

Module

5

Responsables de projet

Agents chargés du S&E (projet ou partenaire)

Consultants

Personnel du FIDA et de l'institution coopérante

Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer



Pour une gestion orientée vers l'impact
Guide pratique de S&E des projets

Table des matières du module 5

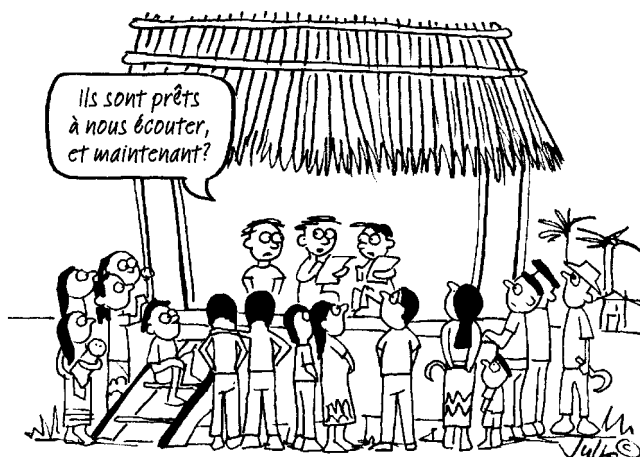
5.1 Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer – présentation générale	3
5.1.1 Avoir présents à l'esprit les différents besoins d'information	4
5.1.2 Utilité de la matrice de S&E	4
5.1.3 Questions et indicateurs de performance	5
5.1.4 Comparer pour apprécier les changements	6
5.1.5 Actualiser les besoins d'information et les indicateurs	6
5.2 Déterminer ce que vous avez besoin de savoir	7
5.2.1 L'information pour et avec les différents acteurs	7
5.2.2 Le S&E pour les différents niveaux de la hiérarchie des objectifs	8
5.2.3 Les cinq questions clés	8
5.2.4 Être attentif aux préoccupations transversales	9
5.2.5 Ne pas oublier l'information opérationnelle	10
5.2.6 Suivre la qualité de l'intervention et son contexte afin d'expliquer les avancées du projet	10
5.2.7 Être à l'affût des effets imprévus	11
5.2.8 Le principe "trop d'information tue l'information"	12
5.3 Utiliser la matrice de S&E pour une planification détaillée	13
5.4. Se faire guider par les questions relatives à la performance	16
5.4.1 Qu'est-ce qu'une question relative à la performance?	16
5.4.2 Comment utiliser les questions relatives à la performance	17
5.5. Se concentrer sur l'information clé et sur les indicateurs appropriés	19
5.5.1 Besoin d'information pour repérer les changements	19
5.5.2 Les différents types d'indicateurs	21
5.5.3 Formuler un indicateur clair	22
5.5.4 Travailler avec des informations et des indicateurs qualitatifs	24
5.5.5 Vérifier la qualité des indicateurs	26
5.5.6 Identification participative des indicateurs (d'impact)	27
5.6. Possibilité de faire des comparaisons et rôle de l'information de référence	30
5.6.1 Nécessité d'une base de comparaison	30
5.6.2 Options pour permettre une analyse comparative	31
5.6.3 Préparer et utiliser votre information de référence	32
5.6.4. Alternatives possibles aux enquêtes de référence de type courant	33
5.7. Actualiser vos besoins d'information et vos indicateurs	35
Lectures complémentaires	36

Idées clés

Ce module doit permettre:

- aux *responsables de projet* – de superviser la mise au point du système de S&E;
- aux *agents de S&E* – d'aider le personnel chargé de mettre en œuvre le projet à: formuler les questions relatives à la performance de manière à orienter l'analyse des données, définir d'un commun accord ce qu'il faut suivre et évaluer, et préciser qui doit faire quoi et selon quel calendrier pour assurer le bon fonctionnement du système d'information;
- aux *consultants* – d'aider le personnel de S&E dans la mise au point de mécanismes de suivi appropriés et lors des révisions et mises à jour du système de S&E.

- Pour obtenir un suivi-évaluation efficace, il faut d'abord savoir quelle est l'information nécessaire, à qui et pour en faire quoi.
- Pour pouvoir effectuer une gestion orientée vers l'impact, un système de S&E doit permettre de suivre l'obtention des effets souhaités. Il doit aussi expliquer les réussites et les échecs, et mettre en évidence les effets positifs ou négatifs imprévus.
- Vous aurez besoin d'informations qui vous aident à répondre à cinq types de questions: pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité des actions du projet. N'oubliez pas de rechercher les informations qui vous aideront à savoir si le projet renforce l'égalité hommes-femmes et s'il sert au mieux les intérêts des groupes marginaux.
- Efforcez-vous de ne recueillir que des informations qui sont réellement utilisées. Évitez le piège fréquent qui consiste à rassembler trop de données de qualité limitée et à ne pas les analyser. Moins de données peuvent conduire à davantage d'informations utiles.
- Remplissez, en utilisant les six étapes indiquées, une matrice de S&E qui vous fournira les éléments détaillés nécessaires pour mettre en œuvre votre système de S&E.
- Les enquêtes de référence – ou les autres procédés utilisés pour connaître la situation de départ – doivent recevoir une attention particulière, car elles vous permettront d'apprécier les changements intervenus.
- À mesure que le projet avance, il vous faudra revoir vos besoins d'information et vos indicateurs. Tenez compte des nouveaux besoins d'information.



5.1 Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer – présentation générale

Vous est-il déjà arrivé de vous apercevoir sur une route, en pleine vitesse, que vous ne vous dirigiez pas dans la bonne direction? C'est ce qu'a vécu une coopérative chilienne dont les indicateurs de suivi n'étaient pas pertinents¹.

Malgré plusieurs années de dur labeur, cette coopérative s'est retrouvée en décembre 1998 dans l'impossibilité de rembourser l'un de ses emprunts. Sa structure était devenue trop lourde et ses recettes ne suffisaient pas à couvrir ses dépenses de fonctionnement et autres. Elle employait 11 personnes pour seulement 100 hectares de cultures légumières.

Depuis 1994, elle avait réussi à organiser un grand nombre de petits agriculteurs avec peu de soutien extérieur. Elle était pourvue d'une direction compétente, avait une bonne connaissance des contraintes du marché et une vision claire de la façon de les surmonter. Elle bénéficiait de la confiance de toutes les parties, y compris de l'Institut national de développement agricole (INDAP), et se développait rapidement grâce à de plus gros emprunts et à de nouveaux dons. Les résultats obtenus grâce aux premiers investissements étant considérés comme une preuve suffisante que cette coopérative était viable, l'analyse critique des perspectives s'était de plus en plus relâchée.

Le suivi se limitait à relever les réalisations physiques: entrepôt plus vaste, systèmes d'irrigation installés dans des exploitations, nouveaux camions, production supplémentaire, etc. On s'est peu intéressé aux résultats économiques et financiers de ces investissements, et moins encore à leur durabilité. "Nous n'avons jamais eu de méthode pour suivre le processus, nous suivions les mauvais indicateurs, nous ne posons pas les bonnes questions et nous avons une vision beaucoup trop limitée" déclare un membre de l'INDAP qui ajoute "à mon avis, la même chose s'est produite dans la coopérative". Un autre conseiller extérieur qui connaissait bien la situation a fait la remarque suivante: "ils étaient comme deux aveugles [l'INDAP et la coopérative] au volant d'un véhicule rapide".

Pour parvenir là où vous le souhaitez, vous devez savoir quelles informations rechercher de façon à orienter le parcours. Si vous ne posez pas les bonnes questions, vous n'aurez pas les réponses utiles. Mais l'éventail des questions à se poser est large. Comment savoir ce qu'il faut choisir et qui il faut associer au processus? Quel poids donner aux analyses d'impact et au suivi des dépenses opérationnelles? Ainsi, au moment de préciser dans le détail ce qu'il faut suivre, documenter et analyser, les acteurs et partenaires du projet se trouvent face à de nombreux choix.

¹ Berdegué, J. 2001. *Cooperating to Compete. Associative Peasant Business Firms in Chile*. Thèse de doctorat publiée. Wageningen. Université et centre de recherche de Wageningen.

5.1.1 Avoir présents à l'esprit les différents besoins d'information

Pour décider des informations qu'il faudra retenir pour le S&E gardez présents à l'esprit les points suivants:

1. Déterminez les besoins d'information des différents acteurs avec eux. Ne prenez pas seulement en considération les besoins d'information des responsables du projet.
2. Assurez-vous d'inclure les informations qui vous permettent de répondre aux cinq questions de base de l'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité).
3. Prenez en compte les informations qui vous aideront à déterminer si le projet traite bien les questions transversales telles que la qualité de la participation, l'équilibre des impacts sur les hommes et les femmes, l'effet sur les plus pauvres.
4. N'oubliez pas d'inclure des informations à rechercher à chaque niveau de la hiérarchie des objectifs: objectif général, objectifs spécifiques, réalisations et activités. Vous pourrez ainsi répondre plus facilement aux cinq questions de l'évaluation (voir point 2).
5. Prévoyez suffisamment d'informations opérationnelles pour pouvoir déterminer si vos ressources sont utilisées de façon optimale et si les opérations sont de bonne qualité.
6. Recherchez les informations qui peuvent vous aider non seulement à vérifier l'atteinte ou non des objectifs mais surtout, à expliquer les résultats obtenus. Ce n'est qu'en sachant pourquoi il se passe ou non quelque chose que vous serez en mesure de décider des mesures d'ajustement à engager.
7. Soyez à l'affût des effets imprévus. Surveiller les informations relatives à la hiérarchie des objectifs vous permettra seulement de vous tenir à jour sur ce que vous souhaitez réaliser. Recherchez les impacts positifs et négatifs imprévus de façon à pouvoir prendre les mesures correctives nécessaires.
8. Enfin et surtout, suivez le principe "trop d'information tue l'information". Ne prenez en compte une information que s'il est avéré que quelqu'un au sein du projet s'en servira pour améliorer l'impact. Révissez régulièrement votre liste des besoins d'information afin de supprimer tout ce qui ne paraît pas essentiel à la gestion de l'impact.

5.1.2 Utilité de la matrice de S&E

La méthode du cadre logique (MCL) que tous les projets du FIDA doivent appliquer ne fournit pas d'indications détaillées sur les paramètres utiles à suivre. La matrice classique n'offre pas assez d'espace pour faire figurer des observations détaillées sur le S&E. Deux colonnes seulement sont proposées pour résumer le S&E: la colonne "indicateurs" et la colonne "moyens de vérification" (voir module 4). Ce n'est pas suffisant pour permettre la mise en œuvre du S&E.

Pour rendre le S&E opérationnel, vous avez besoin de beaucoup plus de détails. Ceux-ci peuvent être résumés dans une "matrice de S&E", contenant les informations suivantes:

- Questions relatives à la performance;
- Besoins d'information et indicateurs;
- Exigences en informations de référence, nature et responsabilités.
- Méthodes de collecte des données, fréquence et responsabilités;
- Besoins en formulaires, organisation, formation, gestion des données, compétences, ressources et responsabilités;
- Procédures et responsabilités pour l'analyse des données, l'établissement des rapports, la restitution de l'information et la mise en œuvre des mesures correctives.

Pour déterminer le niveau de détail auquel vous devez arriver prenez comme règle de base: “si chacun sait ce qu’il doit faire, quand, pourquoi et pour qui, alors le niveau de détail est suffisant”. Jusqu’à ce que vous arriviez à ce résultat, continuez à approfondir le sujet avec les personnes qualifiées.

L’établissement de la matrice de S&E après le démarrage du projet comporte six étapes:

1. Identifier les questions relatives à la performance.
2. Recenser les besoins en information et définir les indicateurs.
3. Déterminer les données de références dont vous avez besoin.
4. Sélectionner les méthodes de collecte de données à utiliser, par qui et avec quelle fréquence.
5. Déterminer les moyens pratiques nécessaires pour la collecte de l’information.
6. Organiser l’analyse des données, la restitution des informations et l’utilisation des résultats pour améliorer le projet.

Le reste du module explique en détail comment utiliser la matrice de S&E. On trouve à l’annexe C un exemple de matrice de S&E basée sur le cadre logique figurant à l’annexe B.

5.1.3 Questions et indicateurs de performance

Il n’est pas rare qu’après avoir bien détaillé les objectifs dans la matrice du cadre logique on passe directement à l’énoncé des indicateurs. Il en résulte une série de problèmes car les gens se noient dans les détails avant de s’être mis d’accord sur les raisons pour lesquelles les indicateurs qu’ils proposent présentent un intérêt et sur la façon dont ils pourront aider la prise de décision.

Le fait de repérer les questions relatives à la performance à chaque niveau de la hiérarchie des objectifs (voir point 2, sous 5.1.2 ci-dessus) avant de définir en détail les indicateurs vous permet d’orienter la collecte d’informations sur ce qui fera vraiment progresser la compréhension et améliorera la performance du projet. Les questions relatives à la performance sont très utiles pour les projets qui cherchent à innover sur *la façon de* procéder en matière de développement. Par exemple, le projet FODESA au Mali sous-traite toutes les activités. Il lui faut apprendre *la façon de* mettre en œuvre correctement cette procédure et donc surveiller la qualité du processus et pas seulement les réalisations.

Les questions relatives à la performance vous permettent de commencer à recenser les informations dont vous avez besoin. Il peut s’agir d’indicateurs et, éventuellement, d’informations de référence supplémentaires qui vous aideront à interpréter les informations fournies par les indicateurs.

Attention, ces derniers ne donneront jamais qu’une vue partielle de la situation. Ils représentent une simplification ou une approximation d’une situation donnée. Un indicateur ne fait que mettre en évidence des changements qui sont en général plus complexes.

Pratiquement n’importe quel sujet devant faire l’objet d’un suivi peut être évalué à l’aide d’indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. De nombreux indicateurs sont exprimés au moyen d’adjectifs, dont les plus courants sont les suivants: réussi, adapté, équitable, de qualité, effectif, participatif, renforcé, performant. Lorsque vous utilisez des adjectifs, assurez-vous que toutes les personnes intéressées sont d’accord sur leur signification.

En recourant à des indicateurs pour évaluer l’impact, vous essayez de caractériser globalement une réalité qui est en fait composée de différents éléments. Un projet cherche en général à apprécier l’impact qu’il a sur la “qualité de vie” ou “la réduction de la pauvreté”. Or, chaque composante du projet apporte sa propre contribution: les activités dans le domaine de la santé ont réduit la morbidité/mortalité, le développement agricole a contribué à augmenter les rendements et les revenus, l’alphabétisation fonctionnelle a renforcé l’estime de soi, etc. Par conséquent un indicateur, ou même plusieurs, ne suffira pas à expliquer les changements. Lorsqu’il s’agit d’évaluer l’impact, une analyse descriptive permet souvent de mieux appréhender les évolutions d’ensemble que des indicateurs isolés.

5.1.4 Comparer pour apprécier les changements

L'une de vos premières tâches concrètes, en tant que directeur de projet ou coordinateur de l'unité de S&E, sera souvent d'établir une base de référence. Pour pouvoir constater un changement, il faut un point de comparaison. Vous disposez de deux options, comportant chacune ses avantages et ses inconvénients selon les cas, mais qui sont souvent complémentaires et toutes deux nécessaires pour une appréciation fiable de l'impact attribuable au projet:

1. Comparer la situation "avant projet", par exemple d'une communauté, d'une catégorie de ménages ou d'une organisation, avec celle observée "avec projet". Cela implique la répétition dans le temps d'enquêtes comparables, avant et après le démarrage de l'action.
2. Comparer la situation "sans projet" avec la situation "avec projet" à un moment donné. Cela nécessite de mener une enquête sur deux échantillons de personnes ou de communautés analogues et dans la même zone, l'un ayant participé au projet (échantillon de bénéficiaires) et l'autre non (échantillon témoin).

Dans la pratique ces deux types de comparaison sont souvent nécessaires pour pouvoir apprécier non seulement des différences de situations (situation avant projet/avec projet, ou situation sans projet/avec projet) mais aussi et surtout des différences dans des changements de situation (changement intervenu sans projet/changement intervenu avec projet). C'est notamment le cas quand des facteurs externes au projet exercent une forte influence sur la situation des populations (conditions climatiques, évolution des prix, changements de politiques, etc.) et qu'il faut donc chercher à "isoler" l'effet spécifique du projet.

Pour obtenir la situation de référence "avant projet", ou plus précisément juste avant le démarrage de son action sur le terrain, il y a deux possibilités: i) mener une enquête de base et/ou utiliser les données existantes pour l'année de démarrage du projet ("année 0") sur l'ensemble de la zone d'intervention prévue, mais sans savoir quels villages participeront ou non au projet et à partir de quand (dans ce cas l'échantillon de villages ou ménages enquêtés devra être assez large), ou, ii) mener des enquêtes-diagnostic dans les villages ou dans les départements au fur et à mesure qu'ils "entrent" dans le projet. Dans ce deuxième cas on aura une enquête de référence "avant projet" pour chaque "génération" de villages participants, donc une situation de référence plus exacte. Par contre il sera plus difficile d'établir un échantillon témoin. Le choix de la méthode dépendra de la nature du projet, de sa stratégie de mise en œuvre et des indicateurs retenus.

5.1.5 Actualiser les besoins d'information et les indicateurs

Un bon système de S&E est un système qui évolue dans le temps. À mesure que le projet avance, les activités changent, les groupes évoluent et on comprend de mieux en mieux quelles sont les informations utiles. Prévoyez donc une révision régulière de la liste des informations et des indicateurs nécessaires.

5.2 Déterminer ce que vous avez besoin de savoir

5.2.1 L'information pour et avec les différents acteurs

Pour décider de ce que vous avez besoin de savoir, commencez par essayer de comprendre les besoins d'information des différents acteurs concernés par le projet. Cela exige d'effectuer avec eux l'analyse des informations dont ils ont besoin, soit en leur demandant d'établir leurs propres listes, soit en révisant avec eux une liste qui leur est proposée. Chaque acteur aura tendance à axer ses demandes en matière de S&E sur les domaines qui l'intéressent directement (voir tableau 5-1). Le fait d'associer différents acteurs à l'identification des informations à suivre est aussi de nature à améliorer les chances de celles-ci d'être utilisées.

Tableau 5-1. Exemples d'indicateurs demandés par différents acteurs dans un projet de vulgarisation "de paysan à paysan" au Mexique²

Bailleurs de fonds	Agents de vulgarisation et conseillers techniques	Agriculteurs
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilités d'acquérir des connaissances • Conditions agroclimatiques rencontrées • Zones marginales • Extension de l'impact • Constitution d'alliances et/ou de réseaux • Sensibilisation aux problèmes de la santé et de l'équité hommes-femmes • Vision et appui à l'échelon local • [Travail avec] les populations indigènes • Aptitude à parler la langue des paysans 	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation du projet • Vulgarisation indirecte (nombre de parcelles expérimentales) • Impact des ateliers de formation • Changements dans le revenu et/ou le patrimoine par rapport à d'autres groupes • Efficacité à faire valoir le savoir-faire technique au niveau local • Changements dans les comportements • Rendements • Acquisition de connaissances • Persévérance • Pérennité des résultats • Dévouement des agents de vulgarisation • Simplicité requise dans le langage et le maniement des techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise de l'érosion • Nutrition et vitamines • Rendements • Qualité des productions agricoles • Travail, intrants • Variété de la production agricole (diversification) • Revenu • Facilité d'exécution des travaux agricoles • Travailler ensemble en tant que groupe • Génération d'un revenu indépendant • Éviter de susciter les critiques des autres • Confiance en soi • Diminution de l'exode • Création d'emplois • Inculquer quelque chose d'utile, de pratique

Faites la liste de tous les acteurs concernés et organisez des réunions avec ces derniers afin de définir leurs besoins d'information (voir encadré 5-1). Sachez que les besoins d'information ne peuvent pas tous être prévus à l'avance. À mesure que le projet progresse et que les acteurs en acquièrent une vision plus claire et une meilleure compréhension, il faudra les revoir avec eux.

L'unité de S&E du projet peut être amenée à coordonner la circulation de l'information pour assurer que les différents éléments d'information se complètent (sans faire double emploi) et organiser l'accès de chacun aux données et aux analyses de tous. Pour plus de détails sur l'élaboration de la stratégie de communication du S&E, voir le module 6.

Encadré 5-1. Zimbabwe – Rassembler les idées avant de choisir des indicateurs

Dans un projet de développement de l'irrigation au Zimbabwe, lors de la révision du cadre logique, une première série d'indicateurs avait été constituée par les personnels et les consultants du projet à l'occasion de visites dans les périmètres irrigués et au cours de discussions avec des agriculteurs et des agricultrices, des responsables de district et des agents de vulgarisation. Pour affiner cette série d'indicateurs, deux ateliers d'une journée et demie ont été organisés avec une quarantaine de participants chacun. Des explications ont d'abord été fournies aux participants sur la conception et la justification du suivi du projet. Les réalisations attendues du projet et les indicateurs identifiés ont été présentés aux participants. Les indicateurs relatifs aux périmètres irrigués ont été affinés avec les agriculteurs. Les indicateurs institutionnels ont été affinés au cours d'entretiens avec les responsables du projet. Les relations institutionnelles et les attributions/rôles respectifs en ce qui concerne le suivi au niveau du périmètre irrigué, au niveau du district et au niveau national ont également été traités.

² Blauert, J. et Quintanar, E. 2000. "Seeking Local Indicators: Participatory Stakeholder Evaluation of Farmer-to-Farmer Projects, Mexico". In: M. Estrella (éd.), *Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*. Londres: Intermediate Technology Publications, p. 32 à 49.

5.2.2 Le S&E pour les différents niveaux de la hiérarchie des objectifs

Commencez par déterminer vos besoins d'information par rapport à la hiérarchie des objectifs. A chaque niveau de la hiérarchie des objectifs (objectif général, objectif spécifique, réalisations et activités) correspondent des questions relatives à la performance, et par conséquent des besoins d'information spécifiques. En général, à mesure que vous vous élevez dans la hiérarchie des objectifs et que vous passez des activités à l'objectif général, le S&E tend à se compliquer (voir tableau 5-2). Par exemple, au niveau des activités et des réalisations, vous pouvez très facilement savoir quelles activités ont été achevées et quels en ont été les produits directs. Il s'agit là d'informations opérationnelles. En revanche, il est plus difficile de déterminer les effets combinés de plusieurs réalisations.

Au niveau de l'impact, pour évaluer dans quelle mesure un projet a réduit la pauvreté et amélioré les moyens de subsistance des bénéficiaires, il faut déterminer soigneusement quelles questions relatives à la performance et quels indicateurs seront appropriés. En général, à mesure que vous remontez les niveaux de la hiérarchie des objectifs, vous jugerez probablement nécessaire de combiner information qualitative et quantitative, vous affranchissant progressivement des seuls indicateurs quantitatifs pour juger des avancées du projet.

Tableau 5-2. Des besoins d'information variables selon le niveau hiérarchique de l'objectif

Niveau dans la hiérarchie des objectifs	Que faut-il suivre et évaluer?
Activités	Les activités programmées ont-elles été menées à bien dans les délais et dans les limites du budget? Quelles activités non programmées ont-elles été mises en œuvre?
Réalisations	Quels sont les produits et services concrets directement obtenus par le projet comme résultat des activités menées?
Objectif spécifique (composante)	Quels ont été les changements induits par les réalisations et dans quelle mesure sont-ils susceptibles de contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique du projet et à son impact souhaité? Globalement, sur la durée du projet, celui-ci a-t-il permis de réaliser les changements que l'on puisse lui imputer de façon réaliste?
Objectif général	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux finalités de long terme qui lui avaient été fixées? Quelles ont été les conséquences imprévues – positives ou négatives – du projet? Quelles en sont les raisons?

5.2.3 Les cinq questions clés

Après avoir identifié les informations de base nécessaires pour savoir si le projet se déroule comme prévu, vous serez peut-être amenés à ajouter des besoins d'information supplémentaires. Il vous faut être sûr de pouvoir couvrir les cinq grands domaines de l'évaluation (voir 2.1), que nous appellerons ici "les cinq questions clés":

1. **Pertinence** – Le projet était-il/est-il une bonne idée étant donné la situation à améliorer? S'attaque-t-il aux priorités du groupe cible? Pourquoi?
2. **Efficacité** – L'objectif spécifique a-t-il été atteint? Les réalisations et activités prévues dans les différentes composantes ont-elles abouti? Pourquoi? La logique de l'intervention est-elle correcte? Pourquoi?
3. **Efficience** – Les moyens (en ressources et en temps) ont-ils été utilisés de manière optimale pour obtenir les résultats? Pourquoi? Que pouvait-on faire autrement pour améliorer la mise en œuvre et maximiser ainsi l'impact, moyennant un coût acceptable et soutenable?
4. **Impact** – Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la réalisation de ses finalités à long terme (lutte contre la pauvreté, etc.)? Pourquoi? Quelles ont été les conséquences imprévues – positives ou négatives – du projet? Pourquoi se sont-elles produites?
5. **Durabilité** – Une fois achevé, le projet aura-t-il des impacts positifs persistants? Pourquoi?

Le S&E des opérations se concentrera sur les aspects d'“efficacité” et d'“efficience”. Les analyses plus stratégiques, par exemple au cours des bilans annuels et des missions de supervision, s'intéresseront davantage aux aspects de “pertinence”, d'“impact” et de “durabilité”. Certains projets sont également invités à apporter la preuve de leur rentabilité (voir encadré 5-2).

Encadré 5-2. Comprendre la rentabilité

De plus en plus, les projets sont invités à apporter la preuve de leur rentabilité. Cela signifie qu'ils doivent montrer combien ils ont dépensé par “bien” ou par “service” obtenu. Par exemple, pour chaque personne fréquentant le nouveau dispensaire, combien le projet a-t-il dépensé en termes de temps de personnel, de formation, de kilomètres parcourus et de matériaux de construction? Le calcul peut s'effectuer en comparant les coûts réels du projet et les prévisions de dépenses initiales. Une autre méthode plus courante consiste à calculer les coûts unitaires et à les comparer avec les coûts correspondants dans des projets analogues. L'analyse coût/efficacité devrait permettre d'obtenir des bénéfices maximums au moindre coût unitaire possible de chaque bénéfice – quelle que soit la manière dont le bénéfice est défini.

En pratique, cependant, ce type de calcul se révèle difficile quand on travaille sur des aspects immatériels tels que le renforcement des organisations locales, la sensibilisation aux problèmes des femmes, le renforcement de la démocratie, etc. Il n'est pas aussi facile de comptabiliser une unité supplémentaire de “démocratie” que de chiffrer l'augmentation de fréquentation d'un dispensaire. De plus, ce qui est considéré comme une utilisation “efficace” des ressources dans un contexte peut apparaître comme un gaspillage ailleurs.

5.2.4 Être attentif aux préoccupations transversales

Beaucoup de projets appuyés par le FIDA s'efforcent d'encourager l'égalité hommes-femmes parallèlement à la réduction de la pauvreté. Pour pouvoir apprécier correctement les résultats obtenus en ce qui concerne l'égalité entre hommes et femmes, vous aurez besoin d'un système de S&E qui différencie les données en fonction du sexe de la personne bénéficiaire. Sinon, le projet aura le plus grand mal à démontrer qu'il atteint ses objectifs dans des domaines sensibles aux aspects de genre comme “l'augmentation du pouvoir d'achat” ou “l'amélioration de l'accès à la terre”. Il faudra formuler des indicateurs qui permettent la collecte et l'analyse de données par sexe. Les études de base et les enquêtes thématiques intermédiaires devront également tenir compte de la spécificité des sexes.

Dans un projet mis en œuvre au Zimbabwe, lors d'ateliers de préparation du système de suivi, il y a eu entre les participants des débats animés sur les moyens d'adopter une perspective prenant en compte la problématique hommes-femmes. Les problèmes de genre sont d'une importance cruciale pour la réussite d'un projet, vu la persistance des disparités entre hommes et femmes du point de vue du droit foncier, de la division du travail, de l'accès aux bénéfices, etc. Pourtant, ils n'avaient pas été expressément pris en compte dans les objectifs du projet. L'intérêt porté à la question de l'égalité entre hommes et femmes dans le suivi des changements induits par le projet a permis de mettre en évidence qu'il s'agissait d'un problème transversal concernant l'ensemble de l'intervention.

Vos besoins d'informations spécifiques sur la problématique hommes-femmes seront en rapport avec vos objectifs, les exemples suivants ne sont donc mentionnés que pour servir de points de repère:

- incidence des retards de croissance parmi les garçons et les filles;
- nombre et type de ménages participant à des activités génératrices de revenus en rapport avec le microcrédit, spécialement les familles pauvres et très pauvres dont le chef est une femme;
- nombre de garçons et de filles déscolarisés;
- nombre d'agriculteurs et d'agricultrices satisfaisant leurs besoins alimentaires de base, accroissement de x% à y% de la population cible à l'achèvement du programme;
- nombre de maladies liées à la malnutrition parmi les femmes/les hommes et parmi les filles/les garçons, réduction de x à y à l'achèvement du programme.

D'autres disparités sociales jugées importantes par le projet devront également faire l'objet d'un suivi adapté. Au Népal, par exemple, un projet distinguera les bénéficiaires non seulement par sexe, mais aussi par caste et par groupe ethnique. L'équipe chargée de la mise en œuvre du projet sera ainsi mieux à même de déterminer si les groupes les plus vulnérables bénéficient des réalisations.

5.2.5 Ne pas oublier l'information opérationnelle

L'information servant à la gestion des opérations du projet est tout aussi importante pour la performance globale que l'information sur les résultats en matière de stratégie. Le suivi de l'information opérationnelle est simple dans la plupart des projets, en particulier parce que le suivi des aspects physiques et financiers n'implique que des comptages. Cependant, pour ne pas perdre inutilement du temps et de l'énergie, il y a intérêt à limiter ce type de suivi au strict nécessaire. Pour les domaines clés de la gestion opérationnelle, le tableau 5-3 énumère les principales fonctions de gestion et les besoins d'information correspondants.

Tableau 5-3. Domaines clés de la gestion opérationnelle, fonctions de gestion et besoins d'information

Domaine de la gestion opérationnelle	Principales fonctions de gestion	Besoins d'information
Planification du travail et suivi des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Programmation annuelle, trimestrielle et hebdomadaire des activités • Affectation de ressources aux activités • Vérification du déroulement des activités et réponses aux problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Listes détaillées des activités, des sous-activités et des tâches pour l'obtention des réalisations • Listes des ressources nécessaires par activité • Avancement des activités et des tâches
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> • Affectation de ressources financières aux activités et aux tâches • Suivi budgétaire • Révision des budgets en fonction des besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Information générale sur la gestion financière du projet
Gestion des installations, des bâtiments et de l'équipement	<ul style="list-style-type: none"> • Achat et entretien de l'équipement • Affectation des équipements 	<ul style="list-style-type: none"> • Registre des éléments d'actif • Utilisation des véhicules • Calendrier, normes et responsabilités pour la maintenance du matériel
Gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et suivre les programmes de travail du personnel • Évaluation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Emploi du temps du personnel
Gestion des contrats	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement des contrats • Suivi de l'exécution des contrats 	<ul style="list-style-type: none"> • Copies des contrats • Date d'achèvement des contrats • Information sur la qualité d'exécution des engagements contractuels

5.2.6 Suivre la qualité de l'intervention et son contexte afin d'expliquer les avancées du projet

En Indonésie, le personnel d'un projet s'exprimait ainsi: "Nous avons besoin de comprendre le lien entre l'avancement des réalisations physiques et le bénéfice retiré de celles-ci par les familles rurales pauvres. Par exemple, nous ne savons pas quels sont les effets sur les pauvres quand les données de suivi indiquent qu'il a été construit 50 km de routes de desserte sur les 100 km programmés. Nous ne savons donc pas quels sont les progrès obtenus grâce à nos investissements. Avec nos indicateurs physiques actuels, nous ne pouvons pas saisir le lien entre l'investissement, l'activité, les réalisations et les améliorations effectives".

Pour *expliquer les progrès* – et pas seulement mesurer la portée *quantitative* – vous pouvez:

- suivre la qualité du processus de mise en œuvre;
- utiliser des méthodes qualitatives qui permettent de demander aux gens leur opinion sur le processus;
- tenir à jour votre connaissance du contexte dans lequel le projet mène ses opérations.

En tant que directeur de projet ou coordonnateur de l'unité de S&E, vous constaterez sans doute qu'il faut beaucoup de temps pour suivre la mise en œuvre des moyens, le déroulement des activités et les réalisations obtenues. C'est pourtant indispensable. De plus, l'exemple de la coopérative chilienne – mentionné au début de la section 5 – montre que cela n'est pas suffisant. Vous aurez besoin de savoir *pourquoi* quelque chose fonctionne bien ou mal pour adapter l'orientation stratégique et procéder aux ajustements nécessaires. Le simple fait de savoir que vous avez, par exemple, construit 86% des routes dans les délais prévus ne vous dit pas si ces routes sont de bonne qualité, si elles sont situées là où il faut, et si elles ont un impact en termes de réduction de la pauvreté, ou si les capacités locales nécessaires à leur entretien ont été créées.

Prenons un exemple pratique pour comprendre la relation entre les réalisations attendues et un suivi qui explique les avancées du projet. Bon nombre de projets appuyés par le FIDA visent à "renforcer les capacités" ou à "mettre en place des institutions locales". Les indicateurs couramment utilisés pour ce type d'activités peuvent être: "le nombre de groupes de paysans constitués" ou "le nombre de vulgarisateurs formés". Cependant, cela ne vous dit rien sur la qualité du travail ou sur son impact. Vous pourrez avoir contribué à la création d'une centaine de groupements de petits paysans mais constater six mois après la première réunion qu'il n'y en a plus que 18 qui fonctionnent encore. Vous devrez donc suivre, par exemple, la qualité du processus entrepris pour mettre en place les groupes, afin d'être ensuite mieux à même d'effectuer les ajustements nécessaires pour aider les groupements à fonctionner sur la durée. Autre exemple: pour apprécier l'impact des groupes, il vous faudra évaluer avec leurs membres comment leur appartenance au groupement leur permet (ou non) d'améliorer leurs conditions de vie.

Dans la pratique, il faut recourir à des méthodes qualitatives pour que le suivi vous permette de comprendre ce qui se cache derrière les chiffres (voir module 6 et annexe D).

Il est également indispensable, pour interpréter les réussites ou les échecs, de se tenir informé sur l'environnement dans lequel se déroule le projet. Les moyens de suivre l'évolution du contexte d'un projet sont évoqués en 2.2.3. Par exemple, les personnes impliquées dans le projet pourront se tenir informées en utilisant les sources existantes et en faisant appel à leurs réseaux formels et informels. Cependant les mises à jour de la connaissance du contexte sur des questions clés en rapport avec le projet peuvent aussi être sous-traitées en tant que thèmes de recherche. Vous pouvez aussi organiser un séminaire annuel auquel vous invitez des spécialistes à venir exposer les tendances de certains paramètres. Les domaines à prendre en compte dépendent de la nature du projet. Ceux qui retiennent généralement l'attention sont notamment: la législation, l'environnement macroéconomique (marchés, prix), les politiques agricoles et les tendances des prix aux niveaux national et international, la situation en ce qui concerne la pauvreté, les relations hommes-femmes, le contexte organisationnel, l'évolution démographique et les tendances dans le domaine de la santé.

5.2.7 Être à l'affût des effets imprévus

Les indicateurs sont d'une importance cruciale pour les projets. Ils représentent les informations que vous savez utiles pour vous. Mais qu'en est-il des informations importantes sur ce à quoi nous ne nous attendons pas? Dans l'exemple chilien, personne n'avait songé à s'arrêter sur les résultats financiers des nouveaux investissements.

Certains projets inscrivent dans leurs évaluations annuelles, intermédiaires et terminales la question des impacts positifs et négatifs imprévus qui ne font pas partie de la hiérarchie des

objectifs. C'est là une bonne pratique de S&E. Le module 6 et l'annexe D décrivent plusieurs méthodes d'analyse des impacts imprévus.

Les effets imprévus peuvent aussi être détectés grâce à des séances de réflexion plus fréquentes. Quand vous décidez de ce qu'il faudra suivre, vous ne pouvez pas prévoir l'inconnu. Mais vous pouvez prévoir du temps pour une réflexion sur l'inattendu. Demandez-vous "que s'est-il produit d'inattendu en rapport avec telle activité, tel partenariat, telle réalisation, telle composante du projet?". Pour tirer cela au clair, il faut se poser les questions suivantes:

- Depuis la dernière fois que nous nous sommes réunis, qu'est-il arrivé que nous n'avions pas prévu?
- En quoi était-ce différent de ce que nous avions escompté?
- Quelles sont les conséquences de ces événements imprévus pour notre travail (par exemple, pour une activité spécifique, une relation avec une autre organisation ou une réalisation spécifique du projet)?

5.2.8 Le principe "trop d'information tue l'information"

L'une des tâches les plus difficiles pour les projets est de maintenir le suivi dans les limites de leurs possibilités.

Le principal motif de mécontentement des agents chargés du S&E est sans doute que le suivi d'un grand nombre d'indicateurs se fait au détriment du "vrai" travail de mise en œuvre. Il est très important de réduire la collecte des données au minimum nécessaire pour répondre aux besoins essentiels en matière de gestion, de réflexion-capitalisation et de compte rendu. En voulant suivre trop de choses, on risque de réduire à néant tout le système de S&E.

En Colombie, le projet PADEMER a rencontré de multiples difficultés en raison du grand nombre d'indicateurs proposés dans le rapport de préévaluation. C'est ce qui a amené l'unité de suivi à animer une révision des indicateurs avec l'unité nationale responsable de la coordination technique et les ONG chargées de la mise en œuvre. Les différents partenaires se sont entendus pour continuer à utiliser les indicateurs d'impact clés proposés dans le rapport de préévaluation ("variation des revenus" et "création d'emplois"). Ensuite, des indicateurs ont été formulés pour les cinq composantes du projet: développement productif, gestion des entreprises, marchés et commercialisation, développement organisationnel et services financiers. À la place de la centaine d'indicateurs initiaux, il n'y a plus que 18 indicateurs clés qui permettent de rendre compte des changements que les acteurs concernés par le projet attendent de celui-ci.

Avec les personnes impliquées dans la définition détaillée du plan opérationnel de S&E, passez au crible tous les indicateurs proposés avant d'accepter d'en assurer le suivi. Pour chaque indicateur ou chaque élément d'information que vous-mêmes ou d'autres proposez de suivre et d'évaluer, demandez-vous, "Qui a *besoin* d'utiliser cette information, quand et pour quoi faire exactement?".

Si vous avez des doutes sur un indicateur, n'hésitez pas à l'exclure de votre système de S&E – aussi tentant qu'il puisse être de penser que quelqu'un le trouvera peut-être utile. Inclure ce que vous auriez envie de savoir ne peut que vous rendre la vie plus difficile. Essayez de n'inclure que ce que vous avez besoin de savoir.

5.3 Utiliser la matrice de S&E pour une planification détaillée

5.3.1 À propos de la matrice de S&E

Pour rendre le S&E opérationnel, vous avez besoin d'un certain nombre de détails, qui peuvent être récapitulés dans la matrice de S&E (voir tableau 5-4). La suite du présent module, ainsi que les modules 6 à 8, expliquent comment utiliser chaque colonne. Dans ce paragraphe, nous décrirons brièvement la matrice de S&E en examinant tour à tour chacune des colonnes.

Tableau 5-4. Contenu de la matrice de S&E

Questions relatives à la performance	Besoins d'information et indicateurs	Information de référence – exigences, nature et responsabilités	Collecte des données – méthodes, fréquence et responsabilités	Formulaires nécessaires, planification, formation, gestion des données, compétences, ressources et responsabilités	Analyse, établissement des rapports, restitution des informations, mise en œuvre des adaptations, responsabilités
EXEMPLE – Réalisation 1 du projet					
EXEMPLE – Activité 1.1 du projet:					

5.3.2 Étape 1. Identifier les questions relatives à la performance

Au lieu de commencer par les indicateurs, commencez par formuler les questions relatives à la performance. Il vous sera ainsi plus facile de concentrer la collecte de l'information sur ce que vous utiliserez effectivement pour comprendre et améliorer la performance du projet. La définition des questions relatives à la performance (indicateurs et méthodes de sélection) sera un processus itératif: faites un choix initial, évaluez sa faisabilité, acceptez-le et utilisez-le ou bien rejetez-le et cherchez l'option suivante. L'étape 1 est examinée plus en détail au point 5.4.

5.3.3 Étape 2. Identifier les besoins d'information et les indicateurs

À partir des questions relatives à la performance, il vous sera plus facile de choisir des indicateurs utiles et de définir les autres besoins d'information pour lesquels il vous faudra collecter des données. Seules sont nécessaires les données qui vous aident à apporter une réponse à vos questions relatives à la performance. Vous pourrez ainsi éviter de collecter des informations qui seraient difficiles à utiliser pour orienter la stratégie et les opérations du projet. Cette étape est examinée plus en détail au point 5.5.

5.3.4 Étape 3. Savoir de quelle information de référence vous avez besoin

Beaucoup d'enquêtes de référence sont à la fois trop lourdes et sous-utilisées. Pour savoir si vous avez besoin de réunir des informations de référence pour répondre à telle question relative à la performance, demandez-vous d'abord si vous avez besoin de comparer des informations pour pouvoir répondre à la question. Si ce n'est pas le cas, ou si l'information existe déjà, vous n'aurez pas besoin alors d'informations de référence. Cette étape est examinée plus en détail au point 5.6.

5.3.5 Étape 4. Quelle méthode de collecte des données utiliser, qui charger de la collecte et quelle doit en être la fréquence?

Une fois que vous avez décidé de quelles informations vous avez besoin et quels indicateurs seront utilisés, il vous faut choisir les méthodes à employer pour la collecte des données. Vous avez plusieurs options: des méthodes plutôt qualitatives ou plutôt quantitatives, plus ou moins participatives, et plus ou moins exigeantes en ressources. Chacune vous fournira des informations d'un niveau de précision et de fiabilité variable.

Toute décision sur la méthode à employer implique nécessairement un compromis entre ces différents facteurs (voir encadré 5-3). On est parfois amené à renoncer à l'utilisation d'un indicateur si sa collecte, par exemple, se révèle trop coûteuse. Cela suppose également que vous vous demandiez par qui la méthode sera utilisée. Ainsi, si les agents concernés n'ont pas les compétences requises pour mettre en œuvre la méthode que vous jugez souhaitable, vous devrez prévoir une formation – ou choisir une autre méthode si vous n'avez pas les ressources nécessaires pour cette formation.

Il vous faut également définir la fréquence des opérations de collecte. Elle variera en fonction des questions et des indicateurs. Si un indicateur important doit être renseigné fréquemment, vous serez peut-être amenés à réduire la fréquence des opérations de collecte pour un autre indicateur moins important, ou tout simplement à rayer celui-ci de la liste. Différentes méthodes sont présentées en détail dans le module 6 et à l'annexe D.

Encadré 5-3 Trouver un compromis entre le coût, la nature de l'information et la connaissance supplémentaire qu'elle apporte

Supposez que votre question relative à la performance soit formulée comme suit: "Quelles améliorations ont-elles été apportées à la sécurité alimentaire des ménages à la suite des activités du projet?" Deux éléments principaux d'information devront être recherchés: 1) la nature et l'ampleur des changements observés en ce qui concerne la sécurité alimentaire des ménages cibles et 2) la part de ces changements qui peut être attribuée au projet. Les informations de ce type ne donnent pas lieu à des analyses très fréquentes, car elles évoluent lentement. Une enquête effectuée environ une fois tous les deux ans devrait donc suffire pour renseigner la question considérée.

Pour recueillir des informations sur les changements intervenus en matière de sécurité alimentaire, vous pourriez envisager trois méthodes différentes: i) une enquête détaillée sur les ménages conduite par des chercheurs indépendants, ii) un processus d'évaluation participatif dans lequel les femmes font leur propre suivi et échangent leurs observations, ou iii) des entretiens avec des groupes ciblés de façon à étudier les changements intervenus dans des groupes sociaux spécifiques. La première méthode serait la plus exigeante en ressources mais aussi la mieux en mesure de produire des résultats quantifiés. La deuxième méthode peut aussi, si l'animation en est bien faite, donner des résultats précis mais à un moindre coût que la première méthode et, de plus, elle entraîne des débats qui sont susceptibles de produire des idées nouvelles. Un autre avantage de cette méthode serait de permettre à la population féminine des villages de mieux comprendre le projet. La troisième méthode donnerait les informations les moins précises et les moins quantifiables, mais serait aussi la plus économe en ressources. Avant de vous engager dans des opérations de collecte des données coûteuses, demandez-vous sérieusement si une méthode plus simple ne pourrait pas vous fournir *suffisamment* d'informations, de *qualité acceptable*, pour répondre à vos besoins.

5.3.6 Étape 5. Prévoir les moyens nécessaires pour la collecte de l'information

Pour qu'une méthode vous permette d'obtenir les informations désirées, il vous faudra mettre en place les conditions nécessaires pour qu'elle soit opérante. Ces conditions constituent un élément que la polarisation sur le choix des indicateurs fait souvent oublier – bien que le succès en dépende. Pour chaque méthode, demandez-vous si vous devez, et comment vous devez:

- établir des formulaires de saisie des données;
- mettre au point des fiches, des systèmes de classement et des bases de données pour ordonner et stocker l'information;
- former le personnel, les partenaires ou membres des communautés locales qui seront impliqués dans le système;

- vérifier et valider les données;
- organiser le S&E externe ou les expertises qui s'avéreraient nécessaires;
- décider à qui seront confiées les différentes tâches;
- veiller à ce que chacun dispose de moyens financiers et matériels suffisants.

Cette question est examinée plus en détail dans les modules 6 et 7.

5.3.7 Étape 6. Organiser l'analyse, la restitution et l'utilisation de l'information

Les unités de S&E sont souvent tellement pressées de démarrer la collecte des données qu'elles ne s'intéressent pas suffisamment à la manière dont cette information sera utilisée pour mener les analyses nécessaires et indiquer les changements à apporter au projet.

Pour être sûrs que les données seront utilisées – et pas seulement recueillies – demandez-vous comment vous organiserez l'analyse de l'information pour chaque question relative à la performance. Pour pouvoir apporter la réponse à une question relative à la performance, on est parfois amené à analyser d'abord certaines informations éparses. Qui fera cette analyse? À quel moment? Demandez-vous aussi sous quelle forme l'information devrait être présentée pour pouvoir être utilisée par plusieurs catégories d'acteurs. Par exemple, une présentation visuelle, sous forme de graphiques ou de cartes, serait-elle utile? Ou faut-il organiser plusieurs réunions au niveau des communautés pour obtenir davantage de réactions à l'analyse initiale de l'information?

Et, surtout, demandez-vous comment l'information obtenue peut être utilisée pour vérifier les avancées du projet et apporter à mesure les améliorations nécessaires. Cette question est examinée plus en détail dans les modules 6 et 8.

5.4. Se faire guider par les questions relatives à la performance

5.4.1 Qu'est-ce qu'une question relative à la performance?

Au moment du démarrage, la plupart des projets passent directement à la définition d'indicateurs quantitatifs après avoir révisé la hiérarchie des objectifs énoncés dans la matrice du cadre logique (voir 3.3). Il en résulte généralement de longues listes d'indicateurs quantitatifs uniquement axés sur les valeurs cibles, laissant de côté d'autres informations essentielles pour expliquer les chiffres obtenus. Si l'on ne comprend pas le "pourquoi" des choses, il est difficile d'ajuster la stratégie et les opérations du projet pour générer davantage d'impact.

Essayez plutôt de commencer par définir les questions clés – les questions relatives à la performance – auxquelles vous devez apporter une réponse pour chaque activité et réalisation, et pour l'objectif spécifique et l'objectif général. En mettant d'abord l'accent sur les questions vous éviterez d'être submergés par un trop grand nombre d'indicateurs qui, en définitive, ne vous apprendront rien sur ce que vous avez réellement besoin de savoir pour améliorer le projet.

Les questions relatives à la performance vous aident à concentrer la recherche et l'analyse de l'information sur ce qui est nécessaire pour savoir si le projet donne les résultats escomptés ou, sinon, pourquoi. Une fois que vous avez formulé vos questions relatives à la performance, vous pouvez choisir plus facilement l'information que vous avez besoin de suivre plutôt que celle que vous auriez *envie* de suivre.

Les questions relatives à la performance vous permettent d'analyser ensemble différents types d'information, en vous donnant une structure qui permet de les combiner. C'est un point particulièrement important aux niveaux supérieurs de la hiérarchie des objectifs. Dès lors que vous pourrez vous appuyer sur cette structure, vous serez en mesure de traiter les différents indicateurs aux différents niveaux de la hiérarchie des objectifs afin d'en tirer la compréhension des événements recherchée. Le tableau 5-5 le montre clairement. Les projets qui n'auront pas posé les questions relatives à la performance n'auront que les informations/indicateurs figurant dans la colonne de droite, qu'il leur faudra alors interpréter en fonction de l'objectif général, de l'objectif spécifique ou de la réalisation.

Prenons un exemple qui a trait à la formation, élément commun à la plupart des projets. Supposez que l'une des réalisations attendues de votre projet soit formulée ainsi "les agents de vulgarisation agricole utilisent des méthodes plus nettement participatives dans leur travail avec les agriculteurs". L'activité correspondante du projet pourrait être "organiser cinq stages de formation de 10 jours à l'intention d'un total de 60 agents de vulgarisation". Il est évidemment facile d'enregistrer le nombre de stages de formation organisés, leur durée et le nombre de participants. Au niveau "réalisation" du cadre logique, vous pourriez vous contenter d'additionner le nombre d'agents de vulgarisation ayant reçu une formation aux méthodes participatives. Mais, ce que vous vous proposez d'obtenir, c'est sans doute que ces méthodes participatives soient effectivement utilisées à plus grande échelle sur le terrain et, ensuite, que le projet contribue davantage à l'adoption de pratiques agricoles améliorées parmi les paysans.

Un indicateur quantitatif pourrait être "le pourcentage d'agents de vulgarisation formés utilisant des méthodes participatives sur le terrain". Mais qu'entend-on par "participatif" et "utiliser"? Un tel indicateur ne nous apprend rien sur l'ampleur ou la qualité de l'utilisation des méthodes en question, et les informations qu'il fournit seront donc pratiquement sans intérêt. En l'occurrence, une question relative à la performance serait plus utile. Par exemple, "les agents de vulgarisation formés utilisent-ils réellement leur savoir-faire participatif sur le terrain?" Les rapports établis par les agents de vulgarisation eux-mêmes sur la manière dont leur travail de terrain progresse peuvent être complétés par des rapports émanant des agriculteurs avec lesquels les agents de vulgarisation sont en contact. Ce n'est qu'en faisant les comptes, en mesurant la qualité de mise en œuvre des compétences acquises et l'intérêt que les résultats suscitent chez les agriculteurs que vous pourrez obtenir une réponse qui vous aide à déterminer si le projet est géré pour l'impact.

Tableau 5-5. Exemples de questions relatives à la performance et liens avec les besoins d'information et les indicateurs

Exemple d'objectif	Exemples de questions relatives à la performance	Exemples de besoins d'information et d'indicateurs
Objectif général: amélioration durable du revenu non agricole de 135 000 ménages pauvres des basses terres de Penkalingo	<ul style="list-style-type: none"> Quels types d'améliorations ont été obtenus suite à la diversité des revenus résultant du projet? Qui a bénéficié de ces améliorations? Quels groupes cibles n'en ont pas bénéficié? Quelle probabilité y a-t-il que les améliorations soient durables? Quels sont les impacts imprévus – négatifs ou positifs – de ce renforcement des activités génératrices de revenus? 	<ul style="list-style-type: none"> Types d'améliorations par groupe cible Changements constatés dans le niveau de revenu (augmentation/diminution) par groupe cible Jugement porté par la population elle-même quant aux causes de l'augmentation ou de la diminution des revenus Pourcentage de ménages n'ayant pas bénéficié des améliorations Risques que les augmentations de revenu ne puissent être maintenues Impacts négatifs (sociaux, écologiques, etc.) des activités génératrices de revenus Autres impacts positifs des activités génératrices de revenus sur le développement
Objectif spécifique: renforcer les activités génératrices de revenus pour les groupes cibles du projet	<ul style="list-style-type: none"> Quels types d'activités génératrices de revenus ont été créés à la suite du projet? Nombre de personnes qui se sont engagées dans chaque type d'activités nouvelles? 	<ul style="list-style-type: none"> Types d'activités génératrices de revenus créés Nombre de personnes exerçant une activité génératrice de revenus (pour chaque activité) Types d'activités génératrices de revenus jugés nécessaires par la population
Réalisation 1: services améliorés d'épargne et de crédit à l'intention des pauvres	<ul style="list-style-type: none"> Qui a bénéficié de quel type de service? Qui en a été exclu? 	<ul style="list-style-type: none"> Types de services d'épargne/ crédit Nombre d'utilisateurs de chaque service Problèmes posés par les services et leurs causes Nombre de membres du groupe cible exclus de chaque service Niveau des capacités locales disponibles pour assurer le maintien des services
Réalisation 2: acquisition de compétences en gestion d'entreprise parmi les ménages participants	<ul style="list-style-type: none"> Quels types de compétences ont été améliorés et combien de ménages ont été concernés? Y a-t-il parité hommes-femmes dans l'acquisition des compétences? Ces compétences répondent-elles à un besoin dans la zone du projet? 	<ul style="list-style-type: none"> Types de compétences acquises en gestion d'entreprise Niveau des compétences acquises (femmes/ hommes) Nombre de membres du groupe cible (femmes/ hommes) ayant acquis de nouvelles compétences Nombre de membres du groupe cible exclus du processus d'acquisition des compétences et pour quelles raisons? Les nouvelles compétences acquises font-elles l'objet d'une demande locale?

5.4.2 Comment utiliser les questions relatives à la performance

Les personnels de projet sont tellement habitués à s'intéresser directement aux indicateurs qu'ils pourraient dans un premier temps être déconcertés à l'idée de commencer par les questions relatives à la performance. La question suivante peut vous aider à formuler une bonne question relative à la performance pour chaque niveau de la hiérarchie des objectifs.

À quelles questions est-il nécessaire de répondre pour savoir dans quelle mesure on progresse effectivement vers l'objectif visé et pour expliquer les éléments de réussite et d'échec auxquels on parvient?

Les questions relatives à la performance peuvent être très simples. Par exemple, au niveau "activité" de la hiérarchie des objectifs, tout ce que vous avez besoin de savoir est si l'activité a été convenablement conduite et à temps. De même, au niveau "réalisation" de la hiérarchie des objectifs, vous pourrez souvent vous contenter d'un petit nombre de questions qu'il est relativement facile de chiffrer. Dans le tableau 5-5, les questions correspondant au niveau "réalisation" sont: "Quels types

de compétences ont été améliorés et combien de ménages ont été concernés?” “Y a-t-il une parité hommes-femmes dans l’acquisition des compétences?” et “Ces compétences répondent-elles à un besoin dans la zone du projet?”.

Aux niveaux “objectif spécifique” et “objectif général” de la hiérarchie des objectifs, les questions relatives à la performance prennent un caractère plus qualitatif et présentent davantage d’intérêt quand elles sont posées en combinaison avec d’autres questions. La raison en est qu’à ces niveaux les changements observables sont le résultat de l’ensemble des activités ou réalisations. Pour évaluer la performance au niveau de l’objectif spécifique et de la finalité, vous devrez tenir compte des interactions entre les changements observés à chaque niveau et vous demander si les changements constatés peuvent être attribués aux activités ou aux réalisations du projet.

Certaines questions relatives à la performance sont particulièrement importantes dans le cas où les projets s’efforcent d’innover dans le mode de conduite de certaines activités ou le mode d’obtention de certaines réalisations. Il est alors essentiel de tirer les enseignements des nouvelles façons de travailler. Par exemple, supposons que le projet ait prévu d’appuyer la création d’associations autonomes d’irrigants. La meilleure façon d’effectuer cet appui n’apparaîtra peut-être qu’après plusieurs tentatives et actions rectificatives. Ainsi, dans le projet FODESA, au Mali, la direction entreprendra chaque année des bilans et des évaluations d’impact participatifs dans chaque communauté. Ces examens et ces évaluations seront confiés à des ONG et à des consultants dans le cadre de contrats de sous-traitance. Comme il s’agit là d’une méthode expérimentale, les principales questions relatives à la performance à poser par FODESA pourraient être “Les villageois ont-ils le sentiment que les sous-traitants animent la réalisation des bilans participatifs comme il le faudrait?” et “L’information issue des bilans annuels aide-t-elle à orienter la stratégie et les opérations du projet?” En fait, l’opération est en passe de devenir un mini-projet de recherche pour FODESA. À mesure que les meilleures méthodes à employer pour conduire les bilans annuels au niveau des villages se feront jour, les questions relatives à la performance évolueront et certaines seront même éliminées.

Les questions relatives à la performance n’ont pas besoin d’être compliquées – et elles ne sont pas non plus nécessairement nombreuses. L’encadré 5-4 présente les questions relatives à la performance de base. Une fois que les questions relatives à la performance ont été arrêtées, vous pouvez décider de quelles informations vous aurez besoin pour y répondre. Vous êtes ainsi amenés à choisir des indicateurs.

Encadré 5-4. Les principales questions relatives à la performance pour chaque niveau de la hiérarchie des objectifs

- *Activités* – Qu’avons-nous fait réellement?
- *Réalisations* – Qu’avons-nous fourni grâce aux activités du projet (par exemple, nombre de personnes formées)?
- *Effets* – Qu’est-ce qui a été obtenu grâce aux réalisations (par exemple, dans quelle mesure les personnes formées utilisent-elles effectivement les nouvelles compétences)?
- *Impacts* – Qu’ont apporté les effets? (par exemple, dans quelle mesure les ONG ont-elles gagné en efficacité)? Quelle contribution est-elle apportée à la réalisation de l’objectif général? Y a-t-il des impacts imprévus – positifs ou négatifs?
- *Leçons tirées* – Quels enseignements ont-ils été tirés du projet, lesquels d’entre eux peuvent-ils contribuer à en améliorer la mise en œuvre ou à renforcer les connaissances dans des domaines pertinents?

5.5. Se concentrer sur l'information clé et sur les indicateurs appropriés

Une fois que vous avez établi une liste de questions relatives à la performance, l'étape suivante consiste à choisir les informations dont vous aurez besoin pour y répondre. Commencez par vérifier s'il peut être répondu à la question au moyen d'un indicateur simple et fiable. Cela peut être possible pour les activités et les réalisations. Si ça ne l'est pas (voir encadré 5-5), vous devrez approfondir la réflexion, plus particulièrement aux niveaux supérieurs de la hiérarchie des objectifs – objectif spécifique et objectif général – pour lesquels les indicateurs sont plus difficilement en mesure de fournir les éléments nécessaires à l'appréciation des effets et des impacts.

Encadré 5-5. Savoir quand un indicateur unique n'est pas suffisant

Vous pourriez vous trouver face à l'objectif suivant:

"À la fin de la cinquième année du projet, 50% des familles de la zone du projet couvrent 25% de leurs besoins monétaires annuels en vendant des services faisant appel aux compétences acquises grâce à la formation dispensée par le projet."

Il n'y a pas d'indicateur unique capable de mesurer cet objectif. Vous aurez besoin de différents types d'informations:

- pourcentage de familles obtenant des revenus grâce aux compétences acquises dans les ateliers de formation proposés par le projet;
- montant des revenus des ménages ayant participé aux ateliers de formation proposés par le projet;
- besoins monétaires annuels des ménages.

5.5.1 Besoin d'information pour repérer les changements

La première chose est d'avoir une idée tout à fait claire de l'information dont vous avez besoin pour répondre à votre question relative à la performance. Voulez-vous connaître les changements intervenus en ce qui concerne:

- la *présence* de quelque chose (par exemple, le nombre de banques de semences ou le nombre d'essais au champ conduits par des agriculteurs)?
- le *type d'accès* à une innovation ou à un nouveau service (par exemple, les conditions de vie se sont-elles améliorées – ou dégradées – pour ceux qui participent aux essais de nouvelles cultures)?
- le *niveau d'utilisation* (par exemple, la fréquence avec laquelle chaque agriculteur fait appel à un fonds rotatif ou à d'autres sources de crédit)?
- la *portée* d'une activité ou taux de couverture (par exemple, le nombre de membres du groupe de crédit ou le nombre de personnes participant à des essais de maïs – et qui en est exclu)?
- la *pertinence* de l'innovation agricole (par exemple, les banques de semences permettent-elles ou non de surmonter un problème de production majeur)?
- la *qualité* d'une innovation (par exemple la qualité des semences dans la banque de semences ou l'efficacité d'une méthode de lutte intégrée contre le charançon du bananier)?
- l'*effort nécessaire* pour obtenir un changement (par exemple la main-d'œuvre nécessaire pour une nouvelle gestion des sols avec labour en courbes de niveau)?

L'encadré 5-6 présente un cadre intéressant qui peut vous aider à repérer les changements qui vous intéressent.

Encadré 5-6. Identifier des indicateurs d'impact en utilisant le Cadre de développement communautaire³

La Fondation interaméricaine a mis au point un Cadre de développement communautaire (*Grassroots Development Framework – GDF*) pour mesurer les effets et l'impact des projets. Il repose sur l'idée que le développement communautaire produit des effets à trois niveaux – individuel, organisationnel, sociétal – et des impacts de deux types – concrets et abstraits. La combinaison des trois niveaux d'effets et des deux types d'impacts permet de distinguer six grandes catégories d'objectifs de développement local, pour lesquelles peuvent être choisis des indicateurs pertinents au regard des conditions locales:

- Au niveau individuel ou familial, les impacts concrets sont en rapport avec les changements intervenus dans la *qualité de vie*, notamment en matière d'environnement et de moyens de subsistance de la population. Les impacts abstraits sont ceux qui sont liés aux *capacités personnelles*, concernant les changements intervenus en termes d'attentes, de motivations et d'actions individuelles.
- Au niveau organisationnel ou de capital social, les impacts concrets ont trait à la *gestion locale* et expriment la capacité des organisations et des municipalités à s'engager dans une action de développement local. Les impacts abstraits font référence à la *volonté de collaboration* et les changements intervenus dans le système de valeurs et les pratiques de développement des dirigeants locaux.
- Au niveau de l'ensemble de la société, les impacts concrets se rapportent notamment à la création d'opportunités dans la société civile pour l'institutionnalisation de la démocratie. Les impacts abstraits mesurent les changements dans le sens d'une *culture* citoyenne ou dans le comportement collectif, vers une plus grande tolérance et un plus grand respect de la diversité sociale et culturelle.

Vous pouvez demander à différents groupes d'acteurs de discuter de chaque catégorie. Discutez avec les groupes la liste d'indicateurs obtenus. Le classement des indicateurs par ordre de priorité peut vous donner une base solide pour évaluer l'impact, sachant que vous travaillerez sur un large éventail d'impacts.

Quelle que soit l'information que vous recherchez, vous aurez besoin de comprendre les raisons des changements que vous observez. Si ces changements ne correspondent pas aux prévisions, il faudra vous poser la question, "*Pourquoi y a-t-il davantage ou moins de changements qu'on ne le prévoyait?*" afin de pouvoir gérer le projet pour un meilleur impact (voir encadré 5-7).

Encadré 5-7. Les chiffres n'expliquent pas les causes

Dans le projet REP, au Ghana, le suivi des contacts avec les bénéficiaires a permis de développer leur participation en recueillant leurs idées et leurs avis pour que la direction les examine et prenne les décisions voulues. Mais le dispositif reste encore centré sur des indicateurs quantitatifs. Par exemple, à l'issue de chaque formation, des formulaires d'évaluation sont adressés aux participants afin d'obtenir des informations et/ou des appréciations sur des aspects tels que: les modalités d'enseignement (méthodes, matériels didactiques, attitude de l'enseignant), le sentiment de l'intéressé quant à l'utilité immédiate et à long terme de la formation, les compétences techniques de l'enseignant et l'utilité globale. Les personnes interrogées ne répondent que par "oui" ou par "non". Cette méthode ne facilite pas la compréhension des causes. L'interprétation des données se réduit à une simple addition du nombre de réponses, sans qu'on cherche à comprendre les causes et à dégager des idées grâce à des questions ouvertes.

Vous aurez probablement besoin de toute une gamme d'informations pour répondre à vos questions relatives à la performance (voir encadré 5-8), notamment:

- d'indicateurs: indicateurs quantitatifs simples, indicateurs complexes ou composites, indices, indicateurs qualitatifs (voir tableau 5-6);
- d'informations qualitatives ciblées;
- d'informations qualitatives ouvertes;
- d'informations générales;
- d'observations générales sur les interactions avec les bénéficiaires.

Encadré 5-8. Plus que des indicateurs en Ouganda

Dans le cadre du programme DDSP en Ouganda, l'unité de planification de l'administration locale dans chaque district est chargée de suivre le déroulement de la mise en œuvre des actions et d'en évaluer l'impact. Pour s'acquitter de ces responsabilités, elle recueille plusieurs types d'informations:

- Des informations physiques et financières sur le déroulement du projet pour faciliter la prise de décisions (ou leur révision) sur les dépenses et l'affectation des ressources, afin que le projet puisse continuer à fonctionner tout en restant dans les limites de son budget.
- Des informations sur la répartition des bénéfices procurés par le projet, par exemple, certaines personnes bénéficient peut-être davantage que d'autres. Ce type d'information est intéressant pour les groupes qui souhaitent assurer l'équité et le respect du principe de responsabilité.
- Les réactions de la population cible aux services et aux apports fournis par le projet. Ce type d'information peut contribuer à assurer l'acceptabilité et l'utilité des activités du projet.
- Des études sur les problèmes de mise en œuvre spécifiques auxquels se heurte le projet, afin de pouvoir en identifier la (les) cause(s) et de recommander des solutions pratiques.
- Des informations concernant l'impact sur la population cible, plus spécialement en ce qui concerne les changements intervenus dans la qualité de vie et les niveaux de vie (revenu, santé, autonomisation, rapport à l'environnement, etc.).
- D'autres informations afin d'assurer le respect des règles et du principe de redevabilité de manière à répondre aux exigences des donateurs.

5.5.2 Les différents types d'indicateurs

Les indicateurs sont le type le plus courant d'information associée au S&E. Le tableau 5-7 décrit différents types d'indicateurs.

Certains indicateurs sont simples et directs, en particulier ceux qui sont destinés à mesurer l'état d'avancement des activités, comme "le nombre de kilomètres de canaux d'irrigation construits". D'autres indicateurs, tels que l'indice du développement humain (IDH) utilisé par le PNUD pour classer les pays, comparent le bien-être des personnes en combinant plusieurs indicateurs pondérés. Le tableau 5-6 donne des exemples d'indicateurs pour quatre catégories couramment utilisées.

Tableau 5-6 Exemple de quatre catégories d'indicateurs couramment utilisées dans les projets de développement rural⁴

Sécurité alimentaire	Pauvreté	Renforcement des organisations de base	Renforcement du rôle des femmes
Changements intervenus dans: <ul style="list-style-type: none"> • la production alimentaire • la superficie cultivée • les rendements des aliments de base • la consommation d'aliments de base • les prix des aliments de base • l'accès aux marchés • les capacités de stockage d'aliments de base à la ferme • la malnutrition chronique des enfants • le pourcentage d'enfants (de moins de 5 ans) atteints de retard de croissance 	Changements intervenus dans: <ul style="list-style-type: none"> • le revenu réel des ménages • l'accès à des revenus non agricoles • l'accès au capital • l'accès à la main-d'œuvre • l'accès aux moyens d'irrigation • l'accès aux services essentiels • l'accès à l'eau potable • l'accès à l'éducation de base • l'accès aux services de santé de base 	Changements intervenus dans: <ul style="list-style-type: none"> • la participation des groupes d'agriculteurs aux processus de décision au niveau local et au niveau du projet • la formation de groupes autonomes d'agriculteurs dans la zone du projet • l'aptitude des organisations de base à conduire leur propre suivi et à évaluer leurs propres progrès • la capacité de commercialiser sa propre production • les modalités et les conditions financières des opérations de commercialisation 	Changements intervenus dans: <ul style="list-style-type: none"> • le taux de scolarisation des filles dans l'enseignement primaire • le nombre de groupes de femmes formés dans la zone du projet • le nombre de prêts approuvés décaissés en faveur de groupes de femmes • le nombre de groupes de femmes ayant accès à un deuxième et à un troisième prêt • le nombre de femmes membres des associations locales de production ou de prestation de services • le pouvoir décisionnel des femmes au niveau du ménage • la participation des femmes au processus décisionnel aux niveaux local et du projet

⁴ FIDA. 2000. *IFAD's Revised Operating Model for Impact Management Process*. FIDA: Rome.

Tableau 5-7 Exemples de différents types d'indicateurs

Types d'indicateurs	Exemples	Explication
Indicateurs quantitatifs simples	<ul style="list-style-type: none"> Kilomètres de routes construits Jours-personnes de formation dans la matière X Rendement moyen de la culture X dans les zones Y 	Cet indicateur ne nécessite qu'une mesure unique d'une unité simple.
Indicateurs quantitatifs complexes	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de mois pendant lesquels les ménages connaissent des pénuries alimentaires 	Ici, plusieurs éléments d'information différents entrent en jeu. Le nombre de mois, les ménages et les types de pénuries alimentaires. S'il n'est pas précisé quels types de ménages connaissent tel ou tel type de pénuries alimentaires et dans quelle mesure, l'indicateur ne sera pas très utile. Il s'agit donc là d'un indicateur plus complexe que celui qui se borne à mesurer un facteur simple comme le rendement moyen d'une culture.
Indicateurs composites	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'associations d'irrigants fonctionnant effectivement dans la zone du projet Nombre de plans de développement villageois achevés qui respectent les critères de financement 	Ces indicateurs font appel à un critère qu'il faut définir et évaluer. "Fonctionnant effectivement" doit être défini et signifie que vous devrez évaluer chaque association. Il en va de même pour les plans villageois – ils doivent être évalués en fonction des critères de financement. Ce n'est qu'après qu'ils pourront être comptés.
Indices	<ul style="list-style-type: none"> Indice de performance du système d'irrigation 	Les indices combinent plusieurs indicateurs différents pour permettre une comparaison. L'indice du développement humain est un exemple bien connu. Le maniement d'indices est une opération statistiquement complexe et les indices ne sont généralement pas utilisés dans le S&E des projets.
Indicateurs indirects	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de ménages ayant une bicyclette 	Il s'agit là d'un indicateur qui n'est pas précis, mais qui est justement utilisé comme une approximation, avec une certaine valeur symbolique. L'exemple suggéré pourrait être un indicateur indirect du niveau de bien-être dans une zone où les bicyclettes sont chères et où il est difficile d'en acheter.
Indicateurs qualitatifs ouverts	<ul style="list-style-type: none"> Perception des bénéficiaires quant à la performance globale du projet 	L'information qualitative ouverte vous permet de savoir à quoi les gens attachent de l'importance. Les questions ouvertes vous offrent la possibilité de recueillir des informations concernant des aspects sur lesquels vous n'auriez pas nécessairement pensé à poser des questions.
Indicateurs qualitatifs ciblés	<ul style="list-style-type: none"> Perception des bénéficiaires sur un aspect très spécifique du projet 	L'information qualitative ciblée est importante quand vous recherchez une information spécifique.

5.5.3 Formuler un indicateur clair

Pour être utile, un indicateur doit être clair. C'est ce qui permet de le mesurer. Pourtant, la plupart des agents de projet le savent bien, définir un indicateur clair est plus difficile qu'il n'y paraît de prime abord. De quoi a-t-on besoin pour définir un indicateur clair?

En examinant attentivement les questions relatives à la performance pour l'objectif général, le ou les objectifs spécifiques, les résultats et les réalisations, vous pouvez déterminer de quel type de données vous avez besoin pour répondre aux questions. Par exemple, si votre réalisation consiste à "remettre en état des terres dégradées dans la zone X", vous aurez probablement besoin d'un indicateur du genre "superficie des terres dégradées remises en état". Mais que faut-il entendre par "dégradées" et "remises en état"?

Un indicateur clair englobe les éléments suivants:

- un groupe cible spécifié auquel s'appliquera l'indicateur;
- les unités de mesure spécifiques à utiliser pour l'indicateur;

- une période spécifique au cours de laquelle l'indicateur sera observé;
- une mention des informations de référence/des repères à utiliser aux fins de comparaison;
- des critères de qualité déterminée (si un qualificatif est nécessaire – voir *infra*);
- une aire géographique spécifique à laquelle l'indicateur s'appliquera.

Prenons par exemple un indicateur proposé dans un projet au Burkina Faso pour évaluer l'impact au niveau de l'objectif spécifique du projet: "créations de petites entreprises dans la zone du projet, en particulier par des femmes". C'est une définition trop vague pour être mesurable. Formulé avec plus de précision, cet indicateur deviendrait "nombre de nouvelles entreprises formelles et informelles créées chaque année par des femmes dans la province X rapporté au nombre initial". Un autre exemple d'indicateur trop vague nous est fourni par un projet yéménite: "le nombre de machines de traitement du fourrage". Pour être plus précis, il faudrait formuler l'indicateur dans les termes suivants: "l'augmentation annuelle du nombre de machines de traitement du fourrage de type X achetées depuis le début du projet par ménage du groupe cible".

Vous vous demandez peut-être si un indicateur qualitatif peut être spécifique. Par définition, un indicateur qualitatif n'est pas aussi précis qu'un indicateur quantitatif, puisque vous le laissez délibérément ouvert. Ce point est examiné plus en détail au point 5.5.4.

Il faut être particulièrement prudent quand on a affaire à des indicateurs comportant un adjectif. On peut citer notamment "réalisé avec succès", "utilisé de manière adéquate", "effectivement appliqué", "sols dégradés" ou "population sous-alimentée". Ces termes descriptifs se prêtent à de multiples interprétations et peuvent donc être une source de confusion.

Un exemple courant nous est fourni par les projets qui visent à mettre en place des groupes de microcrédit ou des plans communautaires. Parce que vous voulez savoir la qualité de ce que vous contribuez à mettre en place, votre indicateur comportera probablement des adjectifs comme "groupes de microcrédit fonctionnant de manière satisfaisante", ou "plans communautaires participatifs". Par exemple, que signifie au juste un "plan communautaire *participatif*"? Cela veut-il dire que 50% de la population adulte a été invitée à apporter des idées ou que 80% ont approuvé la version finale du plan, ou que ce plan a été approuvé par le conseil du village? Il vous faudra donner une définition précise de tout terme qui risque d'avoir des significations multiples.

Plus les indicateurs seront formulés avec précision, moins vous risquerez qu'ils suscitent des malentendus parmi les personnes appelées à les utiliser quand viendra le moment de la collecte et de l'analyse des données. Chercher à formuler des indicateurs locaux peut permettre d'obtenir des résultats intéressants (voir encadré 5-9).

Encadré 5-9. Exemples d'indicateurs locaux de la pauvreté

- type et ampleur des obsèques (indicateur utilisé au Ghana et au Burkina Faso, dans des sociétés où les dépenses engagées pour les funérailles ont une grande importance)
- accès à des vêtements neufs pour les cérémonies (nombreuses zones géographiques)
- mariages différés en raison de l'impossibilité de constituer une dot (Somalie)
- utilisation régulière de chaussures (Inde)
- prise d'un troisième repas quotidien (diverses zones géographiques)
- possession (par les femmes) de suffisamment d'ustensiles de cuisine ou d'assiettes de taille appropriée et en nombre suffisant pour les invités (Mali, Soudan)
- nombre de personnes ayant acheté une bicyclette (Burkina Faso)

Pour amener les gens à réfléchir sur des indicateurs possibles, en particulier sur des indicateurs qualitatifs qui peuvent être difficiles à formuler, voici quelques questions pouvant faciliter des réponses concrètes:

- Si le projet va vers un échec, comment le saurez-vous? (Formulez ces indicateurs d'"échec" dans un sens positif et vous saurez ce que vous souhaitez voir changer)

- Que voulez-vous dire quand vous parlez de “nutrition améliorée”? (ou tout autre objectif/résultat qui fait l’objet de vos discussions)
- Comment vous apercevrez-vous qu’il y a effectivement eu un impact?
- Pouvez-vous donner un exemple concret de la manière dont vous observez un impact?

Certaines méthodes peuvent également faciliter l’identification des indicateurs, par exemple la notation matricielle ou les organigrammes d’impact (voir annexe D).

5.5.4. Travailler avec des informations et des indicateurs qualitatifs

Si dans le passé le S&E accordait une place centrale aux données quantitatives, les indicateurs qualitatifs suscitent aujourd’hui de plus en plus d’intérêt, car on en attend des informations permettant une compréhension plus approfondie de la situation. Les deux types d’indicateurs n’en sont pas moins compatibles (voir encadré 5-10). Par exemple, pour évaluer la qualité d’un atelier sur la lutte intégrée, vous pouvez recueillir les appréciations des agriculteurs ayant participé au stage et établir des listes de leurs opinions sur les points forts, les points faibles et les améliorations possibles. Une approche plus nettement quantitative consisterait à demander aux agriculteurs d’indiquer, selon une échelle de notation allant de 0 à 5, s’ils sont satisfaits de la qualité de la formation dispensée, et à compter ensuite le nombre d’agriculteurs dans chaque catégorie. Il est clair que le classement ne vous apprendra rien sur les améliorations à apporter, mais il vous donnera une idée du degré de satisfaction.

Encadré 5-10. La dimension qualitative dans les indicateurs quantitatifs

Le consultant ougandais Dan Kisauza a une conception originale de l’utilisation du cadre logique: il aborde la construction du cadre logique en commençant par se demander non pas ce que le personnel du projet devrait faire, mais *comment* il devrait concrétiser la vision du projet. Une telle approche conduit à privilégier les aspects qualitatifs du projet plutôt que les aspects quantitatifs dans la formulation des indicateurs. À l’élaboration des indicateurs il peut donc se substituer un exposé indiquant comment le personnel du projet entend conduire les activités pour atteindre ses objectifs, en incorporant une dimension “processus” dans les plans. Par exemple, pour l’objectif général “sécurité alimentaire”, au lieu d’un indicateur *quantitatif* plutôt banal tel que “mise au point de deux nouvelles variétés de X”, le nouvel indicateur pourrait être “mise au point de deux nouvelles variétés en collaboration avec les agriculteurs (avec des preuves de l’acceptation des variétés par les agriculteurs)”.

Pour que des indicateurs qualitatifs puissent fournir des explications rigoureuses sur des questions importantes, ils doivent être aussi spécifiques que les indicateurs quantitatifs. Spécifiez les indicateurs qualitatifs en définissant les points suivants:

- le domaine d’intérêt (en se basant sur votre question relative à la performance);
- le type de changement que vous cherchez à comprendre, y compris l’unité d’analyse (par exemple les changements au niveau du ménage, du village, de la région);
- la période au cours de laquelle le changement sera observé;
- l’aire géographique dans laquelle l’indicateur s’appliquera.

Par exemple, “opinions de 25% des participants à chaque programme de formation sur le thème Y, pour savoir si le programme les a aidés à mieux s’acquitter de leurs responsabilités dans leur travail” est un indicateur beaucoup plus facile à appliquer qu’un indicateur que l’on rencontre très fréquemment, tel que “compétences des participants à l’atelier”. Les règles sont les mêmes pour les indicateurs qualitatifs que pour les indicateurs quantitatifs – ils doivent être mesurables, représentatifs, fiables et réalistes.

S’agissant d’un indicateur qualitatif, on entend par “mesurable” la possibilité de trouver des données s’y rapportant, et non la possibilité de compter ces données. Au Zimbabwe, par exemple, il était spécifié dans un projet qu’il “se traduirait par des avantages majeurs non quantifiables pour

les habitants de la zone du projet et pour la nation". Les exemples mentionnés concernaient "la capacité accrue des habitants à obtenir le concours d'agents de vulgarisation agricole et de recherche agronomique" et "la définition d'une politique et d'un cadre de développement de nature à favoriser les investissements publics en zones arides".

Vous pourriez fort bien avoir à traiter des aspects qualitatifs du développement qui ne peuvent être exprimés sous forme d'indicateurs conçus pour effectuer des mesures (voir encadré 5-11). "Le processus de mobilisation sociale", "la gestion collective" ou "l'établissement de liaisons avec les prestataires de services" en sont quelques exemples. Dans les situations de ce genre, le recours à des études de cas décrivant ce qui se passe dans une communauté peut aider à mieux comprendre les processus (voir encadré 5-12).

Encadré 5-11. Mesurer ce qui n'est pas mesurable

Au Bangladesh, des projets appuyés par le FIDA travaillent avec des organisations à assise communautaire. Les opérateurs sont des ONG qui doivent suivre le développement de ces organisations. Les progrès de ces organisations peuvent être contrôlés au moyen d'indicateurs tels que: existence d'évaluations des besoins conduites par l'organisation elle-même, dirigeants démocratiquement élus et mobilisation des ressources entreprise sur l'initiative de l'organisation. Ces indicateurs peuvent être examinés avec les organisations à l'occasion d'un atelier où les participants peuvent aussi parler des mesures correctives nécessaires, et dire à qui il appartient de prendre ces mesures, au cas où les organisations connaîtraient des difficultés.

Dans un programme sur la pauvreté rurale aux États-Unis⁵, "la dynamisation des communautés" constituait un objectif de tout premier ordre. Les indicateurs choisis comme critères de réussite étaient: "attitudes de la population (esprit communautaire), participation aux élections, ramassage des ordures, nettoyage des bâtiments délabrés, pourcentage de ménages propriétaires de leur logement et capacité communautaire mesurée par le nombre d'organisations communautaires de renforcement formées et l'aptitude à accéder aux ressources et à produire des dirigeants".

Encadré 5-12. Études qualitatives ciblées pour traiter d'aspects complexes du changement

Dans le programme WUPAP au Népal, les résultats de la stratégie du programme au niveau du village seront évalués de la manière suivante:

1. Mesurer quel a été le degré d'utilisation des approches participatives sur le terrain.
2. Montrer quelle a été la réaction de la communauté à l'ensemble du programme.
3. Mesurer les changements induits dans la vision de la communauté et en ce qui concerne le rôle présent et futur des pauvres, des femmes et des enfants.
4. Indiquer les changements intervenus dans les attitudes et les modes d'approches des prestataires de services.
5. Évaluer dans quelle mesure la communauté est prête et a les moyens d'assumer davantage de responsabilités.
6. Étudier les avantages résultant des activités du programme et leur répartition entre les différents groupes.
7. Enregistrer les premiers signes d'impact sur les moyens de subsistance et les améliorations du bien-être matériel.
8. Suggérer les modifications à apporter au processus de mobilisation sociale, à la structure des organisations à assise communautaire et aux modalités du partenariat.

Ces études de cas devraient être entreprises dans des organisations à assise communautaire déjà évoluées de différents districts et passeraient par l'examen des dossiers, des plans et des rapports intérimaires, et des techniques participatives de ces organisations. La direction du programme est chargée de présenter des conclusions et recommandations tirées de ces études de cas aux ateliers annuels organisés à l'intention des acteurs et bénéficiaires du programme.

Une composante essentielle de nombreux projets, qui renvoie à la question des indicateurs qualitatifs, concerne le développement institutionnel des organisations à assise communautaire. La création et le renforcement de ces organisations sont considérés dans de nombreux projets appuyés par le FIDA comme la condition clé pour que l'intervention ait un impact durable. De nombreux projets doivent donc procéder à des évaluations portant sur des aspects comme la dynamique de groupe, l'égalité et la transparence au sein du groupe, la propension du groupe à apprendre, etc.

L'évaluation de la qualité des organisations à assise communautaire fait de plus en plus souvent appel à un système de notation. Cette méthode combine l'évaluation qualitative des progrès du développement institutionnel et une notation quantifiée. L'encadré 5-13 donne un exemple de l'application de cette méthode.

⁵ Community Partnership Center. 1998. *Findings and Recommendations of the Community Partnership Center EZ/EC Learning Initiative*. Knoxville: Université du Tennessee.

Encadré 5-13. L'utilisation d'un système de notation pour le développement organisationnel au Ghana

Au Ghana, le projet LACOSREP a pour perspective "la constitution d'associations d'irrigants répondant à un critère de cohésion sociale et gérées démocratiquement". Une note placée sur une échelle de 0 à 5 est donnée à chaque association d'irrigants pour divers aspects de performance en matière d'organisation. Sont pris en compte l'"existence de statuts et leur pertinence", "le niveau de démocratie dans les élections aux postes de direction" et "la prise de décisions par consensus". La mobilisation financière est un autre thème d'observation; le système de notation est le même mais avec d'autres indicateurs tels que "aptitude des cadres à collecter les redevances pour l'usage de l'eau", "montants récoltés par rapport aux montants escomptés" et "utilisation judicieuse des fonds par l'association d'irrigants".

5.5.5. Vérifier la qualité des indicateurs

Pour être *mesurable*, un indicateur doit être clair. Mais il y a aussi d'autres facteurs nécessaires pour qu'il puisse servir. La nécessité d'avoir une série d'indicateurs gérable, donc limitée, oblige à s'assurer que ceux-ci soient de grande qualité. Examinez chaque indicateur potentiel afin de vous assurer qu'il est non seulement clairement défini, mais qu'il est aussi représentatif, fiable et réaliste.

Si un indicateur ne satisfait pas à l'un ou l'autre de ces critères (voir tableau 5-8), il ne pourra pas vous aider à répondre à votre question relative à la performance et vous devrez le modifier ou lui trouver un remplaçant.

Un indicateur est pleinement *représentatif* s'il couvre l'aspect ou les aspects les plus importants de l'objectif que vous voulez suivre. Comme cela sera sans doute difficile pour les objectifs de niveau supérieur, vous aurez sans doute besoin de plusieurs indicateurs pour être sûrs que votre série d'indicateurs est représentative du type de changement que vous cherchez à interpréter.

Un indicateur a plus de chance d'être fiable s'il est précis, mesuré par une méthode normalisée faisant appel à des procédures d'échantillonnage solides et cohérentes, et s'il reflète directement l'objectif concerné. Il faut aussi qu'il soit solidement fondé, et qu'il ait un rapport bien établi ou très probable avec l'objectif. Par exemple, le retard de croissance (taille insuffisante pour l'âge de l'enfant) parmi les enfants est un indicateur solidement fondé du manque de nourriture, de nombreuses études ayant démontré la relation de cause à effet.

Un indicateur est réaliste si les données qu'il requiert peuvent être obtenues moyennant un coût et des efforts raisonnables. Pour savoir si un indicateur est réaliste, il faut l'envisager à la fois sous l'angle financier et sous l'angle technique:

1. *Prenez en compte le plafond de vos ressources budgétaires* pour décider de ce que vous "avez besoin de savoir", sans chercher à inclure tout ce que vous auriez "envie de savoir". La plupart des projets commencent par chercher à définir ce qu'ils aimeraient savoir, puis s'aperçoivent qu'il faut trop d'efforts et d'argent pour réunir les données. En revanche établissez votre budget de S&E et évaluez le volume de S&E envisageable avec le budget disponible. Demandez-vous quelles informations, et en quelle quantité, vous pouvez raisonnablement compter obtenir avec les ressources que vous êtes prêts à consacrer à cette tâche. Cherchez aussi à savoir s'il est facile ou difficile de se procurer les données voulues. Rappelez-vous que si certains indicateurs ne représentent apparemment qu'un coût financier supplémentaire minime, il en coûtera cependant du temps aux enquêtés pour répondre et au personnel du projet pour entrer les données, les traiter et les analyser.
2. *Assurez-vous que vous avez les ressources humaines nécessaires pour analyser les indicateurs.* Le personnel chargé du S&E d'un projet au Maroc s'était toujours contenté d'enregistrer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs chiffrés du projet. Il n'a pas tardé à constater ses limites quand il s'est demandé comment il pourrait évaluer l'impact plus large du projet sur l'amélioration des conditions de vie. Il a perçu, par exemple, la nécessité de déterminer dans quelle mesure le fait de mettre en place des plantations le long des diguettes en courbe de niveau allait permettre d'augmenter la production de matière sèche pour le bétail, s'il en résulterait une augmentation du poids du bétail et, par conséquent, une amélioration du revenu des ménages. Mais le projet s'est heurté à la difficulté de trouver des spécialistes compétents pour mener ce type d'analyse.

3. *Évitez les doubles emplois.* Cherchez quelles organisations ont déjà en leur possession les informations dont vous avez besoin. Certaines données statistiques peuvent être aisément obtenues en s'adressant aux institutions nationales (bureau national de statistiques, entreprises privées, service du recensement, service des statistiques du Ministère de l'agriculture, banques, etc.). Il s'agit là d'informations de base qui peuvent être d'une importance cruciale pour expliquer les progrès réalisés. Des systèmes permettant d'accéder à ces données "secondaires" devraient être mis en place au stade du démarrage. Par exemple, dans beaucoup de pays, des bureaux de statistique conduisent des enquêtes sur les ménages et des recensements réguliers. Il est donc possible de leur demander ces éléments. Il faut toutefois être vigilant sur la fiabilité de ces données.

Tableau 5-8. Décider si les indicateurs sont d'assez bonne qualité⁶

Qualité de l'indicateur	Que faire avec l'indicateur?
L'indicateur est mesurable, représentatif, fiable et réaliste.	Bien, utilisez-le.
L'indicateur est mesurable, fiable et réaliste, mais insuffisamment représentatif.	Utilisez-le et essayez de trouver des types d'informations ou des indicateurs supplémentaires jusqu'à être en mesure de répondre à la question relative à la performance.
L'indicateur est mesurable, représentatif et réaliste, mais pas très fiable.	Est-il suffisamment fiable pour être utilisé si toutes les personnes concernées sont informées de ses défauts ? Dans l'affirmative, utilisez-le et essayez de trouver des informations supplémentaires qui pourraient, prises ensemble, donner une image plus fiable. Sinon, renoncez-y et essayez d'en trouver un autre à la place.
L'indicateur est mesurable, représentatif et fiable, mais pas réaliste.	Un autre indicateur – ou une autre série d'indicateurs – peut-il donner une représentation valable de l'objectif? Dans l'affirmative, renoncez à l'indicateur initialement envisagé. Sinon, réexaminez le "réalisme" de l'indicateur. Il y a peut-être un moyen plus novateur et plus économique de se procurer les données nécessaires.
L'indicateur est mesurable et réaliste mais insuffisamment représentatif et pas très fiable.	Est-il suffisamment fiable pour être utilisé si toutes les personnes concernées sont au courant de ses défauts? Dans l'affirmative, utilisez-le et essayez de trouver des informations supplémentaires qui donneraient une image plus fiable. Sinon, renoncez-y et essayez d'en trouver un autre à la place. De toute façon, puisque l'indicateur présente deux défauts majeurs, mieux vaut y renoncer que de le conserver.
L'indicateur est réaliste, mais non mesurable ou non représentatif ou non fiable.	Renoncez-y

5.5.6. Identification participative des indicateurs (d'impact)

L'identification d'un indicateur peut faire appel à différentes méthodes et avec différents degrés de participation des acteurs. Pour l'analyse des impacts en particulier, certains projets demandent aux principaux intéressés de définir ce qu'ils considèrent comme des impacts et d'utiliser leurs propres indicateurs pour les suivre et les évaluer. La méthode à employer pour l'identification participative d'un indicateur est très peu différente de la méthode utilisée pour l'identification des indicateurs en général.

1. Décidez quel aspect du S&E sera participatif – Est-ce que ce seront les aspects liés aux impacts du projet ou ceux qui concernent la mise en œuvre (par exemple, les activités, la qualité des prestations de services)?
2. Recherchez un accord entre tous les intéressés sur qui devrait être associé à l'identification des indicateurs.
3. Organisez une réunion selon des modalités appropriées (date et heure, localité, locaux, animation) permettant à tous les groupes de participer utilement.

⁶ Tiré de: UICN. 2001. *A Resource Kit on Sustainability Assessment*. Gland: UICN. Télécharger le document original à l'adresse: <http://iucn.org/themes/eval/sustassess.htm>.

4. S'il y a plusieurs groupes d'acteurs, vous avez le choix entre deux options.

Option 1. Établissez une proposition d'indicateurs avec chaque groupe. Vous aboutirez ainsi à une liste d'indicateurs possibles, à laquelle il manquera encore des précisions sur les indicateurs et leur justification. Distribuez les listes à tous les groupes. Organisez une réunion avec les représentants des groupes pour choisir les indicateurs les plus appropriés, les indicateurs suggérés étant généralement trop nombreux. Décidez quels sont les plus adaptés aux questions relatives à la performance qui vous intéressent tous. Commencez par définir des critères pour le choix des indicateurs. Vous pouvez utiliser un système de notation matricielle pour faciliter l'établissement de l'ordre de priorité (voir annexe D).

Option 2. L'équipe du projet et les partenaires de mise en œuvre peuvent établir une liste initiale qui est ensuite remaniée avec les principaux acteurs concernés. Appliquez une méthode analogue pour classer les indicateurs à suivre par ordre de priorité.

5. Définissez les unités d'analyse (par exemple, groupes de crédit, ménages, organisations communautaires) et la procédure d'échantillonnage.
6. Choisissez les méthodes de collecte des données (voir module 6). Une révision des indicateurs peut être nécessaire si les méthodes se révèlent inadéquates.
7. Définissez les formats de traitement des données et choisissez les méthodes d'analyse (voir modules 6 et 8).
8. Procédez à des essais préalables des indicateurs, des méthodes et de l'analyse des données. Assurez-vous que les indicateurs sont adéquats et gérables et qu'ils vous procureront les informations dont vous avez besoin pour répondre aux questions relatives à la performance. Ne sautez pas cette étape. Elle peut vous éviter de gaspiller bien des efforts et des ressources.

Sachez que pour associer plusieurs groupes d'acteurs à l'identification des indicateurs, il faut prévoir un processus de négociation qui permettra de déterminer ce que la "réussite du projet" signifie pour chaque groupe. Ce processus de négociation a une importance cruciale puisqu'il faut ramener des vues et des priorités différentes à un nombre limité d'indicateurs. Assurez-vous que la participation des bénéficiaires est réelle – et pas seulement symbolique.

Les négociations peuvent renforcer une vision partagée du développement, plus spécialement quand on travaille avec des groupes très différents. On peut voir là un important avantage de l'approche participative dans la mise en place du système de S&E.

Rappelez-vous que les indicateurs doivent être mis à jour en permanence, car les politiques de développement ou les idées que les gens se font du développement évoluent, et les besoins d'information changent.

Un bon exemple pour illustrer le lien entre appropriation des indicateurs par les bénéficiaires et renforcement des capacités de ceux-ci nous vient d'un grand programme exécuté au Népal dans le domaine de la foresterie. Les partenaires de mise en œuvre ont travaillé avec les groupes d'usagers de la forêt en utilisant des séries parallèles d'indicateurs. Le personnel du projet a défini une série d'indicateurs et l'autre a été proposée par les groupes eux-mêmes. Dans une des zones, une troisième série d'indicateurs a été définie par les femmes à la base. Celles-ci avaient en effet des préoccupations supplémentaires spécifiques qui n'apparaissaient pas dans la série initiale d'indicateurs proposée par les groupes d'usagers de la forêt.

Si vous optez pour l'identification des indicateurs en mode participatif et que votre projet suit une approche générale participative, vous devrez faire preuve d'une souplesse supplémentaire. Les projets de ce type débutent en général prudemment par des interventions limitées, basées sur des diagnostics participatifs ou par des activités de renforcement des capacités. Ce n'est qu'à partir du moment où les discussions ont abouti à un consensus sur les activités à entreprendre que vous pourrez passer à l'identification des indicateurs proprement dite. Au cours de la vie de ces projets, il arrive souvent que de nouveaux partenaires les rejoignent, que de nouvelles idées soient formulées

et que de nouveaux objectifs de développement apparaissent. Chaque innovation oblige à revoir les indicateurs existants (voir encadré 5-14), comme l'ont montré les projets suivants:

- Dans un projet réalisé par une ONG dans le Nord-Est du Brésil, 17 seulement des 22 indicateurs initialement choisis faisaient l'objet d'un suivi effectif, certains indicateurs et certaines méthodes s'étant révélés trop difficiles à mettre en œuvre. Par exemple, l'indicateur "production des plants de banane où sont appliquées des mesures de lutte contre le charançon comparée à la production de parcelles témoins sans mesures de lutte contre le charançon" s'était révélé inapplicable. Comparer la production de parcelles différentes mettant en jeu de nombreuses variables incontrôlables ne permettait pas d'obtenir un résultat fiable.
- Au Népal, il y avait au début très peu de conceptions partagées sur les domaines d'activité essentiels, comme le "renforcement institutionnel" et "la réglementation de la production de bois d'œuvre", et les indicateurs étaient de qualité médiocre. Les indicateurs ont gagné en précision à mesure que les intervenants s'approprièrent les objectifs du projet et accordaient leurs conceptions.

Encadré 5-14. Comment concilier la participation au S&E et des indicateurs stables?

Pour ceux qui visent à suivre les évolutions d'indicateurs définis une fois pour toutes, la participation des acteurs risque de poser un problème. Toute modification apportée à un indicateur réduit la possibilité d'élaborer une série chronologique de données. Cependant, pour qu'un processus de suivi soit un processus participatif, il faut y associer de nouveaux partenaires à mesure que le projet évolue. Un système de S&E participatif doit s'adapter à l'évolution des besoins d'information, des compétences de ceux qui sont associés au système et des niveaux de participation à mesure que de nouveaux partenaires arrivent et que d'autres s'en vont.

5.6. Possibilité de faire des comparaisons et rôle de l'information de référence

5.6.1 Nécessité d'une base de comparaison

Le suivi amène à évaluer une situation de façon répétée dans le temps. Le fait de disposer d'une base initiale de comparaison vous aide à analyser ce qui a changé au cours d'une période donnée et à comprendre si ce changement est un résultat imputable à la présence du projet. Vous avez donc besoin d'informations qui vous renseignent sur la situation au départ avant le démarrage de l'intervention. "L'information de référence" est l'expression généralement employée pour désigner ce type d'informations. C'est l'*information de référence* qui servira ensuite de base de comparaison.

Une enquête de référence peut aussi aider à reformuler un projet au moment du démarrage. Le projet PROCHALATE au Salvador a effectué très tôt une enquête de référence qui a permis à l'équipe de détecter d'importantes divergences entre la situation réelle et les informations utilisées comme base de diagnostic dans le rapport de préévaluation. Les objectifs de développement du projet ont été modifiés à partir des nouvelles données.

La plupart des projets ont de grandes difficultés en matière d'information de référence. Rares sont ceux qui arrivent à disposer des données de base leur permettant d'analyser les changements induits par l'intervention. Parmi les problèmes rencontrés fréquemment, il y a le fait que les enquêtes de référence sont réalisées trop tard ou pas du tout; qu'elles sont excessivement détaillées ou trop générales et non pertinentes; qu'elles reposent sur un échantillon trop large dépassant les capacités d'analyse de l'équipe du projet ou des partenaires de mise en œuvre; qu'elles ne prennent pas en compte des échantillons témoins; qu'elles contiennent des données concernant des agriculteurs ne faisant pas partie du groupe cible; etc. Bien souvent, les enquêtes de référence ne satisfont pas leur premier objectif qui est de servir de base aux évaluations, ce qui a pour conséquence qu'elles sont rarement utilisées lors de la réalisation des évaluations d'impact.

Même si vous n'utilisez pas d'informations de référence, vous aurez besoin de définir des points de comparaison pour savoir ce que le projet a effectivement permis de réaliser.

Dans les projets participatifs, il faut accorder encore davantage d'attention aux enquêtes de référence. Ces projets démarrent souvent prudemment par des interventions modestes et diversifiées. Vu les incertitudes initiales quant à leur orientation finale, il leur est difficile de savoir à un stade précoce de quelles données exactement ils auront besoin pour établir leur référence de base. Le concept d'enquête diagnostic par génération de villages "entrant au projet" pourrait être utile (voir infra). D'autres organisations entreprennent des diagnostics participatifs ouverts qui constituent leur première base d'information de référence et qu'elles complètent par des enquêtes ciblées une fois qu'elles ont une idée précise des données supplémentaires dont elles ont besoin.

5.6.2 Options pour permettre une analyse comparative

Pour apporter la preuve de l'impact d'un projet, il faut pouvoir comparer situation initiale et situation résultant du projet. Pour cela, trois options sont possibles:

1. Comparer la différence entre la situation "avant" et "après" le démarrage du projet.
2. Observer les changements intervenus "avec" et "sans" projet. Il s'agit de comparer les changements intervenus à l'intérieur de la zone du projet avec les changements observés dans des localités analogues en dehors de la sphère d'influence du projet.
3. Comparer les différences entre des groupes analogues – un groupe ayant travaillé avec le projet et un autre dit "échantillon témoin" qui n'est pas influencé par le projet.

Chaque option a ses avantages et ses inconvénients (voir tableau 5-9). Les trois options peuvent toutes être utilisées avec ou sans indicateurs préétablis, et selon des approches plus qualitatives ou plus quantitatives.

Dans le projet TNWP, en Inde, les responsables du projet ont utilisé un échantillon témoin (voir option 3 au tableau 5-9). Les enquêtes de référence ont porté sur le groupe cible potentiel et sur un groupe témoin. La sélection initiale des bénéficiaires aux fins de l'enquête de référence a été effectuée par les ONG locales, et a été suivie d'une enquête auprès de ces bénéficiaires pour vérification. L'enquête de référence portant sur le groupe cible et l'échantillon témoin a été complétée par des données économiques recueillies au cours des trois années de mise en œuvre, sur la base d'un échantillon, dans des villages des trois districts de la zone du projet.

Tableau 5-9. Avantages et inconvénients de différentes méthodes de comparaison

Méthode de comparaison	Base de comparaison	Avantage	Inconvénient
Avant/après le projet	Changements intervenus au cours du temps dans la zone du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Les moments pour effectuer la collecte des données sont clairement identifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut savoir quels sont les autres facteurs ayant influencé le résultat • Les changements observés peuvent être difficiles à expliquer, d'autres facteurs entrant en jeu
Avec/sans projet	Changements observés dans une zone géographique où le projet était présent et une autre où il ne l'était pas	<ul style="list-style-type: none"> • Peut permettre d'expliquer plus facilement les causes du changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Il peut être difficile de trouver des zones géographiques comparables
Échantillon témoin/ Groupe cible	Changements observés dans les groupes ciblés par le projet et dans des groupes analogues non ciblés	<ul style="list-style-type: none"> • Répond bien à l'aspect impact sur le groupe cible du projet • Peut aider à expliquer les causes du changement • Le groupe témoin étant dans la même zone que le groupe cible, le problème des disparités dues à des différences géographiques ne se pose pas 	<ul style="list-style-type: none"> • Il se pose le problème moral de savoir que certains groupes exclus des possibilités de développement sont néanmoins utilisés pour mesurer le changement • On ne peut pas savoir avec certitude si les deux groupes sont comparables • Des changements apportés au projet à mi-parcours fausseront les constatations

5.6.3 Préparer et utiliser votre information de référence

Étant donné qu'il est possible de réunir toutes sortes d'informations sur une situation donnée et que les projets ne sont pas toujours clairs au départ quant aux détails de leurs activités, combien de temps et d'efforts devriez-vous raisonnablement consacrer à l'établissement d'une base d'informations de référence? La matrice de S&E (voir 5.3) prévoit une étape spécifique où il vous est demandé de décider si tel ou tel besoin d'information nécessite ou non que soient recueillies des informations de référence. Vous n'aurez pas besoin d'informations de référence pour toutes les informations.

Les enquêtes de référence qui vont à l'essentiel sont conçues en fonction de l'objectif – l'état initial n'est mesuré que pour des aspects clés du projet. Cela implique qu'il faut que leur mise au point ne débute qu'une fois révisée la matrice du cadre logique du projet. Néanmoins, si le rapport de préévaluation précise suffisamment clairement les besoins d'information, un projet peut entreprendre assez tôt la collecte d'informations de référence. En plus des informations qui ont trait à votre hiérarchie d'objectifs, vous aurez toujours besoin d'informations complémentaires sur le contexte du projet pour pouvoir expliquer les changements observés. Si vous avez besoin à la fois d'informations qualitatives et d'informations quantitatives pour répondre aux questions relatives à la performance, vous devrez également inclure ces deux types d'informations dans votre enquête de référence.

Gardez à l'esprit les points suivants quand vous préparez votre enquête de référence:

1. *Limitez la collecte des données à ce que vous allez utiliser.* Il faut donc que vous sachiez ce que vous utiliserez. En fait, ne rassemblez que des informations de référence ayant un rapport direct avec les questions relatives à la performance et les indicateurs que vous avez définis. Ne perdez pas de temps à collecter d'autres informations.
2. *Planifiez votre enquête de référence comme n'importe quelle autre enquête.* Comme pour toute opération de collecte et d'analyse des données, vous devrez prévoir les phases suivantes une fois que vous aurez une idée claire de l'information à réunir:
 - Cherchez à savoir quelles sont les informations déjà disponibles que vous pouvez utiliser, et vérifiez leur qualité.
 - Cherchez à savoir où vous pourrez trouver l'information.
 - Choisissez les méthodes (voir annexe D).
 - Décidez quelles sont les ressources nécessaires.
 - Décidez qui sera chargé de la collecte, de l'analyse et de l'utilisation des données – et arrêtez le calendrier de chacune de ces opérations.
 - Décidez à quel moment et selon quelles modalités l'information de référence sera révisée au cours de la durée de vie du projet.
3. *Veillez à ce que l'information de référence reste réaliste.* L'information de référence ne sera jamais parfaite. Mais mieux vaut une base de référence de taille modeste mais qui *sert*, qu'un bilan plus complet qui prend la poussière sur une étagère.
4. *Faites preuve d'imagination dans le choix des méthodes.* Les méthodes à employer pour la collecte des données de suivi sont les mêmes que pour les enquêtes de référence. En fait, elles devraient être les mêmes pour que les données soient comparables. On peut de façon classique mener une enquête quantitative ou un diagnostic rural participatif, mais des vidéos et des photos peuvent être également utilisées. Au Venezuela, le projet PRODECOP a mis en place une base d'informations de référence participative sous forme de vidéos. Chaque fois que le travail démarrait dans une nouvelle communauté, l'équipe du projet travaillait avec les résidents de la localité pour produire un film vidéo illustrant les moyens de subsistance et les niveaux de vie locaux. Trois ans plus tard, des films vidéo dans les mêmes communautés seront réalisés pour montrer ce qui se sera amélioré par suite de l'intervention du projet. En Chine, le Programme alimentaire mondial

utilise des photographies des logements des bénéficiaires, prises “avant” et “après” son intervention, pour évaluer l’impact de ses programmes “vivres-contre-travail” sur les participants. Voir aussi le module 6 et l’annexe D, où sont suggérées d’autres méthodes possibles.

5. *Veillez à ce que les problèmes de pauvreté et la problématique hommes-femmes ne soient pas oubliés dans l’enquête de référence.* Le projet PADEMER en Colombie a mené 302 enquêtes par l’intermédiaire de ses partenaires de mise en œuvre. Le problème de l’équité entre hommes et femmes constituait une composante importante de l’enquête de référence. L’enquête ne se limitait pas à différencier les données de base selon le genre, mais analysait également les disparités entre hommes et femmes en ce qui concerne, par exemple, la durée de la journée de travail, le temps consacré aux micro-entreprises rurales et les différences en termes de revenu et d’emploi.

Encadré 5-15. Cartographier les éléments de départ pour servir de base aux futures comparaisons

L’un des projets du Programme bassins versants en Guinée qui visait à la gestion des ressources naturelles selon des modes d’utilisation durable et équitable par les villages et les communautés rurales de développement a aidé ces communautés à effectuer leurs propres analyses et à définir leurs priorités de développement. Dans le cadre du diagnostic préalable au projet, les habitants établissent des cartes détaillées de leur village en y indiquant les ressources disponibles d’après les résultats de leur analyse, les modes d’utilisation et de propriété de ces ressources, ainsi que les problèmes et les difficultés. Ces cartes détaillées représentent un inventaire des problèmes liés aux ressources et servent de base pour la préparation des projets villageois. Toutes les activités envisagées sont représentées sur les cartes et comprennent la conservation des sols et de l’eau, la petite irrigation, la plantation et la protection des boisements, etc. Les cartes restent dans les villages et sont affichées dans un endroit approprié accessible à tous les membres du groupe. Pendant les réunions et lors des examens du projet, elles sont utilisées pour suivre les activités du projet et résoudre les problèmes.

L’information de référence n’a d’intérêt que si elle est utilisée. Sinon, ce n’est qu’une perte de temps. Pour que l’information de référence soit activement utilisée, il faut:

- savoir quand vous devrez passer à la série suivante de collecte des données et qui en sera chargé;
- prévoir un budget adéquat pour toutes les phases ultérieures de la collecte des données que vous estimez nécessaires pour procéder régulièrement à des comparaisons;
- quand vous disposerez d’une deuxième série de données, prévoir un moment avec ceux que les données intéressent pour comparer l’information, analyser les constatations et, le cas échéant, convenir des mesures correctives nécessaires.

5.6.4. Alternatives possibles aux enquêtes de référence de type courant

Les responsables de nombreux projets estiment qu’il est difficile de conduire une enquête de référence de façon satisfaisante et dans les délais voulus. Il n’est donc pas surprenant que le recours aux enquêtes de référence soit de plus en plus contesté. Quelques alternatives aux enquêtes de référence de type courant sont en train d’être développées.

1. *Prendre comme point de départ les premières mesures effectuées.* Une variante possible consiste à déterminer s’il y a eu amélioration ou recul par rapport aux premières mesures effectuées ou par rapport à une situation souhaitée, qui est votre objectif.
2. *Établissement de descriptifs à partir d’enquêtes de référence calées sur les années d’“adhésion” au projet des communautés ou organisations bénéficiaires.* Cette variante implique que l’information de référence dont on a besoin pour établir les descriptifs requis ne soit pas recueillie en une seule fois l’année de démarrage du projet, mais progressivement à mesure que des groupes de villages, des districts ou des institutions de microfinance “entrent” ou “adhèrent” au projet (ou sont sélectionnés par ce dernier). Cette notion d’enquête de référence “par génération de bénéficiaires” représente une option intermédiaire entre une enquête de référence complète et une évaluation d’impact entièrement rétrospective. Notez qu’il peut s’avérer nécessaire de compléter les informations provenant d’une enquête de référence de ce type par des informations sur le contexte général.

3. *Utilisation optimale de la documentation existante.* D'autres encore résolvent les problèmes de l'information de référence en obtenant un descriptif de la situation initiale à partir de la documentation existante, méthode qui ne nécessite pas la collecte de données sur le terrain. (voir encadré 5-16).

Encadré 5-16. Une approche originale pour la collecte de données de référence dans un projet de réduction de la pauvreté en milieu pastoral au Kenya⁷

Dans le nord-est du Kenya, le projet de développement pastoral du Wagir a débuté par une série de diagnostics ruraux participatifs conduits de façon intensive avec les communautés afin de déterminer la finalité et la stratégie du projet. Il avait été d'abord envisagé de recueillir des informations de référence qui serviraient de point de comparaison pour évaluer ensuite tous les aspects du projet. Mais après réflexion, les responsables du projet ont eu des doutes: ne seraient-ils pas en train d'utiliser les éleveurs comme sources d'information plutôt que de leur donner un rôle de véritables acteurs du projet? Trop de place ne serait-elle pas accordée aux données quantitatives? Les aspects qualitatifs ne seraient-ils pas laissés de côté et la nature participative du projet compromise? Au lieu de cela, le projet a donc:

- combiné les conclusions des premiers diagnostics ruraux participatifs avec celles de diagnostics ultérieurs analogues dans un "document de base" auquel avaient été intégrées des données de sources secondaires afin de placer ces perspectives dans un contexte plus large;
- mis en place avec les communautés plusieurs systèmes participatifs afin de suivre en continu différents aspects du projet;
- conduit une évaluation d'impact participative d'indicateurs clés choisis par les éleveurs eux-mêmes;
- régulièrement suivi sur une longue période un échantillon aléatoire de ménages pour appréhender les changements en cours dans la situation des ménages et analyser ce qui pouvait être imputé aux activités du projet.

Sans recourir à une enquête de référence de type courant, le système de S&E du projet faisait ainsi appel à un éventail de méthodes suffisamment large pour permettre l'interprétation des changements en matière de développement et du rôle du projet dans ceux-ci. De plus, les processus renforçaient, au sein de l'organisation chargée de la mise en œuvre (OXFAM) et dans les associations d'éleveurs, le sens d'une responsabilité commune pour la réalisation des objectifs du projet.

5.7. Actualiser vos besoins d'information et vos indicateurs

Il faut, comme pour les autres aspects du S&E, mettre à jour vos besoins d'information et vos indicateurs. Cette mise à jour est indispensable, ne serait-ce que parce qu'un projet évolue.

Pour évaluer périodiquement un indicateur, demandez-vous simplement, "Qui utilise (ou va utiliser) l'information?" Si personne ne l'utilise, abandonnez l'indicateur ou modifiez-le. Si vous détectez des lacunes importantes, comblez-les en vous demandant de quelles informations vous avez besoin.

La mise à jour est également indispensable dans les variantes plus nettement participatives de S&E, car les personnes impliquées sont seulement en train de découvrir ce qu'est le S&E à mesure qu'elles le mettent en pratique. Au début, rares sont ceux qui savent ce qui fait qu'un indicateur est approprié ou pas, quelles méthodes existent et lesquelles sont les meilleures, à quels intervalles les données devraient être recueillies et quelles sortes d'informations seront vraiment utiles.

Dans les projets participatifs, les indicateurs varieront également en raison des différences entre localités et à mesure que les groupes évoluent. Au Zimbabwe, un projet de développement de l'irrigation utilise une série d'indicateurs de base pour l'ensemble des 36 périmètres d'irrigation. À cela s'ajoutent des indicateurs supplémentaires et plus spécifiques pour chaque périmètre, selon que les agriculteurs le jugent nécessaire et selon le rythme de développement du périmètre.

En révisant et en remaniant votre liste de besoins d'information et d'indicateurs, vous vous doterez d'un système de S&E de plus en plus pertinent et viable.

Lectures complémentaires

Germann, D., Gohl, E. et Schwarz, B. 1996. *Participative Impact Monitoring*. Stuttgart: FAKT. Pochette de quatre ouvrages disponibles en anglais (nombre limité d'exemplaires gratuits pour le Sud). Les brochures 1 et 2 sont également disponibles en français et en portugais. Pour commander, s'adresser à: fakt_ger@csi.com ou à FAKT GmbH, Gänsheidestr. 43, D-70184 Stuttgart, Allemagne.

MacGillivray, A., Weston, C. et Unsworth, C. 1998. *Communities Count! A Step-by-Step Guide to Community Sustainability Indicators*. Londres: NEF. Télécharger à: <http://www.neweconomics.org/> (Chercher l'expression "communities count" et vous serez dirigé sur le lien).

Morgoluis, R. et Salafsky, N. 1998. *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Washington, DC: Island Press. Pour commander, s'adresser à: <http://www.islandpress.org/books/>

Oakley, P., Pratt, B. et Clayton, A. 1998. *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*. Oxford: INTRAC. Pour commander, s'adresser à: publications@intrac.org ou INTRAC, P.O. Box 563, Oxford, OX2 6RZ, Royaume-Uni.

Sites Internet consacrés aux indicateurs: <http://www.sustainablemeasures.com/>. Note. Ce site détaillé concerne essentiellement les indicateurs applicables au Nord et leur utilisation pour l'évaluation de la durabilité.

Liste des fascicules du guide

Module 1. Présentation du guide

Module 2. Utiliser le suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact

Module 3. Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le suivi-évaluation

Module 4. Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation

Module 5. Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer

Module 6. Collecter, gérer et communiquer l'information

Module 7. Mobiliser les capacités nécessaires et assurer des conditions de fonctionnement optimales

Module 8. Organiser la réflexion critique pour améliorer l'action

Annexe A. Terminologie du suivi-évaluation

Annexe B. Exemple annoté de matrice du cadre logique d'un projet (concerne le module 3)

Annexe C. Exemple annoté de matrice de suivi-évaluation (concerne le module 5)

Annexe D. Méthodes et outils de suivi-évaluation (concerne les modules 3, 6 et 8)

Annexe E. Modèles de profils de poste et de termes de référence pour les principales tâches de suivi-évaluation (concerne le module 7)



IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • FIDA - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
FIDA - FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA • الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail ifad@ifad.org • oemailbox@ifad.org • Web Site www.ifad.org