



Les dispositifs de suivi-évaluation

Changer de regard
pour changer de pratiques

28/11/2023

REVUE TRANSVERSALE

Les dispositifs de suivi- évaluation

Changer de regard
pour changer de pratiques



ENJEUX SUR

LES COLLECTIONS DU F3E



Le F3E remercie pour leur contribution à la
réalisation de cette revue transversale :





01

Mots d'introduction



Les intervenant-e-s



Valérie Huguenin
*Responsable adjointe – Division des
organisations de la société civile*
**Agence Française de
Développement**



Charlotte de Poncins
Co-présidente
F3E

Les consultant-e-s



Geoffrey Guimberteau
*Consultant spécialisé en
redevabilité, qualité, AOC, évaluation
et stratégie SERA*



Valérie Darnaudet
*Consultante en stratégie
d'intervention, cadre opérationnel,
partenariat, et SERA*



02

**Comment a été pensée
la Revue Transversale
Suivi-Evaluation ?**



Introduction

Le DSE est un outil clé au service de la transformation de l'action et de l'amélioration de la qualité des pratiques pour les organisations, les financeurs, et l'ensemble des acteur·rice·s.

- **Comment les organisations se structurent autour de cet enjeu et de ces outils ? Quels effets positifs en tirent-elles ?**

Les DSE sont des dispositifs complexes répondant à des enjeux et des objectifs multiples.

- **Comment les organisations se repèrent, s'orientent et s'approprient ces enjeux et mécanismes complexes ?**

Cette revue transversale explore les pratiques des organisations et apporte des éléments de réflexion pour orienter et guider l'amélioration des DSE.

Structuration de la RTSE

→ La RTSE se structure autour des principaux constats sur les pratiques des organisations de suivi-évaluation en suivant une logique d'étapes de mise en place d'un DSE :

- **Planification**
- **Conception**
- **Mise en œuvre / Usage**

→ Chaque section s'articule autour de :

- **Formalisation des réflexions** autour des:
 - Enjeux théoriques et conceptuels.
 - Pratiques et opérationnels.
- **Émergence d'éléments de clarification** :
 - Nécessaires en raison des débats et enjeux soulevés
- **Proposition de pistes de réflexions** :
 - Pour faciliter l'appropriation des organisations dans la démarche de suivi-évaluation

Limites

- **Études d'Appui (2007-2023) :**

- Le F3E a mené des 27 ASEv études d'appui depuis 2007

- **Défis de l'Étude :**

- Rotation des équipes complique le suivi des DSE dans le temps
- Informations collectées focalisées sur la phase de conception, planification et co-construction
- La phase de mise en œuvre est restée plus limitée aux études les plus récentes

- **Diversité des Organisations :**

- Taille, secteurs, contextes variés.
- Recommandations et conclusions ne s'appliquent comme un tout indissociable

- **Approche d'Apprentissage par l'Erreur :**

- Conclusions basées sur l'apprentissage par l'erreur.
- Recherche des conditions pour atteindre une vision d'appropriation, usage et apprentissage DSE
- Hypothèses définies, testées, et approuvées lors d'ateliers.



03

**Dispositifs de suivi-
évaluation : de quoi
parle-t-on?**



Concepts et définitions : la pratique éclaire les concepts

Constat des pratiques

- **Des définitions différentes regroupant les mêmes concepts.**
 - Nécessité de clarifier et d'harmoniser la définition du DSE.
 - **Les définitions derrière les modalités rattachées au DSE (impact, effet, changement...) ne sont pas toujours unanimes.** Biais les attentes du DSE
 - Nécessité de clarifier ce que les DSE participent à mesurer
 - DSE ? Etude d'impact ? Capitalisation ? Évaluation finale?
 - Nécessité d'inscrire les DSE dans une démarche systémique
 - DSE Pilotage - DSE alimente évaluation ad hoc - DSE source d'apprentissage
- ➔ **Harmoniser les concepts et définitions permet d'identifier les besoins réels des OSI.**

Concepts et définitions : la pratique éclaire les concepts



Constat Théorique

- « 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** ».
- « (Le DSE est) une boussole pour analyser **régulièrement** le chemin parcouru et ajuster sa direction (..) au **service de la qualité des actions**».
- « Le but est d'apprendre de l'action, d'améliorer son pilotage et de faciliter sa future évaluation finale. »

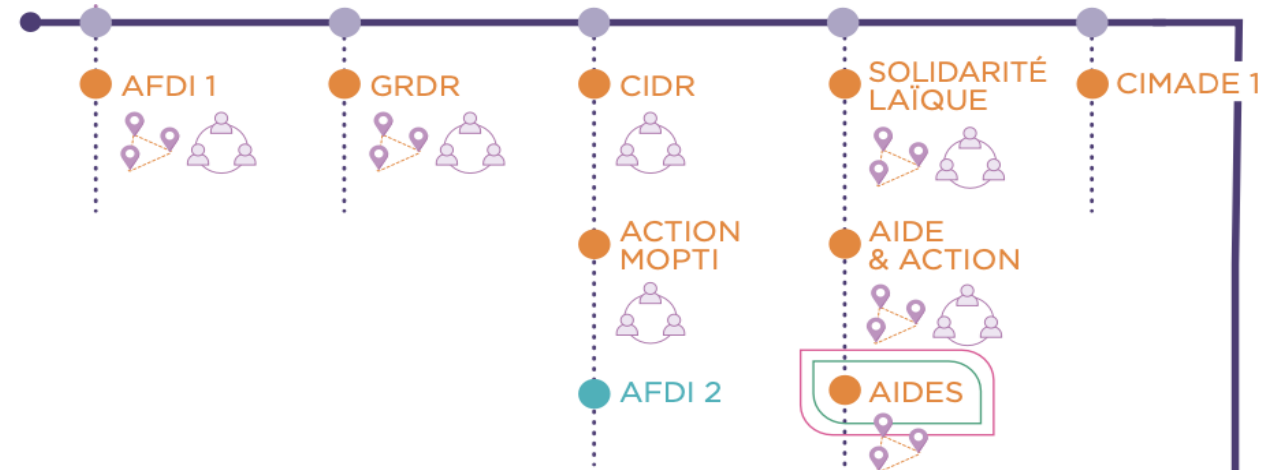
12

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

Trajectoire historique des DSE

Constat Théorique

- APD se développe à la fin des années 50
- Forte demande de professionnalisation de l'aide humanitaire dans les années 90
- Objectifs chiffrés des OMD (2000)
- Volonté de la communauté internationale de renforcer les processus de redevabilité (début années 2000)
- Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005)
- Volonté d'aller au-delà d'une simple gestion administrative de l'aide
- Révision des critères de l'OCDE (2014) : meilleure évaluation de l'impact, changement, appropriation et participation des OSC
- Volonté qui se traduit dans l'évolution des 27 ASEv d'un passage des approches GAR, à AOC et mixtes¹³





04

**DSE: Des pratiques et
des portes d'entrée
multiples**

Portes d'entrée dans le DSE

Constat des pratiques

- Dans la majorité des cas, il s'agit d'une porte d'entrée projet ;
- Les DSE stratégiques ou organisationnels arrivent le plus souvent dans un deuxième temps ;
- Des objectifs multiples :
 - Redevabilité, reporting, structuration voir professionnalisation, renforcement de capacité, gouvernance participative, partage d'informations, outils de dialogue, parfois d'harmonisation, d'apprentissage et de qualité des pratiques...

Pistes de réflexions

- Envisager les DSE stratégique, organisationnel au niveau global pour ensuite les décliner en fonction des projets ;
- Prioriser les enjeux auxquels doivent répondre les DSE ;
- Calibrer les objectifs aux moyens et ressources disponibles.

05

Planifier son DSE :
**Comment les parties prenantes
peuvent être les conditions de
réussite d'un DSE ?**

Parties Prenantes : Partenaires des organisations

Constat des pratiques

→ Un rôle et une position à mesurer avec attention

- La **légitimité** de l'organisation française à demander, parfois « imposer » la mise en œuvre d'un DSE
- La **diversité de ressources** (humaines, financières, matérielles) disponibles
- Une **perception** du DSE parfois négative
- L'**implication** du partenaire dans la mise en œuvre et l'usage du DSE
- Les **outils** mis à disposition

Pistes de réflexions

- Identifier des objectifs et des intérêts **communs** favorise l'appropriation
- Réfléchir sur les terminologies et le vocabulaire communs, vulgariser la **sémantique**
- Valoriser le DSE sous le prisme de **l'apprentissage**
 - S'éloigner du rôle de « fournisseur de données » des partenaires
- Partir de l'existant (Outils et compétences)

Parties Prenantes : Équipes de l'organisation

Constats des pratiques

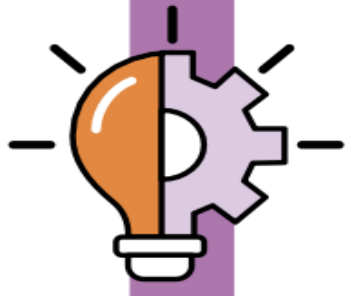
- DSE dans ces débuts pour une approche conceptuelle, théorique et éloignée des réalités des terrains
- Les RH disponibles pour la mise en place des DSE sont variables en fonction de la dimension des organisations
- **L'articulation** interne du DSE par un·e « chef·fe d'orchestre » constitue une condition de réussite
- Un.e articulateur.ice permet de créer les automatismes internes et externes favorisant adhésion et pérennité du DSE
- Articulation – Automatisation – Non personne dépendante

Constats des pratiques

- Plusieurs modalités existent
 - Équipe d'appui DSE au niveau du siège
 - Une centralisation des DSE au niveau du siège
 - Une décentralisation des DSE au niveau des équipes terrains

Parties Prenantes : Équipes de l'organisation

PISTES DE RÉFLEXION



Pistes de réflexions

- Le DSE est un processus itératif
- Le DSE nécessite un accompagnement au long cours des équipes et des partenaires
- Identifier des ressources internes à l'organisation afin de garantir appropriation et pérennisation :
 - Animer et mobiliser les parties prenantes
 - Accompagner de manière continue sa mise en œuvre
 - Ajuster le DSE au fil de l'eau en fonction des retours d'expérience

Accessibilité, adéquation, cohérence

La mobilisation de parties prenantes autour du DSE passe aussi par la valorisation des RH internes qui y seront dédiées

Parties Prenantes : Financeurs

Constat des pratiques

- Cadre logique souvent perçu comme un outil contractuel par les financeurs et les organisations
- Les espaces de dialogues sur l'avancée du projet, notamment à travers le DSE qui peuvent être perçu comme une course aux indicateurs
- Pour les financeurs, le DSE reste un cadre de dialogue, d'échange, d'apprentissage réflexif, de négociation, qui doit demeurer flexible.

Pistes de réflexions

- Accompagner la promotion de la culture de l'apprentissage et des approches réflexives
- Accompagner les OSI dans la mise en oeuvre des DSE
- Prendre en compte le besoin de ressources et de renforcement de capacité
- Contribuer au partage des bonnes pratiques

06

Planifier son DSE :
**Comment utiliser à bon escient les
approches participatives dans le
cadre de son DSE?**

Approche Participative : un usage à bon escient

Constat des pratiques

- Le DSE est porté par une volonté participative de la part des organisations
- Une démarche pour **embarquer** les différentes parties prenantes qui vont jouer un rôle à différents niveaux de sa phase de conception
- Les approches participatives prennent des formes multiples selon les enjeux, la complexité et la disponibilité
 - Consultation
 - Concertation
 - Co-construction
 - Implication active

Constat des pratiques

- Les approches participatives permettent de **définir les DSE** sous deux angles :
 - une vision commune de la stratégie et des indicateurs à suivre
 - Un gage d'appropriation lorsque le DSE engage plusieurs partenaires
- Mais le DSE en lui-même **favorise l'approche participative** :
 - pour impliquer les différentes parties prenantes autour des apprentissages
 - comme un outil qui facilite, formalise et structure le partage d'information, la mise en débat collective et la gouvernance participative

Approche Participative : un usage à bon escient

Constat des pratiques

→ L'approche participative dans la phase de conception du DES peut s'avérer :

- Chronophage en termes de personnes
- Chronophage en termes de temps

Trop de personnes engagées et dans une durée trop longue à tendance à « essouffler » les parties prenantes.

➔ **Risque d'une perte d'intérêt du DSE car non traduit rapidement en actions concrètes**

Pistes de réflexions

→ Calibrer son approche participative en fonction de chaque acteur·rice impliqué.e 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 dernier. »

→ Définir le niveau et/ou modalité de participation dans le DSE :

- 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 ?

Parole d'actrice



Audrey Sirvente
Chargée du suivi-évaluation et des expertises
RIFAR



Questions/Réponses !

- Transmettez vos questions par post-it
- Ecrivez vos questions sur le chat

07

Planifier et concevoir son DSE :
Institutionnalisation et politiques
internes du DSE et droit à
l'erreur

Institutionnalisation DSE et Droit à l'erreur

Constat des pratiques

- Selon une logique prioritaire de suivi des projets et des programmes, les **opérations portent le plus souvent les DSE**
- Faible **implication des organes de gouvernance** dans l'appui institutionnel des DSE
- **Faible « culture »** du suivi –évaluation de l'organisation et de son intégration à la gestion de projet/stratégie
- Manque d'encouragement auprès des départements opérationnels à **faire remonter** les apprentissages et les résultats
- Peu de culture institutionnelle de la remise en cause et du **droit à l'erreur**

Piste de réflexions

- Le portage institutionnel contribue à ancrer la « culture » de suivi-évaluation et de l'apprentissage au sein de l'organisation :
 - Favorise l'intérêt et l'adhésion des équipes
 - Favorise la remontée des résultats par les opérations
 - Favorise un référentiel de travail (non personne-dépendante)
 - Favorise la mise en adéquation des ressources avec les besoins de mise en œuvre

Focus sur le Droit à l'erreur



Pistes de réflexions

- **Le droit à l'erreur est la clé de voûte d'une démarche d'apprentissage**
 - Déconstruire la notion de contrôle que peut porter le DSE
 - Ancrer le droit à l'erreur et la remise en question perpétuelle des modalités d'action
- **Se risquer donc à un DSE imparfait et flexible:**
 - Expérimenter le DSE de manière précoce
 - Déployer le DSE progressivement (priorités, complexité...)
 - Identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas (freins et obstacles) au cours de l'expérimentation
 - Ajuster en continu le DSE



08

Concevoir son DSE :
**Le DSE, une opportunité pour
construire une vision commune**

Les DSE au service d'une vision commune du projet

Constat des pratiques

- Les DSE ne sont que rarement élaborés au moment de la conception du projet, ni mis en oeuvre par ceux qui l'ont élaboré
- Selon la revue, le moment le plus opportun et le plus réaliste pour concevoir un DSE est la **phase de lancement**
- Questionnement/reformatage du cadre logique initial du projet ou de la stratégie semble central dans la réussite du processus
- Les DSE favorisent les processus de réflexions communes (projet, organisationnel ou stratégique)

Piste de réflexions

- La conception du DSE est une opportunité de re-questionner le projet et permet **d'assurer une vision commune des objectifs du projet par les parties prenantes présentes**
- Profiter de la conception du DSE pour garantir une compréhension et **un cadre de référence commun** autour du projet

Les DSE au service d'une vision commune du DSE

Constat des pratiques

- Chaque partie prenante à des objectifs spécifiques relatifs au DSE
 - Enjeux : mettre en cohérence objectifs et attentes, concertée et co-construite avec les équipes et les partenaires
- Co-construire ne signifie pas un DSE identique pour tous, de même qu'une vision commune ne signifie pas des intérêts identiques
- Construction de la vision du DSE, enjeu de définir socle commun = **outil de dialogue puissant entre les parties prenantes**

Constat des pratiques

- DSE, une question d'harmonisation à différentes échelles pour répondre à des intérêts propres:
 - Une harmonisation des indicateurs à suivre, mais avec des outils de collecte adaptés à chaque contexte et à chaque partenaire.
 - Une harmonisation des indicateurs, des outils et des processus.
 - Des systèmes à tiroir, où les partenaires renseignent et utilisent les indicateurs et les outils qui correspondent à leur situation.

Parole d'acteur



Yvan LeCoq
*Responsable de l'unité Suivi-
Evaluation Redevabilité
Apprentissage*
GRDR



Questions/Réponses !

- Transmettez vos questions par post-it
- Ecrivez vos questions sur le chat

09

Concevoir son DSE :
Quelles approches pour quels besoins ?

GAR et AOC

Constats des pratiques des GAR

- Se base sur la définition du cadre logique des indicateurs
- Souvent pris comme un contrat, fixe et rigide

Pistes de réflexions

- Enjeu d'utiliser cette approche comme un vrai outil qui donne les orientations, le cap du projet
- Un outil de dialogue entre bailleurs, organisations et partenaires
- Utiliser la conception participative du DSE (phase de lancement du projet) comme un moment opportun pour démystifier le côté rigide du cadre logique et le présenter sous un angle d'outil réflexif

Constats des pratiques des AOC

- Consommatrice de temps dans leur conception et d'appréhension
- Véritable opportunité de se questionner sur les effets des projets, programmes et stratégies

A quel changement souhaitons-nous participer? 35

- Faire rentrer une part de subjectivité dans l'analyse des différentes parties prenantes

Pistes de réflexions

- Réflexion autour des changements souhaités, au moment du lancement du projet
 - Permet de prendre du recul collectivement
 - Permet de redonner du sens

10

Concevoir son DSE :
**Comment choisir les bons
indicateurs de mon DSE ?**

Indicateurs

Constats des pratiques

- Le référentiel des indicateurs constitue le **socle** du DSE : ce que l'on va regarder
- Il existe une **difficulté à prioriser** les indicateurs, qui sont parfois trop nombreux - c'est une réflexion complexe pour les organisations
- Une tendance au développement d'**outils complexes** parfois peu pérennes pour le suivi des indicateurs
- Dans les pratiques, les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs chiffrés **dominent**
- Le développement d'indicateurs qualitatifs descriptifs se développent **timidement** avec les AOC

Pistes de réflexions

- **Prioriser** les indicateurs autour de deux questions clés :
 - Distinguer ce qui est impératif à savoir de ce qui serait intéressant à connaître
 - Quelles sont les ressources dont je dispose pour suivre ces informations ?
- Formuler les indicateurs de manière **simple**, afin qu'ils soient compris de tous·te·s
- Ne pas avoir peur de **changer** les indicateurs
- **Analyser au fur et à mesure la pertinence** des indicateurs durant la phase d'expérimentation :
 - Quels sont les indicateurs utiles ?
 - Est ce que les outils sont adaptés à une collecte de qualité ?

11

**Mise en œuvre et usage de
son DSE :**
**Un ancrage opérationnel
précoce pour une meilleure
mobilisation**

Un ancrage opérationnel rapide

Constats des pratiques

- Phase de conception du DSE peut être une « **épreuve** » longue
- Vision commune de ce que l'on cherche à suivre, à évaluer, pourquoi et pour quels usage : **Fastidieux**
- Rester dans un niveau conceptuel et théorique trop longtemps : **Essoufflement et désintérêt**
- Excès d'attention dans la phase de collecte
- Souvent un besoin immédiat d'information mais avec manque d'anticipation qui crée des **crispations**

Pistes de réflexions

- Phase de collecte et d'analyse doit arriver **rapidement** pour rendre visible l'utilité du DSE et y trouver son intérêt
- **Ne pas attendre la finalisation** du DSE et du cadre de référentiel d'indicateurs pour débiter
- Connecter la **phase de collecte au droit à l'erreur**
 - Diminuer la pression de se tromper
 - Favorise l'intérêt de s'essayer

12

Mise en œuvre et usage de son
DSE :

**Analyse et apprentissage, les clés
de l'appropriation et adhésion au
DSE par tou·te·s**

Ancrage de l'analyse

Constats des pratiques

- Phase d'analyse "simple" en soi si les outils de collecte fonctionnent : la difficulté réside dans la **production d'analyses pertinentes pour l'apprentissage**
- Ne pas sous-estimer la charge qu'il existe pour les équipes pour les temps d'analyse
- Etape cruciale qui reste le point faible des DSE : **au coeur de l'utilité du DSE et de sa rentabilité**
- **Un faible investissement** sur les temps d'analyse collectives réduit considérablement les usages possibles.

Piste de réflexions

- Garantir des **temps dédiés** à l'analyse et à la mise en débat des données collectées
- **Accompagner et appuyer régulièrement** les équipes opérationnelles dans ce temps d'analyse : cheffe d'orchestre
- S'assurer de la participation des parties prenantes clés aux temps d'analyse
- Utiliser les données pour apprendre ensemble et prendre des décisions
- **Restituer** les données / enjeux de redevabilité à des moments de réunions déjà existants

Parole d'acteur



Alexandre Daval
Adjoint au Directeur
Responsable pôle Ressources
Internationales – Direction Action et
Plaidoyer Internationaux
SCCF



Questions/Réponses !

- Transmettez vos questions par post-it
- Ecrivez vos questions sur le chat

Partagez votre avis sur cette restitution !





CONTACTS

Angeles ESTRADA – Directrice

a.estrada@f3e.asso.fr

Othmane CHAOUKI – Responsable de Programmes Etudes et Valorisation

o.chaouki@f3e.asso.fr

Paul DAULNY – Référent Suivi-Evaluation

p.daulny@f3e.asso.fr