



Suivi et évaluation participatifs (SEP)⁽¹⁾

I. DÉFINITION

Une évaluation participative est l'occasion pour les intervenants d'un projet de marquer une pause et de réfléchir au passé pour prendre des décisions concernant l'avenir. Tout au long du processus d'évaluation, les participants partagent le contrôle et la responsabilité pour:

- décider de ce qui sera évalué
- sélectionner les méthodes et les sources de données
- procéder à l'évaluation
- analyser les informations et présenter les résultats de l'évaluation.

Le SEP peut être organisé dans le cadre d'un processus participatif plus large (voir la section V 'Autres bonnes pratiques') ou en tant qu'exercice distinct.

II. QUAND L'UTILISER

L'évaluation participative peut être organisée pour les raisons suivantes:

- Parce qu'elle a été planifiée
L'évaluation participative peut être planifiée à différents stades d'un projet. Elle peut s'effectuer à mi-chemin d'une série d'activités ou après chaque activité, selon le moment où le groupe décide qu'il est nécessaire de s'arrêter pour faire le point.
- Parce qu'une crise (ou un risque de crise) est imminente
L'évaluation participative peut aider à éviter une crise potentielle en réunissant des personnes pour qu'elles discutent et réfléchissent à la solution qu'il convient d'apporter aux questions importantes.
- Parce qu'un problème est devenu apparent
Des problèmes, tels qu'un désintérêt généralisé pour les activités d'une communauté, peuvent apparaître. L'évaluation participative permet d'obtenir davantage d'informations susceptibles d'aider les personnes à déterminer les raisons du problème et la manière d'y remédier.
- Pour permettre et intégrer une approche participative.
Une évaluation participative peut aider à comprendre les raisons pour lesquelles un projet ne fonctionne pas très bien. Ses résultats peuvent amorcer une approche plus participative du projet en général.

(1) En anglais: Participatory assessment, monitoring and evaluation (PAME)

III. PROCÉDURE ⁽²⁾

A. Aperçu

La phase de planification approfondie d'une évaluation participative inclut le recrutement du staff qui mènera à bien les étapes suivantes:

- passer en revue les objectifs et les activités
- passer en revue les motifs de l'évaluation
- rédiger les questions d'évaluation
- déterminer la personne qui effectuera l'évaluation
- identifier les indicateurs directs et indirects
- identifier les sources d'information
- déterminer les compétences et le travail nécessaires à l'obtention des informations
- déterminer le moment où la collecte d'informations et l'analyse pourront être effectuées
- déterminer qui réunira les informations.

Les informations sont ensuite réunies dans une base de données, partiellement analysées et présentées au public approprié. Celui-ci les analysera collectivement plus en profondeur. Enfin, des conclusions et plans d'action seront élaborés à partir des enseignements qui auront été retirés.

B. Réalisation

1. Personnel et tâches

Le personnel requis pour effectuer une évaluation varie considérablement en fonction de variables, telles que le champ d'application du projet évalué, sa portée géographique, ainsi que le nombre et le type de méthodes utilisées pour collecter et analyser les données. Il convient toutefois de prendre en considération les exigences suivantes:

- Un directeur est nécessaire pour superviser l'évaluation globale et garantir une cohésion entre les différentes parties.
- Des modérateurs sont nécessaires pour faciliter les techniques de collecte de données du groupe.
- Des chercheurs sont nécessaires pour effectuer les analyses et faciliter, avec éventuellement un modérateur, les analyses du groupe.
- Du personnel administratif est nécessaire pour traiter les questions logistiques, telles que les lieux de réunion, les déplacements et l'hébergement, etc.

2. Planification de l'évaluation

Le temps qui est consacré pour préparer et planifier consciencieusement une évaluation participative est un bon investissement. Le processus de préparation aide les participants à comprendre ce qu'ils évaluent, pourquoi et comment ils vont le faire.

La première réunion visant à préparer et planifier l'évaluation doit être ouverte à tous les groupes intéressés, y compris les bénéficiaires du projet évalué, les autres membres de la communauté et les commanditaires. Si un grand nombre de per-

(2) Cette section est largement une version éditée de l'ouvrage de Case D., 1990 (voir Ressources).

sonnes est intéressé par l'évaluation, certaines responsabilités de l'évaluation peuvent être déléguées à un petit groupe, une sorte d'équipe d'évaluation communautaire. Cependant, lors de la première réunion, tout le monde doit d'abord débattre des raisons pour lesquelles on procède à une évaluation et doit déterminer ce qu'on souhaite savoir au final pour fournir des directives à l'équipe d'évaluation communautaire.

(a) Passer en revue les objectifs et activités

Sujets de discussion:

- Quels sont les objectifs à court et à long terme des intervenants ?
- Quelles activités ont été choisies pour satisfaire à ces objectifs ?

L'élaboration de scénarios peut s'avérer très utile pour réfléchir aux objectifs à long terme de manière holistique. Concernant les outils supplémentaires utiles à l'identification des objectifs, reportez-vous à la liste des techniques d'analyse fournie dans cette publication.

(b) Passer en revue les motifs de l'évaluation

Après avoir passé en revue les objectifs et les activités, la discussion peut s'articuler autour des questions suivantes:

- Pourquoi procédons-nous à une évaluation ?
- Que souhaitons-nous savoir ?

(c) Rédiger les questions d'évaluation

Au cours d'une séance de brainstorming, les participants doivent proposer des questions d'évaluation que le facilitateur écrit sur de grandes feuilles de papier ou sur un tableau. Le groupe doit discuter et parvenir à un accord sur chaque question. Si de nombreuses questions sont générées pour chaque objectif et activité, elles peuvent être classées par ordre d'importance.

Si l'évaluation du projet peut être subdivisée en deux ou plusieurs sous-sections, il est possible également de diviser le groupe en sous-groupes, qui se concentreront sur une ou plusieurs de ces sous-sections.

(d) Déterminer qui effectuera l'évaluation

Au cours de l'assemblée plénière, déterminez les personnes qui effectueront l'évaluation et celles qui souhaiteront connaître les résultats. Vous pouvez décider d'inclure tous les intervenants (en particulier si le groupe est petit) ou seulement les bénéficiaires, ou encore déléguer la responsabilité de l'évaluation à une équipe d'évaluation. La composition de celle-ci doit être déterminée par l'ensemble du groupe lors de la première réunion. Si l'on sait que certains groupes minoritaires ne seront pas représentés, le facilitateur peut encourager la participation des interlocuteurs issus de ces groupes au sein de l'équipe d'évaluation. Cette dernière peut inclure les bénéficiaires, ceux qui peuvent être désavantagés par une activité, des membres de la communauté et d'autres groupes concernés.

L'ensemble du groupe décide des personnes qui auront besoin des résultats de l'évaluation et du moment auquel les résultats devront être prêts. Cela dépendra des personnes qui auront besoin des informations pour prendre leurs décisions et du moment où les décisions devront être prises.

(e) Identifier les indicateurs directs et indirects

Des indicateurs directs et indirects sont choisis en fonction des questions d'évaluation qui ont été formulées lors de la première réunion.

Indicateurs directs

Les indicateurs directs sont des éléments d'information qui se réfèrent expressément à ce qui est mesuré. Par exemple, si on a besoin d'informations concernant la participation aux élections, on comptabilisera le nombre de bulletins de vote, éventuellement en proportion de la population globale.

Indicateurs indirects

Les indicateurs indirects sont des éléments d'information choisis pour servir de substituts aux questions difficilement mesurables.

Par exemple, certaines personnes peuvent prétendre que le revenu ne constitue pas le seul ou le meilleur critère pour évaluer le niveau de vie. On peut alors avancer qu'il existe des indicateurs indirects plus parlants:

- Les personnes sont pauvres si elles doivent servir de main-d'œuvre.
- Les personnes sont riches si elles peuvent engager de la main-d'œuvre.

Par conséquent, le nombre de personnes de la communauté qui entrent dans chaque catégorie peut constituer deux indicateurs indirects.

En élaborant des indicateurs, il convient de répondre à certaines questions importantes:

- Que voulons-nous savoir?
- Quels sont les éléments d'information qui pourraient nous le dire?
- Quels sont les meilleurs éléments d'information ('indicateurs clés') qui nous le diront avec le plus de précision?
- Les informations sont-elles accessibles?

Les indicateurs choisis doivent être précis et éclairants quant à la nature du problème ou des questions. En outre, il est important de vérifier qu'il est possible de recueillir les informations nécessaires. Le choix de bons indicateurs permet de réduire la quantité d'informations à recueillir.

(f) Identifier les sources d'information

Pour chaque question d'évaluation et chaque indicateur choisi, l'équipe d'évaluation détermine quelles sont les sources d'information disponibles, quelles sont les sources à choisir et comment obtenir les informations. Certaines données 'brutes' (informations non analysées) peuvent être disponibles et nécessiter quelques efforts d'analyse. D'autres informations peuvent ne pas être directement disponibles et devront être réunies.

Si des informations sont difficiles d'accès, il convient de décider des outils de collecte d'informations qui serviront à les obtenir. Le choix des outils dépend du type d'informations requis. Rappelez-vous qu'il est possible d'utiliser un outil afin de recueillir des informations pour plusieurs indicateurs. Si un outil de collecte d'informations a été utilisé précédemment, il peut servir de nouveau pour mettre à jour les informations et illustrer les changements. Concernant les autres outils utiles à la collection d'informations pour les évaluations participatives, reportez-vous à la liste générale de techniques d'analyse fournie dans cette publication.

(g) Déterminer les compétences et le travail nécessaires à l'obtention d'informations

L'assistance de personnes disposant de compétences spécifiques (techniques d'interview, mathématiques, art et/ou théâtre) ainsi qu'une certaine quantité de travail (temps) sont nécessaires. L'équipe d'évaluation doit décider des compétences et des ressources dont elle dispose. Elle peut poser les questions suivantes:

- De quelles ressources avons-nous besoin?
- De quelles ressources disposons-nous ou lesquelles pouvons-nous développer?
- Quelles ressources supplémentaires devons-nous acquérir?

(h) Déterminer le moment où la collecte d'informations et l'analyse pourront être effectuées

Il est important de s'assurer que les informations seront recueillies et analysées dans le délai imparti à l'équipe d'évaluation afin que les résultats puissent parvenir aux décideurs en temps voulu. La programmation des évaluations doit tenir compte de facteurs tels que les contraintes saisonnières (périodes de plantation et de récolte), les congés scolaires, les fêtes religieuses, la disponibilité du personnel et les besoins de main-d'œuvre dans la communauté.

Établissez un calendrier: pour chaque outil utilisé, l'équipe d'évaluation décide approximativement de la durée de chaque tâche et du moment où elle aura lieu.

(i) Déterminer les personnes qui collecteront les informations

Lorsque les dates spécifiques, le temps et les compétences nécessaires sont connus, il est possible de déléguer les tâches à des particuliers ou des petits groupes de travail.

3. Collecte des données

(a) Collecter les informations

Chacun des individus délégués doit réunir les informations dont il est responsable. Toutes les données collectées doivent être centralisées.

(b) Constituer la base de données

Les informations collectées doivent être converties dans un format gérable afin de faciliter le processus d'analyse.

4. Analyse des données

Une fois toutes les tâches menées à bien, il est nécessaire d'analyser et de synthétiser les informations pour les présenter. Certaines informations peuvent être déjà analysées et devront donc être simplement mises en place lors de la présentation. L'équipe d'évaluation peut déterminer le meilleur moyen de présenter les résultats en tenant compte du public à qui ils sont destinés, ainsi que des ressources et du temps disponibles.

L'analyse consiste à examiner les informations (les trier, les compléter, les comparer) afin de distinguer le 'tout' et les 'parties'. Il se peut que l'analyse, ou une partie de celle-ci, ait déjà été effectuée en fonction des outils de collecte d'informations utilisés.

Des étapes de l'analyse d'informations destinée aux évaluations sont mentionnées ci-dessous.

(a) Passer en revue les questions

Les questions générées avant la collecte d'informations doivent être examinées. Pourquoi cette information en particulier est-elle nécessaire? À quelles questions fallait-il répondre? Quelles sortes de décisions doivent être prises sur la base de ces informations?

Il est courant de consacrer beaucoup d'énergie à la planification des informations nécessaires et, une fois qu'elles ont été recueillies, d'oublier de regarder en arrière et de revenir sur les problèmes centraux et les questions clés du départ.

Les résultats importants qui n'étaient pas prévus ne doivent pas être ignorés. Parfois, le fait de rassembler des informations permet de soulever des questions importantes, imprévues et pertinentes. Celles-ci peuvent être notées pour une future référence et être mentionnées dans la présentation des résultats.

(b) Structurer les informations

Rassemblez toutes les informations pertinentes qui ont été recueillies. Si nécessaire, classez celles qui ont un caractère commun. La façon dont les informations sont structurées et classées varie en fonction des processus de réflexion des différentes personnes. Certaines informations ont peut-être déjà été analysées, tandis que d'autres requièrent une analyse plus approfondie.

(c) Déterminer la manière d'analyser les informations

L'analyse des parties peut se résumer à additionner des chiffres et à faire leur moyenne ou bien à comparer les informations en vue d'examiner la relation d'un élément à un autre ou de deux éléments entre eux. Au cours du processus d'analyse, il est également possible:

- de prendre note des similitudes
- de souligner des contrastes en opposant deux éléments afin d'illustrer les différences
- de relier les éléments d'information afin d'établir des relations entre eux.

(d) Analyser les données quantitatives

Les données quantitatives (chiffres) peuvent être calculées à la main ou à l'aide d'une calculatrice.

Reportez-vous à la liste des techniques d'analyse fournie dans cette publication pour connaître les outils qui permettent de faciliter l'analyse participative.

(e) Analyser les données qualitatives

L'analyse des données qualitatives (descriptives) est un processus créatif et critique. La façon dont les informations ont été recueillies déterminera certainement la meilleure façon de les analyser. Par exemple, si des illustrations d'une communauté ont été faites au début, au milieu et à la fin du projet, celles-ci peuvent être analysées en présentant une série de croquis à plusieurs personnes et en leur demandant:

- de valider ces illustrations (sont-elles véritablement représentatives? sinon, pourquoi?)
- d'évaluer la différence (très bon, bon, pas très bon, etc.).

Reportez-vous à la liste des techniques d'analyse fournie dans cette publication pour connaître les outils qui permettent de faciliter l'analyse participative.

(f) Intégrer les informations

L'équipe affectée à la collecte et l'analyse des informations peut rassembler les parties analysées de façon à réunir tous les éléments. L'analyse partielle peut être présentée au groupe élargi afin d'être complétée.

5. Présentation & plan d'action**(a) Présentation des résultats initiaux**

Une fois les informations recueillies et (partiellement) analysées, organisez une autre réunion avec le groupe élargi pour présenter les résultats initiaux. Il peut être très efficace de présenter les informations sous une forme partiellement analysée.

Les avantages d'une analyse partielle sont les suivants:

- Le groupe élargi a l'occasion de contribuer à une analyse plus approfondie.
- Les résultats sont validés par un plus grand nombre de personnes et sont donc plus fiables.
- Un plus grand nombre de personnes peut comprendre le processus d'analyse.

Si les informations sont présentées sous une forme partiellement analysée, le groupe devra procéder à une analyse plus approfondie pour répondre à ses questions initiales.

Quelle que soit la forme de présentation des informations, le groupe devra débattre des implications des résultats sur ses questions initiales.

- De nouvelles questions sont-elles apparues, qui nécessitent une collecte d'informations supplémentaires ?
- Quelles conclusions est-il possible de tirer ?
- Comment pouvons-nous tirer des leçons des résultats obtenus ?
- Quelles sont les différentes options disponibles pour aborder les questions émergentes ?

Encouragez une discussion approfondie de ces questions en permettant aux personnes d'exprimer leurs visions quant à la manière dont les informations doivent être interprétées.

Les conclusions ne doivent pas être axées sur la réussite ou l'échec, mais sur l'apprentissage. Les idées acquises à partir du processus d'évaluation peuvent également inciter le groupe à reconsidérer ses objectifs initiaux. Cela fait partie du processus d'apprentissage répétitif englobé par le diagnostic, le suivi et l'évaluation participatifs.

Conseil: Dissuadez le groupe de faire des reproches ou des accusations en cas de résultats médiocres. Au lieu de cela, orientez la discussion sur l'avenir en explorant de nouvelles pistes.

Si des informations supplémentaires sont requises pour répondre à de nouvelles questions pressantes, élaborer un plan pour recueillir les données nécessaires, conformément aux étapes mentionnées plus haut.

(b) Élaborer un futur plan d'action

Enfin, le groupe doit discuter et décider d'un plan d'action sur la base des résultats.

- Sur la base des connaissances acquises, quelles sont les démarches à entreprendre maintenant?
- Qui fera quoi?
- Dans quel délai?

Conseil: Au moment d'élaborer un plan d'action et de reconsidérer les objectifs initiaux, les méthodes de prospection telles que les ateliers de scénarios peuvent s'avérer très utiles.

(c) Rédiger un rapport final

Le rapport final doit inclure les questions, les participants, la méthode, les procédures d'analyse, les conclusions et une synthèse du nouveau plan d'action.⁽³⁾

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

Les ressources requises pour une évaluation participative varient considérablement, en partie selon:

- la complexité des questions évaluées
- les méthodes utilisées pour la collecte de données
- la disponibilité et le coût des personnes habilitées à recueillir et analyser les données (frais de personnel)
- la portée géographique de la question évaluée (frais éventuels de voyage et d'hébergement)
- le fait que l'évaluation soit intégrée ou non dans un projet participatif général (permet d'économiser du temps et évite la répétition de nombreux coûts).

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Il est fortement recommandé de faire des évaluations participatives un aspect d'une approche participative plus large dans le développement d'un projet. Cela aide les intervenants à s'approprier le projet dès le début et cela s'avère également plus rentable.

Idéalement, le processus d'évaluation doit être répété et perçu comme la partie d'un processus de planification/développement ou d'un processus décisionnel plus vaste. Quand des évaluations peuvent être planifiées à intervalles réguliers dans un projet à long terme, elles sont plus susceptibles d'être perçues comme visant l'apprentissage et l'amélioration qu'un jugement ponctuel. En outre, il est possible d'améliorer la progression à long terme lorsque des leçons sont tirées des évaluations effectuées au début du projet. Le processus de développement d'indicateurs aide les personnes à définir plus précisément leurs objectifs et, par conséquent, à générer des plans d'action plus concrets.

⁽³⁾ Pour obtenir des conseils sur la rédaction d'un rapport d'évaluation, en particulier d'un point de vue local, reportez-vous à la section 'Présentation des résultats' dans Case D., 1990

Faites bien attention à ce que les données collectées répondent aux questions réellement posées. Évitez le piège qui consiste à choisir une méthode de collecte de données parce qu'elle est simple, mais qui risque de ne pas fournir les informations qui permettront de définir les moyens d'améliorer un projet.

Lors des évaluations, veillez à tenir compte de la perspective à long terme. Il est parfois naturel dans les processus de développement que les choses empirent, ou semble empirer superficiellement, avant de s'améliorer.

Références et ressources

Booth W., Ebrahim R. et Morin R., *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting: An Organisational Development Perspective for South African NGOs*, Braamfontein, Pact/South Africa, 2001

Case D'Arcy D., *The community's toolbox: The idea, methods and tools for participatory assessment, monitoring and evaluation in community forestry*, Bangkok, FAO Regional Wood Energy Development Programme, 1990 (www.fao.org/docrep/x5307e/x5307e00.htm)

Pahl-Wostl C., *Participative and Stakeholder-Based Policy Design, Evaluation and Modeling Processes*, Integrated Assessment 3(1): 3-14, 2002

UNDP, *Participatory Evaluation in Programmes Involving Governance Decentralisation: A Methodological Note*, 1996 (non publié)

USAID Center for Development Information and Evaluation, *Conducting A Participatory Evaluation, Performance Monitoring and Evaluation TIPS*, n° 1, 1996

Zimmermann A. et Engler M., *Process Monitoring (ProM)*, Work document for project staff, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit