RÉFLEXION SUR LE PROCESSUS DE SUIVI-ÉVALUATION DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL:
LE CAS DES AILES DE L'ESPÉRANCE AU PÉROU

Par
Marianne Strauss

Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement
et développement durable en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Monsieur Jean-Pierre Pelletier

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Août 2014

SOMMAIRE

Mots-clés : gestion de projet, suivi, évaluation, suivi-évaluation, participatif, développement international, eau potable, Ailes de l'Espérance

L'objectif de cet essai est de documenter le processus de suivi-évaluation pour les interventions de développement, et plus particulièrement pour les projets d'accès à l'eau potable, en mettant l'accent sur les approches participatives. Dans un contexte global où l'accès aux financements devient extrêmement compétitif, les organisations non gouvernementales doivent être en mesure de répondre aux exigences des bailleurs de fonds en matière de reddition de comptes. C'est le cas de l'organisation canadienne les Ailes de l'Espérance qui souhaite rendre ses pratiques de suivi et d'évaluation conformes aux critères des bailleurs de fonds. Cet essai vise donc également à dresser un état des lieux quant à ses pratiques actuelles de suivi et d'évaluation, dans le but d'énoncer des recommandations que l'organisation pourra mettre en œuvre.

Une comparaison des approches conventionnelles et participatives du suivi-évaluation fait ressortir la pertinence du suivi-évaluation participatif dans le cadre d'interventions de développement, en raison du potentiel d'implication et d'appropriation qu'il présente pour les acteurs du projet. Cependant, l'élaboration d'un tel processus requiert un grand investissement en temps, en ressources humaines et, conséquemment, en ressources financières.

Une analyse des pratiques des Ailes de l'Espérance et de ses partenaires péruviens démontre que le suivi des projets n'est pas suffisamment structuré et que leur évaluation est quasi inexistante. L'auteure leur recommande de : préciser l'objectif de leurs projets, préciser les informations relatives aux projets demandées à la firme d'ingénierie en amont de ces derniers et déterminer les modalités d'évaluation des projets en s'inspirant autant que possible d'une méthodologie de travail participative. Une autre recommandation concerne la formation des intervenants sur le terrain; il est suggéré d'organiser, en partenariat avec une organisation ayant une forte expérience en formation, un atelier qui permettra de mieux outiller les intervenants des Ailes de l'Espérance dans le cadre de leurs activités dans les communautés démunies du Pérou.

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier mon directeur, Jean-Pierre Pelletier, pour sa patience infinie mais également pour son soutien et sa compréhension durant tout le (très très) long processus d'élaboration de cet essai. Il m'a encouragée et soutenue alors que je traversais des moments très difficiles et cela a beaucoup compté pour moi. Jean-Pierre, merci aussi pour ta grande capacité à nourrir ma réflexion et à alimenter mon enthousiasme pour ce travail. Sans cela, je ne sais pas si j'aurais pu passer à travers!

Je dois également remercier tout particulièrement Judith Vien qui a fait preuve de beaucoup de compréhension envers moi et qui m'a soutenue au cours des dernières années. Merci de tout cœur.

Je remercie mes collègues du monde de l'eau et plus particulièrement André Franche et Annick Delestre des Ailes de l'Espérance parce que j'admire votre dévotion pour les gens du Pérou. Gracias también a todo el equipo en el Perú y especialmente a Elizabeth y Darinka por su tiempo.

Docteur Martineau, merci pour la relecture et les corrections! Merci pour tout le reste aussi.

Je me dois absolument de souligner la présence et l'appui de ma famille et de mes proches sans qui je n'aurais pas pu accomplir tout ce que j'ai fait dans les dernières années. À toute ma famille et à mes amies, merci.

Finalement, je souhaite remercier mon fils Yoann. Tu m'as donné la motivation de terminer cette maîtrise!

Cet essai est dédié à la mémoire de ma fille Laeticia et à celle de ma sœur Patricia. Vous m'avez changée et jamais je ne pourrai assez vous remercier d'avoir été là... et de l'être toujours.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1
1 MISE EN CONTEXTE 3
2 LE SUIVI ET L'ÉVALUATION 7
2.1 Définition des concepts de suivi et évaluation 9
2.1.1 Suivi 9
2.1.2 Évaluation 10
2.1.3 Suivi-évaluation 11
2.2 Objectifs du suivi-évaluation 12
2.3 Approches 13
2.4 Méthodes et outils 16
2.4.1 Indicateurs de performance 17
2.4.2 Modèle logique 17
2.4.3 Enquêtes, questionnaires et entretiens 19
2.4.4 Évaluation rurale rapide et évaluation rurale participative 19
2.4.5 Analyse coûts-bénéfices 21
2.4.6 Évaluation d'impact 21
3 LE SUIVI-ÉVALUATION PARTICIPATIF 24
3.1 Définition, objectifs et principes du SÉP 24
3.2 L'élaboration d'une démarche de suivi-évaluation participatif 27
3.3 Les étapes du suivi-évaluation participatif et les activités afférentes 30
3.3.1 Le choix des objectifs 32
3.3.2 Le choix des participants 33
3.3.3 Le choix des questions 37
3.3.4 Le choix des indicateurs de mesure 38
3.3.5 L'élaboration du plan du SÉP et le choix des instruments 44
3.3.6 La collecte et l'analyse des données 47
3.3.7 La formulation des leçons apprises et la planification du futur 49
4 L'INTERVENTION DES AILES DE L'ESPÉRANCE AU PÉROU 52

4.1 Présentation de l'organisme 52
4.2 Présentation des interventions au Pérou 53
4.3 Pratiques de suivi-évaluation des Ailes de l'Espérance 55
4.4 Analyse critique des pratiques de suivi-évaluation 57
5 VERS UN PROTOCOLE DE SUIVI-ÉVALUATION 60
5.1 Planification et évaluation des projets 60
5.2 Formation des intervenants sur le terrain 73
CONCLUSION 75
RÉFÉRENCES 78
BIBLIOGRAPHIE 84
ANNEXE 1 - QUELQUES EXEMPLES DE TECHNIQUES DE COLLECTES DE DONNÉES POUR LE SUIVI-ÉVALUATION PARTICIPATIF 94
ANNEXE 2 - GRILLE D'ENTREVUE DES AILES DE L'ESPÉRANCE ET *ALAS DE ESPERANZA PERÚ* 98
ANNEXE 3 - LISTE DES INTERVENANTS DES AILES DE L'ESPÉRANCE ET DE ALAS *DE ESPERANZA PERÚ* INTERROGÉS DANS LE CADRE DE CET ESSAI 100
ANNEXE 4 - LISTE D'INDICATEURS POUR LES PROJETS D'EAU POTABLE, D'ASSAINISSEMENT ET D'HYGIÈNE 101

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 2.1 Le cycle du projet 8
Figure 2.2 Le modèle logique 18
Figure 2.3 Diagramme causes-effets des conséquences pour chaque sexe de la diminution de l'accès à l'eau au Burkina Faso 22
Figure 3.1 Schéma des types d'indicateurs 40
Figure 4.1. Organigramme des Ailes de l'Espérance et de ses partenaires sur le terrain 55
Figure 5.1 Le cadre logique de l'ACDI 63

Tableau 2.1 Les rôles complémentaires du suivi et de l'évaluation 11
Tableau 2.2 Les approches du suivi-évaluation 16
Tableau 3.1 Les étapes du SÉP et leurs activités afférentes 31
Tableau 3.2 Comparaison de l'évaluation interne et externe 34
Tableau 3.3 Composition et responsabilités de l'équipe SÉP 36
Tableau 3.4 Les principales techniques qualitatives de collecte de données 46
Tableau 3.5 Matrice de planification de la collecte et de l'analyse des données 47
Tableau 5.1 Questions d'évaluation : quelques exemples 66
Tableau 5.2 Exemple de tableau de bord 72

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

ACDI	Agence canadienne de développement international
AEP	*Alas de Esperanza Perú*
AFD	Agence Française de Développement
APD	Aide publique au développement
DIEPA	Décennie internationale de l'eau potable et de l'assainissement
DOPA	Directs, objectifs, pratiques, adéquats
EAV	*Asociación Esperanza Agua y Vida*
ÉIE	Évaluation d'impact environnemental
FAO	*Food and Agriculture Organization*
GAR	Gestion axée sur les résultats
IFAD	*International Fund for Agricultural Development*
IISD	*International Institute for Sustainable Development*
IOV	Indicateurs objectivement mesurables
JASS	*Junta administradora de servicio y saneamiento*
JMP	*Joint Monitoring Program for Water Supply and Sanitation*
MDDELCC	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
MRIF	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PVD	Pays en voie de développement
SMART	Spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, temporels
SPICED	Subjectifs, participatifs, interprétables, communicables, émancipateurs, diversité
IUCN	*International Union for Conservation of Nature*
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	*United Nations Children's Fund*

UNFPA	*United Nations Populations Fund*
WHO	*World Health Organization*

INTRODUCTION

En 1980, l'Organisation des Nations Unies (ONU) proclame la Décennie internationale de l'eau potable et de l'assainissement (DIEPA) sous le thème « De l'eau pour tous! ». L'objectif fixé était des plus ambitieux; alors qu'à peine 50 % de la population dans les pays en développement avait accès à l'eau potable et 25 % à des services d'assainissement, un taux de couverture de 100 % était visé pour 1990 (Smout, 2000). Si les cibles n'ont pas été atteintes, la DIEPA a néanmoins permis d'augmenter considérablement le financement de projets visant à étendre la couverture des services. D'un côté, cela a entraîné le développement de nouvelles approches et de nouvelles technologies à faibles coûts; de l'autre côté, cela a révélé l'existence de problèmes quant à la nature de l'intervention des organismes de coopération internationale issus de pays du Nord. L'attitude souvent paternaliste de ces derniers a donné lieu à des modes d'intervention ignorant complètement les besoins, les savoir-faire et les réalités culturelles des populations locales. Dans de nombreux cas, les infrastructures construites ont été laissées à l'abandon par ceux à qui elles étaient destinées, en raison de leur nature peu adaptée ou des bris techniques qui ne pouvaient être réparés par les bénéficiaires.

Selon le *Joint Monitoring Program for Water Supply and Sanitation* (JMP), il y a aujourd'hui 700 millions de personnes dans le monde qui n'ont pas accès à l'eau potable et plus de 2,5 milliards de personnes qui n'ont pas accès à des services d'assainissement (*World Health Organization* (WHO) et *United Nations Children's Fund* (UNICEF), 2014). Autrement dit, malgré l'investissement de milliards de dollars dans ce secteur, de nombreux problèmes persistent. La mauvaise gestion des fonds de l'aide internationale a entraîné un resserrement des exigences des bailleurs de fonds au niveau de la reddition de comptes. Dans un contexte global où l'accès aux financements pour les projets de développement international est devenu extrêmement compétitif, la nécessité d'avoir accès à des fonds publics de l'aide internationale s'est traduite pour de nombreuses organisations par le besoin de se doter de nouvelles pratiques en termes de suivi-évaluation des projets.

L'objectif de cet essai est de documenter le processus de suivi-évaluation pour les interventions de développement, et plus particulièrement pour les projets d'accès à l'eau potable, en mettant l'accent sur les approches participatives. Il se concentre principalement sur l'action des

organisations non gouvernementales (ONG) dans ce domaine, sans toutefois inclure les ONG à caractère religieux. Il vise en outre à analyser les interventions d'une ONG plus spécifique, à savoir l'ONG canadienne les Ailes de l'Espérance, afin de dresser un état des lieux quant à ses pratiques actuelles de suivi et d'évaluation de projets et ce, dans le but de recommander une démarche de suivi-évaluation qui pourra être mise en œuvre. Pour être plus précis, les objectifs spécifiques de l'essai sont de dresser un bilan des différentes approches en matière de suivi-évaluation et d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, de décrire le processus de suivi-évaluation participatif (SÉP), de documenter les méthodologies et les outils existants ainsi que d'analyser les interventions des Ailes de l'Espérance au Pérou en vue de proposer un protocole de suivi-évaluation pour leurs projets d'accès à l'eau potable.

La méthodologie de travail pour l'élaboration de cet essai a comporté trois étapes : la collecte des informations, l'analyse des données et la rédaction. La dernière étape, subséquente à la remise de l'essai, est la présentation des résultats à l'organisation les Ailes de l'Espérance. L'approche générale a consisté à s'appuyer sur la théorie et la pratique en matière de suivi-évaluation de projets dans un contexte de développement international et de proposer une démarche appropriée aux Ailes de l'Espérance, en se basant sur une analyse des besoins et des capacités de l'ONG canadienne. Pour ce faire, diverses sources fiables et valides ont été utilisées : articles de périodiques scientifiques, publications d'organisations multilatérales et gouvernementales, publications d'ONG reconnues et publications de centres de recherche. Pour l'étude de cas, des entrevues ont été réalisées avec les intervenants clés des Ailes de l'Espérance et de leur partenaire péruvien, *Alas de Esperanza Perú* (AEP), afin de bien cibler leurs besoins et leurs capacités, de façon à proposer un protocole de suivi-évaluation adapté à leur situation.

L'essai est composé d'une mise en contexte exposant brièvement le concept d'efficacité de l'aide, d'une première partie détaillant la théorie en lien avec le suivi et l'évaluation de projets de développement international, incluant les approches participatives, et d'une deuxième partie concernant l'étude du cas des Ailes de l'Espérance et de leurs projets d'eau potable au Pérou. C'est également dans cette seconde partie que seront présentées les recommandations pour les interventions futures de cet organisme.

1 MISE EN CONTEXTE

L'aide publique au développement (APD) est entendue par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) comme étant tous les apports de ressources qui émanent d'organismes publics, ou d'organismes agissant pour le compte d'organismes publics, fournis aux pays et territoires faisant partie de la « Liste des bénéficiaires de l'APD », ou à des institutions multilatérales, et qui ont pour objectif de favoriser le développement économique et l'amélioration du niveau de vie dans les pays en développement (OCDE, s.d.).

L'aide publique au développement n'est pas un phénomène nouveau. Déjà en 1910, on estime que près de 300 organisations non gouvernementales étaient impliquées dans des interventions de type humanitaire à court terme à l'étranger. Durant l'entre-deux-guerres, les interventions se sont progressivement élargies à des objectifs de développement à long terme (Thérien, 2001).

Suite à la Deuxième guerre mondiale, le premier véritable effort de la communauté internationale en matière d'aide au développement a été celui du Plan Marshall lancé par les États-Unis en 1947. Il a établi des principes de base qui régulent encore aujourd'hui les régimes de l'aide au développement (Thérien, 2001). Au cours de son discours d'investiture en 1949, le président étatsunien Harry S. Truman a annoncé qu'une aide aux pays « pauvres » serait distribuée au-delà de l'Amérique latine. Dans ce discours, il a parlé de « sous-développement », une expression qui sera reprise sur la scène internationale. En Europe, dans un contexte de reconstruction d'après-guerre et de décolonisation, le concept d'aide apparaît également et le terme de « sous-développement » se généralise dans la littérature et les discours politiques (Servet, 2010).

Dans les années 1960, le président étasunien John F. Kennedy a encouragé le lancement de la première Décennie du développement aux Nations Unies. Pour reprendre les propos de Servet : « Le terme « développement » est alors installé au cœur du discours des organisations des Nations Unies, tout comme les pratiques d'aide aux pays désormais dits « PVD » [pays en voie de développement] (...), et l'on annonce encore que cette aide sera efficace rapidement, ce qui permettra qu'elle cesse plus tard » (Servet, 2010).

Entre 1960 et 1980, le volume de l'aide publique au développement n'a cessé d'augmenter alors qu'il a été en constante diminution dans les années 1990. Cette réduction de l'aide est due en grande partie à l'opinion publique dans les pays donateurs réclamant sa suppression en raison de son apparente inefficacité (Akpo et autres, 2006). En effet, on constate que l'aide ne bénéficie pas toujours aux populations vers qui elle est acheminée, en raison du manque de transparence dans son allocation et des graves problèmes de corruption dans les pays bénéficiaires. On assiste également à un phénomène de dépendance économique à l'APD, particulièrement en Afrique où elle est la principale source de revenus pour certains États (Delcourt, 2008). Déjà en 1969, un rapport publié par la Banque mondiale constatait les nombreuses insuffisances et les échecs des politiques d'aide au développement des vingt dernières années. Au cours des deux Décennies du développement suivantes, dans les années 1970 et 1980, les mêmes insuffisances ont été mieux reconnues et mesurées (Servet, 2010). C'est dans ce contexte de diminution de l'aide publique au développement et de doute quant à son efficacité que s'est organisé le Sommet du Millénaire à New York.

En 2000, au siège des Nations Unies, 177 chefs d'États et de gouvernements ont adopté les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) comme stratégie globale de lutte à la pauvreté. Pour la première fois, la communauté internationale s'est dotée d'objectifs chiffrés, d'indicateurs de mesure et d'échéanciers communs. En vue d'atteindre les huit objectifs choisis pour 2015, les pays signataires reconnaissent que la responsabilité principale incombe aux pays en développement, mais aussi que les pays donateurs doivent jouer un rôle important dans ce processus. Ils s'engagent à augmenter le volume d'aide au développement et à améliorer la qualité de cette dernière, c'est-à-dire à renforcer l'efficacité de l'aide (Herfkens et Bains, s.d.). Suite à l'adoption des OMD, de nombreuses rencontres internationales ont été organisées pour les mettre en œuvre et opérationnaliser les engagements, telles que la Conférence des Nations unies de Monterrey sur le financement du développement en 2002, le premier Forum de haut niveau de Rome sur l'harmonisation et l'alignement des aides en 2003, la Table ronde sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement en 2004 ainsi que le deuxième Forum de haut niveau de Paris sur l'harmonisation et le renforcement de l'efficacité de l'aide en 2005 (Delcourt, 2008). Ce Forum de 2005 a marqué l'adoption de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement.

> « L’objectif principal de la Déclaration de Paris est de réformer les modalités d’acheminement et de gestion de l’aide pour augmenter son efficacité, notamment en matière de réduction de la pauvreté et des inégalités, de consolidation de la croissance, de renforcement des capacités et de progression vers les OMD » (Agence Française de Développement (AFD), 2011).

Trois ans plus tard, en 2008, la réunion d'Accra a permis de dresser un bilan des réalisations de la Déclaration de Paris. Pour la première fois, une place a été donnée aux organisations de la société civile qui sont reconnues officiellement comme parties prenantes du développement. Cependant, malgré leur présence à Accra, de nombreuses ONG considèrent que le processus est encore trop axé sur les relations intergouvernementales et qu'il n'inclut pas suffisamment la société civile dans la coopération au développement (Perroulaz et autres, 2010). Quoiqu'il en soit, si les objectifs de la Déclaration de Paris visaient surtout les pouvoirs publics des pays donateurs et bénéficiaires, les relations contractuelles entre les ONG et les bailleurs de fonds, bilatéraux et multilatéraux, ont aussi été influencées par l'adoption des principes de la Déclaration et la volonté de la communauté internationale de renforcer les processus de reddition de comptes. Dans les années qui ont suivi les réunions de Paris, d'Accra et de Busan en 2011, plusieurs pays donateurs ont mis à jour leurs politiques d'aide au développement et leurs exigences de reddition de comptes, notamment au niveau de la gestion axée sur les résultats (GAR). La gestion axée sur les résultats est

> « un mode de gestion par lequel une organisation veille à ce que ses processus, ses produits et ses services contribuent à la réalisation d'une série de résultats escomptés. Elle repose sur une comptabilité clairement définie des résultats, et prévoit un suivi systématique, une autoévaluation et l'établissement de rapports sur les progrès accomplis » (*Food and Agriculture Organization* (FAO), 2014).

À titre de bénéficiaires des fonds publics pour le développement, les ONG et les organisations de la société civile doivent, à leur tour, revoir leurs pratiques de suivi et d'évaluation de projets et de programmes afin de répondre aux nouvelles exigences des bailleurs de fonds.

Cependant, la GAR est une méthode de suivi et d'évaluation de projets et de programmes parmi d'autres. Au fil des ans, différentes méthodologies de travail, dont les approches participatives du suivi et de l'évaluation, ont été développées par les chercheurs et les praticiens du développement

international. Certaines de ces approches vont au-delà de la GAR, considérant que le développement n'est pas un processus toujours prévisible et mesurable et que des approches qualitatives, plutôt que quantitatives, mesurent mieux les résultats d'une intervention.

2 LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

Le présent chapitre cherche à définir les notions de suivi et d'évaluation, à introduire les approches conventionnelles et participatives du suivi et de l'évaluation ainsi qu'à présenter certains outils et méthodes.

Le suivi et l'évaluation peuvent concerner un projet, un programme ou une politique. Dans le cadre de cet essai, il sera principalement question de suivi et d'évaluation de projets. Un projet peut être défini comme

> « une focalisation d'actions, projetées sur l'avenir, visant à répondre à un problème identifié ou à une perspective d'amélioration d'une situation donnée, actions planifiées de manière à mobiliser, sur une période précise, des moyens matériels, financiers et humains, selon une organisation logique de leur mise en œuvre » (Bonnal, s.d.).

Un projet se réalise en plusieurs phases, lesquelles constituent le cycle du projet. Bien que le nombre de phases puisse varier en fonction du découpage qu'en font les intervenants impliqués dans le projet, il est généralement admis qu'un projet comporte cinq phases, à savoir l'identification, la formulation, la validation, la mise en œuvre et l'évaluation[1].

1. L'identification : analyse des problèmes, des besoins et des intérêts des parties prenantes du projet. Il s'agit de réaliser un diagnostic de la situation en vue d'élaborer des solutions qui seront organisées sous la forme du projet.
2. La formulation (ou la préparation) : choix, précision et rédaction des objectifs retenus dans le cadre du projet, identification des activités à mettre en œuvre, des moyens disponibles et nécessaires, du budget et de l'échéancier de travail.
3. La validation (ou l'appréciation) : étude de faisabilité du projet. Le projet est-il viable financièrement? Le projet est-il acceptable socialement? C'est aussi dans cette phase que l'on évalue la faisabilité technique, institutionnelle et environnementale du projet.

[1] Les mots entre parenthèses se rapportent à la figure 2.1 présentant le cycle de projet.

4. La mise en œuvre (ou l'exécution) : réalisation des activités identifiées lors des phases précédentes du projet. Le produit de cette phase est constitué par les résultats physiques (quantitatifs et qualitatifs) ainsi que par des changements de comportements, d'attitudes et de pratiques résultant directement de l'intervention. C'est durant la phase de mise en œuvre du projet que se fait le suivi de son état d'avancement sur une base régulière et ce, afin de permettre des ajustements en fonction de son évolution. À la fin de cette phase, la décision de clôturer ou de prolonger le projet est prise.
5. L'évaluation: appréciation globale du projet en fonction de sa conception, de sa mise en œuvre et des résultats obtenus. L'évaluation peut être faite en cours de projet, à sa fin ou à sa suite. Les conclusions et recommandations sont prises en compte dans la planification et la réalisation de projets comparables dans le futur (Bonnal, s.d.).

La figure 2.1 résume le cycle de projet en présentant l'ordre de mise en œuvre des différentes phases, du début du projet à son achèvement.

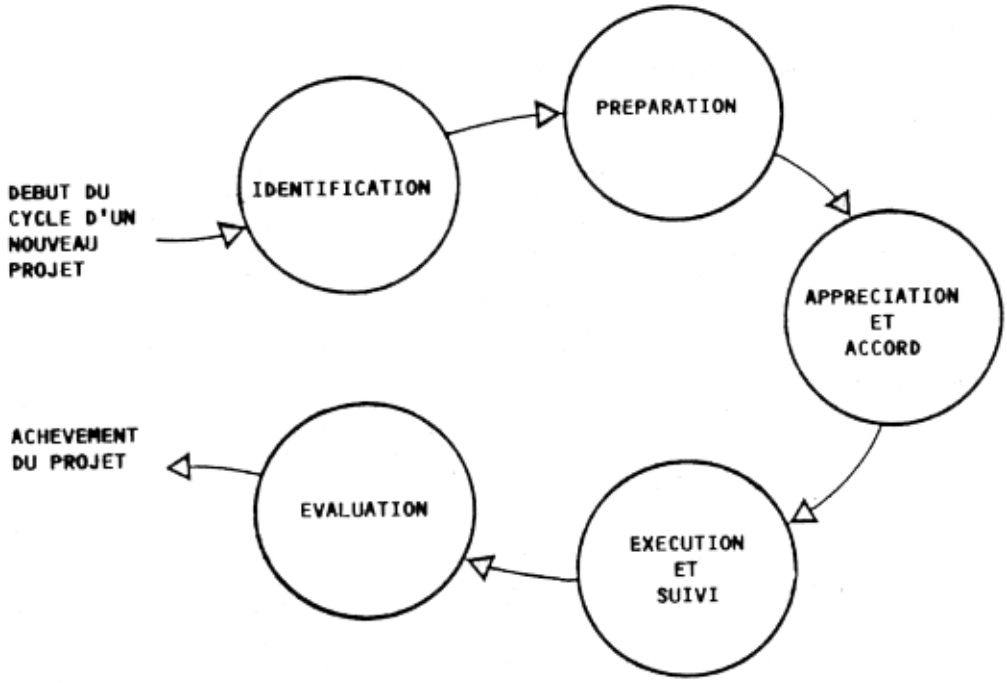

Figure 2.1 Le cycle du projet (tirée de : Insull et Nash, 1991)

Le suivi et l'évaluation sont des notions distinctes mais complémentaires. Le suivi est une description alors que l'évaluation concerne les liens de cause à effet. Le suivi permet de donner un

état des lieux sur l'avancement d'un projet à un moment donné, en lien avec les objectifs fixés et les résultats attendus. Il s'agit d'une activité réalisée en continu lors de la phase de mise en œuvre. L'évaluation, quant à elle, tente plutôt de déterminer pourquoi les objectifs et les résultats ont ou n'ont pas été atteints (Kusek et Rist, 2004). L'évaluation du projet est une activité réalisée périodiquement et qui constitue, à elle seule, une phase dans le cycle de gestion du projet.

2.1 Définition des concepts de suivi et évaluation

Dans le cadre d'un projet, le suivi et l'évaluation permettent de mesurer l'atteinte des objectifs et l'obtention des résultats attendus. Si les fins poursuivies par le suivi et l'évaluation sont globalement similaires, ils ont néanmoins des objectifs différents et font appel à des méthodologies, des approches et des outils distincts.

2.1.1 Suivi

Il existe de nombreuses définitions du suivi mais, de façon générale, il est entendu qu'il s'agit d'un

> « processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués » (OCDE, 2002).

La mesure systématique de l'avancement d'un projet, au regard des objectifs fixés, permet d'apporter des mesures correctives, en cas de besoin.

Les définitions du suivi diffèrent en fonction des objectifs poursuivis par les acteurs du développement, de l'objet du suivi et du niveau (projet, programme, politique), du rôle que l'on donne aux différentes parties prenantes et aux méthodologies privilégiées par ceux et celles qui effectuent le suivi (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

Il existe deux principaux types de suivi:

- Le suivi de processus : il concerne l'évaluation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés (*International Union for Conservation of Nature* (IUCN), s.d.). Ce type de

suivi inclut l'information sur l'avancement des activités et la manière dont les activités sont réalisées (SEACAM, 2000).

- Le suivi des réalisations : il concerne l'impact des activités du projet sur les objectifs (SEACAM, 2000). Le suivi des réalisations va au-delà du suivi de processus car il cherche à fournir de l'information sur les résultats obtenus afin de faire le suivi des risques, d'une part, et de déterminer si l'utilisation des ressources est efficiente, d'autre part (IUCN, s.d.). Il s'agit donc plus d'un suivi de résultats plutôt qu'un suivi de moyens.

2.1.2 Évaluation

La Banque mondiale définit l'évaluation comme

> « une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficience de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus » (Banque mondiale, s.d.).

L'évaluation apporte une vue d'ensemble d'un projet ou d'un programme dans le but d'en juger la pertinence et de tirer des leçons qui permettront d'améliorer les opérations futures. Elle vise à déterminer l'efficience, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet (*International Fund for Agricultural Development* (IFAD), 2002).

Les types d'évaluation peuvent être classés en fonction du moment où elles sont réalisées dans le cycle d'un projet et selon le choix de l'évaluateur. Les évaluations peuvent être réalisées avant le projet, pendant celui-ci, à sa fin ou suite à sa clôture:

- Évaluation ex-ante : effectuée en amont du projet, elle donne une appréciation du choix des objectifs en fonction de la problématique à laquelle le projet s'adresse;
- Évaluation à mi-parcours : effectuée en milieu du cycle de projet, elle permet de rectifier l'action, si nécessaire. Elle cherche à analyser si les besoins identifiés sont toujours présents, si les objectifs sont toujours adéquats et si les actions choisies permettent d'atteindre les objectifs;
- Évaluation finale : réalisée en fin de projet, elle permet de vérifier les effets de ce dernier à court terme;

- Évaluation ex-post : effectuée suite à la clôture du projet, elle en analyse les impacts à long terme;
- Évaluation *in itinere* (évaluation chemin faisant) : effectuée en continu tout au long du déroulement du projet.

Les évaluations varient en fonction des personnes à qui est confiée la tâche d'évaluer :

- Auto-évaluation : réalisée par un ou des intervenants directement impliqués dans le projet qui fait l'objet de l'évaluation;
- Évaluation interne : effectuée par un ou des intervenants relevant de l'organisation qui met en œuvre le projet mais sans avoir été impliqués directement dans l'élaboration ou le déroulement de ce dernier;
- Évaluation externe : effectuée par un ou des intervenants extérieurs à l'organisation qui met en œuvre le projet (EVAL, s.d.).

Le tableau 2.1 résume les rôles complémentaires du suivi et de l'évaluation :

Tableau 2.1 Les rôles complémentaires du suivi et de l'évaluation (traduction libre de : Rahjalati et autres, 2005, p.2)

Suivi	Évaluation
Collecte régulière d'information	Analyse de l'information
Suivi des progrès de mise en œuvre	Évaluation ex-post de l'efficacité et de l'impact
Mesure de l'efficacité	Confirme les attentes du projet
	Mesure des impacts

En raison de leur nature complémentaire, il est souvent question de « suivi-évaluation »; un terme englobant les deux notions et reconnaissant qu'elles sont toutes deux nécessaires dans le cadre d'un projet.

2.1.3 Suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est le terme utilisé pour décrire le fait de combiner le suivi et l'évaluation afin d'obtenir l'information requise et de mener la réflexion nécessaire pour la bonne gestion du projet et pour satisfaire l'ensemble des obligations de reddition de comptes (vers le haut et vers le bas) (IFAD, 2002). On entend par système de suivi-évaluation :

> « l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet » (IFAD, 2002).

2.2 Objectifs du suivi-évaluation

Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis par les acteurs mettant en place un processus de suivi-évaluation. Les motivations de ces derniers peuvent concerner la gestion de l'action, la reddition de comptes ou une volonté d'apprentissage (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

Le processus de suivi-évaluation permet d'obtenir l'information nécessaire sur l'avancement du projet et ainsi, à terme, de prendre des décisions éclairées quant à sa continuation. L'information recueillie doit renseigner sur l'efficacité (l'atteinte des résultats) et l'efficience du projet (l'utilisation optimale des ressources). Elle permet également d'identifier d'éventuels dysfonctionnements et d'apporter des mesures correctrices ainsi que de capitaliser sur l'expérience pour l'élaboration de projets futurs (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

Traditionnellement, la reddition des comptes, ou redevabilité (de l'anglais « accountability »), est un concept qui, dans un contexte de suivi-évaluation de projet, fait davantage référence aux responsabilités des promoteurs du projet face aux bailleurs de fonds quant à l'utilisation des ressources financières octroyées. Cependant, elle inclut également la redevabilité envers les bénéficiaires du projet de développement. Qui est plus, il est de plus en plus reconnu que ce concept s'applique aussi à la légitimité de l'intervention des acteurs du Nord, dans un contexte de relation partenariale avec les acteurs du Sud. L'idée est que les parties prenantes du Nord doivent aussi rendre des comptes à leurs partenaires dans le pays d'intervention pour qu'ils puissent, à leur tour, rendre des comptes aux populations touchées par leurs interventions (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

Le suivi-évaluation peut être utilisé à des fins d'apprentissage, de capitalisation et de renforcement des capacités. L'information recueillie permet de tirer des leçons en identifiant les points forts et les points faibles d'un projet et, par la même occasion, d'améliorer la conception et

la mise en œuvre de projets subséquents. Le processus de suivi-évaluation et ses résultats contribuent au renforcement des capacités des parties prenantes à partir du moment où il est une opportunité d'apprentissage par l'expérience et de prise de conscience des raisons des succès et des échecs d'un projet auquel elles ont pris part (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

2.3 Approches

Les approches du suivi et de l'évaluation sont nombreuses et il peut être difficile, dans la pratique, d'établir des limites claires entre elles. De façon générale, elles peuvent être catégorisées selon le fait qu'elles soient de nature conventionnelle (*top-down*) ou de nature participative (*bottom-up*) (Estrella et autres, 2004).

L'approche conventionnelle (ou traditionnelle) du suivi et de l'évaluation se base exclusivement sur les besoins des bailleurs de fonds et des décideurs (Estrella et autres, 2004). Elle a pour principal objectif d'analyser la mesure dans laquelle les résultats (prévus lors de la planification du projet) ont été atteints. L'information recueillie dans le cadre d'un processus de suivi-évaluation conventionnel est principalement de nature quantitative. On cherchera, par exemple, à déterminer combien de personnes ont été touchées par le projet, mais on n'explorera pas la nature ou la qualité de leur implication dans ce dernier. On ne tente pas d'y comprendre le pourquoi ou le comment des activités (Aubel, 1999). Comme les tenants de cette approche y voient une façon d'obtenir de l'information objective, quantifiable et dépourvue de préjugés, le recours aux services d'un évaluateur externe est favorisé (Estrella et autres, 2004). Ainsi, un ou plusieurs évaluateurs se voient confier l'entière responsabilité de conduire l'évaluation; ce qui inclut la définition des objectifs de l'évaluation, l'élaboration de la méthodologie d'évaluation, la collecte et l'analyse des données et la formulation des conclusions et des recommandations concernant le projet (Aubel, 1999). Cette approche tend à considérer les dispositifs de suivi-évaluation comme de simples systèmes d'information dans lesquels le rôle des bénéficiaires des projets se limite à fournir les données nécessaires (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010). Par exemple, on demandera à l'équipe du projet et aux bénéficiaires de répondre à un questionnaire mais on ne les associera aucunement à la réflexion entourant la forme, le contenu et l'utilisation de ce questionnaire. En étant exclus ainsi de l'ensemble du processus, ils pourront être méfiants envers

les évaluateurs et limiter leur appropriation, voire leur acceptation, des résultats de l'évaluation (Aubel, 1999).

L'approche participative, quant à elle, est davantage axée sur l'analyse de données qualitatives, sur l'apprentissage et sur l'inclusion des parties prenantes du projet dans le processus. Tout comme pour l'approche conventionnelle, on cherche à y définir la mesure dans laquelle les objectifs prévus ont été atteints. Cependant, on mettra l'accent sur la façon dont les activités du projet ont été menées, dans le but d'identifier les succès et les échecs et d'en tirer des leçons pour l'amélioration de la planification de futurs projets. Par exemple, dans le cadre d'un projet d'eau potable, on ne cherchera pas à déterminer simplement combien de personnes ont accès à l'eau grâce au projet mais également à évaluer la façon dont le projet s'est déroulé (le degré d'implication des bénéficiaires dans les corvées communautaires, la qualité de la formation octroyée aux membres du comité d'eau, le sentiment d'appropriation des habitants envers le projet, etc.). Dans un dispositif de suivi-évaluation participatif, l'évaluateur (interne ou externe) travaille en partenariat avec les acteurs œuvrant sur le terrain (employés de l'organisation et bénéficiaires du projet) afin de les impliquer dans toutes les phases du processus, incluant le choix de la méthodologie d'évaluation, la collecte et l'interprétation de l'information ainsi que la formulation de recommandations. Les décisions stratégiques et budgétaires en lien avec le projet sont prises en tenant compte de l'avis et des suggestions des acteurs touchés directement par celui-ci. « The task of the facilitator is to share ideas, help people consider options, and let the process be taken over as far as possible by users, community people, and project staff » (Narayan, 1993). L'approche participative inclut la perspective subjective des acteurs du projet dans l'évaluation de ce dernier, en plus de la vision plus distanciée ou « objective » de l'évaluateur (Aubel, 1999). On y tient compte des différents besoins des parties prenantes et on cherche à concilier leurs exigences à leurs intérêts divergents. Par exemple, les bailleurs de fonds chercheront à savoir de quelle façon les fonds ont été utilisés et à obtenir des informations quantitatives quant aux résultats du projet, alors que les employés de l'organisation chercheront davantage à savoir si leurs modes d'intervention sont adaptés aux besoins de la communauté touchée par le projet. D'autres parties prenantes auront, elles aussi, des priorités et des intérêts spécifiques dans le processus (la direction, les bénéficiaires, les autorités locales, etc.). C'est le rôle de l'évaluateur (facilitateur ou coordonnateur) du SÉP de permettre la conciliation de ces

différents intérêts, et ce, à travers la négociation et le compromis. L'approche participative est flexible et peut être adaptée aux réalités locales, aux conditions et aux préoccupations changeantes des intervenants. Comme la participation des bénéficiaires ne se limite pas à l'étape de la collecte des données, le processus de suivi-évaluation contribue au développement de l'autonomie dans la prise de décisions et la résolution de problèmes (Estrella et autres, 2004). Cependant, en raison de sa complexité, le suivi-évaluation participatif requiert un investissement beaucoup plus important en temps et en argent de la part des organisations qui le mettent en œuvre.

Pour résumer, le suivi-évaluation participatif diffère principalement des approches plus conventionnelles par le fait qu'il implique activement toutes les parties prenantes d'un projet dans la réflexion entourant l'avancement du projet et dans l'évaluation de cet avancement et ce, dès le début. Le processus de SÉP fera souvent appel à un expert externe mais ce dernier aura davantage un rôle de facilitateur qu'un rôle de leader du processus, tel que c'est le cas dans l'approche conventionnelle (Parks et autres, 2005). On rappellera aussi que dans le cadre des approches conventionnelles, le suivi est considéré comme « an ongoing activity throughout the life of a project, whereas evaluations are undertaken at certain times, such as at project mid-term or completion » (Rietbergen-McCracken et Narayan, 1998). Par contraste, dans les approches participatives, la distinction entre suivi et évaluation peut être plus difficile à établir car les mécanismes d'évaluation participative et de rétroaction sont intégrés dans la conception du projet comme un élément régulier du travail, plutôt que comme des événements ponctuels (Rietbergen-McCracken et Narayan, 1998). Le tableau 2.2 résume les principales différences entre les deux approches.

Tableau 2.2 Les approches du suivi-évaluation (inspiré de : Aubel, 1999, p. 10 et Coupal, 2000, p. 2)

	Approche conventionnelle (*Top-down*)	**Approche participative (*Bottom-up*)**
But du suivi-évaluation	Mesurer les progrès en fonction des résultats escomptés	Mesurer les avancements quantitatifs Tirer des leçons qui seront intégrées à la planification
Portée de la collecte des données	Un nombre limité de variables liées aux cibles prévues	Analyse holistique Des dimensions et questions additionnelles émergent à travers le processus itératif d'apprentissage
Méthodes de collecte des données	Quantitative Évaluation objective	Quantitative et qualitative Jugement subjectif
Responsabilité de la collecte et de l'analyse des données	Évaluateur externe et/ou directeur de projet	Parties prenantes du projet (directeur du projet et équipe de mise en œuvre)
Résultats escomptés	Rapport final distribué à l'interne	Meilleure compréhension de la réalité locale; les 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.

2.4 Méthodes et outils

Il existe une très grande variété de méthodes et d'outils permettant aux praticiens du suivi et de l'évaluation de remplir leur mandat. La présente section se veut être un aperçu des méthodes et des outils disponibles. La liste n'est pas exhaustive et, en pratique, certains éléments sont plutôt utilisés de façon complémentaire. Par ailleurs, les méthodes, les techniques et les outils de suivi-évaluation présentés peuvent tous être utilisés dans un contexte de suivi-évaluation selon une approche conventionnelle ou participative.

2.4.1 Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance permettent de mesurer les progrès accomplis dans le cadre d'un projet ainsi que de détecter les problèmes rapidement afin d'apporter des mesures correctives (Clark et Sartorius, 2004).

Selon une approche participative, il est important que les indicateurs de performance soient définis avec la participation des différentes parties prenantes au projet. Ils constitueront ainsi un outil de travail utile pour les gestionnaires, puisque les parties prenantes seront en mesure de les comprendre et de les mesurer dans le cadre de leurs activités de suivi. Le choix des indicateurs de performance est une étape importante du processus de suivi-évaluation car la tendance à retenir un trop grand nombre d'indicateurs ou à retenir des indicateurs difficiles à mesurer, ou pour lesquels l'information ne sera pas disponible, peut rendre le système onéreux et difficile à appliquer, ce qui fera en sorte qu'il sera peu utilisé (Clark et Sartorius, 2004).

2.4.2 Modèle logique

Le modèle logique (ou cadre logique) est un outil de gestion axée sur les résultats qui permet de définir les objectifs d'un projet ainsi que de

> « déterminer les liens de causalité escomptés — la « logique du [projet] » — entre les divers éléments de la chaîne des événements devant conduire à l'obtention de résultats : apports de ressources, modalités de mise en œuvre, produits (y compris le degré de couverture des groupes bénéficiaires), résultats, et impacts » (Clark et Sartorius, 2004).

Tel qu'illustré dans la figure 2.2, le modèle logique fonctionne selon l'hypothèse de départ voulant que l'utilisation de certains intrants permette de réaliser des activités qui, si elles sont mises en œuvre correctement, favoriseront l'obtention d'extrants qui, eux, mèneront à l'atteinte de résultats à court, moyen et long terme. En dernière analyse, cette chaîne de résultats mènera vers l'atteinte de l'objectif principal du projet. Pour cela, le modèle logique fait appel à des « indicateurs objectivement vérifiables », c'est-à-dire à des indicateurs de performance qui, bien que mesurés par différentes personnes, doivent toujours mener aux mêmes résultats (La Gra,

1990). Le modèle logique implique une évaluation des risques ainsi que la formulation d'éventuelles mesures correctrices (Clark et Sartorius, 2004).

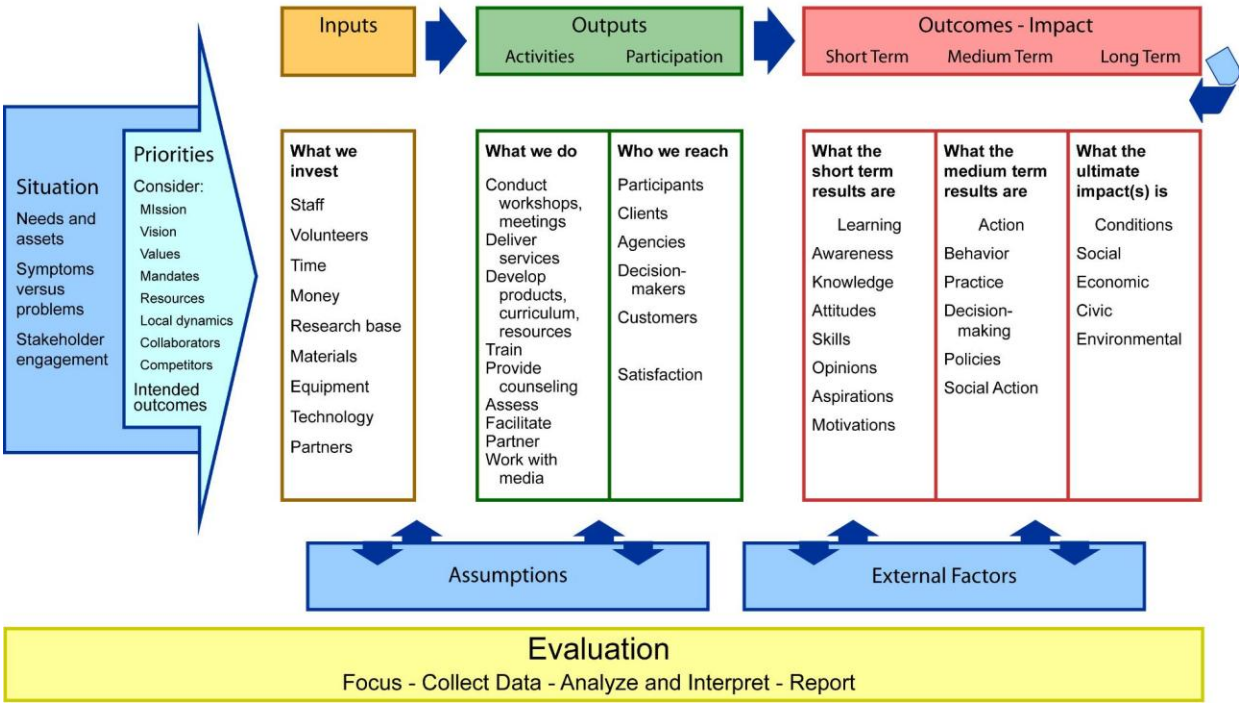

Figure 2.2 Le modèle logique (tirée de : Taylor-Powell et Henert, 2008, p. 56)

Le modèle logique présente l'avantage de synthétiser clairement l'information concernant un projet complexe. Il importe qu'il soit un outil de travail flexible et dynamique, mis à jour au fur et à mesure de l'avancement du projet, selon la réalité rencontrée sur le terrain (Clark et Sartorius, 2004).

Le modèle logique est aujourd'hui l'outil de suivi-évaluation privilégié par la quasi totalité des bailleurs de fonds, qu'ils soient publics ou privés (Taylor-Powell et Hernert, 2008). On lui reproche toutefois une logique simpliste qui réduit le succès des projets à des résultats quantifiables alors que plusieurs impacts sont plus difficilement mesurables.

2.4.3 Enquêtes, questionnaires et entretiens

Les enquêtes, les questionnaires et les entretiens sont des outils de collecte de données auprès d'échantillons représentatifs des bénéficiaires d'un projet. Un questionnaire est composé d'une liste de questions qui peuvent être fermées (auxquelles on peut répondre que par oui ou non) ou ouvertes, et qui seront posées aux personnes interrogées. Une enquête peut être un long questionnaire, ou encore une ou deux questions simples, pouvant être menée en personne, par téléphone ou par communication écrite. L'entretien, quant à lui, se réalise individuellement ou en groupe à l'aide de questions générales orientant les discussions, auxquelles peuvent s'ajouter de nouvelles questions en fonction de la direction que prennent les conversations. L'entretien est un outil particulièrement intéressant pour approfondir la compréhension de la situation (avant, pendant et après le projet) et pour identifier les répercussions d'un projet qui n'avaient pas été prévues par ses promoteurs (IFAD, 2002).

À partir de questions spécifiques posées de façon structurée à un grand nombre de personnes, ces trois outils permettent de déterminer la situation de départ d'une communauté, ou d'un groupe cible, et d'établir les valeurs de référence qui seront comparées aux données recueillies en fin de projet afin de mesurer la performance de ce dernier (Clark et Sartorius, 2004). Par exemple, en interrogeant les femmes d'un village, on pourra établir en début de projet qu'elles consacrent en moyenne quatre heures par jour à la corvée d'eau (c'est-à-dire, à aller chercher l'eau au point d'eau le plus près de leur maison). En posant la même question en fin de projet, on pourra déterminer que ce temps est réduit à 30 minutes par jour suite à la construction d'un puits près du village.

La principale difficulté réside dans le choix de l'échantillon (qui doit être représentatif de la population totale pour que les conclusions puissent s'y appliquer) et dans l'analyse des données recueillies (Clark et Sartorius, 2004). Le niveau de difficulté variera en fonction du nombre de questions posées et de la taille de l'échantillon (IFAD, 2002).

2.4.4 Évaluation rurale rapide et évaluation rurale participative

Il n'existe pas de définition précise de l'évaluation rurale rapide, une pratique qui est apparue dans les années 1970 pour répondre aux préoccupations des acteurs du développement concernant le

manque de communication avec les populations locales. De façon générale, il s'agit d'une appellation donnée à une série de techniques de collecte de données rapides et à faible coût, réalisées par une équipe multidisciplinaire (Crawford, 1997). À l'origine, l'objectif était de trouver un compromis entre les visites de suivi et d'évaluation peu structurées dans les communautés et les enquêtes à large échelle et très coûteuses. « It developed a style of listening research, and a creative combination of iterative methods and verification, including "triangulation" of data » (*International Institute for Sustainable Development* (IISD), 1999), c'est-à-dire le croisement des informations obtenues grâces à deux méthodes différentes. L'évaluation rurale rapide –qui peut par ailleurs n'être ni rapide ni rurale– fait appel à plusieurs outils et techniques de suivi-évaluation : les sources secondaires (photos aériennes, par exemple), les observations directes, les entretiens (individuels ou de groupe), les méthodes quantitatives d'obtention rapide des données, etc. (Crawford, 1997).

Dans les années 1990, les méthodes d'évaluation rurale participative apparaissent; elles s'inspirent de l'évaluation rurale rapide mais en approfondissent davantage le concept (IISD, 1999). Alors que l'évaluation rurale rapide avait pour principal objectif de permettre à des intervenants de l'extérieur de comprendre la situation d'une communauté, l'évaluation rurale participative cherche plutôt à habiliter les membres de la communauté à analyser leur situation et à améliorer leur mode de prise de décisions (Adebo, 2000). Ce sont les bénéficiaires du projet eux-mêmes qui réalisent la collecte des données afin que l'information recueillie puisse être commentée, révisée et critiquée par l'ensemble de la communauté. L'évaluation rurale participative fait appel à l'expression graphique, au moyen d'images et de représentations locales et de matériaux trouvés sur place (Groverman, 1996).

L'évaluation rurale participative s'appuie sur cinq principes : l'*empowerment* des populations locales, le respect des capacités intellectuelles et analytiques locales, la « localisation » du processus (c'est-à-dire son ancrage dans les réalités des communautés), le plaisir et l'inclusion des groupes marginaux et vulnérables (IISD, 1999).

2.4.5 Analyse coûts-bénéfices

L'analyse coûts-bénéfices est un cadre d'analyse pour établir les coûts d'un projet ou d'une activité et les comparer aux bénéfices retirés, afin de déterminer s'il est avantageux de réaliser ce projet ou cette activité. Dans le cadre d'un processus de suivi-évaluation, l'analyse coûts-bénéfices sert principalement à comparer les coûts et les bénéfices réels par rapport à ce qui a été prévu lors de l'élaboration du projet. Il est également possible de faire la comparaison avec d'autres projets similaires (IFAD, 2002).

L'objectif de cette méthode est de faciliter le processus de décision concernant l'utilisation des ressources, afin qu'elle soit le plus efficiente possible, et d'identifier les projets présentant le meilleur potentiel de rendement (Clark et Sartorius, 2004). Cependant, elle requiert des connaissances et habiletés en économie qui peuvent rendre l'utilisation d'une telle méthode très onéreuse. De plus, elle ne prend pas en compte toutes les sortes de coûts et bénéfices et peut donc rendre l'analyse biaisée. Par exemple, les coûts et avantages sociaux et environnementaux sont très difficilement quantifiables, ou traduits en valeur monétaire, ce qui les exclut très souvent d'un tel exercice (IFAD, 2002).

2.4.6 Évaluation d'impact

L'évaluation d'impact a pour objectif d'identifier quels sont les effets (positifs et négatifs, prévus et imprévus, directs et indirects) d'un projet sur une population, sur un environnement, sur une économie, etc. Elle est un outil de décision qui aide à déterminer si les coûts d'un projet ou d'une activité sont justifiés au regard des impacts qu'ils auront (Clark et Sartorius, 2004). Les impacts identifiés en amont du projet (c'est-à-dire les impacts prévus) peuvent servir de base pour l'identification des indicateurs de performance qui seront suivis tout long du déroulement du projet (IFAD, 2002). L'évaluation d'impact répond à des interrogations très importantes dans le cadre d'une action de développement, à savoir : « dans quelle mesure notre action fait-elle une différence? Quels sont les résultats sur le terrain? Comment faire mieux? » (Clark et Sartorius, 2004). Elle permet ainsi de tirer des leçons qui contribueront à l'amélioration de la conception de projets ou activités futurs. Elle peut cependant s'avérer coûteuse, longue et difficile à réaliser.

Des techniques et outils simplifiés, et participatifs, ont été développés pour mettre en œuvre le concept de l'évaluation d'impact dans le cadre de projets de petite ou moyenne envergure. Par exemple, la figure 2.3 présente un diagramme causes-effets qui illustre très simplement les conséquences du manque d'eau en fonction du sexe au Burkina Faso. Le même principe pourrait être utilisé pour tenter d'identifier les impacts qu'aurait une intervention de développement dans une communauté (cela pourrait être, dans le cas de l'exemple du Burkina Faso, la construction d'un puits).

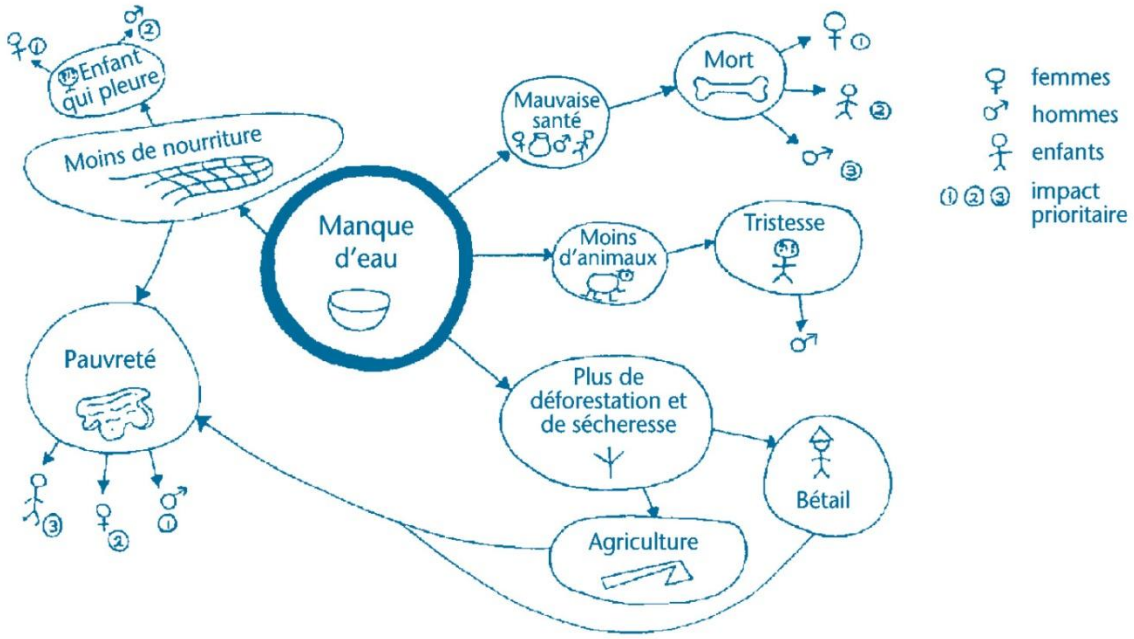

Figure 2.3 Diagramme causes-effets des conséquences pour chaque sexe de la diminution de l'accès à l'eau au Burkina Faso (tirée de : IFAD, 2002, p.37)

L'évaluation d'impact est très utilisée en environnement. L'évaluation d'impact environnemental (ÉIE) est

> « un outil de gestion visant à s'assurer que les questions environnementales soient prises en compte au début du processus de planification d'un projet, tout comme le sont de façon traditionnelle les aspects techniques et économiques » (E7, s.d.).

Chaque ÉIE doit être dotée d'un programme de suivi environnemental, soit un ensemble de mesures visant à vérifier les véritables impacts observés sur le terrain ainsi que l'efficacité des

mesures d'atténuation prévues dans l'étude d'impact (Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), 2002). Au Canada, le *Manuel en environnement pour les initiatives de développement communautaire* de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) (qui sera remplacé par le *Processus d'intégration de l'environnement* en 2014) présente les procédures d'évaluation environnementale requises dans le cadre de projets financés par l'Agence. Au Québec, le guide *Suivi environnemental: guide à l'intention de l'initiateur du projet* est une référence intéressante sur le sujet pour quiconque élabore un projet assujetti à la procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement du gouvernement du Québec.

Le suivi et l'évaluation ont un rôle très important à jouer dans le cycle de gestion d'un projet. Ils permettent de recueillir l'information nécessaire sur l'avancement du projet afin d'apporter des mesures correctrices et de mieux planifier le futur. L'approche conventionnelle du suivi-évaluation est davantage répandue dans la pratique mais l'approche participative semble plus indiquée dans le cadre de projets de développement international, en raison du potentiel d'implication et d'appropriation qu'elle présente pour les acteurs du projet. Les concepts de base introduits dans le présent chapitre permettront de mieux comprendre la description d'une démarche de suivi-évaluation participatif, telle que détaillée dans le prochain chapitre.

3 LE SUIVI-ÉVALUATION PARTICIPATIF

Ce chapitre a pour but d'approfondir le concept de suivi-évaluation participatif en définissant ce qu'il est et la façon dont il peut être mis en œuvre. Le suivi-évaluation à caractère participatif est un processus qui prend place tout au long du cycle du projet, du début à sa fin. C'est un outil d'apprentissage, de renforcement des capacités et d'appropriation du projet particulièrement intéressant dans le cadre de projets de développement menés dans des petites communautés. Cependant, de nombreux facteurs sont à prendre en considération avant de se lancer dans un tel processus et ce chapitre tentera de les mettre en lumière. Dans un premier temps, une définition du suivi-évaluation participatif sera donnée et les objectifs poursuivis par les acteurs s'engageant dans cette démarche seront précisés. Dans un deuxième temps, les étapes du suivi-évaluation participatif, ainsi que les activités afférentes à chacune d'entre elles, seront décrites.

3.1 Définition, objectifs et principes du SÉP

Il n'existe pas de définition unique du suivi-évaluation participatif, pour la simple raison qu'il s'agit d'un concept qui s'est principalement développé à travers la pratique et qui est en constante évolution. Bien qu'il soit un terme très utilisé par les acteurs du développement international, il n'existe pas de consensus sur sa définition. « Indeed, in both the literature and in practice, there is surprising variation on how participatory evaluation [and monitoring] is conceptualized, operationalized, and implemented » (Cullen et Coryn, 2011). C'est plutôt d'un terme « parapluie » qui regroupe une grande variété d'approches (parmi celles-ci, l'évaluation participative pratique, l'évaluation participative transformative, l'évaluation développementale, l'évaluation collaborative, la recherche-action participative, *l'empowerment evaluation*, etc.). Dans la littérature sur le sujet, on parle plus souvent d'évaluation participative que de suivi-évaluation participatif. Cette lacune dans la terminologie montre bien qu'il reste un concept en développement qui a besoin d'être clairement défini pour une compréhension partagée entre les théoriciens et les praticiens. Cependant, des définitions génériques proposées par certains auteurs permettent de comprendre l'essence du concept. Deepa Narayan propose la définition suivante :

> « Participatory monitoring and evaluation is a process of collaborative problem-solving through the generation and use of knowledge. It is a process that leads to

corrective action by involving all levels of stakeholders in shared decision-making » (Narayan, 1993).

Les approches participatives du suivi et de l'évaluation peuvent prendre plusieurs formes et impliquer différents degrés de participation. Les principales différences concernent la sélection des acteurs pour la participation (pour certains, seuls les bailleurs de fonds et les employés de l'organisation doivent participer alors que pour d'autres, la participation des bénéficiaires est nécessaire), le degré de la participation (participation extensive à toutes les phases du processus, participation requise lors de la collecte des données et du reportage ou encore participation limitée à un rôle de consultation lors de la planification du SÉP et de l'interprétation des résultats) et le contrôle du processus (un expert externe ou les membres de l'équipe du SÉP) (Cullen et Coryn, 2011). Le rôle des bénéficiaires dans le SÉP varie aussi d'un processus à un autre. Pour certains, « participatif » s'applique à un processus dans lequel leur implication se limite à fournir les données à l'évaluateur (via un questionnaire ou un sondage) alors que, pour d'autres, ils doivent plutôt être les acteurs principaux du processus de suivi-évaluation en étant impliqués dans la planification, la collecte et l'analyse de l'information (Rietbergen-McCracken et Narayan, 1998).

La participation des bénéficiaires du projet permet d'inclure leur vision subjective dans les résultats du SÉP, de développer leurs capacités de suivi et d'évaluation et de stimuler leur apprentissage en lien avec l'implantation de projets dans leur milieu (Aubel, 1999). Le SÉP cherche à renforcer l'engagement des parties prenantes dans le projet en favorisant leur réflexion et en les responsabilisant quant à l'implantation des changements identifiés dans le cadre du processus (Rietbergen-McCracken et Narayan, 1998).

Les objectifs d'une démarche de SÉP sont sensiblement les mêmes que ceux d'une démarche plus conventionnelle, tels que décrits à la section 2.2 du présent essai. Cependant, selon les auteurs Weaver and Cousins, trois objectifs supplémentaires sont une particularité du SÉP.

1. Objectif pragmatique : la participation des acteurs du projet au SÉP tend à augmenter l'utilisation des résultats du processus en raison de la plus grande appropriation de ces derniers par les participants.

2. Objectif politique : la participation des acteurs du projet rend le processus du SÉP plus équitable car il tient compte du point de vue d'un plus grand nombre de groupes d'acteurs impliqués dans le projet. C'est donc un processus étant perçu comme plus démocratique que le sont les approches conventionnelles.
3. Objectif épistémologique : la participation des acteurs du projet au SÉP rend les résultats du processus plus valides et plus crédibles. Les personnes directement impliquées dans le projet ont des connaissances que les évaluateurs n'ont pas et, en leur permettant de participer au SÉP, elles sont en mesure d'identifier des problèmes qui ne l'auraient pas été autrement (Cullen et autres, 2011).

De nombreux auteurs ont énoncé des principes clés du SÉP et une synthèse de ces principes est proposée afin de mieux cerner la nature d'une telle démarche (Guijt et Gaventa, 1998; Reitbergen-McCracken et Narayan, 1998; Burke, 1998; King, 1998; Estrella et autres, 2004).

- La participation doit être un processus ouvert qui permet d'inclure les acteurs les plus concernés par le projet et qui aboutit à une analyse collective des données. Les acteurs locaux sont des participants actifs dans le processus; le suivi-évaluation participatif n'est pas une démarche purement extractive d'informations. Ils doivent plutôt être les principaux destinataires de l'information collectée;
- La négociation entre les acteurs permet qu'ils se mettent d'accord sur ce qui doit être suivi et évalué, sur la manière et sur le moment où les données doivent être collectées et analysées;
- La méthodologie retenue doit respecter et utiliser les connaissances et l'expérience des acteurs clés du projet. Elle doit aussi favoriser les méthodes permettant de générer de nouvelles connaissances de façon collective afin que tous les acteurs du projet puissent y contribuer et en bénéficier;
- Les acteurs du projet évaluent; les experts externes facilitent le processus. L'évaluateur externe doit partager le pouvoir avec les acteurs directement impliqués dans le projet;
- Le processus de suivi-évaluation participatif doit être adapté au contexte spécifique dans lequel il prend place. Il doit être tenir compte des préoccupations et des intérêts propres

aux différents intervenants, malgré qu'ils soient parfois contradictoires, et être sensible aux relations de pouvoir qui existent entre les acteurs locaux;

- L'apprentissage doit être au centre de la démarche de suivi et d'évaluation; il est la base de la performance et de toute action corrective. La priorité doit être donnée au renforcement des capacités des acteurs en matière d'analyse et de résolutions de problèmes;
- En raison de l'évolution dans le temps des rôles et des compétences des protagonistes, de même que de l'environnement externe, il faut que le processus de suivi-évaluation soit flexible et qu'il puisse s'adapter aux changements en cours de route;
- Le processus doit mener à des engagements à mettre en œuvre les actions correctives recommandées.

3.2 L'élaboration d'une démarche de suivi-évaluation participatif

Le processus de suivi-évaluation d'un projet se construit autour de 5 questions fondamentales: Qui? Quoi? Quand? Comment? Pourquoi?

Qui? Les acteurs impliqués dans un projet de développement ont tous des intérêts et des besoins différents. Cela aura un impact sur leurs perceptions, leurs réactions et leurs interactions dans le cadre du projet. Ils ont également des attentes différentes par rapport au processus de suivi-évaluation. Selon les auteurs Bucci et Hadjaj-Castro (2010), cette diversité représente une richesse qui permet d'appréhender de façon plus précise et pertinente les progrès réalisés. Cela signifie également qu'il faut attribuer un rôle aux différentes catégories d'acteurs au sein du processus, afin qu'il soit représentatif de cette diversité.

À titre d'exemple, le processus de SÉP peut impliquer les individus et groupes suivants:

- **Le groupe de coordination**: il s'agit d'un groupe restreint de personnes (normalement de 2 à 5) qui supervise l'ensemble du processus de SÉP. Dans un premier temps, les membres de ce groupe sont responsables de la planification initiale, soit celle concernant la logistique et le choix de la méthodologie qui sera utilisée. Par la suite, ils soutiennent l'équipe d'évaluation (dont ils peuvent faire partie) pour la collecte et l'analyse des

données, tout en continuant à apporter un soutien au niveau de la logistique et des ressources allouées lors du travail s'effectuant sur le terrain.

- **L'équipe en charge du suivi et de l'évaluation**: il s'agit du groupe de personnes impliquées dans le projet de développement (environ de 10 à 15) qui contribuent à développer la méthodologie de SÉP et à analyser les résultats obtenus afin de tirer des leçons.
- **Les équipes de terrain**: la ou les équipes de terrain sont un sous-ensemble de l'équipe d'évaluation. Elles sont composées des intervenants qui sont responsables de la collecte des données et de l'analyse des informations recueillies lors des observations et des entrevues réalisées sur le terrain.
- **Les leaders des équipes de terrain**: ils sont les membres des équipes de terrain ayant de fortes aptitudes organisationnelles et de facilitation. Idéalement, les leaders d'équipe ont de l'expérience en collecte et en analyse de données qualitatives.
- **Le coordonnateur du SÉP**: il est le membre de l'équipe d'évaluation ayant de l'expérience en suivi et évaluation de projets, en animation et gestion de groupes et ayant de bonnes connaissances spécifiques au domaine dans lequel se déroule le projet (par exemple, dans la mise en œuvre de projets d'eau potable dans les communautés rurales). Il facilite le déroulement de l'ensemble du processus de SÉP.
- **Le coordonateur de la logistique et des ressources**: il s'agit de la personne responsable de planifier la logistique entourant la mise en œuvre du processus de suivi-évaluation (ressources matérielles, transport, logement, salles de réunion, etc.). Il est préférable que cette responsabilité n'incombe pas au coordonnateur de l'évaluation car ce dernier doit plutôt se concentrer sur les aspects techniques et méthodologiques du SÉP (Aubel, 1999).

Évidemment, le nombre de personnes et le nombre d'équipes de travail pourra être variable en fonction de la taille du projet et des effectifs disponibles (par exemple, une ONG comptant 200 employés et ayant un budget annuel de plusieurs millions de dollars sera plus en mesure de se doter d'un tel dispositif qu'une ONG de 5 employés ayant un budget beaucoup plus limité).

Quoi? La question « quoi » permet de déterminer l'information que le dispositif de suivi-évaluation cherche à collecter.

> « Tout ce qui peut se communiquer à propos d'une intervention, des dynamiques qu'elle engendre, des changements qu'on peut observer, des difficultés qu'on rencontre peut se représenter sous forme d'information. L'information décrit, caractérise, problématise, objective les actions et les comportements des acteurs, les conséquences de ces actions, ainsi que les processus, les décisions et les outils d'une intervention » (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

Les informations que l'on choisira de collecter seront aussi le résultat des relations de pouvoir et d'influence entre les acteurs impliqués. Contrairement au suivi-évaluation de type conventionnel, ce n'est pas l'évaluateur (ou le coordonateur) qui contrôle le processus de SÉP à lui seul. Le coordonateur d'un processus de SÉP doit partager équitablement le pouvoir de décision avec l'ensemble des participants. C'est pourquoi la négociation et la capacité de compromis sont des éléments extrêmement importants pour le bon déroulement d'un processus de SÉP.

Quand? La question « quand » concerne la fréquence de collecte de l'information. Étant donné que le suivi-évaluation participatif est un processus en continu, mené tout au long du projet, il est important que soit déterminée dès le départ la fréquence à laquelle les données seront recueillies (est-ce que ce sera fait à chaque mois, à chaque visite dans la communauté visée par le projet, à chaque réunion d'équipe, etc.?). En plus de la méthode en continu, il est possible d'utiliser certains outils et méthodes de façon ponctuelle. C'est le cas, par exemple, pour les questionnaires ou encore les assemblées de village. Il est souhaitable de consigner la fréquence des activités de collecte et d'analyse des données dans un calendrier qui sera scrupuleusement respecté. Évidemment, le calendrier peut être amené à changer en raison d'événements inattendus ou de nouvelles opportunités qui s'offrent en cours de projet (Simard et autres, 2008).

Comment? La question « comment » concerne la façon dont l'information sera collectée (les outils et les méthodes de collecte) ainsi que la façon dont l'information recueillie sera traitée et communiquée. L'implication d'un acteur, ou d'une catégorie d'acteurs, dans l'utilisation de ces outils ou de ces méthodes dépendra de trois facteurs : la capacité à utiliser cet outil ou cette méthode, la volonté et la capacité à s'y adapter (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010). Cependant, le choix et l'utilisation des outils et des méthodes de collecte de données pourront requérir une expertise qui n'est pas disponible au sein d'une organisation. Cela peut être problématique pour de petits organismes n'ayant pas accès aux fonds nécessaires pour contracter quelqu'un de

l'extérieur. C'est là l'un des grands défis de l'évaluation des projets de développement international. Une recherche plus approfondie, dépassant la portée de cet essai, pourrait éventuellement permettre de recenser différentes techniques pouvant être utilisées par des personnes n'ayant pas d'expertise en méthodes quantitatives et qualitatives, et dont les résultats pourraient néanmoins être valables.

Pourquoi? La question « pourquoi » fait référence aux objectifs poursuivis par le processus de suivi-évaluation du projet. Ils sont déterminés en fonction des acteurs impliqués et, inversement, le choix de certains objectifs pourra mener à l'exclusion de certains acteurs. Il est important de déterminer dès le départ à qui l'information recueillie est destinée et la façon dont ils devront l'utiliser une fois entre leurs mains. Est-ce à l'intention des bailleurs de fonds pour des fins de reddition de comptes? Est-ce pour l'organisation qui souhaite comprendre l'impact de ses projets? Est-ce pour les bénéficiaires eux-mêmes qui comprendront ainsi mieux « leur » projet et en tireront des apprentissages supplémentaires? L'identification de la finalité du dispositif de suivi-évaluation permettra de déterminer les outils et les procédures utilisés.

3.3 Les étapes du suivi-évaluation participatif et les activités afférentes

La méthodologie d'élaboration d'une démarche de SÉP peut varier d'une organisation à une autre et il n'existe pas de façon unique de procéder. L'absence de définition consensuelle du SÉP rend la description d'un tel processus plus difficile. Dans le cadre de cet essai, la démarche d'élaboration d'un SÉP présentée est le résultat d'une compilation de plusieurs guides méthodologiques sur le sujet. Le tableau 3.1 présente la méthodologie retenue, soit les étapes d'un SÉP ainsi que les activités à réaliser pour chacune d'entre elles.

Tableau 3.1 Les étapes du SÉP et leurs activités afférentes (inspiré de : Aubel, 1999, p. 15)

Étapes du suivi-évaluation participatif	Activités
Conception du dispositif de SÉP	1. Choix des objectifs
	2. Choix des participants
	3. Choix des questions
	4. Choix des indicateurs de mesure
	5. Élaboration du plan du SÉP et choix des instruments
Mise en application	6. Collecte des données
Capitalisation	7. Formulation des leçons apprises et planification du futur

Il est important de mentionner qu'avant même que débute l'élaboration du protocole de suivi-évaluation pour un projet, doit exister une volonté de s'investir dans un tel processus. La décision de se lancer dans cette démarche doit être prise en collaboration avec les acteurs du projet. Par exemple, il n'est pas souhaitable qu'une ONG du Nord décide à elle seule de mettre en œuvre un processus de suivi et d'évaluation de ses projets dans le Sud; elle doit avoir préalablement consulté ses partenaires et s'être assurée qu'il y aura un engagement à y participer de leur part. Toutes les parties impliquées dans le suivi et l'évaluation du projet doivent le percevoir comme un bénéfice et non pas comme une contrainte (Rietbergen-McCracken, 1998). Il est très important que les bailleurs de fonds et les décideurs au sein des organisations partagent la décision de mener un tel processus de l'avant, qu'ils le comprennent et l'acceptent car des ressources en temps, en personnel, en matériel et en argent devront y être allouées pour en assurer la réussite (Parks et autres, 2005).

Avant de prendre la décision de se lancer dans une démarche de suivi-évaluation participative (versus de type conventionnelle), certaines conditions doivent être réunies:

1. Il existe, au sein des organisations mettant en œuvre le projet, une équipe de travail ayant le temps, les ressources et l'intérêt d'y travailler et, si c'est le cas, d'assister l'évaluateur externe dans sa tâche;

2. Les acteurs clés du projet qui appuient la démarche de suivi-évaluation participative sont clairement identifiés;
3. Les acteurs clés du projet ont déjà réfléchi à l'information qu'ils aimeraient obtenir grâce au suivi-évaluation participatif;
4. Les ressources allouées au processus sont suffisantes pour assurer une participation adéquate et un apprentissage réel.

Lorsque la décision de mettre en œuvre un processus de SÉP est prise, la première étape consiste à élaborer le dispositif de SÉP qui sera utilisé. Pour ce faire, les activités suivantes devront être réalisées : le choix des objectifs, le choix des participants, le choix des questions, le choix des indicateurs de mesure ainsi que l'élaboration du plan du SÉP et le choix des instruments.

3.3.1 Le choix des objectifs

Si toutes ces conditions sont réunies et s'il existe une réelle volonté d'initier un processus de suivi-évaluation participatif au sein de l'organisation, il faut ensuite déterminer l'objectif du processus et prévoir l'utilisation que l'on fera des résultats. Répondre aux questions « pourquoi? » et « pour qui? » est nécessaire pour déterminer la nature du processus. Il est possible d'organiser un atelier de réflexion durant lequel les réponses à ces questions pourront être trouvées en équipe. Il n'est pas nécessaire que l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche de SÉP soient présents car cela peut complexifier et appesantir l'exercice de remue-méninges. Ce premier exercice peut être fait par le groupe de coordination du SÉP. Il pourra être partagé et discuté, et les résultats amendés si nécessaires, lors d'une rencontre avec l'équipe plus large du SÉP. Il est important que la direction de l'organisation soit impliquée dans cette démarche afin de s'assurer qu'elle réponde à ses attentes (Aubel, 1999).

Il est préférable de choisir, dans un premier temps, un objectif général au SÉP qui soit simple et concis et qui résume bien ce dont on attend de lui. Par la suite, des sous-objectifs pourront être formulés. Par exemple, l'objectif général pourrait être d'évaluer la stratégie d'intervention d'une ONG dans le but d'acquérir des apprentissages en vue d'actions futures. Les sous-objectifs pourraient concerner l'évaluation de la justesse de la stratégie d'intervention, l'identification des accomplissements, des forces et des faiblesses dans l'implantation des activités en lien avec le

projet, le renforcement des connaissances et des capacités des acteurs du projet dans la conduite du SÉP ou encore l'appréciation de l'utilité de la méthodologie de SÉP choisie pour l'évaluation des interventions dans les différentes communautés (Aubel, 1999).

Le choix des objectifs déterminera la nature des aspects techniques du SÉP (les informations à récolter, le type d'analyse, les personnes responsables, les outils, etc.) et son fonctionnement (la répartition des tâches et les échéances, par exemple). Les discussions entourant ces différents aspects du SÉP mettront à jour les intérêts des acteurs dans le processus (par exemple, les bailleurs de fonds, la direction, les chargés de projet, etc.) et il sera possible que le dispositif choisi prenne en compte plus d'une perspective (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

Pour répondre à la question « pour qui? », il est possible de dresser une liste de l'ensemble des acteurs qui pourraient être intéressés à participer au SÉP ou à en connaître les résultats. Certains seront impliqués de très près dans le processus alors que d'autres pourront y contribuer de façon plus ténue. Parmi les acteurs qui seront invités à prendre part au SÉP, à un moment ou un autre de son déroulement, il pourrait y avoir :

- Des membres de la communauté qui ont pris part au projet directement;
- Des leaders communautaires;
- La communauté dans son ensemble;
- L'équipe du projet;
- Les donateurs et les agences gouvernementales;
- Les institutions académiques et de recherche;
- Des ONG ou réseaux faisant un travail semblable ou s'intéressant aux mêmes enjeux de développement;
- Les politiques et les médias (Howard-Grabman et Snetro, 2006).

3.3.2 Le choix des participants

Lorsque les objectifs du SÉP sont établis, l'activité suivante consiste à constituer l'équipe qui le mettra en œuvre. En premier lieu, le choix de l'équipe doit être basé sur les connaissances et compétences nécessaires à la planification et la mise en application du SÉP et, en second lieu, sur les priorités et les intérêts de l'équipe du projet (Aubel, 1999). La mise sur pied d'une équipe de

SÉP représentative, efficace et appropriée demande beaucoup de considération et de négociation avec toutes les parties concernées. Il est possible de faire appel à une expertise externe mais, par définition, un processus de suivi-évaluation participatif demande une forte participation interne. En tout état de cause, des compétences et perspectives externes peuvent s'avérer fort bénéfiques pour la dimension évaluative du SÉP; cela dépendra des ressources disponibles (Howard-Grabman et Snetro, 2006). Le tableau 3.2 résume les avantages et inconvénients de l'évaluation interne versus externe (c'est-à-dire, avec le concours d'un expert externe à l'organisation) :

Tableau 3.2 Comparaison de l'évaluation interne et externe (traduction libre de : Howard-Grabman et Snetro, 2006, p. 185)

Externe	Interne
Apporte un regard frais sur le projet.	Connait très bien le projet.
Aucune implication personnelle donc objectivité plus facile.	A plus de difficulté à être objectif.
N'est pas impliqué dans les structures de pouvoir de l'organisation.	Fait partie des structures de pouvoir et d'autorité de l'organisation.
N'a aucun intérêt dans le projet mais peut gagner du prestige grâce à l'évaluation	Peut être motivé par des gains personnels.
Formé aux méthodes d'évaluation. Peut avoir de l'expérience dans le domaine, est perçu comme un expert.	Peut ne pas être formé aux méthodes d'évaluation. N'a pas plus (ou à peine plus) d'expérience que les autres membres de l'équipe du projet.
Étant de l'extérieur, peut ne pas comprendre le projet ou les personnes impliquées. Il peut être long pour l'évaluateur de lire toute la documentation concernant le projet.	Est familier avec le projet et le comprend. Il peut interpréter les comportements et attitudes personnelles.
Peut causer de l'anxiété pour le personnel du projet qui ne connait pas les motivations et objectifs de l'évaluateur.	Il est connu par les membres de l'équipe du projet et ne représente donc pas une menace d'anxiété ou de dérangement. Les recommandations finales seront moins perçues comme menaçantes.

Les évaluateurs internes sont mieux placés pour utiliser l'information recueillie en vue d'actions futures. De plus, ils sont plus susceptibles d'être véritablement engagés dans le processus et

intéressés à connaître les raisons des réussites et échecs du projet (Howard-Grabman et Snetro, 2006).

Le choix des membres de l'équipe du SÉP doit tenir compte de nombreux facteurs tels que : les dynamiques de groupe, les relations de pouvoir, les habiletés techniques et interpersonnelles, la crédibilité, les forces, les faiblesses et les perspectives des membres potentiels, leur disponibilité et les aspects logistiques de leur implication (Howard-Grabman et Snetro, 2006).

L'équipe responsable du SÉP doit être préférablement composée de membres respectant les conditions suivantes :

- Engagement véritable à mener un processus interactif, selon les principes du SÉP;
- Capacité à travailler en équipe;
- Expertise technique dans les méthodes et techniques de recherche, et plus particulièrement dans les méthodologies participatives;
- Habiletés pour la facilitation au sein de groupes, compréhension des dynamiques de groupes, bonne gestion des conflits, capacité à mener des activités participatives (favorisant la participation égalitaire), à résumer et à faire preuve d'écoute active;
- Capacité à communiquer avec différents acteurs, dont les membres des communautés, des ONG, du gouvernement et les représentants des donateurs;
- Habiletés pour l'enseignement afin de communiquer la méthodologie de SÉP utilisée, dans des contextes variés (Parks et autres, 2005);
- Compétence en matière de planification et de gestion de la logistique pour les activités sur le terrain (Aubel, 1999).

L'équipe du SÉP devrait normalement comprendre les directeurs de projet, les équipes de terrain, les collaborateurs du gouvernement ou des ONG partenaires et un coordonateur de la logistique. Il peut être fort utile de nommer un coordonnateur du SÉP pour diriger et superviser l'ensemble du processus. Dans certains cas, il peut être intéressant d'impliquer des représentants du gouvernement ou d'ONG qui ne sont pas engagés directement dans le projet mais qui ont une expérience dans le domaine de ce dernier. Par exemple, un représentant d'une ONG réalisant des projets d'accès à l'eau potable dans des conditions similaires (dans la même région ou en faisant

appel à la même technologie) pourra bonifier le processus de son expertise en apportant un regard externe, et expert, sur le projet visé par le SÉP.

Le coordonnateur du SÉP doit avoir de l'expérience dans le domaine du suivi et de l'évaluation, notamment avec la collecte et l'analyse de données qualitatives. Il doit avoir la volonté d'engager le personnel du projet dans le processus de SÉP et avoir une bonne capacité de mise sur pied et de gestion d'équipes. Il a pour responsabilité de coordonner les aspects méthodologiques du SÉP, de participer directement dans la collecte et l'analyse des données, de superviser l'ensemble de l'équipe SÉP et de coordonner la rédaction du rapport final.

Le tableau 3.3 résume quelle doit être la composition de l'équipe SÉP ainsi que la répartition des tâches pour ses membres.

Tableau 3.3 Composition et responsabilités de l'équipe SÉP (traduction libre de : Aubel, 1999, p. 19)

Connaissances et compétences requises	Qui est responsable?	Responsabilités
Expérience et connaissance du projet	-Gestionnaires de projets -Équipes de terrain -Collaboration du gouvernements ou d'ONG	-Définir les questions d'évaluation -Participer à la collecte des données -Contribuer à la rédaction du rapport
Expérience en évaluation et en méthode de collecte des données qualitatives	-Coordonateur du SÉP	-Planifier et coordonner la méthodologie -Participer et superviser l'analyse des données -Coordonner l'écriture du rapport
Habiletés pour la formation d'équipes et pour la facilitation de groupe durant les phases de planification et de travail sur le terrain	-Coordonateur du SÉP -Les leaders des équipes de terrain	-Développer un esprit de collaboration et de partage parmi les membres de l'équipe -Faciliter les sessions d'analyse des données

Tableau 3.3 Composition et responsabilités de l'équipe SÉP (suite)

Connaissances et compétences requises	Qui est responsable?	Responsabilités
Planification et gestion de la logistique pour les activités sur le terrain et gestion des ressources matérielles durant le processus	- Membre du personnel de l'organisation (coordonateur logistique)	-Préparer le budget pour la formation, le terrain et la production du rapport -Arranger les aspects logistiques du travail sur le terrain -Procurer le matériel nécessaire

Tel que souligné par les auteurs Howard-Grabman et Snetro (2006), la vigilance est de mise lors du choix des participants car il peut arriver que, de par les modalités de participation, les groupes cibles dont on souhaite particulièrement la participation soient exclus. Par exemple, s'il est nécessaire pour participer aux ateliers de SÉP de voyager et de s'absenter plus d'une journée, il se pourrait que les communautés jugent inapproprié d'y faire participer les femmes. De la même façon, il pourrait s'avérer difficile de trouver des participants au sein d'une communauté rurale si le temps à allouer pour l'exercice coïncide avec une période cruciale dans le cycle agricole.

3.3.3 Le choix des questions

Une fois que l'équipe est formée, l'activité suivante consiste à déterminer les grandes questions auxquelles le SÉP doit répondre, les indicateurs pour chacune d'entre elles et les méthodes de collecte des données. Il est primordial que cet exercice se fasse lors d'une ou de plusieurs rencontres d'équipe ou par des entrevues/questionnaires avec les membres de l'équipe (si l'organisation d'ateliers n'est pas possible) (Parks et autres, 2005).

La détermination des questions auxquelles le SÉP cherche à répondre peut se faire en même temps que le choix des objectifs. Le choix des questions découlera directement de l'intérêt des différents groupes d'acteurs à participer au SÉP. Il faudra peut-être prioriser certaines questions et s'assurer d'avoir suffisamment de ressources pour y répondre (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010). Avant de formuler les questions, il faut bien connaître les préoccupations, les objectifs et les problématiques chez la (ou les) communauté(s) bénéficiaire(s) du projet ainsi que les changements souhaités par celle(s)-ci car il faudra en tenir compte (Parks et autres, 2005). La

participation de tous les membres de l'équipe du SÉP à l'élaboration des questions permettra de s'assurer que le dispositif répond à leurs attentes, de développer chez eux un sentiment d'appropriation du processus et de donner l'occasion au coordonnateur du SÉP de bien comprendre les motivations et les attentes de tous les groupes d'acteurs impliqués (Aubel, 1999).

Il est important de bien différencier les questions auxquelles doit répondre le SÉP aux questions qui seront posées lors de la collecte des données. Le niveau de langage et la teneur des questions peut varier. Par exemple, une question du SÉP pourrait être « L'accès à l'eau potable a-t-il eu une incidence positive sur la santé des habitants de la communauté? » alors que des questions d'entrevues seraient « La fréquence des épisodes diarrhéiques a-t-elle diminué? ». Il faut garder en tête que, plus le nombre de questions retenues est élevé, plus le dispositif de SÉP sera complexe. Lorsque les ressources sont limitées, il vaut mieux restreindre ses ambitions afin que le dispositif demeure gérable et utile (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

3.3.4 Le choix des indicateurs de mesure

Dans la plupart des dispositifs de suivi-évaluation, comme cela est exigé par la majorité des bailleurs de fonds, des indicateurs quantifiables et objectivement mesurables sont choisis pour répondre aux questions posées par le SÉP, particulièrement celles qui concernent les résultats des projets (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010). Selon l'OCDE, un indicateur est un

> « facteur ou une variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer ou d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur de développement ou la plus-value qu'il apporte » (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

Un indicateur peut avoir une cible ou non, c'est-à-dire une « valeur » que prendra un résultat par rapport à une donnée de départ. Une cible est normalement quantifiable. Par exemple, un indicateur sans cible pourrait être « nombre de connexions domiciliaires (c'est-à-dire les raccordements au système d'eau potable à domicile) effectuées dans le village X » alors que l'indicateur avec cible serait plutôt « 498 connexions domiciliaires effectuées dans le village X » (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010). Les cibles peuvent être choisies en fonction de plusieurs facteurs :

- En se basant sur des données de départ décrivant la situation avant que ne soit implanté le projet. Si cette information n'existe pas, il est impératif de prévoir une façon de la collecter en début de projet;
- En s'inspirant des tendances observées dans le passé pour cet indicateur;
- En s'appuyant sur les attentes des parties prenantes du projet (les gestionnaires et l'équipe d'implantation du projet);
- En se basant sur le jugement d'experts dans le domaine du projet et du terrain ou de constatations tirées de recherches;
- En prenant pour exemple les résultats obtenus dans des projets semblables par des organisations réputées comme ayant très bien performé dans le même domaine et dans des conditions similaires (*United Nations Populations Fund* (UNFPA), 2004).

Sur la question des types d'indicateurs, la nomenclature varie dans la littérature et dans l'utilisation qu'en font les institutions. Selon l'approche du modèle logique, les indicateurs peuvent être classés en fonction de la place qu'ils occupent dans la chaîne de résultats. Pour le cas présent, nous retiendrons la nomenclature utilisée par le gouvernement du Québec :

- Les indicateurs d'intrants sont les indicateurs qui concernent les ressources;
- Les indicateurs d'activités sont les indicateurs qui concernent les processus de transformation des intrants en extrants;
- Les indicateurs de résultats sont les indicateurs qui concernent les résultats obtenus, en comparaison aux cibles exprimées. Dans les indicateurs de résultats, nous trouvons les sous-catégories d'indicateurs d'extrants (résultats intermédiaires du projet, soit l'incidence directe du projet sur la population), d'indicateurs d'effets-impacts (résultats finaux du projet, soit l'évaluation des résultats finaux par rapport aux objectifs fixés) et d'indicateurs d'appréciation (qui mesurent le niveau de satisfaction des bénéficiaires du projet) (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010). Par exemple, l'indicateur d'extrant peut concerner le nombre de connexions domiciliaires installées dans la communauté X alors que l'indicateur d'effets-impacts touchera plutôt la variation du taux d'accès à l'eau potable dans la communauté. L'indicateur d'appréciation cherchera, quant à lui, à mesurer le niveau de satisfaction des bénéficiaires du projet quant à la façon dont s'est déroulé le projet dans leur communauté;

- Les indicateurs de contexte sont les indicateurs qui concernent les facteurs de l'environnement dans lequel se déroule le projet, qu'ils soient positifs ou négatifs, et qui sont susceptibles d'affecter l'organisation ou sa performance. Ils ont pour objectif de décrire la situation en début de projet et ne sont habituellement pas mesurés en rapport avec les objectifs stratégiques du projet (Bouchard, 2009). Le taux de pauvreté ou de scolarisation dans une communauté pourraient constituer des indicateurs de contexte.

Outre les indicateurs de la chaîne de résultats, le gouvernement du Québec considère qu'il existe des indicateurs de performance : les indicateurs d'efficacité, d'efficience et de qualité. Les premiers mesurent le rapport entre le résultat obtenu et le résultat prévu, les seconds mesurent le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées alors que les troisièmes « mesurent une variété de phénomènes rattachés à l'excellence » (Bouchard, 2009).

La figure 3.1 résume l'information concernant les différents types d'indicateurs.

Figure 3.1 Schéma des types d'indicateurs (tirée de : Bouchard, 2009, p. 7)

La Commission européenne ajoute les indicateurs d'impact à ceux de la chaîne de résultats, soit les indicateurs qui mesurent la contribution à l'objectif global du projet. Par ailleurs, elle appelle

« indicateurs de performance » ceux se rapportant aux résultats et aux impacts et « indicateurs opérationnels » ceux concernant les intrants et les activités (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

> « L'approche de gestion axée sur les résultats (GAR) a introduit la notion d'indicateur de rendement. Ces indicateurs sont « des mesures qualitatives ou quantitatives des ressources utilisées, de l'ampleur du rayonnement et des retombées sur le plan du développement ». Dans leur définition, leur utilisation ou leur choix, ces indicateurs ne diffèrent pas foncièrement des indicateurs de performance » (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

Les indicateurs peuvent être directs ou indirects. Les premiers sont ceux qui concernent directement ce que est mesuré alors que les seconds sont des éléments d'information que l'on choisit pour répondre aux questions difficilement mesurables (Slocum, 2006). Ainsi, un indicateur direct du taux de participation à un atelier de formation sera le nombre de participants tandis que l'augmentation du nombre de participants aux ateliers de formation serait un indicateur indirect de l'augmentation du niveau de sensibilisation dans la communauté.

Par ailleurs, les indicateurs peuvent être de nature quantitative ou qualitative. Les indicateurs quantitatifs sont des mesures chiffrées ou des statistiques (nombre, fréquence, pourcentage et ratio). Il sont des signes observables (présence ou absence de quelque chose) et comparables. Ils répondent aux questions « combien et pour combien? » (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010). Les indicateurs qualitatifs, quant à eux, sont

> « une mesure du jugement ou de la perception d'une personne ou d'un groupe sur la concordance avec les normes établies, la présence ou l'absence de conditions précises, la qualité de quelque chose ou l'opinion à l'égard de quelque chose » (ACDI, 2013).

L'indicateur qualitatif sert à répondre aux questions « comment et de quelle manière? ». Il permet d'interpréter les comportements, les croyances, les opinions, les expériences et les priorités. Tout comme pour l'indicateur quantitatif, l'indicateur qualitatif doit être mesurable; on entend par là qu'il est possible de trouver des données, sans que ces dernières soient comptées.

Les indicateurs quantitatifs ne sont pas nécessairement plus objectifs que les indicateurs qualitatifs. Leur formulation et le choix des mesures peuvent également produire des résultats erronés. Il est souvent nécessaire d'utiliser les indicateurs qualitatifs pour expliquer ce que les indicateurs quantitatifs tentent de révéler. Par exemple, la fréquence de l'élection des membres du comité d'eau (indicateur quantitatif) ne suffit pas pour mesurer son degré de légitimité. Pour cela, des indicateurs qualitatifs tels que le niveau de leadership du président ou le niveau de confiance de la population envers les membres du comité d'eau pourraient aider à comprendre son degré de légitimité. Il faut donc préférablement utiliser les deux types d'indicateurs de façon simultanée afin de comprendre la situation et d'expliquer les informations trouvées (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

Il existe plusieurs critères pour choisir les indicateurs. Des acronymes ont été développés pour les mémoriser:

- IOV: indicatifs objectivement mesurables. Ils répondent aux questions combien (quantité), comment ou quoi (qualité), qui (bénéficiaires), quand (période ou échéance) et où (localisation);
- DOPA: directs, objectifs, pratiques et adéquats;
- SMART: spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporels;
- SPICED: subjectifs (rendent compte des opinions et des jugements), participatifs (sont conçus via une méthode participative), interprétables et communicables (doivent pouvoir être compris par les bénéficiaires et les autres acteurs du projet), comparables (triangulation des données), émancipateurs (notamment car ils sont sources de débat qui, en soi, est une forme de renforcement des capacités) et diversité (doit pouvoir témoigner des différentes opinions - par exemple entre hommes et femmes) (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

Les critères SPICED ont été élaborés pour tenter de palier aux limites des IOV, DOPA et SMART. Ces derniers décrivent les qualités des indicateurs en tant que tel alors que les SPICED sont davantage axés sur la façon dont les indicateurs devraient être conçus et utilisés.

> « The SPICED approach puts more emphasis on developing indicators that stakeholders can define and use for their own purposes of interpreting and learning about change, rather than simply measuring or attempting to demonstrate impact to meet donor requirements » (Lennie et autres, 2011).

Bien qu'il soit possible de combiner ces approches dans le choix des critères, SPICED semble être particulièrement pertinente dans le cadre d'une démarche de suivi-évaluation participatif.

Lorsque vient le temps de retenir des indicateurs pour le SÉP, les gestionnaires du projet peuvent être tentés, pour sauver du temps et des ressources, d'outrepasser le processus participatif et de choisir eux-mêmes les indicateurs qui seront suivis et évalués. Cependant,

> « si l'on veut qu'un plus grand nombre de groupes participent, il faut généralement passer d'indicateurs prédéfinis et « objectifs » à d'autres, « négociés » et contextuels. Le processus de négociation devient alors critique, car il faut ramener différentes opinions et priorités à un nombre limité d'indicateurs » (Estrella et autres, 2004).

La notion de négociation prend toute son importance car il est fort possible que les différents groupes d'acteurs veuillent différents indicateurs répondant à leurs propres besoins d'information. Par exemple, les hommes d'un village seront peut-être plus intéressés par la disponibilité en eau pour des fins d'irrigation alors que les femmes privilégieront la distance à marcher pour atteindre le point d'eau. Ainsi, les indicateurs demandés pourront varier d'une communauté à l'autre, au sein d'une même communauté et entre les hommes et les femmes.

Il est possible que le contexte change ou que de nouveaux acteurs s'ajoutent en cours de projet. Cela peut entraîner une modification au niveau des objectifs du projet et appeler à une redéfinition des indicateurs (qui devraient préférablement être révisés sur une base régulière pour s'assurer de leur pertinence, de toute façon). La flexibilité et la communication sont la clé de la réussite d'une approche participative (Estrella et autres, 2004).

L'utilisation des indicateurs pour mesurer les réussites et les échecs d'un projet est une pratique souvent contestée par les acteurs du développement car, en plus de la complexité de leur sélection, ils tendent à emprisonner la logique du projet dans une vision simpliste et déterministe,

qui ne tient pas compte des dynamiques sur le terrain et du fait que certains résultats se mesurent difficilement, voire pas du tout (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010). Certains groupes ont tentés de mettre au point des méthodes de suivi et d'évaluation ne requérant pas d'indicateurs. C'est le cas de la technique du « Most Significant Change » développée par la *Christian Commission for Development in Bangladesh*. Dans le cadre de cette méthode, les parties prenantes sont invitées à noter les changements significatifs observés en cours de projet, sur une base mensuelle. Ils rapportent des faits (« quoi », « quand », « où » et « qui ») ainsi que la raison pour laquelle ils jugent que ce changement est significatif. Au lieu de tenter de répondre à des questions fixées d'avance, cette technique cherche plutôt à rendre compte des changement entraînés par le projet sur le long terme (Estrella et autres, 2004).

3.3.5 L'élaboration du plan du SÉP et le choix des instruments

La prochaine activité consiste à planifier le déroulement du SÉP et à choisir les techniques qui permettront de mesurer les indicateurs retenus. Le plan du SÉP peut prendre la forme de réponses aux questions suivantes:

1. Quels sont les objectifs du projet et les résultats escomptés?
2. Quelles questions devons-nous poser?
3. De quelle information avons-nous besoin pour répondre à ces questions?
4. Quelles en seront les sources?
5. Comment cette information sera-t-elle collectée et par qui?
6. De quelles ressources et de quel matériel aurons-nous besoin?
7. Quand cette information sera-t-elle collectée? (à quel fréquence et à quel moment) (Howard-Grabman et Snetro, 2006)

C'est aussi le moment de prévoir qui fera la compilation des résultats, qui les analysera et de quelle façon ils seront disséminés (par qui, à qui et comment) (Guijt, 1999).

Tout d'abord, il est important de déterminer quelles seront les données de base nécessaires pour chacun des indicateurs retenus. Ces données permettront de les comparer à celles qui seront obtenues en cours de projet et à sa fin. Lorsqu'elles sont identifiées, il faut identifier quelles en seront les sources. Ces dernières peuvent être des individus, des groupes d'individus (groupes de

femmes, assemblées communautaires, assemblées d'élus locaux, etc.), des documents (en format papier, électronique ou visuel) ou des lieux (infrastructures, paysages, etc.).

Lorsque les sources d'information sont identifiées, il faut vérifier si elles sont accessibles car leur accessibilité peut avoir des répercussions sur le déroulement et la faisabilité de la cueillette des informations. Par exemple, une source peut être payante ou peut requérir une demande d'autorisation. Lorsque la source est une personne, il faut arriver à gagner sa confiance et veiller à ne pas la « sursolliciter ». Pour cela, il peut être utile de diminuer le nombre de questions ou réduire la quantité de données recueillies, de simplifier les questions et de diminuer la fréquence de la collecte. Enfin, il faut évaluer les coûts reliés à l'obtention des données (déplacements, formations, utilisation de certaines technologies, etc.) (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010). Avant de retenir une source d'information, il peut être utile de se poser les questions suivantes:

- Est-elle fiable?
- Est-elle accessible?
- À quel fréquence?
- À quel coût? (Bucci-Hadjaj et Castro, 2010)

Suite au choix des sources d'information, vient le choix des méthodes et des techniques qui seront utilisées pour collecter les données. Il faut tout d'abord se demander si l'on procédera par le biais de méthodes quantitatives ou de méthodes qualitatives.

> « **L'approche qualitative** vise à saisir et à comprendre l'expérience des participantes et des participants à partir de leur perspective individuelle. Elle permet d'étudier en profondeur les questions ou les aspects choisis à l'aide d'informations provenant généralement d'entrevues ou d'observations. Elle permet d'obtenir des informations riches, nombreuses, détaillées, nuancées et variées auprès d'une petit nombre de personnes. Le traitement du matériel qualitatif peut se faire de deux façons, soit par l'analyse quantitative ou par l'analyse qualitative. Dans ce dernier cas, l'analyse peut parfois se révéler longue et ardue.
>
> **L'approche quantitative** vise la précision en faisant appel à la quantification des données qui proviennent généralement de questionnaires, de tests, d'instruments d'observation standardisés ou de dossiers. L'approche quantitative permet d'obtenir des informations limitées auprès d'un grand nombre de personnes. Les données quantitatives étant précises, parcimonieuses et uniformes, elles facilitent

> les comparaisons et peuvent facilement être regroupées pour l'analyse et pour la présentation des résultats. Les analyses statistiques plus poussées requièrent cependant de connaître les diverses procédures d'analyse » (Vanier, 1998).

De nombreux instruments (ou techniques) peuvent être utilisés pour réaliser la collecte de données. Parmi les instruments les plus fréquemment utilisés, on trouve la recherche documentaire, les enquêtes, entrevues ou sondages, l'observation et le journal de bord, la tenue de rencontres formelles, informelles, de groupe ou d'ateliers et parfois même la réalisation d'activités d'expression artistique comme le théâtre, le dessin, la vidéo, etc. L'annexe 1 présente les techniques recensées par les auteurs Parks, Grey-Felder, Hunt et Byrne (2005).

Le tableau 3.4 résume les principales techniques qualitatives utilisées en SÉP.

Tableau 3.4 Les principales techniques qualitatives de collecte de données (tiré de : Aubel, 1999, p. 57)

Key Qualitative Data Collection Techniques to Use in Community Development Programs
In-depth individual interview: A semi-structured interview using a flexible interview guide consisting of mainly open-ended questions. The aim is to collect detailed information on the individual's beliefs and attitudes related to the topic being studied.
Key informant interview (a special type of individual interview): A "key informant" is someone who has extensive experience and knowledge on a topic of interest to the evaluation or study. Often key informants are community leaders. The interviewer must develop a relationship of confidence with the individual so that his/her experience and insights will be shared.
Group interview: Similar to the individual interview but with a group of people with similar characteristics and experience. Allows group members to discuss their opinions and attitudes with others. Interviewer can determine the trends in group beliefs and knowledge based on the responses of the group members.
Observation: While an activity is going on, an observer records what he/she sees either using a checklist or by taking descriptive notes. The observation can include information on: the setting (the actors, context, and surroundings); the actions and behavior of the actors; and what people say, including direct quotations.
Analysis of secondary data: Reports and other written documents that provide information on the activities planned and carried out.

Dans un processus de SÉP, il vaut mieux faire appel à plusieurs méthodes, quantitatives et qualitatives, afin de réaliser une triangulation des données obtenues. Cela consiste à croiser les informations recueillies de différentes façons afin de vérifier si les résultats concordent.

Afin de planifier la collecte des données, le tableau 3.5 présente une matrice qui peut être utilisée comme outil de travail.

Tableau 3.5 Matrice de planification de la collecte et de l'analyse des données (tiré de : Bucci et Hadjaj-Castro, 2010, p. 57)

Questions-clés / indicateurs	Données nécessaires	Sources d'information	Méthodes pour la collecte et l'analyse	Outils, techniques et technologies pour la collecte et l'analyse	Acteurs (rôles + compétences nécessaires)	Fréquence	Budget
…	…	…	…	…	…	…	…
…	…	…	…	…	…	…	…

L'étape de la conception du SÉP prend fin avec l'élaboration du plan du SÉP et des instruments de mise en œuvre. L'étape suivante, soit la mise en application du plan de suivi-évaluation participatif, comprend deux activités : la collecte des données sur le terrain et l'analyse des données recueillies qui, idéalement, se fait au fur et à mesure que l'information est collectée.

3.3.6 La collecte et l'analyse des données

La collecte des données peut s'étendre sur une longue période de temps, allant de plusieurs semaines à plusieurs années. Selon l'approche participative, la collecte des données prend place jusqu'à ce que l'on ait atteint un point dit de « saturation ». Ce dernier est défini comme étant « the point at which no new answers to questions are being recorded and no new insights are being generated from the data analysis that suggest further periods of data collection are needed for the time-being » (Parks et autres, 2005).

Avant de débuter la collecte des données sur le terrain, l'équipe pourra être préparée au cours d'une réunion d'orientation. Comme le travail sur le terrain s'effectuera en sous-équipes (dépendant de la taille de l'équipe du SÉP), chacune d'entre elles aura un chef. La réunion d'orientation permettra de préciser les attentes par rapport à différents sujets : la logistique, les

rôles des chefs et des membres d'équipes, les aptitudes nécessaires pour la réalisation des entrevues et la prise de notes (ou pour la mise en pratique de toute autre technique retenue) ainsi que la façon dont les résultats seront analysés au fur et à mesure qu'ils seront obtenus sur le terrain (Aubel, 1999).

Les chefs d'équipe ont pour rôle d'appuyer les autres membres d'équipes dans leur travail, de s'assurer qu'ils aient les ressources nécessaires pour bien effectuer leur travail et d'organiser les données recueillies dès leur réception (Howard-Grabman et Snetro, 2006). Ils doivent encourager l'esprit d'équipe et la participation de tous les membres, organiser la distribution des tâches en fonction des aptitudes et des intérêts des membres de l'équipe, faciliter l'analyse des données recueillies sur une base quotidienne (notamment en voyant à ce qu'une synthèse écrite des résultats soit rédigée à chaque jour) et s'assurer que les réponses à toutes les questions ont été trouvées avant de quitter le site de collecte des données (Aubel, 1999).

L'aptitude pour la conduite d'entrevues est une qualité-clé pour les membres de l'équipe de terrain. Le chef d'équipe devrait avoir une expérience extensive en la matière afin de pouvoir guider et conseiller ses collègues lors de la réalisation de entrevues individuelles et de groupe. Il est préférable de faire les entrevues dans la matinée, si possible, car une analyse des résultats obtenus au cours de la journée sera nécessaire après chaque jour sur le terrain. Les praticiens estiment qu'il est raisonnable de faire une à deux entrevues de groupe ou deux à trois entrevues individuelles par jour. Avant de se rendre dans les communautés, il faudra avoir préalablement établi des contacts avec des leaders locaux et avoir obtenu leur collaboration. Cela permettra d'être attendus dans les communautés mais également d'identifier, avec leur aide, qui seront les individus ou les groupes ciblés par les entrevues et les observations (Aubel, 1999).

Après chaque entrevue, un moment doit être pris entre les membres de l'équipe de terrain afin de faire un retour sur la conduite de l'entrevue et pour identifier les points à améliorer pour les entrevues subséquentes. Il pourra être question de l'intérêt ou du manque d'intérêt des interviewés, du niveau de participation de chacun des individus présents, de la qualité de la conduite de l'entrevue par le ou les intervieweurs, etc. (Aubel, 1999)

Tel que mentionné précédemment, les informations qualitatives collectées doivent être analysées au fur et à mesure qu'elles sont obtenues, pour chaque catégorie d'interviewés et pour chaque question posée. Pour les données de nature quantitative, l'analyse peut être réalisée lorsque la collecte des données sur le terrain est complétée. Dans le cas des données qualitatives, le processus doit être itératif et permettre l'apprentissage. L'analyse des données en même temps qu'elles sont collectées permettra un ajustement du plan de SÉP, des méthodes ou des instruments utilisés en temps réel. Par exemple, si, suite à une entrevue, on se rend compte que certaines questions sont mal formulées ou manquantes, il sera possible de les modifier immédiatement en prévision de la prochaine entrevue. Par ailleurs, il se pourrait que des faits importants aient été observés par les membres de l'équipe mais pas nécessairement inclus dans les notes (par exemple, le langage non-verbal des interviewés). Un retour rapide sur les événements de la journée permettra d'inclure ces observations dans les résultats récoltés (Aubel, 1999).

Un premier compte-rendu des résultats pourra être réalisé à la fin du séjour sur le terrain durant un atelier auquel prendront part tous les membres de l'équipe. Par la suite, une compilation des données recueillies par l'ensemble des équipes de terrain sera réalisée en plus petit groupe (avec les chefs d'équipe et le coordonnateur du SÉP, par exemple) (Aubel, 1999).

Il est important de transmettre les résultats du processus de SÉP aux communautés ayant participé à sa conception et à sa réalisation. Cette rétrocession peut également nourrir le SÉP et contribuer à formuler des leçons apprises pour le futur (Howard-Grabman et Snetro, 2006).

Lorsque la collecte des données est complétée et que l'analyse de l'information recueillie a été réalisée, l'étape suivante est la capitalisation. C'est durant cette dernière étape que sont formulées les leçons apprises et que l'on modifie la planification des futurs projets en conséquence.

3.3.7 La formulation des leçons apprises et la planification du futur

Outre les informations recueillies sur le terrain, l'équipe de SÉP devra aussi analyser des données provenant de d'autres sources, telles que les rapports de projet, les comptes-rendus de réunions

et les documents audio-visuels produits dans le cadre du projet (photos, vidéos, etc.). Lorsque l'ensemble des données auront été recueillies, compilées et analysées, la prochaine étape consiste à faire l'utilisation des résultats, à savoir : la formulation des leçons apprises qui serviront pour le futur.

Par « leçons apprises », on entend « la connaissance issue de l'expérience, qui est suffisamment fondée et susceptible d'être généralisée de façon à pouvoir améliorer l'action » (IFAD, 2002). Cet exercice peut se faire en fin de projet mais il plutôt est souhaitable d'en faire une activité de suivi régulière et évolutive tout au long du projet.

La formulation des leçons apprises peut se faire dans le cadre d'un atelier de réflexion. Cet exercice peut être organisé avec différents groupes d'acteurs : l'équipe du SÉP, l'équipe du projet, les bénéficiaires, les partenaires du projet, etc. Plus l'équipe du projet sera impliquée dans la réflexion, plus il y aura un sentiment d'appropriation vis-à-vis des leçons formulées et plus il y aura de chances qu'elles soient appliquées dans le futur (Aubel, 1999). Les enseignements tirés doivent traiter des éléments positifs et des éléments négatifs du projet.

> « Facing “bad” results or results that may provoke conflict and being willing to learn from them is critical to moving forward. Similarly, even when results are positive, we need to understand why and how they were achieved if these results are to be sustained and similar methods and interventions are to be applied successfully in other settings » (Howard-Grabman et Snetro., 2006).

Un rapport final du SÉP doit être rédigé en fin de parcours. Le format et le contenu dépendront en fonction de l'usage dont on souhaite en faire (usage à l'interne, partage d'expérience à l'externe, pour le bailleur de fonds, pour le grand public, etc.). Il doit être rédigé de façon à être compris par l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet : il est important non seulement de leur communiquer les résultats du processus, mais aussi de leur donner l'occasion d'en discuter (Aubel, 1999). Le rapport écrit peut être présenté sous sa forme complète, être résumé en quelques pages ou en fiche synthétique. Les résultats du SÉP peuvent être communiqués de façon orale lors de rencontres avec les partenaires du projet ou avec les bénéficiaires eux-mêmes, afin de partager

avec eux les résultats ainsi que leurs impacts sur la conduite des activités dans le futur (Aubel, 1999).

En résumé, le suivi-évaluation participatif favorise l'utilisation des résultats par les parties prenantes en raison de leur participation au processus, est plus démocratique car il implique plusieurs groupes d'acteurs, dont les bénéficiaires, et est plus crédible car il fait appel à des connaissances et savoir-faire inconnus des évaluateurs. Il est un outil d'apprentissage et de renforcement des capacités intéressant dans le cadre d'interventions de développement. En raison de l'absence d'une définition unique et non-équivoque du SÉP, il n'existe pas de méthodologie universellement reconnue pour le mettre en œuvre. Cependant, les étapes et activités décrites dans ce chapitre sont relativement standards et peuvent être adaptées en fonction du contexte dans lequel le SÉP prend place.

La partie théorique de cet essai prend fin avec ce chapitre. Dans la partie suivante, une étude de cas permettra d'analyser les pratiques actuelles de l'ONG canadienne les Ailes de l'Espérance en matière de suivi-évaluation et de proposer des recommandations pour améliorer les interventions futures.

4 L'INTERVENTION DES AILES DE L'ESPÉRANCE AU PÉROU

Ce chapitre est une présentation de l'organisme canadien les Ailes de l'Espérance (ci-après les Ailes), de ses projets d'accès à l'eau potable au Pérou, réalisés en partenariat avec l'ONG *Alas de Esperanza Perú* et la firme JRR Durand, ainsi que d'une brève analyse de ses pratiques actuelles de suivi et d'évaluation. L'information nécessaire à la rédaction de ce chapitre a été obtenue grâce au site Internet des Ailes de l'Espérance, à la consultation de documents officiels de l'organisme, à la lecture de demandes de subventions soumises au gouvernement du Québec et à des entrevues téléphoniques réalisées avec des intervenants clés des Ailes de l'Espérance (la grille d'entrevue est présentée à l'annexe 2). Afin de respecter la confidentialité des personnes interrogées, elles ne seront pas citées directement dans le présent chapitre. Cependant, une liste de leurs noms et de leurs fonctions est disponible à l'annexe 3. L'auteure de cet essai étant vice-présidente du conseil d'administration des Ailes de l'Espérance, ses connaissances internes du fonctionnement des projets d'eau potable ont également été mises à profit durant la rédaction de cette section de l'essai.

4.1 Présentation de l'organisme

Les Ailes de l'Espérance Inc. est une organisation non gouvernementale canadienne créée en 1971. À l'origine, les Ailes de l'Espérance avait pour but de prendre en charge les opérations aériennes de la mission des Franciscains québécois au Pérou. Depuis 2000, tout en continuant à offrir un service de transport aérien aux populations éloignées du Pérou, l'organisme a concentré ses activités sur l'accès à l'eau potable pour les populations les plus démunies du pays. Aujourd'hui, les interventions des Ailes prennent place en Amazonie (la province d'Atalaya et le district de Rio Tambo), dans les régions andines (la province de Vilcashumán, Ayacucho) et dans les zones côtières du pays (les villages ruraux de la province de Barranca) (Ailes de l'Espérance, s.d.).

L'équipe des Ailes de l'Espérance est composée de deux employés : le président-directeur général, André Franche, ainsi qu'une adjointe à la direction à temps partiel, Annick Delestre.

4.2 Présentation des interventions au Pérou

Au cours des vingt dernières années, les Ailes de l'Espérance, en partenariat avec des organisations péruviennes, a permis la réalisation de projets d'eau potable, d'assainissement et d'hygiène dans quelques 70 communautés des régions côtières, andines et amazoniennes du Pérou, touchant ainsi plus de 50 000 personnes, dont 30 000 jeunes et enfants (Strauss, 2014a).

Au moment où l'organisme les Ailes de l'Espérance a décidé de concentrer son action sur l'accès à l'eau potable en l'an 2000, il travaillait avec l'ingénieure péruvienne Mercedes Torres. En 2004, la décision a été prise de créer l'*Asociación Esperanza Agua y Vida* (EAV), dont l'ingénieure Torres a pris la présidence. En parallèle, cette dernière a fondé sa propre firme d'ingénierie, JJR Durand, afin d'accepter davantage de contrats en infrastructures, notamment auprès du gouvernement péruvien. En pratique, EAV contractait la firme JJR Durand pour les projets d'accès à l'eau potable des Ailes de l'Espérance. En 2013, dans le cadre d'une restructuration organisationnelle globale, il a été conjointement décidé de tout ramener sous le « parapluie » des Ailes de l'Espérance Pérou (*Asociación Alas de Esperanza Perú* (AEP)), qui était déjà en fonction et qui s'occupait jusqu'alors uniquement des projets de transport aérien en Amazonie. Cette décision a été prise afin de bien faire la séparation entre l'ONG en charge d'administrer les projets et la compagnie privée contractualisée pour les mettre en œuvre. À présent, c'est AEP qui contracte les services de l'ingénieure sanitaire Mercedes Torres et/ou de son entreprise JJR Durand et de d'autres organismes ou entreprises pour la réalisation des projets (Strauss, 2014a).

La section des projets d'eau potable de *Alas de Esperanza Perú* compte une seule employée, l'administratrice Elizabeth Arias Coronel, et deux assistants bénévoles.

Sur le terrain, deux intervenants sont chargés d'accompagner les communautés dans la réalisation des projets. Ils animent les réunions communautaires, appuient la création des comités d'eau et forment leurs membres pour qu'ils puissent remplir leurs fonctions. En Amazonie, dans la région d'Atalaya, Luis Felipe Ruiz est rémunéré directement par AEP. Il est appuyé dans son travail par la bénévole Darinka Pacaya Díaz, une jeune femme de la nation indigène asháninka venant elle-même d'un village ayant bénéficié de l'intervention des Ailes de l'Espérance dans le passé. Dans les Andes, dans la région d'Ayacucho, Maruja Barboza est contractée par la firme JJR Durand pour

l'accompagnement des communautés. Elle a également commencé à prendre part aux projets des Ailes suite à son implication comme présidente du comité d'eau dans sa communauté (entrevue réalisée par l'auteure, consulter annexe 3).

En général, les projets des Ailes de l'Espérance et de ses partenaires péruviens sont planifiés un an à l'avance. Cette année de planification permet de préparer la communauté, d'élaborer le projet technique et de réunir le financement nécessaire à la réalisation du projet. Par la suite, le projet se déroule sur une durée d'un an, à moins de contretemps retardant sa mise en œuvre (entrevue réalisée par l'auteure, consulter annexe 3).

Le comité d'eau (ou *Junta administradora de servicio y saneamiento* (JASS)) est au centre des projets des Ailes de l'Espérance au Pérou car il est en charge d'assurer une participation active de la population locale au projet mais également d'assurer l'administration et l'entretien du système d'eau pendant le projet et suite à sa fin. Les membres des comités d'eau reçoivent une formation en vue de remplir convenablement leurs fonctions. La formation qui est dispensée aux membres des comités d'eau, ou aux communautés dans leur ensemble, n'est pas structurée ni planifiée à l'avance. Les intervenants sur le terrain transmettent les informations nécessaires en fonction des besoins et de leurs propres connaissances et expériences (Strauss, 2014b).

La figure 4.1 présente l'organigramme des Ailes de l'Espérance et de ses partenaires sur le terrain, *Alas de Esperanza Perú* et JRR Durand.

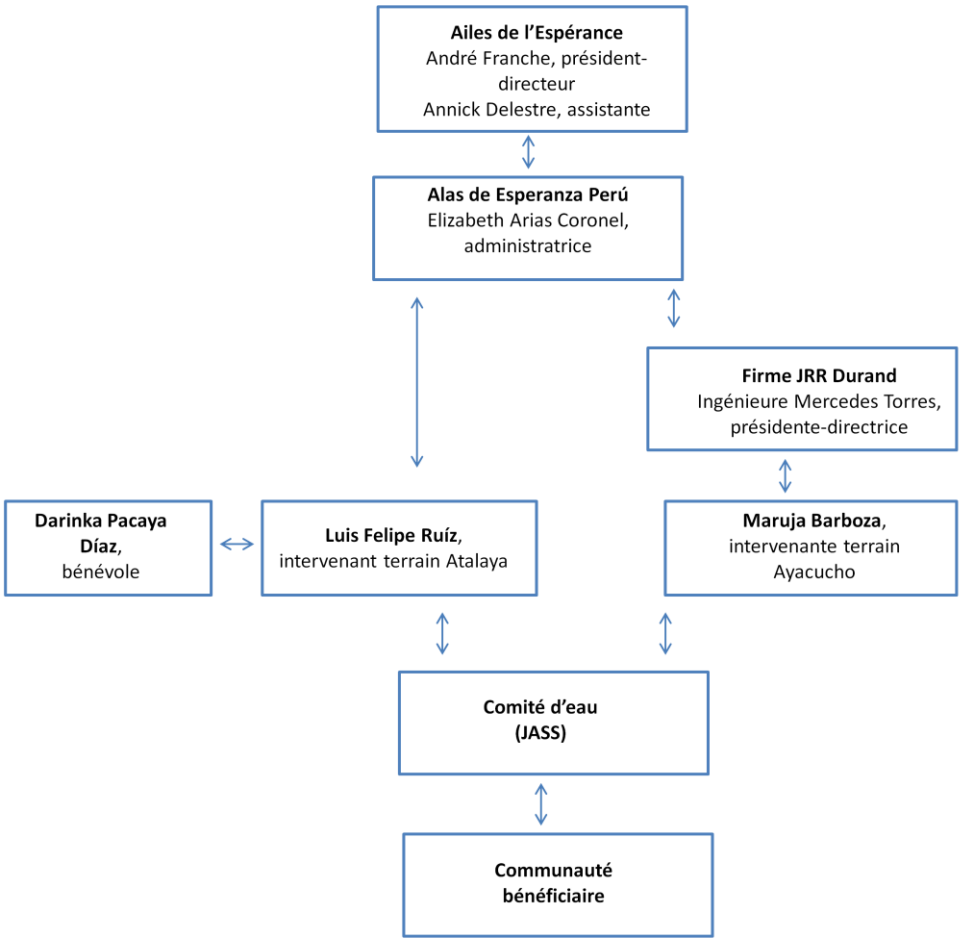

Figure 4.1. Organigramme des Ailes de l'Espérance et de ses partenaires sur le terrain (Strauss, 2014b)

Ayant réalisé des dizaines de projets d'accès à l'eau potable depuis bientôt quinze ans, les membres de l'équipe des Ailes de l'Espérance ont développé au cours des années des pratiques de suivi et d'évaluation des projets qui sont décrites dans la prochaine section.

4.3 Pratiques de suivi-évaluation des Ailes de l'Espérance

Le suivi des projets au sein des Ailes de l'Espérance est plutôt un suivi de processus, dans la mesure où il concerne principalement l'évaluation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés en début de projet. L'accent est mis sur l'avancement des travaux techniques ainsi que sur l'utilisation des fonds.

Au Canada, le suivi des projets est une responsabilité partagée entre le directeur et son adjointe. Ils sont en contact avec l'équipe sur le terrain de façon quotidienne, par téléphone ou par Internet, afin de suivre l'avancement des projets. Leurs tâches à ce niveau consistent à faire une révision périodique des contrats, à faire des avances de fonds et à recevoir les rapports d'activités et financiers de façon mensuelle. Ils sont également responsables de rendre des comptes aux bailleurs de fonds (organismes gouvernementaux et fondations privées) appuyant les projets de développement au Pérou (entrevue réalisée par l'auteure, consulter annexe 3).

Au Pérou, l'information concernant l'avancement des projets est centralisée au bureau de *Alas de Esperanza Perú*. Dans la province de Vilcashuamán, l'intervenante terrain Maruja Barboza rend compte à la firme d'ingénierie JRR Durand qui, par la suite, soumet un rapport à AEP. Dans la région d'Atalaya, Luis Felipe Ruiz rend directement compte à l'administratrice d'AEP pour l'accompagnement des communautés, et la firme JRR Durand soumet les rapports concernant l'avancement des travaux et les dépenses qui y sont liées (Strauss, 2014b).

En ce qui concerne plus précisément l'accompagnement social des projets, les intervenants sur le terrain se rendent dans les communautés de façon mensuelle, au minimum, durant la phase de planification du projet (réunions communautaires, formation du comité d'eau et activités de renforcement des capacités de ses membres). Pendant les travaux, ils visitent également très souvent les villages (de façon hebdomadaire parfois) pour s'assurer que les habitants fournissent la main-d'œuvre non-qualifiée et pour accompagner les membres des comités d'eau dans leurs fonctions (entrevue réalisée par l'auteure, consulter annexe 3).

Il n'y a pas d'évaluation formelle des projets réalisés par les Ailes de l'Espérance et leurs partenaires. Au cours des années, l'apprentissage s'est fait par la méthode casuistique d'essais et d'erreurs. C'est en effet par l'observation de ce qui va bien et de ce qui pose problème que les activités sont modifiées afin de mieux répondre à la réalité du terrain et aux besoins des communautés touchées par les projets. Cependant, en 2012, à la demande du gouvernement du Québec dans le cadre d'une subvention accordée pour un projet dans la communauté de Huaccaña (Vilcashuamán), une première expérience d'enquête de satisfaction auprès des bénéficiaires a été réalisée par *Alas de Esperanza Perú*. Cette enquête s'est plutôt bien déroulée,

bien que n'ayant pas été planifiée de façon exhaustive. Ses résultats ont permis de détecter certains problèmes techniques (une mauvaise manipulation des vannes par les habitants était à l'origine du problème) ainsi qu'un niveau d'insatisfaction important quant au mode de fonctionnement du comité d'eau. Des actions correctrices ont été posées afin de remédier à cette situation (Strauss, 2014b).

En général, les outils utilisés pour faire le suivi des projets sont ceux compris dans le contrat avec la firme JRR Durand, à savoir : l'échéancier et le budget. Dans le cadre de la subvention obtenue par le gouvernement du Québec pour le projet de Huaccaña, des outils de la gestion axée sur les résultats ont été utilisés, c'est-à-dire : le modèle logique, le cadre de rendement, le registre des risques, l'échéancier ainsi que le tableau de suivi de l'atteinte des résultats. C'était la première fois que les indicateurs de rendement étaient utilisés, avec une valeur de base, une cible à atteindre en fin de projet et une mesure annuelle des progrès réalisés (Strauss, 2014b).

4.4 Analyse critique des pratiques de suivi-évaluation

Selon les informations obtenues auprès de l'équipe des Ailes de l'Espérance et de *Alas de Esperanza Perú*, ainsi que selon les connaissances de l'organisation de l'auteure de cet essai, il semble que l'approche actuelle de suivi et d'évaluation utilisée soit plutôt de type conventionnelle. En effet, l'objectif principal de leurs démarches est d'analyser dans quelle mesure les objectifs fixés dans la phase de préparation du projet ont été atteints, surtout aux niveaux techniques et financiers, et les données recueillies à cet effet sont davantage de nature quantitative que qualitative. Par exemple, on cherche à déterminer combien de femmes sont membres des comités d'eau mais pas à étudier la qualité de leur implication (leur degré de participation, leur poids dans le processus décisionnel au sein du comité ou encore la perception de leur rôle/implication par leurs acolytes masculins ou par la communauté dans son ensemble). Le rôle des bénéficiaires des projets se limite, pour l'instant, à fournir les informations demandées (ce fut le cas, notamment, lors de la réalisation de l'enquête auprès des habitants de Huaccaña) (Strauss, 2014b).

Tel que mentionné précédemment, les méthodes de suivi et d'évaluations utilisées sont peu structurées; l'une des personnes interviewées les ayant même qualifiées « d'artisanales ». Comme

l'apprentissage se fait de façon informelle, par l'expérience, il n'y a pas de formulation et de systématisation des leçons apprises dans le but d'améliorer les interventions futures. Le personnel des Ailes et d'AEP souhaite que la planification des projets se fasse de façon plus structurée afin d'en faciliter le suivi et d'éviter autant que possible les problèmes récurrents (entrevue réalisée par l'auteure, consulter annexe 3).

L'absence d'évaluation des projets est une préoccupation importante pour les employés de ces organisations. Ils souhaitent obtenir davantage d'information en lien avec la perception des bénéficiaires quant au déroulement du projet et à ses réalisations. Cela leur permettrait de rectifier le tir en cours de projet, si nécessaire. Une des personnes interrogées souligne que ce n'est qu'en demandant aux bénéficiaires quelles informations les aideraient à mieux gérer leur projet que les deux ONG pourront savoir comment bien les appuyer. L'un des principes à la base de l'organisation étant l'appropriation du projet par les bénéficiaires, il a été mentionné en entrevue qu'il serait important de les faire participer davantage dans toutes les phases du projet, pour faire en sorte qu'ils puissent « se développer eux-mêmes, sans nous » (entrevue réalisée par l'auteure, consulter annexe 3).

Cependant, il est important pour les employés des Ailes et d'AEP de conserver l'esprit dans lequel travaillent ces organismes; soit celui d'investir le maximum de fonds possible dans la réalisation des projets, en diminuant autant que faire se peut les frais d'administration. Malgré le désir d'apporter des changements au niveau de la gestion des projets, ils souhaitent rester dans la simplicité, sans se lancer dans des processus de suivi et d'évaluation lourds et coûteux. De plus, ils souhaiteraient privilégier les partenariats avec d'autres organisations (municipalités et ONG péruviennes et internationales) afin d'apprendre de nouvelles façons de faire (entrevue réalisée par l'auteure, consulter annexe 3).

La question du niveau de formation des intervenants sur le terrain a été abordée par plusieurs personnes interviewées, soucieuses de trouver des moyens de renforcer leur travail d'accompagnement des communautés. Il a été suggéré que les intervenants soient davantage outillés afin de faciliter la transmission d'information aux bénéficiaires. Pour une personne interrogée, il est prématuré à l'heure actuelle de parler d'approches participatives du suivi et de

l'évaluation car un travail de structuration de la formation de base des communautés (soit celle en lien avec la gestion technique et administrative des systèmes d'eau potable) doit être réalisé (entrevue réalisée par l'auteure, consulter annexe 3).

Finalement, le besoin de renforcer la cohésion au sein de la grande équipe « Ailes de l'Espérance - *Alas de Esperanza Perú* - JRR Durand » a été identifié comme étant prioritaire par l'une des personnes interrogées. Elle a résumé ce besoin dans les termes suivants : « On demande aux communautés d'être unies mais nous ne le sommes pas nous-mêmes comme équipe » (entrevue réalisée par l'auteure, consulter annexe 3). En ce sens, une approche plus participative de la gestion des projets répondrait bien à ce besoin car, selon les dires d'un des membres de l'équipe, « faire participer tout le monde permettra qu'on en parle ensemble, qu'on décide ensemble, qu'on se fixe des objectifs ensemble et qu'on regarde ensemble si on avance dans la bonne direction, afin de voir si on a atteint nos objectifs adéquatement ou si on doit rectifier le tir » (entrevue réalisée par l'auteure, consulter annexe 3).

En résumé, les Ailes de l'Espérance est une petite organisation qui s'est donnée pour mission de réaliser des projets d'eau potable au Pérou en réduisant au maximum les frais d'administration. De nombreuses communautés au Pérou ont vu leurs conditions de vie s'améliorer de manière significative grâce à l'intervention des Ailes et de ses partenaires péruviens. Cependant, cette façon de fonctionner a pour pendant négatif le fait que les pratiques de suivi et d'évaluation de ces organismes ne sont pas suffisamment développées et structurées, notamment pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds. L'équipe, consciente de cette problématique, souhaite vivement obtenir un appui pour remédier à la situation. Le prochain chapitre contient des recommandations qui, sans nécessairement régler le problème entièrement, permettront de faire un pas dans la bonne direction et ce, en engageant relativement peu de moyens financiers.

5 VERS UN PROTOCOLE DE SUIVI-ÉVALUATION

En début d'essai, l'un des objectifs énoncés était d'analyser les interventions des Ailes de l'Espérance au Pérou en vue de proposer un protocole de suivi-évaluation qui pourrait être partagé, discuté et adopté avec les partenaires péruviens de l'organisation. Ce protocole de suivi-évaluation devait avoir deux finalités : 1) permettre de répondre aux exigences des bailleurs de fonds en matière de reddition de comptes; et 2) améliorer de façon plus générale la gestion des projets en vue d'apprendre et de capitaliser davantage sur les expériences. Suite à la revue de littérature sur le suivi-évaluation, et particulièrement sur les approches participatives, et suite aux entretiens réalisés avec les membres des Ailes de l'Espérance et d'AEP, il semble plus approprié de formuler des recommandations qui permettront au personnel de ces organisations d'élaborer eux-mêmes un protocole de suivi et d'évaluation qu'ils utiliseront dans le futur. À travers ces recommandations, l'auteure de cet essai tentera de les guider dans les changements à apporter à leurs pratiques, afin de faciliter la reddition de comptes auprès des bailleurs de fonds et d'améliorer globalement le mode de gestion des projets et leur évaluation. Les recommandations toucheront les aspects suivants : la planification et l'évaluation des projets et la formation des intervenants sur le terrain.

5.1 Planification et évaluation des projets

L'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de cet essai ont insisté sur la nécessité d'améliorer la planification des projets afin de réduire le nombre de problèmes rencontrés en cours de route. La planification technique des projets, notamment, est pour elles un objet de préoccupation important. Cet aspect dépasse l'objectif de ce travail mais des recommandations générales pourront contribuer indirectement à améliorer cette dimension plus précise des projets.

La priorité en matière de planification et d'évaluation de projets est la suivante : il faut préciser plus clairement les objectifs des projets et les résultats attendus, et développer de meilleurs outils pour mesurer l'atteinte des résultats.

Pour ce faire, il est suggéré d'organiser une réunion à laquelle prendront part des représentants de toute la grande équipe des Ailes de l'Espérance : l'équipe au Canada, AEP au Pérou, la firme JRR

Durand à Lima ainsi que les intervenants sur le terrain, tant en Amazonie qu'à Ayacucho. Cet exercice, qui n'a jamais été fait auparavant, permettra non seulement à toute l'équipe de contribuer à la réflexion entourant le suivi et l'évaluation des projets en y apportant l'information que chacun détient, selon son rôle dans l'organisation, mais aussi de mettre toute l'équipe sur la même longueur d'ondes en matière de changements à apporter dans le futur. Dans l'idéal, cette réunion et son contenu seront préparés par l'administratrice d'AEP, en collaboration avec le bureau des Ailes de l'Espérance à Montréal. Il est important de choisir une personne qui présidera la réunion (cette personne devra avoir participé activement à la préparation de cette rencontre) de même qu'une autre chargée de prendre les notes et de rédiger un compte-rendu.

Au terme de cette rencontre, qui devrait se faire sur un jour ou deux (deux étant l'idéal), trois objectifs devront être atteints : préciser les objectifs projets d'accès à l'eau potable au Pérou, déterminer les informations demandées à la firme JRR Durand en amont de chaque projet et déterminer les modalités d'évaluation des projets.

1. Préciser, *ensemble*, les objectifs des projets d'accès à l'eau potable au Pérou

S'il semble évident à prime abord que l'objectif des interventions des Ailes de l'Espérance et d'AEP est de donner l'accès potable aux communautés démunies du Pérou, cela n'est pas si simple dans la réalité. Par exemple, la priorité doit-elle être donnée à la construction des infrastructures? Ou est-ce plutôt au renforcement des capacités des membres de la communauté en vue d'un développement plus global de cette dernière? Ces deux aspects des projets ont-ils la même importance ou l'un des deux doit-il primer sur l'autre? Les points de vue semblent diverger selon les intervenants à qui l'on parle au sein de l'équipe et il serait intéressant, même nécessaire, de faire le point à ce sujet afin d'ajuster les interventions, et l'allocation des ressources disponibles, en conséquence.

2. Déterminer les informations demandées à la firme JRR Durand en amont de chaque projet

Cela concerne autant l'aspect technique que l'aspect social des projets. Avant chaque projet, la firme JRR Durand fournit aux Ailes de l'Espérance et à AEP les *memorias*, soit un document contenant les résultats d'une étude socioéconomique menée dans la communauté visée par le projet ainsi que les détails techniques du projet qui y sera mis en œuvre.

La *memoria* est l'outil utilisé lors de la rédaction des demandes de subvention aux bailleurs de fonds. Il est donc important que l'information contenue soit suffisante pour répondre aux questions des formulaires de demande (bien que ces questions varient d'un bailleur de fonds à l'autre, elles se recoupent néanmoins largement). Cet aspect en lien avec les exigences des bailleurs de fonds devrait être principalement préparé par les Ailes de l'Espérance à Montréal. Pour ce faire, il faudra recenser les informations requises par les bailleurs de fonds, de façon générale (par exemple, situation socio-économique de la population cible, les aspects techniques du projet, la description des activités de renforcement des capacités et de la formation, l'évaluation des impacts sur l'environnement, la participation des femmes, etc.). Ces informations devront être collectées par JRR Durand, et présentée dans les *memorias*, lors de la planification du projet.

Par ailleurs, les informations contenues dans les *memorias* pourront servir de données de base lors du suivi de l'avancement du projet, de son évaluation et dans le cadre des enquêtes de satisfaction. Il est donc primordial de préciser les indicateurs qui devront être mesurés afin d'en faire le suivi périodiquement (cet aspect est discuté plus longuement lorsqu'il sera question des recommandations en lien avec l'évaluation des projets). À titre d'exemple, le taux d'accès à des installations sanitaires avant le projet sera mesuré, et indiqué dans la *memoria,* et c'est la valeur à laquelle on comparera la mesure du taux d'accès aux infrastructures d'assainissement suite à la réalisation du projet.

Finalement, tel que demandé par les personnes interrogées dans le cadre de cet essai, il sera important de mettre davantage l'emphase sur les aspects sociaux du projet dans les *memorias*. Par aspects sociaux, nous entendons tout ce qui touche la participation des bénéficiaires (notamment les femmes) ainsi que la formation et le renforcement des capacités des membres des comités d'eau, et de la population bénéficiaire en général. Les *memorias* devront préciser les objectifs à ce niveau, détailler les activités qui seront réalisées et décrire les résultats attendus. Cela pourra se refléter, également, à travers le choix des indicateurs de rendement qui seront retenus et qui, nécessairement, seront davantage de nature qualitative.

L'administratrice de *Alas de Esperanza Perú* étant familière avec le concept de modèle logique, il serait intéressant d'utiliser cet outil lors de la planification de chaque projet. Mme Arias Coronel pourra être en charge de créer le cadre logique et de le transmettre au bureau des Ailes de l'Espérance à Montréal. Il pourra ensuite être utilisé lors de la rédaction de demandes de subventions. À cette fin, le modèle de cadre logique utilisé à l'ancienne Agence canadienne pour le développement international pourrait être retenu (voir figure 5.1). Il pourra évidemment être modifié, voire simplifié, pour en faciliter l'utilisation au sein de l'organisation.

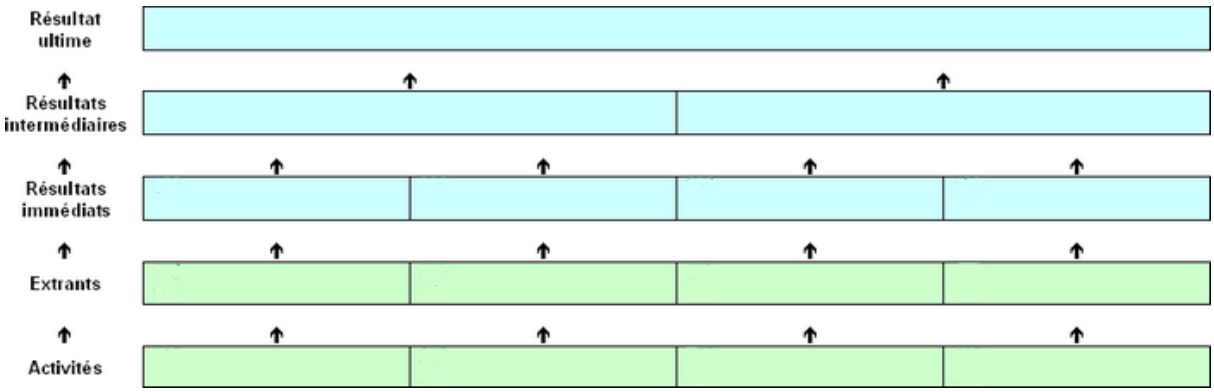

Figure 5.1 Le cadre logique de l'ACDI (tirée de : ACDI, 2013)

3. Déterminer les modalités d'évaluation des projets

Sachant que cet aspect de la gestion des projets en est encore à ses tous débuts, il se pourrait qu'il y ait plus d'efforts à y mettre. Il ne semble pas approprié de se lancer dès le départ dans une démarche participative d'évaluation car cela s'avèrerait un exercice trop complexe par rapport aux souhaits, aux capacités et aux ressources de ces organisations. Cependant, il est souhaitable de rendre ce processus le plus participatif possible, en incluant dans la réflexion le plus d'intervenants possible (selon des modalités qui pourront être choisies par les Ailes et AEP eux-mêmes). Il est important d'inclure les bénéficiaires dans le processus, et ce, dès le départ. En début de projet, il faudra les informer des tenants et aboutissants de la démarche d'évaluation ainsi que du rôle qu'ils auront à jouer au cours de cette dernière. Pour déterminer de quelle façon seront évalués les projets, les étapes d'élaboration d'une évaluation participative décrites dans le chapitre 3 pourront être suivies.

1) Déterminer l'objectif de l'évaluation : l'équipe des Ailes et d'AEP doit de se demander pourquoi ils souhaitent évaluer leurs projets. Un remue-méninges pourra être fait en équipe, animé par une personne ayant contribué à préparer le contenu de la réunion, et les idées lancées par les participants pourront être notées sur un tableau. En fin d'exercice, un seul objectif sera retenu. Par exemple, l'objectif pourra être choisi parmi les idées suivantes :

- « Clarifier les objectifs du projet et en estimer la pertinence
- Évaluer le progrès réalisé en direction de la réalisation des objectifs
- Dégager l'impact du projet
- Constater l'efficacité de l'utilisation des ressources
- Retenir les leçons tirées d'approches particulières
- Revoir la conception des activités courantes
- Évaluer la durabilité » (SEACAM, 2000).

2) Faire la répartition des rôles : le nombre d'employés étant très limité au sein des organisations partenaires, la répartition des rôles sera d'autant plus importante. À ce stade de la réunion, on pourra choisir un coordonateur du processus d'évaluation et déterminer qui fera quoi lors de la collecte des données. Qui sera en charge de réaliser les enquêtes auprès des bénéficiaires? L'administratrice d'AEP? des représentants de la firme JRR Durand? les intervenants terrain? Faut-il privilégier des membres de l'équipe parlant les langues autochtones locales (c'est-à-dire Darinka Pacaya Diaz pour l'asháninka et Maruja Barboza pour le quechua)?

Les gestionnaires des Ailes et d'AEP devront être impliqués à toutes les étapes de l'élaboration des modalités d'évaluation car ils ont une connaissance approfondie des projets. Par ailleurs, plus les gestionnaires participeront, plus ils développeront un sentiment d'appropriation envers le processus d'évaluation et plus ils risqueront d'en utiliser les résultats.

Les intervenants travaillant sur le terrain devront aussi être impliqués de très près dans cet exercice, en raison de leurs connaissances du terrain et de leur compréhension des dynamiques du projet. Leurs perceptions et leurs expériences seront nécessaires pour nourrir la réflexion des changements à amener en vue d'actions futures.

Les modalités de participation des bénéficiaires, si cela est jugé possible par l'équipe des Ailes et d'AEP, devront être déterminées durant la réunion. Il existe de nombreuses approches du suivi-évaluation participatif et le degré de participation des bénéficiaires y varie grandement. Il n'est peut-être pas nécessaire qu'un représentant des bénéficiaires participe à la réunion, mais il est souhaitable que leur participation soit aussi extensive que possible (Aubel, 1999). Ils pourraient, notamment, prendre part à l'analyse des résultats suite à la phase de collecte des données.

Lors de la réunion, il faudra préciser aux participants certains aspects en lien avec leur implication dans l'élaboration du processus d'évaluation, tels que :

- Le temps qu'ils devront y allouer;
- S'ils seront appelés à voyager, où, comment et combien de temps;
- Une description générale de ce qui est attendu d'eux (Howard-Grabman et Snetro, 2006).

3) Choisir les questions auxquelles l'évaluation doit répondre : dépendamment de l'objectif retenu, des questions seront définies. Étant donné qu'il s'agit d'un processus d'évaluation réalisé exclusivement à l'interne, sans l'aide d'un expert externe, il est préférable de limiter le nombre de questions d'évaluation et de s'assurer qu'il existe les ressources pour y répondre. Par exemple, une des personnes interrogées dans le cadre de cet essai a mentionné l'importance de mesurer en quoi les projets des Ailes de l'Espérance au Pérou contribuent concrètement à améliorer la qualité de vie des habitants des communautés touchées. Cet élément pourra être le point de départ pour formuler quelques questions auxquelles l'évaluation cherchera à répondre. Sinon, des questions générales pourront être formulées, telles que : « quels sont les besoins des communautés touchées par les projets et comment pouvons-nous y répondre? »; « Lors du déroulement des projets, qu'est-ce qui marche ou ne marche pas comme prévu? Quels obstacles sont rencontrés en cours de projet? »; « Le projet atteint-il les buts et objectifs fixés? » ou « Quels impacts ont les projets sur les bénéficiaires? ».

Le tableau 5.1 donne un aperçu des différents types de questions que l'on peut élaborer selon l'aspect évalué.

Tableau 5.1 Questions d'évaluation : quelques exemples (tiré de : Vanier, 1998, p. 15)

ASPECTS ÉVALUÉS	QUESTIONS
Besoins	• Quels sont les besoins de la clientèle et comment pouvons-nous y répondre ? • Le programme actuel répond-il toujours aux besoins de la clientèle ?
Conformité	• L'intervention est-elle réalisée de la façon prévue ? • Les intervenantes et intervenants appliquent-ils tous le modèle d'intervention de la même façon ?
Couverture	• Combien de personnes sont rejointes par notre intervention ? • Quelle proportion de la clientèle cible rejoint-on ?
Efficience	• Le programme (le projet ou l'activité) est-il trop coûteux ? • Quelle est la relation entre les coûts du programme et les résultats obtenus ? • Peut-on obtenir de meilleurs résultats sans accroître les coûts ou peut-on réduire les coûts et obtenir des résultats similaires ?
Implantation	• Quelles sont les caractéristiques des participantes et participants ? Rejoint-on la clientèle prévue ? • Tous les services prévus et planifiés sont-ils offerts ? • Qu'est-ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas comme prévu ? Quels sont les obstacles rencontrés ?
Pertinence	• Les activités de l'organisme sont-elles toujours pertinentes ? • Les buts et les objectifs de l'organisme ou du programme sont-ils encore valables ? • Les programmes ou les activités réalisés correspondent-ils aux objectifs ou à la mission de l'organisme ?
Qualité	• Quelle est la qualité de la communication entre les membres ? • Les services offerts sont-ils des services de qualité ?
Résultats (impact, efficacité ou effets)	• Le programme (le projet, l'activité ou l'organisme) atteint-il les buts et les objectifs fixés ? • Nos interventions changent-elles quelque chose aux problèmes auxquels nous nous adressons ? • Quels sont les effets du programme sur les personnes participantes ? Comment les activités affectent-elles les personnes participantes ?
Ressources	• Nos outils ou nos instruments sont-ils adéquats ? • Les personnes travaillant dans notre organisme ont-elles des compétences suffisantes ?
Satisfaction	• Le personnel est-il satisfait du fonctionnement de l'organisme ?

De plus, les points suivants peuvent aider à ne retenir que les questions essentielles:

- Y a-t-il des questions ou des indicateurs qui sont exigés par les donateurs, les participants ou d'autres acteurs en vue de leur faire rapport?
- Quel est l'objectif premier de l'évaluation? De quelles informations avons-nous besoin pour s'assurer que cet objectif sera atteint?
- En quoi le fait de répondre à cette question augmentera-t-il les capacités d'action ou de décision des participants?

- La réponse à cette question contribuera-t-elle à augmenter les connaissances dans ce domaine (au-delà du projet)?
- Y a-t-il suffisamment de ressources pour trouver les réponses à cette question? (Howard-Grabman et Snetro, 2006).

4) Retenir des indicateurs qui permettront de répondre à la ou les questions : lorsque la ou les questions d'évaluation seront choisies, des indicateurs permettant d'y répondre seront retenus. Il est important de choisir les indicateurs en équipe afin de s'assurer que tous les intervenants les comprennent et qu'ils seront réellement utilisés. Encore une fois, il vaut mieux restreindre le nombre d'indicateurs choisis afin de ne pas rendre le processus trop complexe à gérer. Au fil des années, si cela s'avère nécessaire, d'autres indicateurs pourront être ajoutés pour combler les nouveaux besoins en information qui pourront surgir. L'auteure de cet essai a préparé une liste non exhaustive d'indicateurs en lien avec les projets d'eau potable, d'assainissement et d'hygiène. Elle sera remise aux organisations, en français et en espagnol (version en français à l'annexe 3), afin qu'ils puissent s'en inspirer.

Il faut prendre le temps de choisir les indicateurs en équipe, même s'il peut être tentant de donner cette tâche à une seule personne, car cela présente d'importants avantages à long terme :

- Plus grande flexibilité du processus;
- Plus grand sentiment d'appartenance au processus de suivi-évaluation par l'ensemble des acteurs du projet;
- Obtention de meilleurs résultats en fin de processus;
- Renforcement des capacités de suivi et d'évaluation;
- Les impacts du projet s'en trouvent améliorés (Lennie et autres, 2011).

5) Déterminer de quelle façon sera collectée l'information : lors du choix des indicateurs, il faudra identifier, simultanément, de quelles sources on pourra tirer l'information pour les mesurer (les bénéficiaires, les autorités municipales, les employés du centre médical, les professeurs, les membres du comité d'eau, etc.). Il faudra absolument s'assurer que la source d'information existe, qu'elle est disponible, qu'elle est fiable et que l'on disposera du temps nécessaire pour mesurer les

indicateurs choisis. Par exemple, si l'un des indicateurs retenus est le taux de mortalité infantile dans la communauté ciblée, il faudra nécessairement plusieurs années pour constater un changement à ce niveau. Il faudra aussi s'assurer que cette donnée est mesurée par les autorités médicales locales. Pour chaque indicateur, il sera nécessaire de déterminer les informations de base à collecter, soit la valeur des indicateurs avant le début de projet. Cela permettra de les comparer à celles qui seront obtenues en cours de projet et suite à sa fin. Si l'on garde pour exemple le taux de mortalité infantile, l'information de base sera le taux de mortalité infantile dans la communauté avant le début du projet.

Ensuite, il est nécessaire de choisir la façon dont l'information sera collectée. Le ferons-nous par une enquête auprès des bénéficiaires? Par l'observation des réunions du comité d'eau? Une entrevue individuelle ou de groupe? Une assemblée communautaire?

Si la collecte des données se fait en équipe, il sera important de prévoir un moment, à la fin de chaque journée de collecte, pour faire un retour sur l'expérience et une première analyse des données collectées. Cela permettra de discuter de la pertinence de la méthode utilisée (des questions de l'enquête ou des entrevues, notamment), de l'ajuster si nécessaire et de noter des faits observés mais qui n'ont pas été inclus dans les notes.

S'il est décidé de réaliser des entrevues, deux outils pourront être utilisés : le guide d'entrevue ou le questionnaire. Ce dernier est un outil de l'approche conventionnelle qui consiste à poser les mêmes questions à chaque interviewé. Un guide d'entrevue est un outil plus flexible qui guide l'intervieweur mais qui lui permet d'adapter ses questions au fil de l'entrevue. Les questions y sont ordonnées de la façon suivante : des plus faciles aux plus difficiles et des moins intimes aux plus intimes (touchant des sujets sensibles). Elles peuvent aussi mener à des réponses de type quantitatives ou qualitatives (Aubel, 1999). Idéalement, les questions sont ouvertes (pas de réponses oui ou non), elles n'induisent pas la réponse dans leur formulation (par exemple, « appréciez-vous que les infrastructures construites dans votre communauté soient fonctionnelles? ») et elles ne comprennent pas deux interrogations dans la même question (par exemple, « les femmes ont-elles participé au développement du projet et ont-elles acquis de nouveaux rôles dans la communauté? »). De plus, des « questions d'approfondissement et de

suivi » (Aubel, 1999) devraient être utilisées. Par exemple, la question « quelle est votre appréciation du travail du comité d'eau dans votre communauté? » peut être suivie de la question d'approfondissement « pourquoi jugez-vous qu'il ne remplit pas toutes ses responsabilités? » et ensuite de la question de suivi, adressée à tout le groupe « êtes-vous d'accord avec ce qui vient de se dire? » (Aubel, 1999).

Pour les entrevues de groupes, les étapes suivantes sont suggérées :

« 1) Before the interview starts
Choose a quiet, secluded spot
Verify the characteristics of group participants
Limit the number of participants to approximately 10
Seat participants in a circle
Sit at the same level

2) Introduction to the interview
Greet the participants
Explain the purpose of the interview
Assure them of the confidentiality of their responses
Encourage the participation of all group members

3) Facilitate the group discussion
Conduct the interview in the local language
Use interview guide to structure the interview
Interview should last 1 to 1 1/2 hours
Take as many notes as possible

4) Ending the interview
Review interview guide
Thank the participants » (Aubel, 1999).

Lors de chaque entrevue, une personne doit être en charge de prendre des notes. La prise de notes doit être faite de façon efficace pour assurer le succès de la collecte des données. L'auteur Judy Aubel (1999) suggère que les principes suivants doivent être respectés :

- Elles doivent être rédigées à la première personne;
- Elles doivent rendre compte des idées principales et des mots-clés;
- Elles doivent faire l'usage des citations;
- Elles doivent rapporter les idées telles quelles, sans en filtrer ou modifier le contenu;

- Elles doivent rendre compte des différentes opinions exprimées dans les groupes interviewés.

6) Déterminer de quelle façon sera analysée l'information : une fois que l'on aura déterminé quelle information sera collectée et comment, encore faut-il décider de la façon dont elle sera compilée et analysée. Sachant que l'organisation n'a pas les ressources pour faire appel à un expert externe, les membres de l'équipe en charge de faire ce travail devront faire appel au « sens commun », c'est-à-dire tirer des conclusions tout en étant conscients qu'il peut y avoir des lacunes au niveau de la méthodologie. Quoiqu'il en soit, le simple fait de faire cette démarche permettra de mieux comprendre la façon dont les projets se déroulent et leurs impacts sur les populations bénéficiaires.

Lors de l'analyse des informations collectées, des leçons pourront être tirées. Chaque « leçon apprise » peut être présentée de façon à répondre aux cinq questions suivantes (qui sont suivies d'un bref exemple pour les illustrer):

- À quel thème se rapport la leçon apprise?
  Par exemple, cela peut être aux compétences acquises par les membres du comité d'eau.
- Quelle était l'idée ou l'hypothèse initiale?
  L'idée de départ était que les activités de formation organisées par l'ONG seraient suffisantes pour assurer un bon fonctionnement du comité d'eau.
- Quelle est notre idée ou hypothèse à présent?
  L'idée révisée est que les activités de formation organisées par l'ONG doivent mettre davantage l'accent sur le leadership des membres du comité d'eau et la communication.
- Quels exemples peuvent illustrer cette idée ou hypothèse révisée?
  Les membres du comité d'eau n'ont pas su convaincre les villageois de la nécessité d'augmenter la contribution familiale au système d'eau pour son entretien.
- Pourquoi avons-nous remis en question les idées ou hypothèses initiales?
  La perspective de devoir payer un tarif plus élevé pour l'eau a été très mal reçue lors d'une réunion communautaire et les membres du comité d'eau ont dû faire appel à l'ONG pour convaincre les villageois de la légitimité de cette décision (IFAD, 2002).

7) Planifier de quelle façon sera utilisée l'information : de quelle façon l'information collectée pourra-t-elle bénéficier aux projets? À qui l'information sera-t-elle distribuée : à l'équipe? aux bénéficiaires? aux bailleurs de fonds? aux donateurs? Tout dépendra évidemment de l'objectif de l'évaluation. En tout état de cause, les membres de l'équipe pourront réfléchir à cette question dès la réunion. Il est important de prévoir une transmission des résultats de l'évaluation à la communauté où s'est déroulé le projet. Cela permettra d'avoir leurs perceptions des résultats et d'en discuter avec eux. Cet exercice pourra s'avérer très enrichissant pour la planification des futurs projets. Pour chaque communauté, un rapport final d'évaluation sera rédigé et soigneusement classé (de façon électronique). Une section de ce rapport pourra s'intituler « Leçons apprises et leurs applications sur les futurs projets » afin de concrétiser les apprentissages tirés de ce processus d'évaluation. Consignés, ces rapports d'évaluation seront une mine d'or d'information disponible à long terme. On évitera ainsi que les renseignements relatifs aux projets ne soient gardés que « dans la tête » des gens qui y ont participé et ne soient disponibles que tant que les différents intervenants seront à l'emploi des Ailes ou d'AEP.

8) Établir un plan de travail avec un échéancier : lorsque les étapes précédentes auront été abordées, une esquisse de plan de travail, incluant un échéancier et une répartition des rôles, pourra être élaborée durant la réunion. Cependant, un tel travail ne devra pas être réalisé en détails pendant la réunion. La personne coordonnant le processus d'évaluation pourra préciser le plan de travail et l'échéancier suite à la rencontre et les transmettre aux membres de l'équipe en même temps que le compte-rendu de la réunion. Le tableau 3.5 du présent essai, soit la matrice de planification de la collecte et de l'analyse des données, pourra être utilisé et partagé entre tous les intervenants participant au processus d'évaluation (cependant, la responsabilité de le remplir et de le tenir à jour reviendra à la personne choisie pour coordonner l'évaluation). Tout au long du projet, un tableau de bord semblable à celui fourni par le gouvernement du Québec dans le cadre du Programme québécois de développement international pourra être utilisé afin de faire le suivi de chaque indicateur retenu. Ce dernier est présenté au tableau 5.2.

Tableau 5.2 Exemple de tableau de bord (tiré de : Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF), 2011)

À compléter lors de la planification du projet				À compléter en cours de projet		
Résultats **Prévus**	**Indicateurs de rendement**	**Situation de départ/ Donnée de base**	**Cibles à la fin du projet**	**Résultats atteints** **Année 1** **Progrès réalisé**	**Résultats atteints** **Année 2** **Progrès réalisé (cumulatif)**	**Résultats atteints -** **FINAL**

Tel que suggéré par l'une des personnes interrogées dans le cadre de cet essai, il sera important d'organiser davantage d'assemblées communautaires (réunions avec l'ensemble du village) en cours de projet, dans le but d'évaluer le niveau de satisfaction des bénéficiaires. Jusqu'à présent, les assemblées sont plutôt de nature informative, le ou la représentant(e) d'AEP ou de JRR Durand transmettant de l'information aux villageois, et concernent surtout les responsabilités du comité d'eau. Un tel exercice permettra d'avoir un retour d'information rapide de la part des bénéficiaires et d'ajuster, si nécessaire, les interventions au fur et à mesure que le projet avance. Il faudra également prévoir une façon de transmettre les résultats de telles assemblées aux équipes de Lima et de Montréal (comptes-rendus écrits ou comptes-rendus verbaux).

L'organisation de la réunion d'équipe devrait idéalement être répétée de façon annuelle (avec un ou une représentant(e) du bureau de Montréal, sur place ou par *Skype*). La première réunion pourra s'avérer plus complexe à planifier et à réaliser et demander plusieurs heures de travail (en amont, durant et en aval), certes, mais il est important que cette pratique s'ancre dans la vie de l'organisation à long terme. Pour les années subséquentes, cette réunion sera une opportunité de mettre tout le monde à jour sur le déroulement des projets en Amazonie et dans les Andes ainsi que de faire un retour sur la planification et l'évaluation de projets. Des ajustements pourront être proposés et adoptés. Cela répondra également au besoin de créer davantage de cohésion au sein de la grande équipe des Ailes de l'Espérance, d'*Alas de Esperanza Perú* et de la firme JRR Durand.

5.2 Formation des intervenants sur le terrain

Depuis plusieurs années, il est question au sein des Ailes de l'Espérance du besoin de renforcer la dimension sociale des projets, c'est-à-dire en ce qui a trait à la gestion et à l'administration des systèmes d'eau potable. Pour cela, il est nécessaire que les intervenants sur le terrain soient mieux outillés dans leur rôle de formateurs, notamment en structurant davantage les activités de renforcement des capacités auprès des communautés. Ce besoin a également été exprimé par plusieurs des personnes interrogées dans le cadre de cet essai.

Pour combler cette lacune, un atelier de formation conçu par des experts pourrait être organisé. Les Ailes de l'Espérance et *Alas de Esperanza Perú* travaillent de plus en plus avec d'autres ONG dans le cadre de leurs projets, et ces dernières ont une longue expérience en matière de renforcement des capacités et d'accompagnement des communautés rurales du Pérou. *Alas de Esperanza Perú* pourra consulter ces ONG afin de déterminer si l'une d'elles a les ressources et la disponibilité de créer une formation sur mesure qui sera donnée aux intervenants terrain d'AEP. En plus des intervenants terrain, il serait judicieux que cette formation se déroule en présence de l'administratrice d'AEP et de représentants des Ailes de l'Espérance (si cela coïncide avec leur présence au Pérou) afin que tout le monde puisse avoir le même niveau d'information. Des intervenants de la firme JRR Durand pourront aussi être invités à participer à cette rencontre, si cela s'avère pertinent.

L'administratrice d'AEP devra participer de près à la préparation du contenu de cette formation afin de s'assurer qu'elle soit adaptée aux besoins réels des intervenants sur le terrain. Ces derniers pourront aussi être consultés afin qu'ils expriment le type d'information qu'ils souhaitent recevoir à travers un tel exercice. Cette formation devra certainement se faire au minimum sur deux jours. Évidemment, cet atelier ne pourra, à lui seul, remédier au problème mais il s'agira certainement d'un pas dans la bonne direction.

Inévitablement, l'organisation d'un tel événement requerra un investissement financier important de la part des Ailes de l'Espérance. Cependant, les avantages qu'ils sont susceptibles de tirer d'une meilleure formation de leurs intervenants terrain à long terme surpassent largement les coûts d'un tel exercice à court terme.

En ce qui concerne la formation des intervenants terrain sur l'aspect technique, il serait souhaitable qu'ils aient tous un minimum de formation sur le fonctionnement et l'entretien des infrastructures d'eau potable (d'assainissement et d'irrigation également, dans certains cas) dans le but de mieux accompagner les membres des comités d'eau et les opérateurs des infrastructures. Si nécessaire, il pourra être demandé au personnel de JRR Durand de donner cette formation aux intervenants sur le terrain.

CONCLUSION

Au début de cet essai, l'auteure avait pour objectif de documenter la théorie du suivi et de l'évaluation des projets de développement international, en mettant l'accent sur les approches participatives, dans le but de proposer un protocole de suivi et d'évaluation « clé en main » à l'ONG canadienne les Ailes de l'Espérance. En cours de processus, la revue de littérature lui a permis de réaliser qu'un tel objectif ne correspondait pas à l'esprit dans lequel une démarche de suivi-évaluation participatif devait être élaborée. L'objectif de l'essai a donc été révisé afin de donner un plus grand rôle aux intervenants des Ailes de l'Espérance, de *Alas de Esperanza Perú* et de la firme JRR Durand dans la création de ce protocole. Ainsi, des recommandations ont été formulées quant à la marche à suivre pour améliorer la planification, le suivi et l'évaluation des projets d'eau potable au Pérou. En ce sens, l'objectif de fournir un protocole de suivi-évaluation n'a pas été atteint mais l'auteure estime que les conseils contenus dans le chapitre cinq présentent un potentiel d'action beaucoup plus intéressant pour les organismes visés. En effet, ce n'est qu'en prenant part activement au processus d'élaboration du protocole de suivi-évaluation que les intervenants chargés de l'implanter pourront le comprendre et se l'approprier. Il est évident que l'absence d'un expert externe dans la conduite du processus pourra rendre ce dernier plus complexe à mener pour les employés des Ailes, d'AEP et de JRR Durand mais, même s'il n'est pas parfait, le résultat représentera néanmoins une nette amélioration par rapport à la situation de départ.

Dans l'introduction et la mise en contexte du présent essai, l'auteure a donné la priorité à la reddition de comptes auprès des bailleurs de fonds comme motif principal de mettre en œuvre un processus de suivi et d'évaluation de projet. Lors de discussions avec la direction des Ailes de l'Espérance, avant le début de la rédaction du présent travail, il avait également été convenu que l'essai aurait pour finalité de proposer un protocole de suivi-évaluation permettant de satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds. Or, après avoir parlé avec quatre intervenants des Ailes de l'Espérance et de *Alas de Esperanza Perú*, il s'est avéré que la priorité pour eux était plutôt de s'assurer que leurs projets répondaient réellement aux besoins des bénéficiaires et que ces derniers y puisaient l'élan et les savoirs nécessaires pour poursuivre eux-mêmes le développement de leur communauté. De plus, les personnes interrogées souhaitaient avoir en main un outil

d'apprentissage leur permettant de mieux planifier les projets et de ne pas répéter les mêmes erreurs d'une année à l'autre. Il est important de préciser ici que l'un n'empêche pas l'autre; même si l'objectif principal des Ailes et d'AEP est la mesure de la satisfaction des bénéficiaires et des impacts du projet sur leur qualité de vie, il sera tout à fait possible de mettre en œuvre un processus de suivi-évaluation répondant aux exigences des bailleurs de fonds (notamment avec l'utilisation du cadre logique et des indicateurs de rendement).

L'auteure tient à souligner qu'elle est consciente que les recommandations contenues dans ce chapitre pourraient être perçues comme étant trop abstraites par certains membres de l'équipe, alors que, très concrètement, leur énergie devrait être mise à donner l'accès à l'eau potable aux communautés appauvries du Pérou. Cependant, elle est convaincue que ces conseils sont un minimum à faire pour que les Ailes de l'Espérance, *Alas de Esperanza Perú* et la firme JRR Durand gèrent leurs projets de façon plus efficace. Elle comprend par ailleurs qu'il peut y avoir un grand écart entre la théorie de la gestion de projet et son application dans la réalité mais ce n'est qu'en tentant de mettre en pratique les recommandations contenues dans cet essai que ces organisations pourront découvrir ce qui fonctionne pour elles et ce qui ne leur convient pas. En amorçant un tel processus de planification et d'évaluation des projets en équipe, il ne pourra que s'améliorer au fil des années, avec l'expérience et l'apprentissage que les intervenants de ces organisations acquerront, ensemble.

Suite au dépôt de cet essai, l'auteure s'engage à traduire les recommandations en espagnol et à les transmettre aux équipes des Ailes de l'Espérance et de *Alas de Esperanza Perú*. Elle se rendra également disponible pour aller présenter ses conclusions en personne, au bureau des Ailes de l'Espérance à Montréal. En tant que vice-présidente du conseil d'administration, elle fera le suivi de l'implantation des recommandations à long terme, si ces dernières sont acceptées par les deux ONG.

Le suivi-évaluation participatif est un concept extrêmement intéressant dans le cadre de projets de développement international. À lui seul, il est un outil d'apprentissage et de renforcement des capacités dont peuvent bénéficier tant les intervenants que les populations ciblées par les projets. Dans ce le cadre de programmes où l'un des objectifs principaux est *l'empowerment* des

communautés laissées pour compte, comme c'est le cas pour les Ailes de l'Espérance et ses partenaires au Pérou, le SÉP semble s'imbriquer de façon très logique dans la planification et le déroulement des interventions. Dans la théorie et sur papier, le SÉP est une notion qui, bien que pouvant être coûteuse et complexe à implanter, semble ne présenter que des avantages. Cependant, très peu d'études empiriques ont été réalisées sur le sujet. Dans le futur, il serait intéressant d'étudier les impacts réels du SÉP sur les projets, notamment par rapport aux processus de suivi-évaluation de type conventionnel. De telles études permettraient d'enrichir la littérature sur le sujet et de contribuer à théoriser la pratique du SÉP, et ce, en vue d'une application plus large de ce concept encore relativement peu connu.

RÉFÉRENCES

Adebo, S. (2000). Training Manual on Participatory Rural Appraisal. *In* Food Security and Nutrition Network. *Resource Library.* http://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/pra_guide.pdf (Page consultée le 29 juillet 2014).

Agence canadienne de développement international (2013). Les outils de la Gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide pratique. *In* Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada. *La gestion axée sur les résultats.* http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/nat-92213444-n2h (Page consultée le 23 juillet 2014).

Ailes de l'Espérance (s.d.). L'organisme. *In* Les Ailes de l'Espérance. *Les Ailes de l'Espérance.* http://www.ailesdelesperance.org/organisme.html (Page consultée le 2 septembre 2014).

Akpo, P. E. J., Somakpo, T. M. S. et Tchokpon, A. N. A. (2006). *Gouvernance et efficacité des politiques de financement du développement.* Document non-publié.

Aubel, J. (1999). *Participatory Program Evaluation Manual. Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process.* Baltimore, Catholic Relief Services under Institutional Strengthening, 86 p.

Banque Mondiale. (s.d.). *Module 2 - définition de l'évaluation et du suivi des projets / programmes.* Document non-publié.

Beck, T. et Stelcner, M. (1997). *Guide to gender-sensitive indicators.* Ottawa, Agence canadienne de développement international, 92 p.

Billig, P., Bendahmane, D. et Swindale, A. (1999). *Water and Sanitation Indicators Measurement Guide.* Washington, Food and Nutrition Technical Assistance, 25 p. (Collection Series Title 3 Indicator Guides).

Bonnal, J. (s.d.). Le cycle des projets. *In* Food and Agriculture Organization. *Cours: la formulation participative des projets.* http://www.fao.org/Participation/french_website/content/project_cycle_fr.html (Page consultée le 16 juillet 2014).

Bouchard, É. (2009). Glossaire des indicateurs. *In* Secrétariat du Conseil du trésor. *Publications.* http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Glossaire_des_indicateurs_-_2009.pdf (Page consultée le 25 juillet 2014).

Bucci, M. et Hadjaj-Castro, H. (2010). *Le suivi des interventions de développement : prise en compte des différentes perspectives des acteurs.* Colette Acheroy édition, Bruxelles, 92 p.

Burke, B. (1998). Evaluating for a change: Reflections on participatory methodology. *New Directions for Evaluation,* vol. 1998, n° 80, p. 43-56.

Clark, M. et Sartorius, R. (2004). *Monitoring & Evaluation: some tools, methods and approaches.* Washington, The World Bank, 26 p. (Collection The World Bank).

Coupal, F. (2000). *Suivi et évaluation participatifs fondés sur les résultats.* Mosaic.net International, Inc., 12 p.

Crawford, I.M. (1997). *Marketing Research and Information Systems.* Rome, FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION, 121 p. (Collection Marketing and Agribusiness Texts).

Cullen, A. et Coryn, C.L.S. (2011). Forms and functions of participatory evaluation in international development: a review of the empirical and theorical literature. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation,* vol. 7, n° 16, p. 32-47.

Cullen, A.E., Coryn, C.L.S. et Rugh, J. (2011). The politics and consequences of including stakeholders in international development evaluation. *American Journal of Evaluation,* vol. 32, n° 3, p. 345-361.

Delcourt, L. (3 juin 2008). Aide au développement de l'Union européenne: perspective critique. *Alternatives Sud,* . http://www.cetri.be/spip.php?article667&lang=fr (Page consultée le 11 novembre 2012).

Demetriades, J. Gender Indicators: What, Why and How? *In* Organisation de coopération et de développement économiques. http://www.oecd.org/dac/gender-development/43041409.pdf (Page consultée le 21 juillet 2014).

Estrella, M., Blauert, J., Campilan, D., Gaventa, J., Gonsalves, J., Guijt, I., Johnson, D. et Ricafort, R. (2004). *L'évaluation et le suivi participatifs. Apprendre du changement.* Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 400 p.

EVAL (s.d.). Les différents types d'évaluation. *In* EVAL. *Le suivi et l'évaluation.* http://www.eval.fr/Pages/types.aspx (Page consultée le 29 juillet 2014).

Food and Agriculture Organization (2014). Gestion axée sur les résultats – Foire aux questions. *In* Food and Agriculture Organization. http://www.fao.org/about/strategic-planning/rbm/fr/ (Page consultée le 25 juillet 2014).

France. Agence Française de Développement (2011). Principes fondateurs : la Déclaration de Paris. *In* Agence Française de Développement. *Efficacité de l'aide.* http://www.afd.fr/home/AFD/L-AFD-s-engage/efficacite-aide/declaration-paris (Page consultée le 25 juillet 2014).

Groverman, V. (1996). *Manuel de Référence du Promoteur de Groupe - Guide pratique pour la constitution de groupes ruraux d'auto-assistance.* Cook, J.; Thomas, G. édition, Rome, FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION, 145 p.

Guijt, I. et Gaventa, J. (1998). Participatory Monitoring & Evaluation: Learning from Change. *IDS Policy Briefing,* , n° 12. https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/PB12.pdf (Page consultée le 29 juillet 2014).

Guijt, I. (1999). *Participatory monitoring and evaluation for natural resource management and research.* Chatham, Natural Resources Institute, 20 p.

Herfkens, E. et Bains, M. (s.d.). *Reaching our Development Goals: Why Aid Effectiveness Matter.* Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, 35 p.

Hernandez, O. et Tobias, S. (2010). *Access and behavioral outcome indicators for water, sanitation, and hygiene.* Washington, USAID, 81 p.

Howard-Grabman, L. et Snetro, G. (2006). *How to mobilize communities for health and social change.* Baltimore, USAID, 264 p.

Insull, D. et Nash, C.E. (1991). Formulation des projets d'aquaculture. *In* FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION. http://www.fao.org/docrep/003/t0403f/T0403F00.htm (Page consultée le 25 juillet 2014).

International Fund for Agricultural Development (2002). Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural. *In* Anonyme. *International Fund for Agricultural Development.* http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/index.htm (Page consultée le 09/03 2012).

International Institute for Sustainable Development (1999). Rapid Rural Appraisal (RRA). *In* International Institute for Sustainable Development. *Participatory research for sustainable livelihoods: A guide for field projects on adaptive strategies.* http://www.iisd.org/casl/caslguide/rapidruralappraisal.htm (Page consultée le 29 juillet 2014).

International Union for Conservation of Nature (s.d.). Module 4: Monitoring and Reporting and PowerPoint presentation - Operational Monitoring, Performance Monitoring, Reporting, Designing a Monitoring Plan. *In* International Union for Conservation of Nature. *Training Course.* https://www.iucn.org/knowledge/monitoring_evaluation/training/ (Page consultée le 25 juillet 2014).

King, J.A. (1998). Making sense of participatory evaluation practice. New Directions for Evaluation, vol. 1998, n° 80, p. 57-67.

Kusek , J.Z. et Rist, R.C. (2004). *Ten steps to a result-based monitoring and evaluation system.* Washington, The World Bank, 268 p.

La Gra, J. (1990). *A commodity systems assessment methodology for problem and project identification.* Moscow, Idaho, University of Idaho, 1999 p.

Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M. et Skuse, A. (2011). Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation toolkit. *In* Better Evaluation. *Resources.* http://betterevaluation.org/toolkits/equal_access_participatory_monitoring (Page consultée le 25 juillet 2014).

Mehta, M.V.R. (2000). *Indicateurs sectoriels et indicateurs de performance de projet dans le sous-secteur de l'adduction d'eau et d'assainissement.* Tunis, Groupe de la Banque africaine de développement, 25 p.

Narayan, D. (1993). *Participatory Evaluation. Tools for Managing Change in Water and Sanitation.* Washington, The World Bank, 140 p. (Collection World Bank Technical Paper).

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (s.d.). Aide publique au développement : définition et champ couvert. *In* Organisation de coopération et de développement économiques. *Statistiques de l'aide.* http://www.oecd.org/fr/cad/stats/aidepubliqueaudeveloppementdefinitionetchampcouvert.htm (Page consultée le 25 juillet 2014).

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.* Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, 39 p. (Collection OECD Publications).

Parks, W., Grey-Felder, D., Hunt, J. et Byrne, A. (2005). *Who Measures Change? An Introduction to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change.* South Orange, New Jersey, Communication for Social Change Consortium, 44 p.

Perroualz, G., Fioroni, C. et Carbonnier, G. (2010). Évolutions et enjeux de la coopération internationale au développement. *Revue internationale de politique de développement,* , n° 1. http://poldev.revues.org/124 (Page consultée le 11 novembre 2012).

Québec. Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (2011). Plan de mise en oeuvre (PMO) du Programme québécois de développement internationale (PQDI). *In* Ministère des Relations internationales et de la Francophonie. *Ministère des Relations internationales et de la Francophonie* . https://www.mrifce.gouv.qc.ca/content/Documents/fr/PQDI_PMO.pdf (Page consultée le 25 juillet 2014).

Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (2002). Le suivi environnemental : Guide à l'intention de l'initiateur de projet. *In* Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. *Évaluations environnementales.* http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/evaluations/documents/guide-suivi-enviro.pdf (Page consultée le 25 juillet 2014).

Rajalahti, R., Woelcke, J. et Pehu, E. (2005). *Monitoring and Evaluation for World Bank Agricultural Research and Extension Projects: A Good Practice Note.* Washington, The World Bank, 102 p. 20. (Collection Agriculture and Rural Development Discussion Paper).

Réseau d'expertise E7 pour un environnement global (s.d.). *Évaluation des impacts environnementaux: vue d'ensemble présentée par les sociétés d'électricité.* Montréal, 25 p.

Rietbergen-McCracken, J. et Narayan, D. (1998). *Participation and Social Assessment: Tools and Techniques.* Washington, The World Bank, 347 p.

Rop, R. (2010). *Mainstreaming Gender in Water and Sanitation : Gender in Water and Sanitation.* Nairobi, Water and Sanitation Program, 38 p.

SEACAM (2000). *D'une bonne idée à un projet réussi: Manuel pour le développement et la gestion de projets à l'échelle locale.* Paris, SEACAM/UNESCO, 158 p.

Servet, J. (2010). Aide au développement : six décennies de trop dits et de non dits. *Revue de la régulation,* vol. 7, n° Septembre 2010. http://regulation.revues.org/7813 (Page consultée le 11 novembre 2012).

Simard, P., O'Neill, M., Champagne, D. et Paré, G. Construire un plan d'évaluation et recueillir les données. *In* Institut national de santé publique du Québec. *Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés.* http://www.rechercheparticipative.org/comment_04.html (Page consultée le 23 juillet 2014).

Slocum, N. (2006). *Méthodes participatives: un guide pour l'utilisateur.* Fondation Roi Baudouin et viWTA édition, Belgique, 201 p.

Smout, I. (2000). The evolution of international policy on water supply and sanitation. *Journal of European Area Studies,* vol. 8, n° 1, p. 27-33.

Solis, H. (s.d.). *Sistema de indicadores del avance en la gestión de sus juntas afiliadas en función de sus enfoques de trabajo*. Cuenca, Protos Ecuador, 20 p.

Strauss, M. (2014a). *Programme québécois de développement international (PQDI) - formulaire de présentation de projets 2014-2015 - Projet eau potable, hygiène et sécurité alimentaire pour la communauté éloignée de pillucho au pérou.* Document non-publié.

Strauss, M. (2014b). *Connaissance personnelle de l'auteure de l'essai de l'ONG les Ailes de l'Espérance, en qualité de vice-présidente du conseil d'administration.* Document non-publié.

Taylor-Powell, E. et Henert, E. (2008). *Developing a logic model: teaching and training guide.* Madison, University of Wisconsin, 118 p.

Thérien, J. (2001). Un demi-siècle d'aide au développement. *Lien social et Politiques,* n° 45, p. 89-103.

United Nations Population Fund (2004). *Outil Numéro 6: Indicateurs de Programme.* New York, United Nations Population Fund, 13 p.

Vanier, C. (1998). *Fascicule 2: Méthodologie d'évaluation participative.* Montréal, Université du Québec à Montréal, 32 p.

World Health Organization et UNICEF (2014). *Progress on sanitation and drinking-water - 2014 update.* Genève, WHO/UNICEF, 67 p.

BIBLIOGRAPHIE

Adebo, S. (2000). Training Manual on Participatory Rural Appraisal. *In* Food Security and Nutrition Network. *Resource Library.* http://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/pra_guide.pdf (Page consultée le 29 juillet 2014).

Agence canadienne de développement international (2001). Comment faire une évaluation? L'évaluation participative. *In* Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada. http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUImages/Performancereview3/$file/evl-participative.pdf (Page consultée le 25 juillet 2014).

Agence canadienne de développement international (2013). Les outils de la Gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide pratique. *In* Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada. *La gestion axée sur les résultats.* http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/nat-92213444-n2h (Page consultée le 23 juillet 2014).

Agence canadienne de développement international (2014). Manuel en environnement pour les initiatives de développement communautaire. *In* Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada. *Financement pour des projets de développement international.* http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/JUD-47134825-NVT (Page consultée le 23 juillet 2014).

Ailes de l'Espérance (s.d.). L'organisme. *In* Les Ailes de l'Espérance. *Les Ailes de l'Espérance.* http://www.ailesdelesperance.org/organisme.html (Page consultée le 2 septembre 2014).

Akpo, P. E. J., Somakpo, T. M. S. et Tchokpon, A. N. A. (2006). *Gouvernance et efficacité des politiques de financement du développement.* Document non-publié.

Anatole, S. (2005). *Public involvement through participatory monitoring and evaluation.* Document non-publié.

Aubel, J. (1999). *Participatory Program Evaluation Manual. Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process.* Baltimore, Catholic Relief Services under Institutional Strengthening, 86 p.

Aubel, J. (2004). *Participatory monitoring & evaluation for hygiene improvement. beyond the toolbox: What else is required for effective PM&E? A literature review.* Document non-publié.

Banque Mondiale. (s.d.). *Module 2 - définition de l'évaluation et du suivi des projets / programmes.* Document non-publié.

Beck, T. et Stelcner, M. (1997). *Guide to gender-sensitive indicators.* Ottawa, Agence canadienne de développement international, 92 p.

Bennett, C., Bloom, E., Kummer, B., Kwaterski, J. et Rivero, G. (2004). *Community-driven tools for data collection and decision making - The PISA Action Guide.* Washington, Pact Publications, 58 p.

Billig, P., Bendahmane, D. et Swindale, A. (1999). *Water and Sanitation Indicators Measurement Guide.* Washington, Food and Nutrition Technical Assistance, 25 p. (Collection Series Title 3 Indicator Guides).

Bonnal, J. (s.d.). Le cycle des projets. *In* Food and Agriculture Organization. *Cours: la formulation participative des projets.* http://www.fao.org/Participation/french_website/content/project_cycle_fr.html (Page consultée le 16 juillet 2014).

Bouchard, É. (2009). Glossaire des indicateurs. *In* Secrétariat du Conseil du trésor. *Publications.* http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Glossaire_des_indicateurs_-_2009.pdf (Page consultée le 25 juillet 2014).

Bucci, M. et Hadjaj-Castro, H. (2010). *Le suivi des interventions de développement : prise en compte des différentes perspectives des acteurs.* Colette Acheroy édition, Bruxelles, 92 p.

Burke, B. (1998). Evaluating for a change: Reflections on participatory methodology. *New Directions for Evaluation,* vol. 1998, n° 80, p. 43-56.

Chambers, R. (1994). Participatory Rural Appraisal (PRA): Challenges, Potentials and Paradigm. *World Development,* vol. 22, n° 10, p. 1437-1454.

Chaplowe, S.G. (2008). *Planifier le suivi et l'évaluation: directives et outils.* Washington, American Red Cross, 33 p.

Clark, M. et Sartorius, R. (2004). *Monitoring & Evaluation: some tools, methods and approaches.* Washington, The World Bank, 26 p. (Collection The World Bank).

Cohen, E. et Martinez, R. (2002). *Manual: formulacion, evaluacion y monitoreo de proyectos sociales.* CEPAL édition, Santiago de Chile, Organisations des Nations Unies, 173 p.

Coupal, F. (2000). *Suivi et évaluation participatifs fondés sur les résultats.* Mosaic.net International, Inc., 12 p.

Cousins, J.B. et Earl, L.M. (1992). The Case for Participatory Evaluation. *Educational Evaluation and Policy Analysis,* vol. 14, n° 4, p. 397-418.

Crawford, I.M. (1997). *Marketing Research and Information Systems.* Rome, Food and Agriculture Organization, 121 p. (Collection Marketing and Agribusiness Texts).

Cullen, A. et Coryn, C.L.S. (2011). Forms and functions of participatory evaluation in international development: a review of the empirical and theorical literature. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation,* vol. 7, n° 16, p. 32-47.

Cullen, A.E., Coryn, C.L.S. et Rugh, J. (2011). The politics and consequences of including stakeholders in international development evaluation. *American Journal of Evaluation,* vol. 32, n° 3, p. 345-361.

Daigneault, P. (2012). *La participation à l'évaluation: du concept à la mesure.* Université Laval, Québec, 179 p.

Davies, N. et Maposhere, C. (2004). *Training Manual Community Mobilisation and Empowerment for Improved Access to Care, Support and Treatment.* Southern African AIDS Trust, 85 p.

Davies, R. et Dart, J. (2005). *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A guide to its use.* 104 p.

Delcourt, L. (3 juin 2008). Aide au développement de l'Union européenne: perspective critique. *Alternatives Sud,* . http://www.cetri.be/spip.php?article667&lang=fr (Page consultée le 11 novembre 2012).

Demetriades, J. Gender Indicators: What, Why and How? *In* Organisation de coopération et de développement économiques. http://www.oecd.org/dac/gender-development/43041409.pdf (Page consultée le 21 juillet 2014).

Désille, D. et Vézina, M. (2007). *Éléments pour l'évaluation de projets d'approvisionnement en eau potable. Version provisoire.* Paris, Programme Solidarité Eau, 32 p. (Collection Cahier technique eau, assainissement et solidarité).

Désille, D., Dussaux, V. et De Reviers, B. (2011). *Concevoir et mettre en oeuvre le suivi-évaluation des projets eau et assainissement: guide méthodologique.* Paris, 35 p.

Earl, S., Carden, F. et Smutylo, T. (2022). *La cartographie des incidences - Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement.* Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 98 p.

Estrella, M. et Gaventa, J. (1998). *Who counts reality? Participatory monitoring and evaluation: a literature review.* 70 p. (Collection IDS Working Paper).

Estrella, M., Blauert, J., Campilan, D., Gaventa, J., Gonsalves, J., Guijt, I., Johnson, D. et Ricafort, R. (2004). *L'évaluation et le suivi participatifs. Apprendre du changement.* Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 400 p.

EVAL (s.d.). Les différents types d'évaluation. *In* EVAL. *Le suivi et l'évaluation.* http://www.eval.fr/Pages/types.aspx (Page consultée le 29 juillet 2014).

Faggianelli, D. et Désille, D. (s.d.). *Suivi technique & financier et régulation: Comprendre, mettre en place et utiliser les mécanismes de suivi pour renforcer la qualité des services d'eau et contribuer à leur régulation.* Paris, 47 p.

Food and Agriculture Organization (2014). Gestion axée sur les résultats – Foire aux questions. *In* Food and Agriculture Organization. http://www.fao.org/about/strategic-planning/rbm/fr/ (Page consultée le 25 juillet 2014).

Fonds français pour l'environnement mondial (2007). *Guide de l'évaluation.* Fonds français pour l'environnement mondial, 73 p.

France. Agence Française de Développement (2011). Principes fondateurs : la Déclaration de Paris. *In* Agence Française de Développement. *Efficacité de l'aide.* http://www.afd.fr/home/AFD/L-AFD-s-engage/efficacite-aide/declaration-paris (Page consultée le 25 juillet 2014).

Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación.* San José, C.R., Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 217 p.

Groverman, V. (1996). *Manuel de Référence du Promoteur de Groupe - Guide pratique pour la constitution de groupes ruraux d'auto-assistance.* Cook, J.; Thomas, G. édition, Rome, Food and Agriculture Organization, 145 p.

Grun, R.E. (2006). *Monitoring and Evaluating Projects: a step-by-step Primer on Monitoring, Benchmarking and Impact Evaluation.* Washington, 59 p. (Collection HNP Discussion Paper).

Guijt, I., Arevalo, M. et Saladores, K. (1998). Participatory Monitoring and Evaluation. Tracking change together. *PLA Notes IIED London,* p. 28.

Guijt, I. et Gaventa, J. (1998). Participatory Monitoring & Evaluation: Learning from Change. *IDS Policy Briefing,* , n° 12. https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/PB12.pdf (Page consultée le 29 juillet 2014).

Guijt, I. (1999). *Participatory monitoring and evaluation for natural resource management and research.* Chatham, Natural Resources Institute, 20 p.

Hales, D. (2010). *An Introduction to Indicators.* Genève, UNAIDS, 100 p. (Collection Monitoring and Evaluation Fundamentals Series).

Harnar, M.A. (2014). Developing Criteria to Identify Transformative Participatory Evaluators. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation,* vol. 10, n° 22, p. 14-31.

Herfkens, E. et Bains, M. (s.d.). *Reaching our Development Goals: Why Aid Effectiveness Matter.* Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, 35 p.

Hernandez, O. et Tobias, S. (2010). *Access and behavioral outcome indicators for water, sanitation, and hygiene.* Washington, USAID, 81 p.

Holland, J. et Ruedin, L. (2012). *Monitoring and evaluating empowerment processes.* Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, 18 p.

Honegger, M. et Bugnard, D. (2000). *Évaluation externe. Faisons-nous ce qu'il faut? Comme il le faut?* Berne, Direction du développement et de la coopération (DDC), 33 p.

Howard-Grabman, L. et Snetro, G. (2006). *How to mobilize communities for health and social change.* Baltimore, USAID, 264 p.

Insull, D. et Nash, C.E. (1991). Formulation des projets d'aquaculture. *In* Food and Agriculture Organization. http://www.fao.org/docrep/003/t0403f/T0403F00.htm (Page consultée le 25 juillet 2014).

International Fund for Agricultural Development (2002). Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural. *In* Anonyme. *International Fund for Agricultural Development.* http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/index.htm (Page consultée le 09/03 2012).

International Institute for Sustainable Development (1999). Rapid Rural Appraisal (RRA). *In* International Institute for Sustainable Development. *Participatory research for sustainable livelihoods: A guide for field projects on adaptive strategies.* http://www.iisd.org/casl/caslguide/rapidruralappraisal.htm (Page consultée le 29 juillet 2014).

International Union for Conservation of Nature (s.d.). Module 4: Monitoring and Reporting and PowerPoint presentation - Operational Monitoring, Performance Monitoring, Reporting, Designing a Monitoring Plan. *In* International Union for Conservation of Nature. *Training Course.* https://www.iucn.org/knowledge/monitoring_evaluation/training/ (Page consultée le 25 juillet 2014).

Jackson, E.T. et Kassam, Y. (1998). *Knowledge Shared : Participatory Evaluation in Development Cooperation.* Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 212 p.

Jacob, S. et Ouvrard, L. (2009). *Comprendre et entreprendre une évaluation participative. Guide de synthèse.* Québec, PERfEVAL, 32 p.

King, J.A. (1998). Making sense of participatory evaluation practice. New Directions for Evaluation, vol. 1998, n° 80, p. 57-67.

Kusek , J.Z. et Rist, R.C. (2004). *Ten steps to a result-based monitoring and evaluation system.* Washington, The World Bank, 268 p.

La Gra, J. (1990). *A commodity systems assessment methodology for problem and project identification.* Moscow, Idaho, University of Idaho, 1999 p.

Lavigne Delville, P. (2004). *Sept « péchés capitaux » de l'évaluateur : pièges et repères déontologiques.* Paris, GRET, 12 p. (Collection Les notes méthodologiques).

Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M. et Skuse, A. (2011). Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation toolkit. *In* Better Evaluation. *Resources.* http://betterevaluation.org/toolkits/equal_access_participatory_monitoring (Page consultée le 25 juillet 2014).

Lunch, C. (2004). *Participatory Video: Rural People Document their Knowledge and Innovations.* Washington, The World Bank, 4 p. (Collection IK Notes).

Mason, S., McNulty, J. et Aubel, J. (2001). *Participation for Empowerment. A Manual for Development Agents.* Dora Ward et Jennifer Loucks édition, CARE, 101 p.

McAllister, K. et Vernooy, R. (1999). *Action and Reflection: A guide for monitoring and evaluating participatory research.* Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 96 p. 3. (Collection RPE Working Paper Series).

Mehta, M.V.R. (2000). *Indicateurs sectoriels et indicateurs de performance de projet dans le sous-secteur de l'adduction d'eau et d'assainissement.* Tunis, Groupe de la Banque africaine de développement, 25 p.

Miller, R.L. et Campbell, R. (2006). Taking Stock of Empowerment Evaluation - An Empirical Review. *American Journal of Evaluation,* vol. 27, n° 3, p. 296-319.

Morra Imas, L.G. et Rist, R.C. (2009). *The road to results: designing and conducting effective development evaluations.* Washington, The World Bank, 582 p.

Muller–Praefcke, D. (2010). *The use of monitoring and evaluation in agriculture and rural development projects.* Rome, Food and Agriculture Organization, 63 p. (Collection Best practices in investment design).

Narayan, D. (1993). *Participatory Evaluation. Tools for Managing Change in Water and Sanitation.* Washington, The World Bank, 140 p. (Collection World Bank Technical Paper).

Neu, D. (2011). *Le suivi-évaluation pour piloter, apprendre et rendre compte.* 37 p. (Collection Coopérer aujourd'hui).

Neu, D. (2001). *Évaluer: apprécier la qualité pour faciliter la décision. Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations.* Paris, GRET, 95 p. (Collection Coopérer aujourd'hui).

Neu, D. et Lavigne Delville, P. (2001). Quelle participation des bénéficiaires dans les évaluations de projet ? *Les Échos du Cota,* n° 93, p. 11-14.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (s.d.). Aide publique au développement : définition et champ couvert. *In* Organisation de coopération et de développement économiques. *Statistiques de l'aide.* http://www.oecd.org/fr/cad/stats/aidepubliqueaudeveloppementdefinitionetchampcouvert.htm (Page consultée le 25 juillet 2014).

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.* Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, 39 p. (Collection OECD Publications).

Parks, W., Grey-Felder, D., Hunt, J. et Byrne, A. (2005). *Who Measures Change? An Introduction to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change.* South Orange, New Jersey, Communication for Social Change Consortium, 44 p.

Pasteur, K. et Blauert, J. (2000). *Participatory monitoring and evaluation in Latin America: overview of the literature with annoted bibliography.* Institute of Development Studies (IDS) édition, Brighton, University of Sussex, 57 p.

Pearce-Oroz, G. (2011). *Los desafíos del agua y saneamiento rural en América Latina para la próxima década. Lecciones del seminario internacional "Cusco+10".* Lima, PAS - Banco Mundial, 32 p.

Peersman, G. et Rugg, D. (2010). *Basic terminology and frameworks for monitoring and evaluation.* Genève, UNAIDS, 84 p. (Collection Monitoring and Evaluation Fundamentals Series).

Perroualz, G., Fioroni, C. et Carbonnier, G. (2010). Évolutions et enjeux de la coopération internationale au développement. *Revue internationale de politique de développement,* , n° 1. http://poldev.revues.org/124 (Page consultée le 11 novembre 2012).

Poulos, C., Pattanayak, S.K. et Jones, K. (206). *A guide to water and sanitation sector impact evaluation.* Washington, The World Bank, 44 p. (Collection Doing impact evaluation).

Programme des Nations Unies pour le développement (2009). *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement.* New York, Programme des Nations Unies pour le développement, 232 p.

Puma, J., Bennett, L., Cutforth, N., Tombari, C. et Stein, P. (2009). A Case Study of a Community-Based Participatory Evaluation Research (CBPER) Project: Reflections on Promising Practices and Shortcomings. *Michigan Journal of Community Service Learning,* p. 34-47.

Québec. Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (2011). Plan de mise en oeuvre (PMO) du Programme québécois de développement internationale (PQDI). *In* Ministère des Relations internationales et de la Francophonie. *Ministère des Relations internationales et de la Francophonie.*

https://www.mrifce.gouv.qc.ca/content/Documents/fr/PQDI_PMO.pdf (Page consultée le 25 juillet 2014).

Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (2002). Le suivi environnemental : Guide à l'intention de l'initiateur de projet. *In* Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. *Évaluations environnementales.* http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/evaluations/documents/guide-suivi-enviro.pdf (Page consultée le 25 juillet 2014).

Quiroz, F. et Faysse, N. (2006). *Metodologías de relacionamiento con la comunidad utilizadas en proyectos de agua potable y saneamiento. Reflexiones basadas en algunas experiencias.* Cochabamba, AGUA-UMSS, 27 p.

Rajalahti, R., Woelcke, J. et Pehu, E. (2005). *Monitoring and Evaluation for World Bank Agricultural Research and Extension Projects: A Good Practice Note.* Washington, The World Bank, 102 p. 20. (Collection Agriculture and Rural Development Discussion Paper).

Réseau d'expertise E7 pour un environnement global (s.d.). *Évaluation des impacts environnementaux: vue d'ensemble présentée par les sociétés d'électricité.* Montréal, 25 p.

Rietbergen-McCracken, J. et Narayan, D. (1998). *Participation and Social Assessment: Tools and Techniques.* Washington, The World Bank, 347 p.

Rop, R. (2010). *Mainstreaming Gender in Water and Sanitation : Gender in Water and Sanitation.* Nairobi, Water and Sanitation Program, 38 p.

Salmen, L.F. (2002). *Beneficiary Assessment : An Approach Described.* Washington, The World Bank, 27 p.

Sawyer, R., Simpson-Hébert, M. et Wood, S. (1998). *Manuel pas à pas sur PHAST: Une approche participative pour enrayer les maladies diarrhéiques.* Document non-publié.

SEACAM (2000). *D'une bonne idée à un projet réussi: Manuel pour le développement et la gestion de projets à l'échelle locale.* Paris, SEACAM/UNESCO, 158 p.

Servet, J. (2010). Aide au développement : six décennies de trop dits et de non dits. *Revue de la régulation,* vol. 7, n° Septembre 2010. http://regulation.revues.org/7813 (Page consultée le 11 novembre 2012).

Shordt, K. (2000). *Action monitoring for effectiveness: improving water, hygiene and environmental sanitation programmes - Part I.* Delft, IRC International Water and Sanitation Centre, 90 p. 35. (Collection Technical Paper Series/IRC).

Simard, P., O'Neill, M., Champagne, D. et Paré, G. Construire un plan d'évaluation et recueillir les données. *In* Institut national de santé publique du Québec. *Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés.* http://www.rechercheparticipative.org/comment_04.html (Page consultée le 23 juillet 2014).

Slocum, N. (2006). *Méthodes participatives: un guide pour l'utilisateur.* Fondation Roi Baudouin et viWTA édition, Belgique, 201 p.

Smout, I. (2000). The evolution of international policy on water supply and sanitation. *Journal of European Area Studies,* vol. 8, n° 1, p. 27-33.

Solis, H. (s.d.). *Sistema de indicadores del avance en la gestión de sus juntas afiliadas en función de sus enfoques de trabajo*. Cuenca, Protos Ecuador, 20 p.

Strauss, M. (2014a). *Programme québécois de développement international (PQDI) - formulaire de présentation de projets 2014-2015 - Projet eau potable, hygiène et sécurité alimentaire pour la communauté éloignée de pillucho au pérou.* Document non-publié.

Strauss, M. (2014b). *Connaissance personnelle de l'auteure de l'essai de l'ONG les Ailes de l'Espérance, en qualité de vice-présidente du conseil d'administration.* Document non-publié.

Suisse. Direction du développement et de la coopération. (2011). *Planificación y Monitoreo en la Gestión basada en Resultados de Proyectos y Programas.* Berne, 62 p.

Taylor-Powell, E. et Henert, E. (2008). *Developing a logic model: teaching and training guide.* Madison, University of Wisconsin, 118 p.

Thérien, J. (2001). Un demi-siècle d'aide au développement. *Lien social et Politiques,* n° 45, p. 89-103.

Torell, E., Myers, E. et McNally, C. (2013). *A Tool for Conducting Population, Health and Environment Behavior Monitoring Surveys.* Narragansett, University of Rhode Island, 56 p.

United Nations Population Fund (2004). *Outil Numéro 6: Indicateurs de Programme.* New York, United Nations Population Fund, 13 p.

Valdez, J. et Bamberger, M. (1994). *Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries.* Washington, The World Bank, 408 p. (Collection EDI Development Studies).

Vanier, C. (1998). *Fascicule 2: Méthodologie d'évaluation participative.* Montréal, Université du Québec à Montréal, 32 p.

Vernooy, R. (2005). *Participatory monitoring and evaluation : Readings and Resources.* Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 30 p.

Verrière, V. (2002). *Le suivi d'un projet de développement. Démarche, dispositif, indicateurs.* Paris, F3E, 86 p.

Villeval, P. et Lavigne Delville, P. (2004). *Capitalisation d'expériences... expériences de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action?* Édition du Groupe Initiatives édition, Paris, Handicap international/GRET, 49 p. (Collection Traverses).

Voyer, P. (2006). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance.* Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 442 p.

Watson, D. (Avril 2006). *Monitoring and evaluation of capacity and capacity development.* 44 p. (Collection Reflection).

World Health Organization et UNICEF (2014). *Progress on sanitation and drinking-water - 2014 update.* Genève, WHO/UNICEF, 67 p.

ANNEXE 1 - QUELQUES EXEMPLES DE TECHNIQUES DE COLLECTES DE DONNÉES POUR LE SUIVI-ÉVALUATION PARTICIPATIF (tiré de : Parks et autres, p. 36)

a) Visualized analysis

In general, visualization techniques stimulate creative reflection by enabling people to represent their own ideas in a form that they can discuss, modify, and, over time, examine changes. Many of these techniques are best used with groups encouraging wider participation from people and permitting almost immediate cross-checking of information (data triangulation).

TECHNIQUE	BRIEF DESCRIPTION
Modeling	Use of ready-to-hand materials (cards, paper, sticks, string, stones, etc.) to construct scale models of settings (e.g., villages) or to represent processes (e.g., communication between groups). Group construction of the model and lively debate about how it should appear, usually generate rich insights and enthusiastic participation. For further information, see: • Deepa, N. and Srinivasan, L. (1994) *Participatory Development Tool Kit*. Washington, D.C.: The World Bank.
Mapping	Establishes connections and local insights into what is "useful" and "significant" in order to understand community perceptions of the local environment, natural and human resources, problems and resources for dealing with them. There are several different types of maps including: spatial maps; social maps (depicting social relationships); temporal maps (showing changes over time); aerial maps (aerial photographs or standard geographic maps); and organizational maps (venn diagrams depicting institutional arrangements or networks). For further information, see: • Greene-Roesel, J. and Hinton, R. (1998) 'Gender, participation and institutional organization in Bhutanese refugee camps.' In Guijt, I. and Shah, M.K. (Eds.) *The Myth of Community: Gender Issues in Participatory Development*. London: Intermediate Technology Publications. • Howes, M. and Roche, C. (1995) 'A participatory organizational appraisal of ACORD.' *PLA Notes*, 22: 69-73. • Jones, C. (1996) *Venn diagrams: participatory appraisal "methods" paper*. Brighton: IDS. • McKnight, J.L. and Kretzmann, J.P. (1999) 'Mapping Community Capacity.' In Minkler, M. (Ed.) *Community Organizing and Community Building for Health*. New Brunswick: Rutgers University Press. pp.157-172.
Problem ranking/sorting	Cards with words or pictures are sorted into piles or ranked according to local criteria in order to understand how dialogue members rank problems (e.g., communication obstacles) in terms of frequency, severity, and so on. Ranking provides a systematic analysis of local terms, perceptions or evaluations of local issues. A disadvantage is that ranking can force participants to structure their knowledge in artificial ways unless the ranking criteria are themselves developed through a participatory process. Can be used in pre- and post-intervention evaluations to measure change in particular rankings. For further information, see: • Bletzer, K.V. (1993) 'Perceived severity: Do they experience illness severity as we conceive it?' *Human Organization*, 52:1, pp.68-75. • Weller, S.C. and Romney, A.K. (1988) *Systematic Data Collection*. Newbury Park: Sage Publications. • Deepa, N. and Srinivasan, L. (1994) *Participatory Development Tool Kit*. Washington, D.C.: The World Bank.
Preference ranking	People identify what they do or do not value about a class of objects (e.g., communication resources, social relationships). The process of actual ranking is similar to problem ranking (above).
Problem tree or casual diagram	A tree-like diagram is used to organize information about a key issue, relevant factors, and influences and outcomes of these factors. Such diagrams can be used to uncover underlying causes of a particular problem or to rank and measure objectives in relation to one another.
Seasonal calendars	Ways of illustrating seasonal changes in subjects of interest, e.g., harvests, labour availability, fever, seasonal transmission of HIV, communication resources. Months, religious events, seasons and other local climactic events, etc., are used to illustrate time periods. Issues of interest are then discussed (sometimes using stones, sticks, or marks on paper in relation to these periods). Discussions usually highlight periods of maximum stress, constraints (no time or resources available) or the best time when new initiatives could be undertaken. For further information, see: • Srinivasan, L., (1993) *Tools for Community Participation: A Manual for Training Trainers in Participatory Techniques*. Washington, D.C.: PROWWESS/UNDP-World Bank Water and Sanitation Program.

TECHNIQUE	BRIEF DESCRIPTION (cont'd)
Vignettes	Generates an understanding of how dialogue members would deal with or judge various hypothetical problems or situations which are described to them in short stories (vignettes) or case studies. Can also be used in a "likert scale" format, in which short stories on a particular topic are presented in a graded or ranked fashion, with dialogue members choosing which story out of the ranked set that best represents their situation. See Tool Number One, Sections 3 and 4.
Narrated observation walks/ transect walks	Usually a straight walk through a community (e.g., urban neighbourhood, rural village). Throughout the walk, PM&E team members facilitate discussion with local residents about what they are seeing. Provides an understanding of how local inhabitants view both the resources and problems in their environment. For further information, see: • Ahluwalia, M. (1997) 'Representing communities: the case of a community-based watershed management project in Rajasthan, India.' *IDS Bulletin*, 28(4): 23-24.
Daily/weekly activity profiles	Using a simple grid with pictures (e.g., sun-rise, noon, sunset, night or clock-based categories), information is gathered through individual or group discussion on what activity occurs when. For further information, see: • Deepa, N. and Srinivasan, L. (1994) *Participatory Development Tool Kit*. Washington, D.C.: The World Bank.
Historical profiles and trend analyses	Similar to seasonal calendars but focusing on longer periods of time, diagrams are drawn (on paper, boards or on the ground) depicting key events or stages in an organization's or community's history. Changes in capacities, resources, staffing, administration, or problems are then described (using pebbles, markers, etc.). The reasons for any obvious trends are then discussed by participants. For further information, see: • Cooper, L. and Gelezhamstin, N. (1994) 'Historical matrices: a method for monitoring changes in seasonal consumption patterns in Mongolia.' *RRA Notes*, 20: 124-126. • Cross, N. and Barker, R. (1998) 'The Sahel oral history project.' In Perks, R. and Thomson, A. (Eds.). *The Oral history reader*. London: Routledge.
Internal/ external organization charts	Allow community members and PM&E teams to identify local level and more remote institutions that the CFSC initiative intends to build upon. The charts produced (through group discussion) allow community members to rate their satisfaction with these institutions, providing a means by which change in community capacity and organizational networking can be assessed over time. For further information, see: • World Bank (2002) *Sleeping on our own mats: An introductory guide to community-based monitoring and evaluation.* Washington D.C: World Bank Community-Based Monitoring and Evaluation Team.
Pocket charts	Helps people to assess and analyze their situation in a new way using pictures and a "voting" process based on a simple grid-sheet with rows of pockets, pictures and markers (clothes pegs, pebbles, etc.). Can be used in group or individual (confidential) situations. Dialogue members place their "vote" (pebble) in a pocket underneath or corresponding to picture they agree with or prefer. For further information, see: • Srinivasan, L., (1993) *Tools for Community Participation: A Manual for Training Trainers in Participatory Techniques*. Washington, D.C.: PROWWESS/UNDP-World Bank Water and Sanitation Program.
Force-field analysis/Story with a Gap	Engages people to define and classify goals, and to make sustainable plans by working on "before and after" scenarios. A variety of pictures depicting present problems and future possibilities are presented. Dialogue members consider possible reasons for differences in the contrasting pictures, create stories to explain the "gap" between pictures, and identify community solutions to local problems. Can be used in one-to-one interviews, but best in group situations. For further information, see: • Srinivasan, L., (1993) *Tools for Community Participation: A Manual for Training Trainers in Participatory Techniques*. Washington, D.C.: PROWWESS/UNDP-World Bank Water and Sanitation Program.

TECHNIQUE	BRIEF DESCRIPTION (cont'd)
Task Analysis	A gender analysis tool that raises community or organization awareness about the distribution of activities according to gender and familiarizes dialogue members with the degree of role flexibility that is associated with different activities. Pictures of everyday tasks and culturally appropriate images of men, women and children are used to stimulate discussion. For further information, see: • Deepa, N. and Srinivasan, L. (1994) *Participatory Development Tool Kit*. Washington, D.C.: The World Bank.
Journals and diaries	As well as written journals, pictures can be used in diaries, allowing textually-illiterate people to record information on changes over time. A set of recognizable images depicting everyday activities, issues, resources, capacities, etc. are printed and used to record events and changes over time.

b) Interviewing and sampling methods

TECHNIQUE	BRIEF DESCRIPTION
In-depth individual interview	A semi-structured interview using a flexible interview guide consisting mainly of open-ended questions (questions that cannot be answered with a "yes" or "no" or any other single word or number). The aim is to collect detailed information on the individual's beliefs and attitudes related to a particular topic.
Key informant interview	A "key informant" is someone who has extensive experience and knowledge on a topic of interest to the evaluation. Often key informants are community or organization leaders. The interviewer must develop a relationship of confidence with the individual so that his/her experience and insights will be shared.
Group interview	There are several different types of group interview such as consensus panels (local experts debate to reach a consensus on a series of issues), structured group interview (participants are asked the same questions as individuals), focus group discussions (a facilitator guides 10-15 participants through a series of issues, with the group interacting with each other rather than just with the facilitator – reaching consensus is not the main aim), community meetings (formal discussions organized by the local group or agency at which the PM&E team or facilitator ask questions and/or make observations), spontaneous group discussions (everyday meetings e.g., a sports event, at which groups of people gather around to chat and in which the PM&E team or facilitator participate) For further information, see: • Coreil, J. (1995) 'Group interview methods in community health research.' *Medical Anthropology*, 16: 193-210. • Dawson S, Manderson L and Tallo VL.(1993) *A manual for the use of focus groups*. Boston: International Nutrition Foundation for Developing Countries • Morgan, D.L. (1997) *The focus group guidebook*. Newbury Park: Sage Publications.
Observation	While an activity is going on, an observer records what he/she sees either using a checklist or by taking descriptive notes. The observation can include information on: the setting (the actors, context, and surroundings); the actions and behaviour of the actors; and what people say, including direct quotations.
Analysis of secondary data	Reports and other written documents that provide information on the activities planned and carried out.
Well-being and wealth-ranking	Uses perceptions of local inhabitants to rank households, families or agencies within a social network or village/neighbourhood according to wealth, well-being or social contacts. For example, names of household heads are written onto cards. These cards are then sorted into piles by at least three PM&E participants (ideally interviewed separately) according to criteria that they describe to the PM&E team member. The resulting classifications are often at odds to conventional socio-economic surveys, revealing locally important well-being or wealth criteria that can be used to measure more subtle and usually important social changes than can be measured in quantitative methods. For further information, see: • Grandin, B.E. (1988) *Wealth Ranking in Smallholder Communities: A field manual*. London: Intermediate Technology Publications.

Audio-Visual Techniques

These include a range of methods such as using video documentaries/films, stories, local forms of theatre, songs, poetry and role plays used to stimulate group dialogue and reflection on issues depicted in the audio-visual materials. Many of these methods actively involve local participants developing the stimulus material. For further information, see:

- Slim, H. and Thomson, P. (1993) *Listening for a change: oral testimony and development*. London: PANOS Institute.
- Hussein, K. (1998) *Conflict between farmers and herders in the semi-arid Sahel and East Africa: a review*. IIED Pastoral Land Tenure Series No.10.
- Dart, J. (1999) 'A Story Approach for monitoring change in an agricultural extension project.' Paper presented at the Conference of the Association for Qualitative Research, Melbourne, July, 1999.
- The writings of Rick Davies in: Mosse, D., Farrington, J., and Rew, A. (1998) *Development as Process: Concepts and Methods for Working with Complexity*. London. Routledge/ODI, Pp.68-83; and in Impact Assessment and Project Appraisal, 16(3): 243-250.****

Photo novella (or Photovoice) is another recent PM&E innovation in which local people themselves produce visual images through the use of video or instamatic camera. The images then serve as a catalyst to depict, reflect on and discuss social conditions affecting their lives and future possibilities. For further information, see:

- Wang, C., Burris, M. A. and Ping, X. Y., 1996. 'Chinese village women as visual anthropologists: A participatory approach to reaching policymakers.' *Social Science & Medicine*, 42 (10), 1391-1400.

Tools from the 'Anthropological' Tradition

TECHNIQUE	BRIEF DESCRIPTION
Participant observation	Observation techniques when studying the lifestyle and behaviours of communities in different cultural contexts while taking part in day-to-day activities. In the context of PM&E, participant observation should take place with the knowledge of the people being observed, and may even be undertaken as a group activity, with dialogue members themselves functioning as participant observers.
Oral testimonies	Allow people to articulate their own perspectives and present their own accounts about the history of a place or a particular event, or about their own lives. Personal testimonies help build a picture of what has happened over time, or illuminate problems, differing perspectives and interests for discussion. Testimonials can help to reveal the degree of empowerment, how decisions are made or issues tackled, and help to substantiate information gathered from other sources and methods. For further information, see: • Slim, H. and Thomson, P. (1993) *Listening for a change: oral testimony and development*. London: PANOS Institute. • PANOS (2003) *Giving voice: practical guidelines for implementing oral testimony projects*. London: PANOS Institute. • Gosling, L. (2003) *Toolkits: A practical guide to monitoring, evaluation and impact assessment. New Edition*. London: Save the Children Fund UK.

ANNEXE 2 - GRILLE D'ENTREVUE DES AILES DE L'ESPÉRANCE ET *ALAS DE ESPERANZA PERÚ*

Pratiques actuelles des Ailes de l'Espérance en matière de suivi-évaluation

Quel est votre nom?
Quelle est votre fonction au sein des Ailes de l'Espérance?
Quelles y sont vos responsabilités?

Décrivez-moi le déroulement type d'un projet d'eau potable des Ailes de l'Espérance au Pérou (choix du projet, planification, déroulement et clôture du projet).

Comment se déroule le suivi pour un projet?
Qu'est-ce qui est suivi et par qui?

En cours de projet ou suite à sa fin, en évaluez-vous les succès et les échecs?
Si oui, de quelle façon?
Comment utilisez-vous les résultats?

Jugez-vous qu'il existe, au sein de votre équipe, une ou plusieurs personnes ayant une expertise en méthodes et techniques d'analyse quantitative ou qualitative?

Quel est le rôle des bénéficiaires du projet:
- Lors de sa planification?
- Lors de son déroulement?
- Lors de son évaluation?

Évaluation des besoins et des envies en matière de suivi-évaluation

Êtes-vous satisfait du mode de gestion actuel des projets au sein des Ailes de l'Espérance? Explicitez votre réponse.

Jugez-vous que des améliorations pourraient être faites au niveau du suivi et de l'évaluation des projets? Si oui, pourquoi et de quelle façon?

Dans quel but souhaiteriez-vous modifier vos pratiques en matière de suivi-évaluation?
Quelles seraient vos attentes à ce niveau?
Quels bénéfices comptez-vous en tirer?

Seriez-vous prêts à investir davantage de ressources dans un tel processus (temps et argent)? Si oui, dans quelle mesure? Par exemple, seriez-vous prêts à faire appel à un(e) évaluateur(trice) externe dans le futur si cela s'avérait nécessaire?

Il existe des approches participatives du suivi et de l'évaluation. Dans celles-ci, les parties prenantes d'un projet (personnel du projet et bénéficiaires) sont impliquées dans la réflexion sur l'avancement

du projet et dans l'évaluation de cet avancement, incluant la collecte et l'analyse des données. Elles participent à formuler des recommandations pour améliorer les projets futurs (le rôle des acteurs du projet ne se limite pas à fournir les données nécessaires à l'évaluateur, via un questionnaire ou un sondage conduit auprès de la communauté touchée par le projet par exemple).

La participation des bénéficiaires du projet permet d'inclure leur vision dans les résultats de l'évaluation et de stimuler leur apprentissage en lien avec l'implantation de projets dans leur milieu. Leur participation au processus leur donne un plus grand sentiment d'appropriation des résultats et les motive davantage à implanter les recommandations.

Le suivi-évaluation participatif est évidemment plus complexe à implanter qu'un processus dit "conventionnel" et il représente également un investissement important en temps et en argent.

Ce processus de suivi-évaluation vous parle-t-il?
Quels avantages y voyez-vous et quels inconvénients redoutez-vous?

Quelle place souhaitez-vous donner aux bénéficiaires dans une démarche de suivi et d'évaluation de vos projets et pourquoi?

ANNEXE 3 - LISTE DES INTERVENANTS DES AILES DE L'ESPÉRANCE ET DE ALAS *DE ESPERANZA PERÚ* INTERROGÉS DANS LE CADRE DE CET ESSAI

Monsieur André Franche
Président-directeur général
Ailes de l'Espérance
Entrevue téléphonique réalisée le 23 avril 2014

Madame Annick Delestre
Adjointe à la direction
Ailes de l'Espérance
Entrevue téléphonique réalisée le 29 avril 2014

Madame Elizabeth Arias Coronel
Administratrice
Alas de Esperanza Perú
Entrevue téléphonique réalisée le 25 avril 2014

Madame Darinka Pacaya Díaz
Bénévole région Amazonie
Alas de Esperanza Perú
Entrevue téléphonique réalisée le 5 mai 2014

ANNEXE 4 - LISTE D'INDICATEURS POUR LES PROJETS D'EAU POTABLE, D'ASSAINISSEMENT ET D'HYGIÈNE

La liste suivante recense des indicateurs pour les projets d'eau potable, d'assainissement et d'hygiène. Ils sont classés selon les catégories suivantes :

1. Eau potable
    - Accès à l'eau
    - État et entretien des infrastructures
2. Assainissement
3. Hygiène et santé
4. Environnement
    - Qualité de l'eau
    - Protection du bassin versant
5. Administration et gouvernance
6. Indicateurs en lien avec les populations à risque
    - Indicateurs de genre
    - Populations démunies et marginalisées

Chaque indicateur est suivi d'une unité de mesure entre parenthèses qui permettra de lui donner une valeur. Par exemple, l'accès à une source améliorée d'eau potable pourra prendre la valeur « 30 % des foyers », l'unité de mesure entre parenthèses est donc % des foyers.

Cette liste est une compilation réalisée à partir de plusieurs sources qui sont citées à la fin de cet annexe.

1. Eau potable

Accès à l'eau

- Accès à une source améliorée d'eau potable (% des foyers)
- Type d'accès (qualitatif : connexion domiciliaire, bornes publiques, puits, etc.)
- Temps alloué à la tâche de la collecte de l'eau (nb d'heures)
- Continuité du service (nb heures/jour et/ou nb jours/semaine)
- Branchement au réseau d'adduction de l'eau (nb de foyers ou % des foyers)
- Liste d'attente pour branchement au réseau (nb de foyers ou % des foyers)
- Disponibilité de l'eau (l/personne/jour)
- Consommation d'eau (l/personne/jour)
- Volume de stockage de l'eau (m^3/personne desservie)
- Pratiques de stockage de l'eau à la maison (qualitatif)
- Satisfaction des usagers (niveau de satisfaction)

État et entretien des infrastructures

- Années de fonctionnement de l'infrastructure d'eau (nb d'années)
- Fonctionnement de l'infrastructure d'eau (normal, requiert améliorations pour manque d'entretien ou requiert réhabilitation du système)

- Vérification du bon fonctionnement du système (nb de contrôles techniques/année)
- Niveau de connaissances de l'opérateur concernant l'infrastructure, son opération et son entretien (qualitatif)
- Personnes possédant des notions sur l'entretien du système d'eau au sein du Comité d'eau (nb de personnes)

2. Assainissement

- Pratique de la défécation à l'air libre (% de la population ou % des foyers où au moins un membre pratique la défécation à l'air libre)
- Utilisation d'une installation d'assainissement adéquate à la maison (% de la population ou % des foyers)
- Utilisation d'installations d'assainissement adéquates et séparées à l'école (% des enfants)
- Partage des latrines (nb de personnes/latrine)
- Distance des latrines (nb de mètres entre la maison et la latrine la plus proche)
- Disposition hygiénique des excréments (% des foyers)
- Disposition hygiénique des excréments des enfants de moins de 3 ans (% des foyers où vivent des enfants de moins de 3 ans)

3. Hygiène et santé

- Connaissance des moments critiques de lavage de mains (% de répondants)
- Présence d'eau, de savon et d'un endroit dédié au lavage de mains dans la maison ou à moins de 10 pas des latrines (présence ou absence)
- Réduction moyennes des dépenses médicales annuelles (% de réduction)
- Prévalence diarrhée chez les enfant de moins de 5 ans (nb de cas ou % d'enfants touchés)
- Prévalence E. Coli (nb de cas ou % de personnes touchées)
- Connaissance des impacts d'une mauvaise qualité de l'eau sur la santé (% de répondants)

4. Environnement

Qualité de l'eau potable

- Analyse de la qualité de l'eau à la station de traitement (paramètres physico-chimiques)
- Analyse de la qualité de l'eau à certains endroits du réseau (paramètres physico-chimiques)
- Fréquence de l'analyse de la qualité de l'eau (semestrielle, annuelle, chaque deux ans ou plus de deux ans)
- Utilisation d'une technologie de traitement de l'eau (% des foyers)
- Connaissance des techniques de traitement de l'eau (nb de personnes)
- Dégradation de l'environnement par les eaux usées (qualitatif)
- Connaissance des bonnes pratiques de gestion des matières résiduelles (% des répondants)

Protection du bassin versant

- Niveau de couverture végétale dans un rayon de 20 mètres autour de la captation (% de couverture végétale)
- Présence de plantes indigènes dans la couverture végétale, apportant de la biodiversité (nb d'espèce indigènes ou % de la couverture végétale)
- Présence d'activités humaines pouvant affecter la conservation des ressources en eau près des zones de captation (qualitatif)
- Présence de clôtures de protection autour sources de captation (présence ou absence)
- Visites d'inspection de l'état des captations et des clôtures de protection par les usagers (nb visites/année)
- Part du budget issue des tarifs de l'eau destinée à la protection des sources (% du budget)
- Niveau de connaissance des usagers sur les formes et mécanismes de protection des sources d'eau (élevé, moyen ou faible)
- Formations octroyées aux dirigeants des communautés concernant l'importance de la protection des sources (nb de formations et taux de participation)
- Formations octroyées aux membres des comités d'eau concernant l'importance de la protection des sources (nb de formations et taux de participation)

5. Administration et gouvernance

- Taux de recouvrement du tarif d'utilisation de l'eau (% des utilisateurs ou % des foyers)
- Couverture des coûts générés par le système d'eau par le système tarifaire (% des coûts couverts)
- Fréquence des réunions du comité d'eau (nb de réunions/mois ou année)
- Fréquence d'élection des membres du comité (nb d'années)
- Niveau de légitimité du comité d'eau (qualitatif)
- Perception des usagers quant au leadership du/de la président(e) du comité d'eau pour la gestion du système (qualitatif)
- Niveau de confiance de la population envers les membres du comité d'eau (qualitatif)
- Niveau d'implication des gouvernements locaux (qualitatif)
- Type de gestion administrative du budget (qualitatif)
- Type de reddition de comptes du comité d'eau à la communauté (qualificatif)

6. Indicateurs en lien avec les populations à risque

Indicateurs de genre

- Pourcentage des foyers où la femme est la principale responsable de la corvée d'eau (% des foyers)
- Temps alloué à la corvée d'eau par la femme (nb heures/jour)
- Temps sauvé par les femmes utilisant les services améliorés d'eau et d'assainissement (nb heures/jour)
- Pourcentage d'augmentation des revenus (pour les hommes et les femmes) grâce à l'utilisation productive de l'eau (% pour les hommes et % pour les femmes)
- Ratios de toilettes par filles et garçons dans les écoles primaires (nb toilettes/fille et nb toilettes/garçon)

- Pourcentage de femmes au sein du comité d'eau (%)
- Ratio de contribution des femmes et des hommes à la prise de décisions dans les réunions (nb de prises de parole des femmes/nb de prises de parole des hommes ou temps de parole des femmes/temps de parole des hommes)
- Pourcentage de décisions prises à partir des contributions des femmes dans les réunions (%)
- Pourcentage (ou nombre) des femmes impliquées dans la supervision, la construction, la collecte de données et l'entretien et l'opération des systèmes d'eau (% ou nb de femmes)
- Pourcentage des leaders locaux qui sont des femmes (%)
- Pourcentage des femmes (ou ratio hommes/femmes) assistant aux activités de formation (% ou nb de femmes/nb d'hommes)
- Implication des femmes dans les activités non-traditionnelles telles que la collecte des matériaux de construction, le creusage et le remplissage des tranchées, le leadership local et la participation aux réunions (qualitatif)

Des indicateurs qualitatifs devraient être utilisés pour déterminer le degré de satisfaction des femmes et de leurs foyers par rapport à leur nouveau rôle (au sein du comité d'eau, par exemple). Quels changements cela a-t-il amené dans leur communauté et leur foyer par rapport au statut de la femme? Est-ce que le rôle des femmes dans le comité d'eau semble temporaire ou à long terme?

Les questions suivantes peuvent servir d'aide-mémoire pour la prise en compte des genres dans l'évaluation des changements survenus dans la communauté suite au projet d'eau potable et d'assainissement:

1. « Do women feel they have access to and control over traditional and new resources? Do they feel they have benefitted?
2. Have women been given access to and benefitted from HRD [human resources development]strategies and training activities of the program?
3. Do women have mastery over new technology?
4. Do women have access to and control over new income producing activities? (For example latrine building; road construction; contractors; vegetable or fish production.)
5. Are women in positions of authority in the program as managers, treasurers, supervisors? Are they involved in decision-making?
6. Do women have increased capacity for organization and networking?
7. Have women emerged, and are they perceived, as competent leaders, technicians, managers, and organizers? Is this more common and accepted at all levels?
8. Is there a reduction in work-load for men, women, and children?
9. Is there a felt decrease in water-related diseases (skin, guinea worm, diarrhea) among women?
10. Have the involvement and quality of life of women become an institutional concern of men, decision makers, and managers at all levels?
    - As voiced by men, chiefs, leaders, managers;

- As reflected in planning objectives, targets, implementation procedures, and monitoring and evaluation procedures;
- As reflected in budgets allocated to support women's involvement » (Narayan, 1993).

Populations démunies et marginalisées

- Revenu total par foyer (dollars/jour ou dollars/mois ou dollars/année)
- Nombre moyen de personnes à charge pour le chef de famille (nb personnes)
- Principale activité génératrice de revenus (qualitatif)
- Dernier niveau d'éducation complété (primaire, secondaire, collégial, universitaire)
- Langue parlée à la maison (qualitatif)
- Espérance de vie (nb d'années)
- Taux de mortalité infantile (nb d'enfants morts avant 1 an/nb d'enfants nés vivants)
- Accès à l'électricité à la maison (nb heures/jour)
- Distance de l'hôpital le plus près (km)

Sources :

Beck, T. et Stelcner, M. (1997). *Guide to gender-sensitive indicators.* Ottawa, Agence canadienne de développement international, 92 p.

Billig, P., Bendahmane, D. et Swindale, A. (1999). *Water and Sanitation Indicators Measurement Guide.* Washington, Academy for Educational Development, 24 p.

Demetriades, J. Gender Indicators: What, Why and How? *In* Organisation de coopération et de développement économiques. http://www.oecd.org/dac/gender-development/43041409.pdf (Page consultée le 21 juillet 2014).

Hernandez, O. et Tobias, S. (2010). *Access and behavioral outcome indicators for water, sanitation, and hygiene.* Washington, USAID, 81 p.

Mehta, M.V.R. (2000). *Indicateurs sectoriels et indicateurs de performance de projet dans le sous-secteur de l'adduction d'eau et d'assainissement.* Tunis, Groupe de la Banque africaine de développement, 25 p.

Narayan, D. (1993). *Participatory Evaluation. Tools for Managing Change in Water and Sanitation.* Washington, The World Bank, 140 p. (Collection World Bank Technical Paper).

Solis, H. (s.d.). *Sistema de indicadores del avance en la gestión de sus juntas afiliadas en función de sus enfoques de trabajo*. Cuenca, Protos Ecuador, 20 p.

Rop, R. (2010). *Mainstreaming Gender in Water and Sanitation : Gender in Water and Sanitation.* Nairobi, Water and Sanitation Program, 38 p.