

FICHE PRATIQUE N° 1

Les clés du suivi- évaluation



LES COLLECTIONS DU F3E

ÉCHANGES SUR



IDENTIFIER ET PRIORISER LES OBJECTIFS D'UN DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION

La définition claire des objectifs d'un dispositif de suivi et évaluation (DSE) est une étape cruciale pour garantir l'efficacité de ce dernier. Il est fréquent que les objectifs soient multiples, parfois trop ambitieux, complexifiant la démarche de conception et de mise en œuvre du DSE. Il devient alors essentiel de hiérarchiser ces objectifs en fonction des priorités, des capacités de l'organisation et de ce qu'elle est prête à engager, tant en termes de ressources humaines que financières.

1.1 Objectif de la fiche pratique

Cette fiche pratique a pour objectif de vous aider à identifier et prioriser les objectifs de votre DSE. L'identification et la priorisation des objectifs du DSE influent directement sur le questionnement évaluatif, c'est-à-dire sur ce que vous cherchez à savoir. Cette hiérarchisation des objectifs ou « portes d'entrées » du DSE a des répercussions concrètes sur les moyens à mobiliser et les approches à privilégier. Ainsi, ce document propose de faire le lien entre des objectifs de suivi-évaluation et leur traduction pratique à travers un « dispositif ». Cependant, toute typologie a ses limites et doit donc être appréhendée de manière relative.

1.2 Comment utiliser/lire cette fiche pratique ?

En fonction des objectifs prioritaires de votre DSE, de votre « porte d'entrée » dans le DSE, cette fiche vous aidera à envisager les implications des choix opérés en fonction des résultats attendus.

Les objectifs formulés dans le tableau ci-dessous ne sont pas hiérarchisés, ni classés dans un ordre chronologique. Ils sont présentés dans le but de vous permettre de vous repérer dans la correspondance entre objectifs du DSE, usages recherchés (ou résultats attendus) et ce que cela implique en termes de mise en œuvre.

La lecture de ce tableau n'est ni linéaire ni unilatérale. Choisir un objectif prioritaire ne signifie donc pas d'exclure en bloc les autres usages recherchés (ou résultats attendus). Il s'agit ici de choisir une porte d'entrée (un ou plusieurs objectifs prioritaires du DSE) qui permettra ensuite d'ajuster la démarche en fonction de ce que l'on souhaite atteindre.

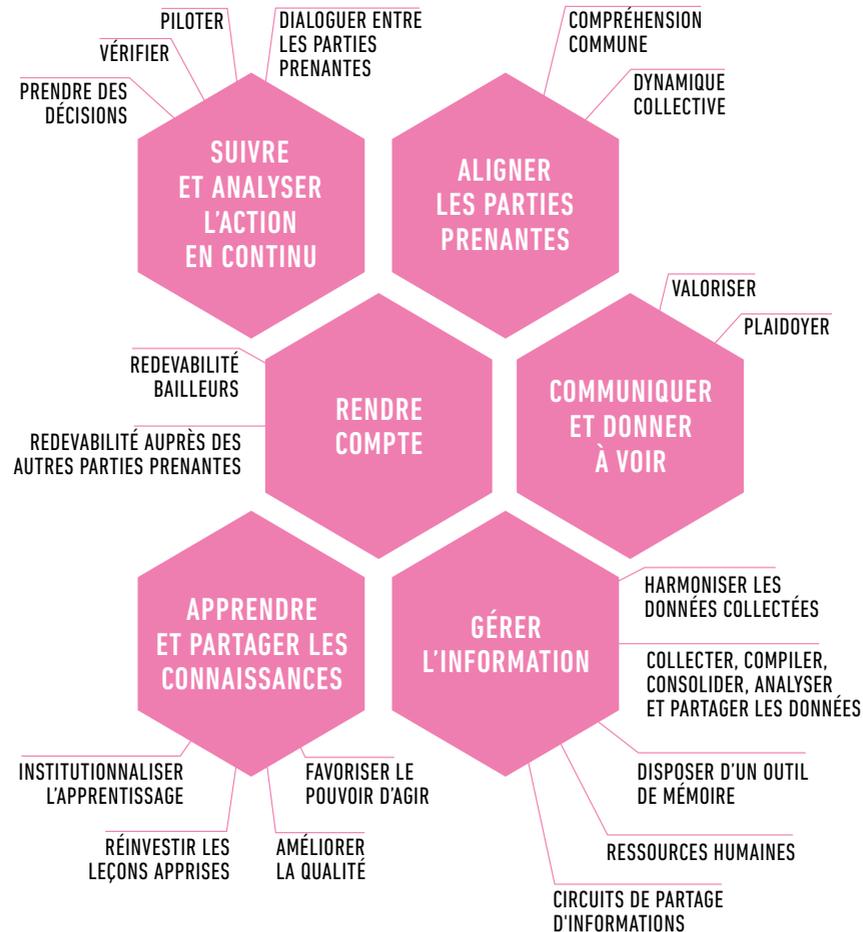
Par ailleurs, les différents objectifs prioritaires peuvent parfois impliquer des actions ou conditions similaires, mais avec des degrés d'importance ou d'intensité variables. Il s'agit d'élaborer son DSE en l'ajustant avec une vision ensemble.

Il ne s'agit pas non plus d'identifier et de prioriser des objectifs seul dans son coin, mais bien de s'assurer de l'adhésion du collectif à la démarche au sein d'une organisation et au-delà (avec les partenaires et parties-prenantes). Une fiche pratique est consacrée à cet enjeu de participation.

Bien que cette typologie soit un outil précieux pour structurer votre démarche et vous aider à la prise de décision, elle doit être utilisée avec souplesse, en tenant compte des spécificités de votre projet et de votre organisation.

Enfin rappelons que la mise en œuvre du suivi-évaluation suppose un aller/retour permanent entre priorisation des objectifs de fond (ce que l'on veut savoir) et de forme (comment s'y prendre). Il s'agit ensuite d'arbitrer, tout en se laissant le droit à l'erreur, et la possibilité de réajuster les choses en cours de route (sur le fond comme sur la forme) si besoin.





CE QUE L'ON SOUHAITE ATTEINDRE

Disposer d'un ensemble d'outils de **pilotage** / de suivi des activités et des résultats des activités et de l'action.

CE QUE CELA IMPLIQUE

- Intégration du DSE au cycle de projet/programme.
- Compréhension commune et langage commun des différentes parties prenantes autour des notions de gestion de projets.
- Utilisation d'outils simples et/ou déjà utilisés par les parties prenantes : les répertoires sont essentiels ! (ne pas seulement compter sur la formation pour favoriser une appropriation de nouveaux outils, parfois innovants et complexes, risque « d'usine à gaz »).
- Un support technique, numérique avec une performance élevée dans le cas d'ambitions de collecte élevées.

EXEMPLES (issus de termes de référence de DSE)

« *Suivre de manière rigoureuse l'avancement des activités en fonction des objectifs et des résultats visés.* »

« *Renforcer la planification des actions.* »

Vérifier la bonne direction / l'atteinte du ou des objectifs du projet et être en mesure de **prendre des décisions** (ajuster, réorienter, arrêter).

- Un suivi qu'il faut mettre en place rapidement (même s'il est d'abord incomplet) pour identifier ce qui marche de ce qui ne marche pas et ne pas saturer les équipes.
- Attention à ne pas être trop dans la théorie, penser pratique et retour sur investissement (« ce que nous avons à gagner à nous interroger »).
- Institutionnalisation du « droit à l'erreur ».

« *Améliorer la pertinence et la cohérence du programme.* »

« *Permettre une analyse critique sur la mise en œuvre du programme partagée au sein des équipes opérationnelles et avec les partenaires.* »

Disposer d'un outil de **dialogue entre les parties prenantes** du projet ou de l'organisation (analyse collective, partage d'information, facilitation d'une dimension transversale et participation au pilotage de l'action/ de la stratégie).

- Identification des temps déjà existants dans le cadre du projet ou de l'organisation pour favoriser l'analyse croisée des données avec les parties prenantes.
- Restitution de l'information collectée, compilée et analysée aux parties prenantes.

« *Partager des constats communs entre partenaires terrains et partenaires techniques et financiers sur l'avancement des activités menées et les résultats atteints.* »



ALIGNER LES PARTIES PRENANTES

CE QUE L'ON SOUHAITE ATTEINDRE	CE QUE CELA IMPLIQUE	EXEMPLES (issus de termes de référence de DSE)
Mettre en œuvre un processus pour développer une compréhension commune et partagée du sens, de l'orientation du projet, de l'organisation et de sa stratégie.	<ul style="list-style-type: none"> → Mise en œuvre d'une démarche participative dans la phase de planification et de conception du DSE. → Organisation d'un atelier pour identifier les intérêts variés des parties prenantes du DSE, se mettre ou se remettre d'accord sur l'objectif du projet ou la stratégie. → Harmonisation du vocabulaire (se mettre d'accord sur le sens des mots) - avoir une vision commune (compromis). 	<p>“ « <i>Acquérir une vision claire et globale de l'action par l'analyse du cadre logique et de ses indicateurs.</i> »</p> <p>“ « <i>Renforcer le dialogue multi-acteurs.</i> »</p>
Disposer d'un outil de dialogue et d'un catalyseur de dynamiques collectives entre les parties prenantes du projet ou de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> → Démarche participative de l'analyse des données collectées, suivi-évaluation orienté changement (organisation d'ateliers d'analyse par exemple). → Prise en compte des différences de perception entre acteur-ice-s quant aux changements auxquels elles pensent avoir contribué. 	



COMMUNIQUER ET DONNER À VOIR

CE QUE L'ON SOUHAITE ATTEINDRE	CE QUE CELA IMPLIQUE	EXEMPLES (issus de termes de référence de DSE)
Valoriser l'organisation et ses actions auprès de la puissance publique, de donateur-trice-s, du grand public, etc.	<ul style="list-style-type: none"> → Utilisation d'éléments issus du suivi-évaluation pour réaliser des actions de communication ou de plaidoyer. 	<p>“ « <i>Collecter des données afin de construire un argumentaire et de nourrir le plaidoyer.</i> »</p> <p>“ « <i>Mesurer les effets et valoriser nos actions auprès des partenaires externes.</i> »</p>
Nourrir les actions de plaidoyer de l'organisation.		



RENDRE COMPTE

CE QUE L'ON SOUHAITE ATTEINDRE	CE QUE CELA IMPLIQUE	EXEMPLES (issus de termes de référence de DSE)
Faciliter la redevabilité bailleurs.	<ul style="list-style-type: none"> → Compilation de données pour la rédaction de rapports (intermédiaires, finaux, annuels, etc.). → Contribution à l'évaluation intermédiaire et finale ou l'étude d'impact d'un programme en mettant à disposition des données. 	<p>“ « <i>Faciliter la collecte et la consolidation de données fiables sur les avancées du projet pour améliorer et faciliter la redevabilité auprès du bailleur.</i> »</p>
Favoriser la redevabilité auprès des autres parties prenantes (partenaires, communautés, individus, autorités, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> → Utiliser le suivi-évaluation dans une démarche participative : recueillir les perceptions, les informations des différentes parties prenantes, mettre en dialogue collectivement et restituer. → Mise en lumière du cadre général dans lequel s'inscrit l'action qui a impliqué telle ou telle partie prenante. → Dans certains cas, prise de conscience des succès ou des difficultés rencontrées par les usager-e-s des services. 	<p>“ « <i>Animer une dynamique transversale stimulant les réflexions, les échanges entre les parties prenantes sur les pratiques et les innovations.</i> »</p> <p>“ « <i>Promouvoir l'utilisation et le partage des différentes analyses ou résultats à des fins de meilleures coordination et collaboration, ainsi que la diffusion des connaissances acquises sur la durée de l'action.</i> »</p>



APPRENDRE ET PARTAGER LES CONNAISSANCES

CE QUE L'ON SOUHAITE ATTEINDRE

CE QUE CELA IMPLIQUE

EXEMPLES (issus de termes de référence de DSE)

Institutionnaliser et ancrer l'apprentissage dans les pratiques des organisations.

Disposer de processus d'apprentissage permettant de réinvestir les leçons apprises (ne pas répéter les mêmes erreurs d'une année à l'autre, favoriser le passage à l'échelle).

Améliorer la qualité des actions des projets.

Favoriser le pouvoir d'agir des parties prenantes (accès et diffusion de leçons apprises, apprentissage, procédure de gestion des connaissances).

- Appréhension et qualification de la complexité.
- Valorisation des actions, y compris innovantes et inattendues.
- Implication des parties prenantes et communication / partage de connaissances et de savoirs dans les usages.

- Participation des parties prenantes aux ateliers d'analyse.
- Expression des « connaissances situées » des acteurs et actrices.
- Accès aux leçons apprises.
- « C'est celui qui a l'info qui a le pouvoir ».

“ « Animer une dynamique transversale stimulant les réflexions, les échanges entre les parties prenantes sur les pratiques et les innovations. »

“ « Documenter la situation et la pertinence de la solution déployée et étudier les possibilités de répliation/standardisation. »

“ « Renforcer l'expression et la prise en compte de la parole des personnes concernées dans le processus de suivi-évaluation. »



GÉRER L'INFORMATION

CE QUE L'ON SOUHAITE ATTEINDRE

CE QUE CELA IMPLIQUE

EXEMPLES (issus de termes de référence de DSE)

Disposer d'un outil d'harmonisation des différents types de données collectées notamment dans le cadre de projets pluri-acteur-rices et/ou multi-pays.

Disposer d'un ensemble d'outils permettant de collecter, compiler, consolider, analyser et partager les données.

Disposer d'un outil de mémoire, garder trace des actions de l'organisation.

Identifier et allouer les ressources humaines nécessaires.

Élaborer un dispositif structurant et formalisant les circuits de partage d'informations, de communication et de prise de décision, accessible à l'ensemble des parties prenantes.

- Entente sur des indicateurs communs, et sur des modes de collecte commune pour pouvoir consolider les données (on ne peut pas consolider si les données ne sont pas harmonisées, ce qui est bien souvent le problème des gros projets avec plusieurs partenaires ou bien à l'échelle des organisations pour des DSE stratégiques).
- Adaptation de la désagrégation des indicateurs au contexte et projet afin d'assurer la représentativité genre/groupe marginalisé.

- Utilisation d'outils/logiciels de collecte et d'analyse adaptés aux capacités RH et financière et qui assurent la protection des données.
- Utilisation des réseaux sociaux, plateforme interne, newsletters, intranet, BDD partagée, RH communication.

- Institutionnalisation de l'archivage.
- Préservation de la mémoire de l'organisation.
- « Le DSE sert de mémoire, d'archive ».

- Identification des personnes en charge de la collecte, de la compilation et de l'analyse des données.
- Formation adéquate de celles-ci et de leur compréhension commune des enjeux du suivi-évaluation.
- Garantie du temps et des moyens nécessaires pour réaliser leur mission (intégration dans le plan de charge).
- Financement de cette fonction de suivi-évaluation par les bailleurs.

- Anticipation de la façon dont seront traités les apprentissages issus du suivi-évaluation.
- Questionnement sur les liens à la gouvernance de l'organisation.
- Définition de la place des parties prenantes dans cette prise de décision.
- Anticipation de l'organisation concrète des temps dédiés (fréquence, format, etc.).

“ « Développer un outil partagé permettant l'harmonisation des données que nous collectons avec nos partenaires. »

“ « Favoriser l'accès aux données et leur partage à l'ensemble de l'équipe. »

“ « Améliorer la mémoire organisationnelle. »

“ « Identifier clairement les personnes en charge du processus et accompagner leur montée en compétences. »

“ « Proposer des éléments visant à organiser le pilotage et la mise en œuvre du dispositif proposé. »