

FICHE PRATIQUE N° 2

Les clés du suivi- évaluation



LES COLLECTIONS DU F3E

ÉCHANGES SUR



SUIVI-ÉVALUATION ET DÉMARCHE PARTICIPATIVE

Un dispositif de suivi-évaluation (DSE) constitue une invitation à prendre du temps pour s'arrêter collectivement, faire un pas de côté. Cette temporalité spécifique, nécessaire à la participation réelle, suppose une disponibilité souvent sous-estimée et parfois en contradiction avec les réalités opérationnelles des acteurs et actrices.

2.1 Objectif de la fiche pratique

L'objectif de cette fiche pratique est de présenter des points de repère pour s'assurer que le DSE adopte une démarche participative¹, au service du dialogue entre les parties prenantes² et de leur implication dans les prises de décisions (gouvernance partagée). Il s'agit notamment de s'interroger sur « le calibrage » (ou le dimensionnement) de l'implication des différentes parties.

2.2 Comment utiliser cette fiche pratique ?

Cette fiche vous propose à la fois une réflexion sur l'identification des rôles et responsabilités des diverses parties prenantes ainsi qu'une *check-list* qui vise à vérifier que le processus du DSE s'inscrit dans une démarche participative et inclusive, au service de l'implication de tous et toutes, et dans une dimension horizontale.

Identifier les parties prenantes, leurs rôles et responsabilités dans le DSE

Un dispositif de suivi-évaluation représente une opportunité de structurer la démarche participative d'une organisation, et ce à plusieurs titres. Tout d'abord, la pertinence d'un DSE tient dans ce caractère participatif : la diversité des personnes impliquées permettra une richesse dans le recueil de données et dans leur analyse.

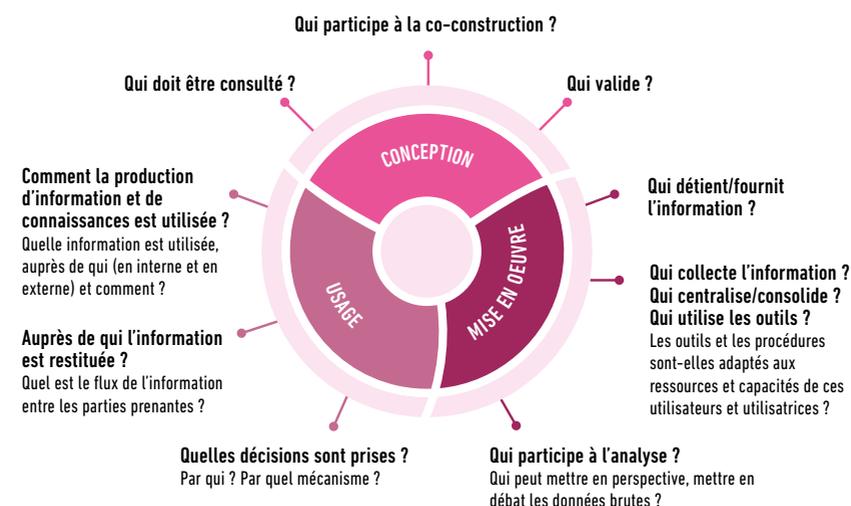
1. Approche qui place les acteurs et actrices au cœur de l'analyse et de la transformation de leur propre réalité, adoptant une manière de faire qui intègre activement et effectivement, celles et ceux-ci dans le processus. Pour aller plus loin, « Fiche repère - Inclusion et participation » in F3E, Les approches orientées changement, 2025.

2. Nous entendons ici l'ensemble des acteur-ric-e-s intervenant au cours de la mise en œuvre du DSE, de sa conception à son usage. À ce titre, le terme parties prenantes inclut ici tant les organisations, leurs équipes (siège, terrain, bénévoles...), leurs partenaires, les communautés et les bailleurs.

D'autre part, structurer une démarche participative autour de son DSE permet de créer un sentiment d'appartenance et d'implication plus important pour l'ensemble des parties prenantes – si cette participation est vraiment inclusive et permet une prise de décision collective.

Il est ainsi important d'identifier les parties prenantes qui seront impliquées mais aussi la **nature de leur contribution, leurs rôle et responsabilités en fonction de leur intérêt spécifique vis-à-vis de la démarche de suivi-évaluation, de leurs disponibilités, capacités et ressources**. La contribution ne doit pas être imposée mais plutôt susciter l'adhésion des acteurs et actrices. Comment peuvent-elles contribuer à une démarche plus qualitative et collective du suivi-évaluation ?

Ce schéma résume les principales questions pour identifier l'ensemble des acteurs et actrices impliqués tout au long du cycle de suivi-évaluation.



Pour mieux définir la contribution de chaque partie prenante, la réflexion peut se structurer autour des trois questions suivantes :

- Quels sont leurs intérêts spécifiques vis-à-vis du DSE : que souhaitent-elles apprendre et comment envisagent-elles d'utiliser l'information ?
- Quels devraient être leurs rôles dans le déploiement du DSE et dans la mise en œuvre des procédures et des outils ?
- De quelles ressources et capacités disposent les parties prenantes pour contribuer au DSE ?

Ces interrogations doivent refléter vos attentes spécifiques, les intérêts de vos partenaires ainsi que les ressources dont ils disposent ou que vous envisagez de mettre à leur disposition. Il s'agit d'adopter une posture réaliste en évaluant l'implication attendue des acteurs et actrices au regard des capacités disponibles, tout en questionnant sa propre légitimité à solliciter une contribution : suis-je en position de le faire, à quel niveau, et dans quelles conditions justes et équitables ?

L'implication de toutes les parties prenantes dans le DSE est essentielle pour favoriser une vision commune, une appropriation collective et un apprentissage partagé qui s'inscrit dans une démarche qualitative (amélioration continue des actions, projets, programmes, du fonctionnement d'une organisation, etc.).

En garantissant un accès équitable à l'information et en encourageant l'expression de tous et de toutes, le dispositif renforce la redevabilité³, le dialogue, et le pouvoir d'agir des acteurs et actrices concernées. Le but est que le DSE s'appuie sur l'inclusion et la participation réelle des première-s concerné-e-s, qui passent du statut de « sources » du suivi-évaluation à celui d'acteurs et actrices du processus d'apprentissage. Aussi, la démarche participative ne peut pas faire l'économie d'une prise en compte des enjeux de genre intersectionnel, notamment en reconnaissant et valorisant les connaissances situées.

La *check-list* ci-dessous pourra guider vos réflexions sur la dimension participative que revêt votre DSE, et vous permettra de vous assurer que les enjeux participatifs sont bien pris en compte à chaque étape. Les citations qui y sont insérées, visant à éclairer les enjeux à l'œuvre, sont extraites de la communauté de pratique suivi-évaluation du 5 juin 2025 consacrée à l'implication des parties-prenantes, dont l'enregistrement est [disponible en ligne](#)⁴.

3. La redevabilité aux populations affectées est définie comme « l'engagement actif à utiliser le pouvoir de manière responsable, à assumer ses responsabilités et à rendre des comptes aux personnes affectées par nos actions », notamment à travers les principes de **transparence, participation, mécanismes de plainte, et apprentissage organisationnel**. CHS Alliance, Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS), 2014, <https://corehumanitarianstandard.org/fr>.

CHECK-LIST POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHÉ PARTICIPATIVE DE SUIVI-ÉVALUATION⁴

CONCEPTION DU DISPOSITIF

CONSULTATION

→ Avons-nous une compréhension commune des objectifs du DSE ?
(Cf. Fiche n°1 – [Identifier et prioriser les objectifs d'un dispositif de suivi-évaluation](#))

« On a reçu les outils sans explication. Ils étaient trop complexes, personne ne comprenait vraiment à quoi ils servaient. »

CO-CONSTRUCTION

→ Qui contribue à coconstruire le DSE ? Pour quels intérêts et en fonction de quels bénéfices ?

« Nous n'avons pas été consulté-e-s au départ. Pourtant, nous aurions pu apporter des infos utiles. »

→ Quelles sont les capacités et les ressources humaines, structurelles, matérielles, capacités disponibles (ou à renforcer) pour permettre une co-construction effective du DSE par les parties prenantes ?

→ Quelles sont les données les plus pertinentes aux yeux de chacun-e ?

→ Quels sont les processus, outils et méthodologies qui nécessitent une conception concertée et partagée ?

→ La disponibilité des acteurs et actrices clés a-t-elle été suffisamment prise en compte pour planifier la co-construction ?

→ Quelle méthodologie utiliser pour favoriser la participation des parties prenantes ?

« Repenser les modalités de participation pour que chacun et chacune comprenne sa place et son rôle dans le système de suivi. »

PRISE DE DÉCISIONS/PRIORISATION

→ Qui doit décider, prioriser (objectifs du DSE, indicateurs, modes de collecte et d'analyse) ?

→ Quel est le rôle de chaque partie prenante à chaque étape du DSE ?
Est-ce que ce rôle est en adéquation avec ses ressources, capacités et disponibilités ?

4. Issue de différentes sources d'informations et ressources, et plus particulièrement :
• COTA, Le suivi des interventions de développement prise en compte des différentes perspectives des acteurs, p. 37 ;
• « Check-list - Quelles questions se poser suivi-évaluation orienté changement ? » in F3E, Changer les territoires par l'action collective, pp.172-177

MISE EN OEUVRE

COLLECTE

- Qui collecte quoi, à quel moment et avec quelles ressources dédiées ?
- Quel est l'accompagnement dont cette personne bénéficie ? Les outils sont-ils adaptés à sa réalité opérationnelle ?
- Les modes de collecte permettent-ils de diversifier les prises de parole et de favoriser l'expression des connaissances situées (genre, minorités, positions sociales, dynamiques de pouvoir) ?

“ « Certaines méthodes de collecte ou d'analyse favorisent davantage la participation (par exemple : cartographie participative, photolangage, enquêtes communautaires, etc.). Le choix méthodologique est donc aussi un choix politique. »

- Les modes de collecte sont-ils accessibles à toutes et à tous (langage, langue, compréhension, support) ?

“ « Beaucoup de choses passent par la parole sur certains terrains... on ne connaît pas assez de méthodes pour capter ces informations au cours de moments informels. »

“ « On a essayé d'impliquer les enfants, mais sans outils adaptés ni appui, c'était difficile. »

ANALYSE

- Qui participe à l'analyse et à partir de quelles données ?

“ « Les comités de pilotage sont des moments clés desquels les acteurs et actrices de "terrain" sont trop souvent exclu-e-s. »

- Quel est le niveau de participation des parties prenantes aux temps d'analyse ?
- Existe-t-il des temps clairement identifiés d'analyse collectif des données ?

“ « On envoyait les données, mais il n'y avait pas de retour. Aucun espace pour les analyser ensemble. »

- Qui consulter pour croiser des points de vue, des perceptions, représentatifs des parties prenantes concernées ?
- Les informations du DSE sont-elles régulièrement mises en dialogue avec les parties prenantes ?

“ « On manquait de capacité à provoquer des discussions collectives à partir des données. On passe à côté de leur potentiel. »

USAGE

UTILISATION DES INFORMATIONS

- Qui va utiliser les analyses, et pour quel objectif ?
- Comment les décisions sont prises à partir des informations ?
- Quels types de décisions sont prises ? Par qui ?
- Au près de qui ces informations sont-elles utilisées ?

“ « On aurait apprécié contribuer à donner du sens aux infos collectées plutôt que le seul côté contractuel nous obligeant à les collecter. »

- Est-ce que l'ensemble des parties prenantes concernées sont représentées ?
- Comment le DSE permet-il une gouvernance partagée du projet ?

PARTAGE DE L'INFORMATION

- Qui reçoit l'information ?

“ « La finalité du partage de l'information c'est bien la prise de décision, mais l'on sait rarement qui va se servir de ce que l'on fait remonter. »

- Qui est impliqué-e dans le flux d'information, plus particulièrement le retour d'information (les résultats de l'analyse)

“ « Restituer c'est questionner les rapports de pouvoirs. »

- L'information est-elle partagée, resituée avec les communautés concernées ?

UTILISATION DES CONCLUSIONS ET APPRENTISSAGES

- L'information restituée aux parties prenantes est-elle accessible (format, langue, langage, temporalité) ?
- Comment les apprentissages issus du DSE bénéficient à l'ensemble des parties prenantes, notamment aux communautés ?