

Les clés du suivi- évaluation

LES COLLECTIONS DU F3E

ÉCHANGES SUR



DÉFINIR DES INDICATEURS DE SUIVI-ÉVALUATION

Les indicateurs sont les outils centraux d'un dispositif de suivi-évaluation. Ils fournissent des moyens fiables de mesurer les réalisations, les changements et les transformations induits par une intervention ou une organisation. Le choix d'un indicateur, quantitatif, qualitatif chiffré ou encore qualitatif narratif, peut parfois se révéler complexe et délicat.

3.1 Objectif de la fiche pratique

L'objectif de cette fiche pratique est de présenter des points de repères concernant la définition d'indicateurs et d'identifier la manière dont chaque type d'indicateur peut contribuer au suivi-évaluation et à l'apprentissage des organisations. Au-delà des enjeux et réflexions théoriques, il s'agit également ici d'apporter un regard opérationnel et pratique.

3.2 Comment utiliser cette fiche pratique ?

Cette fiche propose dans un premier temps d'ouvrir une réflexion autour des deux principales familles d'indicateurs (quantitatifs et qualitatifs), et par extension de méthodes pour suivre et évaluer ceux-ci. Il s'agit de poser un cadre et d'ouvrir le champ des possibles ainsi que d'éclairer les réflexions et questionnements concernant la catégorie des indicateurs.

Un tableau repère est ensuite proposé : il distingue trois catégories d'indicateurs (quantitatif, qualitatif chiffré, qualitatif narratif) et vise à nourrir les réflexions opérationnelles ainsi qu'à préciser les modes d'utilisation des indicateurs :

- **Comment ces outils et ces approches peuvent faciliter l'apprentissage dans le cadre du suivi-évaluation ?**
- **Quelles sont les conditions favorables d'utilisation de ces indicateurs ?**

Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Un dispositif de suivi-évaluation (DSE) vise à acquérir une compréhension holistique de son intervention, à évaluer le niveau d'atteinte des objectifs, à fixer des priorités, à tirer des enseignements de ces expériences et à améliorer la qualité des actions. Les DSE se basent notamment sur des indicateurs.

Un indicateur est un facteur observable qui, seul ou en combinaison avec d'autres, peut être considéré comme représentatif ou révélateur d'une situation ou d'un changement. Il sert à apporter des éléments de réponses à des questions clés à suivre dans la durée, en cohérence avec les objectifs définis et les principaux utilisateurs et utilisatrices du dispositif de suivi¹.

On peut recenser différents types d'indicateurs en fonction de ce qu'ils mesurent (activités, résultats, effets, processus...) et de la chaîne logique d'intervention et/ou de la théorie de changement du projet, du programme, de la stratégie. Ils peuvent également être classés selon leur **nature**, qu'ils soient **qualitatifs** ou **quantitatifs**.

LES INDICATEURS QUANTITATIFS

Les indicateurs quantitatifs sont des indicateurs chiffrés qui permettent de mesurer, de quantifier, un aspect du projet (une activité, un résultat ou une performance). Les indicateurs quantitatifs sont des signes observables (existence ou absence), mesurables (quantité, valeur, etc.) et comparables. Ce sont des mesures chiffrées et/ou statistiques comme le nombre, la fréquence, le centile, les ratios, l'écart-type, etc. La mesure quantitative répond à la question du "combien et pour combien ?".

Ce sont les indicateurs traditionnellement utilisés dans le cadre des projets de solidarité internationale et nationale. Ils sont très souvent perçus comme plus simples à mettre en œuvre, notamment lorsqu'il s'agit d'indicateurs de données brutes (nombre de personnes, nombre de séances, etc.). Ils permettent de compiler un certain nombre d'informations jugées fiables et objectives (bien qu'il existe toujours des biais sur le choix des mesures, des échelles ou des échantillons par exemple), de répertorier, d'enregistrer et de comparer l'évolution de données chiffrées dans le temps.

1. COTA, *Le suivi des interventions de développement prise en compte des différentes perspectives des acteurs**, p. 45 et F3E, *Identifier et prioriser les objectifs d'un dispositif de suivi-évaluation**.

LES INDICATEURS QUALITATIFS

Les indicateurs qualitatifs consistent en toutes données ou informations qui permettent de porter une appréciation afin de qualifier un critère (de qualité, de satisfaction, de changement, de conditions de vie, etc.) Ils intègrent des opinions, des perceptions, des constats, des observations ou des appréciations d'une situation. Ce sont des mesures de jugement, d'estimation ou de perception de la conformité à des normes, à des conditions particulières, à des processus particuliers ou à l'appréciation des parties prenantes. La mesure qualitative répond à la question du « comment, de quelle manière ? ». Par nature, les données véhiculées par des indicateurs qualitatifs intègrent une part de subjectivité. Elles permettent de comprendre les attitudes, les comportements, les croyances, les opinions et les expériences au travers des différents regards des parties prenantes.

Par définition, les indicateurs qualitatifs sont des données non chiffrées et n'impliquent pas strictement un dénombrement. Dans les pratiques, les organisations ont tendance à utiliser les indicateurs qualitatifs sur un format chiffré. Il s'agit alors de renseigner un degré de qualité (par exemple le pourcentage des bénéficiaires qui expriment leur satisfaction). Les indicateurs qualitatifs descriptifs ou narratifs ne font pas encore partie des usages courants des organisations. L'enjeu majeur réside en effet sur les capacités d'analyse de ces informations narratives pour en tirer des enseignements concernant l'intervention et appuyer la prise de décision².

Choisir entre indicateurs (et méthodes) quantitatives et qualitatives peut se révéler complexe : que veut-on savoir et comment faire pour le savoir ?

La culture du suivi-évaluation a, au cours des années, largement valorisé une pratique de vérification factuelle et chiffrée. Le recours aux indicateurs et méthodes fondés sur les récits a donc été plus limité. Pourtant, chacune des méthodes représente un potentiel d'apprentissage dans le cadre du suivi-évaluation. Il ne s'agit donc pas d'opposer celles-ci mais plutôt de valoriser la diversité et la mixité des outils existants et pouvant coexister en complémentarité dans les DSE.

D'un point de vue opérationnel, l'idéal serait de mixer les deux catégories : qualifier le quantitatif et quantifier le qualitatif.

Il s'agit de combiner des indicateurs et méthodes fondés sur le récit avec des outils plus quantitatifs, pour faciliter le croisement de perceptions à des éléments plus factuels et soumis à un contrôle qualité. Cette approche contribue à renforcer la triangulation de la donnée, à donner de la valeur à un récit et à interpréter un chiffre.

NB : L'utilisation d'indicateurs désagrégés selon le genre ou mesurant spécifiquement les éventuels écarts de genre est pertinente quel que soit le type d'indicateur.

2. Les définitions présentées ici sont issues de ressources et publications diverses et plus particulièrement :

* COTA, Le suivi des interventions de développement prise en compte des différentes perspectives des acteurs Annexe 3 - p 72
* EVAL.FR, <https://www.eval.fr/la-selection-des-indicateurs/>

INDICATEURS QUANTITATIFS

PRINCIPAUX USAGES	Outils et méthodes ³
<ul style="list-style-type: none"> → Suivre des activités : quantifier les activités / services réalisés, vérifier l'état d'avancement des activités en analysant les écarts par rapport à la planification initiale. • X sessions de sensibilisation auprès de Y% de femmes et Z% d'hommes. • X kits scolaires distribués à Y hommes et Z femmes 	<ul style="list-style-type: none"> → Suivre et évaluer des résultats, des productions : quantifier les résultats atteints par le projet. <ul style="list-style-type: none"> • X filles et Y garçons ont été scolarisé·e·s. • X% des femmes et Y% des hommes ont changé leur pratique agricole. → Fournir des mesures concrètes pour évaluer la performance, stratégique, collective ou individuelle, et guider la prise de décision. <ul style="list-style-type: none"> • Durée moyenne de prise en charge des personnes concernées (par genre, âge, origine). • X femmes et Y hommes touché·e·s par un service par mois.
OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE / AVANTAGES / PLUS-VALUE	CONDITIONS MINIMALES DE MISE EN ŒUVRE
<ul style="list-style-type: none"> → Apprendre sur les capacités de mise en œuvre des actions et leur adéquation avec le contexte, les besoins et les priorités. Analyser si les ressources disponibles sont suffisantes pour les mettre en œuvre. → Questionner les facteurs contextuels afin de comprendre les éventuels écarts observés. → Répondre à la question : qu'est-il en train de se passer dans l'intervention, dans le projet ? 	<p>NB : Il ne s'agit pas nécessairement d'un outil de contrôle des individus ou des équipes. Ces indicateurs, quand ils sont pertinents, doivent permettre de guider les prises de décisions : quelles ressources sont nécessaires ? Les modalités et la stratégie sont-elles les bonnes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> → Les indicateurs quantitatifs nécessitent le plus souvent une base de données, plus ou moins complexe en fonction de la quantité de données chiffrées à collecter. L'usage de certains outils de collecte, de compilation ou d'analyse nécessite parfois une compétence technique. → Il est également important de s'assurer la bonne compréhension des données à collecter par l'ensemble des parties prenantes (définition, nature, unité, fréquence, etc.) → Les données quantitatives ne suffisent pas en tant que telles, il est essentiel de disposer de critères de qualité pour vérifier la fiabilité des données collectées (triangulation, diversification des sources de vérification). → Au-delà d'une analyse automatique, les chiffres nécessitent un temps d'analyse collective pour être mis en perspective.

3. Cette revue de méthodes et d'outils ainsi que celles qui suivent en pages suivantes ne sont pas exhaustives.

INDICATEURS QUALITATIFS CHIFFRÉS

INDICATEURS QUALITATIFS NARRATIFS

PRINCIPAUX USAGES

- Qualifier le quantitatif : il s'agit ici de mesurer la qualité de l'intervention ou de la stratégie. L'intervention, le service déployé est-il de qualité ? les personnes sont-elles satisfaites ?
 - X personnes ont participé à la formation, combien sont satisfaites de cette formation ?
 - X services ont été mis en place, combien ont respecté les critères de qualité de l'organisation ?
- Il peut parfois s'agir de standards de qualité chiffrés.
 - % de femmes et % d'hommes ayant reçu au moins x litres d'eau par jour.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE / AVANTAGES / PLUS-VALUE

- Apprécier la qualité : juger si les actions sont de qualité pour les participant-e-s, les équipes et les partenaires.
- Mesurer satisfaction et appropriation : savoir si les personnes sont satisfaites, écoutées, respectées et prises en compte.
- Vérifier les standards internes : voir si les actions respectent les critères de qualité de l'organisation.

OUTILS ET MÉTHODES

- Outils identiques à ceux utilisés pour les indicateurs quantitatifs.
- Questionnaire de satisfaction (collecter à chaud ou post-intervention en fonction des attentes).
- Checklist de standards internes ou internationaux.
- Base de données : avec formules et tableaux croisés dynamiques. Les indicateurs qualitatifs chiffrés sont souvent liés dans leur définition et formule aux indicateurs quantitatifs bruts. Cela implique de paramétriser les formules de la base de données.

CONDITIONS MINIMALES DE MISE EN ŒUVRE

- Au niveau de l'organisation, il s'agit de s'interroger sur la notion de qualité des projets et des stratégies, en fonction de ses missions, de ses valeurs, de son éthique, ainsi que, le cas échéant, de normes et standards internationaux.

PRINCIPAUX USAGES

- Apporter des éléments de contexte et décrire des effets attendus et inattendus, notamment dans le cadre de projet sociaux visant des changements complexes et parfois peu tangibles.
- Grâce aux ateliers, les femmes ont pris la parole dans les réunions villageoises (effet attendu), mais en parallèle des tensions sont apparues avec certains leaders masculins (effet inattendu).
- Suivre des points de vue, des perceptions différentes de chaque partie prenante, et suivre les dynamiques d'acteurs et actrices qui influencent le projet.
- Évolution perçue de la qualité de la collaboration et de la confiance entre les acteurs et actrices clés du projet (partenaires, autorités locales, communautés).
- Suivre et identifier des processus de changement, des dynamiques d'évolution, de transformation (plus couramment utilisé pour les approches orientées changement).
- Comment les relations entre associations locales et autorités évoluent-elles depuis le début du projet ?

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE / AVANTAGES / PLUS-VALUE

- Il s'agit d'apporter des éléments et informations qui permettent de rendre compte et de comprendre des systèmes complexes, notamment au travers du regard des différentes parties prenantes.
- Les outils narratifs sont des outils qui utilisent des entrées descriptives pour capturer les différentes caractéristiques clés du système d'acteurs et d'actrices, les interactions, les ressources et les résultats⁴.
- L'usage d'outils descriptifs permet d'étayer l'analyse quantitative en rendant compte de manière plus complète et complexe des résultats, des effets, des changements.
- Au-delà, d'une donnée brute, il s'agit de pouvoir rendre compte de la contribution du projet ou de la stratégie aux effets et changements.
- Ils peuvent répondre aux questions suivantes :
 - Quels sont les changements observés ?
 - Comment les parties prenantes et leurs relations

Les indicateurs qualitatifs s'inscrivent par ailleurs le plus souvent dans une dynamique collective de dialogue : le processus de dialogue entre les différent-e-s acteurs et actrices est alors tout aussi important que les résultats obtenus, et est en lui-même porteur de changement.

4. USAID, SPACES MERL - Systems and complexity white paper, p. 44

INDICATEURS QUALITATIFS NARRATIFS

INDICATEURS QUALITATIFS NARRATIFS

OUTILS ET MÉTHODES	CONDITIONS MINIMALES DE MISE EN ŒUVRE
<p>→ Cartographie des incidences : se concentre sur les changements de comportements des personnes ou des organisations visés par l'action. On prête attention à un ensemble de petits changements, marqueurs de progrès, contribuant à leur échelle à l'atteinte d'un objectif partagé. « Incidence » est alors préféré à « impact » et fait référence aux modifications des comportements, des relations et des activités ou encore des actes des personnes, groupes ou organisations avec lesquel·le·s les responsables du programme ont des contacts directs. D'autres outils comme les échelles de progrès peuvent être utilisés⁵.</p> <p>→ Outcome harvesting : recense des changements effectifs et détermine si et comment le projet ou la stratégie a contribué à cette nouvelle situation⁶.</p> <p>→ Changement le plus significatif : est une technique participative de suivi-évaluation. Elle implique la collecte d'histoires de changement. Il s'agit d'une technique participative qui repose sur l'engagement des parties prenantes dans un processus de discussion, d'analyse et d'enregistrement de changements. Elle peut être utilisée dans les projets ou les programmes où il n'est pas possible de prévoir précisément les changements désirés. C'est un outil flexible pouvant être adapté à différentes configurations⁷.</p>	<p>→ Questionnaire / enquête : permet de collecter la perception des usager·e·s / parties prenantes.</p> <p>→ Ligne de temps : capte le présent, le futur, le passé à travers une frise chronologique d'événements marquants définis par les parties prenantes.</p> <p>→ Grille d'observation : permet de collecter et d'analyser, de visu, des attitudes, des comportements, des pratiques, des processus ou tout changement observable sur un projet ou programme à une échelle collective (dynamique d'un groupe), individuelle, organisationnelle, environnementale.</p> <p>→ Entretiens semi-directifs : permet le recueil de faits, d'analyses, d'opinions, de motivations, de perceptions, d'interprétations, de tranches de vies.</p> <p>→ Focus groupes : permet de recueillir les attentes, besoins, perceptions et opinions d'un groupe spécifique d'usager·e·s ou de parties prenantes.</p> <p>→ Du temps, pour retranscrire et analyser des données narratives, visuelles...</p> <p>→ Une capacité d'analyse et de synthèse, nécessaire pour retranscrire les données de l'indicateur.</p> <p>→ Un engagement dans une démarche hautement participative en prenant en compte et en valorisant les différents points de vue et savoirs situés.</p> <p>→ Un engagement dans une démarche inclusive, permettant l'expression de tous et toutes au travers d'outils accessibles (collecte de données de nature variées : visuel, dessin, audio...)</p> <p>→ Un contrôle qualité et une vérification des données plus complexe et chronophage que pour des indicateurs chiffrés.</p> <p>→ Les méthodes qualitatives reposent sur une dimension plus "humaine", à ce titre elles nécessitent des ressources humaines disponibles et une implication, un engagement des différentes parties prenantes impliquées.</p> <p>→ Étant donné la nature participative de nombreux outils fondés sur le récit, les utilisateurs et utilisatrices doivent faire preuve de prudence et de sensibilité dans leurs interactions avec les parties prenantes. Recueillir des histoires et des récits auprès de ces dernières peut faire émerger des informations sensibles. Les utilisateur·ice·s doivent être formé·e·s et outillé·e·s (protection de données, posture, etc.).</p> <p>→ Garantir l'expression de la diversité des points de vue, avec une attention particulière aux dynamiques de genre et de pouvoir. Cela implique de veiller à la prise de parole équilibrée entre femmes, hommes et autres groupes sociaux, et à la qualité de cette parole.</p>

5.  <https://www.outcomemapping.org/resources/manuel-de-lanimateur-de-cartographie-des-incidences>

6.  <https://www.outcomeharvesting.net/>

7.  INTRACT FOR CIVIL SOCIETY, Most Significant Change

À noter que les exemples formulés ici restent simples pour faciliter la compréhension mais qu'il prédomine un fort enjeu de formulation dans le choix des indicateurs en fonction de ce que l'on cherche à suivre. Par exemple, un indicateur d'activité peut devenir un indicateur de résultat en fonction de sa formulation.