer la sécurité alimentaire des agriculteurs ? Pourquoi/pourquoi pas ? Quelles sont les conséquences imprévues – positives et négatives ? Dans quelle mesure l'amélioration de la sécurité alimentaire contribue-t-elle à améliorer les conditions de vie des agriculteurs ? L'amélioration de la sécurité alimentaire indique-t-elle un changement durable ? Pourquoi/pourquoi pas ?
OBJECTIF SPÉCIFIQUE Augmenter le nombre d'agriculteurs adoptant des pratiques agricoles améliorées	OBJECTIFS	Efficacité Pertinence Convivialité	<i>Questions relatives à l'évaluation :</i> La formation a-t-elle contribué à promouvoir les bonnes pratiques agricoles ? Pourquoi/pourquoi pas ? Les bonnes pratiques agricoles répondent-elles aux besoins des agriculteurs ? Pourquoi/pourquoi pas ?
RÉSULTATS Agriculteurs formés dans l'utilisation des pratiques agricoles améliorées	RÉSULTATS	Efficacité Accessibilité Convivialité	<i>Questions relatives au suivi :</i> Les agriculteurs ont-ils adopté ces nouvelles pratiques ? Si « oui », demandez pourquoi et quel résultat ils ont obtenu. Si « non », demandez-leur les raisons
ACTIVITÉS - Évaluer les besoins - Développer des cours de formation - Organiser les cours de formation - Assurer les cours de formation - Assurer le suivi des stagiaires	ACTIVITÉS	Efficience	<i>Questions relatives au suivi :</i> Pourrait-on mettre en œuvre ces activités avec des besoins limités en matière de financement, d'équipements et de ressources humaines ? Pourquoi/pourquoi pas ?

- Formuler des indicateurs et des critères d'acceptation des données.** Il faudra établir une liste de critères de mesure de l'efficacité et de l'efficience, et déterminer le type de données (quantitatives et qualitatives) nécessaires pour conduire ces évaluations (par exemple, « le nombre d'agriculteurs appliquant les bonnes pratiques agricoles » et « les raisons justifiant leur non-application »).
- Organiser la collecte, la synthèse et l'analyse des données.** Quelles méthodes pensez-vous utiliser pour vous assurer de la véracité des données collectées et veiller à ce que celles-ci soient compilées et analysées correctement ? Ces méthodes peuvent être qualitatives/quantitatives, individuelles/génériques ou participatives/conventionnelles ; vous trouverez de plus amples détails concernant ces méthodes dans la troisième partie (pages 106-114). Comment impliquer les différentes parties prenantes dans ces processus ? Vous trouverez également des informations supplémentaires sur les méthodes d'implication effective des parties prenantes dans la deuxième partie (pages 35-37).
- Mener une réflexion critique sur les événements et les processus.** La réflexion critique consiste à demander « ce qui s'est passé » et « pourquoi », mais aussi « quelles sont les conséquences » et « que faut-il à présent envisager ». Elle contribue à l'apprentissage et à la réalisation de l'impact.

7. **Élaborer le processus de communication et de diffusion des résultats.** À qui faut-il communiquer et diffuser les résultats au cours du suivi, de l'évaluation et de l'évaluation d'impact, et quelle méthode faut-il employer ? Chaque partie prenante a des besoins d'information spécifiques et ses propres exigences en matière de communication des résultats.
8. **Évaluer les capacités et les modalités de mise en œuvre du système.** Vous devez clarifier vos besoins en termes de capacités humaines, de motivation, de structures, de procédures et de financement. Vous devez également identifier et évaluer les risques potentiels liés à la collecte et à l'analyse des données, ainsi qu'au processus de communication des résultats. La formation sur les méthodes participatives de collecte de données vous aidera à renforcer les capacités humaines et encouragera également les agriculteurs à s'impliquer davantage dans le processus de suivi-évaluation participatif. Si le projet n'est pas accompagné de moyens d'appui suffisants, il sera difficile de mettre en place les capacités et conditions nécessaires au suivi, à l'évaluation et à l'évaluation d'impact. Il pourrait alors s'avérer nécessaire d'explorer de nouvelles voies de sensibilisation des parties prenantes à l'importance de ces processus.

Un système bien conçu et bien organisé permettra de s'assurer que :

- des données plausibles sont collectées au bon moment pendant et après la mise en œuvre du projet ;
- les données collectées aideront à orienter la mise en œuvre du projet et les décisions stratégiques ;
- les responsables du projet et les parties prenantes ne seront pas submergés par la quantité de données collectées ;
- le temps et les dépenses consacrés à la collecte et à l'analyse des données, à la compilation et à la diffusion des informations qui en découlent seront suffisants.

Encadré 1.14

Exemple de système de suivi, d'évaluation et d'évaluation d'impact permettant de modeler les activités de communication

Healthlink Worldwide, agence spécialisée dans la santé et le développement, offre de l'expertise en matière de :

- communication : aider partenaires et clients à partager efficacement des informations concernant la santé ;
- gestion de l'information et des connaissances : aider à trouver des solutions pour des problèmes spécifiques dans ce domaine ;
- coopération et apprentissage : apprentissage partagé au travers des réseaux interactifs à l'échelon local, national et mondial.

Le suivi, l'évaluation et l'évaluation d'impact ont toujours été une composante importante des travaux menés par Healthlink, mais la nature de ces processus a évolué au fil des ans :

- ils sont désormais plus participatifs et mis en œuvre en collaboration avec les bénéficiaires ou leurs représentants, de la conception du plan et des indicateurs d'évaluation à l'analyse des résultats et à la mise en œuvre du projet d'apprentissage ;
- aujourd'hui, l'approche qualitative est la plus communément utilisée ; Healthlink conserve en mémoire informatisée ses données – celles liées aux changements qualitatifs intervenus au cours de la réalisation des projets –, estimant qu'une combinaison d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettra une meilleure interprétation de celles-ci ;
- Healthlink va au-delà des résultats immédiats d'un projet : elle cherche à analyser l'impact lié à la réalisation d'un projet et aux actions mises en œuvre à cet effet, sur un groupe spécifique et dans différents secteurs ;
- dans le cadre d'un projet, Healthlink est tenue de communiquer les résultats à tous les donateurs, mais travaille également en collaboration avec les bénéficiaires pour analyser les résultats afin d'en tirer des conclusions susceptibles d'éclairer des décisions futures les concernant ;
- en outre, les résultats sont à présent utilisés pour déterminer le type de ressources ou d'activités qui pourraient être utilisées par les bénéficiaires.

Source : Healthlink Worldwide, Royaume Uni

Encadré 1.15

Quelques points essentiels sur le suivi, l'évaluation et l'évaluation d'impact

Considérations des parties prenantes

1. PARTAGE DES CONNAISSANCES ENTRE LES PARTIES PRENANTES. Il est crucial d'encourager les parties prenantes à participer à des séances d'apprentissage de réflexion (par exemple, des visites d'échange, des réunions d'avancement) de manière à favoriser des décisions efficaces et transparentes, et leur mise en œuvre à long terme.
2. IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES. Susciter la confiance et l'adhésion des acteurs concernés aux résultats et recueillir un consentement formel sur ce qui a été appris ; s'assurer que divers points de vue et opinions ont été pris en compte pour améliorer la pertinence et l'efficacité des projets, produits et services d'information.
3. APPROPRIATION. S'assurer que les concepteurs du projet et les parties prenantes considèrent, dans la mesure du possible, l'évaluation comme un mécanisme d'apprentissage ; contribuer au plan de gestion stratégique et opérationnelle.
4. MISE AU POINT D'UN PROCESSUS MIXTE. Élaborer les processus en collaboration avec les parties prenantes pour s'assurer que leurs besoins d'information spécifiques et leurs points de vue concernant les méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données sont pris en compte.
5. IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS LE PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE. Encourager le partage des connaissances et s'assurer que les décisions stratégiques ont été comprises et qu'elles sont suivies d'actions dans la phase suivante du projet.
6. ÉVÉNEMENTS D'APPRENTISSAGE. Encourager les parties prenantes à considérer le suivi, l'évaluation et l'évaluation d'impact comme une opportunité favorisant l'apprentissage mutuel et permettant d'améliorer l'impact, la durabilité et l'efficacité du projet.

Planification

7. PLANIFICATION RIGOUREUSE DES PROCESSUS. S'assurer que les ressources sont suffisantes pour couvrir les besoins essentiels et susciter l'appropriation et l'engagement.
8. ÉLABORATION D'UN SYSTÈME DE SUIVI, D'ÉVALUATION ET D'ÉVALUATION D'IMPACT. Veiller à ce que les trois processus fassent partie intégrante d'un système conçu au moment de la planification du projet.

Collecte des données et documentation

9. COLLECTE DES DONNÉES. Dès le début du projet, les données sur le produit/service d'information devront être collectées de manière structurée et systématique pour permettre un suivi régulier des résultats et préparer l'évaluation ainsi que l'évaluation d'impact.
10. ASSOCIATION DES MÉTHODES. Explorer la possibilité de combiner plusieurs méthodes de collecte de données : quantitative et qualitative, participative et conventionnelle, individuelle et générique.
11. PRIORITÉ. Le suivi, l'évaluation et l'évaluation d'impact doivent être ciblés sur ce qu'il vous faut retenir des besoins à identifier plutôt que sur ce que vous pensez vouloir connaître.
12. CRÉDIBILITÉ. Documenter les facteurs de réussite et d'échec du projet d'information.

Retour d'informations

13. COMMUNICATION ET DIFFUSION DES RÉSULTATS. Les résultats issus des différentes phases du cycle de projet doivent être communiqués et diffusés de manière ciblée pour permettre au « public concerné » de recevoir les informations les plus appropriées.
14. FAIRE LE LIEN ENTRE LES RECOMMANDATIONS ET LES QUESTIONS INITIALES. Les résultats du suivi, de l'évaluation et de l'évaluation d'impact peuvent contribuer au processus décisionnel, tant au plan stratégique qu'opérationnel.