

REVUE TRANSVERSALE

Les dispositifs de suivi- évaluation

Changer de regard
pour changer de pratiques



LES COLLECTIONS DU F3E

ENJEUX SUR





Les dispositifs de suivi- évaluation

Changer de regard
pour changer de pratiques

AUTEUR·E·S :
Geoffrey Guimberteau et Valérie Darnaudet

SOMMAIRE

Édito	6
Remerciements	8
Liste des principaux acronymes	10
Glossaire	12
Résumé exécutif	15
Introduction	19

01 CONCEPTS ET DÉFINITIONS : LA PRATIQUE ÉCLAIRE LES CONCEPTS 26

1. CADRE PRATIQUE DES DSE : DES DÉFINITIONS ASSOCIÉES ET DES MODALITÉS D'APPRENTISSAGE COEXISTANTES 28

2. CADRE THÉORIQUE DU SUIVI ET ÉVALUATION : DES DÉFINITIONS ET AUTRES MODALITÉS D'APPRENTISSAGE 32

2.1. Dispositif de suivi-évaluation	32
2.2. Modalités d'apprentissage coexistantes	33
2.3. Cadre théorique des différents niveaux de DSE	41
2.4. Cadre pratique des différents niveaux de DSE	42

02 DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES 48

1. PLANIFIER SON DSE 51

1.1. Comment les parties prenantes peuvent être les conditions de réussite d'un DSE ?	51
1.2. Institutionnalisation et politiques internes du DSE, un avantage à double sens ?	76
1.3. Comment utiliser à bon escient les approches participatives dans le cadre de son DSE ?	79

2. CONCEVOIR SON DSE 82

2.1. Comment choisir les bons indicateurs de mon DSE ?	82
2.2. Le DSE, une opportunité pour construire une vision commune	86
2.3. Approche gestion axée sur les résultats, approche orientée changement, quelles approches pour quels besoins ?	93
2.4. Une évolution progressive des outils	99
2.5. Rendre pérenne un DSE à travers l'apprentissage et le droit à l'erreur	104

3. METTRE EN ŒUVRE SON DSE 107

3.1. Un ancrage opérationnel précoce pour une meilleure mobilisation	107
3.2. Analyse et apprentissage, les clés de l'appropriation et adhésion au DSE par tous et toutes/par tou-te-s	110
3.3. Usages de son DSE : Créer du savoir et de la connaissance	114

03 PROTECTION DES DONNÉES, REDEVABILITÉ COMMUNAUTAIRE, ET GENRE : DES THÉMATIQUES TRANSVERSALES ÉMERGENTES 118

1. PROTECTION DES DONNÉES 120

2. REDEVABILITÉ ENVERS LES COMMUNAUTÉS 122

3. GENRE 125

04 CONCLUSIONS - SYNTHÈSE DES LEVIERS POUR AMÉLIORER L'ADHÉSION ET APPROPRIATION AU DSE 130

05 RECOMMANDATIONS 136

Bibliographie	142
---------------	-----

ÉDITO

Le réseau F3E a le plaisir de vous présenter les fruits de son deuxième travail de revue transversale. Après une première revue thématique autour du pouvoir d'agir des jeunes, nous nous sommes penché-e-s sur les démarches d'apprentissage mises en œuvre par les membres du réseau, et nous nous sommes attelé-e-s à capitaliser et prendre du recul autour des Dispositifs de Suivi-Évaluation (DSE) : une démarche d'analyse de l'action favorisant le dialogue, l'amélioration continue et l'orientation stratégique de l'action.

A partir de 27 appuis à la mise en œuvre de DSE accompagnés depuis 2007, cette revue entend tirer des constats, des exemples et des repères méthodologiques des apprentissages et pistes de réflexion pour favoriser la réflexivité et l'appropriation collective par les organisations des démarches de suivi-évaluation.

Cette revue revêt un caractère particulier pour le F3E : de 2020 à 2023, le F3E s'est engagé lui-même dans l'élaboration collective de son propre DSE orienté changement. Avec l'appui d'une consultance externe, la gouvernance et l'ensemble de l'équipe ont contribué à la conception progressive du DSE, l'alimentation de données et à la co-analyse des effets du F3E fin 2022.

Cette expérience nous a mené à deux constats : d'une part, les démarches de suivi et d'évaluation sont complexes et nous avons dû avancer pas à pas. Elles obligent à réfléchir au sens de notre action, aux changements que nous souhaitons générer et accompagner, et interrogent ainsi en profondeur les stratégies et modalités d'intervention internes. Une tâche d'autant plus ardue au vu de la nature de réseau du F3E. D'autre part, cette démarche a été pour nous une source d'apprentissages incroyables par la mise en dialogue et la co-analyse. Elle nous a permis de sanctuariser des temps dédiés à la réflexivité collective, et de réinjecter du sens à notre travail et notre action.

Nous espérons que cette revue vous apportera les clés nécessaires à entreprendre votre parcours, et que les expériences et témoignages des organisations et du F3E qui ont contribué à cette revue seront sources d'inspiration et d'idées afin de vous lancer dans cette démarche fertile, porteuse de sens et de changements. Alors n'hésitez pas à vous plonger dans cette revue, en parcourant la richesse des contenus proposés.

Nous vous souhaitons une agréable lecture,

Charlotte De Poncins
Co-présidente

Angeles Estrada
Directrice

REMERCIEMENTS

RÉDACTION :

Geoffrey Guimberteau et Valérie Darnaudet
Consultant-e-s en redevabilité, AOC, apprentissage,
DSE et capitalisation.

COORDINATION :

Othmane Chaouki, F3E
Lilian Pioch, F3E
Paul Daulny, F3E

MISE EN PAGE GRAPHIQUE :

Mélanie Nancey, Studio Mouette

ISBN :

978-2-491388-06-5

Dépôt légal : novembre 2023

LE F3E ET LES CONSULTANT-E-S ADRESSENT LEURS SINCÈRES REMERCIEMENTS AUX MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE DE LA REVUE :

Alexandre Daval, Secours Catholique Caritas France
Claudio Proietti, CIRAD
Arnaud Laaban, Eval4Change
Perrine Bacchetta Savoie, Asmaé
Margot Chatard, Ingénieur-e-s Sans Frontières
Laurent Denis, Consultant
Laurent Grolleau, Consultant
Laurence Teissier, GERES

Nous adressons également nos sincères
remerciements aux personnes qui ont pris
de leur temps au cours d'entretiens et ateliers :
consultant-e-s, membres et partenaires
d'organisations de la solidarité internationale
et actions humanitaires, réseaux d'organisations
français et étrangers, bailleurs français et étrangers.
Par souci de confidentialité, les verbatims ont été
anonymisés et les organisations des personnes
consultées ne seront pas citées dans ce document.

**Pour plus d'informations sur le F3E,
visitez www.f3e.asso.fr**



Pour accéder facilement aux ressources mentionnées en notes de bas de page
ou dans la bibliographie, veuillez consulter la version numérique de cet ouvrage.
Elle est disponible sur notre site www.f3e.asso.fr.

AVEC LA PARTICIPATION DE



Cette publication bénéficie d'un soutien
de l'Agence Française de Développement.
Les idées et les opinions qui y sont présentées
n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent
pas nécessairement le point de vue de l'Agence
française de développement.

LISTE DES PRINCIPAUX ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement	OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
APD	Aide publique au développement	ODD	Objectifs de développement durable
AOC	Approches orientées changement	OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ASEv	Appui suivi-évaluation	ONG	Organisation non gouvernementale
CAD	Comité d'aide au développement	OSC	Organisations de la société civile
CA	Conseil administratif	RGPD	Règlement général sur la protection des données
CLI	Cadre logique d'intervention	RH	Ressources humaines
DSE	Dispositif de suivi et évaluation	RTSE	Revue transversale suivi-évaluation
ECSI	Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale	RT	Revue transversale
FAO	Food and Agriculture Organization	RSE	Responsable suivi-évaluation
F3E	Fonds pour la promotion des études transversales, des études préalables et de l'évaluation	SE	Suivi-évaluation
GAR	Gestion basée sur les résultats	SI	Solidarités International
GI	Gestion de l'information	SERA	Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
IOV	Indicateurs objectivement vérifiables	SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel
MEAL	Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning	TdR	Termes de référence
NU	Nations Unies	TdC	Théorie du changement
		UE	Union européenne

GLOSSAIRE

Résultats : ce que l'on a appris, découvert, renforcé

Les résultats sont les changements constatés immédiatement après l'action. Ils recouvrent les différents types d'apprentissages suscités par l'action : complexification des représentations, maîtrise de certaines connaissances et savoir-faire, plus grande adhésion à certaines valeurs ou problématiques, etc.¹

Effets : ce que l'on fait avec ce que l'on a appris

Les effets d'une action sont les conséquences de la mobilisation par les acteurs sociaux de leurs apprentissages et des nouvelles compétences. Les effets se manifestent par des changements repérables au niveau individuel, collectif, institutionnel ou sociétal².

Impact : vision synthétique de l'ensemble des effets au regard des changements recherchés

L'impact d'une action est la situation, analysée de façon transitoire ou finale, issue de l'ensemble des effets, prévus ou non prévus, qui résultent de la façon dont les acteurs sociaux s'approprient les changements recherchés et les mettent en œuvre dans leur environnement avec leurs moyens, leurs contraintes, leur logique propre et l'ensemble des autres influences et sollicitations qui s'exercent sur eux³. Les impacts sont des effets à long terme, positifs ou négatifs, intentionnels ou non, directs ou indirects, auxquels contribuent les changements de pratiques, comportements, interactions générés par l'intervention. Les impacts sont ce qu'il reste une fois que l'intervention est terminée. Il peut s'agir d'impacts de différentes natures : économiques, sociaux, environnementaux, politiques, sanitaires, territoriaux, etc.⁴

Changement : ce que l'on souhaite voir se réaliser

Dans un contexte d'évaluation et de manière très opérationnelle, un changement est l'écart entre deux situations échelonnées dans le temps. Cet écart peut être matériel ou immatériel et porter sur l'ensemble ou seulement une partie de la situation. La « description » du changement se fait par comparaison entre les deux situations (éléments nouveaux, éléments disparus, éléments ayant évolué). Le changement résulte d'une combinaison de différentes petites modifications/évolutions, dues à des interactions entre différents acteurs et facteurs. On ne peut pas anticiper avec certitude l'évolution de ces processus⁵.

Le changement souhaitable est un changement de pratiques, de comportements et/ou interaction, résultant de l'influence et de l'appropriation (utilisation, adaptation, transformation) d'un produit (résultat) de l'intervention par des acteur·rice·s⁶.

A noter que les notions de résultats, effets, changements et d'impacts connaissent des interprétations différentes selon les disciplines, les auteurs et les institutions.

Indicateurs :

Un indicateur correspond à une information synthétique, de nature quantitative ou qualitative, qui permet de caractériser une ressource, une activité ou un processus et son évolution⁷. Dans le cadre de ce présent rapport, la notion d'indicateur est envisagée dans une définition assez large et inclut, de manière générale, les éléments de références du suivi-évaluation quels que soient leurs formes (données chiffrées, données narratives ou questions).

1.  F3E, Sur le chemin de l'impact de l'éducation au développement et à la solidarité internationale, Collection F3E, p.51.

2. Ibid.

3. Ibid. p. 54.

4. CIRAD, "Impress ex ante, démarche pour co-construire ex ante les chemins d'impact de la recherche pour le développement"; 2020 p.6.

5. F3E, Sur le chemin de l'impact de l'éducation au développement et à la solidarité internationale, Collection F3E; p47

6. CIRAD, "Impress ex ante, démarche pour co-construire ex ante les chemins d'impact de la recherche pour le développement"; 2020

7. CIRAD, "Impress ex ante, démarche pour co-construire ex ante les chemins d'impact de la recherche pour le développement"; 2020

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Parties prenantes :

Nous entendons ici l'ensemble des acteur·rice·s intervenant au cours de la mise en œuvre du DSE, de sa conception à son usage. A ce titre, « parties prenantes » inclus les organisations, leurs équipes (siège, terrain, bénévoles, etc.) leurs partenaires, les communautés bénéficiaires et les bailleurs.

Financeurs :

Nous entendons ici les institutions et organisations publiques ou privées qui assurent le financement des actions de développement et de solidarité internationale. Il est toutefois à préciser que dans le cadre de la revue transversales, les informations liées aux financeurs font principalement référence aux financeurs français engagés dans des actions de développement (et non pas humanitaire).

Le F3E a entrepris une revue méthodologique basée sur 27 études menées depuis 2007 jusqu'à 2022. Ces études ont été réalisées dans le cadre du fonds d'étude du F3E et ont vocation à apporter un soutien financier et méthodologique aux organisations membres pour analyser la qualité et l'impact de leurs actions. Cette démarche s'inscrit dans un contexte en constante évolution où les DSE jouent un rôle central dans la transformation des actions et l'amélioration des pratiques.

Un contexte en constante évolution

Les organisations membres du réseau F3E reconnaissent l'importance croissante des dispositifs de suivi-évaluation (DSE) en tant qu'outils essentiels pour transformer leurs actions et améliorer leurs pratiques. Cela devient crucial non seulement pour les organisations elles-mêmes mais aussi pour les financeurs et l'ensemble des acteurs impliqués.

Des DSE complexes

Les DSE sont des dispositifs complexes avec des enjeux multiples et des objectifs variés. Ils nécessitent une collaboration et une négociation entre différentes parties prenantes (multi-acteur·rice·s) pour être efficaces.

Des approches diversifiées

Les organisations peuvent avoir des approches différentes en ce qui concerne les DSE. Leur objectif et leur structure peuvent varier en fonction de la taille de l'organisation et de son histoire.

Des DSE sources d'apprentissage

Malgré les échecs et les difficultés rencontrés lors de la mise en place de DSE, ils ont permis de faire progresser les organisations. Ils ont contribué à structurer la réflexion au sein des organisations et à accroître les chances de succès dans la réalisation des objectifs.

Une remise en cause perpétuelle

S'engager dans un DSE implique d'accepter un processus de remise en cause continu. Cela signifie que les organisations doivent être prêtes à ajuster et à améliorer constamment leurs approches.

Un levier de création de savoirs et de connaissances

Les DSE sont avant tout des moyens de créer du savoir et de la connaissance. Ils contribuent à développer la compréhension des programmes, de la stratégie et de la structure des organisations. Cette valeur de savoir et de connaissance doit être réinvestie et partagée.

Au delà de ces grands constats, la revue transversale met en évidence plusieurs conditions essentielles pour la réussite d'un dispositif de suivi-évaluation (DSE) au sein des organisations :

Un changement institutionnel et institutionnalisé

Il est important de considérer le DSE comme un outil porteur de changements institutionnels et de l'institutionnaliser au sein de l'organisation, plutôt que de le percevoir uniquement comme un outil de reporting pour les bailleurs de fonds et une charge de travail supplémentaire.

Des intérêts et objectifs spécifiques

Il est essentiel d'identifier les intérêts et objectifs propres à chaque partie prenante du DSE, tels que le suivi, l'apprentissage, la capitalisation ou le pilotage des activités. En alignant les intérêts individuels et collectifs, on favorise l'adhésion et l'appropriation du DSE.

Une approche participative bien calibrée

La co-construction du DSE avec toutes les parties prenantes doit être réalisée de manière participative, mais il est important de bien calibrer cette démarche. Trop de participant·e·s ou une approche trop longue peuvent décourager les équipes.

Un démarrage rapide avec un DSE incomplet

Il est recommandé de se lancer rapidement dans la mise en place du DSE, même s'il n'est pas parfait ou complet. Cela permet aux parties prenantes d'observer rapidement les premiers résultats et de s'engager davantage dans la démarche.

Une approche progressive, étape par étape

Un DSE doit être progressif, avec des étapes claires. Cela permet aux parties prenantes d'absorber la complexité du dispositif et de définir leurs rôles à court, moyen et long terme.

Un équilibre des ambitions et des ressources

Il est essentiel d'aligner les ambitions du DSE sur les ressources disponibles pour sa mise en œuvre. Cela permet de définir les calendriers de déploiement du dispositif de manière réaliste.

Un usage d'outils existants et fonctionnels

L'utilisation d'outils déjà existants et fonctionnels facilite le démarrage du DSE et rend l'adhésion des parties prenantes plus fluide. La complexification ou l'ajout d'outils peut intervenir ultérieurement, une fois que la démarche est bien enclenchée.

Une acceptation de l'expérimentation continue

Il est important de reconnaître que le DSE implique une expérimentation continue. Cela signifie qu'il faut être prêt à changer de posture, à accepter le droit à l'erreur, et à s'engager dans une démarche d'amélioration continue des pratiques.

Une observation des usages en situation réelle

Le DSE doit être testé en pratique, ce qui permettra d'identifier les zones de tension, les défaillances et les besoins en cours de route. Les retours d'expérience contribuent à l'amélioration du DSE.

INTRODUCTION

Un positionnement de l'apprentissage au cœur du DSE

En plaçant l'apprentissage au centre de la démarche de suivi-évaluation, on stimule l'intérêt des parties prenantes et on favorise une convergence autour de l'amélioration continue des pratiques.

Une institutionnalisation du droit à l'erreur

Reconnaître le droit à l'erreur au niveau opérationnel et organisationnel encourage l'adhésion au DSE et réduit les tensions liées à sa mise en œuvre.

Depuis sa création en 1994, le F3E, réseau d'acteur-rices de la solidarité et de la coopération internationale a pour principale mission de contribuer à l'amélioration et au renforcement des pratiques et de la qualité de l'action de ses membres en matière d'apprentissage, d'innovation, au service d'un changement social durable en France et à l'international.

Dans un contexte en constante évolution, il est apparu primordial pour les membres du F3E de « rechercher la qualité et l'impact de leur action en référence à des enjeux globaux impliquant un renouvellement des approches et des méthodes pour concevoir et mener les politiques et les projets⁸ ». Dans leur nouvelle orientation stratégique 2017-2025, le F3E et ses membres souhaitent ainsi accentuer leur dynamique autour de « la valorisation de l'expérience et de l'expertise de ses membres », « le partage et l'analyse des pratiques de ses membres », « la diffusion de pratiques et la production de connaissances pour les membres et le secteur⁹ ». Cette stratégie est notamment portée dans le cadre du programme socle 2020-2022, financé par l'Agence française de développement (AFD), qui a pour objectif principal « d'améliorer la qualité et l'impact des interventions de terrain des organisations de solidarité internationale¹⁰ », et poursuivie dans le cadre d'un nouveau projet triennal 2023-2025.

Dans le cadre du volet « études », incluant « l'accompagnement financier et méthodologique des démarches d'études des organisations membres autour de l'analyse de la qualité et de l'impact de leurs actions, avec un accent mis sur leur valorisation dans le réseau F3E¹¹ », le F3E a souhaité réaliser une revue transversale méthodologique, basée sur les 27 études qu'il a accompagnées depuis 2007, au titre des appuis à la structuration et la mise en œuvre de dispositifs de suivi-

8.  F3E, Document d'orientations stratégiques 2017-2025, p. 6.

9. Ibid. p. 9.

10. F3E, Termes de référence : Revue transversale sur les pratiques de suivi-évaluation des acteur-rices de la solidarité internationale, 2021, p. 1.

11. Ibid. p. 2.

évaluation (SE). Il s'agit de réaliser une capitalisation transversale afin d'étudier la façon dont les organisations et les projets prennent en compte, mettent en œuvre, et emploient **les dispositifs de suivi-évaluation (DSE), comme un outil permettant de répondre aux trois dimensions de la redevabilité, du pilotage des actions et du partage d'informations**¹².

Dans un contexte en constante évolution, où la place centrale des DSE en tant qu'outil au service de la transformation de l'action et de l'amélioration de la qualité des pratiques devient primordiale, voire prépondérante à la fois pour les organisations, mais aussi pour les financeurs et l'ensemble des acteur·rice·s, il est ainsi important de s'interroger sur **comment les organisations se structurent autour de cet enjeu et de ces outils et quels effets positifs elles en tirent?** Les DSE sont des dispositifs complexes répondant à des enjeux et des objectifs multiples et nécessitant un dialogue multi-acteur·rice·s et une construction négociée et concertée¹³. **Comment les organisations se repèrent, s'orientent et s'approprient ces enjeux et mécanismes complexes? Enfin, comment les implications du choix entre gestion axée résultats (GAR) et les approches orientées changements (AOC) viennent interroger les pratiques de suivi et évaluation?**

Ainsi, cette étude permet de répondre aux objectifs définis par le F3E :

- **faire un état des lieux des pratiques et démarches méthodologiques déployées par les membres du F3E sur le suivi-évaluation dans le cadre des études accompagnées ;**
- **capitaliser et synthétiser les bonnes pratiques sur le suivi-évaluation afin de les transformer en outils décisionnels et opérationnels utilisables, et de les disséminer auprès des membres et des acteur·rice·s du secteur ;**

- **créer des opportunités d'échanges et d'apprentissage sur le suivi-évaluation pour les membres, dans des espaces ouverts à d'autres acteur·rice·s du secteur ;**
- **proposer des pistes de réflexion innovantes et accessibles sur les pratiques et les démarches de suivi-évaluation afin de faire avancer le secteur sur ces questions.**

Cette revue transversale a donc pour objet d'explorer les pratiques des organisations et d'apporter des éléments de réflexions pour orienter et guider l'amélioration des DSE.

Nous avons cherché à synthétiser les principaux constats concernant les pratiques des organisations de suivi-évaluation en suivant une logique d'étapes de mise en place d'un DSE. Nous avons formalisé les principales réflexions autour des enjeux théoriques et conceptuels d'une part et pratiques et opérationnels d'autre part. Cette démarche a permis de faire émerger des éléments de clarification, nécessaires au vu des débats et enjeux soulevés qui se révèlent parfois contradictoires, et de proposer des pistes de réflexions pour faciliter l'appropriation des organisations dans la démarche de suivi-évaluation. Ainsi, chaque section théorique abordant concept et définition se verra suivie des constats relevés au cours de la revue du corpus des Appuis suivi-évaluation (ASEv), des entretiens et des ateliers réalisés.

Le présent rapport s'attache donc à présenter dans une première section les éléments théoriques sur lesquels reposent les DSE. Au-delà de vouloir définir une lecture linéaire des définitions et concepts, il s'agit de poser un cadre de référence à la présente revue transversale sur les pratiques de suivi-évaluation (RTSE). Ces éléments théoriques sont mis en perspective avec les pratiques des organisations afin de mettre en avant les contradictions et les éventuels besoins d'éclaircissement qui pourront permettre de mieux délimiter les enjeux auxquels les DSE peuvent répondre et dans quelles conditions. Une deuxième section est consacrée à l'analyse des pratiques des organisations autour de questions et d'enjeux clés, illustrée

12.  Iram, Dispositif suivi et évaluation.

13.  F3E, Appui à la mise en place (ou l'amélioration) des dispositifs internes de SE, 2015, p. 3.

LES LIMITES DE LA REVUE TRANSVERSALE

d'exemples afin d'alimenter les réflexions de facteurs contextuels. L'analyse des pratiques est articulée autour des temps forts du déploiement du DSE (planification, conception, mise en œuvre et usage). À nouveau, la lecture de ces temps forts ne répond pas toujours à un enjeu de linéarité chronologique, mais souhaite mettre en avant les différents leviers et potentiels du DSE dans ses grandes étapes. Enfin, une dernière section soulève les thématiques transversales et émergentes (genre, protections des données et redevabilité envers les communautés) mais encore peu représentatives dans leurs opérationnalisations.

Les éléments étayés dans le présent rapport ont été élaborés à partir des ressources et modalités de consultations suivantes :

- analyse du corpus des 27 études comprenant termes de références (TdR), offres méthodologiques et rapports et annexes en lien avec la prestation réalisée ;
- 18 entretiens avec 10 organisations membres du F3E, 4 consultant-e-s, 2 partenaires locaux des membres du F3E, 3 bailleurs de fonds, 1 réseau d'ONG françaises et 1 réseau d'ONG américaines; 1 salarié du F3E ;
- 4 ateliers en ligne (membres F3E, consultant-e-s, partenaires locaux, membres du COPIL) ;
- 4 questionnaires en ligne (membres F3E, consultant-e-s, partenaires locaux, membres du COPIL) ;
- revues documentaires francophones et anglophones sur la thématique.

Le socle de base de la revue transversale est composée d'études d'appui réalisées par le F3E auprès de diverses organisations de solidarité et de coopération internationale depuis 2007. À ce titre, certains dispositifs de suivi-évaluation élaborés au cours de ces études, sont assez anciens et compte tenu de la rotation et de la mobilité des équipes il n'a souvent pas été possible d'étudier l'histoire de vie de ces DSE et ce qu'ils sont devenus. Cela a par ailleurs limité l'analyse des changements organisationnels suscités par la mise en place du DSE. Ainsi la majorité des informations collectées se sont focalisées sur la phase de conception, d'élaboration et de co-construction de ces dispositifs.

Le suivi de la mise en œuvre est resté limité aux études les plus récentes, limitant parfois les possibilités d'approfondissement des éléments clés de mise en œuvre d'un DSE. De plus, le Corpus des organisations internationales regroupent des tailles d'organisation différentes avec des secteurs d'intervention et des contextes d'intervention différents faisant que les recommandations et conclusions ne peuvent pas s'appliquer comme un tout indissociable. Le format du rapport apporte donc des grands axes de réflexion ou questions à se poser à chaque phase déterminante de la planification et mise en œuvre des DSE facilitant la prise de décision.

Les consultant-e-s se sont alors attachés à formuler des hypothèses de réussites ou de contraintes dans la mise en œuvre des DSE et à les vérifier au travers des regards et expériences croisées des différentes parties prenantes interrogées au cours de l'étude.

De manière générale, face aux difficultés et aux échecs de certains DSE, les conclusions et recommandations se basent sur une approche d'apprentissage par l'erreur et sur la formulation d'hypothèses définies par les consultant-e-s, testées et approuvées dans le cadre d'ateliers avec les membres du Copil, autres consultant-e-s et membres d'organisations internationales.

Concernant la représentativité des différentes parties prenantes, il est à noter que le corpus d'étude a été élargi, au travers d'entretiens et de divers échanges avec d'autres organisations membres du F3E. Cependant les récits présentés dans le présent rapport reflètent majoritairement des pratiques des organisations de solidarité internationale et de coopération du secteur du développement et de l'éducation à la citoyenneté, et moins les organisations des actions humanitaires, peu nombreuses au F3E.

De même, la mention aux rôles des financeurs en tant que partie prenante du DSE fait ici principalement référence aux pratiques des financeurs institutionnels et privés français engagés principalement dans des actions de développement.

Certaines formulations de synthèses, de conclusions ou de recommandations sont ainsi à nuancer et ne prétendent pas, dans un sens ou dans un autre, à généraliser et à standardiser les pratiques des financeurs.

Ainsi les références faites aux rôles des financeurs tentent de retranscrire leur positionnement, qui reste varié en fonction de leur profil, leurs pratiques ainsi que du vécu des différentes parties prenantes.

La revue transversale des 27 Appuis au suivi-évaluation (ASEVs), depuis 2007 jusqu'à 2022, montre une apparition de la notion genre dans les appuis autour des années 2018. Ainsi il existe une vraie limite des conclusions sur la thématique genre au sein de cette revue transversale, et qui doit également prendre en compte le décalage entre la montée en charge de l'approche genre ces dernières années avec sa « matérialisation » dans les DSE des ASEVs. Cependant, il a pu être relevé que l'intégration de l'approche genre dans les pratiques des organisations de solidarité internationale semble encore limitée. Il existe une tendance à se conformer aux exigences des bailleurs de fonds en termes de suivi et de reporting, mais les indicateurs utilisés peuvent ne pas refléter une véritable analyse permettant de rééquilibrer les rapports de pouvoir. En plus d'être un outil théorique et un objectif politique,

l'approche genre propose également des méthodes et des outils concrets pour prendre en compte les réalités des rapports de pouvoir au sein des organisations et de leurs actions. Cela peut inclure le développement d'indicateurs genro-spécifiques, la collecte de données désagrégées par genre, et la mise en place de politiques et de pratiques visant à promouvoir la transformation des rapports de genre.

01

**CONCEPTS ET DÉFINITIONS :
LA PRATIQUE ÉCLAIRE
LES CONCEPTS**

1. CADRE PRATIQUE DES DSE : DES DÉFINITIONS ASSOCIÉES ET DES MODALITÉS D'APPRENTISSAGE COEXISTANTES



CONSTAT PRATIQUE

Lors de l'analyse documentaire des 27 ASEv, plusieurs définitions de DSE viennent illustrer les offres des consultant-e-s et les rapports finaux. Par les propres définitions exposées dans les études, même si elles regroupent souvent les mêmes concepts, **il existe une nécessité de clarifier et d'harmoniser la définition du DSE, des termes associés et des autres dispositifs d'apprentissage coexistants.**

On remarque que les définitions derrière les modalités rattachées au DSE (impact, effet, changement, etc.) ne sont pas toujours unanimes ce qui peut venir biaiser les attentes relatives aux DSE. Il est donc aussi nécessaire de clarifier ce que les DSE **participent à mesurer** : impacts, effets, résultats, changements ?

Une clarification de la sémantique permettrait ainsi de s'assurer de ce que l'on souhaite mesurer, mais aussi de voir quels sont les meilleurs outils ou dispositifs pour les mesurer. En effet, une meilleure harmonie des concepts et définitions permettra aux organisations **d'identifier leurs besoins réels soit à travers des appuis globaux aux DSE, soit prioritairement vers d'autres démarches d'analyse de l'action plus spécifiques et ponctuels (étude d'impact, capitalisation, évaluation finale, etc.).**

Les expériences des ASEv du F3E démontrent qu'il est en effet très complexe, voire inefficace, d'inclure des mesures d'impact au sein du DSE.

En effet, il se focalise plutôt sur des résultats, des effets, et des processus de changements, plus que sur des notions d'impact. Il est donc primordial de bien définir les objectifs et attentes de l'organisation afin de l'orienter vers le support (DSE ou évaluation/étude d'impact) le plus adapté. À l'inverse, les DSE sont rarement compris comme des dispositifs qui vont nourrir la réflexion et le contenu des évaluations finales. En effet, **le DSE est trop souvent utilisé pour suivre les indicateurs du cadre logique en termes de redevabilité bailleurs, sans le penser comme un outil plus systémique. Pourtant le suivi des indicateurs permet un meilleur pilotage du projet et/ou des programmes mais surtout il vient alimenter la réflexion pour déterminer des évaluations *ad hoc* et/ou nourrir l'évaluation finale, notamment si le DSE est perçu comme source d'apprentissage.** « Souvent perçue comme activité dissociée, toute démarche de suivi devrait être accompagnée d'une pensée analytique. Inversement l'évaluation se nourrit et s'enrichit de données de suivi collectées sur un temps long¹⁴ ».

14.  EVAL. Centre de ressources en évaluation. From M&E TO MEAL. 2021.

01. CONCEPTS ET DÉFINITIONS : LA PRATIQUE ÉCLAIRE LES CONCEPTS



Au cours d'un ASEv auprès d'une organisation favorisant l'accès aux services de base à travers une approche réseau multi-échelle, l'appui DSE et l'évaluation finale ont été commandés au même consultant. À la fin de la consultation, il a été identifié un manque d'appropriation et de ressources dédiées au DSE car la collecte de données a été affectée par la crise sanitaire de la COVID-19. Il a été pertinent de vouloir reconnecter le DSE comme un outil au service des évaluations *ad-hoc* ou finale. En effet, le DSE est supposé faciliter les conclusions de l'évaluation finale, qu'elle soit interne ou externe, surtout si elles sont basées et réfléchies sous l'apprentissage. Effectivement, même si les conclusions objectives de l'évaluation finale indiquent les obstacles et raisons d'un DSE non effectif, l'évaluation finale par le même consultant permet de fournir des recommandations réellement ancrées dans la compréhension du contexte, notamment de la dynamique des acteur·rice·s qui ont favorisé ou été un frein à l'usage du DSE.

Ce constat théorique et de terrain qui dissocie les DSE des autres modalités d'apprentissage, ouvre la réflexion à un niveau plus large. Pendant qu'en France il y a une sorte de séparation des différentes modalités d'apprentissage (DSE, capitalisation, évaluation, etc.), la définition anglo-saxonne MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning), SERA en français (Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage), laisse moins de doute à l'interdépendance de chaque concept. Une terminologie MEAL/SERA, bien ancrée dans les ONG internationales du secteur humanitaire, et de développement des ONG anglo-saxonnes est peut être moins utilisée par les associations de solidarité internationale françaises. En effet, l'acronyme DSE et son nom complet, ne permettent pas d'identifier tous les champs qu'ils peuvent regrouper. Seuls les mots « suivi » et « évaluation » sont identifiables, pendant que le mot « dispositif » doit laisser entendre processus et outils, laissant non visibles les concepts « apprentissage

et redevabilité », pourtant présents dans la définition du DSE du F3E et fortement intrinsèques au suivi et à l'évaluation. Cependant il n'inclut pas la notion de « Dispositif », dimension organisationnelle et procédurale du Suivi et Évaluation, aspect pourtant essentiel de ce dernier.

Ainsi une réflexion sur les terminologies et le vocabulaire communs, comme sur le calibrage et l'interconnexion claire du DSE avec les autres modalités d'apprentissage, permettrait d'effacer les différents niveaux de compréhension et d'attentes envers ces dispositifs construit au gré de la « maturité plus ou moins grande des systèmes, d'une institution à l'autre et (...) des habitudes acquises¹⁵ ».

15. Ibid.

2. CADRE THÉORIQUE DU SUIVI ET ÉVALUATION : DES DÉFINITIONS ET AUTRES MODALITÉS D'APPRENTISSAGE



Au vu du constat des pratiques ci-dessus, il est important de revenir sur les concepts et sémantiques liés au DSE. Cela est nécessaire pour en avoir une définition commune, aidant à la compréhension globale de cette revue transversale, mais cela permettra également de servir de « baseline » afin de les comparer aux perceptions de ces concepts au cours des appuis à la mise en œuvre de démarches de suivi-évaluation (Appui suivi-évaluation (ASEv)).

2.1 Dispositif de suivi-évaluation

Pour le F3E, un DSE est un dispositif pour « favoriser l'apprentissage sur une action au cours de sa mise en œuvre, pour en améliorer le pilotage et alimenter la redevabilité ».

C'est « une boussole » pour analyser **régulièrement** le chemin parcouru et ajuster sa direction, etc. 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'objectif d'un dispositif de suivi-évaluation au **service de la qualité des actions**. » « Ainsi, un dispositif de suivi-évaluation est destiné à aider les acteur·rice·s 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 externe¹⁶. »

Il s'agit avant tout d'un dispositif, c'est-à-dire d'un **ensemble d'outils, de méthodologies et de procédures**. Il est souvent entendu comme l'ensemble des procédures et des outils nécessaires à la collecte et au suivi d'indicateurs, devant être ponctués de temps d'apprentissage propre.

Ainsi de manière théorique, le DSE est présenté comme un outil puissant de :

- pilotage ;
- redevabilité à l'ensemble des parties prenantes ;
- réflexion collective ;
- apprentissage ;
- visibilité ;
- plaidoyer.

Ce dispositif devrait s'inscrire dans les pratiques de l'organisation ainsi que de ses partenaires et donc venir s'articuler avec les autres modalités d'apprentissage (évaluation finale, étude d'impact, capitalisation, etc.).

2.2 Modalités d'apprentissage coexistantes

Évaluations intermédiaire et finale

Une évaluation analyse les résultats atteints par un projet ou un programme (parfois quelques effets à court ou moyen terme). Elle porte une appréciation sur ce qui s'est passé en établissant une comparaison avec ce qui avait été prévu et elle fait des propositions pour améliorer l'action¹⁷.

16. F3E, Fiche de présentation – Appui à la mise en place (ou l'amélioration) de dispositifs internes de suivi-évaluation, 2019, p. 1.

17. Ibid.

01. CONCEPTS ET DÉFINITIONS : LA PRATIQUE ÉCLAIRE LES CONCEPTS

D'une évaluation, on peut en attendre qu'elle permette de : nourrir la redevabilité, contribuer à l'apprentissage, faciliter le dialogue, ou prendre des décisions. L'attente peut ne pas être unique et souvent, les attentes ne sont pas les mêmes, soit dans leur nature, soit dans le degré d'importance octroyé. Il faut donc penser l'évaluation au-delà de l'outil d'accompagnement et de redevabilité du cadre logique de projets, et l'envisager également comme un fort levier transformatif et de changements¹⁸. Une évaluation est facilitée par l'existence d'un DSE. Les données collectées et analysées tout au long du projet vont nourrir et alimenter l'évaluation. Ainsi l'évaluation et les DSE ne viennent pas s'opposer mais plutôt se compléter, dans des temps différents, renforçant les temps d'apprentissage, l'un et l'autre se nourrissant mutuellement. L'évaluation est souvent un processus externe - prendre du recul et regarder de l'extérieur - , alors que le DSE est internalisé et introspectif.

Étude d'impact

Les démarches d'analyse de l'action (étude des effets et de l'impact) visent à apprécier les effets à moyen et long terme d'actions de solidarité internationale (SI) ou de coopération décentralisée. Elles visent également à tirer des enseignements pouvant contribuer à améliorer les effets d'actions ultérieures. Ainsi, cet outil est complémentaire de l'évaluation finale.

Cet outil ne peut être mis en œuvre que pour des actions où il est possible d'avoir un recul suffisant. Celles-ci doivent donc avoir démarré depuis au moins 5 ans¹⁹. À nouveau, l'existence d'un DSE va nourrir et faciliter la conduite d'une étude d'impact. Mais elle se distingue dans le sens où elle ne peut se réaliser dans la continuité des projets mais à distance temporelle de ceux-ci.

18.  p. 5 F3E. Comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l'évaluation. 2017. P.5.

19.  F3E. Etude d'effets et impacts, 2014.

Capitalisation

La définition régulièrement utilisée est celle produite en 1994 par Pierre de Zutter « Capitaliser c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable²⁰ ». On dit souvent que c'est le passage de l'implicite à l'explicite. Les objets de capitalisation peuvent être variés. On capitalise sur un projet, des pratiques, une action innovante, une méthodologie, un module de formation, un thème transversal, un capital d'expériences accumulé par une ONG. Cette variété d'objets fait toute la richesse de la capitalisation, mais peut aussi participer à en faire un exercice fourre-tout, où les actions et les acteur-ric-e-s sont traité-e-s de façon indistincte²¹. La capitalisation répond à des enjeux directs d'apprentissage qui vont compléter la démarche continue et globale du DSE. En ce sens, le DSE va nourrir une démarche de capitalisation et doit notamment faciliter les thématiques à capitaliser.

En plus des différentes modalités d'apprentissage qui coexistent avec le DSE, il est décisif de s'entendre sur les terminologies qui ont été associées, à tort ou à raison au DSE, tels que les termes de résultats, effets, impacts, changements.

20.  F3E, Fiche outils Capitalisation, p.1.

21.  F3E, La capitalisation des expériences - Un voyage au cœur de l'apprentissage, p. 20

FOCUS : EVALUATION ET/OU DSE ?

→ Au cours de la revue transversale, il a été important de définir les concepts mais aussi les limites d'un DSE avec les autres modalités existantes. Au cours de la revue et des consultations, il a été souvent soulevé des interrogations et débats si l'évaluation, ici plutôt externe, faisait partie intégrante d'un DSE. Ainsi, il semblait nécessaire de clarifier ces deux modalités et d'expliciter comment elles sont abordées dans le cadre de cette revue transversale. Ainsi le tableau ci-dessous vient expliciter le sens commun du dispositif d'évaluation et d'un DSE et des attentes que l'on peut attendre de l'un et de l'autre au moment de prendre la décision sur quel chemin s'engager.

EVALUATION	DSE
Une évaluation, le plus souvent intermédiaire ou finale, est avant tout une démarche réflexive à visée transformative. Il s'agit d'un pas de côté, d'une prise de recul, sur ce qu'il s'est passé. A ce titre, elle est le plus souvent extériorisée (consultant.e.s externes) afin d'en assurer l'objectivité et la légitimité (notamment vis à vis des parties prenantes comme les bailleurs). Elle se base le plus souvent sur un socle de standards et de normes communes, notamment les critères CAD-OCDE22. Elle s'attache ainsi à mesurer les niveaux de logique, de cohérence, de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact, de visibilité, etc. de manière rétrospective, afin de mesurer le niveau qualitatif de l'intervention. Elle se nourrit des informations et données produites par le DSE. De par sa forme et sa temporalité, elle est plus favorable à l'évaluation des impacts d'un projet, par rapport à un DSE, qui, même s'il s'inscrit dans une démarche systématique, constate/observe des effets immédiats. Elle est une opportunité d'approfondissement de certains questionnements de l'action, en complémentarité du DSE. Elle contribue à l'exercice de capitalisation d'expérience et d'apprentissage.	Le DSE est avant tout une démarche interne à l'organisation. Elle s'inscrit dans une démarche d'auto-réflexion (introspective) concernant son orientation organisationnelle, stratégique ou opérationnelle. Elle se base sur un référentiel d'indicateur, qui peuvent prendre différentes formes, et qui vont renseigner de manière continue, un rendement, une production, une progression. Il s'agit d'une expérience d'apprentissage au fil de l'eau, en immersion. Le DSE s'attache donc à suivre et à observer ce qu'il s'est passé dans un passé proche et ce qu'il se passe aujourd'hui pour mieux orienter la qualité d'un futur proche (pilotage). Il s'agit alors d'un mécanisme, d'une gestion stratégique et programmatique adaptative, d'un apprentissage continu pour l'ensemble des parties prenantes. Le DSE est ponctué par des temps d'évaluation et d'apprentissage.

22. OCDE. Critères du CAD pour l'évaluation pour l'aide au développement.

FOCUS : TRAJECTOIRES HISTORIQUES DES DSE

→ Les politiques et les modèles de financements de l'aide humanitaire et de développement international ont évolué au cours des dernières décennies. En France, l'Aide publique au développement (APD) se développe à la fin des années 50 autour d'enjeux politiques (guerre froide, décolonisations, etc.) et moraux. Pendant longtemps, l'aide humanitaire s'est organisée de façon informelle²³. Le principe de ces aides est cependant régulièrement mis en cause, soulignant le manque d'efficacité et de transparence poussant les bailleurs institutionnels à réviser leurs objectifs et leurs modèles de financement, contribuant par ailleurs à une forte professionnalisation du secteur de l'aide internationale au cours des années 90.

En comparaison, aux États-Unis, l'ancrage culturel du suivi-évaluation dans le fonctionnement des organisations est plus ancien. En effet, historiquement, le financement de l'aide humanitaire et de développement voit son origine chez des entrepreneurs fortunés qui « investissent » leur argent dans les fondations. Sur la base d'un modèle de l'entreprise capitaliste, les dons doivent être utilisés efficacement et un retour social sur investissement est attendu²⁴.

En 2000, au siège des Nations Unies, 177 chefs d'États et de gouvernements ont adopté les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) comme stratégie globale de lutte contre la pauvreté. Pour la première fois, la communauté internationale s'est dotée d'objectifs chiffrés, d'indicateurs de mesure et d'échéanciers communs. Suite à l'adoption des OMD, de nombreuses rencontres internationales ont été organisées, telles que la Conférence des Nations Unies de Monterrey sur le financement du développement en 2002, le premier Forum de haut niveau de Rome sur l'harmonisation et l'alignement des aides en 2003, la Table ronde sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement en 2004 ainsi que le deuxième Forum de haut niveau de Paris sur l'harmonisation et le renforcement de l'efficacité de l'aide en 2005 . Ce Forum de 2005 a marqué l'adoption de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. « L'objectif principal de la Déclaration de Paris est de réformer les modalités d'acheminement et de

23. PERRIN Christelle , Les politiques publiques et l'aide financière humanitaire internationale, article Politique & Management Public, vol 29/3, 2012.

24. Ibid.

gestion de l'aide pour augmenter son efficacité, notamment en matière de réduction de la pauvreté et des inégalités, de consolidation de la croissance, de renforcement des capacités et de progression vers les OMD²⁵ ».

Le début des années 2000 marque alors la volonté de la communauté internationale de renforcer les processus de redevabilité. Dans un contexte global où l'accès aux financements pour les projets de développement international est devenu extrêmement compétitif (multiplication des acteur-riche-s, multiplication des crises et réduction proportionnelle des financements institutionnels), de nombreuses organisations, dépendantes de l'APD, et investies dans cette démarche d'efficacité, de transparence et de redevabilité, se sont dotées d'outils, de procédures, de pratiques facilitant le partage d'informations concernant leurs activités et évaluant l'atteinte des résultats et des objectifs. Les pratiques des organisations s'orientent principalement pour répondre aux exigences des bailleurs, en développant une gestion basée sur les résultats (GAR). Cette dernière est « un mode de gestion par lequel une organisation veille à ce que ses processus, ses produits et ses services contribuent à la réalisation d'une série de résultats escomptés. Elle repose sur une comptabilité clairement définie des résultats, et prévoit un suivi systématique, une autoévaluation et l'établissement de rapports sur les progrès accomplis²⁶ ».

Le développement de la gestion et du contrôle de l'efficacité des financements octroyés aux organisations répond à un besoin de « rationalisation » et de « rentabilité » de l'APD. Une culture procédurale et plus bureaucratique s'installe avec la mise en place à la fois d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs²⁷. Certains la qualifie de « gestion administrative humanitaire ». Pour répondre à ces enjeux, les organisations ont adapté, voire bousculé, leurs pratiques en termes de suivi-évaluation de leurs projets.

25. STRAUSS Marianne, Réflexion sur le processus de suivi-évaluation de projets de développement international: le cas des ailes de l'espérance au Pérou, Essai Universitaire, août 2014, p. 5.

26.  FAO. Investment Learning Platform, 2023.

27. PERRIN Christelle, Les politiques publiques et l'aide financière humanitaire internationale, article Politique & Management Public, vol 29/3, 2012

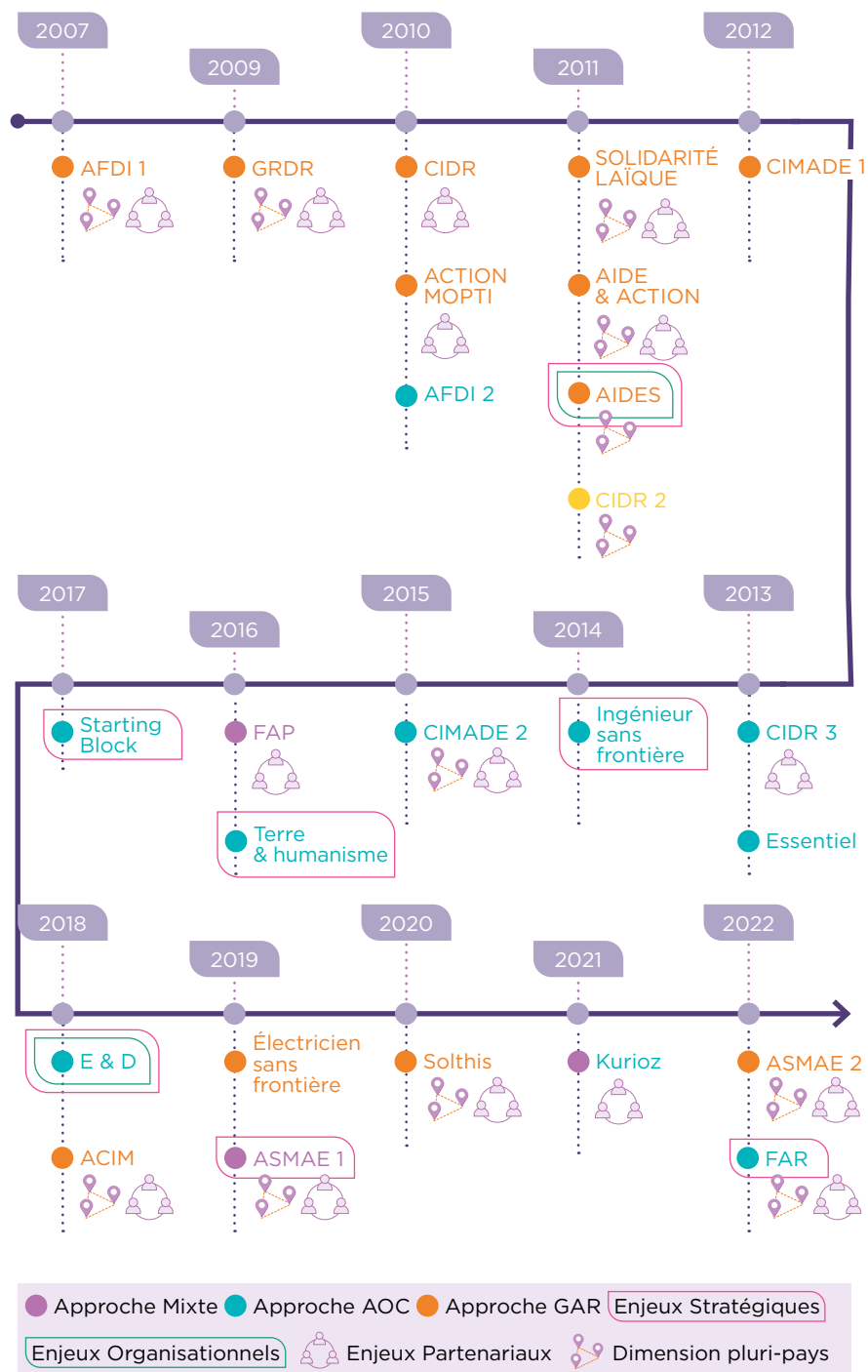
Au cours des dernières années, les organisations françaises se sont ainsi saisies de ces enjeux de redevabilité et ont développé et fait évoluer leurs pratiques de suivi et d'évaluation. On note en effet une volonté, aussi bien de la part des financeurs que des organisations, d'aller au-delà d'une « simple » gestion administrative de l'aide. Les dernières évolutions législatives, en France (Loi n°2014-773 du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale²⁸), ainsi que la révision des critères de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE²⁹), vont en ce sens, pour une meilleure évaluation de l'impact, des changements et une meilleure appropriation et participation des organisations de la société civile (OSC).

Cette tendance se reflète dans l'évolution des attentes et des objectifs des DSE des ASEv du F3E qui tendent à remettre au cœur de la redevabilité la notion d'apprentissage pour un meilleur dialogue autour de la qualité des actions et un changement des perceptions concernant les dynamiques de pouvoirs. Le DSE a donc vocation à évoluer vers une démarche horizontale, centrée sur l'apprentissage des organisations elles-mêmes. Il s'agit de se ré-approprier le suivi-évaluation.

En vue de faciliter l'analyse des 27 ASEv un courbe dans le temps avec les caractéristiques globales des ASEv a été réalisée. Au-delà de la seule temporalité des ASEv, elle permet d'identifier l'évolution des pratiques dans le temps, notamment des différentes approches utilisées pour les DSE (GAR, AOC ou mixte) ainsi que d'un passage de DSE majoritairement projets, programmes à des DSE qui intègre des composantes stratégiques.

28.  Légifrance. LOI n° 2014-773 du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, 2014.

29.  OCDE. Des critères améliorés pour des évaluations meilleures, 2020.



01 CONCEPTS ET DÉFINITIONS : LA PRATIQUE ÉCLAIRE LES CONCEPTS

2.3. Cadre théorique des différents niveaux de DSE

Au cours de cette revue transversale, une réflexion sur les différents niveaux de DSE a été ouverte. Ainsi, on peut distinguer des DSE projets et programmes, des DSE stratégiques, et des DSE organisationnels. Une telle catégorisation ne trouve pourtant pas de définition formelle. Ci-dessous, nous proposons une tentative de définition simple de ces différents niveaux de DSE. Elles ne sont pas faites pour isoler les DSE entre eux, car les différents DSE se rétro-alimentent et ne sont pas hermétiques, mais ces définitions sont posées afin de permettre un vocabulaire et concept communs, aidant à identifier les contours de chaque niveau de DSE.



« (Il y a) nécessité de penser ces trois catégories comme des éléments de conceptualisation mais pas comme des boîtes hermétiques.

Les catégories (de DSE) sont poreuses. »

F3E

DSE projet et programme

Il s'agit d'un DSE qui se focalise sur un projet ou un programme, **directement lié aux opérations du projet, des programmes** de l'organisation tout au long de sa mise en œuvre. C'est l'ensemble des informations (théorie du changement, cadre logique, plan de S&E, études initiales, etc.) et des ressources (techniques, méthodologiques, humaines et financières) nécessaires pour analyser les performances d'un projet, d'un programme et en faciliter le pilotage, l'adaptation, la capitalisation et la production de connaissances au cours et après sa mise en œuvre.

01. CONCEPTS ET DÉFINITIONS : LA PRATIQUE ÉCLAIRE LES CONCEPTS

DSE stratégique

Il s'agit d'un DSE qui intègre de façon significative une composante sur la **stratégie globale de l'organisation, sur sa mission** tout au long de sa mise en œuvre. Il s'appuie sur des contenus spécifiques et adaptés à la nature d'un plan stratégique (qui est en général pluriannuel, avec des objectifs, indicateurs annuels, transversaux etc.). Le DSE stratégique peut s'appuyer le cas échéant sur les DSE projets, programmes et organisationnels.

DSE organisationnel

Un DSE régulier auprès de la gouvernance, de ses membres, des gestionnaires de programmes et des départements internes (opération, logistique, financier, ressources humaines, éthiques, responsabilités, communication), de ses partenaires techniques et financiers assurant ainsi les fonctions de pilotage global de la structure et de suivi des processus internes. Il s'agit du suivi du cadre de fonctionnement de l'organisation et de sa stratégie d'intervention.

2.4. Cadre pratique des différents niveaux de DSE

DSE projet et programme

Au sein des organisations, les DSE au niveau projet et programme correspondent à l'utilisation majoritaire et sont le plus représentés au sein du corpus de la RTSE. Le point d'entrée dans un DSE au niveau des projets correspond le plus souvent à un **besoin lié aux enjeux de redevabilité bailleurs**, sans exclure toutefois que certaines organisations débutent un DSE dans une logique de qualité, d'amélioration et d'apprentissage.



L'entrée dans le DSE au travers du projet est incontournable, car c'est le besoin immédiat.

Aux enjeux de redevabilité s'ajoutent différents objectifs de pilotage d'action, de mesure de résultats, parfois complexes. À l'échelle des projets, les DSE impliquent différentes parties prenantes autour d'objectifs de suivi commun. Les DSE projets peuvent revêtir des enjeux de pilotage complexe notamment dans le cadre de programme multi-pays et multi-partenarial.

Il s'agit de s'accorder autour d'objectifs communs et partagés du projet. Il s'agit d'une feuille de route collective du projet. La notion de collectif dans les DSE projets est prépondérante.

DSE stratégique

Des DSE dits « stratégiques », dans le sens du suivi de la stratégie globale de l'organisation, confondus et appelés à défaut les DSE « organisationnels ». Ils sont peu représentés dans le corpus de la RTSE et semblent en effet une pratique encore peu systématisée.

Le plus souvent les DSE « stratégiques » sont mis en place dans un souci de mise en cohérence et d'harmonisation des différents DSE projets, parfois dans des contextes d'augmentation du volume d'activité ou de besoin de réaffirmer une vision stratégique commune.

En effet, suivant une logique projet, les organisations font face à des difficultés d'agrégation des données et souhaitent ainsi s'inscrire dans une démarche stratégique commune mise en œuvre sur différents pays, territoires et thématiques. Ainsi, dans l'évolution des DSE au sein des organisations, les DSE stratégiques surviennent après la mise en place de multiples DSE projets, nécessitant une réappropriation de la stratégie, voire sa re-définition, et de la vision de l'organisation.

01. CONCEPTS ET DÉFINITIONS : LA PRATIQUE ÉCLAIRE LES CONCEPTS

Ils constituent souvent l'occasion de réaffirmer la direction de l'organisation. Il s'agit le plus souvent d'une démarche interne, une opportunité pour fédérer les équipes et les membres de l'organisation autour d'objectifs partagés.

“ *Nous avons un chantier en cours pour suivre le projet de direction, les axes stratégiques. Le DSE stratégique suit notre vision. Il y avait une complexité liée au niveau stratégique. Qu'est-ce qui est de l'ordre de la stratégie et qu'est-ce qui est de l'ordre des partenaires ? On a décidé qu'il fallait parler de nous, qu'est-ce qui est mesurable pour nous et qu'est-ce qui est de notre responsabilité ? »*

ORGANISATION MEMBRE F3E.

Pourtant dans l'idéal, un socle commun de DSE stratégique devrait être anticipé à l'échelle institutionnelle de l'organisation, pour ensuite être décliné de manière spécifique en fonction des projets. Les DSE projets alimentent alors le DSE stratégique de l'organisation. Le DSE stratégique sert alors de base commune aux différents projets opérationnels. Il doit pouvoir contribuer à éclairer la mission, la vision, la stratégie de l'organisation auprès des différentes équipes et partenaires et à les inscrire dans des lignes directrices communes.

DSE organisationnel

Les DSE dits « organisationnels », au sens de suivi et d'évaluation du fonctionnement, de l'organisation interne de la structure ou de l'organisation, ne sont pas représentés dans cette étude. Ils semblent encore très peu utilisés chez les membres du F3E. Pourtant le suivi et l'évaluation de l'organisation interne doit permettre l'amélioration du fonctionnement, de la gouvernance, du suivi des ressources et des moyens, au service de la qualité des projets et de la mise en œuvre du projet. **Il est ainsi orienté autour d'indicateurs de processus (comment les organisations fonctionnent-elles ?).**

Un DSE organisationnel permet d'améliorer et de piloter son organisation de manière efficace, pertinente et en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Le DSE organisationnel, permettant d'améliorer les performances globales de l'organisation, influence la mise en œuvre qualité des projets (exemple d'indicateurs organisationnels : suivi des processus d'élaboration participative des projets, suivi des réunions de concertation, suivi de l'affectation des ressources humaines, etc.). La notion de suivi du fonctionnement de l'organisation peut par ailleurs être incluse dans un DSE stratégique.

“ *Selon la taille et la structure d'une organisation particulière, un ou plusieurs DSE (avec des liens entre eux) appliqués à différents niveaux organisationnels peuvent en effet être conçus et mis en œuvre pour analyser le/les niveau(x) de performance correspondant(s), avec les mêmes finalités de pilotage, d'adaptation, etc. »*

CONSULTANT-E.

Comme mentionné ci-dessus, les ASEv montrent majoritairement des appuis DSE projet ou programme souvent liés aux impératifs de redevabilité bailleurs. Cependant des questions se posent sur la logique de déployer des DSE-projets sans poser auparavant les bases de réflexions de DSE stratégique et organisationnel. Les consultant-e-s ayant des expériences en appui aux DSE organisationnels et stratégiques parlent de la difficulté de savoir comment ces DSE peuvent et doivent raisonner entre eux, avec une forme de tridimensionnalité entre les différents DSE. Dans l'idéal il semblerait impératif de réfléchir en amont aux enjeux communs entre stratégie, organisation et programmation afin d'articuler les DSE entre eux et de se nourrir mutuellement. Cependant, il semble qu'il s'agisse d'un énorme effort politique et stratégique que de se lancer dans des DSE organisationnels et stratégiques.

01. CONCEPTS ET DÉFINITIONS : LA PRATIQUE ÉCLAIRE LES CONCEPTS

Cela soulève la question des capacités ou de la maturité nécessaire de la part des organisations à engager de tels chantiers ou réflexions globales alors que certaines ont parfois encore des difficultés à rendre efficaces des DSE projet et programme.

Cependant, il est intéressant de remarquer que les organisations qui se sont engagées dans des DSE projet ou programme ont majoritairement dû réfléchir pour donner du sens à leurs actions, se questionner sur les effets et changements désirés dans le cadre du projet et ce de manière collective, et de façon plus large sur leur mission.

Une réflexion plurielle et à plusieurs sur les DSE-projet permet d'engager des réflexions sur la stratégie, réaliser une forme de diagnostic sur leurs ressources internes et externes pour mesurer les effets de ces actions au regard de leurs ambitions.

Ainsi, la réussite ou non d'un DSE, quel que soit le niveau, est une source d'apprentissage organisationnelle et stratégique. Le DSE vient souvent impacter les organisations qui vont se restructurer en interne (plus de ressources humaines et procédures dédiés au DSE), en externe (appuis en ressources aux partenaires pour déployer les DSE), mais aussi au niveau programmatique (donner du sens collectivement à ses actions, réflexions stratégiques, changements souhaités, etc.). « Un dispositif de suivi ne peut à lui seul résoudre des problèmes de montage d'un programme. Il peut par contre aider à rendre visible les points de frictions, les difficultés et les goulots d'étranglements. »³⁰

30. Rapport d'un ASEv



Une organisation a voulu s'engager dans une démarche afin de mesurer les effets de ses actions sur un plan triennal par rapport à son public cible, celui-ci étant les jeunes. L'approche AOC a été utilisée en vue de réfléchir aux différents chemins de changements et a abouti à des axes de changements tels que l'amélioration de la qualité de pratiques dans le secteur international, ou l'accroissement des collaborations entre institutions, acteur-ric-e-s et citoyens qui ont amené à des réflexions au-delà du résultat attendu du DSE. « Le dispositif est un support pour initier et animer des temps de réflexions et de concertations en lien avec nos orientations stratégiques et politiques dans les années à venir. Notre projet associatif n'étant pas gravé dans le marbre, le DSE soulève en effet de nombreux axes d'amélioration ou esquisse de nouvelles manières d'agir, et contribue grandement à notre réflexion sur l'avenir de notre réseau³¹. »

31. Rapport d'un ASEv

02

**DSE : DES PRATIQUES
ET DES PORTES D'ENTRÉE
MULTIPLES**

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Les portes d'entrée pour débiter un DSE sont multiples et de nombreuses questions se posent pour envisager et assurer les conditions minimum afin de favoriser l'adhésion à la démarche. Le déploiement d'un DSE peut s'avérer complexe en termes d'organisation, de ressources, d'articulation et d'intégration dans la gestion organisationnelle et opérationnelle.

Ainsi la section II abordera les potentiels leviers pour faciliter l'entrée des organisations dans une démarche de SE. Ces portes d'entrées suivent une logique d'étapes de déploiement:

- planification ;
- conception ;
- mise en œuvre et usage.

La lecture de ces temps forts ne répond pas toujours à un enjeu de linéarité chronologique, mais souhaite mettre en avant les différents leviers et potentiels du DSE dans ses grandes étapes. Il est à noter également que pour la majorité des ASEv portant sur des DSE projets et programmes, les constats, pistes de réflexion et recommandations se centrent naturellement sur ces derniers. Cependant les questionnements et réflexions sont transférables au DSE stratégique et organisationnel.

1. PLANIFIER SON DSE

1.1³² : Comment les parties prenantes³³ peuvent être les conditions de réussite d'un DSE ?

Les financeurs : un rôle qui peut démystifier le cadre logique et faire engager une approche réflexive



CONSTAT

Les financeurs ont contribué à impulser les dispositifs de suivi-évaluation au sein des organisations afin d'améliorer leur capacité à rendre des comptes, à justifier et à valoriser leurs actions. Cette évolution vers plus de transparence et de redevabilité s'est construite au cours des années autour du cadre logique d'intervention. Pour les financeurs, il reste un cadre de dialogue, d'échange, voire de négociation et doit demeurer avant tout flexible.



« À la base c'est une approche intelligente, c'est un outil au service du projet. Mais il est devenu un outil obligatoire, perçu comme rigide et parfois on perd l'intelligence de la démarche. »

ORGANISME FINANCEUR.

32. Note aux lecteur-ice-s : L'enchaînement des sous-sections de chaque étape du DSE ne reflète pas un ordre chronologique ou d'importance.

33. L'ordre d'apparition des parties prenantes n'est pas représentatif d'une approche pyramidale ou hiérarchique.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

La perception du cadre logique, parfois comme un outil contractuel entre les financeurs et les organisations, semble fausser les relations autour des enjeux de suivi-évaluation alors que les **financeurs souhaitent s'inscrire dans la promotion de la culture de l'évaluation et de l'apprentissage**, et non pas juste la poursuite des indicateurs.

« Il y a une incompréhension autour de l'évaluation. Elle sert à la redevabilité mais le point le plus important est de mettre les organisations dans des approches réflexives. »

ORGANISME FINANCEUR.

« Sur le plan de l'évaluation, on s'assure que les organisations financées puissent vraiment se voir dans les questions évaluatives. »

ORGANISME FINANCEUR.

Dans la pratique, le rôle des financeurs dans le cadre des DSE se situe à plusieurs niveaux.

Dans un premier temps, les organismes financeurs mettent à disposition des ressources financières (*en pratique, sauf cas particulier et selon la taille du projet et le nombre de pays concernés, il est recommandé de prévoir a minima un budget de 25K³⁴*). **Il est pourtant souvent constaté que les organisations sous-estiment leurs besoins en SE.** Il existe ainsi un enjeu d'accompagnement des organisations pour l'élaboration de leur budget destiné au suivi-évaluation.

Durant la mise en œuvre du projet ou du programme, il va s'instaurer des **espaces de dialogues** sur les avancées du projet, notamment au travers du DSE et du suivi des indicateurs. Ce cadre qui se veut flexible, est pourtant parfois perçu comme rigide par les organisations qui s'inscrivent dans une course aux indicateurs quantitatifs et une multiplication des données à suivre, « infobésité³⁵ » (excès d'informations).

34. AFD, Dispositif d'appui aux initiatives des organisations de la société civile, Guide Méthodologique, 2020, p. 97.

35. CartONG, Les Données programmes : le nouvel eldorado de la solidarité internationale, septembre 2020, p14.

« Ils [les financeurs] exigent des indicateurs mais ne les vérifient pas et ça met en difficulté les organisations dans leur DSE. »

ORGANISATION.

Pourtant dans la pratique, il est difficile pour les personnes responsables du suivi au niveau des financeurs de suivre dans les détails tous les indicateurs produits par les organisations.

« Le travail de suivi est un très gros travail qui mobilise beaucoup. Donc on fait une lecture transversale pour repérer les données aberrantes et les écarts significatifs et revenir vers eux [Les organisations]. »

ORGANISME FINANCEUR.

« On peut être noyé sur pas mal d'indicateurs, mais ils ne sont pas forcément regardés en détail. C'est parfois intéressant de savoir que l'organisation le suit, mais pour certains on focalise pas dessus. »

ORGANISME FINANCEUR.

Il existe ici une zone de tension entre les perceptions des financeurs et des organisations vis-à-vis des DSE. Il y a donc un réel enjeu de rapprocher les visions des financeurs et organisations sur l'utilité finale des indicateurs, accompagner les organisations dans la priorisation des indicateurs et dans l'objectif de suivi et évaluation comme source d'apprentissage et pas seulement de vérification des performances.

Enfin, les organismes financeurs s'inscrivent eux-mêmes dans les réflexions collectives autour des enjeux SE et d'apprentissages. En fonction de leur rôle, de leur mandat et de leur disponibilité, ils s'inscrivent dans un accompagnement au renforcement de capacité des organisations dans les démarches de SE.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Cependant, ces démarches ne semblent pas institutionnalisées et peuvent aussi être également « personnes-dépendantes ».



« [Un] DSE c'est un défi pour les organisations, y compris pour nous. »

ORGANISME FINANCEUR.

Enfin, on constate que les organismes financeurs ne contribuent pas de manière significative à la valorisation et à la diffusion des apprentissages au travers des DSE des organisations.



« Il n'y a pas de valorisation des bonnes pratiques entre les organisations, pas suffisamment. C'est important pour nous mais on n'y consacre pas suffisamment de temps. »

ORGANISME FINANCEUR.



Les organisations et les financeurs tendent vers le même objectif d'apprentissage. Ce changement de paradigme concernant la redevabilité envers les bailleurs doit se poursuivre. Il s'agit de poursuivre la promotion de l'apprentissage et de recentrer le DSE autour des intérêts propres à l'organisation afin de contribuer à changer les perceptions des dynamiques de pouvoir qui peuvent encore exister. Le DSE peut être un puissant outil de dialogue, au-delà du cadre logique d'intervention.

Le F3E : le bon interlocuteur pour équilibrer ambitions et ressources



CONSTAT

Le F3E intervient à plusieurs niveaux pour les études d'appui au DSE de ses membres :

→ Au moment de la planification de l'appui :

- Accompagner le cadrage de l'étude, des attentes et des besoins des organisations, matérialisés par la rédaction des TdR de l'étude ;
- Appuyer la sélection de l'expertise externe la plus pertinente pour la réalisation de l'étude ;

→ Au moment de sa conception et mise en oeuvre :

- faciliter et articuler les temps forts entre les consultant-e-s et l'organisation au cours de l'appui ;
- compléter l'expertise des consultant-e-s et garantir la qualité des échanges et des livrables produits ;
- s'assurer du respect des termes du contrat des deux parties, et de l'effectivité du dialogue entre organisations membres et consultant-e-s (éthique, temporalité).

Les termes de références des appels d'offres des ASEv pour engager le processus de recrutement de consultant-e-s restent un document capital pour expliciter clairement les attentes et objectifs des organisations en termes de DSE. En effet, au cours de l'étude un constat majeur est apparu quant au décalage entre attentes, ambitions et ressources réellement dédiées à ce dernier. Le DSE concentre une multitude d'attentes et est parfois perçu comme un **outil puissant, une « baguette**

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

magique » permettant de répondre à tous les enjeux liés à la redevabilité, au pilotage - y compris le pilotage de projet complexe multi-pays, multi-partenarial et multi-thématique- à la gestion des connaissances et des apprentissages. Un effet « tout-en-un » et des ambitions trop élevées pour un DSE qui nécessite rigueur, temps et ressources et qui doit s'adapter avant tout à la réalité des opérations. Il existe un écart entre les attentes vis-à-vis du DSE et la prise de conscience des moyens qu'il faudra mettre à disposition et investir. De plus, parfois la longueur des termes de référence des appuis peut venir compliquer la clarté des attentes et priorités des organisations tout au long du document, renforçant l'idée d'un DSE vu comme étant une « boîte magique ».

Ainsi, ce pré-cadrage en interne, ou avec le F3E auprès de ses membres, est une vraie opportunité pour engager une première discussion afin de **calibrer et clarifier les besoins, identifier les ressources, compétences externes ou internes à la hauteur des ambitions fixées par les organisations.**

En ce qui concerne les temps de médiation au cours de la consultance, le rôle central de F3E a été soulevé et permet de lisser les incompréhensions, dépasser les points de blocages et favoriser la communication.

“ *« L'appui du F3E a permis de rapprocher nos points de vue avec ceux de l'ONG qui ne comprenait pas toujours nos propositions, parce qu'il découvrait certains aspects de l'étude flous. Il a aussi permis de débloquer la situation, en rappelant les engagements pris de part et d'autre. Sans l'appui du F3E, l'étude ne serait peut être pas arrivée à son terme. »*

CONSULTANT-E.



Ce travail de pré-cadrage au moment de la rédaction des TdR de l'AO par le F3E, en plus du cadrage par le-la consultant-e une fois choisi-e, peut être vu comme une future condition de réussite des appuis DSE. En effet, en complément de cette revue transversale, des outils d'aide à la décision ont été créés. Ces mêmes outils d'aide à la décision peuvent être utilisés par le F3E pour pré-cadrer les attentes et besoins des membres, et ainsi permettre d'avoir des TdR concis et structurants pour l'organisation, pour le F3E dans son futur accompagnement, mais aussi pour les futur-e-s consultant-e-s. L'utilisation de ces outils de décision par le F3E et les membres pourrait affiner le cadrage des ASEv autour des axes suivants, dont certains sont déjà présents dans les TdR actuels :

- clarifier et prioriser les objectifs d'un DSE ;
- orienter sur les meilleures approches à engager ;
- revoir et ajuster les ambitions sur les attentes, les outils, les temporalités avec les moyens à disposition ;
- identifier les ressources nécessaires en interne et en externe (humaines, financières, matérielles, en temps) pour atteindre les objectifs fixés, en adéquation avec les attentes ; cerner les profils des consultant-e-s et les mettre en perspective
- avec les attentes et besoins priorités ;
- s'interroger et pré-identifier le degré d'implication et de collaboration des parties prenantes qui participeront au DSE dans toutes ses phases.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Les consultant-e-s externes : Compétences, rôles, et postures - des facteurs déterminants.



Certaines organisations font appel à des expertises externes dédiées à l'élaboration des DSE. Il est à noter que toutes les organisations n'ont pas recours à des appuis extérieurs et mobilisent leurs propres ressources, dédiées ou partagées au suivi des DSE.

Dans le cadre des études accompagnées par le F3E, le choix des consultant-e-s a toute son importance au moment de la planification.

De quels profils avons-nous besoin pour répondre à nos attentes ?

- Un-e expert-e sur la thématique ciblée qui pourra appuyer la définition d'indicateurs liés au métier ? Un-e expert-e technique capable de définir les enjeux de résultats et d'activités du projet ?
- Un-e expert-e DSE, qui accompagne la co-construction d'un DSE adapté aux réalités de l'organisation, et qui appuie la définition de l'ensemble des processus méthodologiques du DSE et facilite sa mise en œuvre ?
- Un-e facilitateur-riche de réflexions et de co-construction qui appuie la mise en commun, la mise en débat ? Un-e facilitateur-riche d'intelligence collective, qui anime un processus participatif, modère les parties prenantes, synthétise et appuie la prise de décisions autour d'objectifs communs ?
- Un-e technicien-ne de gestion de données capable d'élaborer un outil performant de gestion de données, de centralisation, d'automatisation des données, etc. ?

Ainsi les profils des consultant-e-s peuvent être multiples au cours d'un appui DSE, cependant ce n'est pas **l'accumulation des expériences ou des compétences qui va être déterminante dans la réussite de l'appui, mais bien la ou les compétences qui seront en lien avec le ou les objectifs prioritaires et réalistes définis dans les TdR.**



« Si on n'avait pas eu un consultant qui avait des compétences sur notre secteur et des capacités pour accompagner la réflexion autour de l'AOC, le DSE n'aurait pas aussi bien fédéré les équipes. Ce sont deux compétences qui ont été capitales et pas tant ses compétences experts en DSE. »

ORGANISATION.



« Reprendre de nouveau notre réflexion stratégique, à travers l'AOC par le consultant pour finir sur le même résultat au final, a été frustrant pour tous, même si cela a permis une meilleure adhésion au programme. Au final ça a pris beaucoup de temps et a essoufflé les équipes. Mais on avait besoin d'un vrai expert DSE capable de prendre la réflexion déjà réalisée et engager les process et outils du DSE rapidement pour avoir du concret. Si c'était à refaire on ne prendrait pas ce consultant qui mettait très en avant la démarche AOC. »

ORGANISATION.

Au-delà des compétences, **la posture** du/de la consultant-e est délicate, elle alterne entre un rôle d'encadrant-e qui oriente, laisse faire et fait faire, et un rôle d'exécutant-e et qui parfois « fait », par exemple avec les outils de collecte ou d'écriture des procédures. La juste position au cours de l'appui au DSE est essentielle. En effet, deux postures semblent déterminantes pour orienter les DSE dans la bonne direction :

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Un rôle cadrant ou recadrant de la part du-de la consultant-e semble primordial.

Même si dans le cadre d'appui avec le F3E, un premier travail de pré-cadrage des objectifs, des ambitions et ressources aura été fait, il arrive que les consultant-e-s, par inertie, se laissent embarquer par l'ampleur des TdR. Ainsi, il est important que le-la consultant-e au début de l'appui puisse vérifier de nouveau la compréhension commune des objectifs de l'appui, à travers les premiers entretiens avec les équipes et les parties prenantes. En effet, les attentes des DSE étant multiples et variées selon « qui veut ou va les utiliser », le-la consultant-e doit arriver à recalibrer les attentes après son premier diagnostic, déterminant ainsi le fragile équilibre entre ambitions, ententes, ressources et capacités de l'organisation.

Ensuite, le-la consultant-e doit arriver à passer sur une **posture d'accompagnateur-ric** en appuyant la structure, comme le titre des ASEv (Appui Suivi Évaluation) l'indique dans les TdR. Le DSE est avant tout un outil interne, la place du-de la consultant-e est donc d'accompagner, d'être dans la facilitation et le « faire faire ». Dans le cadre de DSE il est impératif que le-la consultant-e externe ne fasse pas « à la place de » pouvant empêcher toute appropriation du dispositif par l'organisation. Il s'agit d'une position qui doit être clarifiée à l'ensemble des équipes et partenaires en vue d'éviter toute « frustration » au moment des appuis, pouvant augmenter les risques de non appropriation.



« Une des conditions minimales de réussite du DSE c'est que le consultant soit en position d'articulateur externe mais qui n'est pas en charge. »

ORGANISATION MEMBRE F3E.



Les attentes d'une organisation définies dans les TdR d'un ASEv poursuivaient un double enjeu. D'une part l'organisation souhaitait « une recherche d'amélioration du pilotage et de la mesure de l'impact »³⁶, nécessitant d'aller au-delà des indicateurs agrégeables et d'explicitier les chaînes causales de changement, et d'autre part « une logique de centralisation des données à visée de communication et de redevabilité »³⁷. Ces deux attentes relevant de dynamique différentes notamment en termes d'implication des partenaires locaux, les consultant.e.s ont, dès l'offre méthodologique, recadré les objectifs voulus et les ressources à disposition, tout en mettant en perspective l'implication et sur sollicitation des différentes parties prenantes. « *Selon l'expérience des deux consultants, il convient de prioriser lors de cet appui, compte tenu de la période de mise en œuvre et de l'enveloppe budgétaire disponible, l'une ou l'autre approche.* »³⁸

Ainsi les consultant-e-s se retrouvent au carrefour de différents rôles et postures en face des organisations. Un véritable équilibre entre prioriser, recadrer, accompagner, faire et faire faire afin de procurer d'obtenir les meilleures conditions de réussites et d'appropriation du DSE.

36. ASEv - Extrait offre des consultants

37. Ibid

38. Ibid

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Les équipes salariées de l'organisation : un-e chef-fe d'orchestre pour diriger la musique du DSE



CONSTAT

Les RH disponibles pour la mise en place des DSE sont variables en fonction de la dimension des organisations, du volume d'activité et de financement. L'étude ne permet pas de définir le meilleur modèle car il doit bien évidemment s'adapter aux fonctionnements des organisations, à leurs gouvernances et à leurs capacités. Cependant il est important de prendre en considération que le DSE implique différentes parties prenantes à différents moments clés et qu'il est avant tout un processus qui se met en place dans le temps. **Il existe donc le besoin d'orchestrer ce dispositif sur la durée et d'identifier un-e « chef-fe d'orchestre ».** Le rôle d'articulation interne, qui peut être porté par une ou plusieurs personnes, ayant un poste spécialement dédié au DSE ou partagé avec d'autres responsabilités, doit être clairement identifié au sein des organisations car il constitue une condition de réussite. Le principal est que les modalités de cette figure mobilisatrice et articulatrice en interne fasse vivre le DSE le temps de sa conception, sa mise en œuvre et son usage. En effet, un articulateur, dédié ou non exclusivement au DSE, va permettre de créer les **automatismes internes et externes permettant l'adhésion et la pérennité du DSE, sans pour autant le rendre « personne-dépendante ».**

Il s'agit de reconnaître l'importance du DSE en y consacrant des ressources humaines mais aussi de permettre un accompagnement au long cours et régulier des parties prenantes impliquées dans le DSE.

On retrouve donc différents modèles de ce rôle d'articulateur-ice.

→ **Équipe d'appui DSE au niveau du siège, à la disposition des équipes terrains et des partenaires locaux**



Au sein d'une organisation, les DSE ont été décentralisés au niveau des équipes opérationnelles locales. Une équipe SERA (4 personnes à temps partiel) a cependant été créée au niveau du siège de l'organisation en France. Elle reste à disposition des partenaires locaux afin de les appuyer dans leurs démarches de suivi-évaluation. Cette équipe s'adapte à chaque partenaire en fonction de leurs besoins et de leurs capacités. L'appui proposé peut donc varier et être plus ou moins approfondi à plus ou moins long terme. L'équipe SERA s'implique à différents niveaux dans les DSE des programmes en fonction des besoins des équipes terrain (équipe locale et/ou partenaires). Pour l'équipe, le SERA représente la mémoire des actions de l'organisation et de leurs apprentissages. Cette unité permet de garder trace et de garder en mémoire les leçons apprises des projets, des programmes. Elle se révèle ainsi être au service de la progression des apprentissages et de leurs diffusions favorisant le renforcement de capacité de tous et toutes. Elle reste à disposition pour articuler, partager, renforcer les DSE au niveau des différents programmes. Elle reste disponible pour éviter de « réinventer la roue » des DSE à chaque programme. Elle limite les effets négatifs du « *turn-over* » des RH au niveau opérationnel.

→ **Une centralisation des DSE au niveau du siège avec une ou plusieurs personnes dédiées à l'animation du DSE.**

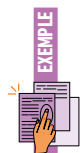


Une organisation qui anime des réseaux multi-pays et multi-partenaires a mis en place différents DSE au niveau de leurs projets et programmes. Au vu des capacités des partenaires et de la complexité de la gestion de la quantité des données relevées, il ne leur est pas demandé de travailler sur la compilation des données et pré-analyse des données. Les données sont centralisées et compilées au niveau du siège pour

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

en sortir des diagrammes qui sont ensuite communiqués auprès des partenaires afin qu'ils mettent en débat les données au cours de réunions dédiées au pilotage des projets. Ainsi les données sont mises à la disposition des partenaires par le siège pour obtenir une analyse collective et « institutionnaliser » les temps d'analyse, d'apprentissage où les différentes parties prenantes trouvent leur intérêt à l'usage du DSE.

→ Une décentralisation des DSE au niveau des équipes terrains avec la mobilisation des équipes opérationnelles ou la mise à disposition de RH dédiées.



Pour accompagner la mise en œuvre d'un DSE auprès des partenaires, différents mécanismes ont été mis en place et ont abouti à l'appropriation des dispositifs par les partenaires locaux impliqués dans un projet agroécologique.

Au sein de chaque organisation locale, des personnes identifiées, avec un minimum de compétences informatiques, ont été responsabilisées dans le cadre du suivi-évaluation et ont été salariées grâce à un financement de l'organisation. Une personne dédiée au suivi-évaluation a été recrutée au niveau local pour accompagner les responsables SE de chaque organisation. Cet accompagnement, qui perdure aujourd'hui, est en place depuis 4 ans. Il se traduit par une formation annuelle des animateur-ric-e-s qui collectent les informations des organisations locales afin de renouveler l'implication des équipes dans le DSE. Un suivi est réalisé tous les deux mois auprès de chaque partenaire afin de superviser les données collectées (qualité des données, usage des outils, etc.) et d'accompagner l'analyse des données et de questionner les résultats obtenus. Un suivi bimestriel par anticipation permet d'inclure les nouvelles données dans le rapport remis par les partenaires chaque trimestre. Ce planning anticipé permet de maintenir la mise à jour et l'actualisation de la base de données. Il existe par ailleurs un contrat non contraignant, lié aux paiements trimestriels des tranches en fonction de la remise des rapports

d'activité et de la mise en jour de la base de données. Pour l'organisation il s'agit d'un « garde-fou ».

Un atelier de restitution sur deux ou trois jours est organisé annuellement afin de mettre en commun et mettre en débat les résultats obtenus entre les partenaires. Enfin, une rencontre annuelle est organisée avec les acteur-ric-e-s de terrain afin d'actualiser les outils du DSE et de questionner l'utilité du DSE. Dans ce cadre, on constate que le DSE a pu évoluer depuis sa mise en place. Certains outils ont été adaptés aux compétences et ressources des animateurs locaux qui collectent les informations (utilisation de pictogrammes pour les personnes ne sachant pas lire, simplification de la collecte d'histoires de changement trop chronophage et complexe pour les équipes).

Aujourd'hui, les partenaires se sont appropriés le DSE et l'utilisent pour l'ensemble de leurs activités et projets, au-delà de leur engagement avec l'organisation. Cette appropriation a été conditionnée par l'accompagnement dans le temps et l'évolution du DSE.



Un DSE peut s'avérer trop conceptuel, théorique et éloigné de la réalité des terrains. On constate ainsi que la montée en compétence et l'appropriation des équipes ne peut être atteinte au travers du simple résultat de formations, qui ne sont souvent que ponctuelles, et supposent une montée en compétences immédiate. Le DSE nécessite un accompagnement au long cours des équipes et des partenaires. Il s'agit d'un **processus itératif**. Pour cela il est essentiel d'identifier des ressources internes à l'organisation afin de garantir appropriation et pérennisation. Ces ressources humaines doivent ainsi garantir l'animation et la mobilisation des équipes et des parties prenantes autour du DSE. Pour animer le DSE, il est impératif d'ajuster au fil de l'eau le dispositif en fonction des retours d'expérience, d'accompagner, de manière continue sa mise en œuvre, de vérifier l'adéquation et l'accessibilité des outils

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

par rapport aux contraintes opérationnelles. Pour mobiliser les parties prenantes autour du DSE, il faut avant tout garantir sa valorisation qui passe aussi par les ressources humaines en internes qui y seront dédiées.

Les bénévoles : trouver des intérêts communs et personnels pour favoriser l'adhésion au DSE



CONSTAT

Les modalités d'intervention de certaines organisations reposent sur la mobilisation de bénévoles, acteur·rice·s clés des actions réalisées. À ce titre, la mise en place d'un DSE devient dépendante de la mobilisation et de l'implication active de ces bénévoles.

L'implication de bénévoles soulève différents enjeux et questionne les organisations sur les modalités appropriées pour les impliquer dans les DSE (compétences, accessibilité technologiques, disponibilité, etc.). Il ne s'agit pas de différencier équipes salariées et équipes bénévoles mais il s'agit de questionner les motivations et les intérêts du DSE pour chacun·e. L'engagement des bénévoles est souvent **orienté vers l'action, le faire**. L'exercice de suivi-évaluation pourrait être perçu comme une charge supplémentaire, d'autant que les bénévoles ont moins de disponibilité pour s'investir dans des démarches pour rendre des comptes.



Les DSE ont un côté de professionnalisation, mais ce n'est pas une opposition salariés contre bénévoles. Il y a des salariés qui n'ont pas envie non plus. Cela dépend des formes d'engagement, certains bénévoles sont très rigoureux et ont envie d'apprendre. Donc cela dépend des engagements de chacun, auxquels il faut s'adapter.

ORGANISATION MEMBRE F3E.



PISTES DE RÉFLEXION

L'enjeu est donc d'une part de susciter l'intérêt propre aux bénévoles vis-à-vis du DSE (valoriser son action, apprentissage, etc.) et d'autre part de calibrer le DSE en fonction de la disponibilité des bénévoles et de l'accessibilité des outils technologiques mis à disposition. Il s'agit par ailleurs de bien identifier quel est le rôle à jouer par les bénévoles dans le DSE.

- Est-il vraiment nécessaire que tous les bénévoles soient impliqués dans le DSE ?
- Quels sont les intérêts propres aux bénévoles vis-à-vis du DSE ? Quels sont les bénévoles qui ont envie de s'investir dans cette démarche ?
- Quels sont les mécanismes internes qui facilitent une montée en compétence progressive des bénévoles ?
- Est-ce que les ambitions du DSE sont en adéquation avec les capacités d'absorption et les compétences des bénévoles ?



EXEMPLE

Dans le cadre d'un DSE ciblant des activités de sensibilisation du grand public et impliquant des bénévoles, des points de vigilance ont été identifiés dès la phase de démarrage, et clairement définis dans les TdR: « Pour pouvoir réellement devenir un **outil collectif**, être utilisé par les bénévoles qui mènent des actions de sensibilisation, les enjeux du dispositif doivent être **faciles à appréhender**, le dispositif doit être **simple**

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

à comprendre. (...) *Le dispositif de suivi créé ne doit pas demander plus de temps aux bénévoles que les modalités existantes.*³⁹. Il existait, par ailleurs, une crainte que le dispositif soit perçu comme un mécanisme de contrôle des actions des bénévoles.

Afin de favoriser l'adhésion, des rencontres collectives et individuelles ont été organisées par le-a consultant-e afin d'échanger sur les informations les plus pertinentes et les plus accessibles. La stratégie méthodologique pour l'élaboration du DSE choisie était de construire le dispositif de manière ascendante avec des groupes de bénévoles intéressés par la démarche, afin que ces derniers puissent progressivement faire part de leur expérience à d'autres. Au vu de la diversité des activités, il s'agissait d'expérimenter des dispositifs locaux, directement avec les bénévoles, pour aboutir, ultérieurement à un dispositif national. Le travail s'est donc mis en place avec un groupe de bénévoles motivés et intéressés par le DSE, qui pouvait répondre à leurs interrogations sur le sens de leurs actions. Ainsi la démarche a été basée d'abord sur l'intérêt d'un groupe de bénévoles ainsi que d'une démarche progressive de mise à l'échelle. Cependant d'autres conditions de réussite n'ont pas été réunies afin de fédérer les bénévoles autour du DSE. Dans la pratique, les membres bénévoles locaux ainsi que l'équipe du siège étaient très occupés par les aspects logistiques de leurs activités et n'avaient que peu de temps à consacrer aux réflexions stratégiques. Pour que le dispositif puisse être optimisé au niveau des groupes de bénévoles locaux, il aurait nécessité un accompagnement externe à plus long terme (plus de jours d'accompagnement mais surtout étalé dans le temps) pour qu'il devienne fonctionnel à l'échelle locale, dans un premier temps auprès des bénévoles volontaires, et à l'échelle nationale dans un deuxième temps. Il aurait par ailleurs nécessité un investissement et une disponibilité significative d'une personne du siège pour accompagner ces groupes locaux (identification d'une personne et

définition d'un temps dédié au DSE dans le profil de poste).

Enfin, les actions de sensibilisation avaient été définies sur une logique d'activités, à défaut d'une logique de changement. Ceci a contribué à limiter les possibilités d'observation de changement et d'analyse stratégique, limitant la valorisation des résultats du DSE auprès des bénévoles et donc limitant leur motivation.

Les usager-ère-s des services et communautés : la réflexion de l'implication des usager-ère-s et communautés encore absente



CONSTAT

Que ce soit au cours de la revue documentaire ou au cours des entretiens, les communautés apparaissent rarement dans la consultation pour concevoir les DSE, et très rarement dans la mise en œuvre de ces derniers. Elles interviennent majoritairement en tant que répondant à des enquêtes, des entretiens, des focus groupe au cours de la collecte d'informations. Leur implication dans la conception des DSE apparaît complexe (accessibilité du vocabulaire, du concept, etc.) chronophage et pas toujours justifiée par rapport à l'objet des interventions. C'est dans le secteur de l'Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI) ou encore les secteurs de renforcement de capacités des partenaires et acteur-ric-e-s du développement que les usager-ère-s et communautés, qui sont à la fois acteur-ric-e-s et usager-ère-s des interventions, sont le plus impliqué-e-s dans la conception, la mise en œuvre et l'usage des DSE. Dans les autres secteurs du développement et de la solidarité internationale, notamment sur les activités dites « hard⁴⁰ » les usager-ère-s des services et communautés sont peu représenté-e-s.

39. ASEv - Extrait des TdR

40. Solidarité Internationale, L'approche ABCD, L'approche basée sur les déterminants du changement de comportement, 2017, p. 31.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Les organisations s'inscrivent majoritairement dans des démarches participatives pour la mise en œuvre de leur projet qui visent à permettre l'expression de tous·te·s et à rendre acteur·ice·s les communautés. Il existe donc bien des démarches participatives impliquant les communautés mais elles ne sont pas articulées avec le DSE. En d'autres termes, les organisations ne font pas suffisamment de liens entre le DSE et la démarche participative, la redevabilité envers les communautés. Pourtant il s'agit bien d'un outil qui va permettre de donner la parole à tous·tes, de consulter et de co-construire les apprentissages, et de produire de l'information.



PISTES DE RÉFLEXION

Dans les démarches participatives des organisations, il s'agit de questionner la place du DSE et d'identifier dans quelle mesure le DSE peut être un outil, un support au service de la redevabilité et de la participation effective des communautés. Au moment de la planification du DSE, il serait intéressant d'identifier un intérêt propre aux communautés que ce soit dans la mise en œuvre (outils d'expression et de consultation) ou dans son usage (partage d'information, mise en débat et apprentissage).

Les partenaires des organisations : un rôle et une position à mesurer avec attention



CONSTAT

La revue des études a montré que les DSE avaient parfois l'objectif de faciliter le pilotage de projet par plusieurs partenaires et de contribuer au renforcement des capacités de mise en œuvre. Ainsi, de nombreux appuis ont impliqué les organisations locales partenaires dans leurs conceptions, leurs mises en œuvre et leurs usages en vue de répondre à ces objectifs. Cependant avant d'aborder les deux niveaux de renforcement de capacité que provoquent les appuis DSE auprès des partenaires, **il est primordial d'aborder des zones de tensions potentielles concernant leur rôle et leur participation dans les appuis DSE.**

→ *La légitimité de l'organisation française à demander, parfois « imposer », à son partenaire la mise en œuvre d'un DSE, plus ou moins complexe en fonction des projets.*

Il s'agit en effet de se questionner sur la légitimité de la demande en fonction du temps qui devrait être consacré et des ressources que l'on met à disposition du partenaire. Cette question est en lien avec la « rentabilité » du DSE (ratio entre l'investissement financier, temporel, etc. et les résultats et usages du DSE) en fonction du financement du partenaire, notamment dans le cadre de démarches très verticales et principalement ascendantes.



« Est-ce qu'on est légitime à demander un DSE à un partenaire quand on fait des micro-projets de 30 000 ? »

CONSULTANT·E.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Cette question se pose aussi dans le cadre de programmes de renforcement de capacité des partenaires où il n'y a pas de financement direct des partenaires locaux.

→ La diversité de ressources (humaines, financières, matérielles) disponibles pour la mise en œuvre des DSE au sein des organisations partenaires.

Chaque organisation a son propre modèle de partenariat avec les acteur·rice·s du sud. Les ressources mises à disposition des partenaires sont donc très diverses. De même que les ressources existantes de ces acteur·rice·s sont variables en fonction de leur profil (autorités ou institutions locales, ONG nationale ou locale, OSC, groupement communautaire, etc.) de leur expérience et de leur connaissance en gestion de projet, de leur histoire et de l'expérience de ces membres. La mise à niveau des compétences et des ressources et l'harmonisation des pratiques représentent alors un important défi.

→ Une perception du DSE parfois négative.

Le DSE est souvent ressenti comme une charge administrative supplémentaire où l'intérêt au-delà de la redevabilité bailleur n'est pas perçu. La question de dispositifs perçus comme outils de « contrôle », dans un schéma vertical Nord/Sud, est parfois soulevée. Cette perception négative est liée à l'objectif de redevabilité financière du DSE.

→ L'implication du partenaire dans la mise en œuvre et l'usage du DSE.

Si les approches participatives sont très présentes dans le cadre théorique des DSE, on constate parfois que le rôle attribué aux partenaires locaux peut se limiter à la collecte de données. On s'inscrit alors dans un schéma ascendant de remontée d'informations où les partenaires sont des « fournisseurs de données ». Ce schéma limite la possibilité d'appropriation des DSE de la part des partenaires qui se trouvent confrontés à toutes les difficultés afférentes à la collecte de données fiables mais ne bénéficient pas de manière directe de l'usage des DSE. Le rôle donné aux partenaires locaux est un marqueur déterminant d'appropriation et de légitimation du DSE.

→ Les outils mis à disposition.

La complexité des outils de collecte de données est aussi un obstacle pour les partenaires locaux. D'une part les outils peuvent être chronophages pour des structures qui ne disposent pas de ressources dédiées, d'autre part les outils, incluant le vocabulaire et les modalités (écriture, support numérique, etc.) se trouvent parfois déconnectés de la réalité des équipes sur le terrain.



« Les outils n'étaient pas adaptés à la réalité. On a dû les alléger à la taille des animateurs avec des pictogrammes. »

PARTENAIRE LOCAL.

La volonté d'impliquer les partenaires dans les DSE est aussi souvent portée par une volonté de renforcement des capacités sur la gestion de projets et le cycle du SE. Ce renforcement de capacité est d'ailleurs bien souvent clairement identifié dans les objectifs et attentes des DSE des organisations.

On remarque deux niveaux de renforcement de la capacité des partenaires, mais aussi des équipes des organisations, au travers d'un DSE.

- Le DSE est un outil structurant qui accompagne et supporte la gestion de projet. Le DSE permet d'outiller les partenaires et les équipes pour le pilotage de leur action. En revanche, ce renforcement de capacité se fait à la condition d'intégrer le DSE au cycle de projet, c'est-à-dire de **ne pas cloisonner le DSE et l'opérationnel**. Dans ce cas, le DSE est en effet un très bon outil de pilotage et contribue à la montée en compétence en gestion de projet, d'analyse et d'apprentissage.
- Si les partenaires sont impliqués dans la phase d'analyse des données et qu'ils se l'approprient, le renforcement de capacité se situe au niveau de la capacité d'analyse et d'apprentissage, duquel ils feront un usage propre. C'est à ce niveau qu'il existe alors un effet sur l'autonomisation des partenaires locaux. Le DSE permet une réflexion sur leurs propres actions et une réelle construction de leur identité. C'est un bon levier pour contribuer à changer les dynamiques de pouvoirs.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

“ *« La mise en place d'un DSE permet d'égaliser les pouvoirs, si c'est réellement un outil implémenté au niveau transversal et horizontal et transparent. C'est à dire consultable et dont les conclusions sont communiquées. Donc avec la transparence et l'horizontalité du DSE tout le monde peut participer à l'analyse et aux actions correctrices, stratégies. Il s'agit d'un partage du savoir et donc du pouvoir. »*

CONSULTANT·E·.

L'enjeu au niveau des partenaires reste donc de mettre en avant le lien entre cycle de projet et le cycle de SE. Cela implique de systématiser des temps de formation sur l'intégration du DSE dans le cycle de projet, en vue de percevoir son utilité aux moments clés du projet et de démontrer ses usages multiples.



PISTES DE RÉFLEXION

Premièrement, afin de favoriser l'appropriation des DSE par les parties prenantes, il convient d'identifier des **objectifs et des intérêts communs** au DSE pour en limiter la perception négative. Ensuite, et en lien avec les recommandations de la section I, concernant les **réflexions sur les terminologies et le vocabulaire communs**, il est décisif d'avoir un même entendement des concepts et du vocabulaire utilisé, et cela peut passer par une « démocratisation » ou **vulgarisation de la sémantique**.

Ainsi, certaines organisations ont renommé plus simplement leurs DSE sans y inclure de jargon technique de gestion de projet.

“ *« On a changé le nom du DSE et on a appelé ça “Observatoire des activités.” »*

CONSULTANT·E·.

D'autres organisations sont même venues amplifier la terminologie du DSE pour y faire apparaître la notion d'apprentissage et de leçons apprises, transformant la terminologie DSE en SERA (Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage).

Pour valoriser l'usage des DSE, il apparaît indispensable de **sortir du point**

d'entrée de redevabilité financière. Pour cela il est nécessaire de valoriser des usages directs pour les partenaires en termes d'apprentissage, de renforcement de capacité et d'amélioration de la qualité. Il s'agit d'ouvrir leur rôle au-delà de celui de fournisseur de données dans le cadre du DSE.

“ *« Il est d'abord utile pour nous. Dans le sens où on l'utilise pour faciliter notre travail, nos engagements. On peut le partager avec toutes les personnes qui nous sollicitent. »*

PARTENAIRE LOCAL.

Ainsi, au-delà de la conception du DSE, l'enjeu principal se situe au niveau de l'accompagnement mis à disposition des partenaires, de l'accessibilité du dispositif et de la définition d'objectifs à la fois communs et propres au partenaire local.



ACTIONS CLÉS

1. Évaluer la légitimité de l'organisation à engager les partenaires dans un DSE. Que puis-je leur demander ?
2. Consulter les partenaires pour identifier leurs intérêts propres à s'investir dans un DSE
3. Réaliser un diagnostic approfondi des capacités et des ressources du partenariat pour la mise en place d'un DSE, qui doit permettre soit d'ajuster le DSE en fonction du partenaire, soit de définir et de mettre à disposition les ressources nécessaires aux attentes de l'organisation.
4. Intégrer le travail collaboratif et les engagements de chaque partie prenante vis-à-vis du DSE dans les conventions avec les partenaires.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

1.2. Institutionnalisation et politiques internes du DSE, un avantage à double sens ?



CONSTAT

Un des constats récurrents qui a émergé au cours des entretiens reste la **faible implication des organes de gouvernance dans l'appui institutionnel des DSE**. On constate que les DSE sont principalement portés par les opérations, selon une logique prioritaire de suivi de projets ou de programmes. L'ancrage institutionnel et le portage de la gouvernance concernant les DSE dépend bien sûr de l'historique des organisations, de leurs volumes et de leurs ressources, mais il peut être constaté des zones de tension.



« Dans les contraintes, il y a l'aspect politique. On a beau avoir des résultats, les analyser correctement et émettre des recommandations, est-ce que c'est pour autant que ça va être suivi ? c'est encore autre chose. Et ça met en défaut le DSE et la démarche collective. Ça reste un outil, que l'on suit ou pas. »

ORGANISATION MEMBRE F3E.

L'ancrage institutionnel du DSE au sein des organisations est un enjeu transversal. Au niveau institutionnel, il s'agit de porter et de soutenir un engagement autour de la politique de suivi-évaluation et des enjeux d'amélioration de qualité des actions. L'ancrage institutionnel nécessite l'implication des membres de gouvernance (direction, membres du Conseil administratif (CA), etc.).

Le portage institutionnel de la démarche de suivi-évaluation contribue à alimenter une « culture » de suivi-évaluation de l'organisation et ainsi son intégration à la gestion de projet/stratégique. Une culture qui viendra faciliter la prise de conscience de la « charge » que présente les DSE et de mettre à disposition les ressources (humaines et financières) nécessaires à leurs mises en œuvre. Le portage d'une culture du SE permet enfin de sortir de la notion « personne-dépendante » que l'on constate souvent dans la mise en place des DSE et donc de contribuer à dépasser les obstacles de “turn-over” des ressources humaines.



« La mise en place d'un DSE nécessite un minimum d'institutionnalisation et d'expérience car cela demande que l'apprentissage soit déjà une fonction identifiée avec du temps consacré. »

CONSULTANT-E.

Il est également important de prendre en compte les résultats d'apprentissage du DSE dans les décisions institutionnelles et stratégiques de l'organisation et d'encourager à ce que les opérations soient en capacité de faire remonter les apprentissages et les résultats.

Attention cependant, car la prise en compte des résultats de DSE, positifs ou négatifs, implique d'accepter une remise en cause et d'accepter aussi l'analyse de ce qui ne marche pas.



« On a parfois intérêt à ce que les DSE ne marchent pas [pour les bailleurs, les institutions, l'organisation, etc.]. »

ORGANISATION MEMBRE F3E.

Accepter la remise en cause, qu'elle soit au niveau institutionnel ou opérationnel est un facteur clé pour s'inscrire dans une démarche d'apprentissage. Pour cela, il faut déconstruire la notion de contrôle que peut porter le DSE. **Sous le prisme de lecture de l'apprentissage, il ne s'agit pas de pointer une mauvaise donnée**

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

mais d'analyser le « pourquoi ? » pour s'adapter. En ce sens, le DSE donne droit à l'erreur. Ce droit à l'erreur doit être porté par l'organisation pour qu'il soit accepté par les équipes opérationnelles.



« La question de l'égo est déterminante, notamment dans le cadre des DSE. Il faut mettre l'égo en sourdine. »

ORGANISATION MEMBRE F3E.

Au-delà du rôle des opérations qui font remonter les résultats des DSE au niveau de la gouvernance, l'implication des organes de gouvernance dans la conception et la mise en œuvre des DSE favorise une meilleure appropriation et une meilleure opérationnalisation.

L'implication des instances de gouvernance permet :

- de susciter l'intérêt des membres de la gouvernance vis-à-vis des DSE en les nourrissant d'apprentissage et de valorisation des interventions de l'organisation ;
- de porter une culture du suivi-évaluation, de droit à l'erreur et de l'apprentissage au sein de l'organisation. Le développement de cette culture de l'apprentissage contribuera par ailleurs à sortir de la notion d'un DSE « personne-dépendante ». Il ne s'agit plus de l'initiative d'une seule personne (qui risque de tout faire périr à son départ), mais bien d'un fonctionnement interne à l'organisation, d'un référentiel de travail ;
- le portage de la notion d'apprentissage au sein de la gouvernance, qui favorise par ailleurs la mise à disposition de ressources humaines et financières ;
- d'offrir des informations pertinentes pour orienter et guider les prises de décisions stratégiques.



« L'implication du CA dans le groupe de travail DSE a permis une prise de conscience de la gouvernance des besoins en disponibilités des équipes pour la mise en œuvre des DSE. Il est ainsi intervenu pour

prioriser les objectifs du DSE et ainsi contribuer à re-calibrer les ambitions en fonction des capacités et des ressources. »

ORGANISATION MEMBRE F3E.

1.3. Comment utiliser à bon escient les approches participatives dans le cadre de son DSE ?



CONSTAT

Le DSE est porté par une volonté participative de la part des organisations. En effet, il s'agit d'embarquer dans le dispositif différentes parties prenantes qui vont jouer un rôle dans les différentes phases de conception et de mise en œuvre du DSE. Dans la pratique, les approches participatives de suivi et d'évaluation peuvent prendre des formes multiples en fonction des enjeux propres à chaque partie prenante, de la complexité des programmes ou encore de la capacité et de la disponibilité de chaque acteur·rice. Que ce soit de la consultation, de la concertation, de la co-construction ou de l'implication active, l'approche participative est perçue sous différents angles :

- la définition d'une vision et d'une compréhension commune de la stratégie, du projet ou du programme et des indicateurs à suivre et évaluer ;
- un gage d'appropriation notamment lorsque le DSE embarque différents partenaires dans sa mise en œuvre ;
- un outil de dialogue collectif autour du projet.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

En ce sens, le DSE est à la fois une démarche participative pour impliquer différentes parties prenantes autour des apprentissages du projet, mais aussi, un support, un outil en lui-même qui facilite, formalise et structure le partage d'informations, la mise en débat collective et la gouvernance participative.

Cependant l'approche participative, dans son concept idéal (qui reviendrait selon nous à assurer une participation active de tous les acteur·rice·s durant toutes les phases de mise en œuvre du DSE) est confrontée à une réalité opérationnelle qui peut limiter ou complexifier la mise en œuvre du DSE. Durant la phase de conception, la démarche de consultation, de concertation et de définition d'une vision commune des informations collectées peut s'avérer **d'une part très chronophage et d'autre part longue dans le temps**. La formulation d'un consensus impliquant différents acteur·ice·s est, en effet, un exercice complexe qui peut prendre du temps. On constate qu'un processus de conception participative trop long a tendance à « essouffler » les parties prenantes, qui petit à petit perdent de vue l'intérêt du DSE du point de vue opérationnel car peu traduit rapidement en actions concrètes. Cela entraîne un désintérêt progressif pour le DSE.

Il ne s'agit pas ici de contre-indiquer l'approche participative mais d'en présenter les éventuels inconvénients qui pourraient desservir le DSE en lui-même.



ACTIONS CLÉS

L'approche participative doit donc être calibrée en fonction de chaque acteur·rice impliqué et de ses intérêts propres vis-à-vis du DSE. « L'attention portée aux acteur·rice·s se justifie par l'influence que le choix des acteur·rice·s, amenés à jouer un rôle dans le dispositif, peut avoir sur ce dernier⁴¹. »

Il s'agit de définir :

- Qui va participer ?
- Pourquoi ?
- Quels sont les intérêts de l'approche participative vis-à-vis du DSE ?
- Quels sont les moyens dont les parties prenantes disposent ?

Ces 4 questions, doivent permettre de définir le niveau, ou la modalité de participation des différents acteur·ice·s dans le DSE, aussi bien dans la phase de conception que dans la phase de mise en œuvre.

41. BUCCI, M. et HADJAJ-CASTRO, H., Le suivi des interventions de développement : prise en compte des différentes perspectives des acteurs, Colette Acheroy édition, Bruxelles, 2010, p. 37.

2. CONCEVOIR SON DSE

2.1. Comment choisir les bons indicateurs de mon DSE ?

Le référentiel des indicateurs constitue le socle du DSE. Il va définir l'ensemble des indicateurs qui seront suivis et évalués.

Il s'agit alors de s'interroger collectivement sur ce que l'on cherche à savoir et sur la pertinence des données collectées pour atteindre les objectifs fixés du DSE.

- **Qu'est-ce qu'on veut savoir ? A quelles questions je souhaite répondre ?**
- **Pourquoi veut-on le savoir ? Quels sont les différents usages ?**
- **À qui doit servir l'information collectée ? À qui doit servir la production de connaissance ?**

Au-delà de ces trois questions, il existe par ailleurs un enjeu de priorisation.

- **Quelles sont les informations les plus pertinentes pour servir mes objectifs de suivi-évaluation ?**
- **Est-ce que je dispose de ressources suffisantes pour collecter, traiter et analyser ces informations de manière qualitative et fiable ?**

Cette priorisation implique de faire des choix, en priorisant ce que l'on veut suivre dans le temps et en s'assurant de la disponibilité des parties prenantes pour collecter et traiter ces informations. **Il s'agit de trouver un équilibre entre le besoin d'information pour répondre à des attentes immédiates (des organisations, des équipes, des communautés) et la capacité réelle et opérationnelle à collecter et à traiter ces informations.** Il s'agit aussi de trouver un équilibre entre les indicateurs qui ont un intérêt pour le siège et ceux qui ont un intérêt pour les équipes terrain, au niveau opérationnel.

De manière générale, il est préférable de limiter le nombre d'indicateurs. Un nombre trop important d'indicateurs à suivre et à évaluer sera le plus souvent très complexe et peu opérationnel (perte d'information, manque de fiabilité des données, absence

d'analyse des données, difficultés pour la consolidation des données). On constate très souvent qu'une grande majorité des informations collectées ne sont finalement pas utilisées : « Mieux vaut un nombre d'indicateurs restreint mais fiable, qu'une multitude d'indicateurs incertains⁴² ».



« On a vu les écueils des DSE parfois trop complexes, pas assez suivis. »

ORGANISME FINANCEUR.

Pour rappel, un indicateur « indique », révèle, informe, quantifie ou qualifie un critère. Il s'agit d'un « facteur ou variable de nature quantitative ou qualitative qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur-riche du développement. » (Définition CAD)⁴³. Les indicateurs doivent être SMART : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis. On parle aussi d'Indicateurs objectivement vérifiables (IOV), c'est-à-dire qui se basent sur des faits observables, des données fiables, par des sources de vérifications appuyées, prouvés et traçables

Cette définition des indicateurs peut cependant être ouverte. Le cadre de référence du DSE peut ainsi inclure, en fonction des approches utilisées, des questions, des marqueurs de progrès, repère de changement, ou encore des « signaux plus souples et flexibles »⁴⁴.

Dans le cadre d'un DSE, en plus de définir des indicateurs SMART et objectivement vérifiables, il s'agit d'identifier les indicateurs et d'en avoir une compréhension commune dès le début du projet, au moment de la conception du DSE.

42.  EVAL. Centre ressources en évaluation. Les Indicateurs, 2022.

43. Ibid

44. TdR ASEv

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

« Les indicateurs de résultats et d'impact ont été trop souvent recherchés au moment de la rédaction des rapports d'activités ou au pire juste avant l'animation d'une évaluation. »⁴⁵

On distingue par ailleurs deux grands types d'indicateurs⁴⁶.

Les indicateurs **quantitatifs** sont des indicateurs chiffrés qui indiquent une valeur brute ou une performance liée à un objectif ciblé. Ce type d'indicateur est largement utilisé par les organisations. En effet, une étude sur la Gestion de l'Information (GI) souligne « une quantité croissante de données à gérer ainsi qu'une prédilection croissante accordée aux données quantitatives, au détriment des données qualitatives »⁴⁷.

Les indicateurs **qualitatifs**, qui consistent en une donnée non chiffrée, permettent de porter une appréciation afin de qualifier un critère. Les indicateurs dit qualitatifs intègrent des opinions, des perceptions du changement, des constats ou appréciations d'une situation. Dans la réalité, les organisations utilisent le plus souvent des indicateurs qualitatifs chiffrés pour renseigner de degré de qualité (% d'amélioration des connaissances ; % des jeunes qui expriment avoir amélioré leur accès à l'éducation ; diminution du taux d'absentéisme, etc.). Il s'agit d'éclairer des aspects plus qualitatifs de l'intervention. Ainsi des indicateurs dits « descriptifs » ou « narratifs » ayant pour objet de qualifier et de restituer des perceptions, des représentations, des évolutions, des opinions, restent peu utilisés. En effet, les organisations peinent à consolider, analyser et restituer ces données. Les indicateurs descriptifs nécessitent par ailleurs une mise en débat collective systématique. Ils se développent toutefois notamment au travers des AOC qui facilitent la mise à disposition d'outils de collecte et de consolidation plus adaptés. Dans l'idéal, les référentiels des DSE devraient être composés d'indicateurs mixtes à la fois quantitatifs et qualitatifs et à la fois chiffrés et descriptifs.

45. Tdr ASEv

46. Ibid.

47. CartONG, Les Données programmes: le nouvel eldorado de la solidarité internationale ?, septembre 2020, p. 47



A LA CROISÉE DES INDICATEURS : DU QUALITATIF AU QUANTITATIF

Une organisation ancrée dans la promotion du développement durable concerté, de la mise à disposition de ressources au service des territoires, dispose d'un projet associatif ancré sur l'apprentissage et les principes de recherche-actions. Initialement, poursuivant une stratégie de processus de changement, l'organisation réalisait le suivi de ses programmes sur la base des témoignages collectés auprès des partenaires, dans une démarche uniquement qualitative. Le DSE a par la suite évolué d'une part pour répondre aux exigences des bailleurs et à l'évolution des pratiques y compris en interne (évolution des profils des équipes, évolution des demandes du CA, des politiques et enjeux internes) et d'autre part pour limiter les biais constatés concernant les témoignages des partenaires. Ainsi des indicateurs quantitatifs, sur la base d'une démarche GAR, sont venus compléter le DSE. Il s'agissait d'apporter des données contextuelles, issues de sources externes aux interlocuteurs habituels. Ce référentiel d'indicateurs mixtes permet de rester à l'écoute des parties prenantes et de mettre en perspective leur témoignage sur la base de données externes, relevant de l'analyse de l'environnement. Dans cette situation, le quantitatif est venu compléter et alimenter le qualitatif.

Enfin, tout comme le DSE, les indicateurs à suivre peuvent évoluer. Il est utopique de croire que chaque indicateur priorisé sera le bon dès la phase de conception. Les indicateurs doivent être premièrement **priorisés** pour ensuite **tester ce nombre restreint d'indicateurs** durant la phase d'expérimentation afin de vérifier leur pertinence, de les adapter ou de modifier les outils et processus du DSE. Seule l'expérimentation concrète, sur le terrain, permettra de souligner les erreurs et de pouvoir les ajuster. Le processus d'élaboration du DSE doit alors intégrer ce concept de droit à l'erreur en vue d'être amélioré tout au long de son implémentation.

- Est-ce que les données sont bien accessibles ? Est-ce que l'indicateur est compréhensible par les répondants, les enquêteurs, etc. ?

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

- Est-ce que l'outil de collecte est adapté et renseigne correctement l'indicateur?
- Est-ce que les données sont bien utilisées? Est-ce que l'indicateur nous renseigne par rapport à l'objectif fixé du DSE?

Ces questions pourront être reprises à l'issue du passage à l'échelle du DSE (outils et processus) et de la mesure de la globalité des indicateurs projets, programmes, stratégies, organisationnels.

“ *« Il faut pouvoir distinguer ce qu'il est impératif de savoir et ce qu'il serait intéressant de savoir. »* CONSULTANT-E.

2.2. Le DSE, une opportunité pour construire une vision commune.

La vision du projet

La phase de conception du DSE est dépendante d'une temporalité imposée par la logique de financement des projets. Dans l'idéal, les DSE devraient être conçus en même temps que le projet lui-même et de manière participative avec les futures parties prenantes et équipes du projet. Il s'agit au moment de l'élaboration du projet de se questionner sur les modalités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage autour du projet. Dans la réalité, les projets sont conçus et rédigés plusieurs mois avant leur démarrage concret, lequel reste dépendant d'un accord de financement, et dans certains cas d'un déblocage de trésorerie (en fonction des capacités financières des organisations pour avancer les premières dépenses). Il existe ainsi une temporalité contractuelle incompressible (pouvant varier de quelques mois) qui instaure un écart entre ce qui a été conçu à un temps A avec une équipe A, et ce qui va être réalisé à un temps B avec une équipe B. En d'autres termes, ce n'est pas toujours ceux qui écrivent les projets qui vont les mettre en place. Ainsi, dans la réalité les DSE ne sont que rarement élaborés au moment de la conception du projet.

“ *« On n'a souvent pas le temps de détailler et d'approfondir sur la manière dont on va mesurer les indicateurs, comment on va s'y prendre, les activités de suivi, les activités d'apprentissages durant la conception et la rédaction des propositions de projets. »*

ORGANISATION.

Ils sont élaborés le plus souvent après le démarrage du projet et parfois dans l'urgence pour répondre aux échéances de reporting vis-à-vis des bailleurs.

Selon les différentes expériences étudiées, on constate que le moment idéal et le plus réaliste pour concevoir un DSE, correspond à la phase de lancement. En effet, c'est au cours de cette phase que les organisations et leurs partenaires auront les ressources disponibles (matérielles et humaines) pour participer à la conception du DSE. Dans la majorité des cas, les équipes projets des organisations et/ou des partenaires ne seront recrutées qu'une fois les conventions de projet signées. Il s'agit donc, au moment du démarrage de re-questionner le projet, plusieurs mois après sa conception, l'actualiser, et assurer une vision commune des objectifs du projet. **L'exercice de conception du DSE au moment de la phase de lancement s'avère un support idéal pour assurer une appropriation et compréhension commune du projet.** En ce sens, il aboutit souvent à une modification ou un ajustement du cadre logique.

“ *« On distingue la phase de lancement de la phase de mise en œuvre. La phase de lancement est très importante dans notre cycle projet. Ça passe par une appropriation conjointe du projet. C'est presque un moment de passation entre ceux qui ont écrit et pensé le projet et ceux qui vont le mettre en œuvre. Il faut le voir comme un moment de passation et de formalisation. »*

ORGANISATION.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Ainsi, on constate très souvent que la phase de conception du DSE amène à se questionner, à déconstruire et à reconstruire un cadre logique d'intervention autour d'une vision commune. L'exercice de questionnement/reformatage du cadre logique initial du projet ou de la stratégie est central dans la réussite du processus, a fortiori lorsqu'il est réalisé durant la phase de démarrage. Sans chercher à rigidifier l'intervention, il s'agit de rappeler les finalités et le sens des actions et de définir **un cadre de référence commun**.

Il est important de souligner que les ASEvs de l'étude représentaient une grande majorité d'appuis DSE projets, et à moindre échelle des DSE stratégiques et organisationnels. Cependant après entretiens et ateliers, il a été constaté que les DSE favorisent les processus de réflexions communes, que ce soit pour les stratégies ou les aspects organisationnels, la réflexion d'un DSE pour suivre et apprendre de ces actions favorisent la construction des visions et cadres de référence communs projets, organisationnels ou stratégiques.



VISION COMMUNE DU PROJET

Une organisation française souhaitait mettre en place un DSE orienté changement sur la thématique de l'empowerment des femmes. Dans le cadre de la conception du DSE et au travers de l'accompagnement du consultant externe, il s'est avéré qu'il y avait un écart de compréhension du projet entre l'organisation française et ses partenaires. Au niveau des partenaires la composante de l'empowerment des femmes n'était pas présente. Le projet a été interprété de différentes façons par les parties prenantes. Le déploiement DSE a donc été rendu difficile et les résultats n'ont pas répondu aux attentes. Cependant, la démarche d'élaboration du DSE a permis à l'organisation de s'interroger sur l'objet même du projet ainsi que sur la stratégie même de l'organisation. L'étude d'appui a donc été une opportunité d'interroger sa stratégie et d'initier une remise en question et d'identifier les domaines à modifier et à changer, au sein

de leur organisation et dans leur démarche partenariale, pour mieux orienter leur mission sur l'empowerment (pouvoir d'agir).

La vision du DSE

Il apparaît aussi primordial de mettre en cohérence les attentes et les objectifs de chaque partie prenante vis-à-vis du DSE. Comme nous l'avons signalé précédemment, chaque partie prenante a des objectifs spécifiques relatifs au DSE. Au cours de la planification et de la conception du DSE, il s'agit de mettre en cohérence ces objectifs et attentes. Cette mise en cohérence doit être concertée et co-construite avec les équipes et les partenaires. La construction de la vision du DSE doit répondre au double enjeu de celui-ci : une perspective plus administrative sur le programme (rendre compte et gérer) et une perspective de recherche - action sur le terrain (apprendre et capitaliser). L'objectif, pas toujours facile, est d'équilibrer ces deux visions au niveau de chaque partie prenante.

Pour assurer une bonne compréhension de l'ensemble des parties prenantes, il est essentiel de définir un socle commun de connaissances sur les concepts de SE, d'apprentissage et de gestion de projet. Cela nécessite d'intégrer un temps d'accompagnement qui permettra d'harmoniser les connaissances et les bases théoriques sur lesquelles le DSE sera construit. Il s'agit de parler le même langage avec les équipes et les partenaires.

En revanche, il ne s'agit pas de tomber dans les excès ou les travers d'une seule vision, identique pour tout le monde. Tout d'abord les expériences nous montrent qu'il est très souvent difficile et fastidieux d'obtenir des consensus, notamment dans le cas des AOC.

D'autre part, **co-construire ne signifie pas un DSE identique pour tous, de même qu'une vision commune ne signifie pas des intérêts identiques**. On parle ici d'un chemin commun avec des intérêts propres.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Sur la construction de la vision du DSE il y a donc des enjeux de mise en cohérence et de socle commun afin que le DSE puisse représenter un **outil de dialogue puissant** entre les parties prenantes. Il s'agit de parler un même langage autour d'un cadre de référence commun tout en ayant des intérêts propres à chacun.

DSE, une question d'harmonisation à différentes échelles pour répondre à des intérêts propres

Avec l'implication des partenaires, notamment dans le cadre de programmes complexes pluri-partenarial ou pluri-pays, les organisations se questionnent sur la nécessité de tout harmoniser, notamment au niveau des indicateurs à suivre et des outils à déployer pour collecter et traiter l'information.

L'étude met en avant différents choix des organisations concernant les enjeux d'harmonisation entre les partenaires.

→ Une harmonisation des indicateurs à suivre, mais avec des outils de collecte adaptés à chaque contexte et à chaque partenaire.



Dans le cadre d'un DSE programme complexe, l'étude d'appui au DSE a permis la co-construction d'un cadre de référence d'indicateurs commun pour tous les partenaires. En revanche, considérant que la collecte d'informations était entièrement décentralisée au niveau des partenaires, chacun a pu élaborer ses propres outils de collecte. Cela a facilité l'appropriation de la part des partenaires, mais a parfois créé des écarts concernant la qualité des données collectées.

→ Une harmonisation des indicateurs, des outils et des processus.



Un ASEv avait, entre autres, pour objectif de définir un cadre de référence cohérent et contraignant pour les différentes parties prenantes. En effet, il s'agissait de concevoir un DSE dans le cadre d'un programme impliquant de multiples niveaux et centres de décisions. La définition d'indicateurs communs et stables avaient pour objectif de structurer un socle commun de prise de décision entre les différentes parties prenantes.

→ Des systèmes à tiroir, où les partenaires renseignent et utilisent les indicateurs et les outils qui correspondent à leur situation.



Dans le cadre d'un programme de renforcement de capacité de partenaires aux profils et aux compétences hétérogènes qui interviennent dans des contextes parfois très éloignés les uns des autres, il s'est avéré inutile et inefficace de vouloir tout harmoniser au vu des profils extrêmement variés des parties prenantes. Un cadre de référence de 56 indicateurs a été défini. Cependant chaque partenaire ne renseigne que les indicateurs qui les concerne.

→ Ces trois exemples indiquent que les DSE ne doivent pas être parfaits, et doivent répondre aux intérêts de tous et de toutes afin qu'il y ait un début de vision commune autour du dispositif, un début d'utilisation et de dialogue. Les DSE sont des dispositifs qui prennent du temps dans leurs mises en œuvre, et c'est à travers le dialogue et la flexibilité autour de ces derniers, que ces temporalités s'articulent. Une réalité qui est importante à rappeler auprès des organisations et de leurs partenaires lors de futurs ASEv.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES



ACTIONS CLÉS

1. Assurer la définition d'un socle commun de connaissances autour des concepts clés du DSE et du cycle de projet ;
2. Identifier les intérêts propres de chaque partie prenante pour les rendre acteur-ice-s et garantir l'appropriation et la fonctionnalité du DSE ;
3. Questionner la nécessité d'harmoniser autour des intérêts du DSE de chaque partie prenante :
 - S'agit-il d'un enjeu du siège pour agréger et consolider des données identiques ?
 - Est-ce acceptable pour le partenaire et utile à ses propres actions et réflexions ?

2.3. Approche gestion axée sur les résultats, approche orientée changement, quelles approches pour quels besoins ?

Dans les pratiques pour la définition des DSE on distingue deux méthodes principales : la gestion axée sur les résultats (GAR), et les approches orientées changements (AOC) et une troisième qui tend à utiliser les deux dans un enjeu de complémentarité.

La revue de littérature ne permet pas de poser deux définitions « arrêtées » pour chacune des méthodes dans le cadre des DSE. Elles sont sujettes à de nombreuses discussions en fonction des différentes lectures et pratiques que l'on peut avoir de ces deux méthodes.

Gestion axée sur les résultats



La GAR est une approche de gestion qui résulte d'un souci de rationalisation budgétaire essentiellement depuis les années 60, d'abord aux États-Unis, qui s'est imposée au fur et à mesure depuis la fin des années 90 aux organisations de développement et d'action humanitaire. Les Nations Unies (UN) la définissent comme suit :

« La GAR est une stratégie de gestion par laquelle tous les acteur-ric-e-s, contribuant directement ou indirectement à atteindre un ensemble de résultats, s'assurent que leurs processus, produits et services contribuent à la réalisation des résultats souhaités (produits, résultats et objectifs ou impact de niveau supérieur). Les acteur-ric-e-s utilisent les informations et les preuves sur les résultats réels pour éclairer la prise de décision sur la conception, le financement et la mise en œuvre des programmes et des activités ainsi que pour la redevabilité et la production de rapports⁴⁸. »

48. UNODC, Manuel de gestion axée sur les résultats et l'agenda 2023 pour le développement durable, 2019, p. 11.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Cette gestion, promue par les organismes financeurs et aujourd'hui ancrée auprès des organisations, « est une façon de penser les projets et les programmes qui permet d'améliorer les pratiques de gestion, d'améliorer l'efficacité organisationnelle et d'obtenir de meilleurs résultats en matière de développement⁴⁹. » Elle pose une façon de réfléchir basée sur l'identification d'une chaîne de résultats à suivre et à évaluer. Ainsi cette approche tend à considérer les dispositifs de suivi évaluation comme de simples systèmes d'informations objectives, quantifiables, dépourvus de préjugés dans lesquels le rôle des bénéficiaires des projets se limite à fournir les données nécessaires⁵⁰.

La GAR est depuis longtemps une norme acceptée et, ces dernières années, elle s'est renforcée face à l'austérité économique et à la pression croissante exercée sur les gouvernements pour une plus grande transparence et responsabilité dans l'utilisation des ressources publiques. Au-delà des définitions posées, sujettes à interprétation et à des lectures différenciées, la GAR **se traduit de manière concrète par l'élaboration d'un cadre logique d'intervention (CLI)**, pierre angulaire de la définition et du pilotage de son intervention et outils de dialogue et/ou négociation entre les ONG et les bailleurs.

49. Ibid

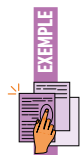
50. STRAUSS Marianne, Réflexion sur le processus de suivi-évaluation de projets de développement international : le cas des ailes de l'espérance au Pérou, Essai Universitaire, août 2014, p. 13

CONSTAT

Ainsi la GAR se base sur la définition du CLI et des indicateurs qui y sont définis. Cependant comme indiqué dans la section financeur, ce cadre logique semble être souvent pris comme un « contrat » fixe et rigide par les organisations envers les bailleurs, à la « poursuite » des indicateurs à atteindre, conditionnant l'utilité d'un DSE à cet effet. **L'enjeu est d'arriver à utiliser ce cadre logique, issu de l'approche GAR, comme un vrai outil qui donne les orientations, le cap, le cadre des projets et programmes** au moment de leurs conceptions et dont les DSE permettront un vrai pilotage basé sur l'analyse et l'apprentissage continu. Ainsi, le cadre logique peut être utilisé comme un outil de dialogue entre les bailleurs, les organisations, les partenaires et communautés et moins être considéré comme un outil de contrôle. La revue transversale montre qu'une réflexion commune sur le DSE des projets et des programmes **au moment de la phase de lancement, permet une réappropriation du cadre logique entre toutes les parties prenantes (cf. II.2.2 vision commune du projet)**. Ainsi profiter de la **conception participative du DSE au moment de la phase de lancement du projet serait un moment opportun pour démystifier la sensation du côté rigide du cadre logique** et le présenter plutôt sous un angle d'outil réflexif et d'apprentissage comme semblerait le souhaiter les financeurs (section financeurs et section apprentissage)., deux axes qui émergent comme des conditions permettant l'adhésion des équipes et des partenaires au processus du DSE

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Approches orientées changement



« Les AOC sont un ensemble d'outils et de méthodes pour planifier, suivre et évaluer des actions dont le but est d'accompagner des processus de changement. Au-delà de la méthodologie, elles invitent les acteur·rice·s impliqués à s'interroger sur leur vision d'un futur commun et sur leurs positions respectives⁵¹. »

Il s'agit aussi avant tout d'une façon de penser le changement, notamment en considérant la place et le rôle de chaque acteur·rice contribuant à ce changement. C'est un outil puissant pour embarquer l'ensemble des parties prenantes et définir une vision et des chemins communs. Ainsi, elle ne définit pas des chaînes de résultats mais des chemins de changement souvent plus complexes.

Comparée à l'approche GAR, les approches orientées changements sont plus récentes en France et sont issues d'une volonté au cours des 10 dernières années de rendre compte, de manière plus qualitative, des effets et des changements des organisations sur leur public cible, approches popularisées notamment par le F3E à travers ses différentes publications, appuis et études⁵². Elles peuvent être utilisées pour tout type de secteur et d'actions, cependant elle représente une méthode pertinente dans le cadre de projets ou de stratégies complexes dont les changements sont plus difficilement perceptibles et mesurables de manière concrète (empowerment, transformation sociale, renforcement de capacité, plaidoyer ou développement personnel).

Par définition les résultats des AOC ne sont pas des axes et repères de changement fixes ou contractuels, comme peut l'être perçu le cadre logique basé sur l'approche GAR. Ils sont plutôt mouvants, flexibles dans le temps car au carrefour de différentes réalités d'acteur·rice·s.

51. F3E. Changement : Approches orientées changement (AOC), 2022.

52. F3E. Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer, 2014



CONSTAT

Les AOC sont consommatrices de temps dans leur conception et parfois complexes d'appréhension, cependant elles sont de véritables opportunités de **se questionner ensemble sur les effets des projets, programmes, stratégies auprès des publics et contextes d'intervention.**



« Dans le cadre d'un projet pluri-partenarial et pluri-pays il est parfois plus compliqué d'obtenir un consensus sur une AOC. C'est souvent plus simple avec la GAR. »

CONSULTANT·E.

Dans l'idéal, les AOC devraient être déterminées en amont en vue de définir des stratégies desquelles naîtront projets et programmes. Cependant la conception de DSE projet et programme déjà définis est également une porte d'entrée ou une opportunité pour réfléchir à mesurer les effets de ces derniers sur les publics cibles et les contextes. En effet, le besoin de rendre compte de manière plus qualitative et de communiquer sur la participation aux changements observés pousse les organisations à vouloir mesurer ses effets. En plus de l'objectivité des données quantitatives définies par le cadre logique, **les AOC permettent de faire rentrer une part de subjectivité dans l'analyse et de prendre en compte les perceptions et les points de vue des différentes parties prenantes.** Ainsi une réflexion autour des changements souhaités au moment du lancement du projet, en vue de les intégrer dans le DSE projet ou programme, oblige à prendre du recul collectivement, permettant de « redonner du sens » au projet par l'ensemble des parties prenantes.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES



« Les AOC permettent de se décentrer et de passer d'une appropriation des changements dues à nos actions à une contribution aux changements par nos actions, et réfléchir sur ces dernières ».(Consultant).

Par ailleurs, une réflexion orientée changement sur le DSE bénéficie, de manière plus globale, à questionner la stratégie d'une organisation. À quel changement souhaitons-nous participer? Ainsi les résultats réflexifs des AOC pour construire un DSE alimente un débat associatif avec les différentes parties prenantes permettant de définir des axes stratégiques au-delà du projet.

Il est intéressant d'observer comment la réflexion d'un DSE au moment du lancement du projet semble être :

- 1. Une opportunité pour se réapproprier ensemble le cadre logique (fruit de la GAR) ;**
- 2. Une opportunité de donner du sens à ses actions, jusqu'à donner des pistes stratégiques à l'organisation, grâce aux AOC pour définir les changements auxquels peuvent participer les projets et programmes de l'organisation. Les indicateurs de changement pourront être intégrés a posteriori dans le cadre logique comme indicateurs internes ou externes après une modification de ce dernier auprès du bailleur, voire même devenir des indicateurs pluri-annuels et pluri-programme.**

En définitive, le DSE lui-même crée du changement.

2.4. Une évolution progressive des outils



On l'a souvent souligné, le DSE semble être souvent considéré comme une baguette magique, qui répondrait à une multitude d'attentes par de multiples acteurs et ce de façon simple et sans surcharge de travail pour personne ! Cependant dans la réalité, beaucoup de DSE se transforment comme de vraies usines à gaz pour tenter de collecter un maximum d'informations, pour un maximum d'attente, avec peu de moyens dédiés. L'expérience démontre que les « usines à gaz », aux grandes ambitions, ne perdurent pas dans le temps, que ce soit au niveau du volume d'informations et de données collectées et traitées, ou que ce soit sur le plan des supports techniques (bases de données et outils complexes). Le niveau très élevé de compétences qu'elles requièrent fait que ces « usines à gaz » sont plutôt « personnes-dépendantes ». In fine, les données collectées en trop grand nombre ne sont pas de qualité, ou à l'inverse sont absentes, et le DSE n'apporte aucun véritable traitement de l'information. Ainsi les DSE, dans les expériences d'ASEv, qui se sont simplifiées et allégées et où les ressources ont été mises en adéquation avec les ambitions, ont connu plus de succès en termes d'adhésion et d'usage.

Le diagnostic de l'existant est donc primordial. Il s'agit de prendre en compte l'existant au sein de l'organisation, mais aussi des partenaires dans d'autres projets, pour utiliser des outils, process et compétences déjà fonctionnels. Il s'agit d'intégrer le DSE dans ce que les équipes connaissent déjà en termes d'outils de collecte ou de traitement afin de ne pas décourager. En fonction des apprentissages, les outils et les supports pourront évoluer dans le temps.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Les outils utilisés pour la collecte d'informations doivent correspondre à différents critères :

- la disponibilité des équipes, des animateur·ice·s ou des enquêteur·ice·s qui collectent les informations ;
- la disponibilité des répondant·e·s et des communautés pour fournir les informations et les données ;
- l'adéquation culturelle des outils utilisés auprès des répondant·e·s et des communautés (vocabulaire, traduction, support, sensibilité culturelle et sociale, etc.) ;
- la compréhension de ce qui est demandé et de l'objectif des équipes, animateur·rice·s, enquêteur·rice·s et répondant·e·s (qu'est-ce qu'on me demande ? et dans quel objectif ?) ;
- les compétences et capacités des équipes, animateur·rice·s et enquêteur·rice·s à l'usage de ces outils.

Il existe une tendance à vouloir utiliser des méthodes toujours plus innovantes, que ce soit au niveau des outils et supports techniques ou au niveau des méthodologies participatives. Dans le choix des outils, il s'agit cependant de vérifier qu'ils resteront accessibles, adaptés et adaptables dans leurs usages et pérenne à l'échelle de l'organisation et de ses partenaires. **En effet, il faut envisager les outils élaborés pour le suivi-évaluation comme un cadre de dialogue, voire même un cadre d'apprentissage, entre les organisations, leurs partenaires et les communautés, afin de rendre moins rigide la perception et l'usage du DSE et donc de favoriser son adhésion et moins personnes dépendantes.**



Une organisation a souhaité mettre en place un DSE basé sur des indicateurs issus du cadre logique et complétés par des indicateurs qualitatifs descriptifs. L'organisation s'est orientée vers une AOC. Cette démarche a cependant été fastidieuse et longue pour les partenaires locaux (organisations paysannes). La démarche d'élaboration des domaines de changement est restée difficile d'accès et de compréhension

pour les partenaires absorbés par des enjeux très opérationnels. Pour le suivi-évaluation des domaines de changement, l'outil des histoires de changements les plus significatifs (CPS) a été expérimenté. Les témoignages collectés étaient efficaces mais le processus de collecte était trop lourd pour les animateur·ice·s de terrain : regrouper les personnes sous un arbre, avec souvent la présence de plus de 30 personnes ; retenir et élire 5 personnes pour raconter une histoire de changement ; enregistrer ; retranscrire, reformuler et traduire ; choisir les plus représentatives, etc. La démarche avait fait ses preuves en termes d'information qualitative mais elle nécessitait une adaptation dans le cadre de son utilisation. Les partenaires se sont alors appropriés l'outil en l'adaptant à leur contexte (simplification de la collecte de témoignage auprès de chaque profil des communautés parties prenantes au projet. Près de 3 ans plus tard, les partenaires locaux se sont appropriés l'outil et continuent à l'utiliser, y compris pour d'autres projets. L'appropriation de la démarche a par ailleurs permis, au fur et à mesure du temps, de mieux appréhender l'intérêt des AOC.



« Aujourd'hui, l'AOC paraît simple (...) on peut avoir un petit paysan qui a un petit terrain, au lieu de dire qu'on veut quantifier la production, on peut voir avec lui quel changement il veut atteindre ».

Deux éléments apparaissent comme essentiels pour favoriser l'adhésion au DSE, y compris de la part d'acteur·rice·s sans expérience en SE : l'expérimentation pour valoriser une démarche concrète et moins conceptuelle, ainsi que la flexibilité des outils pour en garantir l'appropriation.

FOCUS : LES OUTILS INFORMATIQUES

→ Il existe une tendance aujourd'hui chez les organisations, poussée par les avancées des nouvelles technologies numériques, à vouloir développer des outils performants de consolidation et d'analyse des données, parfois en temps réel. Ces solutions (Power Bi, KOBO, tool box, etc.) nécessitent cependant des compétences en interne. En effet, la mise en place de ces outils fait face parfois à de nouveaux obstacles (accessibilité à Internet ; harmonisation de tous les outils pour toutes les parties prenantes ce qui peut parfois se révéler un vrai défi; maintenance du logiciel qui nécessite une personne aux compétences spécifiques au niveau central ou sur le terrain). Il est donc primordial avant de s'engager dans de tels dispositifs de se questionner sur l'intérêt d'un tel outil par rapport aux objectifs définis :

- avons-nous besoin de l'information en temps réel? Y a-t-il une complexité particulière pour la consolidation des données?
- avons-nous les ressources et les compétences internes pour accompagner et maintenir le fonctionnement du dispositif au long cours?
- est-ce rentable par rapport au temps et au financement investi dans l'outil performant et aux objectifs du DSE?



POUR ALLER PLUS LOIN

Étude comparative des nouveaux outils disponible et check-list d'aide à la décision - CartONG:

1. Collecte de données sur mobile :

« [Benchmarking de solutions de collecte de données sur mobile](#) » ; 2020 - Welthungerhilfe, CartONG.

2. Collecte de données à distance :

« [Comparative analysis of remote data collection tools for call-based surveys](#) » ; 2020 - CartONG.

3. Outils simples de cartographie en ligne :

« [Analyse comparative des solutions de cartographie interactive en ligne pour débutants](#) » ; 2020 - CartONG.



ACTIONS CLÉS

1. Un diagnostic approfondi des outils de collecte d'informations et de données, des mécanismes et chemins de communication et des outils d'apprentissage existants est réalisé au niveau des équipes mais aussi des partenaires, voire des communautés, au sein du projet et sur les autres projets;
2. Le processus de conception des outils « simples » met au centre de ce dernier l'apprentissage (expérimentation et actualisation des outils) ;
3. Les outils de collecte et de traitement des données sont accessibles pour les personnes qui les utilisent ;
4. Des ressources techniques et financières sont mises à disposition des parties prenantes qui collectent ou traitent les informations (données accès Internet, maintenance des bases de données complexes, ordinateurs, imprimantes, etc.) ;
5. Les outils restent adaptables en fonction des contextes (vocabulaire, traduction, facilitation visuelle, etc.).

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

2.5. Rendre pérenne un DSE à travers l'apprentissage et le droit à l'erreur.



CONSTAT

Les DSE évoluent peu, limitant les possibilités de pérennisation dans le temps. Ainsi, au sein du corpus d'étude d'appui aux DSE, on note une proportion importante d'entre-eux qui n'a pu perdurer dans le temps. Cette notion est à mettre en perspective avec le fait que certaines études sont très anciennes et que le suivi historique de certains DSE n'a pu être réalisé.

Cette difficulté à pérenniser les DSE est liée à différents facteurs :

- Des objectifs « cachés » du DSE, focalisés sur la redevabilité bailleurs et entraînant un processus d'information vertical et ascendant, réduisant certaines parties prenantes à des fournisseurs d'informations et limitant leur intérêt pour le dispositif ;
- Des objectifs de suivi et évaluation trop ambitieux en termes de collecte d'informations et de suivi d'indicateurs. Il apparaît primordial de clarifier, cadrer et prioriser les informations les plus pertinentes et d'éviter un effet d'infobésité dès le début de la mise en place du DSE. Pour assurer un système évolutif, il faut donc prioriser et faire des choix ;
- Des outils de collecte d'informations trop complexes et peu flexibles pour les équipes et trop chronophages, entraînant l'abandon de l'usage de certains outils ;
- Un support de gestion de l'information (GI) trop complexe, des « usines à gaz », par rapport aux ressources et aux compétences de l'organisation et de ses partenaires ;
- Un manque d'accompagnement dans le temps des équipes impliquées ;
- Des DSE portés par une seule personne et des démarches peu ou pas institutionnalisées.

Même si il prédomine une volonté de faire évoluer le dispositif dans le temps afin qu'il puisse s'adapter au fur et à mesure à l'évolution des besoins, des projets mais aussi à la progression des compétences des parties prenantes utilisant les DSE, **tous les facteurs contraignants précédemment cités semblent empêcher cette flexibilité des DSE.**



La mise en place d'un DSE est un processus itératif. Il s'agit en effet d'expérimenter, de tester et de vérifier ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas et d'ajuster en continu, sur la base des leçons apprises par le processus de DSE en lui-même (révisions des indicateurs, révisions des outils ou des chemins de données, etc.). De ce fait, **les outils clés en main n'existent pas dans le cadre des DSE.** La phase d'expérimentation doit donc survenir le plus tôt possible. Le passage à cette phase pilote, qui favorise une vision plus concrète du DSE pour les équipes et les parties prenantes, ne nécessite pas la formalisation et la finalisation de l'ensemble des processus de suivi-évaluation. Il s'agit justement de tester le plus rapidement possible afin d'éviter un décalage entre conception théorique et réalité opérationnelle. **Une phase d'expérimentation précoce** permettra par ailleurs d'identifier dès le début ce qui fonctionne, les facilitateurs, les freins et obstacles à la mise en œuvre du DSE. Il s'agit par ailleurs de **valoriser rapidement les résultats d'un DSE** auprès des équipes, des partenaires et des communautés afin de faciliter leur adhésion et de rendre visible l'utilité DSE. Cette démarche s'inscrit par ailleurs dans la nécessité de disposer d'un ensemble d'outils évolutifs, qui pourra progresser en fonction des besoins et des compétences.

La pérennité est le corollaire de l'appropriation. Elle est dépendante des caractéristiques d'évolutivité et de flexibilité du DSE.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

La conception d'un DSE par l'apprentissage nécessite d'accepter la remise en cause au niveau interne. **Le droit à l'erreur est la clé de voûte d'une démarche d'apprentissage. Pour cela, il faut déconstruire la notion de contrôle que peut porter le DSE.** Sous le prisme de la lecture de l'apprentissage, il ne s'agit pas de pointer du doigt une mauvaise donnée mais d'analyser le pourquoi pour s'adapter. En ce sens, le DSE donne droit à l'erreur. Ce droit à l'erreur doit être porté par l'organisation pour qu'il soit accepté par les équipes opérationnelles.



ACTIONS CLÉS

1. Porter le message du droit à l'erreur au niveau institutionnel par la gouvernance et les équipes opérationnelles;
2. Mettre le processus de conception du DSE sous le prisme de l'apprentissage;
3. Expérimenter très rapidement, et même si non achevé, le DSE ;
4. Initier un mécanisme de partage d'expérience entre équipes et partenaires pour dégager les leçons apprises du DSE en lui-même, et pour actualiser, faire évoluer le dispositif en fonction des premiers apprentissages, et ce dès le lancement du projet, programme, stratégie.

3. METTRE EN ŒUVRE SON DSE

3.1. Un ancrage opérationnel précoce pour une meilleure mobilisation



CONSTAT

On constate que la phase de conception du DSE peut être une « épreuve » longue pour les organisations et leurs équipes. Dans une pratique participative de co-construction, la vision commune de ce que l'on cherche à suivre et à évaluer, dans quel objectif et pour quels usages peut s'avérer fastidieuse. Elle l'est d'autant plus dans les démarches AOC qui nécessitent de mettre en débat les visions et perceptions de chaque partie prenante.

L'aridité de cette étape, qui nécessite une forte mobilisation et implication des parties prenantes (équipes, partenaires, communautés), peut affecter l'adhésion et la mobilisation des parties prenantes au long cours dans la mise en œuvre du DSE. Si cette phase de conception est chronophage pour les équipes, et si elle reste à un niveau conceptuel et théorique trop longtemps, alors on constate un certain essoufflement et un désintérêt de leur part au moment de la mise en œuvre du DSE. Ainsi, même si on a identifié que la phase de conception est l'une des étapes les plus importantes pour favoriser l'adhésion des parties prenantes au DSE, la première étape de mise en œuvre qu'est l'expérimentation à travers l'apprentissage est également un excellent moyen pour les remobiliser autour du DSE, notamment à travers la phase de collecte des données qui se trouve être le point central permettant de faire vivre le DSE.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

Cependant cette phase de collecte concentre parfois un excès d'attention qui peut venir « crisper » équipes et partenaires au moment de débiter cette phase. Cet excès d'attention et d'importance peut être contre-productif. En effet, les « peurs » liées à l'incompréhension des outils, ou à leur complexité technologique ou numérique sont autant de pression envers les équipes et partenaires qui empêche parfois d'engager cette collecte dans une logique apprenante. Cette pression peut être exacerbée lorsque la collecte de données n'est pas anticipée et doit être réalisée au dernier moment. Ainsi, c'est bien dans la phase de planification et de conception que les principaux obstacles pour une bonne collecte de données vont être levés (simplicité des outils, partir de l'existant, intérêt individuel et collectif du DSE). Cependant, pour éviter ces écueils, il est important de connecter la collecte de données à l'idée du droit à l'erreur exposé à la section II.2.5. En effet, il faut présenter cette phase aux équipes, avec ces outils et process, comme une phase d'expérimentation dont l'erreur et son apprentissage ne feront que renforcer le DSE.

Il est capital que les outils et processus soient élaborés sur la base d'une expérimentation concrète. L'usage des outils de collecte, de consolidation et d'analyse permettra de révéler les erreurs et de les adapter aux contextes, aux ressources et capacités de chacun-ne et ce de façon collective. Il faut donc partir du postulat que cette première expérimentation ne sera peut être pas efficace et de qualité mais qu'elle permettra d'améliorer la qualité du dispositif en lui-même.

C'est bien en identifiant les problèmes autour de la collecte de données (qualité, encodage, collecte, etc.) tou-te-s ensemble, en acceptant le droit à l'erreur, que des solutions seront trouvées, favorisant l'idée d'un DSE flexible et itératif.



PISTES DE RÉFLEXION

Une phase concrète de collecte de données et d'analyse doit ainsi arriver rapidement, afin de rendre visible l'utilité du DSE et que chaque partie prenante y trouve son intérêt. **Cette phase concrète d'expérimentation doit se mettre en place le plus tôt possible même si le DSE en lui-même n'est pas finalisé et que le référentiel d'indicateurs n'est pas terminé.** Il s'agit ainsi d'avoir un résultat concret de ce que peut apporter le DSE et de contribuer de cette manière à changer le regard et la perception des équipes vis-à-vis du DSE.



« Les praticiens et notamment les bénévoles sont souvent a priori critiques vis-à-vis des dispositifs de suivi. Ces dispositifs les dérangent, se mêlent de ce qu'ils font et exigent un travail supplémentaire de leur part. Mais une fois que les chiffres produits par ces outils sont disponibles, ces praticiens sont presque toujours très motivés pour les commenter, les expliquer, les compléter... et les critiquer. »

RAPPORT FINAL ASEV.

Ainsi, il existe un **enjeu fort autour de l'ancrage rapide du DSE dans la réalité opérationnelle** des organisations et de leurs partenaires. Comme déjà indiqué dans la section II.2.4, pour opérationnaliser rapidement un DSE il aura été capital auparavant de prendre en compte l'existant, en termes d'outils, de processus d'apprentissage et de temps de travail collectif. **L'intégration du DSE dans les mécanismes existant est un gage d'appropriation.**

Ainsi pour maintenir l'investissement dans le DSE il s'agit d'obtenir **des résultats concrets rapides** permettant de valoriser les usages possibles et optimisés du DSE (pilotage, communication au sens large, apprentissage, valorisation des activités, etc.).

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

3.2. Analyse et apprentissage, les clés de l'appropriation et adhésion au DSE par tous et toutes/par tou-te-s



CONSTAT

Comparée aux phases de planification et de conception, qui sont déterminantes et intenses en temps et en ressources, la phase opérationnelle d'analyse, lorsque les outils de collecte fonctionnent, est une phase « simple » en soi. **Le point le plus sensible et difficile reste la production d'analyses pertinentes et utiles à la qualité de l'action, à l'apprentissage et à la prise de décision.** Cette tâche demande des connaissances, de l'expérience et de la disponibilité collective, dont ne disposent pas toujours les équipes et les programmes. Cette étape cruciale reste le point faible des DSE, alors qu'elle est **le point central de l'utilité du DSE et donc de sa rentabilité**⁵³. Cette étape d'analyse est d'ailleurs trop souvent omise des processus et où peu de temps collectifs d'analyse sont planifiés.

53. Est abordée ici la notion de rentabilité, et non seulement d'utilité, car il y a bien une notion de coût du DSE (en ressources et en financement). Il y a un enjeu à ce que le DSE soit rentable - c'est à dire qu'il serve à quelque chose rapport à l'investissement.



Il est nécessaire d'organiser un accompagnement et des appuis réguliers aux équipes opérationnelles lors des étapes clés du processus d'analyse, comme indiqué section II.1.1 sur le rôle des chef.fe d'orchestre dans cette tâche.

Cette étape doit être collective et impliquer l'ensemble des parties prenantes. Si l'analyse peut se faire à différents niveaux et à différentes temporalités en fonction des parties prenantes, il est indispensable d'y associer l'ensemble de ces dernières, et notamment celles ayant joué un rôle dans la collecte de données.

Il s'agit de mettre en perspective les données collectées, d'expliquer, de croiser les informations, de mettre en débat les constats et d'en tirer les apprentissages collectifs et spécifiques en fonction des besoins de chaque partie prenante. **Il s'agit d'un temps de partage collectif qui permet de maintenir le dialogue tout au long du projet.** En effet, trop souvent la dynamique collective initiée au cours de la construction du DSE disparaît dans la phase de mise en œuvre et surtout d'analyse alors qu'il est primordial de ne pas se contenter d'une donnée visuelle, d'un diagramme, sans pouvoir l'expliquer et le commenter.

Pour ne pas multiplier les réunions et les ateliers, le mieux est d'utiliser des moments déjà existants (revue des projets, réunion de coordination, CA, AG, etc.) et de les consacrer formellement (au moins en partie) au suivi-évaluation. Cette intégration structurelle permet de souligner l'importance stratégique du suivi-évaluation et de ne pas en faire un sujet résiduel de discussion ou une tâche administrative « à côté de l'action ». Tout comme l'expérimentation des outils, plus ce temps d'analyse est précoce plus les intérêts du DSE seront visibles.

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

L'analyse peut être plus facilement investie au travers d'outils de visualisation des données collectées. Des supports types diagrammes permettant de refléter visuellement où l'on se situe, afin de mobiliser et « donner envie » aux différentes équipes, plus particulièrement auprès des équipes terrains, qui peuvent visualiser et accéder aux résultats de leur travail. Différents outils numériques et techniques sont disponibles, engageant plus ou moins d'expertises, facilitant la mise en débat collective. Deux niveaux d'attention sont donc à prendre en compte: la complexité de l'outil et la disponibilité de ressources pour en assurer la maintenance.



Au-delà de la collecte des informations, le DSE doit promouvoir des espaces de réflexion collectives autour des données. Dans le cadre d'un programme impliquant 3 niveaux de suivi-évaluation: associatif, inter-associatif et inter-partenaires; différents niveaux d'échanges ont été envisagés.

Au niveau associatif, une modalité de « revue par les pairs » a été définie. Il s'agissait de réaliser une mission commune de suivi-évaluation incluant à la fois l'enregistrement des données au niveau local, des temps de travaux collectifs et une rencontre avec l'ensemble des groupements communautaires. Une séance de « débriefing des missions DSE » est alors organisée au niveau inter-associatif, rassemblant des participants diversifiés en termes de structures et de « niveau ». Cette séance est composée d'un temps de restitution des missions et de travaux de groupe. Elle facilite le partage et les réflexions stratégiques collectives, ainsi que le partage d'expérience autour du DSE en lui-même. Enfin un dernier niveau d'échange collectif est organisé au cours des rencontres inter-partenaires (annuelle).

Ces espaces de suivi-évaluation ont été appréhendés comme des mécanismes souples et réguliers de discussions entre partenaires aux différents niveaux concernés. Il s'agit d'espaces d'échanges et de

concertation institutionnalisés, où l'on aborde de manière concomitante les activités réflexives de suivi-évaluation et celles plus tournées vers la planification future des activités. C'est dans ces rencontres ou séances de travail que sont, entre autres, analysées collectivement les données fournies par les uns et les autres.



ACTIONS CLÉS

1. Des temps spécifiques d'analyse collectifs sont planifiés dans la mise en œuvre du DSE et suivis grâce à des indicateurs internes (nombre de réunions d'analyse) ;
2. Les temps d'échange et d'analyse collective s'intègrent autant que possible dans des temps collectifs, mécanismes, outils, déjà existants (AG, comité de pilotage, espace de consultation communautaire, etc.) ;
3. L'ensemble des parties prenantes est impliquée activement dans l'exercice d'analyse ;
4. Une étape d'analyse et d'apprentissage « test » est programmée très tôt dans la phase d'expérimentation, afin de vérifier que le dispositif génère le type d'information dont l'organisation et ses partenaires ont besoin ;
5. Les parties prenantes sont accompagnées dans la démarche d'analyse et d'apprentissage pour faciliter l'appropriation ;
6. Les analyses sont partagées, discutées, et appropriées au niveau des instances de gouvernance, et reversées auprès des équipes

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

3.3. Usages de son DSE : Créer du savoir et de la connaissance

“ « Même si un dispositif doit être capable de produire des informations de qualité, cela n'a de sens que si ces informations sont réellement utilisées⁵⁴. »

CONSTAT

La notion d'usage des DSE a été abordée principalement au cours des échanges avec les organisations et les consultant·e·s. Les DSE relatifs aux corpus de la RTSE n'ayant pas toujours abouti, et la plupart des personnes les ayant initiés n'étant plus présentes dans les organisations, il a été difficile d'analyser de manière approfondie les différents usages des DSE à la suite des appuis. Il s'agit donc ici de constater les usages réels des DSE exprimés par les personnes ayant la mémoire de ces appuis. De manière consensuelle, il doit cependant être mis en avant que le DSE sert avant tout à créer du savoir, de la connaissance et donc de la valeur autour de son programme, de sa stratégie, de sa structure. Cette valeur de savoir et de connaissance doit être réinvestie et partagée.

54. BUCCI, M. et HADJAJ-CASTRO, H., Le suivi des interventions de développement : prise en compte des différentes perspectives des acteurs, Colette Acheroy édition, Bruxelles, 2010, p. 37.

Redevabilité bailleurs

C'est l'usage principal et quasi systématique des DSE : pouvoir faciliter la rédaction des rapports et rendre compte de la mise en œuvre des activités et des résultats atteints. Il n'est parfois pas clairement identifié comme objectif du DSE mais il est la réalité des DSE : répondre aux exigences des bailleurs.

À noter que la redevabilité auprès des communautés, notamment le partage d'information, la restitution auprès des communautés ne sont pas des usages significatifs des DSE (cf section 3.2 III.2).

Pilotage de projet

Dans les pratiques, le deuxième usage des DSE est le pilotage des projets. Le suivi des données permet d'ajuster la stratégie d'intervention, de réorienter ou de modifier si besoin les activités et de prendre des décisions opérationnelles. Cette notion de pilotage n'a pu être vérifiée qu'au niveau des DSE projet/programme. Le corpus d'étude ne permet pas d'avoir suffisamment de recul sur l'usage des DSE stratégiques et organisationnels.

“ « Le DSE nous permet de mieux voir les activités qui avancent ou pas ou de voir si elles sont adaptées, et ça nous permet de nous réorienter. »

PARTENAIRE.

Apprentissage

Même s'il existe, notamment plus au travers autour des approches AOC, l'apprentissage est trop souvent limité, car il existe peu d'espaces de concertation et d'espaces d'analyse et d'interprétation des indicateurs. L'idée n'est pas de « restituer » seulement les résultats mais que ces moments collectifs de réflexion contribuent à l'analyse des résultats, des leçons à en tirer, allant jusqu'à redonner du sens au projet, programme ou stratégie. L'apprentissage doit être le point central du DSE, le garant de l'efficacité, de l'appropriation des pratiques, de l'amélioration de la qualité des projets sans compter de l'amélioration du DSE lui-même. Ainsi,

02. DSE : DES PRATIQUES ET DES PORTES D'ENTRÉE MULTIPLES

si le DSE est abordé sous le prisme de l'analyse collective et de l'apprentissage des pratiques, au-delà du simple suivi des indicateurs du cadre logique, il viendra nourrir les autres objectifs et attentes des DSE (suivi des indicateurs, performances, redevabilité bailleurs, communication, pilotage).

“ *« Du moment où on sort de cette redevabilité bailleurs, c'est là où on est prêt à apprendre. »*

ORGANISATION MEMBRE F3E.

Plaidoyer

Fournir des données argumentées, des évidences pour alimenter les messages de plaidoyer est souvent présenté comme l'un des objectifs des DSE. Dans la réalité cet usage n'est pas si évident. D'une part certains DSE ne fonctionnent pas correctement et la qualité des données n'est pas garantie. D'autre part, le DSE reste finalement assez focalisé sur le suivi des opérations où les organisations n'ont pas toujours les capacités ou les services dédiés pour centraliser et analyser de manière globale des données multiples, variées et croisées. Cependant, quelques témoignages indiquent que lorsque les DSE arrivent à renseigner les projets sur le terrain, l'utilisation des données auprès des et autorités locales semble un chemin plus simple et facile d'usage.

Valorisation et communication

Tout comme pour le plaidoyer, la valorisation des actions de l'organisation et de ses partenaires n'est pas significative. Pour le DSE cela correspond à une matérialisation du travail accompli. Il s'agit de visibiliser les résultats, les changements et les témoignages que les organisations observent et collectent et de les partager en externe. Cette valorisation doit contribuer à légitimer les actions auprès de l'ensemble des partenaires mais elle est souvent empêchée par ce manque de performance des DSE implémentés.

Les usages des résultats des DSE se retrouvent au carrefour des différents obstacles des étapes antérieures. Les principaux freins à l'usage se résument ainsi et sont les résultats des phases antérieures :

- la mise en place « d'usines à gaz » trop complexes qui ne facilitent pas la lecture et l'analyse des données, et qui de manière générale ne fonctionnent pas dans la durée ;
- le manque de temps collectif d'analyse des données ;
- les démarches trop verticales qui ne favorisent pas de temps d'analyse collective et de mise en débat. Dans les schémas verticaux, le dispositif est ascendant et l'information ne redescend que très rarement ;
- le manque de ressources techniques, humaines et financières. L'investissement nécessaire au DSE est très souvent sous-estimé.

03

**PROTECTION DES DONNÉES,
REDEVABILITÉ COMMUNAUTAIRE
ET GENRE, DES THÉMATIQUES
TRANSVERSALES ÉMERGENTES**

1. PROTECTION DES DONNÉES

Par définition le DSE a pour objectif de fournir de l'information et donc de générer des données. Au-delà de collecter des informations, il s'agit de les gérer. La gestion de l'information (GI) se concentre sur l'organisation des processus de traitement des données (notamment via le recours à des outils informatiques et méthodologies spécifiques⁵⁵). En ce sens, elle fait partie intégrante du dispositif de suivi-évaluation. La GI est donc au service du suivi-évaluation et de l'apprentissage. Comme le souligne une étude menée par CartONG, cette notion de gestion de l'information (GI) (Information Management (IM) en anglais) est « bien moins comprise et usitée par les acteur·rice·s de la solidarité internationale (SI) francophones⁵⁶ » par rapport à leurs homologues anglophones.

La revue transversale a pu confirmer que cet enjeu de gestion de l'information reste **faiblement pris en compte par les organisations françaises de développement**. La GI est cependant relativement bien prise en compte par les acteur·rice·s humanitaires francophones.

Au-delà des enjeux technologiques et numériques inhérents à cette thématique, et évoqués précédemment dans la section abordant les outils de collecte et de gestion, il est intéressant de **s'interroger sur la notion de gestion responsable des données et de protection des données**. Cette notion est apparue essentielle depuis quelques années face aux enjeux de révolution numérique et à l'augmentation de la quantité de données manipulées par les OSC, notamment les données individuelles ou communautaires auprès de populations cibles vulnérables. La protection des données dans le domaine du développement et de l'action humanitaire est une thématique complexe et multidimensionnelle. Elle est rattachée dans sa définition au principe du « **NE PAS NUIRE** ».

55.  CartONG, Les Données programmes : le nouvel eldorado de la solidarité internationale ?, septembre 2020, p. 18.

56. Ibid., p. 13.

Il s'agit aussi de se questionner sur le plan législatif, en respect du Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne (UE) et autres réglementations nationales, sur le plan éthique (acceptance culturelle des données et principe du « Ne Pas Nuire »), sur le plan technique, concernant la sécurisation des données.

Ces réflexions restent encore à la marge au sein des organisations francophones de développement et de SI. L'étude n'a pas permis de dégager des constats et des pratiques représentatives. Il s'agit d'une thématique émergente pour les organisations francophones qu'il convient d'approfondir et d'accompagner.

Il s'agit d'accompagner une réflexion à différents niveaux :

- Y a-t-il une réflexion à l'échelle institutionnelle concernant la politique de gestion et de protection des données générées par nos activités ?
- Est-ce que les données que je collecte au sein de mon DSE sont des données sensibles ? Si oui, pour qui (pour l'organisation, pour les équipes, pour les communautés, pour les individus) ?
- Est-ce que ces données sensibles sont protégées et confidentielles ? Y a-t-il des ressources disponibles, RH et financières mobilisées à ce sujet ? Des processus mis en place ?



PROTECTION DES DONNÉES :

- Webinaire -  “Quels sont les risques réellement encourus par les OSC en protection des données ? ” 2022 - CartONG.
- Guide protection des données dans les actions humanitaires /  Handbook on data protection in humanitarian action. ICRC.

2. REDEVABILITÉ ENVERS LES COMMUNAUTÉS

Au cours de l'étude, on a constaté que la notion de redevabilité pour les organisations est principalement orientée vers les bailleurs. Or, dans sa définition la redevabilité est multidimensionnelle.



Il existe plusieurs angles pour aborder la redevabilité, comme celle proposé par l'OCDE qui la focalise sous l'aspect d'une obligation de rendre compte que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés⁵⁷. CHS Alliance la complète en la présentant comme un processus par lequel les organisations exercent leurs pouvoirs de façon responsable en prenant en considération les différentes parties prenantes et en leur rendant des comptes, à commencer par les personnes affectées par l'exercice de tels pouvoirs (CHS-Alliance⁵⁸). Même si CHS Alliance introduit spécifiquement une redevabilité envers les personnes affectées ainsi que les différentes parties prenantes, Marianne STRAUSS met l'accent également sur la redevabilité des acteur·rice·s des Nords envers les acteur·rice·s des Suds : il est de plus en plus reconnu que ce concept s'applique aussi à la légitimité de l'intervention des acteur·rice·s des Nords, dans un contexte de relation partenariale avec les acteur·rice·s des Suds. L'idée est que les parties prenantes des Nords doivent aussi rendre des comptes à leurs partenaires dans le pays d'intervention pour qu'ils puissent, à leur tour, rendre des comptes aux populations touchées par leurs interventions⁵⁹.

57. AFD, Politique d'évaluation de l'AFD, 2013, p 11.

58. CHS-Alliance, le Groupe URD et le Projet Sphère, Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité, 2015, p. 19.

59. STRAUSS Marianne, Réflexion sur le processus de suivi-évaluation de projets de développement international : le cas des ailes de l'espérance au Pérou, Essai Universitaire, août 2014, p 45.

CONSTAT

La notion de partie prenante doit être envisagée au-delà des partenaires opérationnels et des bailleurs et doit intégrer les communautés, usager·ère·s ou bénéficiaires. Dans les pratiques, les communautés sont peu représentées dans les DSE. Elles ont principalement un rôle de « répondant », de fournisseur d'informations auprès de ceux qui collectent l'information.

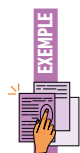
Dans le secteur de l'ECSI, les communautés de jeunes impliquées dans l'action ont tendance à être plus facilement intégrées dans les principes de DSE car les jeunes et les bénévoles sont à la fois acteur·rice·s et usager·ère·s du projet. Dans les autres secteurs, leur participation est peu représentative. Il est concevable qu'une participation à toutes les étapes du DSE peut s'avérer complexe. Mais il apparaît fondamental que le DSE puisse avoir comme usage a minima d'informer de l'avancée des activités et de restituer les apprentissages auprès des communautés. Cette pratique reste pour l'instant minoritaire et le lien avec le DSE n'est pas une évidence pour les organisations. Il s'agit de développer une réflexion plus globale de la redevabilité inhérente aux DSE et de renforcer l'usage des DSE envers les communautés.



« On présente les bilans des activités aux paysans. Avant on le faisait mais il y avait beaucoup d'informations perdues et les chiffres n'étaient pas précis. »

PARTENAIRE LOCAL.

03. PROTECTION DES DONNÉES, REDEVABILITÉ COMMUNAUTAIRE ET GENRE, DES THÉMATIQUES TRANSVERSALES ÉMERGENTES



La redevabilité envers les communautés semble plus évidente et acquise lorsque les activités et outils du DSE, notamment dans la collecte d'informations et l'analyse collective incluant les communautés, servent de manière directe l'atteinte des résultats du projet. C'est par exemple le cas des projets visant à renforcer le pouvoir d'agir des populations, notamment dans le secteur ECSI. Les temps de collecte de témoignages et d'informations sur les changements acquis ou processus de changement en cours permettent aux communautés d'analyser leur propre condition, d'en prendre conscience et d'identifier les obstacles persistants.

Une autre composante totalement absente des ASEv restent les mécanismes de gestion de retours et de plaintes, sûrement dû au côté relativement récent de cet outil face à l'ancienneté des ASEv. Il s'agit d'un mécanisme de remontée d'information qui permet de compléter l'analyse des données suivies et collectées. En effet, les retours et plaintes des usager·ère·s des services sont des données puissantes et spontanées pour améliorer la qualité de ces activités (raisons de satisfaction et insatisfaction) mais aussi un moyen de prévenir et dénoncer les possibles prédateurs (fraudes, abus, corruption). En effet, les DSE ne doivent pas seulement suivre les indicateurs et la bonne mise en œuvre des activités, ils doivent aussi faire en sorte que celles-ci ne nuisent pas aux populations vulnérables.



REDEVABILITÉ ENVERS LES COMMUNAUTÉS

- UNICEF,  *La redevabilité envers les populations affectées - Manuel à l'intention de l'UNICEF et de ses partenaires*, juin 2020.
- CHS alliance :  Standards qualité et redevabilité Humanitaire. Vidéo.

3. GENRE



L'approche genre constitue à la fois :

- un outil théorique mettant en lumière **les rapports de domination et de pouvoir** au sein de la société patriarcale ;
- un objectif politique de **transformation des rapports sociaux** pour garantir l'exercice des droits humains fondamentaux ;
- une méthodologie proposant des outils concrets pour une meilleure prise en compte **des réalités des rapports de pouvoir** au sein des organisations et de leurs actions⁶⁰.

Le genre est un déterminant socioculturel qui fait référence aux rôles, responsabilités et activités comparatifs, relationnels ou différentiels assignés aux femmes, aux hommes et aux individus non conformes au genre.

L'intégration de la thématique du genre dans les DSE est un enjeu émergent depuis plusieurs années. Il s'agit d'un enjeu de développement porté par les NU et les ODD, mais aussi par les bailleurs qui intègrent cette thématique dans leur politique de financement.

CONSTAT

Les organisations de SI s'inscrivent dans cette démarche de prise en compte du genre dans leur intervention de manière transversale ou de manière spécifique par des projets dédiés à l'égalité des femmes et des hommes. La prise en compte de données désagrégées par genre concernant le suivi des activités et des résultats des programmes est en grande majorité

60.  F3E. Comprendre le genre, de la notion à la démarche.

03. PROTECTION DES DONNÉES, REDEVABILITÉ COMMUNAUTAIRE ET GENRE, DES THÉMATIQUES TRANSVERSALES ÉMERGENTES

appliquée dans les organisations, mais se limite souvent à une distinction entre hommes et femmes. Il s'agit le plus souvent de répondre à une exigence des bailleurs. Lorsque cette démarche est liée à une exigence des bailleurs, on constate par ailleurs des formulations parfois incohérentes de données à suivre (cible des indicateurs : 50% d'hommes, 50% de femmes), qui visent l'atteinte de cibles plus qu'elles ne traduisent une volonté de rééquilibrer les rapports de pouvoir au sein des projets et programmes. Ces indicateurs sont par ailleurs peu croisés avec d'autres dimensions d'analyse telles que l'âge, l'origine ethnique, etc, et limitent les capacités des organisations à avoir une connaissance fine des publics bénéficiaires de leurs interventions. Au-delà des données désagrégées, la revue transversale ne met pas en évidence de pratiques systématisées ou de processus définis pour l'élaboration d'indicateurs genro-spécifiques.



INDICATEURS GENRO-DIFFÉRENCIÉS

Les indicateurs genro-différenciés sont des indicateurs qui sont désagrégés et ventilés selon le genre déclaré des personnes interrogées. Ces indicateurs permettent notamment de mesurer les écarts entre hommes et femmes, en termes de conditions de vie, de participation aux activités, ou encore d'effets et de changements générés par l'intervention⁶¹.

Désagréger ces indicateurs est essentiel pour la prise en compte d'une approche genre et cette désagrégation doit être systématisée pour tous les indicateurs qui sont mesurés au niveau des personnes. Même si de prime abord, un indicateur ne vous apparaît pas pertinent à désagréger, il est tout de même recommandé de le faire afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'écarts liés au genre.

Par ailleurs, il est aussi recommandé d'adopter une approche intersectionnelle afin de désagréger les données selon d'autres dimensions qui traduisent d'autres rapports de pouvoir, et ainsi affiner les capacités des organisations à mesurer ces écarts.

INDICATEURS GENRO-SPÉCIFIQUES

Les indicateurs genro-spécifiques sont des indicateurs qui mesurent des dimensions qui soit concernent de façon exclusive un genre en particulier, soit qui impactent un genre de façon disproportionnée.

Ces indicateurs permettent de rendre compte des problématiques spécifiques liées à un genre et interviennent en complémentarité et en approfondissement des indicateurs genro-différenciés.

Il ne faut toutefois pas confondre ces indicateurs avec des indicateurs permettant de suivre des dimensions exclusives aux femmes. Ces indicateurs peuvent (et doivent) aussi être mobilisés pour suivre des dimensions spécifiques aux hommes.

61.  F3E, Genre et Développement - Fiches pédagogiques, 2021, p. 34.
<https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/F3E-fiches-pedagogiques-genre-et-developpement-2021.pdf>

03. PROTECTION DES DONNÉES, REDEVABILITÉ COMMUNAUTAIRE ET GENRE, DES THÉMATIQUES TRANSVERSALES ÉMERGENTES

INDICATEURS DE GENRE

Les indicateurs de genre sont des indicateurs qui vont expliquer et analyser les différences d'effets identifiés au travers des indicateurs genro-différenciés ou genro-spécifiques. Ce sont des indicateurs qui sont le fruit d'un travail de mesure et d'analyse, notamment au prisme des normes de genre. Ce sont des indicateurs qui ont trait aux rapports de pouvoir, aux perceptions des normes de genre et des rôles sociaux, etc.

Ainsi dans les pratiques, et au vu des constats de la RTSE et de l'amplitude des définitions précédentes, il semble que l'analyse et l'apprentissage autour de la thématique du genre restent limités, hormis dans le cadre de projet dédié à l'empowerment des femmes. Les personnes interrogées présentent deux obstacles à la mise en place d'un DSE sensible au genre :

- des politiques internes sur le genre ou des stratégies organisationnelles sur le genre encore en réflexion au sein des organisations, limitant les possibilités de définir ce que l'on veut suivre et pourquoi ;
- des questions qui ne font parfois pas écho auprès des partenaires locaux.



« Ça reste encore un concept du Nord en cours de construction. C'est trop tôt, ça ne parle pas aux partenaires du Sud, en tout cas pas dans la même conception, et il est donc difficile d'impliquer les équipes et les partenaires du Sud. »

Ainsi dans la théorie, la notion de genre est bien ancrée, mais dans la pratique des DSE il existe un besoin d'accompagnement pour que cette thématique fasse partie de façon régulière des analyses et des temps d'apprentissages. **Cependant, il est important de reconnaître qu'organisations du Nord et organisations du Sud se renvoient constamment la faute à ce sujet.** Il existe un double-discours où les organisations tendent à justifier l'absence de prise en compte du genre par un

manque de résonance de la thématique auprès de l'une ou l'autre des parties, et maintiennent ainsi un statu-quo à minima. Ceci invite à un changement de posture global : **Au lieu d'attendre que le sujet mûrisse, les organisations partenaires peuvent avancer ensemble sur l'intégration du genre et ainsi développer des chemins communs de changements pour co-construire une vision « sur-mesure » du genre et de son opérationnalisation.**



GENRE ET DÉVELOPPEMENT

- F3E :  Genre et développement. Fiche pédagogique. Fiche pratique 7 et 8
- F3E :  Formation “Mesurer le Genre pour transformer ses pratiques”

04

CONCLUSIONS SYNTHÈSE DES LEVIERS POUR AMÉLIORER L'ADHÉSION ET APPROPRIATION AU DSE

CONCLUSIONS

SYNTHÈSE DES LEVIERS POUR AMÉLIORER L'ADHÉSION ET APPROPRIATION AU DSE

La revue transversale des appuis au suivi-évaluation conduits par le F3E auprès de ses membres a permis de révéler les différents enjeux auxquels les organisations sont confrontées dans la mise en œuvre des DSE.

Tout d'abord, même s'il existe des enjeux sémantiques sur les différents concepts, mécanismes gravitant autour ou au sein des DSE, il existe un consensus chez les organisations concernant la nécessité absolue de disposer d'un système performant de suivi-évaluation. L'objet de ces dispositifs peut varier au sein des organisations, et les leviers ou points d'entrée dans les DSE peuvent être multiples en fonction de la taille des organisations, de leurs histoires, etc.

De nombreuses ambitions sont souvent « fantasmées » autour du DSE. Il se voit donc attribuer de nombreuses prétentions. Pourtant, dans la pratique, la complexité des enjeux de conception, de mise en œuvre et d'usage, créent une importante frustration face à des dispositifs qui n'ont pas toujours fonctionné ou qui n'ont pas permis de répondre aux attentes.

Malgré les échecs et les difficultés, on note que tous les ASEv ont permis de faire avancer les organisations. Les ASEv contribuent à structurer la réflexion des organisations et à réunir le maximum de chances de succès dans la réalisation des objectifs des DSE. Ces expériences laissent à l'échelle des organisations et/ou des individus un héritage lié aux zones de tensions qu'elles ont soulevées et aux avancées positives qu'elles ont permises. Comme nous l'avons souligné, s'investir dans un DSE nécessite d'accepter une remise en cause perpétuelle.

Ainsi les DSE sont au cœur de nombreux débats, soulignant leur importance, aussi bien sur leur forme qui soulève des enjeux de gouvernance, de communication, de vision stratégique, que sur leur fond, à savoir quelles sont les informations utiles pour l'action de l'organisation.

“

« Ce que nous a permis tout ce travail - au-delà d'avoir cet outil, c'est aussi d'avoir posé certaines limites à nos ambitions progressivement. Ce qui était noté dans les TdR d'avoir un outil global et notre capacité à le mettre en œuvre et à le mettre en cohérence avec des cadres logiques différents, c'est quand même un gros gros travail. C'est un gros travail qui s'affine et qui se détaille, et il y a une vraie prise de conscience. C'est un vrai sujet pour nous. »

ORGANISATION MEMBRE F3E.

Nombreux-ses-x s'accordent à dire que **la clé de voûte du DSE est l'apprentissage** et les expériences d'ASEv démontrent d'une évolution dans le temps qui confirme ce besoin, mais dont les temporalités et rigidités institutionnelles peuvent venir freiner. Cette notion d'apprentissage prend un double sens dans le cadre du DSE. Il s'agit à la fois d'un apprentissage sur les expériences opérationnelles, programmatiques et stratégiques, mais aussi un apprentissage au fil de l'eau de l'expérience du suivi-évaluation, donnant droit à l'erreur (apprentissage par l'échec).

L'objet de la revue transversale n'est bien sûr pas de présenter un schéma parfait pour un DSE parfait, mais plutôt de mettre en exergue comment les DSE peuvent tendre vers cet apprentissage.

Les leviers pour améliorer les DSE au sein des organisations sont multiples. Il n'existe pas de recette toute faite. L'appropriation et l'apprentissage ressortent comme les fils conducteurs d'amélioration et peuvent être implémentés grâce aux leviers suivants :

- **Le DSE doit avant tout servir à l'organisation.** Il s'agit de sortir d'une logique de seule redevabilité envers les bailleurs et que les organisations définissent des intérêts propres.

CONCLUSIONS

SYNTHÈSE DES LEVIERS POUR AMÉLIORER L'ADHÉSION ET APPROPRIATION AU DSE

- Chaque partie prenante doit pouvoir **identifier ses intérêts propres** aux différentes étapes du DSE et ainsi calibrer le niveau de participation de tous et de toutes.
- Les ambitions et objectifs du DSE doivent être **priorisés** afin de définir ce que l'on souhaite chercher de manière impérative et ce qu'il serait intéressant de savoir mais non essentiel.
- Les ressources nécessaires au déploiement du DSE doivent être **calibrées** en fonction des ambitions, ou inversement les ambitions du DSE doivent être calibrées en fonction des ressources disponibles.
- Les **rôles et responsabilités** des différent.e.s acteur.ice.s aux différentes étapes liées au DSE doivent être clairement identifiés dans les fiches de poste, y compris celles des bénévoles. Il s'agit de prendre conscience et de reconnaître institutionnellement qu'un temps doit être dédié au DSE.
- Le DSE doit être envisagé comme un outil collectif et conçu comme **un outil de dialogue**, d'échange et de mise en débat aussi bien avec les partenaires qu'avec les bailleurs. Le DSE doit contribuer à décroisonner l'information et à la faire circuler.
- Le DSE doit être envisagé comme un **outil contribuant au processus de « recherche-action »** qui facilite l'apprentissage, l'amélioration de l'action et l'innovation. C'est un outil du savoir.
- Le DSE doit rester un **système progressif** (en termes de dimension, de technicité). Il s'agit de favoriser la simplicité d'usage des outils et d'évoluer en fonction des apprentissages progressifs.
- Le DSE doit être un **système évolutif**, qui doit au fur et à mesure des apprentissages et de l'émergence de nouveaux besoins s'adapter. Il ne s'agit pas d'un dispositif figé.
- Le DSE **prend du temps** et il est nécessaire d'**accompagner sa mise en œuvre** au long cours pour faciliter son appropriation. Il s'agit de prendre son temps, bien que les organisations soient contraintes par des temporalités programmatiques.
- Le DSE doit s'inscrire dans un **continuum d'apprentissage et d'évolution**. Il

s'agit d'intégrer le DSE dans les mécanismes existants afin de ne pas surcharger les équipes de nouvelles tâches et de ne pas donner le sentiment d'un nouveau système qui disparaîtra à la fin du projet ou programme.

- La mise en place d'un DSE doit être accompagnée de renforcement de capacité en continue au long cours et de **partage d'expérience** entre les acteur.rice.s et les partenaires.
- Le DSE doit être une fonction clairement identifiée et intégrée au sein du cycle du projet. Le **SE doit être une composante transversale des programmes opérationnels**. Il est impératif de le décroisonner et de l'intégrer aux équipes opérationnelles de gestion de projet.

05 RECOMMENDATIONS

RECOMMANDATIONS

Pour les organisations:

1. Recentrer l'intérêt des DSE vers des objectifs qui leur sont propres en terme d'apprentissage;
2. Prioriser vos ambitions en fonction de vos capacités et des ressources internes;
3. Évaluer la pertinence et l'intérêt du DSE pour les partenaires et mobiliser les ressources nécessaires à leur mobilisation pour ne pas sous-estimer leur besoin d'accompagnement;
4. Faciliter des temps de partage d'expériences concernant les DSE entre les différentes parties prenantes afin d'améliorer le dispositif en lui-même;
5. Inscrire systématiquement des temps collectifs d'analyse et de mise en débat des résultats, condition indispensable pour tendre vers un dispositif horizontal;
6. Penser la redevabilité envers l'ensemble des parties prenantes, et en particulier les communautés;
7. Dimensionner les ressources nécessaires (matériels, humaines, financières) aux ambitions définies par les organisations pour la conception et mise en œuvre des DSE;
8. Inscrire la démarche de SE dans la durée et dans des temporalités qui vont au-delà des projets;
9. Inscrire, à l'échelle institutionnelle, la démarche de droit à l'erreur et en faire une source d'apprentissage.

Pour le F3E:

1. Développer des messages de plaidoyer pour remettre au centre du DSE l'apprentissage et la réflexion introspective;
2. Questionner collectivement la dénomination du DSE, et inviter à une réflexion afin de mieux rendre compte de tous les tenants et aboutissants d'un DSE. Y mettre en avant les différents aspects qu'implique le DSE comme la redevabilité et l'apprentissage, permettant aux lecteur-ice-s une compréhension facilitée.
3. Contribuer à clarifier certains champs sémantiques du domaine du suivi-évaluation afin de faciliter le cadrage des attentes des organisations;
4. Poursuivre les efforts de cadrage et de priorisation des ambitions des organisations dans le cadre des ASEv;
5. Promouvoir le développement de communautés de pratiques et de partage d'expérience afin d'accompagner les organisations dans l'opérationnalisation des DSE;
6. Renforcer les passerelles entre les DSE et la gestion de l'information, incluant la gestion responsable et éthiques des données;
7. Renforcer l'accompagnement des organisations dans la mise en œuvre d'une approche genre au sein des DSE au travers de communautés de pratique ou de partage d'expérience, d'outils et de méthodologies spécifiques permettant son opérationnalisation.

RECOMMANDATIONS

Pour les bailleurs:

1. Harmoniser les problèmes sémantiques et les interprétations des concepts liés au suivi et à l'évaluation (DSE, suivi, évaluation, capitalisation, redevabilité..) ;
2. Accroître la prise de conscience concernant la flexibilité des éléments contractuels tels que les cadres logiques et les indicateurs ;
3. Systématiser des points d'évaluation à mi-parcours des projets pour s'assurer que les attentes du DSE sont cohérentes et pour permettre des ajustements si nécessaire ;
4. Encourager le droit à l'erreur institutionnelle pour en faire une source d'apprentissage ;
5. Poursuivre les efforts de sensibilisation concernant les enjeux d'apprentissage liés au DSE ;
6. Encourager les communautés de pratiques et échanges d'expériences afin de contribuer à nourrir les débats et à mieux cerner les obstacles des organisations ;
7. Participer aux efforts de valorisation et de partage des apprentissages entre les organisations ;
8. Contribuer à la diffusion et à la valorisation des enseignements tirés des expériences des organisations dans le domaine du suivi-évaluation;
9. Poursuivre les efforts de sensibilisation pour la mobilisation de ressources suffisantes pour la mise en œuvre des DSE ;
10. Allouer des budgets spécifiques pour accompagner les organisations dans la mise en oeuvre des DSE ;

BIBLIOGRAPHIE

- Bioforce,  *The State of Humanitarian Professions*, 2020.
- BUCCI Mario et HADJAJ-CASTRO Hédia, *Le suivi des interventions de développement : prise en compte des différentes perspectives des acteurs*, Colette Acheroy édition, Bruxelles, 2010.
- CartONG,  *Les Données programmes : le nouvel eldorado de la solidarité internationale*, septembre 2020.
- CartONG,  *Améliorer les pratiques de formation en gestion des données programmes*, mars 2022.
- CHS-Alliance,  *Le Groupe URD et le Projet Sphère, Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité*, 2015.
- CICR,  *Handbook on data protection in humanitarian action*.
- EVAL,  Centre de ressources en évaluation. *Les Indicateurs*. 2022.
- F3E,  *Évaluer l'impact d'un projet de mobilité internationale de jeunes en volontariat, dans l'action extérieure des collectivités territoriales*, 2017.
- F3E,  *Comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l'évaluation ?*, 2017.
- F3E,  *Changer les territoires par l'action collective*, 2021.
- F3E,  *Genre et Développement - Fiches pédagogiques*, 2021.
- F3E,  *Les Approches Orientée Changement - Comment suivre et évaluer les changements*, 2018.
- F3E,  *Sur le chemin de l'impact de l'éducation au développement et à la solidarité internationale - Repères méthodologiques pour apprécier ce qui est en mouvement*, 2014.
- F3E, Coordination Sud, *Mettre en œuvre une démarche qualité basée sur le Madac dans une ONG française de solidarité internationale*, 2015.
- F3E,  *Comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l'évaluation ?*, 2017.
- Greet Peersman, Patricia Rogers, Irene Guijt, Simon Hearn, Tiina Pasanen and Anne L. Buffardi, *When and how to develop an impact-oriented monitoring and evaluation system*, mars 2016.
- Groupe URD,  *Mettre en pratique la qualité & la redevabilité - Recommandations, processus et outils d'aide à la mise en œuvre de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) sur le terrain*.
- Humanité & Inclusion, *Project, planning, Monitoring and Evaluation Policy - Humanity & Inclusion*, 2015.
- INTRAC,  *Univers du suivi-évaluation*, 2019.
- INTRAC,  *Monitoring, evaluation and learning: a toolkit for small NGOs*, 2022.
- OECD,  *Monitoring & Evaluation Framework*, 2021.
- OECD,  *Guidelines for Programme Design, Monitoring and Evaluation*.
- PERRIN Christelle,  *Les politiques publiques et l'aide financière humanitaire internationale*, article Politique & Management Public, vol 29/3, 2012.
- PNUD,  *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*, 2002.
- Solidarité Internationale,  *L'approche ABCD, L'approche basée sur les déterminants du changement de comportement*, 2017.
- STRAUSS Marianne, *Réflexion sur le processus de suivi-évaluation de projets de développement international : le cas des ailes de l'espérance au Pérou*, Essai Universitaire, août 2014.
- Tiina Pasanen and Inka Barnett,  *Supporting adaptive management Monitoring and evaluation tools and approaches*, décembre 2019.

- UNDG,  *Results Based Management Handbook - Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level*, 2011, traduction p. 2.
- UNDP, *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*, 2002
- UNODC,  *Manuel de Gestion Axé sur les Résultats et l'Agenda 2023 pour le développement durable*, 2019.
- UNICEF,  *La redevabilité envers les populations affectées*, juin 2020.
- USAID, SPACES MERL, *Systems and complexity white paper*, mars 2016.



Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution – Pas d'Utilisation Commerciale – Pas de Modification 4.0 International.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur ou autrice de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils ou elles vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre) ; vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales ; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

« Les Dispositifs de suivi-évaluation : changer de regard pour changer de pratiques » est le deuxième exercice de revue transversale sur les pratiques des acteurs et actrices de la solidarité internationale initié par le F3E. Cette revue repose sur près de 27 études « Appuis au suivi-évaluation » accompagnées par le F3E dans le cadre de son fonds d'études. Enrichie par des entretiens et ateliers avec des acteur·rice·s clés du secteur, elle vise à éclairer et faciliter la prise de recul des organisations de solidarité internationale autour de leurs pratiques de suivi-évaluation.

Elle propose des points de repères et met en lumière les enjeux organisationnels, stratégiques, et pratiques liés à la mise en œuvre d'un dispositif de suivi-évaluation. Des pistes de réflexion et un éventail d'actions-clés y sont disponibles afin de favoriser le renforcement des capacités des acteurs et actrices à développer un dispositif à la hauteur de leurs moyens et de leurs ambitions, qui place l'apprentissage en son cœur. Cet ouvrage est donc indispensable à toute organisation ou praticien·ne qui se lance ou a déjà entamé une démarche de construction ou de mise en œuvre d'un dispositif de suivi-évaluation.



T : 33 (0) 1 44 83 03 55
M : f3e@f3e.asso.fr
f3e.asso.fr

AVEC LA PARTICIPATION DE

