



# **Appui à la mise en place ou l'amélioration d'un dispositif de suivi-évaluation**

FICHE DE PRÉSENTATION

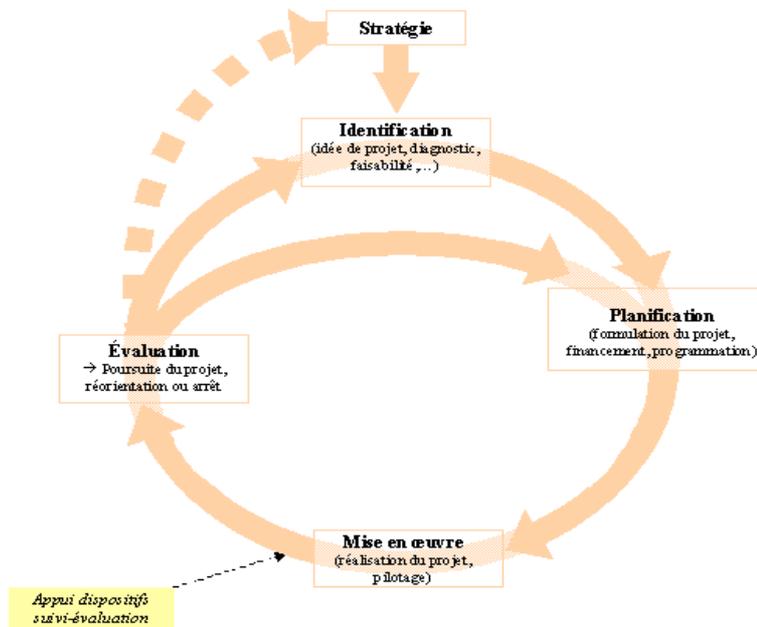


# Appui à la mise en place (ou à l'amélioration) d'un dispositif interne de suivi évaluation

## Finalité :

Favoriser l'**apprentissage** sur une action au cours de sa mise en œuvre, pour en améliorer le **pilotage** et alimenter la **redevabilité**.

## Place dans le cycle du projet :



## 1. Le suivi-évaluation, qu'est-ce que c'est et à quoi ça sert ?

Au cours de la mise en œuvre d'une action de développement, il est possible de se doter d'une **boussole** pour analyser régulièrement le **chemin parcouru** et **ajuster sa direction**. En d'autres termes, il s'agit d'**analyser les résultats obtenus** pour **apprendre** de l'action, en tirer des **enseignements**, **adapter éventuellement** sur cette base ses activités et/ou sa stratégie d'intervention pour se remettre dans la direction du but qu'on s'est fixé au départ (et/ou faire évoluer ses objectifs). C'est l'objet d'un dispositif de suivi-évaluation au service de la **qualité des actions**.

Ainsi, un dispositif de suivi-évaluation est destiné à aider les acteurs à suivre et analyser **en continu** leurs actions, tout au long de leur mise en œuvre (à la différence d'une évaluation finale qui, elle, est ponctuelle). Ceci s'effectue avec les principaux partenaires impliqués dans l'action. Le but est d'**apprendre de l'action**, d'**améliorer son pilotage** et de faciliter sa future **évaluation finale**. Le suivi-évaluation alimente également la **redevabilité** liée à l'action, interne et externe.

Aussi, le F3E propose à ses membres un **accompagnement méthodologique** et **éventuellement un cofinancement** permettant de mobiliser une **expertise externe** (consultants) pour appuyer leurs efforts de suivi-évaluation.

### Exemple :

Appui à l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation du renforcement des capacités des Organisations Paysannes (OP) partenaires - AFDI

### Le programme :

Il vise à renforcer les OP en tant qu'acteurs majeurs de la société civile rurale. Axé sur des thématiques techniques, institutionnelles et politiques (cadres de concertation et lobbying), il développe différents volets d'activités basés sur la formation et les échanges d'expériences entre agriculteurs Sud-Sud, Nord-Sud et Sud-Nord.

### L'appui :

L'Afdi a besoin d'un appui pour délimiter le champ de travail sur les critères et indicateurs afin de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation simple et utile. En effet, le champ de travail est très vaste : le renforcement de capacités des OP sur les plans stratégiques, techniques, organisationnels, financiers. L'Afdi souhaite par ailleurs que la démarche soit appropriée par son réseau Nord et par les OP Sud, et à cet effet que les indicateurs et le dispositif / les outils de suivi-évaluation soient créés et/ou validés par eux-mêmes.

Pour la structure porteuse de l'action, le dispositif de suivi-évaluation doit permettre de :

- ◆ **Favoriser les relations entre les acteurs impliqués** : la structure porteuse de l'action, ses partenaires et les acteurs concernés disposent d'un outil commun d'analyse de l'action.
- ◆ **Dialoguer avec les partenaires financiers** : l'élaboration du dispositif de suivi-évaluation avec un consultant renforce sa crédibilité.
- ◆ **Communiquer sur son action** : en interne dans la structure, auprès de ses décideurs (gouvernance ou élus), des partenaires techniques et/ou financiers, du public éventuellement.

## 2. Quelles sont les caractéristiques du suivi-évaluation ?

L'appui d'un consultant aide les acteurs à **concevoir un dispositif de suivi-évaluation**. Cela passe par la définition de ses objectifs, des critères, des indicateurs ou marqueurs de progrès, des méthodes et outils de recueil, d'analyse et d'exploitation de données issues du suivi-évaluation, mais aussi de leur utilisation (rôle des différents acteurs dans le fonctionnement du dispositif, modalités de reporting, de mise en débat, d'utilisation pour la décision...). La démarche est **participative** et **itérative**, dans une logique de **co-construction du dispositif de suivi-évaluation** : le consultant appuie le commanditaire étape par étape dans le processus. Ses interventions sont discontinues mais inscrites sur une certaine durée. Le produit d'un tel appui est souvent un **manuel ou un guide de référence du dispositif de suivi-évaluation** adapté à l'action considérée, décrivant ses objectifs, son fonctionnement, ses outils... autour des aspects cités ci-dessus.

La mise en place ou l'amélioration d'un dispositif de suivi-évaluation s'appuie sur le **cadre logique** de l'action, ou au minimum sa **logique d'intervention**. Un dispositif de suivi-évaluation peut porter sur un **projet ou un programme**, mais aussi sur un **processus** (renforcement des capacités, appropriation, autonomisation, plaidoyer...).

Selon les cas, les dispositifs de suivi-évaluation peuvent s'intéresser aux **activités** et aux **résultats** des actions mais aussi à leurs effets, aux **changements auxquels elles contribuent**, en vue d'accroître leur impact. Ils ont donc une dimension **qualitative** forte, en analysant ce que l'action produit au quotidien, sur les acteurs, les bénéficiaires, leurs conditions de vie, leurs comportements et représentations.

Ce type d'appui s'inscrit plus particulièrement en **complémentarité de l'évaluation et de l'étude des effets et de l'impact**, dans la mesure où ces dernières atteignent toute leur efficacité quand elles peuvent s'appuyer sur les données recueillies par un dispositif de suivi-évaluation.

## 3. Aspects à prendre en compte

En complément des priorités, finalités et modalités générales de l'accompagnement et du cofinancement d'études du F3E (voir sur <http://f3e.asso.fr/evaluer/accompagner-nos-membres/l-accompagnement-d-etudes>), les **aspects suivants** sont à prendre en compte pour les **capitalisations accompagnées par le F3E** :

- ◆ La **stratégie et la logique d'intervention du projet doivent être explicites** (publics visés, objectifs, résultats attendus, activités), à défaut de l'existence d'un cadre logique en tant que tel, même si **le travail sur le dispositif de suivi-évaluation peut amener à les préciser**.
- ◆ L'action, objet de la conception ou de l'ajustement du dispositif de suivi-évaluation, doit être en cours de **démarrage** ou de **mise en œuvre**.
- ◆ Il est conseillé d'**anticiper autant que possible la préparation de l'appui** à la mise en place ou l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation par rapport à la décision de financement et au démarrage de l'action (termes de référence, procédure de recrutement du consultant éventuellement), pour que l'appui du consultant puisse intervenir au plus près possible du démarrage de l'action.
- ◆ L'appui du consultant peut se décomposer en **deux phases** :
  - Une **phase principale de conception** du dispositif de suivi-évaluation. Cette phase peut comprendre elle-même plusieurs étapes (diagnostic, construction, validation, test du dispositif de suivi-évaluation).
  - Une **phase éventuelle de suivi** réalisée quelques mois plus tard, pour des ajustements éventuels du dispositif ou un appui à l'exploitation / utilisation des données du suivi-évaluation.
- ◆ La structure membre porteuse de l'action et de son suivi-évaluation doit prévoir de donner aux acteurs qui travailleront sur la conception et l'utilisation du dispositif de suivi-évaluation **les**

**moyens le faire**, notamment en termes de disponibilité pour les temps de travail liés au suivi-évaluation. En effet, au-delà de la conception du dispositif, dont la durée ne doit pas être négligée pour qu'elle soit participative et itérative, ces acteurs sont en charge de son utilisation dans la durée, au-delà de la périodicité d'un projet autant que possible.

- ◆ Les produits de l'appui à la mise en place ou l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation doivent être **partageables** et contribuer au bénéfice collectif<sup>1</sup>.

#### 4. Bénéfice collectif et valorisation

Le F3E diffuse les produits issus des appuis suivi-évaluation qu'il accompagne, en particulier sur son site internet.

Il peut être amené également à les valoriser de différentes manières (analyses transversales, restitutions élargies, ateliers d'échange...), en accord avec les structures concernées, au service du bénéfice collectif.

Consultez notre site internet ([www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)) pour télécharger des rapports d'appui et des ressources méthodologiques sur le suivi-évaluation. Sur les « approches orientées changement », voir en particulier sur <http://f3e.asso.fr/article/1584/changement-approches-orientees-changement-aoc>.

Pour une présentation des finalités, des modalités et du fonctionnement de l'accompagnement, cofinancement et instruction d'études par le F3E (dont la capitalisation), consultez la page <http://f3e.asso.fr/evaluer/accompagner-nos-membres/l-accompagnement-d-etudes>.

---

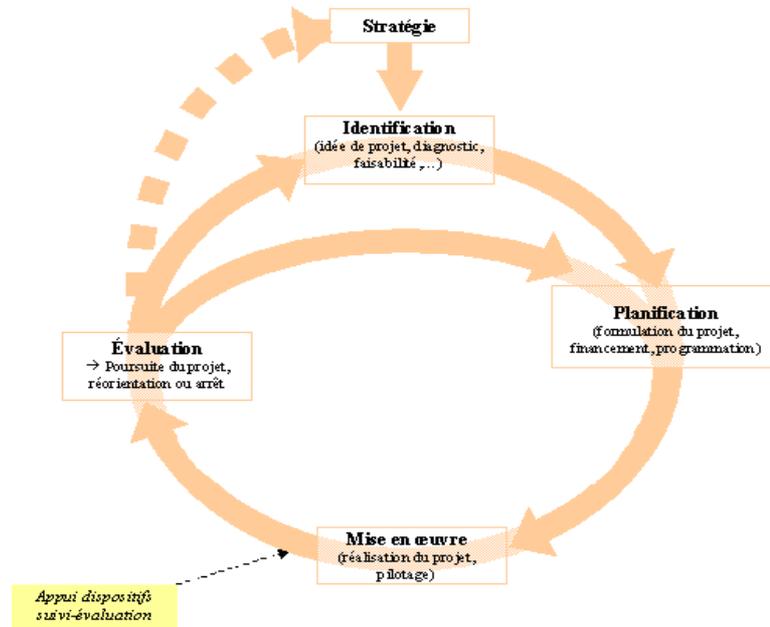
<sup>1</sup> Le bénéfice collectif constitue l'un des principes du F3E. Toute étude appuyée par le F3E doit « alimenter le bénéfice collectif », c'est-à-dire être utile au plus grand nombre possible de ses structures membres et, au-delà, aux autres acteurs de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée.

# Appui à la mise en place (ou à l'amélioration) d'un dispositif interne de suivi évaluation

## Finalité :

Favoriser l'**apprentissage** sur une action au cours de sa mise en œuvre, pour en améliorer le **pilotage** et alimenter la **redevabilité**.

## Place dans le cycle du projet :



## 1. Le suivi-évaluation, qu'est-ce que c'est et à quoi ça sert ?

Au cours de la mise en œuvre d'une action de développement, il est possible de se doter d'une **boussole** pour analyser régulièrement le **chemin parcouru** et **ajuster sa direction**. En d'autres termes, il s'agit **d'analyser les résultats obtenus** pour **apprendre** de l'action, en tirer des **enseignements**, **adapter éventuellement** sur cette base ses activités et/ou sa stratégie d'intervention pour se remettre dans la direction du but qu'on s'est fixé au départ (et/ou faire évoluer ses objectifs). C'est l'objet d'un dispositif de suivi-évaluation au service de la **qualité des actions**.

Ainsi, un dispositif de suivi-évaluation est destiné à aider les acteurs et actrices à suivre et analyser **en continu** leurs actions, tout au long de leur mise en œuvre (à la différence d'une évaluation finale qui, elle, est ponctuelle). Ceci s'effectue avec les principaux partenaires impliqués dans l'action. Le but est **d'apprendre de l'action**, **d'améliorer son pilotage** et de faciliter sa future **évaluation finale**. Le suivi-évaluation alimente également la **redevabilité** liée à l'action, interne et externe. Toutes ces raisons font que le dispositif de suivi-évaluation doit intégrer une approche genre.

### Exemple :

*Appui à l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation du renforcement des capacités des Organisations Paysannes (OP) partenaires - AFDI*

### Le programme :

Il vise à renforcer les OP en tant qu'actrices majeures de la société civile rurale. Axé sur des thématiques techniques, institutionnelles et politiques (cadres de concertation et lobbying), il développe différents volets d'activités basés sur la formation et les échanges d'expériences entre agriculteurs et agricultrices Sud-Sud, Nord-Sud et Sud-Nord.

### L'appui :

L'Afdi a besoin d'un appui pour délimiter le champ de travail sur les critères et indicateurs afin de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation simple et utile. En effet, le champ de travail est très vaste : le renforcement de capacités des OP sur les plans stratégiques, techniques, organisationnels, financiers.

L'Afdi souhaite par ailleurs que la démarche soit appropriée par son réseau Nord et par les OP Sud, et à cet effet que les indicateurs et le dispositif / les outils de suivi-évaluation soient créés et/ou validés par eux-mêmes.

Aussi, le F3E propose à ses membres un **accompagnement méthodologique** et **éventuellement un cofinancement** permettant de mobiliser une **expertise externe** (consultant-e-s) pour appuyer leurs efforts de suivi-évaluation.

Pour la structure porteuse de l'action, le dispositif de suivi-évaluation doit permettre de :

- ◆ **Favoriser les relations entre les acteurs et actrices impliqué-e-s** : la structure porteuse de l'action, ses partenaires et les acteurs et actrices concerné-e-s disposent d'un outil commun d'analyse de l'action.
- ◆ **Dialoguer avec les partenaires financiers** : l'élaboration du dispositif de suivi-évaluation avec un-e consultant-e renforce sa crédibilité.
- ◆ **Communiquer sur son action** : en interne dans la structure, auprès de ses décideurs et décideuses (gouvernance ou élu-e-s), des partenaires techniques et/ou financiers, du public éventuellement.

## 2. Quelles sont les caractéristiques du suivi-évaluation ?

L'appui d'un consultant aide les acteurs et actrices à **concevoir un dispositif de suivi-évaluation**. Cela passe par la définition de ses objectifs, des critères, des indicateurs ou marqueurs de progrès, des méthodes et outils de recueil, d'analyse et d'exploitation de données issues du suivi-évaluation, mais aussi de leur utilisation (rôle des différent-e-s acteurs et actrices dans le fonctionnement du dispositif, modalités de reporting, de mise en débat, d'utilisation pour la décision...). La démarche est **participative** et **itérative**, dans une logique de **co-construction du dispositif de suivi-évaluation** : le consultant ou la consultante appuie la structure commanditaire étape par étape dans le processus. Ses interventions sont discontinues mais inscrites sur une certaine durée. Le produit d'un tel appui est souvent un **manuel ou un guide de référence du dispositif de suivi-évaluation** adapté à l'action considérée, décrivant ses objectifs, son fonctionnement, ses outils... autour des aspects cités ci-dessus.

La mise en place ou l'amélioration d'un dispositif de suivi-évaluation s'appuie sur le **cadre logique** de l'action, ou au minimum sa **logique d'intervention**. Un dispositif de suivi-évaluation peut porter sur un **projet ou un programme**, mais aussi sur un **processus** (renforcement des capacités, appropriation, autonomisation, plaidoyer...).

Selon les cas, les dispositifs de suivi-évaluation peuvent s'intéresser aux **activités** et aux **résultats** des actions mais aussi à leurs effets, aux **changements auxquels elles contribuent**, en vue d'accroître leur impact. Ils ont donc une dimension **qualitative** forte, en analysant ce que l'action produit au quotidien, sur les acteurs et actrices, les bénéficiaires, leurs conditions de vie, leurs comportements et représentations, notamment en termes de genre.

Ce type d'appui s'inscrit plus particulièrement en **complémentarité de l'évaluation et de l'étude des effets et de l'impact**, dans la mesure où ces dernières atteignent toute leur efficacité quand elles peuvent s'appuyer sur les données recueillies par un dispositif de suivi-évaluation.

## 3. Aspects à prendre en compte

En complément des priorités, finalités et modalités générales de l'accompagnement et du cofinancement d'études du F3E (voir sur <https://f3e.asso.fr/evaluer/accompagnement-detude/demarche-daccompagnement-detude/>), les **aspects suivants** sont à prendre en compte pour les **dispositifs de suivi-évaluations accompagnés par le F3E** :

- ◆ La **stratégie et la logique d'intervention du projet doivent être explicites** (publics visés, objectifs, résultats attendus, activités), à défaut de l'existence d'un cadre logique en tant que tel, même si **le travail sur le dispositif de suivi-évaluation peut amener à les préciser**.
- ◆ L'action, objet de la conception ou de l'ajustement du dispositif de suivi-évaluation, doit être en cours de **démarrage** ou de **mise en œuvre**.
- ◆ Il est conseillé d'**anticiper autant que possible la préparation de l'appui** à la mise en place ou l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation par rapport à la décision de financement et au démarrage de l'action (termes de référence, procédure de recrutement du ou de la consultant-e éventuellement), pour que l'appui du ou de la consultant-e puisse intervenir au plus près possible du démarrage de l'action.
- ◆ L'appui du ou de la consultant-e peut se décomposer en **deux phases** :
  - Une **phase principale de conception** du dispositif de suivi-évaluation. Cette phase peut comprendre elle-même plusieurs étapes (diagnostic, construction, validation, test du dispositif de suivi-évaluation).
  - Une **phase éventuelle de suivi** réalisée quelques mois plus tard, pour des ajustements éventuels du dispositif ou un appui à l'exploitation / utilisation des données du suivi-évaluation.
- ◆ La structure membre porteuse de l'action et de son suivi-évaluation doit prévoir de donner aux acteurs et actrices qui travailleront sur la conception et l'utilisation du dispositif de suivi-évaluation **les moyens de faire**, notamment en termes de disponibilité pour les temps de travail liés au suivi-évaluation. En effet, au-delà de la conception du dispositif, dont la durée ne doit pas être négligée pour qu'elle soit participative et itérative, ces acteurs et actrices sont en charge de son utilisation dans la durée, au-delà de la périodicité d'un projet autant que possible.
- ◆ Les produits de l'appui à la mise en place ou l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation doivent être **partageables** et contribuer au bénéfice collectif<sup>1</sup>.
- ◆ Le processus de suivi-évaluation doit tenir compte des **approches transversales** que sont le genre, la jeunesse et le développement durable.

## 4. Bénéfice collectif et valorisation

Le F3E diffuse les **produits** issus des appuis suivi-évaluation qu'il accompagne, en particulier sur son site internet.

Il peut être amené également à les valoriser de différentes manières (analyses transversales, restitutions élargies, ateliers d'échange...), en accord avec les structures concernées, au service du bénéfice collectif.

Consultez notre site internet ([www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)) pour télécharger des rapports d'appui et des ressources méthodologiques sur le suivi-évaluation. Sur les « approches orientées changement », voir en particulier sur <https://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/que-faisons-nous/nos-sujets/changement-approches-orientees-changement-aoc/>.

Pour une présentation des finalités, des modalités et du fonctionnement de l'accompagnement, cofinancement et instruction d'études par le F3E, consultez la page <https://f3e.asso.fr/evaluer/accompagnement-detude/demarche-daccompagnement-detude/>.

<sup>1</sup> Le bénéfice collectif constitue l'un des principes du F3E. Toute étude appuyée par le F3E doit « alimenter le bénéfice collectif », c'est-à-dire être utile au plus grand nombre possible de ses structures membres et, au-delà, aux autres acteurs et actrices de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée.