

Manuel de **Suivi-Évaluation Participatif d'Impact** (SEPI)



Manuel de
Suivi-Évaluation Participatif d'Impact
(SEPI)

Mentions légales

Copyright © Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V.,
Aix-la-Chapelle, Allemagne

1^{ère} édition : 1 000 exemplaires
financés par le Fonds de l'Association des Diocèses d'Allemagne

Édité par :
Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V.,
Mozartstraße 9, 52064 Aachen, Allemagne
www.misereor.de et www.misereor.org

Auteur :
Gabriel Coulibaly
Comité éditorial : Astrid Meyer et Sabine Dorlöchter-Sulser

Illustrations :
Yacouba Diarra, dit Kays

Révision du texte français :
Juliette Vinbert

Mise en page :
VISUELL Büro für visuelle Kommunikation,
Aix-la-Chapelle, Allemagne

Production et impression :
MVG Medienproduktion und Vertriebsgesellschaft mbH,
Aix-la-Chapelle, Allemagne

*Pour recevoir gratuitement ce manuel,
veuillez en faire la demande à
MISEREOR, Mozartstr. 9,
52064 Aachen, Allemagne,
ou
renee.koettgen@misereor.de*

SOMMAIRE

Avant-propos	8
-------------------------------	---

1 Introduction	9
---------------------------------	---

2 Aperçu sur le processus de planification et ses liens avec le suivi et l'évaluation	13
2.1 Concept du projet	13
2.2 Processus de planification	14
2.2.1 Analyse de la situation de départ	14
2.2.2 Analyse des objectifs	16
2.2.3 Planification détaillée	16

3 Définitions et fonctions du suivi	20
3.1 Le suivi, qu'est-ce que c'est ?	20
3.2 À quoi sert le suivi ?	20

4 Éléments à prendre en compte pour mettre en place un système de suivi	24
4.1 Choix de ce qu'il faut suivre	24
4.1.1 Analyse des intérêts et attentes des parties prenantes	24
4.1.2 Définition des champs d'observation	25
4.2 Élaboration des indicateurs	27
4.3 Opérationnalisation des indicateurs	31
4.4 Élaboration des méthodes et outils	33
4.5 Collecte des données	34
4.5.1 Dispositions à prendre pour assurer la fiabilité des données collectées	35
4.5.2 Collecte des données de référence	37
4.5.3 Collecte des données de suivi	37

5	Dépouillement et interprétation des données, élaboration des rapports	39
5.1	Dépouillement des données	39
5.2	Interprétation des résultats	40
5.3	Élaboration des rapports	51

6	Atelier-bilan et auto-évaluation guidée	55
6.1	Fonction d'un atelier-bilan pour le suivi d'impact	55
6.2	Analyse des approches et démarches	57
6.3	Analyse du niveau de réalisation des résultats	58

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Matrice pour l'élaboration du cadre logique	18
Tableau 2 : Planification selon la logique du suivi des effets	20
Tableau 3 : Grille pour déterminer les attentes des parties prenantes et leurs besoins en rapportage.	24
Tableau 4 : Plan de suivi	31
Tableau 5 : Dispositions à prendre pour déterminer la collecte de données	35
Tableau 6 : Exemple de calendrier de suivi	37
Tableau 7 : Exemple simple de grille de dépouillement	40

Liste des graphiques :

Graphique 1a : Projet composé de volets successifs	13
Graphique 1b : Projet composé de volets simultanés	14
Graphique 2 : Cadre logique de planification	17
Graphique 3 : Nomenclature de MISEREOR par rapport à celle d'autres organisations de développement.	17
Graphique 4 : Chaîne de résultats	19
Graphique 5 : Suivi successif lors de la mise en œuvre d'un projet	23
Graphique 6 : Influence des facteurs externes sur la planification d'un projet.	27
Graphique 7 : Évolution de la production maraîchère selon les différents groupes de femmes	44
Graphique 8 : Répartition des femmes selon le mode de commercialisation	46
Graphique 9 : Évolution des prix du chou et des poivrons	48
Graphique 10 : Analyse des hypothèses de base à travers la comparaison de la situation envisagée et de la situation observée	51
Graphique 11 : Cycle de réalisation d'un projet	56

Avant-propos

Adopter une approche ciblée sur les effets et les impacts est une préoccupation de plus en plus souvent formulée dans le dialogue entre les acteurs de développement du Nord et du Sud, et ce, pour deux raisons : i) nous nous intéressons aux changements réels que les projets réalisés ont pu initier et/ou accompagner ; ii) les partenaires financiers du Nord souhaitent avoir des informations concrètes sur l'utilisation et l'utilité des fonds qu'ils mobilisent pour la mise en œuvre des projets de développement. Cela implique une mutation profonde des relations des partenaires techniques et financiers du Nord avec les Etats et organisations de la société civile du Sud.

Après des décennies d'engagement, les acteurs de développement du Nord et du Sud s'interrogent sur les effets de leurs activités. Il ne s'agit plus seulement de rendre compte de « ce qui a été fait avec les fonds reçus », mais aussi et surtout de rendre compte de « ce qui a changé chez les groupes-cible et est attribuable aux moyens mobilisés ». Cette approche ciblée sur les impacts permet à tous les acteurs (partenaires techniques et financiers, structures d'exécution des actions de développement et groupes-cible) de savoir en temps voulu si les changements prévus à court, moyen ou long terme pourront être réalisés ou non, de décider en connaissance de cause des réorientations ou ajustements nécessaires et de veiller par la même occasion à ce que les ressources mobilisées soient utilisées efficacement.

Les acteurs de terrain qui mettent en œuvre le projet sont les premiers bénéficiaires d'une approche ciblée sur les effets et les impacts, qui leur permet de piloter efficacement les projets et, de ce fait, de mieux atteindre les objectifs. Convaincu par la pertinence de cette démarche, MISEREOR l'a très vite adoptée et a investi des ressources importantes pour axer davantage les méthodes et les processus sur les effets et les impacts, tant sur le plan interne que sur celui de l'interaction avec ses partenaires.

En 2008, MISEREOR a élaboré de nouveaux guides sur l'élaboration des demandes de soutien et la rédaction des rapports narratifs et financiers. Ces guides comportent des éléments relevant d'une

approche axée sur les résultats (effets et impacts). Des stratégies complémentaires (ateliers de formation des cadres des organisations partenaires, mesures d'accompagnement, etc.) ont été mises en œuvre pour renforcer l'orientation sur les effets et les impacts.

Ce manuel a pour objet de fournir à tout le personnel des projets, des animatrices et animateurs aux cadres des organisations partenaires de MISEREOR, un support méthodologique pour que le suivi et l'évaluation des actions de développement soient davantage axés sur les effets et impacts. Alors que le présent manuel (tome 2) s'adresse avant tout aux projets ayant peu ou pas d'expérience en la matière, le tome 1 s'adresse avant tout aux responsables et agents conceptuels du suivi de projets ayant une longue expérience en la matière.

Après avoir présenté dans l'introduction le contexte général, nous nous pencherons dans ce manuel sur les quatre grands thèmes suivants :

- Aperçu sur le processus de planification et ses liens avec le suivi et l'évaluation.
- Explications concrètes sur les concepts de suivi et d'évaluation et sur leurs fonctions. Cela permet d'avoir une base commune dès le départ et facilite la compréhension de la suite du manuel.
- Présentation et développement d'éléments importants et nécessaires pour la création d'un système de suivi participatif des effets et impacts. L'enchaînement d'actions cohérentes (processus) aboutit à la mise en place d'un SEPI immédiatement opérationnel.
- Gestion d'un système de suivi participatif des effets et impacts : dans cette partie, il sera question des méthodes et des outils, des processus, des mécanismes de concertation et de dialogue entre les acteurs, etc. qui permettront au SEPI d'assurer pleinement toutes ses fonctions.

1. INTRODUCTION

1. Introduction

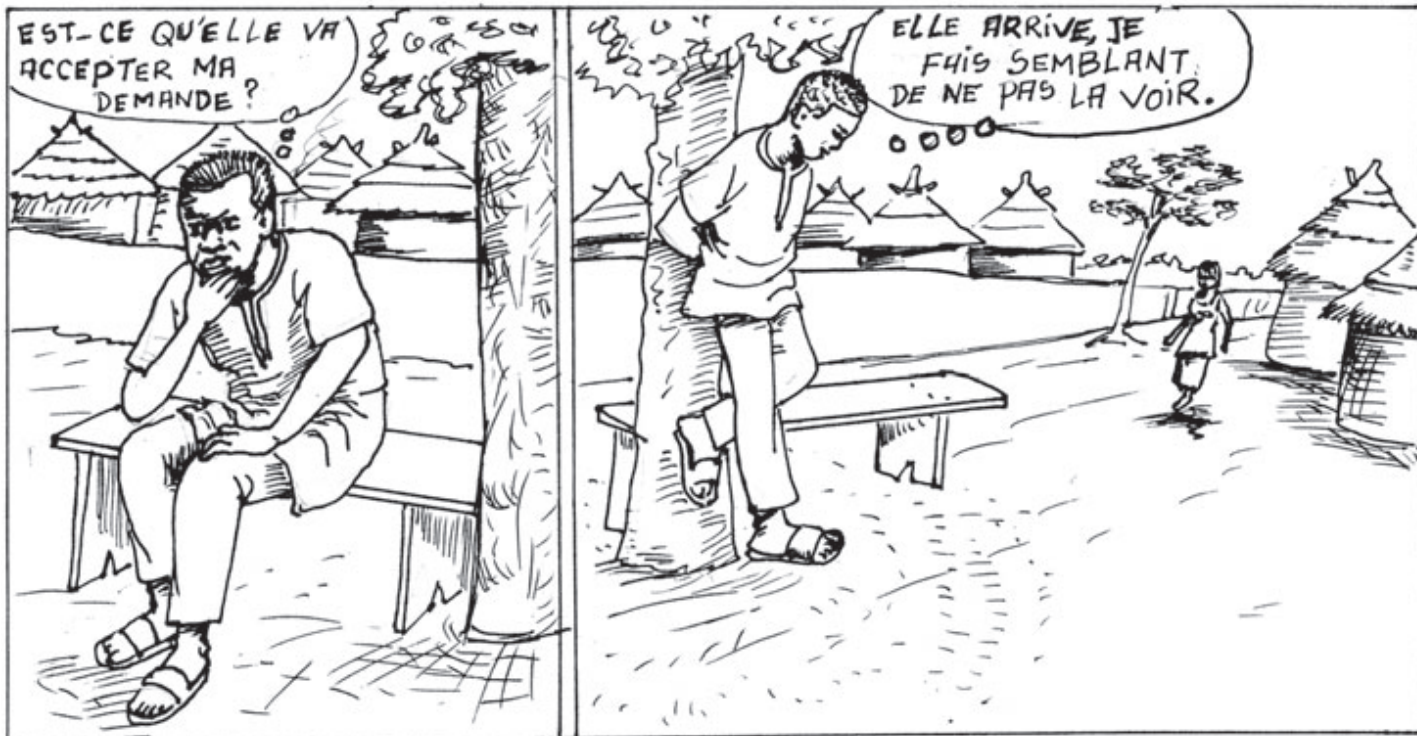
La notion de suivi d'impact nous est déjà très familière, comme en témoigne la petite histoire ci-dessous :

Le jeune Amadou est infirmier à l'hôpital de B. Son projet de vie est de fonder une famille. Il a déjà réuni les moyens financiers nécessaires pour atteindre ce but. Ce qui lui manquait encore, c'était la dame ! C'est alors qu'il est tombé amoureux de la jeune Aminata, animatrice d'un projet de développement rural à B. Depuis leur première rencontre, ils se sont croisés plusieurs fois et Amadou s'est rendu compte qu'Aminata serait une compagne idéale pour lui et qu'il aimerait fonder une famille avec elle. Il est conscient du fait que choisir lui-même sa femme n'est pas conforme à la tradition. Cependant,

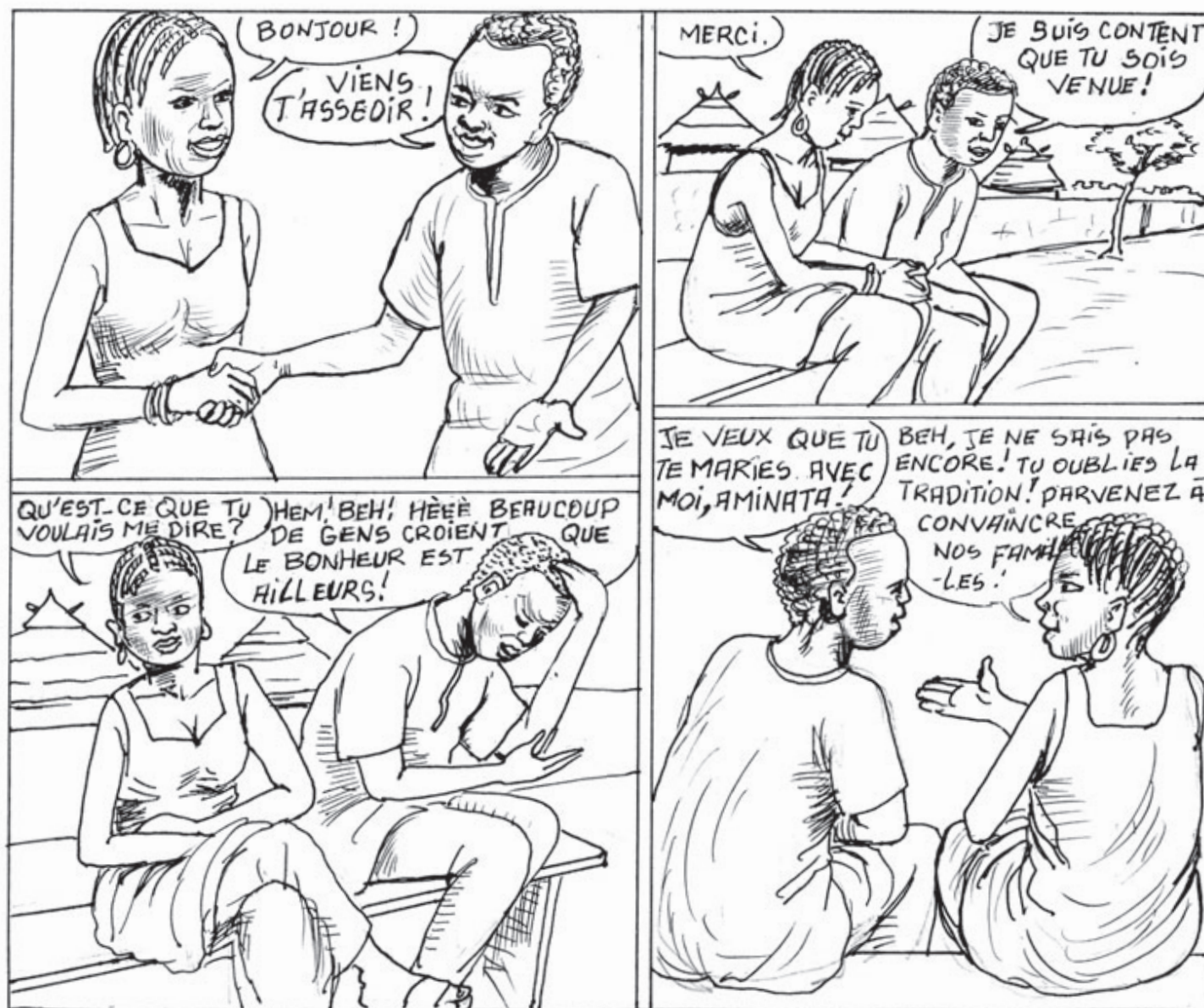
il n'est pas le premier dans sa grande famille à oser affronter cette tradition. Et en tout cas, les temps ont bien changé ...

Après quelques mois d'hésitation, il a finalement pris son courage à deux mains et décidé de mettre Aminata au courant de ses sentiments. Pour cela, il a demandé un rendez-vous qui lui a été accordé.

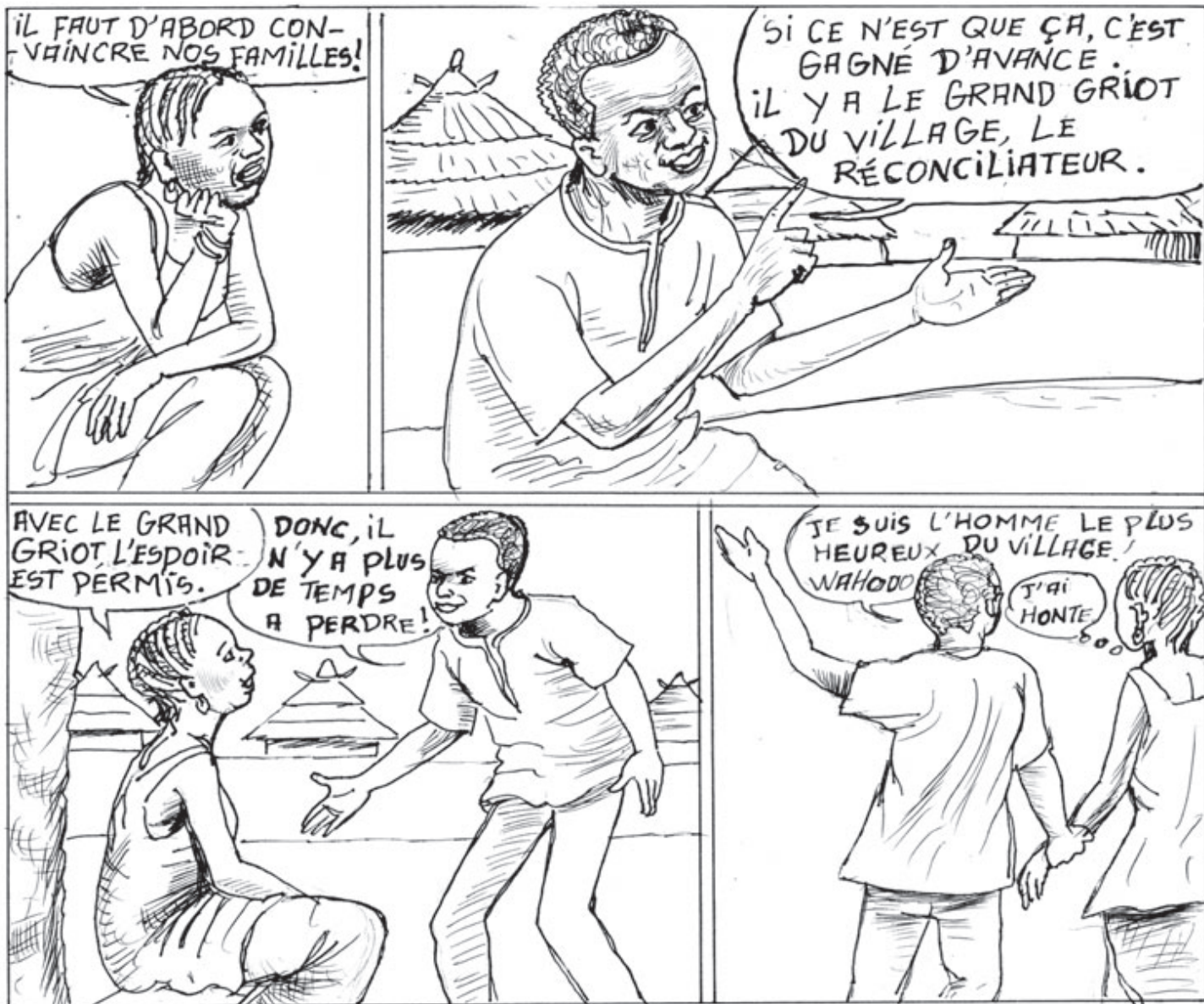
Le jour J, Amadou était très tendu. Il a imaginé la scène de leur rencontre de plusieurs manières et a dû faire d'énormes efforts pour garder la tête froide. Il avait un peu peur de se ridiculiser et se demandait ce qu'il ferait si Aminata n'éprouvait pas les mêmes sentiments à son égard. Il était très inquiet ! Mais il s'est souvenu d'un conseil



1. INTRODUCTION



1. INTRODUCTION



1. INTRODUCTION



de sa grand-mère qui disait « qu'il ne faut jamais arriver avec ses gros sabots ». Il a donc commencé à esquisser les grandes lignes de la dramaturgie de la rencontre et à imaginer les réactions possibles d'Aminata à ses différentes questions qui devaient toutes converger vers la question principale, à savoir « serait-elle prête à accepter la demande en mariage ? ».

Malheureusement, lors de leur rencontre, nous étions trop loin pour suivre tous les détails de leur conversation. Mais à partir de nos propres expériences et de notre « imagination fertile », il ne nous a pas été difficile d'imaginer la scène. Ce que nous avons observé, c'est qu'au début, notre ami Amadou avait du mal à capter toute l'attention d'Aminata, car bien qu'il ait choisi un endroit calme pour la rencontre, différentes personnes de sa connaissance passaient par

là et voulaient toutes lui faire un brin de conversation. Des coups de fil reçus par Aminata ont également interrompu plusieurs fois leur conversation. Malgré toutes ces perturbations, nous avons observé qu'il avait réussi, vers la fin, à capter l'attention de sa bien-aimée. Plus tard, nous les avons vus quitter le lieu de leur rencontre « main dans la main », l'air très heureux. Amadou avait certainement déjà commencé à réfléchir aux prochaines étapes à franchir : convaincre les deux grandes familles impliquées.

Cette petite histoire tirée de la vie quotidienne illustre bien les notions de planification et de suivi. À travers la **planification**, nous anticipons non seulement les grandes lignes de la **stratégie**, mais aussi la mise en œuvre des différentes étapes. Nous choisissons parmi les différentes **stratégies** d'action celle qui nous semble la plus

1. INTRODUCTION

appropriée pour atteindre notre but (= **objectif**). Lors de la mise en œuvre, la stratégie peut être remise en cause ou bouleversée par des **imprévus, des facteurs externes**. Lors de son rendez-vous avec sa bien-aimée, Amadou a soigneusement observé (= **suivi**) les réactions

d'Aminata par rapport à ses contributions au dialogue et aux questions posées. La mine d'Aminata lui a servi d'**indicateur**. Bien sûr, il a aussi fallu qu'il **interprète** quelquefois ses réactions pour bien les comprendre. ■

2. Aperçu sur le processus de planification et ses liens avec le suivi et l'évaluation

Comme notre petite histoire introductive l'a montré, la planification et le suivi sont intimement liés. Pour parler de suivi et/ou d'évaluation, il est nécessaire de connaître et de comprendre d'abord ce qui a été initialement prévu, c'est-à-dire les changements souhaités au départ (objectifs et résultats). Pour que ces changements se réalisent, il faudra mettre en œuvre des activités considérées comme indispensables, ce qui nécessite la mobilisation de ressources (financières, humaines et matérielles).

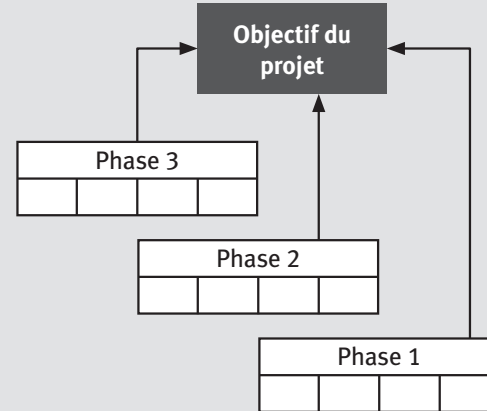
2.1 Concept du projet

Les organisations partenaires de MISEREOR (structures de développement de l'Église catholique, ONG, associations, etc.) agissent généralement pour le développement économique, social et/ou culturel par le biais de projets et de programmes¹ (appelés par la suite « projets »). Un projet est perçu comme « un ensemble d'activités visant à atteindre, dans un délai fixé et avec un budget donné, des objectifs clairement définis ».

Le projet est conçu pour réaliser « un ou plusieurs changements à moyen terme (objectifs du projet) chez des groupes-cible bien définis ». Le changement doit être effectif à la fin de la période fixée. Le changement à moyen terme doit contribuer à la réalisation « d'un changement plus large et/ou plus lointain (objectif de développement) ». Le projet, par le biais de la réalisation de son objectif

(moyen terme), contribue à l'atteinte de l'objectif de développement (long terme).

**Projet composé de volets successifs
(l'un après l'autre)**

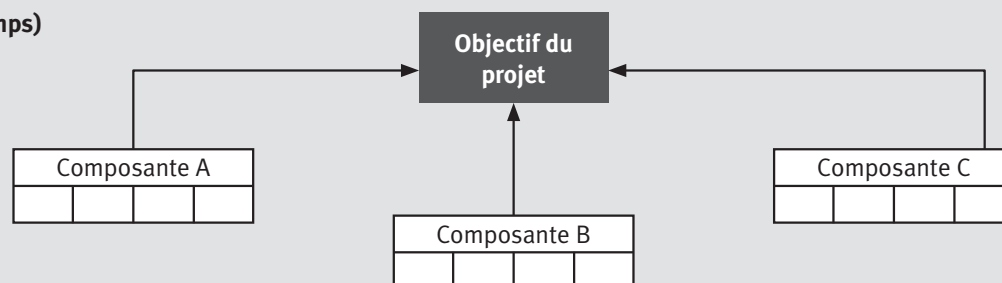


Graphique 1a : Projet composé de volets successifs

¹ Certains organismes de développement estiment qu'un programme est plus large qu'un projet à cause de l'ampleur des changements attendus, de la complexité de la mise en œuvre, du nombre d'acteurs impliqués et de la durée. Souvent le terme « programme » est utilisé en lieu et place du terme « projet ». Dans ce manuel, les deux termes sont synonymes et nous n'emploierons que le terme de projet.

2. APERÇU SUR LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET SES LIENS AVEC LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

**Projet composé de volets simultanés
(plusieurs projets en même temps)**



Graphique 1b : *Projet composé de volets simultanés*

2.2 Processus de planification

Le processus de planification implique tous les acteurs participant à un projet, c'est-à-dire les bénéficiaires (échantillon représentatif), l'équipe de l'organisation responsable de la mise en œuvre (animation, coordination et direction), les partenaires techniques et financiers. Autrement dit, tous ceux qui jouent un rôle dans la mise en œuvre du projet doivent avoir leur mot à dire dans la définition des

changements attendus et des activités à mettre en œuvre pour les réaliser.

2.2.1 Analyse de la situation de départ

En pratique, on peut distinguer cinq situations dans lesquelles un projet de développement est conçu :

N°	Situation	Exemple
1	Résoudre un problème	Lutter contre la dégradation des sols
2	Satisfaire un besoin	Construire un centre de loisirs pour les jeunes
3	Améliorer une situation / renforcer une position	Améliorer la rentabilité économique de la production agricole
4	Prévenir un risque	Préserver la fertilité des sols dans un bas-fond ; élaborer des contrats pour prévenir des conflits fonciers
5	Mieux exploiter les potentiels existants	Exploiter de nouveaux marchés pour les produits agricoles

2. APERÇU SUR LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET SES LIENS AVEC LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

En tout état de cause, il faut se livrer à une analyse approfondie de la situation pour s'assurer que les activités/prestations envisagées influencent effectivement la situation qu'on souhaite voir évoluer. C'est à ce moment-là qu'il faut collecter des informations précises sur la situation de départ ; ces données sont indispensables pour pouvoir les comparer avec les données, collectées ultérieurement, qui reflètent les changements effectués.

La collecte des données de référence est très importante pour le suivi et l'évaluation du projet.

Il existe de nombreux outils participatifs d'analyse de la situation de départ (arbre à problème, pyramide des contraintes, carte des ressources, carte sociale, diagramme de venn, diagramme de flux, etc.) que les organisations /structures qui veulent concevoir un projet peuvent consulter dans des centres de documentation ou sur Internet², etc.). Il est indispensable d'adapter les différentes méthodes et outils aux besoins spécifiques de chaque cas particulier.

p. ex. http://ngo-ideas.net/impact_toolbox/ disponible en français. (consulté le 21/03/14)



Pour avoir une bonne récolte, il faut bien préparer son champ. Cela vaut aussi pour le suivi d'impact qui exige une bonne planification au départ.

2. APERÇU SUR LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET SES LIENS AVEC LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

2.2.2 Analyse des objectifs

L'analyse des objectifs permet de décrire avec précision la situation future qui résultera de la mise en œuvre du projet.

Après avoir bien compris la situation de départ, qu'on veut transformer ou influencer, on peut commencer à analyser les objectifs. Si l'analyse de la situation de départ est bien faite, il est assez facile de décrire la situation future (objectifs).

En partant du principe que la situation de départ, qu'on veut transformer ou influencer, est négative ou insatisfaisante, l'analyse des objectifs consiste à convertir les aspects négatifs ou insatisfaisants en aspects positifs ou satisfaisants (tout en restant réaliste).

Plus l'analyse de la situation de départ est approfondie, plus il est facile d'identifier les stratégies destinées à atteindre les objectifs. Cet exercice apporte de premières indications sur les actions à envisager. Les stratégies seront déterminées en fonction de leur pertinence et de leur faisabilité par rapport aux objectifs.

Cette étape permet de préciser concrètement les changements positifs (directs, à moyen et à long terme) que l'action de développement permettra de réaliser.

Mais cette étape est également importante pour le suivi et l'évaluation, car elle fournit des données de référence pour le suivi : ces données permettent de préciser ce à quoi on s'attend à la fin du projet et quels changements intermédiaires sont essentiels pour atteindre l'objectif.

Les acteurs chargés de la réalisation d'un projet ne doivent jamais perdre de vue (tout au long de la mise en œuvre) les changements souhaités, sans pour autant ignorer les changements non-désirés et inattendus (voir pages 21 et 23).

Après ces précisions sur l'importance d'une solide planification, nous allons maintenant nous pencher sur l'élaboration de la planification détaillée.

2.2.3 Planification détaillée

La planification est le processus permettant d'opérationnaliser les objectifs, d'identifier et/ou de confirmer les parties prenantes (les groupes-cible ou bénéficiaires et les partenaires), de transformer la stratégie en activités concrètes, de déterminer, spécifier et programmer les intrants/ressources, de définir les éléments pour le suivi et l'évaluation (indicateurs et sources de vérification) afin de piloter le projet dans de bonnes conditions.

Deux approches sont généralement utilisées :

- La planification par objectifs, qui aboutit à l'élaboration d'un cadre logique ;
- La planification reposant sur des hypothèses de résultats indispensables, qui aboutit à l'élaboration d'une chaîne de résultats.

L'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet définissent ensemble (dans la mesure du possible) l'orientation stratégique du projet à l'aide du cadre logique ou de la chaîne de résultats. Cette démarche collective permet de s'assurer que tout le monde comprend de la même façon les changements envisagés et la manière (=stratégie) de les réaliser.

a) Le cadre logique

L'élaboration du cadre logique vise à déterminer, à partir de l'analyse des objectifs, les éléments suivants (selon une logique verticale) :

- Un objectif de développement auquel le projet va contribuer, par exemple la sécurité alimentaire dans une région ;
- Un objectif de projet³ devant être atteint à la fin de la mise en œuvre du projet ;

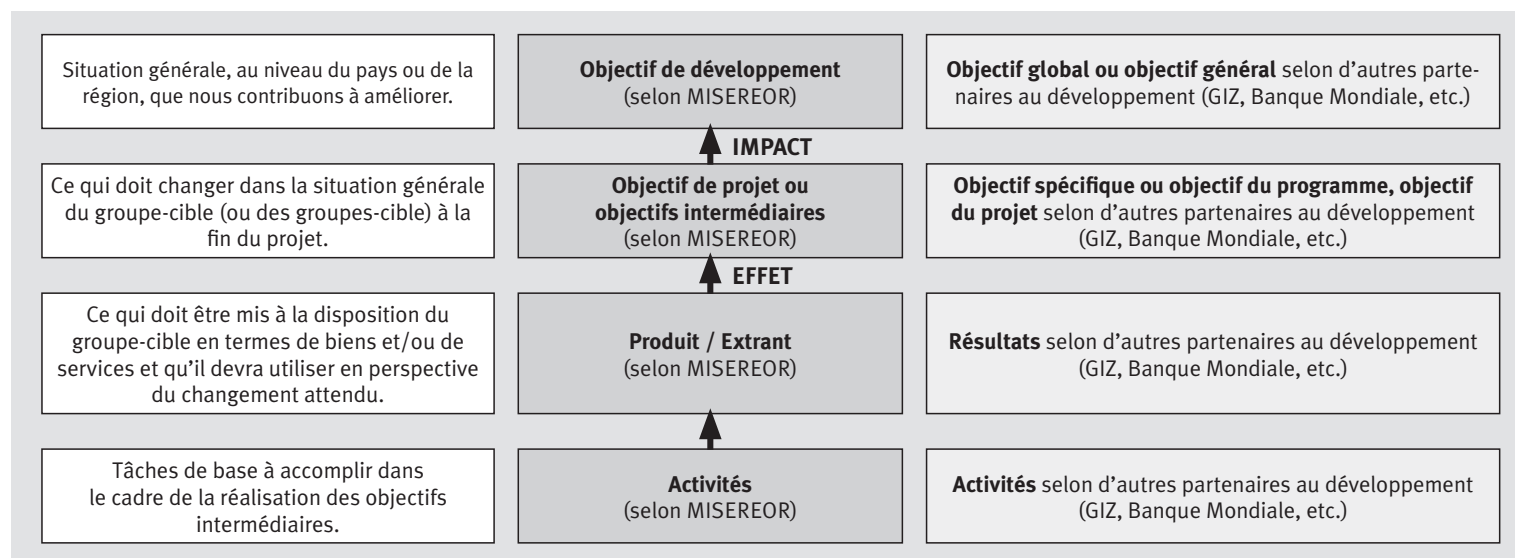
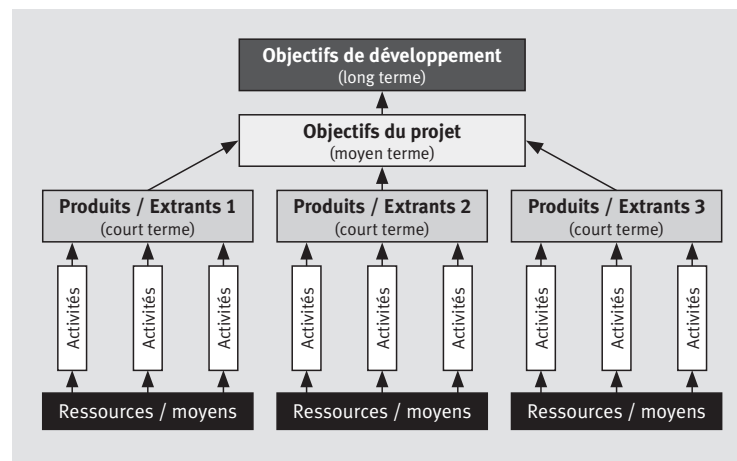
³ Il se peut que, dans certains cas exceptionnels, jusqu'à trois objectifs de projet soient formulés.

2. APERÇU SUR LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET SES LIENS AVEC LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

- Au moins deux objectifs intermédiaires (produits / extrants / prestations de service) devant être atteints pour assurer la réalisation de l'objectif de projet ;
- Les activités nécessaires pour atteindre chaque objectif intermédiaire (produits / extrants / prestations de service) ;
- Les moyens / ressources nécessaires pour la mise en œuvre des activités choisies et planifiées.

Parallèlement, on définit les indicateurs et les sources de vérification qui serviront à suivre et à mesurer l'atteinte des objectifs fixés (objectif de développement⁴, objectif de projet), l'utilisation et la réalisation des produits / extrants / prestations de service.

Graphique 2 : Cadre logique de planification



Graphique 3 : Nomenclature de MISEREOR par rapport à celle d'autres organisations de développement

Les ressources et / ou moyens sont définis en fonction de la nature des activités planifiées. Certains acteurs se réfèrent à la disponibilité des ressources pour définir les activités à mettre en œuvre. Dans les deux cas, activités et ressources sont intimement liées.

⁴ Comme l'atteinte de l'objectif de développement n'est pas attribuable à un seul projet, les indicateurs à ce niveau seront plus généraux et feront l'objet d'un suivi moins approfondi. MISEREOR ne demande pas d'indicateur à ce niveau.

2. APERÇU SUR LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET SES LIENS AVEC LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

Tableau 1 : Matrice pour l'élaboration du cadre logique :

Logique d'intervention	Indicateur	Source de vérification	Hypothèse (observation du contexte général)
Objectif de développement Situation générale, au niveau du pays ou la région, que le projet contribue à améliorer.	Il n'est pas nécessaire d'avoir un indicateur à ce niveau puisque la réalisation de l'objectif de développement dépasse le cadre d'un seul projet. Beaucoup d'autres actions de développement contribuent à sa réalisation.		Facteurs externes qui peuvent entraver et/ou faciliter l'atteinte de l'objectif.
Objectif de projet Ce qui doit changer dans la situation générale du groupe-cible (ou des groupes-cible) à la fin du projet.	Comment mesurer le degré de réalisation de l'objectif de projet ?	Où trouver des données pour mesurer les indicateurs ?	
Objectifs intermédiaires Ce qui doit être mis à la disposition du groupe cible en termes de bien et/ou de service et qu'il devra utiliser en perspective du changement attendu.	Comment mesurer le degré de réalisation des objectifs intermédiaires ?	Où trouver des données pour mesurer les indicateurs ?	
Activités Tâches de base à accomplir dans le cadre de la réalisation des objectifs intermédiaires	Moyens / Ressources Ressources nécessaires pour la réalisation des activités		

b) la chaîne des résultats

La chaîne de résultats est une alternative au cadre logique : il s'agit d'un autre outil de planification qui peut aussi très bien compléter le cadre logique. Au cours du processus d'élaboration d'une chaîne de résultats, les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet négocient et conçoivent ensemble une stratégie adaptée pour réaliser

au mieux les résultats attendus. Dans la chaîne de résultats, le terme de « résultats » englobe les différents niveaux d'objectifs tout au long de la chaîne.

Cet outil permet de définir plus facilement des résultats (=objectifs) et des stratégies de mise en œuvre et d'en faire la base du travail commun. Les chaînes de résultats, élaborées en commun, font appa-

2. APERÇU SUR LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET SES LIENS AVEC LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

raîtrer les objectifs et les processus de mise en œuvre et responsabilisent l'ensemble des acteurs.

La chaîne de résultats est constituée d'une succession de résultats⁵ liés entre eux comme une chaîne :

- **Les produits / extrants** sont des biens et des services qui seront offerts par le projet à la suite des activités réalisées. Ils sont réalisables à court terme.
- **Les activités** sont les tâches de base qui seront accomplies par le projet et doivent conduire à la réalisation d'un bien ou d'un service (produit / extrant).

- **Les intrants** sont les moyens qui serviront à réaliser les activités du projet : ressources humaines (bénévoles et personnel rémunéré), financières, technologiques et matérielles, expertise et savoir-faire, etc.).

Le bénéfice indirect (appelé aussi « effet indirect » ou « impact ») englobe les changements positifs importants, d'ordre politique, économique et social, qui se produisent dans le secteur / le pays et auxquels contribue le bénéfice direct.

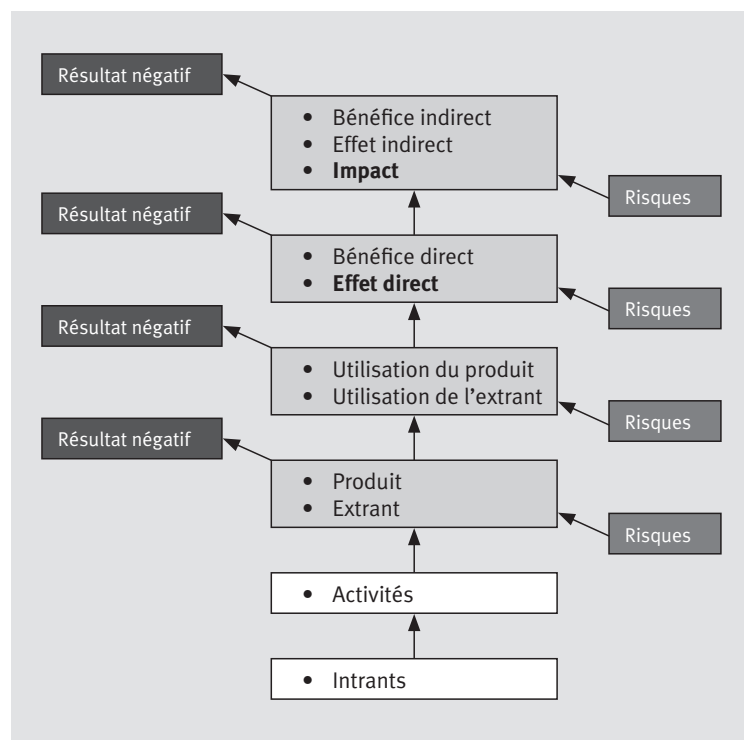
Le bénéfice direct (appelé aussi « effet direct ») englobe les changements positifs dans la situation du groupe-cible ou de l'intermédiaire qui résultent directement de l'utilisation des produits / extrants.

L'utilisation du produit décrit le processus de changement de comportement des intermédiaires et groupes-cible qui exploitent les produits / extrants pour réaliser les changements attendus.

Le terme de « risques » désigne des hypothèses (suppositions) concernant des facteurs externes, qui ne sont pas maîtrisés par le projet mais peuvent influencer négativement l'atteinte des objectifs.

Des indicateurs sont élaborés pour chaque niveau de résultat afin d'en assurer le suivi. ■

Graphique 4 : Chaîne de résultats



⁵ Chaque maillon de la chaîne est un résultat.

3. Définitions et fonctions du suivi

3.1 Le suivi, qu'est-ce que c'est ?

Le suivi qui fait partie intégrante du projet joue un rôle important dans le quotidien de toute l'équipe d'un projet. Le suivi, c'est la collecte régulière et continue d'informations sur une action afin de pouvoir les comparer à d'autres informations déjà disponibles (données de référence) pour connaître l'état d'avancement de l'action et/ou s'informer sur les changements réalisés. Il permet de prendre des décisions pour la suite des activités, d'acquérir des connaissances (apprendre) et/ou de rendre compte.

Exemple : Une personne qui fait la cuisine collecte régulièrement des informations sur l'état de cuisson des aliments ou sur leur goût (sel, etc.). Elle compare ces informations à d'autres informations qu'elle a déjà (un état de cuisson ou un goût déjà connu) pour décider, selon le résultat qu'elle désire obtenir, de poursuivre ou d'arrêter le processus de cuisson.

Autrement dit, le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment une action de développement (un projet, une stratégie ou une politique) est mise en œuvre ou influence la situation du groupe-cible. Le suivi est effectué à partir de la comparaison entre les données collectées lors de la réalisation d'un projet et les données de référence. Le tableau 2 traduit la logique d'une planification selon la logique du suivi des effets et impacts.

3.2 À quoi sert le suivi ?

Le suivi opérationnel sert :

- **à conduire les activités :** Il consiste à enregistrer régulièrement les activités réalisées et à les comparer aux activités planifiées, ce qui permet de disposer d'informations sur la mise en œuvre des activités planifiées. Une explication / justification des écarts constatés permet de prendre de bonnes décisions pour la suite. Il est par exemple indispensable pour la réussite d'un projet destiné à aider

Tableau 2 : Planification selon la logique du suivi des effets

Planification		Suivi des effets et impacts	
Objectif de développement	Augmentation du niveau de vie des femmes	Utilité indirecte (bénéfice)	
Objectif du projet	Augmentation des revenus monétaires des femmes	Utilité directe	
Objectif intermédiaire	01 : Amélioration de la production maraîchère 02 : Amélioration de la commercialisation des produits maraîchers	Utilisation	Adoption des techniques maraîchères recommandées Commercialisation de grandes quantités par le groupement

3. DÉFINITIONS ET FONCTIONS DU SUIVI

Tableau 2 : Planification selon la logique du suivi des effets

Prestations de service du projet	Suivi des réalisations / Suivi opérationnel
Ad O1 : • Aménagement du périmètre maraîcher, y compris le creusement de deux puits • Fourniture des équipements de base (50 % de contribution monétaire) • Conseils agricoles comprenant la gamme des bonnes pratiques maraîchères recommandées • Mise en relation avec des fournisseurs de semences de bonne qualité Ad O2 : • Étude sur les marchés maraîchers dans un rayon de 20 km • Mise à disposition d'informations sur les prix des produits maraîchers à travers les systèmes d'information existants sur les marchés agricoles • Appui à l'organisation des femmes en groupement de commercialisation	• Périmètre aménagé et deux puits creusés • Équipements de base fournis • Conseils agricoles fournis • Contacts établis avec les fournisseurs • Étude de marché effectivement mise à disposition • Information sur le marché régulièrement mis à disposition • Mise en œuvre effective de la formation sur la commercialisation collective et de l'accompagnement des groupements
Activités	Comparaison entre les activités planifiées et les activités réalisées
...	...

les paysans à augmenter le rendement des cultures hivernales que les semences de cycle court leur soient fournies à temps (avant le début des pluies), notamment dans le contexte du changement climatique. Ce suivi permet de se rendre compte si les produits et extrants du projet ont été effectivement mis à la disposition des bénéficiaires.

- **à gérer le budget :** Il s'agit de collecter régulièrement des données sur l'état d'exécution du budget et de les comparer régulièrement aux prévisions budgétaires. Là aussi, les écarts constatés sont expliqués / justifiés, ce qui permet de prendre ensuite des décisions de gestion financière.

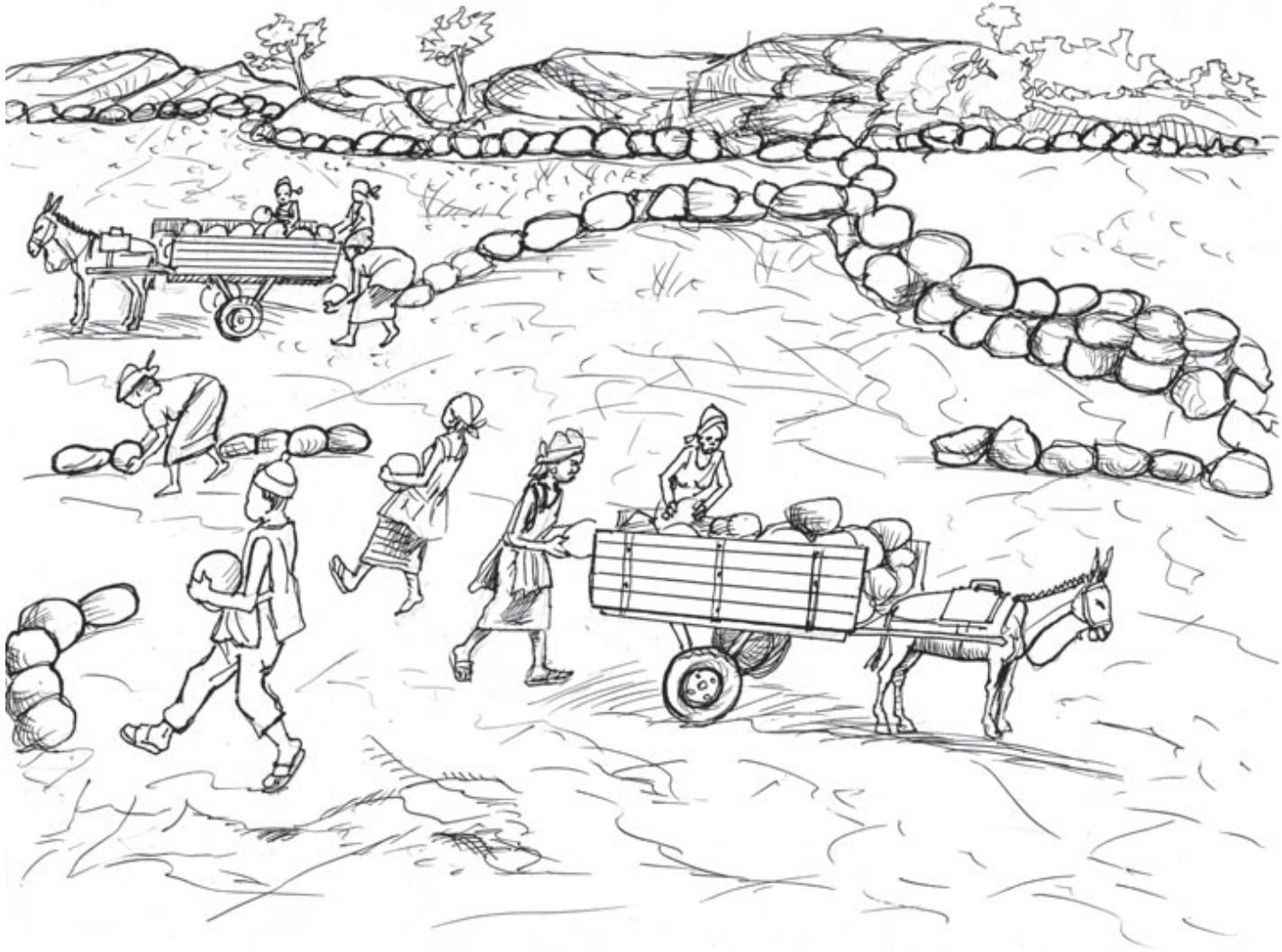
Alors que beaucoup de projet connaissent déjà bien les finalités ci-dessus, le **suivi d'impact** est nettement moins connu. Il vise :

- **à piloter les actions de développement :** La collecte d'informations sur la réalisation des résultats et des objectifs sert à mieux suivre la mise en œuvre d'une stratégie. Il s'agit de produire régulièrement des données sur les changements attribuables à la mise en œuvre des activités / l'utilisation des prestations de service de développement. Ces changements peuvent être : (i) l'utilisation des produits / extrants par les groupes-cible et (ii) les bénéfices directs générés par l'utilisation des produits.

La collecte régulière de ces informations permet :

- **d'alimenter la prise de décision** sur l'orientation ou la réorientation de l'action de développement : Faut-il poursuivre au même rythme ? Accélérer ? Renforcer tel ou tel aspect ? Ajouter une activité complémentaire qui s'avère indispensable pour l'atteinte de l'objectif ? Modifier la stratégie ? Arrêter ? Etc.

3. DÉFINITIONS ET FONCTIONS DU SUIVI



Au moment de passer de la planification à la réalisation, il est essentiel de faire le suivi de la mise en œuvre des actions planifiées, puisque des actions non coordonnées risquent de compromettre les effets escomptés.

3. DÉFINITIONS ET FONCTIONS DU SUIVI

Exemple 1 : Un projet fournit des charrettes aux producteurs pour faciliter le ramassage des pierres en vue de la construction de cordons pierreux dans le cadre de la lutte antiérosive. Pendant la planification, on a émis l'hypothèse que les charrettes risquaient d'être aussi utilisées pour transporter du « bois vert coupé » destiné à être vendu en ville, ce qui contribuerait considérablement au déboisement. Le suivi de ce risque permettra de prendre à temps des dispositions adéquates pour minimiser les effets négatifs de l'utilisation détournée des charrettes.

Exemple 2 : Un projet a aménagé un bas-fond qui est habituellement exploité par les femmes (dans cette localité, les bas-fonds sont exclusivement exploités par les femmes). Après l'aménagement, l'espace a davantage de valeur. Les hommes ont alors commencé à l'occuper progressivement. Ainsi, les femmes ont été expropriées. Le suivi a permis de déceler cet effet inattendu ; de ce fait, les gestionnaires du projet ont envisagé des mesures pour y remédier.

En résumé, le suivi :

- est un **instrument de gestion stratégique** pour les membres de l'équipe : il lui permet d'affiner sa connaissance de la situation, de mettre en œuvre des changements ciblés et de prendre des décisions en connaissance de cause.

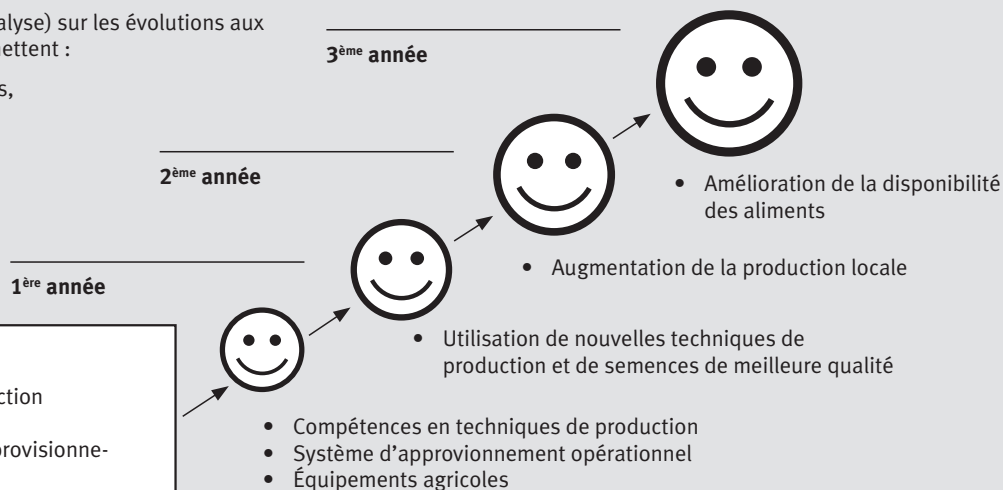
Graphique 5 : Suivi successif lors de la mise en œuvre d'un projet

Informations (données brutes et leurs analyse) sur les évolutions aux différents niveaux de changement, permettent :

- de continuer / poursuivre les activités,
- ou de modifier les activités,
- ou d'arrêter des activités,
- de changer la stratégie,
- etc.

Activités

- Formation en technique de production
- Dotation en équipement
- Mise en place d'un système d'approvisionnement en semences



4. Éléments à prendre en compte pour mettre en place un système de suivi

Avant de commencer le suivi participatif d'impact d'une action de développement, il faut se mettre d'accord sur les points suivants : type d'informations nécessaires, niveau de production des informations, utilisateurs éventuels. Le contrat de projet sert de cadre référentiel contraignant : en tant que base juridique du partenariat entre le répondant juridique, son organe exécutif et MISEREOR, il détermine le cadre du suivi.

4.1 Choix de ce qu'il faut suivre

4.1.1 Analyse des intérêts et attentes des parties prenantes

Plusieurs types d'acteurs participent activement à la mise en œuvre du projet, dont notamment :

- les bénéficiaires,
- l'équipe chargée de piloter et de réaliser le projet,
- les responsables de l'organisation ou de la structure qui ont conçu le projet (structure de tutelle),
- les partenaires techniques et financiers qui mettent en place l'essentiel du financement du projet,

- les services techniques de l'État pour le secteur/domaine d'intervention du projet,
- les intermédiaires (le cas échéant),
- etc.

Avant de mettre en place le SEPI, il est nécessaire d'identifier précisément les différentes parties prenantes susceptibles d'y être impliquées. Il faut ensuite repérer ce qui les intéresse le plus dans le système qui sera mis en place et identifier leurs besoins en informations. Comme il est nécessaire de s'organiser à temps pour collecter les informations tout au long de la mise en œuvre du projet et disposer ainsi de données fiables, il est important de formuler toutes les demandes dès le début.

Par exemple, si on veut connaître la proportion de femmes ayant bénéficié d'une action, il faut le savoir dès le début pour pouvoir prendre des dispositions afin d'enregistrer systématiquement cette information spécifique. Si la demande n'est formulée qu'à la fin de l'action, il sera difficile ou impossible d'obtenir des informations fiables à ce sujet.

Tableau 3 : Grille pour déterminer les attentes des parties prenantes et leurs besoins en rapportage

Parties prenantes	Intérêts	Attentes (besoins en information)
Bénéficiaires : Ils ne constituent pas toujours un groupe homogène. Il faut en tenir compte et considérer chaque groupe de bénéficiaires comme une partie prenante.	• Amélioration du pilotage du projet • Capitalisation des expériences • Rapportage	• Information sur l'exécution des activités retenues • Information sur les effets direct et indirect (rendements, revenus, etc.) • Information sur les problèmes rencontrés (goulots d'étranglement, contraintes, etc.)

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI

Exemple :

Parties prenantes	Intérêts	Attentes (besoins en information)
Équipe du projet	• Amélioration du pilotage du projet • Capitalisation des expériences • Rapportage	• Informations sur le niveau de réalisation des activités • Informations sur le niveau d'exécution du budget • Informations sur les changements chez le groupe-cible attribuables au projet • Information sur la gestion du fonds à disposition • Informations sur les bonnes pratiques et les problèmes rencontrés
Services techniques de tutelle	• Capitalisation des expériences	• Informations sur le niveau de réalisation des activités • Informations sur les changements chez le groupe-cible attribuables au projet
Partenaires techniques et financiers	• Amélioration du pilotage du projet • Capitalisation des expériences	• Informations sur le niveau de réalisation des activités • Informations sur le niveau d'exécution du budget • Informations sur les changements chez le groupe-cible attribuables au projet

Il est surtout important d'impliquer les parties prenantes afin qu'elles expriment leurs intérêts et attentes. Il faut éviter d'anticiper à leur place.

4.1.2 Définition des champs d'observation

Le champ d'observation circonscrit le domaine de suivi.

Avant de mettre en place le système de suivi, le projet doit définir les domaines qui serviront de champs d'observation. Ces domaines « sensibles », dans lesquels il faudra obtenir des changements significatifs pour pouvoir atteindre les objectifs, sont déterminés en fonction de la nature des changements prévus dans la chaîne d'hypothèses élaborée lors de la planification stratégique, à travers la chaîne de résultats ou le cadre logique.

Si la planification a été élaborée à partir d'un cadre logique, l'objectif de projet et les produits / extrants sont généralement choisis comme champs d'observation. Il est spécialement important de choisir d'observer « L'utilisation des produits / extrants » (qu'on peut définir en anticipant l'utilisation attendue des produits / extrants), étant donné que c'est un préalable indispensable à la réalisation des effets attendus (objectif de projet). L'objectif de développement n'est pas souvent choisi comme champ d'observation, puisque d'autres facteurs, qui ne sont pas maîtrisés par le projet, peuvent l'influencer fortement. Le projet contribue à l'atteinte de l'objectif de développement, mais est responsable de la réalisation de l'objectif de projet.

Par exemple, il est improbable que l'amélioration de la sécurité alimentaire dans une localité (objectif de développement) soit attribuable à un seul projet.

Continu sur page 26

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI

La sécurité alimentaire est influencée par de multiples facteurs, dont notamment la disponibilité de la nourriture (déterminée par l'autoproduction et le pouvoir d'achat), l'accès permanent à la nourriture, l'utilisation rationnelle des aliments et la stabilité dans l'approvisionnement des denrées alimentaires. Observer ce niveau d'objectif à l'échelle d'un projet n'est que peu significatif. Il est plus réaliste d'observer la contribution à l'amélioration de la sécurité alimentaire qui pourrait se résumer à l'observation de l'amélioration de la disponibilité, de l'accessibilité, de l'approvisionnement ou de la stabilité dans l'approvisionnement.

Si la planification a été élaborée à partir d'une chaîne de résultats, certains éléments de cette chaîne – comme par exemple les produits,

l'utilisation des produits et/ou les bénéfices directs - seront choisis comme champs d'observation et suivis tout au long de la mise en œuvre du projet.

L'équipe de mise en œuvre du projet peut élaborer pour la circonstance une ou plusieurs chaînes de résultats afin de faire un choix pertinent de champs d'observation. Dans le cadre du SEPI, une chaîne de résultats peut être élaborée (de manière participative) pour chaque action mise en œuvre au niveau villageois ou communal. En procédant ainsi, on dispose d'indicateurs spécifiques pour chaque action réalisée avec un groupe-cible, ce qui permet de piloter l'action et de contribuer à l'appréciation (analyse et interprétation) par rapport à l'impact envisagé. En outre, cela permet d'apprécier l'atteinte de l'indicateur qui avait été formulé dans le cadre du contrat de financement.

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif de développement			
Objectif de projet			
Produits / extrants			
Activité	Coût du projet		Conditions préalables

Exemple :

Utilisation de produit : Les produits maraichers ont amélioré la préparation des mets.

Indicateur : Au moins cinq nouveaux légumes utilisés pour préparer les trois mets les plus courants dans les villages d'intervention à la fin du projet

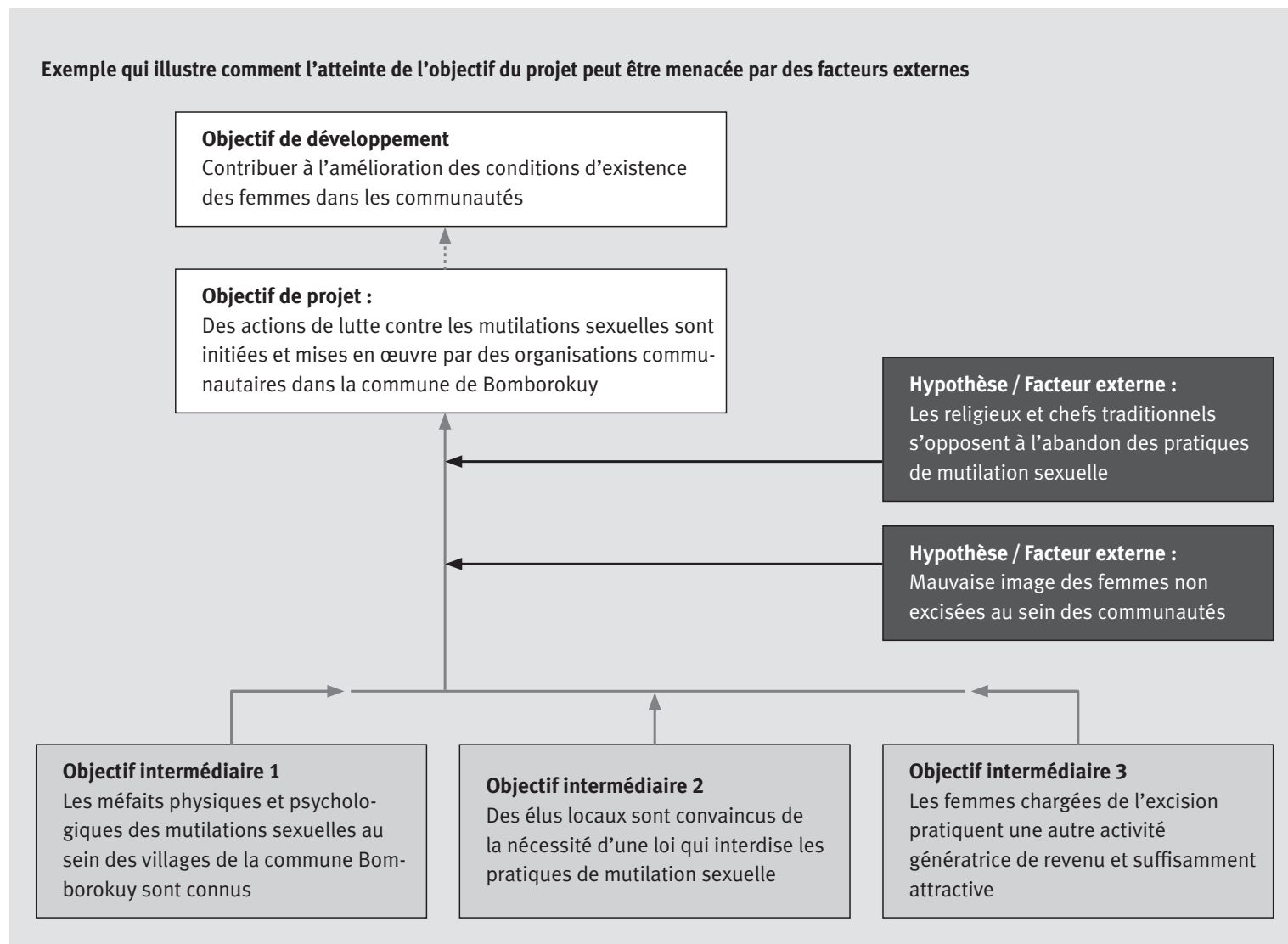
Cet indicateur est suivi à l'échelle du projet (ensemble des villages d'intervention) par l'équipe du projet. Il doit être également suivi à l'échelle du village. Le projet peut procéder en un premier temps à une catégorisation (par exemple, niveau de richesse). Il s'agira donc, au niveau du village, de faire observer par les groupes-cible l'intégration des légumes dans les principaux mets courants, de faire des analyses et interprétations afin de prendre des décisions à leur niveau. Ce suivi par village alimentera le suivi à l'échelle du projet.

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI

On peut également choisir comme champ d'observation les contraintes ou les facteurs de blocage. Leur suivi peut être très important afin

de prendre à temps des dispositions adéquates pour minimiser leur influence (risques) ou éviter qu'ils ne se réalisent (résultats négatifs).

Graphique 6 : Influence des facteurs externes sur la planification d'un projet



4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI

- *Les religieux et les chefs traditionnels jouent un rôle-clé pour le projet. Comment est-ce que les acteurs du projet peuvent nouer le dialogue avec eux afin de concevoir une nouvelle stratégie permettant de minimiser les effets de leur influence ?*
- *Il faut également surveiller l'ampleur de l'influence de cette hypothèse sur l'atteinte des objectifs afin d'en tenir compte lors de l'élaboration des stratégies et de la préparation des activités.*

Les hypothèses (suppositions) sur les influences externes, qui peuvent mettre en cause l'atteinte de l'objectif, sont connues et analysées. Par conséquent, il est indispensable de les prendre en compte lors de l'élaboration de la stratégie d'intervention et du suivi en ajoutant un objectif qui s'avère indispensable ou en modifiant carrément la stratégie.

4.2 Élaboration des indicateurs

Le changement concret est précisé dans le cadre des champs d'observation choisis, ce qui permet de se rendre compte et de vérifier, lors ou après une intervention, si le changement est en train de se produire. **Cette précision constitue un indicateur.**

Un indicateur est un **instrument** qui permet de mesurer les changements opérés. L'indicateur doit traduire de manière significative le changement souhaité.

Un indicateur est une « **description exemplaire** ». Cela signifie qu'il n'est pas nécessairement le seul élément servant à décrire le changement. On choisit celui qui décrit le mieux le changement souhaité. L'observation de la variation d'un indicateur doit fournir la preuve que le changement est effectif ou est en train de se réaliser. Il permet de déterminer à l'avance où (dans quelle zone ? dans quel milieu ?) et quand le changement aura lieu et pourra être observé.

Les questions suivantes peuvent aider à formuler les indicateurs :

- Qu'est-ce qu'il faut observer ? (Du concret, quelque chose qu'on puisse réellement voir et mesurer).
- Chez quelle cible ?
- Quelle zone ? Quelle région ? Quel milieu ?
- À quel moment peut-on observer le changement ?
- Qualité du changement attendu ?
- Quantité du changement attendu ?

Exemples de processus d'élaboration d'un indicateur à l'aide des questions.

Champs d'observation : L'hygiène et l'assainissement sont assurés par les membres des ménages de la Commune de Bourasso.

1

Un premier indicateur peut être formulé comme suit :

Les flaques d'eau pourries en saison sèche ont disparu dans 50% des concessions touchées dans les villages de la commune de Bourasso à partir de novembre 2013.

Cet indicateur a été formulé en répondant aux questions suivantes :

Qu'est-ce qu'il faut observer ?
Chez quelle cible ?

Quoi ?
Chez qui ?

Les flaques d'eau pourries
Des concessions touchées dans les villages
de la commune.

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI

À quel moment ? Pour quelle période ?
À quel endroit (localité) ?
Quelle est le degré d'atteinte ?
Quelle quantité ?

Quand ?
Où ?
Comment ?
Combien ?

En saison sèche à partir de 11/2013
Villages de la commune de Bourasso
Disparition des flaques d'eau
50%

2 Un deuxième indicateur peut être formulé comme suit :

Le nombre de dépôts anarchiques d'ordures dans les rues des villages de la commune de Bourasso a diminué de moitié à partir de novembre 2013.

Cet indicateur a été formulé en répondant aux questions suivantes :

Qu'est-ce qu'il faut observer ?
Chez quelle cible ?
À quel moment ?
À quel endroit (localité) ?
Quelle est la qualité de la variation ?
Quelle quantité ?

Quoi ?
Chez qui ?
Quand ?
Où ?
Comment ?
Combien ?

Nombre de dépôt anarchique d'ordures
Dans les rues des villages
À partir de 11/2013
Dans la commune de Bourasso
Diminution
Moitié

3 Un troisième indicateur peut être formulé comme suit :

Les cas de maladies liées à l'eau souillée ont diminué de 50% chez les enfants de 5 à 12 ans dans les villages de la commune de Bourasso à partir de novembre 2013.

Cet indicateur a été formulé en répondant aux questions suivantes :

Qu'est-ce qu'il faut observer ?
Chez quelle cible ?
À quel moment ?
À quel endroit (localité) ?
Quelle est la qualité de la variation ?
Quelle quantité ?

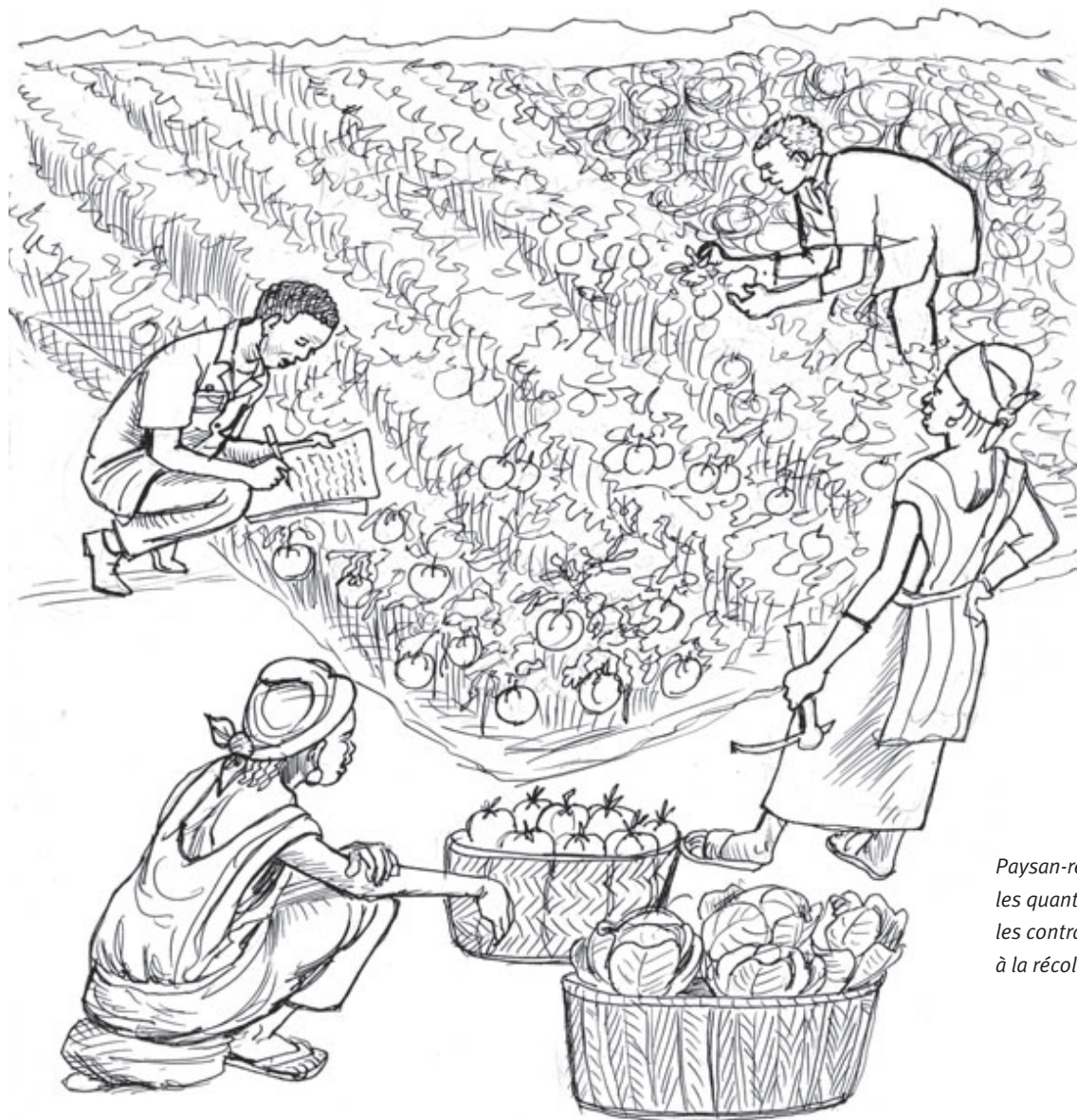
Quoi ?
Chez qui ?
Quand ?
Où ?
Comment ?
Combien ?

Cas de maladies liées à l'eau souillée
Les enfants de 5 à 12 ans
À partir de 11/2013
Villages de la commune de Bourasso.
Diminution
50%

Chacun de ces trois exemples d'indicateurs permet de mesurer l'application de l'hygiène et de l'assainissement dans les ménages des villages de la commune de Bourasso.

Un nombre gérable d'indicateurs palpables est formulé en fonction des prestations de service / produits réalisées. Les concepteurs du projet doivent s'assurer que les indicateurs formulés sont en lien direct avec les efforts fournis par le projet.

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI



*Paysan-relais en train de noter
les quantités récoltées ainsi que
les contraintes constatées du semis
à la récolte*

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI

4.3 Opérationnalisation des indicateurs

L'opérationnalisation d'un indicateur permet de connaître avec exactitude les informations à collecter, les acteurs impliqués dans le suivi (collecte, dépouillement et interprétation des données) et leurs rôles, la manière de collecter les informations ainsi que les destinataires des données dépouillées et interprétées.

Dans le SEPI, les groupes-cible sont impliqués activement à plusieurs stades du processus du suivi d'impact, ce qui les responsabilise considérablement et contribue à renforcer dès le départ l'autonomisation et la durabilité du projet de développement. L'implication des groupes-cible est particulièrement souhaitable au niveau de la collecte des données et de l'interprétation des informations.

Le canevas qui suit est un guide d'opérationnalisation des indicateurs.

Tableau 4 : Plan de suivi

Indicateur : Écrire sur cette ligne l'indicateur qui est opérationnalisé					
Informations à collecter	Source de l'information	Acteurs de la collecte	Méthodologie et outils	Acteurs de l'analyse et de l'interprétation	Acteurs de la diffusion
Il s'agit de toutes les informations nécessaires. Dans un souci de comparaison, on a le plus souvent besoin de plus d'une donnée. Il faut surtout des données de référence auxquelles les informations qui seront collectées au cours de la mise en œuvre seront comparées.	C'est le lieu où on trouvera l'information.	Qui est l'acteur le plus apte à collecter les informations ?	Comment / par quels moyens les données seront-elles collectées ? On peut procéder de plusieurs façons : • Observations directes • Divers types de groupes de discussion • Interviews selon canevas • Questionnaires • Etc.	Qui est chargé de regrouper et de comparer les données ? Qui est chargé d'expliquer les écarts constatés ?	Qui diffuse les analyses faites ainsi que leur interprétation aux parties prenantes du projet ?

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI

Exemple 1 :

Indicateur 3 : Les cas de maladies liées à l'eau souillée ont diminué de 50% chez les enfants de 5 à 12 ans dans les villages de la commune de Bourasso à partir de novembre 2013

Informations à collecter	Source de l'information	Acteurs de la collecte	Méthodologie et outils	Acteurs de l'analyse et de l'interprétation	Acteurs de la diffusion
Nombre de cas de maladies liées à l'eau souillée (diarrhée, bilharziose, choléra) chez les enfants de 5 à 12 ans au cours de l'année qui a précédé le démarrage du projet	Centre de santé fréquenté par les habitants de la commune de Bourasso (registre de consultation)	Animateur du projet	Exploitation du registre de consultation	Équipe du projet + médecin-chef du centre de santé + représentants des habitants de la commune de Bourasso	Coordinateur du projet
Nombre de cas de maladies liées à l'eau souillée (diarrhée, bilharziose, cholera) chez les enfants de 5 à 12 ans à la fin de chaque année après le démarrage des activités d'hygiène et d'assainissement	Centre de santé fréquenté par les habitants de la commune de Bourasso (registre de consultation)	Animateur du projet	Exploitation du registre de consultation	Équipe du projet + médecin chef du centre de santé + représentants des habitants de la commune	Coordinateur du projet

Exemple 2 :

Indicateur 2 : Le nombre de dépôts anarchiques d'ordures dans les rues de Bourasso a diminué de moitié à partir de novembre 2013

Informations à collecter	Source de l'information	Acteurs de la collecte	Méthodologie et outils	Acteurs de l'analyse et de l'interprétation	Acteurs de la diffusion
Nombre de dépôts anarchiques d'ordures dans les rues de Bourasso avant le démarrage des activités d'hygiène et d'assainissement	Identification et comptage des dépôts d'ordures avec des responsables de la commune	Responsables villageois Représentants de la commune	Observations sur le terrain	Animateurs + Représentants de la commune	Chargé de programme
Nombre de dépôts anarchiques d'ordures dans les rues des villages de la commune de Bourasso, 6 mois après le démarrage des activités et à la fin de chaque année	Identification et comptage des dépôts d'ordures avec des responsables de la commune	Animateur + représentants de la commune	Observations sur le terrain	Animateurs + Représentants de la commune	Chargé de programme

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI

4.4 Élaboration des méthodes et outils

Plusieurs méthodologies ont été proposées dans le tableau d'opérationnalisation des indicateurs ci-dessus. Il s'agit souvent de méthodes et d'outils déjà connus qui doivent être adaptés au contexte spécifique et aux compétences des acteurs de la collecte. S'il n'y a pas de méthodes et d'outils utilisables, l'équipe du projet devra en concevoir d'autres à partir de ses besoins précis en information. Nous allons maintenant voir en détail comment organiser et effectuer la collecte des données pour disposer de données fiables et probantes et minimiser les biais et erreurs d'application.

Le SEPI privilégie les outils de collecte participatifs⁶. La structure d'un outil est conçue en fonction des informations recherchées et de la source de ces informations. Il faudra toujours vérifier que l'outil permet de collecter de manière fiable les informations dont on a besoin et s'assurer que les acteurs de la collecte sur le terrain maîtrisent correctement l'outil utilisé. Il est indispensable de tester l'outil, et ce, à au moins deux reprises, pour vérifier qu'il permettra de recueillir les informations recherchées. C'est ainsi qu'il faudra tester par exemple un questionnaire afin de s'assurer que différents personnes comprennent les questions de la même façon.

Après cette étape, la collecte des données se fait **en fonction du rythme d'observation nécessaire**. Ainsi, la collecte des données dans le SEPI est un processus visant à obtenir des informations qualitatives ou quantitatives pour renseigner un indicateur donné afin de mieux suivre et apprécier les changements opérés. En fonction de la nature de l'indicateur, de l'outil utilisé et des données à collecter, l'implication du groupe-cible peut être abordée selon différentes approches.

On distingue deux groupes de techniques qui, normalement se complètent réciproquement : les techniques de collecte de données qualitatives et les techniques de collecte de données quantitatives.

Beaucoup de méthodes peuvent servir aussi bien à la collecte des données qualitatives qu'à celle des données quantitatives. Par exemple pour obtenir des appréciations qualitatives ou quantitatives, on peut réaliser une interview

- à questions ouvertes, c'est-à-dire poser des questions commençant par qui ?, quoi ?, quand ?, pourquoi ? etc.
ou
- à questions fermées, c'est-à-dire poser des questions auxquelles on répond par oui ou par non.

Il est indispensable de définir au préalable les données dont on a besoin afin de choisir les méthodes ou les outils les plus appropriées pour les obtenir.

L'efficacité de chacune de ces techniques dépend des dispositions prises au moment de la mise en place du SEPI pour enregistrer systématiquement les données relatives à la variation des indicateurs.

Si on veut savoir par exemple si le nombre de dépôts d'ordures a augmenté ou diminué, il faut prendre le soin de compter le nombre de dépôts d'ordures avant le démarrage des activités d'assainissement prévues. Après, il faut procéder régulièrement au comptage et à l'enregistrement de tous les dépôts, y compris les nouveaux.

L'équipe du projet doit veiller à mettre en place des dispositifs pratiques pour collecter et analyser des informations sur l'utilisation par les groupes-cible des produits et/ou prestations réalisés par le projet et sur les bénéfices générés par l'utilisation de ces produits et/ou prestations.

Pour cela, le projet peut utiliser « un classement selon le bien-être » pour catégoriser la population en fonction du niveau de « prospérité ». Des ménages-échantillon qui feront l'objet du suivi seront choisis dans chacune de ces catégories.

⁶ Par exemple dans le style des outils MARP = Méthodes d'Analyse Rapide de Planification Participative.

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI

L'équipe du programme et les groupes-cible conviendront des informations à collecter et à analyser par rapport aux indicateurs. Les données à collecter et à analyser par ou avec les groupes-cible ainsi que les méthodes et outils de collecte seront alors déterminés. Un tel suivi permettra de mettre tous les acteurs concernés dans un processus d'apprentissage, car ils participeront aux ajustements des activités, approches et démarches et comprendront les raisons des modifications intervenues au cours de la mise en œuvre du projet.

Pour mesurer l'effet d'un périmètre maraîcher sur la situation nutritionnelle des populations dans une localité, on peut choisir de suivre l'utilisation des produits maraîchers dans l'alimentation des ménages. L'équipe du projet peut constituer des catégories de populations en utilisant « un classement selon le bien-être » à l'échelle d'une communauté ou des exploitants du périmètre maraîcher. - Les équipes doutent souvent de la faisabilité de cette catégorisation. L'expérience a prouvé qu'elle était réalisable et qu'elle constituait même un exercice intéressant pour les groupes-cible ! – Trois à quatre catégories seront déterminées selon des critères définis par les groupes-cible eux-mêmes. Le champ d'observation (par exemple la composition des repas de base pour chaque catégorie de ménage) sera défini avec les ménages sélectionnés. Des données de référence seront collectées. Les données sur la prévalence des maladies nutritionnelles seront également collectées dans ces ménages. Les mêmes données seront collectées chaque année durant toute la durée du projet et comparées au fur et à mesure aux données de référence. Les données de référence sont normalement collectées avant le démarrage du projet et tout au début, avant qu'un impact ne se fasse sentir. Les écarts entre les données de référence et les données collectées au cours de la réalisation du projet seront interprétés avec les groupes-cible.

4.5 Collecte des données

Afin de permettre aux responsables communaux et/ou villageois de piloter au maximum le processus entamé et de mieux comprendre les avancements et les éventuelles déviations et leurs explications, les bénéficiaires à la base sont aussi responsables du suivi des impacts, c'est à dire de la collecte des données et de leur interprétation. Cela complètera les efforts au sein de l'équipe du projet.

Avant d'entreprendre les activités de collecte et d'analyse, le projet doit donc :

- veiller à ce que les bénéficiaires soient conscients de l'utilité du suivi pour le pilotage des actions menées avec eux et pour eux dans le cadre du projet ;
- veiller à ce que les bénéficiaires soient conscients de l'utilité de la collecte de données qui permet de savoir où on en est, comment on évolue par rapport aux changements attendus ;
- concevoir des outils simples de collecte ;
- accompagner les responsables communaux et/ou villageois lors de la collecte des données, c'est-à-dire veiller à ce que le suivi soit réalisé effectivement et régulièrement ;
- accompagner les responsables communaux et/ou villageois lors de l'analyse et de l'interprétation des données collectées ; réfléchir avec eux sur les éventuelles implications ainsi que sur les dispositions à prendre à leur niveau ; transmettre leurs suggestions à la gestion du projet afin que celles-ci soient prises en compte lors des décisions à venir.

La tâche la plus complexe est d'impliquer effectivement les différentes parties prenantes à la collecte et à l'interprétation des données.

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI

4.5.1 Dispositions à prendre pour assurer la fiabilité des données collectées

L'équipe du projet ne maîtrise pas et/ou ne contrôle pas nécessairement tous les éléments indispensables pour que le suivi se déroule dans de bonnes conditions. Pour être certain de disposer à temps des données nécessaires, il faut prendre les dispositions suivantes :

- clarifier dès le départ ce qui doit être fait avant de démarrer le processus de collecte des données ;
- définir les mesures préparatoires avec les villageois et/ou avec d'autres acteurs à d'autres niveaux afin de s'assurer que les données seront collectées au moment propice.

Il y a trois options possibles :

- Option 1 : Utiliser les données existantes produites par des tiers ;
- Option 2 : Inciter des tiers à collecter les données nécessaires ;
- Option 3 : Se charger soi-même de la collecte des données.

La plupart du temps, c'est l'option 3 qui est retenue, et ce, pour plusieurs raisons : les projets ont généralement besoin de données très spécifiques qui n'existent nulle part ; par ailleurs, il est difficile d'influencer la manière dont les tiers collectent des données.

Le tableau suivant propose un canevas qui permet de décider quelles dispositions prendre selon les circonstances concrètes sur le terrain :

Tableau 5 : Dispositions à prendre pour déterminer la collecte de données

Éléments	Dispositions à prendre
Sources des informations	• Vérifier que les informations sur la situation de départ sont disponibles sous la forme souhaitée. • Si oui, informer la source qu'on aura besoin des informations à une date déterminée (préciser la date). • Si non, réfléchir, avec la source ou au sein de sa propre structure, sur les mesures à prendre pour que ces informations soient disponibles sous la forme souhaitée.
Les méthodes et outils de collecte	• Indiquer ou élaborer la méthode de collecte ; • S'assurer que les outils (p. ex. fiche de collecte des données) sont prêts : - Sont-ils disponibles ? - Sont-ils à la portée des acteurs de la collecte ? - Permettent-ils de recueillir les données attendues ?
Les collecteurs	• S'assurer que les collecteurs sont en mesure d'utiliser correctement les outils proposés ! Si non, il faut les y préparer / former.
Périodicité et moment de la collecte	• Informer les collecteurs (villageois et agents du projet) de la périodicité et des moments appropriés pour la collecte des différentes données.
Analyse des données	• Préparer des grilles d'analyse facilitant l'interprétation pour les villageois et pour l'équipe du projet.
Stockage et documentation des données	• Préparer des modèles de documentation : des supports adaptés aux acteurs qui permettront d'enregistrer / de stocker les données. • Informer les acteurs concernés et préparer les systèmes et supports d'enregistrement / stockage.

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI



Pour avoir des preuves de l'impact à la fin d'un projet, il faut avoir recueilli des données de référence avant sa mise en œuvre : Combien de femmes ont vendu des produits maraîchers avant le démarrage du projet ? Quels prix ont-elles obtenus sur les marchés locaux pendant la saison ?

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI

4.5.2 Collecte des données de référence

Il s'agit de dénicher et de regrouper les données de référence, c'est-à-dire les données reflétant la situation de départ ou la norme servant de référence. Certaines données sont directement accessibles dans des rapports (études, enquêtes ou bases de données, données de référence d'un projet précédent). Mais il y a aussi des données qu'il faut vraiment repérer, c'est-à-dire chercher auprès d'organisations susceptibles de les avoir. Ce repérage est nécessaire, car il évite de commander de nouvelles études ou enquêtes, alors que les données recherchées existent déjà quelque part !

Pour collecter des données sur les situations de référence :

- Demander aux sources qui ont été repérées au préalable de nous communiquer les données et procéder à leur saisie ;
- S'il s'agit d'une nouvelle étude, s'occuper de sa conception et de sa réalisation et en veillant à ce que les besoins en information ressortent clairement des termes de référence de l'étude ;
- Beaucoup de projets chargent leurs animateurs de collecter des données de référence lorsque le projet démarre ou entre dans une nouvelle phase. Dans ce cas, le coordinateur doit veiller à ce que tout le monde comprenne de la même façon les données à collecter.

Durant tout le processus de conception et de mise en œuvre du suivi, il est indispensable de s'assurer que ces données de référence sont fiables et pertinentes pour l'ensemble des acteurs. Si les données de référence ne sont pas reconnues comme significatives par les acteurs-clé, cela risque de biaiser les résultats par la suite.

4.5.3 Collecte des données de suivi

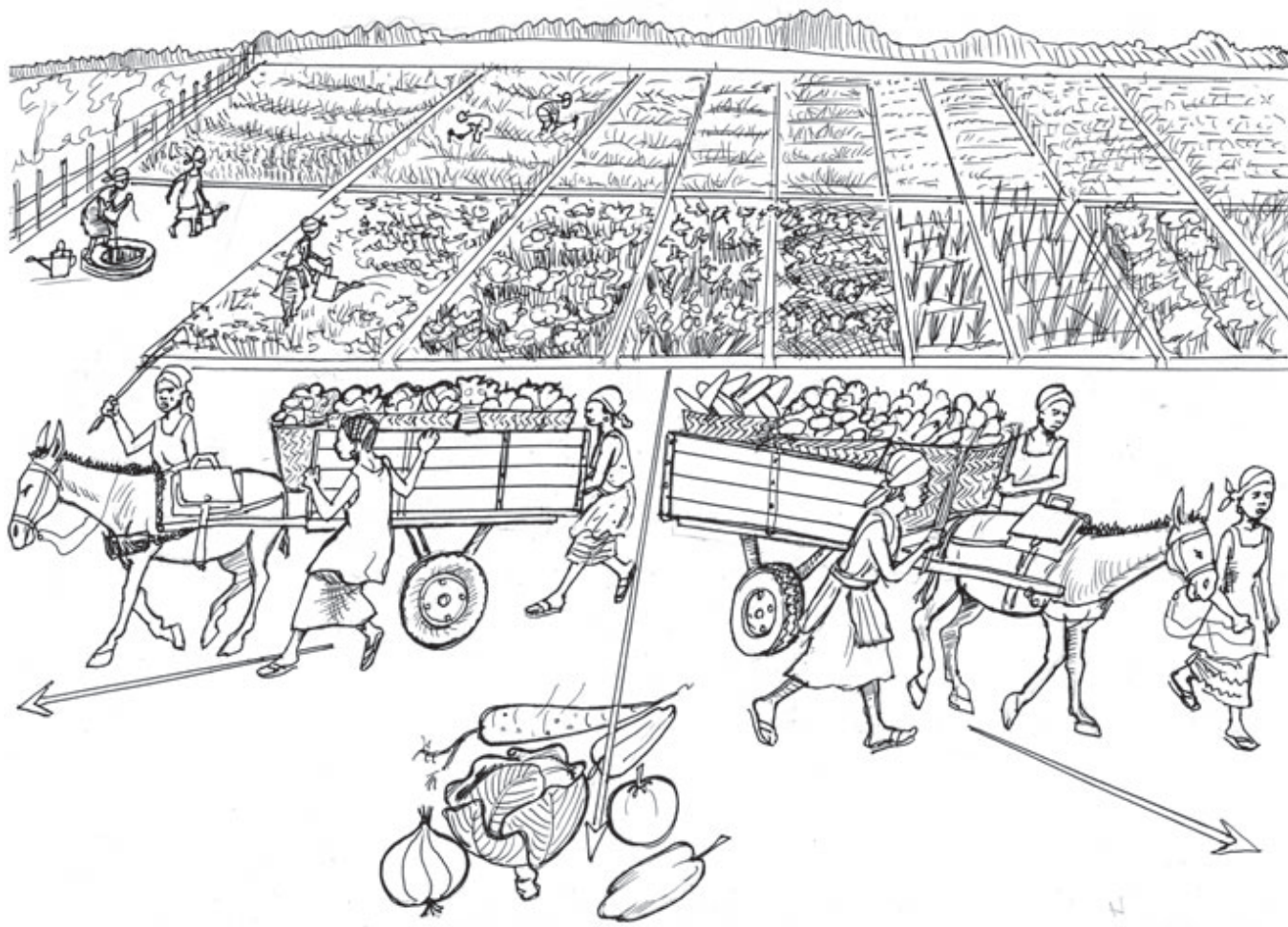
Il s'agit des données produites après le démarrage de la mise en œuvre de l'action de développement. Ces données doivent être comparées aux données de référence afin d'apprécier les évolutions ultérieures.

Les collecteurs désignés (villageois, paysans-relais, agents du projet) vont recueillir les données selon les périodicités indiquées. Pour bien organiser le travail de suivi à faire par les agents ou par les villageois, un calendrier de suivi (voir page 37) peut être utile. Il permet de voir qui collecte quelle information à quel moment. Avant la saisie, les données seront vérifiées par un superviseur ou, le cas échéant, par le chargé du suivi. Après la vérification, elles seront enregistrées sur un support préparé au préalable (registre ou support informatique). Le chargé du suivi veille à ce que les données soient disponibles à tout moment afin de pouvoir, si besoin est, prendre des décisions sur l'ajustement des activités en cours et afin de fournir des données pour les moments de réflexion institutionnalisés, comme par exemple l'évaluation annuelle, les auto-évaluations guidées ou l'atelier-bilan à la fin d'une phase. ■

Tableau 6 : Exemple de calendrier de suivi

Vue d'ensemble de toutes les tâches de suivi pour les différents domaines du projet													
	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Responsable
Adoption techniques agricoles													Agents de terrain
Salubrité au village													Paysans-relais
Adoption techniques maraîchères													Agents de terrain
Etc.													

4. ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI



Après chaque saison, il faut savoir combien de maraîchers et maraîchères ont commercialisé leurs produits en groupe ou individuellement

5. Dépouillement et interprétation des données, élaboration des rapports

5.1 Dépouillement des données

L'analyse consiste à faire différentes opérations pour comprendre davantage les nouvelles situations créées par le projet. Ces opérations sont généralement les suivantes :

- *Comparaisons* : comparer les données collectées aux données de référence :
 - données qui reflètent la situation avant le démarrage ou au démarrage de l'action (voir tableau 7) ;
 - données qui reflètent une situation habituelle (norme) ;
 - données d'une zone témoin, non couverte par le projet. Dans ce cas, il est nécessaire que la zone témoin ait les mêmes caractéristiques que la zone couverte par le projet afin de permettre une comparaison.
 - etc.

Par exemple, pour une action visant à intensifier la production locale d'oignons, il est important de pouvoir comparer :

- les rendements des récoltes les plus récentes et ceux des récoltes de départ (avant la mise en œuvre des activités) ;
- ou les données les plus récentes et celles d'une zone témoin, non couverte par le projet ;
- ou les données les plus récentes et le rendement moyen que peut atteindre la variété d'oignon produit ;
- etc.

- *Regroupements /catégorisations* : regrouper des données afin d'apprécier leur importance, avoir des informations par catégorie, etc.

Par exemple, les données sur les rendements de l'oignon peuvent être catégorisées par zone, par type de producteur (petit producteur, moyen producteur, gros producteur) ou par type d'exploitation (exploitation familiale, exploitation individuelle), etc.

- *Croisements et/ou corrélations* : mettre en relation des données de différentes natures afin de démontrer le rapport entre différents facteurs ou variables.

Par exemple, on peut mettre en relation (ou corrélérer) « les niveaux de rendement de l'oignon » avec les moyens de production des producteurs (nombre d'animaux, moyens d'irrigation, etc.). Cela peut permettre de savoir si l'augmentation des rendements est influencée par les moyens de production disponibles au niveau des producteurs.

Pour vérifier le bien-fondé de la corrélation entre différentes données, il faut impérativement disposer d'une donnée de référence et d'au moins deux données collectées pendant le développement de l'action pour pouvoir en tirer des conclusions significatives. Afin de permettre une bonne interprétation (notamment avec les groupes-cible), les résultats des analyses (variation des données) peuvent être visualisés : ils peuvent par exemple être présentés sous forme de graphiques : histogramme, courbes, secteurs, cartes etc. La visualisation permet de faire ressortir facilement les évolutions les plus parlantes. À noter néanmoins que la visualisation doit tenir compte du milieu dans lequel elle sera présentée. Si la plupart des bénéficiaires sont des illettrés, il faut en tenir compte.

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS

Tableau 7 : Exemple simple de grille de dépouillement

<i>Catégorie</i>	<i>Situation initiale, avant la réalisation du périmètre maraîcher</i>	<i>Situation à une période déterminée, après la réalisation du périmètre</i>	<i>Écart (différence entre la situation initiale et celle à la période indiquée)</i>	<i>Interprétation (compréhension / explication de l'écart</i>
Très pauvre	Nombre de repas / jour			
	Composition des repas			
	Prévalence de maladies nutritionnelles			
Pauvre	Nombre de repas / jour			
	Composition des repas			
	Prévalence de maladies nutritionnelles			
Moyen	Nombre de repas / jour			
	Composition des repas			
	Prévalence de maladies nutritionnelles			
Riche	Nombre de repas / jour			
	Composition des repas			
	Prévalence de maladies nutritionnelles			

5.2 Interprétation des résultats

Cette étape sert à interpréter et à valider les résultats des analyses. Elle fournit les préalables pour décider de nouvelles actions destinées à corriger, renforcer, réorienter ou abandonner telle ou telle mesure, démarche ou stratégie.

Lors de l'interprétation des données, il est important d'être le plus objectif possible. Pour cette raison, il est fortement conseillé de capter plusieurs « perceptions » en créant un cadre permettant à différents acteurs d'interpréter les données selon leurs perspectives. Des conclusions plus pertinentes pourront découler de ces échanges. Selon les circonstances, différents groupes d'intérêts sont consultés : des groupements ou leur représentants, des responsables villageois ou communaux, des services techniques de l'État ou des représen-

tants des bailleurs de fonds. Pour avoir plusieurs angles de perception, il est conseillé de veiller à ce que plusieurs disciplines et types d'acteurs soient représentés à ces réunions de concertation et de dialogue.

Il va de soi que, selon le contexte, ce ne sont pas les mêmes personnes qui participeront à un tel atelier-échange : un bilan saisonnier par exemple aura d'autres participants qu'un atelier-bilan de fin de phase (voir aussi chapitre 6 sur l'auto-évaluation guidée). Il faut aussi tenir compte des moyens financiers disponibles.

Il est primordial que des représentants des groupes-cible participent aux réflexions sur l'interprétation des résultats du suivi et sur les suggestions pour la poursuite du projet. Le rythme de ces réflexions en groupe peut varier selon le type de projet. Dans le cas de projets

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS

de conseil agricole, il peut être judicieux de procéder à ces réflexions à la fin de chaque campagne de culture, alors que dans d'autres domaines, il peut s'avérer plus propice d'y procéder une fois par an, à mi-parcours ou à la fin d'une phase du projet. En tout état de cause, ces étapes de réflexion en groupe devraient s'inscrire dans la démarche d'animation du projet dès la planification.

L'interprétation des résultats du suivi consiste à donner un sens aux résultats du dépouillement des données. Les informations issues des

différentes opérations expriment des états qui doivent être expliqués le plus objectivement possible. L'interprétation est généralement basée sur les connaissances techniques et empiriques des acteurs.

L'évolution peut être une augmentation / croissance ou une diminution / régression, voire même une stagnation par rapport à la situation de référence. Les trois scénarios suivants montrent le degré d'attribution des prestations du projet aux changements constatés selon les différents acteurs du projet :

Scénario 1 : *La tendance observée se situe dans la fourchette prévue par le projet*

<i>Question-clé :</i>	Dans quelle mesure est-elle attribuable aux actions du projet ?
<i>Leçon à tirer pour la gestion du projet :</i>	Le projet continue la mise en œuvre selon la stratégie préconisée dans le cadre de la planification.

Scénario 2 : *La tendance observée se situe légèrement en dehors de la fourchette prévue par le projet*

<i>Question-clé :</i>	• Quels changements observés sont attribuables aux actions du projet ? • Quels sont les facteurs qui ont influencé cet écart ? • Quelles corrections sont nécessaires pour évoluer vers la tendance prévue conformément à la planification initiale ?
<i>Leçon à tirer pour la gestion du projet :</i>	Il faudra développer des actions de correction ou modifier légèrement la stratégie du projet en concertation avec les bénéficiaires et, le cas échéant, avec les bailleurs.

Scénario 3 : *La tendance observée est largement en dehors de la fourchette prévue*

<i>Question-clé :</i>	Que faut-il faire, (avec les moyens disponibles et dans le temps imparti) pour atteindre les objectifs définis lors de la planification ?
<i>Leçon à tirer pour la gestion du projet :</i>	En concertation avec les bailleurs, il faudra réorienter / réviser la stratégie de l'action, c'est-à-dire abandonner certaines activités prévues et planifier une nouvelle stratégie prenant en compte les suggestions des groupes-cible basées sur les réalités du terrain.

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS



Après la campagne maraîchère, les femmes discutent des facteurs ayant joué sur les quantités récoltées

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS

Il se peut que les mêmes données puissent être interprétées de plusieurs façons différentes. Dans un tel cas de figure, les décideurs doivent vérifier les informations ou collecter des données complémentaires pour arriver à des conclusions probantes.

Les décisions pour la gestion de l'action de développement découlent des conclusions de ces interprétations.

*EXEMPLE : L'objectif d'un projet est **d'améliorer les revenus des femmes** à travers la promotion du maraîchage. Les femmes ont bénéficié chacune de la même superficie, l'arrosage se fait avec des arrosoirs à partir de différents puits dans un périmètre maraîcher. Suite à une étude de marché, les femmes ont choisi de produire les mêmes produits (chou et poivrons). Ce choix a été fait sur la base de deux critères : la forte demande sur les marchés des environs et le fait que ces produits se conservent plus facilement que d'autres denrées périssables.*

Afin d'atteindre l'objectif du projet, l'équipe a planifié deux changements à réaliser à travers les prestations du projet :

Pour réussir à atteindre ces changements, le projet offre les prestations principales suivantes :

- Aménagement du périmètre maraîcher, y compris le creusement de deux puits
- Fourniture des équipements de base (50 % de contribution monétaire)
- Conseils agricoles comprenant une gamme des bonnes pratiques maraîchères recommandées
- Mise en relation avec des fournisseurs de semences de bonne qualité
- Etude sur les marchés maraîchers dans un rayon de 20 km
- Mise à disposition des informations sur les prix des produits maraîchers à travers les systèmes d'information existants sur les marchés agricoles
- Appui à l'organisation des femmes en groupement de commercialisation

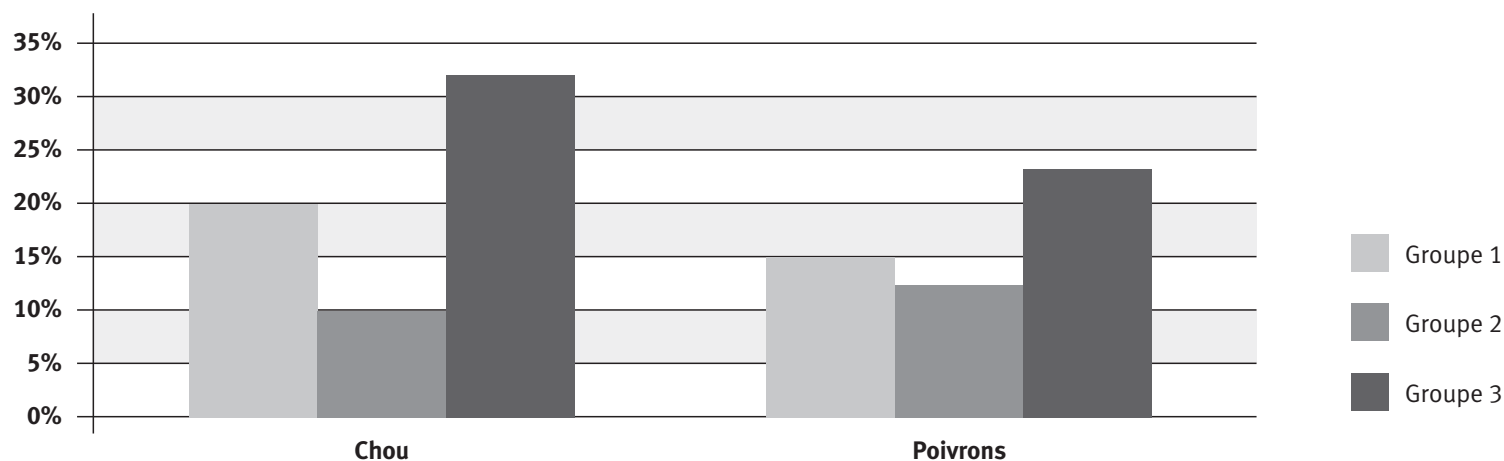
Objectifs intermédiaires (changement souhaité)	Indicateur
Amélioration de la production maraîchère	À la fin de la 2 ^e campagne, le volume de production a augmenté de 25% pour les poivrons et de 30% pour le chou.
Amélioration de la commercialisation des produits maraîchers	À la fin de la 2 ^e campagne, les femmes qui participent au projet touchent un prix à la production supérieur de 15% à ce que touchent les producteurs non organisés de la même zone.

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS

a) Suivi des effets : la production

Au niveau du périmètre, le groupement des femmes s'est chargé de faire le suivi de l'évolution du volume de production. Pour cela, trois groupes ont été constitués dès le début selon des critères de choix laissés à l'appréciation des femmes. La collecte des données a permis de faire l'analyse suivante à l'échelle du périmètre :

Graphique 7 : Évolution de la production maraîchère selon les différents groupes de femmes



L'animateur a appuyé les membres du groupement pour interpréter le graphique (lui donner un sens). Les questions suivantes ont guidé les discussions :

Chou

Dans quelle mesure avons-nous atteint l'objectif que nous nous étions fixé lors de la campagne passée ?

Pourquoi est-ce que l'augmentation de la production de chou est plus importante pour le groupe 3 et moins importante pour les groupes 1 et 2 ?

Poivrons

Dans quelle mesure avons-nous atteint l'objectif que nous nous étions fixé lors de la campagne passée ?

Pourquoi est-ce que l'augmentation de la production de poivrons est plus importante pour le groupe 3 et moins importante pour les groupes 1 et 2 ?

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS



Lors de l'évaluation de la campagne, les femmes comparent les quantités produites pour chaque groupe

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS

Pour les deux produits, tous les aspects de la production ont été passés au crible, les méthodes et techniques mises en œuvre par les femmes étant évaluées et comparées avec les techniques recommandées par le projet :

- *Qualité de la préparation des parcelles*
- *Fertilisation des planches*
- *Qualité et utilisation des semences fournies par les commerçants recommandés*
- *Semis au bon moment*
- *Réalisation des travaux d'entretien (sarclage, traitement en cas de peste ou de maladie)*
- *Arrosage*
- *Récolte au bon moment*

Les débats se résument comme suit :

- *D'une manière générale, les niveaux de performances attendus n'ont pas été atteints. Cela s'explique par le fait que certaines consignes données par le conseil technique n'ont pas été appliquées.*
- *L'augmentation de la production a été plus forte pour le groupe 3, parce que les femmes de ce groupe passent plus de temps dans les parcelles pour effectuer tous les travaux d'entretien (épandage de la fumure organique, désherbage et traitement des pestes en cas de besoin). L'augmentation a été moins forte pour les groupes 1 et 2, parce que les femmes de ces groupes passent moins de temps dans les parcelles. Le maraîchage est une activité secondaire pour elles. Les femmes des groupes 1 et 2 ne se sont pas suffisamment adonnées au maraîchage.*
- *Les « produits » ou prestations du projet (voir ci-dessus) sont de bonne qualité et ont été fournis à temps. Le résultat dépend essentiellement de l'utilisation de ces produits par les productrices.*

Deux conclusions majeures ressortent des discussions : (1) L'engagement pour le maraîchage est plus élevé chez les femmes n'ayant pas d'autres sources de revenus. (2) Ces femmes sont également les plus

pauvres et les plus vulnérables du village. Cela indique que le projet réussit à cibler ses activités sur les femmes les plus nécessiteuses.

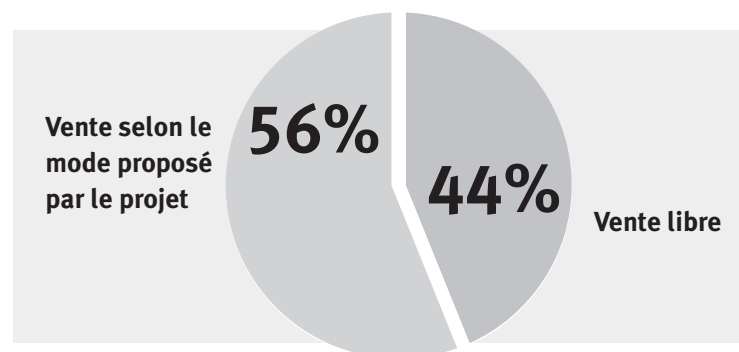
En conclusion, il a été suggéré de mettre particulièrement l'accent au cours de la prochaine campagne sur le suivi de l'utilisation des produits (recommandations techniques) proposés par le projet. Après des discussions et compte tenu de la faible disponibilité de l'animateur pour un suivi de proximité, il a été décidé de créer au sein du groupement un dispositif veillant à ce que les produits du projet, et notamment les conseils pour l'entretien des parcelles, soient appliqués correctement.

b) Suivi des effets : la commercialisation

En matière de commercialisation, l'analyse a été axée sur les deux modes de commercialisation : la commercialisation individuelle et la commercialisation par le groupement. Deux aspects ont été retenus dans ce cadre :

- *faire le point sur les femmes qui ont vendu leurs produits par le groupement et sur celles qui les ont vendus de manière individuelle.*
- *Comparer les prix obtenus lors de la commercialisation par le groupement et les prix pratiqués sur les marchés de la zone.*

Graphique 8 : Répartition des femmes selon le mode de commercialisation



5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS



Les femmes discutent des causes de la réussite et en tirent des conclusions pour la prochaine campagne

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS

Le mode de commercialisation

Une légère majorité des femmes maraîchères (56%) a vendu à travers le groupement, alors que 44% d'entre elles ont préféré vendre leurs produits individuellement.

Des questions ont été posées aux deux groupes pour connaître les motifs de leurs décisions. 72% de celles qui ont vendu individuellement ont avancé les arguments suivants :

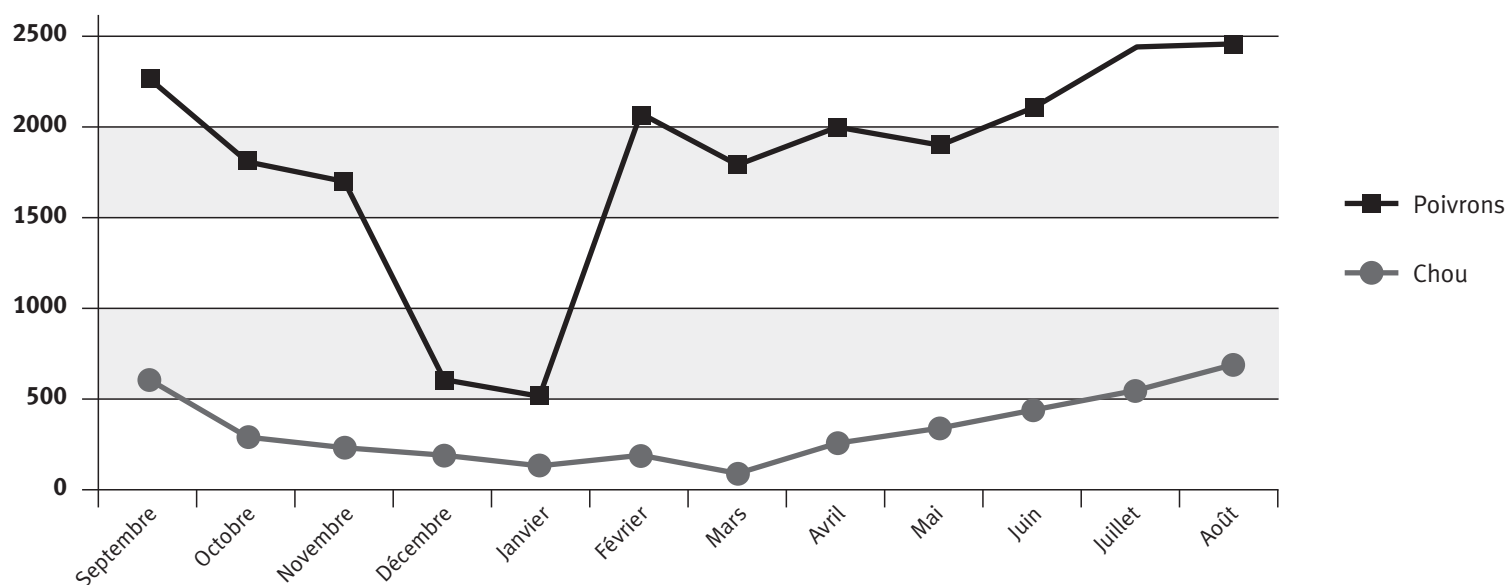
- Besoin urgent de ressources financières
- Faible compréhension du système de vente proposé
- Confiance insuffisante dans le système de vente du groupement

On peut donc conclure que ce sont surtout les femmes ayant le maraîchage comme unique source de revenus et qui, de ce fait, sont les plus pauvres et les plus vulnérables qui ne profitent pas de la commercialisation par le groupement. Leurs arguments suggèrent différentes mesures d'ajustement (voir ci-dessous).

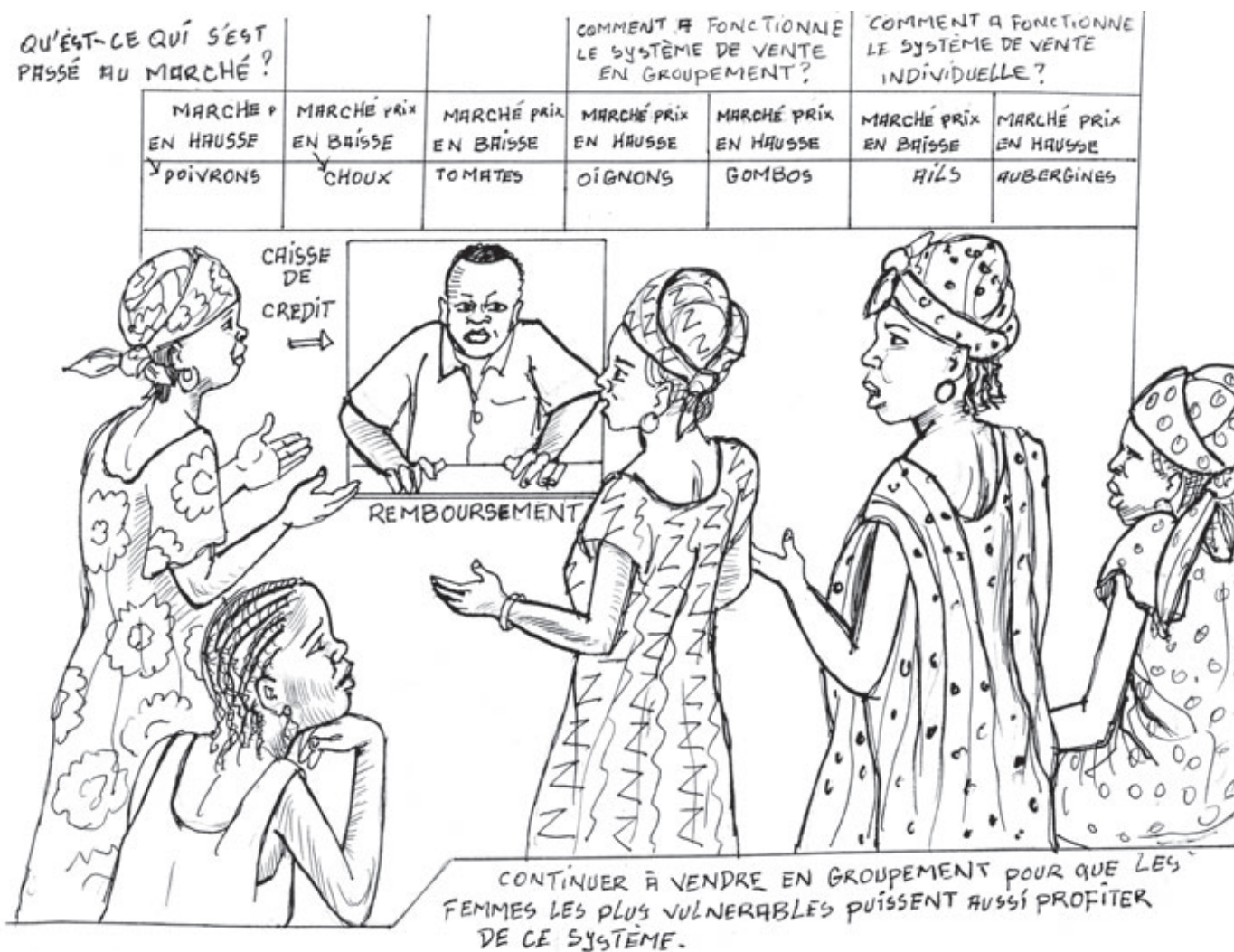
Le moment de la vente

Le moment où les femmes ont mis leurs produits en vente, individuellement ou à travers le groupement, a ensuite été mis en relation avec les données concernant les prix obtenus sur les marchés.

Graphique 9 : Évolution des prix du chou et des poivrons



5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS



Lors d'un atelier de bilan réunissant tous les groupes de femmes maraîchères du projet, les femmes esquissent un système de préfinancement comme piste de solution future

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS

Le débat a été guidé par les questions suivantes :

- *Qu'est ce qui s'est passé sur le marché ?*
 - *Évolution des prix ?*
 - *Offre durant la saison ?*
 - *Qualité des produits ?*
- *Comment a fonctionné le système de vente en groupement ?*
 - *Informations sur les prix ?*
 - *Moment de la vente ?*
 - *Négociations ?*
- *Comment a fonctionné le système de vente individuelle ?*
 - *Informations sur les prix ?*
 - *Moment de la vente ?*
 - *Négociations ?*

On constate que les femmes qui ont mis leurs produits en vente individuellement l'ont fait au moment où l'offre était la plus haute ; le marché était donc saturé et les prix assez bas. En effet, une bonne partie de ces femmes commence le maraîchage trop tardivement. Ceci est dû au fait qu'elles sont obligées de travailler comme journalières durant la période la plus propice pour la préparation des planches et le début des semis. Par contre, le groupement a pu obtenir des prix attractifs, suite à sa stratégie de commercialiser la plupart des produits au moment d'une hausse de prix. Cela prouve que le système mis en place a permis d'obtenir des résultats satisfaisants. Il a donc été décidé de continuer à vendre en groupement. Pour que les femmes les plus vulnérables puissent aussi profiter de ce système, il a été décidé de mettre en place une stratégie facilitant leur intégration lors de la prochaine campagne.

En ce qui concerne la future stratégie du projet, les femmes ont suggéré d'instaurer un fonds au niveau du groupement afin de préfinancer la première récolte des femmes n'ayant pas de capital propre. Ceci leur permettra de démarrer l'installation des planches à temps. Cet aspect s'avère d'autant plus important qu'une bonne partie de ces femmes ont obtenu de meilleures performances au niveau de la production.

c) *Le suivi d'impact du projet*

Rappelons-nous les deux objectifs assignés du projet :

1. Amélioration de la production maraîchère
2. Amélioration de la commercialisation des produits maraîchers

Ces deux objectifs visent à augmenter durablement les revenus des produits maraîchers des femmes (= impact).

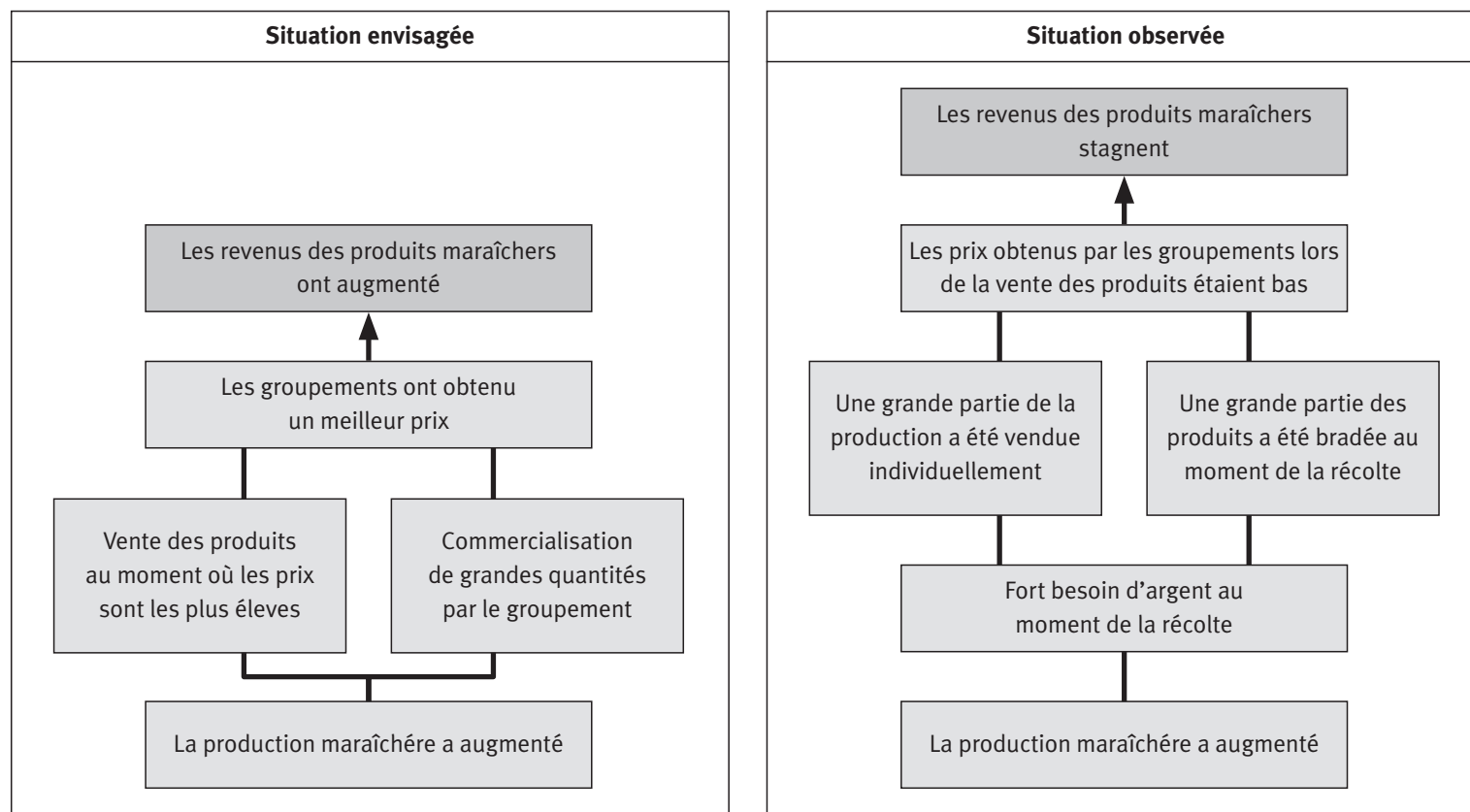
Dans le cadre du **suivi des effets**, les femmes ont donc analysé l'évolution de la production au niveau des trois groupes qu'elles avaient définies au préalable ainsi que l'évolution de la commercialisation en tenant compte du mode de commercialisation et du moment où les produits maraîchers ont été mis en vente. L'analyse conjointe montre que l'hypothèse du projet de développement ne correspond pas à la réalité.

Le **suivi d'impact** donne l'occasion d'approfondir la question suivante : l'impact observé peut-il être attribué aux prestations du projet, c.-à-d. l'évolution des revenus des produits maraîchers à travers les chaînes d'effets (voir graphique 10). En même temps, il permet de vérifier si l'hypothèse qui sous-tend l'action de développement est pertinente lorsqu'elle est confrontée à la réalité ou s'il faut tenir compte de facteurs qui jusque-là n'avaient pas été pris en compte dans la conception du projet.

Dans cet exemple précis, l'analyse a montré que la conception du projet ne tenait pas compte de certaines réalités du terrain. Par conséquent, des mesures de correction ont été formulées et proposées par les femmes. Entre autres, les femmes ont suggéré qu'un fonds de roulement soit mis à leur disposition, ce qui devrait permettre notamment aux femmes manquant de capital au début de la saison d'être en mesure d'attendre le meilleur moment pour commercialiser leurs produits.

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS

Graphique 10 : Analyse des hypothèses de base à travers la comparaison de la situation envisagée et de la situation observée



Toutes les décisions prises après l'interprétation de la chaîne d'effets ont d'abord été utiles aux femmes du groupement : elles s'en sont servies pour améliorer la performance de l'action de développement. À partir de l'expérience des différents groupements maraîchers, l'équipe du projet a intégré toutes les informations pour prendre des décisions stratégiques à son niveau.

Ces décisions ont été ensuite intégrées dans un rapport pour rendre compte au partenaire financier et à d'autres acteurs.

5.3 Élaboration des rapports

Le contenu d'un rapport de suivi dépend des besoins en informations de ses destinataires.

Il est destiné à :

- jeter un regard en arrière pour examiner les changements qui se sont produits et auxquels le projet a contribué à travers ses prestations et produits,

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS

- b) faire la comparaison entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé et
 - c) réfléchir à tout ce que cela signifie pour la suite du travail.
- des propositions / suggestions (dans la mesure du possible) : il est toujours souhaitable de joindre aux analyses et interprétations des propositions ou des pistes de réflexions pour améliorer la gestion du projet.

Le rapport de suivi peut contenir :

- les résultats du dépouillement des données et leur interprétation : il faut toujours associer les analyses et interprétations afin de faciliter la compréhension de la situation.

En règle générale, la rédaction d'un rapport de suivi aborde les aspects suivants :

Rappel de ce qui a été prévu :

Objets du rapport	Éléments à rappeler
Activités	• Activités planifiées pour la période concernée par le rapport. Il est toujours intéressant de relier les activités à des objectifs. • Préciser les niveaux de réalisation attendus, en termes de quantité ou de qualité.
Effets / impacts	• Changements prévus (objectifs) pour toute la durée de l'action de développement. • Niveaux de changement (objectifs) prévus pour la période concernée ; indicateurs les concernant.

Présentation de ce qui a été fait :

Objets du rapport	Éléments à rappeler
	Rappeler d'abord ce qui a été fait au cours de la période antérieure.
Activités	• Présenter clairement ce qui a été fait pendant la période, en termes de quantité et de qualité (qui a fait quoi, quand, etc.)
Effets / impacts	• Présenter les changements réalisés sur la base des résultats, effets et impacts mesurés à l'aide de l'évolution des indicateurs qui ont été prévus.
Conclusions et décisions à prendre	• Commenter comment la direction du projet, en concertation avec les bénéficiaires, a interprété les résultats du suivi d'impact et les conséquences à en tirer.

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS

Dans le cadre d'un suivi de déroulement, il faut comparer ce qui a été fait à ce qui a été prévu et expliquer les éventuelles déviations. Dans le cas du suivi d'impact, cette seule comparaison ne suffit plus. Au-delà de ces comparaisons, il faut présenter les résultats des analyses des données, leurs interprétations, les conclusions à tirer sous forme de réorientations, de modifications ou d'adap-

tation de la stratégie et du planning et les éventuelles décisions à prendre.

Vous trouverez ci-après **un extrait du guide** pour l'élaboration des rapports sur le projet (Rapport narratif). Seuls les chapitres étroitement liés au suivi d'impact sont pris en compte :

2. Changement dans les conditions cadres

2.1 Changements importants survenus dans le contexte global du projet

- Y a-t-il eu, pendant la période couverte par le rapport, des changements importants – positifs ou négatifs – dans l'environnement politique, économique ou social du projet ou dans la vie du groupe-cible ? Si oui, lesquels ?
- Comment influencent-ils la réalisation du projet et l'atteinte de ses objectifs ?

2.2 Changements importants survenus dans l'organisation partenaire

- Y a-t-il eu, pendant la période couverte par le rapport, des changements dans votre organisation (par exemple, dans le domaine du personnel) ? Si oui, lesquels ?
- Comment influencent-ils la réalisation du projet et l'atteinte des objectifs ?

3. Atteinte des objectifs et réalisation du projet

3.1 Atteinte de l'objectif / des objectifs du projet (selon le contrat)

- Dans quelle mesure les objectifs du projet, c'est-à-dire les effets directs recherchés, ont-ils été atteints ?
Veuillez énumérer un par un les objectifs (tels qu'énoncés dans le contrat) et expliquer dans quelle mesure ils ont été atteints. Veuillez illustrer votre propos en vous appuyant sur les indicateurs définis dans le contrat et sur d'autres sources d'information.
- Quels produits et services (extrants) le projet a-t-il jusque-là offerts au groupe-cible ?

Facultatif :

3.2 Produits ou services (extrants)

Facultatif :

- Quels produits et services (extrants) le projet a-t-il jusque-là offerts au groupe-cible ?

3.3 Mesures / activités réalisées

- Quelles activités principales ont été réalisées ?
- Où y a-t-il eu des écarts par rapport à la planification de départ ? Veuillez expliquer.

3.4 Autres effets et risques

- Dans quelle mesure le projet a-t-il provoqué d'autres effets – prévus et imprévus ? (Par exemple dans les domaines suivants : genre, paix / conflits, écologie, société civile) ?
- Comment réagissez-vous à ces effets ?

5. DÉPOUILLEMENT ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES, ÉLABORATION DES RAPPORTS

3. Atteinte des objectifs et réalisation du projet

3.5 Évaluation

- *Y a-t-il eu, durant cette phase de financement, une auto-évaluation ou une évaluation réalisée par des personnes externes ? Si oui, quels en ont été les résultats et les conclusions ?*

4. Conclusions

4.1 Leçons apprises : expériences et enseignements tirés du projet

- *Quels sont, pour le groupe-cible, les enseignements importants jusque-là tirés de la réalisation du projet ?*
- *Quels sont, pour votre organisation, les enseignements importants jusque-là tirés de la réalisation du projet ?*
- *Comment jugez-vous le degré actuel d'atteinte des objectifs du projet ?*
- *Prévoyez-vous des changements dans votre approche méthodologique ?*

6. Atelier-bilan et auto-évaluation guidée

6.1 Fonction d'un atelier-bilan pour le suivi d'impact

Le suivi est complété par des évaluations ponctuelles pour apprécier toutes les actions entreprises dans le cadre du projet. Ceci permet d'approfondir les expériences faites lors du suivi dans une périodicité pertinente (au cours de laquelle un changement peut être observé). L'évaluation pourra être annuelle, semestrielle, à mi-parcours ou à la fin. Les « ateliers-bilan » constituent d'excellentes opportunités pour analyser et discuter les données fournies par le système du suivi afin d'arriver à des « interprétations palpables » des données et des suggestions pour la suite du projet. L'auto-évaluation guidée est un instrument privilégié pour de tels ateliers-bilan.

De préférence, l'atelier-bilan regroupe tous les « acteurs directs du projet » (équipe du projet, représentants des groupes-cible, partenaires techniques locaux, etc.) autour des résultats obtenus afin d'évaluer de manière participative :

- **les expériences faites** lors de la mise en œuvre des activités et du suivi opérationnel, et notamment :
 - le niveau de réalisation des activités planifiées : comparer les activités réalisées à celles qui ont été planifiées, déceler les écarts et les expliquer afin d'envisager des modifications (renforcement, diminution, maintien, etc.) dans la mise en œuvre d'activités futures ;
 - les approches / démarches : comprendre en quoi les méthodes (manières de faire) préconisées et réalisées ont contribué à la réalisation des produits de qualité conformément aux attentes. Là aussi, il s'agira de voir ce qui a bien marché et ce qui n'a pas bien marché dans l'application de ces manières de faire afin de les modifier à partir des résultats des réflexions menées.

- **les analyses et interprétations menées à l'issue de la collecte des données** dans le cadre du suivi des « indicateurs d'utilisation de produits et/ou d'effets » qui ont été élaborés et retenus pendant la planification. Ces analyses et interprétations qui seront examinées sont celles qui auront été faites à différents niveaux par différents acteurs. Le rôle de l'atelier sera de vérifier la fiabilité des analyses et des interprétations, de les valider ou de les renforcer.

- Est-ce que des changements⁷ attribuables à la réalisation des activités du projet (produits / extrants ou utilisation des produits / extrants) ont été observés ?
- Est-ce que des changements attribuables à l'utilisation des produits / extrants ont été observés (objectifs du projet ou effets) ?

Quelle que soit la réponse à cette question, il s'agira d'échanger pour comprendre les facteurs qui ont été déterminants afin d'envisager des mesures de renforcement, des mesures correctives ou tout simplement d'envisager de poursuivre l'action conformément à la planification qui a été faite.

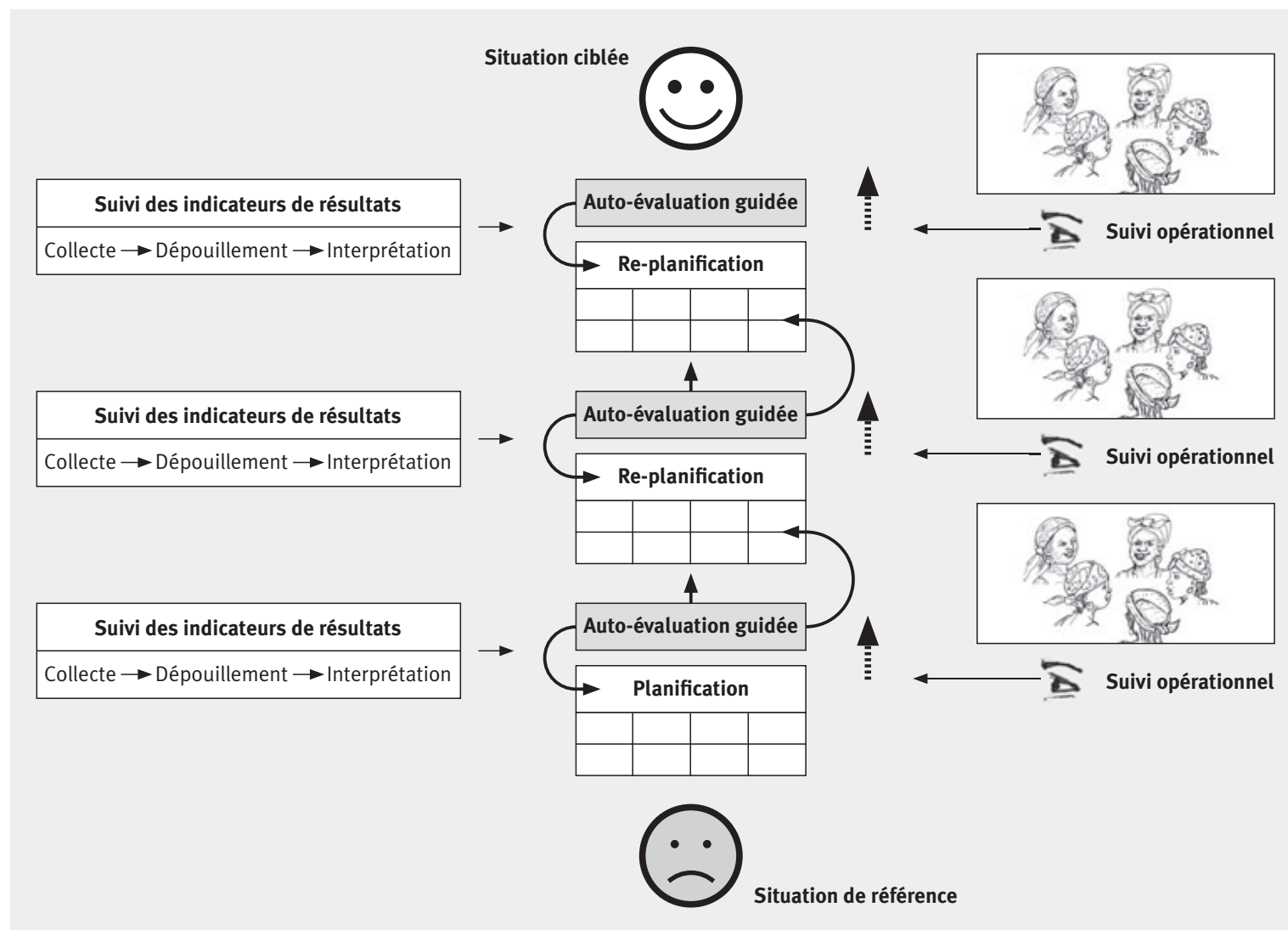
- **les fonctions au sein de l'équipe de mise en œuvre du projet** : il s'agit de l'analyse des succès, échecs, obstacles et potentialités dans l'exercice des fonctions. Cet examen consistera à voir si des facteurs qui ont un lien direct avec l'équipe (ses capacités techniques, de planification, de communication, etc.) influencent favorablement ou non la réalisation de changements attribuable aux actions du projet.

Ces ateliers pourront être organisés sans occasionner de coûts très importants. La durée (p.ex. deux jours) est en fonction de choix des méthodes de la facilitation de l'atelier.

⁷ Il s'agit de tous les changements (positifs, négatifs, prévus ou imprévus).

6. ATELIER-BILAN ET AUTO-ÉVALUATION GUIDÉE

Graphique 11 : Cycle de réalisation d'un projet



NB : La collecte des données pour le suivi d'un indicateur de résultat est faite selon une fréquence déterminée par la variabilité de l'indicateur. Elle est moins fréquente que celle du suivi opérationnel.

6.2 Analyse des approches et démarches

Pour la réalisation de chaque produit, un projet élabore une démarche d'intervention pour la réalisation des produits.

L'évaluation consiste à apprécier la pertinence de l'approche pour réaliser le résultat attendu (produit / extrant, utilisation du produit / extrant ou effet) :

- Est-ce que la manière de faire a pu être appliquée comme prévu ?
- Si oui, est-ce qu'elle produit les effets attendus ?
- Si non, il faut chercher à comprendre pour quelle raison elle n'a pas pu être appliquée. Il faut ensuite faire des ajustements nécessaires afin d'assurer la réalisation du résultat.
- Est-ce que la manière de faire aurait pu être plus performante ? Quelles autres opportunités / potentialités peuvent être utilisées pour renforcer la démarche ?

Par exemple, un projet a prévu (i) de commencer par procéder à la formation d'agents endogènes en hygiène et assainissement (des agents-relais) afin que (ii) ceux-ci appliquent les mesures souhaitées dans leurs ménages et (iii) aient la capacité d'influencer les autres villageois.

Ainsi, il est supposé qu'au bout d'un an et demi ou deux ans tout au plus, de bonnes pratiques d'hygiène (se laver les mains en sortant des toilettes, se laver le corps au moins une fois par jour et laver les couverts) et d'assainissement (évacuer les ordures ménagères dans les champs, éviter l'écoulement dans la rue des eaux de toilettes, et nettoyer les flaques d'eau stagnante dans les concessions) seront adoptées par un maximum de villageois.

L'évaluation permet de déterminer si l'approche a été appliquée comme c'était prévu et si elle a produit le changement attendu, à savoir « l'adoption de bonnes pratiques par un maximum de villageois ».

Si le changement attendu est observé, vous continuez à appliquer cette démarche.

Dans le cas contraire, les responsables du projet cherchent à comprendre ce qui ne va pas afin de pouvoir ajuster les activités en cours. Les questions suivantes aident à faire cette analyse :

1. Premièrement, il faut chercher à savoir si les agents-relais jouent pleinement leur rôle :

- *Est-ce que les agents-relais appliquent bien les pratiques qui ont été introduites par le projet ?*
- *Est-ce que des changements significatifs (effets) sont observés chez les agents-relais, comme moins d'infections liées à l'eau ?*
- *Est-ce que les agents-relais ont une bonne capacité de communiquer autour de l'action ?*
- *Combien de gens ont été touchés directement et/ou indirectement par les agents-relais ?*

2. Deuxièmement, il faut passer au crible les facteurs externes :

- *Quels autres facteurs dans l'environnement du projet anéantissent les efforts des relais ? Quelles dispositions faut-il prendre pour les contrecarrer ?*

- Quels autres facteurs dans l'environnement du projet pourraient être mis à profit pour maximiser la réalisation des changements positifs attendus ?
- Etc. (toutes questions permettant de comprendre pourquoi la démarche a été défailante)

Les projets pourront faire appel aux expériences de tous les acteurs-clés du projet (membres de l'équipe du projet, partenaires techniques locaux et différents groupes de bénéficiaires) pour procéder à l'auto-évaluation.

6.3 Analyse du niveau de réalisation des résultats

Tout au long du processus de suivi, des données sont collectées, dépouillées et interprétées à différents niveaux (équipe du projet avec les bénéficiaires et partenaires locaux) pour apprécier le niveau de l'impact atteint. Des suggestions peuvent être élaborées à chaque niveau pour assurer une meilleure réalisation des changements.

Une auto-évaluation, alimentée par les résultats du suivi, aide à apprécier le résultat du projet à une échelle plus élevée. Les acteurs relevant du projet participeront à cette évaluation dans le but d'améliorer la stratégie adoptée et l'approche générale d'intervention. ■

