

# **Suivi et Évaluation participatifs fondés sur les résultats**

Préparé par :  
Françoise Coupal  
Mosaic.net International, Inc.  
Septembre 2000

## Suivi et Évaluation participatifs fondés sur les résultats

L'adoption de la gestion axée sur les résultats offre la possibilité d'explorer différentes approches et méthodes qui engagent plus directement les parties prenantes dans l'obtention de résultats en matière de développement durable grâce à leur participation active à toutes les dimensions du cycle d'un projet.

Cet article examine spécifiquement le Suivi et Évaluation participatifs (S&ÉP) fondés sur les résultats et répond aux questions fondamentales suivantes :

- **Quelle est la différence entre le suivi et évaluation conventionnels et le suivi et évaluation participatifs?**
- **Quel est le but d'un S&ÉP?**
- **Comment s'y prendre pour faire un S&ÉP?**

**Qu'est-ce qu'un Suivi et une Évaluation participatifs?**

Le Suivi et Évaluation participatifs (S&ÉP) diffère des approches plus conventionnelles en la matière par le fait qu'il cherche à faire participer plus activement les principales parties prenantes d'un projet à la réflexion sur l'avancement de leur projet et à l'évaluation de cet avancement et, plus particulièrement, à l'obtention de résultats.

Le S&ÉP se fonde sur les résultats parce qu'il s'attache à suivre et à évaluer les résultats obtenus par opposition aux activités entreprises. Modifier les stratégies et les activités d'un projet afin de mieux parvenir aux résultats escomptés du projet est un effet crucial du S&ÉP.

| Quelques différences |  |   |
|----------------------|--|---|
|                      | S&É conventionnels   | S&É participatifs   |
| <b>Entrepris par</b> | Le bailleur de fonds   | Bailleur de fonds + parties prenantes du projet   |
| <b>But</b>           | Responsabilité financière du bailleur de fonds                                       | Renforcement des compétences, plus grande appropriation des résultats, responsabilisation de multiples parties prenantes  |
| <b>Évalué par</b>    | Évaluateur externe   | Parties prenantes du projet aidées d'un facilitateur de S&ÉP  |
| <b>Mandat</b>        | Établi par bailleur de fonds avec apport limité du projet.                           | Établi par parties prenantes du projet  |
| <b>Méthodes</b>      | Enquête, Questionnaire, Interview semi-structurée, Interview, Groupes de discussion. | Éventail de méthodes comme Apprentissage et Action participatifs, Enquêtes d'appréciation, témoignages.   |
| <b>Effet</b>         | Rapport final distribué à l'interne.   | Meilleure compréhension de la réalité locale, parties prenantes participent aux décisions résultant de l'analyse de l'information et sur la manière de l'utiliser pour modifier les stratégies et les activités du projet afin de mieux réaliser les résultats. |

## Le fondement philosophique du S&ÉP

Depuis 10 ans, le S&ÉP a gagné de l'importance par rapport aux approches conventionnelles de suivi et d'évaluation. Beaucoup de suivis et évaluations ont été appréciatifs dans le passé en ce sens que des gens de l'extérieur ont déterminé l'état d'un projet et proposé des recommandations d'une perspective extérieure. Les parties prenantes d'un projet ont été le plus souvent l'objet du suivi ou de l'évaluation au lieu des acteurs principaux du processus de S&É.

Par contre, le suivi et évaluation participatifs cherchent à engager toutes les principales parties prenantes dans le processus d'établissement d'un cadre pour mesurer les résultats et réfléchir sur les réalisations du projet et proposer des solutions fondées sur la réalité locale.

Les parties prenantes participent à la définition de ce qui sera évalué, de qui prendra part à l'évaluation, du moment où elle se fera, des méthodes participatives de collecte et d'analyse des données et de la manière dont les constatations seront consolidées.

L'échantillonnage au hasard et la triangulation font partie intégrante du S&ÉP et garantissent la validité et la fiabilité des constatations. Il faudra peut-être former au rôle de facilitateur de S&ÉP des personnes qui sont des parties prenantes du projet. Apprendre, proposer des solutions et prendre des mesures pour les mettre en œuvre agir sont des éléments importants de la participation, de l'apprentissage et de l'action.

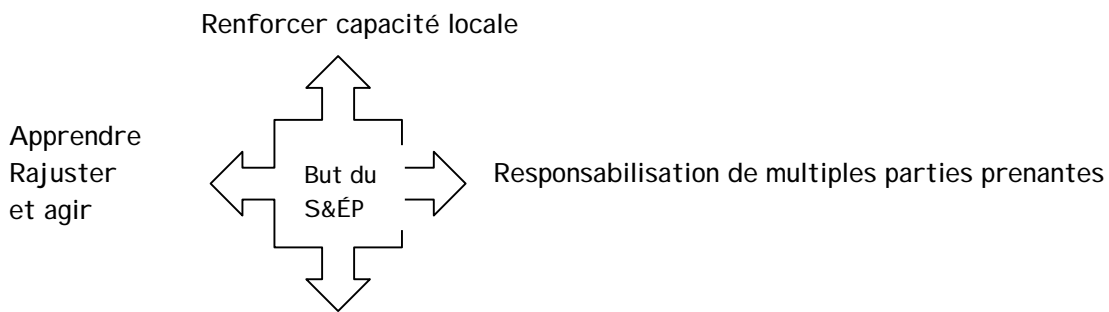
### Quelques-uns des grands principes du S&ÉP

- \$ mettre de côté ses idées et ses opinions reçues ;
- \$ l'importance de « céder la place » et de créer un espace pour le respect et la participation ;
- \$ dans le S&ÉP, la collecte de données ne devrait pas se faire par extraction ;
- \$ le S&ÉP amène à réfléchir à l'atteinte de résultats pour réaliser des changements positifs et constructifs ;
- \$ respecter les coutumes, les langues et les expériences locales ;
- \$ croire à la connaissance qu'ont les marginaux ou les illettrés de leur milieu et rechercher cette connaissance ;
- \$ faciliter un processus d'apprentissage, de changement et d'action au lieu de prescrire, de juger ou de punir ;
- \$ vivre avec les gens et s'intégrer dans leur milieu en respectant les coutumes et les traditions locales
- \$ les gens s'ouvriront s'il leur est permis de participer ;
- \$ mettre l'accent sur la capacité d'écoute et d'établissement de rapports ;
- \$ avoir la souplesse nécessaire pour modifier l'approche et les stratégies.

## Le but du S&ÉP

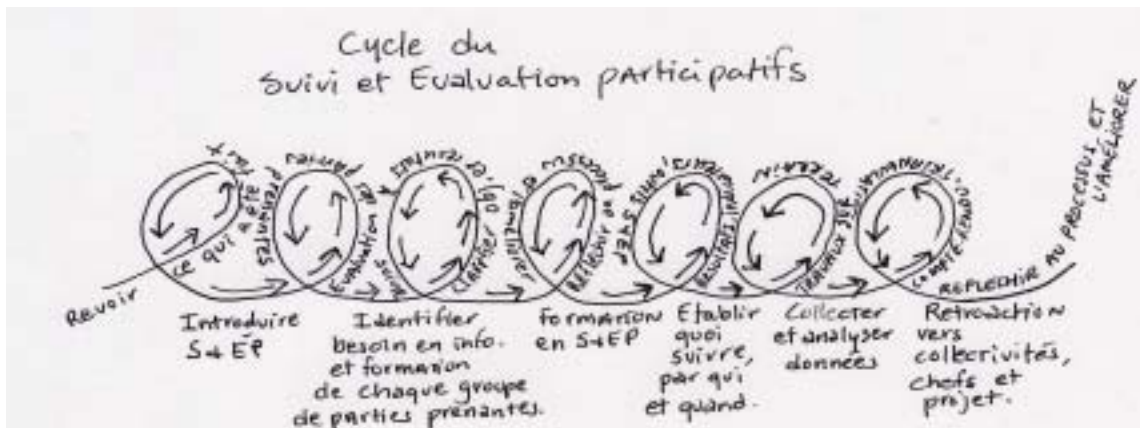
Le but du S&ÉP est quadruple :

- 1) renforcer la capacité des parties prenantes locales du projet de réfléchir, d'analyser, de proposer des solutions et d'agir ;
- 2) apprendre, rajuster et agir en prenant les mesures correctives qui s'imposent pour obtenir des résultats comme ajouter et supprimer des activités ou changer sa stratégie ;
- 3) rendre des comptes à tous les niveaux : collectivité, organisation et personnes chargées de la mise en œuvre et du financement du projet ;
- 4) célébrer les réussites et les mettre à profit.

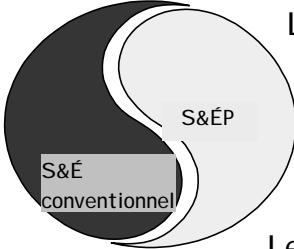


Célébrer les réussites et les mettre à profit.

En fait, le S&ÉP peut être vu comme un processus cyclique de cercles se recoupant, processus dans lequel les participants définissent, affinent et vérifient les résultats, réfléchissent aux réalisations, célèbrent les réussites et les mettent à profit, identifient les enseignements et les obstacles, rajustent leur plan et prennent des mesures correctives. Ce processus peut comporter la révision des résultats, des activités, voire des stratégies pour atteindre les résultats escomptés en matière de développement. Faire fond sur les réussites et célébrer les forces et les réalisations sont essentiels au S&ÉP.



### Caractéristiques principales du S&EP :

- Le cadre de S&EP d'un projet doit être simple, raisonnable et soutenable compte tenu des ressources humaines et financières disponibles. Il faut résister à la tentation de créer un monstre ou un système trop complexe.
- Les outils du S&EP ne sont pas une fin en soi, mais un moyen pour permettre la discussion, l'analyse, la solution des problèmes et l'action en groupe.
- Le S&EP doit favoriser l'expression des besoins, des priorités, des aspirations et des ressources locales.
-  Le S&EP s'appuie sur la création participative des résultats attendus.
  - Le cadre et sa mise en œuvre doivent être complémentaires aux efforts de suivi et évaluation en cours.
- Le S&EP compte sur les ressources et les matériels locaux et a recours à des techniques comme l'interview semi-structurée, l'analyse par les parties prenantes, la cartographie, l'analyse des tendances, le dessin, le diagramme de venn et la collecte de données de base, notamment, pour suivre les résultats.
- Le S&EP est plus qu'une formation ; c'est un processus continu qui comprend un cadre d'action au lieu d'un cadre d'activités.
- Le S&EP doit mettre l'accent sur une approche positive de l'apprentissage et de l'amélioration du rendement qui valorise l'engagement, l'innovation et la souplesse au lieu du jugement ou de la punition.
- L'accent doit être mis sur l'action et sur l'utilisation de l'apprentissage pour atteindre des résultats importants en matière de développement au lieu de sur la simple collecte de données.

## Comment s'y prendre pour faire un S&ÉP ?

« Si vous voulez vraiment faire de la gestion axée sur les résultats(GAR), vous devrez choisir la voie participative. Autrement, vous ferez de la GAR dictée par le Canada. »

Agent de l'ACDI

Le suivi et l'évaluation périodiques font partie intégrante des projets de l'ACDI. La plupart du temps, le suivi périodique est fait au moyen de visites sur terrain par le personnel de l'ACDI ou par la personne de l'extérieur embauchée à cette fin. L'évaluation est généralement faite à mi-parcours ou à la fin du projet par une tierce personne compétente en la matière.

Idealement, le S&ÉP devrait être intégrée à un projet dès le début de sa planification. Le mieux est de l'incorporer au projet durant la première année de mise en oeuvre pour pouvoir, dès ce moment, déterminer ce qu'il exigera et quelles données de base recueillir et créer les compétences nécessaires. Dans le cas de projets déjà en cours, il faut parler avec leurs parties prenantes pour savoir si elles souhaitent y intégrer le S&ÉP. Le S&ÉP incorporé à un projet de conception conventionnelle peut aider à identifier des méthodes de gestion plus participatives et à les y intégrer.

Il ne faut pas oublier que les avantages à long terme du S&ÉP peuvent compenser les mises de fonds plus élevées qu'il demande. Le S&ÉP et la GAR participative renforcent les compétences locales en matière de processus de planification et de prise de décision participatives et que ces compétences peuvent servir au-delà du projet initial de l'ACDI.

### Phases clés du S&ÉP

Le S&ÉP compte au moins six phases clés qui comportent chacune certaines étapes clés. Ces phases sont :

#### Phase 1 : Adoption et engagement

- Renseignez-vous sur ce qui est déjà suivi et évalué et sur les méthodes et les approches employées ;
- Examinez ce que les gens entendent par la participation et la mesure dans laquelle ils peuvent et veulent participer au suivi et à l'évaluation de leur

- projet ;
- Présentez l'idée du S&ÉP aux personnes qui ne la connaissent pas ;
  - Si les gens se rallient au S&ÉP et s'engagent à en faire, identifiez les personnes qui participeraient aux premières étapes comme les « bénéficiaires », les représentants de la collectivité, les intermédiaires comme les ONG et même le bailleur de fonds ;
  - Identifiez les données nécessaires à chaque partie prenante que le processus de S&ÉP devra lui fournir ;
  - Convenez du mode de participation de chaque partie prenante qui veut, souhaite ou peut participer ;
  - Réfléchissez au processus de S&ÉP et améliorez-le en vous fondant sur ce qui a été fait jusque-là.

#### Phase 2 : Formation aux méthodes du S&ÉP

- Commencez petit en faisant l'essai d'un S&ÉP dans une région au lieu de voir trop grand ;
- Former toutes les personnes voulues (par ex. bénéficiaires, chefs de collectivités, intermédiaires, personnel technique du S&É, agence d'exécution) aux méthodes et approches du S&ÉP ;
- Assurez-vous que les chefs des collectivités font partie du renforcement des compétences et qu'il y a une représentation équilibrée des deux

#### S&ÉP par l'ACDI du projet de santé maternelle et infantile en Chine

Dans l'optique de l'agent de l'ACDI chargé du projet sur la santé maternelle et infantile en Chine, le S&ÉP est un élément essentiel de la GAR étant donné que les parties intéressées participent à la création des résultats à obtenir et ensuite participent à la mesure et au suivi de ces résultats. Le S&ÉP élargit la responsabilisation en engageant les parties prenantes du projet dans la création en collaboration d'une stratégie de suivi et d'évaluation adaptée au projet. L'obligation de rendre compte du bailleur de fonds « n'est qu'une partie de l'équation. En définitive, c'est la responsabilisation locale qui aboutit à la durabilité ». La participation des parties prenantes à la prise de décision et à la collecte et à l'analyse de données est plus susceptible « de les amener à faire leur le projet et à entraîner le changement puisque les gens sont plus susceptibles de donner suite aux recommandations lorsqu'elles viennent d'eux. »

Dans le projet en Chine, nous avons constaté, après y avoir introduit le S&ÉP, comment les méthodes participatives peuvent être complémentaires au S&É normalement fait, qui repose beaucoup sur la collecte de données principalement quantitatives. Le S&ÉP a créé des ouvertures dans le système très hiérarchisé des parties prenantes en ménageant des espaces pour le dialogue entre les différents niveaux et en renforçant le travail et les vues des médecins de village. Par exemple, le travail de S&ÉP entrepris dans le comté de Lijiang a révélé l'importance de l'examen médical régulier des femmes enceintes à risque élevé, d'une plus grande participation des cantons au système d'orientation et du renforcement du réseau des médecins de village particulièrement dans les régions éloignées et isolées du pays.

sexes ;

- Incluez dans la formation un travail sur le terrain qui comprendra un séjour de quelques jours des participants dans la collectivité ;
- Réfléchissez au processus de S&ÉP et améliorez-le en vous fondant sur ce qui a été fait jusque-là.

### Phase 3 : Définition du cadre du S&ÉP

- Établissez le niveau (soit village, comté, région ou organisation) auquel le S&ÉP sera réalisé. Gardez le S&ÉP simple et faites-en l'essai dans une région avant de passer à plus grand ;
- Clarifiez les objectifs, les résultats (court, moyen et long terme) et toute activité en cours à suivre et à évaluer ;
- Décidez de la manière dont vous allez suivre le processus même de S&ÉP ;
- Planifiez comment vous allez prioriser quoi suivre et évaluer ; définissez les indicateurs les plus appropriés, les sources d'information, les méthodes à employer et qui sera responsable ;
- Clarifiez les droits et les responsabilités de chaque partie prenante du processus de S&ÉP ;
- Définissez l'équipe de S&ÉP locale qui sera chargée du S&ÉP ;
- Établissez s'il sera nécessaire d'avoir recours à des logiciels spécialisés comme NUDIS pour faire la tabulation des données ;
- Réfléchissez au processus de S&ÉP et améliorez-le en vous fondant sur ce qui a été fait jusque-là.

#### Déterminer les coûts

1. Dressez la liste des ressources existantes, tant humaines que professionnelles ;
2. Commencez en petit en mettant le S&ÉP à l'essai dans une région ;
3. Déterminez la contribution de contrepartie ;
4. Déterminez la capacité des parties prenantes locales d'entreprendre un S&ÉP ;
5. Déterminez la nécessité d'embaucher un facilitateur rompu aux méthodes de S&ÉP ;
6. Précisez les coûts de la formation, de la collecte des données, de l'achat des logiciels indiqués comme NUDIS pour analyser les données qualitatives, des travaux sur le terrain et du transport ;
7. N'oubliez pas que les mises de fonds plus élevées qu'exige le S&ÉP peuvent être compensées à long terme par des avantages comme la création de compétences locales en S&É, une plus grande appropriation et une plus grande durabilité.

### Phase 4 : Mise en oeuvre du S&ÉP

- Mettez la logistique en place à l'avance avec les collectivités et les organisations et assurez-vous que le calendrier et le but du S&ÉP sont clairs et conviennent à tous ;



- Si l'équipe du S&ÉP est grande, divisez-la en petites équipes de trois ou quatre personnes chacune qui travailleront dans diverses collectivités ;
- Assurez-vous que votre échantillon est représentatif ;
- Réfléchissez au processus de S&ÉP et améliorez-le en vous fondant sur ce qui a été fait jusque-là.

#### Phase 5 : Collecte de données, analyse et action participatives

- Rassemblez et analysez les données avec les collectivités en vous servant des outils et des méthodes du S&ÉP ;
- Par remue-méninges avec la collectivité ou l'organisation qui fait partie du processus de S&ÉP, trouvez des solutions et des actions possibles ;
- Assurez-vous de faire part des constatations aux collectivités en leur faisant un compte rendu avant de partir ;
- Décidez avec la collectivité des répercussions des données analysées pour le projet et les parties prenantes ;
- Entendez-vous sur les recommandations concernant les décisions à prendre ;
- Déterminez comment les constatations seront présentées (soit théâtre, sketches, vidéo ou rapport écrit) ;
- Transmettez toute documentation issue du S&ÉP aux différentes parties prenantes suivant leurs besoins respectifs d'information. Assurez-vous que toutes les parties prenantes jusqu'à la base ont cette documentation. La traduction sera peut-être nécessaire ;
- Réfléchissez au processus de S&ÉP et améliorez-le en vous fondant sur ce qui a été fait jusque-là.

#### Phase 6 : Étape suivante

- Déterminez les étapes suivantes avec les parties prenantes du projet comme réaliser un essai-pilote dans d'autres régions, passer à une plus grande échelle, créer des compétences locales d'analyse et d'action ;
- Faire le suivi des recommandations et des propositions pour veiller à ce qu'il soit tenu compte des constatations du S&ÉP dans la prise de décisions ;
- Veillez à ce que le projet ou le programme soit assez souple pour que les changements proposés y soit incorporés ;
- Réfléchissez au processus de S&ÉP et améliorez-le en vous fondant sur ce qui a été fait jusque-là;

- Célébrez.

## Conclusion

Il n'y a pas de recette pour faire un suivi-évaluation participatif. Le S&ÉP comporte la création d'un cadre adapté au contexte du projet et aux besoins des principales parties prenantes. Comme un agent de l'ACDI l'a souligné :

« Allez-y et faites-le pour voir à quel point c'est différent des méthodes conventionnelles. »

Bien que les agents de l'ACDI n'aient souvent pas le temps de s'investir pleinement dans la mise en œuvre d'un S&ÉP, ils prennent des décisions cruciales au sujet du suivi et de l'évaluation dont leurs projets ou programmes seront l'objet. Connaître les avantages du S&ÉP, créer l'espace pour expérimenter des méthodes de S&ÉP au cours de visites sur le terrain et faire l'essai d'initiatives est la première étape vers une plus grande participation et une plus grande appropriation des résultats d'un projet.

## Guides sur le S&EP

1. **Participatory Learning & Action--A Trainer's Guide.**

Auteurs : Pretty, Jules ; Guijt, Irene ; Scoones, Ian ; Thompson, John.

International Institute for Environment and Development  
Londres, 1995.

Ce guide présente des méthodologies d'apprentissage et d'action participatifs étape par étape. C'est un excellent ouvrage de référence pour les formateurs et les praticiens intéressés au développement participatif.

2. **Understanding and Practicising Participatory Evaluation.**

Auteure : Elizabeth Whitmore, ed.

**New Directions for Evaluation, American Evaluation Association,** Numéro 80, Hiver 1998.

Ce livre offre une réflexion critique sur la théorie et la pratique de l'évaluation participative à l'aide de divers cas présentés comme exemples.

3. **Participatory Monitoring and Impact Assessment of Sustainable Agriculture Initiatives,** SARL Discussion Paper N°1, juillet 1998

Auteure : Irene Guijt

**Changing Views on Change: Participatory Approaches to Monitoring the Environment,** SARL Discussion Paper N° 2, juillet 1998

Auteurs : Joanne Abbott et Irene Guijt

Ces deux documents offrent aux décideurs, aux administrateurs et au personnel de la planification et de l'évaluation des idées sur les processus participatifs et les indicateurs qui peuvent être employés pour permettre aux parties prenantes de prendre part au suivi de programmes.

4. **Partners in Evaluation--Evaluating Development and Community Programmes with Participants.**

Auteure : Marie-Thérèse Feuerstein

Contact : Teaching Aids at Low Cost, PO Box 49, St. Albans, Hertfordshire, AL1 4AX, UK.

Cet ouvrage de pointe offre au lecteur une approche de l'évaluation participative expliquée étape par étape. D'excellents graphiques et dessins accompagnent le texte. Ouvrage que se doivent de lire les facilitateurs de l'ÉP et quiconque s'intéresse au sujet.

5. **Who are the Question-Makers? A Participatory Evaluation Handbook**

Auteures : Campos, Jennie ; Coupal, Françoise  
PNUD, Section de la planification et de l'évaluation stratégique, One United Nations Plaza, New York, New York, 10017, 1997.

Ce guide destiné au personnel du PNUD examine les concepts clés, les outils et l'application de l'évaluation participative dans la perspective d'une organisation. Il comprend une étude de cas et des informations sur les activités d'autres bailleurs de fonds dans le domaine du développement et de l'évaluation participatifs.

**Sites Web et serveurs de liste utiles**

**Suivi et évaluation participatifs :**

- [www.web.net/pdforum](http://www.web.net/pdforum)
- [www.ids.ac.uk/ids/particip](http://www.ids.ac.uk/ids/particip)
- [www.ids.ac.uk/ids/eldis](http://www.ids.ac.uk/ids/eldis)
- [www.nrm.massey.ac.nz/changelinks](http://www.nrm.massey.ac.nz/changelinks)

**Serveurs de liste sur la participation :**

- Guelph: [pra@listserve.uoguelph.ca](mailto:pra@listserve.uoguelph.ca)
- PD Forum: [pdforum@web.net](mailto:pdforum@web.net)

**Indicateurs :**

Social Indicators Launchpad: <http://www.ccsd.ca/lp.html>

Sustainable Development Indicators: <http://iisd.ca/measure/compindex.asp>

Eco-knowledge: [www.taiga.net/coup/indics](http://www.taiga.net/coup/indics)