

وتتضمن مسيرته تقديم مساهمة
التي لها تأثير عميق على المجتمع
والتغيير الإيجابي في العالم
وتتضمن مسيرته تقديم مساهمة
التي لها تأثير عميق على المجتمع
والتغيير الإيجابي في العالم
وتتضمن مسيرته تقديم مساهمة
التي لها تأثير عميق على المجتمع
والتغيير الإيجابي في العالم

SUIVI ET ÉVALUATION

POUR LES ORGANISATIONS
DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Réponses pratiques
à des questions essentielles

SUIVI ET ÉVALUATION

**POUR LES ORGANISATIONS
DE LA SOCIÉTÉ CIVILE**

.....
Réponses pratiques
à des questions essentielles

.....

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	3
2. Qu'entend-on par suivi et évaluation ?	4
Suivi	5
Évaluation	5
3. Quelle est l'importance du suivi et de l'évaluation ?	7
Succès du projet	7
Développement du travail et leçons à tirer	8
Construire la confiance	8
Relation avec les bailleurs de fonds	8
La différence entre le suivi et l'évaluation	9
4. Quels sont les types de suivi et d'évaluation ?	10
Étude préliminaire	10
Suivi	11
Évaluation intermédiaire	12
Évaluation finale	12
Analyse d'impact	13
5. Comment planifier les activités de suivi et d'évaluation ?	16
6. Définition des indicateurs ?	20
Comment les indicateurs sont-ils choisis ?	20
Quelles sont les caractéristiques des bons indicateurs ?	21
Comment mesurer les indicateurs	22

7.	Quelles sont les difficultés de suivi et d'évaluation et comment les surmonter ?	24
	Coût élevé	24
	Difficulté à collecter des données	25
	Changements dans l'environnement	26
	Faible coopération	26
8.	Remarques finales	28
	Annexes	
	Annexe 1 : Exemple pratique	29
	Annexe 2 : Modèle de plan de suivi de projet	30
	Annexe 3 : Modèle de rapport de suivi périodique	31
	Annexe 4 : Modèle de rapport d'évaluation intermédiaire ou final	32

1. Introduction

Le suivi et l'évaluation font partie intégrante de la planification et de la mise en œuvre des projets de développement. L'importance du suivi et de l'évaluation tient au fait qu'ils sont indissociables du processus de conception et de planification du projet. Ils permettent de mesurer le succès du travail, de faciliter le processus d'apprentissage à partir des enseignements tirés, de montrer dans quelle mesure les objectifs du projet ont été atteints et de fournir aux donateurs et aux bailleurs de fonds des preuves du professionnalisme de l'organisation chargée de la mise en œuvre du projet ; ce qui augmente les chances d'obtenir des financements futurs.

Ce guide vise à aider les organisations de la société civile et les individus actifs dans le domaine du travail citoyen et communautaire à planifier les activités de suivi et d'évaluation de leurs projets. Le guide se concentre sur les bases du suivi et d'évaluation (S&E), clarifiées à travers un processus qui explique le mécanisme de planification et de mise en œuvre des activités du S&E.

Le guide commence par définir ce que l'on entend par S&E et indique quelle est la différence entre eux. Ensuite, l'importance et le but du suivi et de l'évaluation sont expliqués. Les activités de S&E étant multiples, le guide en expose les différents types et leur objectif. Il précise également comment planifier ces activités et les relier au plan de projet et au cadre logique du projet.

Lorsqu'on parle de S&E, il est nécessaire d'aborder la question des indicateurs. C'est pourquoi ce guide consacre une section à traiter des indicateurs, de leurs types ainsi que de la manière de les définir et de les mesurer. Le guide passe également en revue les données nécessaires pour effectuer le suivi et l'évaluation et explique comment les collecter et les traiter.

Enfin, le guide expose certaines difficultés et erreurs courantes dans le domaine du S&E pour aider le lecteur et la lectrice à prendre ces difficultés en considération lors de la conception du projet et à éviter les erreurs.

Il est nécessaire de noter que ce guide couvre les bases du S&E, mais la maîtrise de ces bases ne peut être atteinte sans expérience scientifique car chaque projet a ses propres particularités qui se reflètent à toutes les étapes de la planification et de la mise en œuvre, notamment le suivi et l'évaluation.

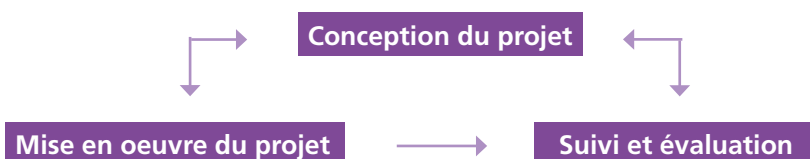
2. Qu'entend-on par suivi et évaluation ?

Les termes « suivi » et « évaluation » sont souvent associés. Mais cela ne veut dire en aucun cas qu'ils ont tous deux la même signification.

Les concepts de suivi et évaluation diffèrent en termes d'objectifs et de mécanismes mais il est utile de planifier simultanément les activités de S&E car elles peuvent s'appuyer sur les mêmes données et suivre les mêmes mécanismes d'analyse.

Les résultats des activités de suivi et d'évaluation sont également intégrés dans le processus de planification et de mise en œuvre du projet. Par conséquent, bien qu'il soit souhaitable de concevoir ensemble les activités de suivi et d'évaluation, les différences entre elles doivent être prises en compte.

Le processus de S&E fait partie intégrante de la gestion de projet car il vient compléter le travail de mise en œuvre du projet et contribue à garantir qu'il atteigne les objectifs souhaités. Dans le même temps, le suivi et l'évaluation jouent un rôle dans la conception des projets et dans l'examen des activités planifiées sur la base des résultats du suivi et de l'évaluation. Pour que l'équipe de gestion de projet tire le meilleur parti des activités de suivi et d'évaluation, il est nécessaire de commencer par savoir ce que chacun de ces deux concepts signifie et en quoi le suivi diffère de l'évaluation.



Suivi

Il s'agit du processus de suivi de la mise en œuvre des étapes du projet pour s'assurer qu'il se déroule selon le plan établi, pour prévenir ou corriger tout défaut pouvant entraîner un arrêt ou un retard du projet. Le processus de suivi a lieu au niveau des activités et il est effectué périodiquement en collectant des informations et des données qui aident à mesurer le stade de mise en œuvre du plan défini pour le projet et l'avancement du projet vers la réalisation de ses objectifs.

La tâche de suivi incombe à l'équipe et à la direction du projet. Elle fait partie de leurs tâches quotidiennes visant à assurer le bon déroulement du projet et la qualité de sa mise en œuvre.

Le processus de suivi consiste à s'assurer que les plans élaborés sont mis en œuvre dans les délais impartis et avec la qualité requise pour garantir la réalisation des résultats souhaités ainsi que les objectifs fixés lors de la conception et la planification du projet afin de garantir le respect du budget et du calendrier du projet.

Les résultats du processus de suivi aident l'équipe de projet à relever les lacunes du plan de projet et du processus de mise en œuvre assez tôt afin qu'elles soient corrigées ou évitées pour s'assurer que le projet ne s'écarte pas du plan défini, que ce soit en termes de qualité de mise en œuvre ou en termes de respect du budget et des délais.

La plupart des organisations mènent périodiquement certaines activités de suivi telles que des réunions, des rapports périodiques et des visites sur le terrain. Malgré l'importance de ces activités, elles doivent être accompagnées d'un plan clair sur les activités à poursuivre et le but de ce suivi. Il est très important d'avoir un protocole pour utiliser les résultats du processus de suivi dans le processus de gestion de projet.

Évaluation

Il s'agit d'un processus qui vise à s'assurer que le projet a atteint les résultats souhaités et à déterminer l'impact du projet, qu'il soit direct ou indirect, sur les bénéficiaires et le milieu environnant, à court et long termes. Les leçons tirées de l'expérience sont capitalisées durant le processus d'évaluation, de sorte que les erreurs puissent être identifiées et évitées et que les étapes réussies puissent être dupliquées et mises à profit dans le processus de planification de projets ultérieurs. Au cours du processus d'évaluation, les résultats du projet sont étudiés scientifiquement et de manière

systematique, puis comparés aux objectifs fixés pour le projet lors des étapes de planification. Les écarts entre les objectifs fixés et les résultats réels sont également identifiés et leurs raisons étudiées pour être pris en compte lors de la planification d'autres projets. Il est possible pour l'équipe de projet d'entreprendre un processus d'évaluation qui s'appelle l'évaluation interne, mais le processus d'évaluation finale est généralement effectué par une équipe d'expert.es techniques. Celle-ci doit disposer d'une expérience dans le domaine de l'évaluation et de la recherche et être indépendante de l'équipe d'exécution du projet, et ce afin d'étudier et d'évaluer les résultats du projet de manière scientifique et indépendante. C'est ce qu'on appelle l'évaluation externe.

Le processus d'évaluation est un processus par étapes car il est effectué à des étapes spécifiques de la vie du projet (par exemple, annuellement) et après la fin du projet. Cependant, cela ne signifie pas du tout que le processus d'évaluation ne commence pas avec le lancement du projet. Il est très important de mener une étude préalable pour connaître le terrain avant de commencer les travaux et de pouvoir comparer les changements après la mise en œuvre du projet pour étudier son impact. Par conséquent, l'évaluation doit commencer dès le début du projet et en constituer une partie essentielle. Toutes les données permettant l'évaluation finale jalonnent toute l'existence du projet et ne peuvent être négligées.

3. **Quelle est l'importance du suivi et de l'évaluation ?**

Le processus de S&E est un processus coûteux en termes de temps qui lui est alloué et de ressources financières qui y sont consacrées. On peut dès lors se demander pourquoi les exécutant.es du projet consacrent des ressources déjà limitées au processus de suivi et d'évaluation, d'autant plus que cela n'affecte pas directement les groupes cibles. Il est donc très important à ce stade de comprendre le rôle joué par le processus de S&E et de le considérer comme une nécessité impérieuse pour la réussite de tout projet. Voici quelques points clés qui indiquent l'importance du suivi et de l'évaluation.

Succès du projet

L'un des facteurs les plus importants pour le succès du projet est de s'assurer que le plan posé est exécuté avec la qualité requise, en utilisant les ressources disponibles et selon le calendrier spécifié. Il est très facile pour une équipe de travail de se laisser submerger par les tâches quotidiennes du travail ; ce qui affecte son degré de vigilance face à l'avancement du projet. Le processus de suivi est donc nécessaire pour assurer le bon déroulement du projet.

De même, le suivi agit comme une boussole qui rappelle à un groupe de travail la nécessité de toujours avancer vers la réalisation de l'objectif ultime du projet. Les rapports de suivi aident l'équipe à noter tout écart par rapport à l'objectif final et à travailler pour le corriger. De plus, un suivi périodique fournit souvent à l'équipe suffisamment d'informations pour qu'elle soit consciente des problèmes susceptibles d'entraver le processus de mise en œuvre ; et ce faisant de les éviter.

Par conséquent, bien que le processus de suivi semble parfois absorber une partie de l'énergie de l'équipe et des ressources du projet, il aide en fait le projet à réussir.

Dans de nombreux cas, il évite au projet des pertes matérielles ou des retards de mise en œuvre car il permet d'identifier les problèmes et de les résoudre rapidement.

Développement du travail et leçons à tirer

Le processus d'évaluation permet à l'équipe de travail d'observer objectivement les résultats finaux du projet et de juger dans quelle limite ses objectifs ont été atteints. Le processus d'évaluation mesure le succès du projet et étudie les raisons du succès, ainsi que les raisons de la non-réalisation de façon objective. Bien qu'il soit nécessaire de reconnaître le succès d'un projet, le plus important est d'identifier les raisons pour lesquelles ce succès se répètera à l'avenir ou alors ce qui a empêché le projet d'atteindre ses résultats afin d'éviter des obstacles à l'avenir. Certain.es peuvent s'interroger sur l'importance de l'évaluation car elle intervient souvent après la fin du projet alors qu'il est impossible de modifier les résultats. Bien que l'évaluation puisse arriver parfois tardivement, elle permet d'en tirer profit lors de la planification de nouveaux projets.

En outre, l'évaluation intermédiaire pendant la réalisation du projet fournit une indication précoce de son efficacité et aide à corriger le déroulement des travaux et à éviter autant que possible certaines erreurs.

Construire la confiance

L'un des facteurs les plus importants du succès de toute organisation ou projet est le degré de confiance des bénéficiaires, des partenaires et des donateurs.trices dans le travail de l'organisation. Le processus de S&E joue un rôle essentiel pour donner une image professionnelle de l'organisation et de l'équipe de travail, et contribue à instaurer la confiance.

Fondamentalement, le processus de S&E contribue à accroître l'efficacité et l'efficacité du projet ; ce qui donne de meilleurs résultats. Il contribue également à accroître la transparence du travail qui est considérée comme un élément essentiel pour instaurer la confiance dans les organisations et projets humanitaires ou de développement.

Relation avec les bailleurs de fonds

Quelle que soit la taille de l'organisation, la relation avec les donateurs et donatrices est l'une des conditions indispensables de la continuité du travail et du financement. Par conséquent, il est toujours nécessaire de s'assurer que les donateurs.trices soient

satisfaits du travail de l'organisation et de la mise en œuvre du projet. Et c'est là qu'intervient le rôle du suivi et de l'évaluation pour aider à gérer la relation avec les donateurs.trices.

Les rapports périodiques résultant du processus de suivi permettent aux donateurs.trices d'être pleinement au fait de l'avancement du projet ce qui renforce les relations avec ces parties. En outre, les rapports d'évaluation, même s'ils surviennent après la fin du projet, donnent un exemple du travail de l'organisation et des réussites antérieures dans la mise en œuvre d'autres projets et cela encourage les donateurs.trices à continuer de financer les projets et initiatives mis en œuvre par l'organisation.

La différence entre le suivi et l'évaluation

Suivi	Évaluation
Un processus continu tout au long de la vie du projet	Un processus par étapes
Il est mis en œuvre par l'équipe projet	Elle est réalisée par une équipe d'expert.es
Suit le flux de travail et le compare au plan et budget établis	Etudie les résultats et l'impact du projet et le compare avec les objectifs du projet
Aide à corriger les erreurs et à éviter les problèmes lors de la mise en œuvre du projet	Aide à améliorer la planification des projets ultérieurs et à tirer des enseignements des expériences
Les deux processus aident à développer les capacités de l'organisation exécutrice du projet et de son équipe.	
Les deux processus participent à donner une image plus professionnelle à l'organisation exécutrice du projet et à son équipe ; ce qui contribue au processus de renforcement de la confiance avec les bailleurs de fonds et à l'augmentation des chances d'obtenir un financement pour les projets ultérieurs.	

4. Quels sont les types de suivi et d'évaluation ?

Étude préliminaire

Afin d'évaluer dans quelle mesure les objectifs du projet ont été atteints ainsi que son impact, il est nécessaire de connaître la réalité des groupes cibles avant de le mettre en œuvre. Une étude préliminaire de la réalité existante doit donc être faite. L'étude préliminaire permet de comprendre la réalité des groupes cibles avant de démarrer la mise en œuvre du projet ; ce qui conduit à un meilleur ciblage et donc à de meilleurs résultats.

L'évaluation finale du projet dépend principalement de la comparaison des résultats sur le terrain après la réalisation du projet avec les résultats de l'étude initiale. Par conséquent, comme nous l'avons mentionné précédemment, le processus d'évaluation commence au début du projet et il ne s'agit pas d'activités complémentaires qui sont mises en œuvre à la fin.

Dans le cas où une étude préliminaire n'a pas été réalisée, le manque d'informations peut être partiellement évité en conduisant des études ultérieures fondées sur la consultation des participant.es et des bénéficiaires du projet sur les conditions avant le démarrage du projet ou en s'appuyant sur des études qui ont été menées par d'autres organisations. Bien qu'idéalement il soit nécessaire de commencer par l'étude préliminaire, si pour une raison quelconque, le travail a été entamé et qu'il n'y a pas eu d'étude préliminaire, cela ne signifie pas que le processus d'évaluation ne peut pas être effectué plus tard mais que le processus d'évaluation ne sera pas des plus performants.

Supposant que le projet à mettre en œuvre vise à réduire le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans en améliorant les services de santé fournis et en sensibilisant davantage les mères d'une région à la santé, il conviendra de mener avant

le démarrage, une étude préalable pour connaître la situation sanitaire dans la zone ciblée et le taux de mortalité infantile afin de pouvoir le comparer au nouveau taux de mortalité infantile après l'achèvement du projet. Si l'étude initiale n'est pas terminée, l'évaluation finale après la mise en œuvre du projet ne fournira pas un reflet fiable de la mesure dans laquelle le projet a réussi à atteindre ses objectifs.

Suivi

Comme mentionné précédemment, le processus de suivi commence dès le début du projet et se termine à son achèvement. Au cours de ce processus, la mise en œuvre est suivie et comparée au plan et au budget du projet pour en assurer le bon déroulement... Cependant, cela ne signifie pas du tout que le suivi n'est qu'un travail administratif qui examine le plan et le budget de manière quantitative, mais plutôt un travail technique qui vise également à contrôler la qualité et l'efficacité du travail.

Le processus de suivi s'opère au niveau des activités du projet, dans la mesure où chacune des activités planifiées est examinée et le degré de réalisation mesuré.

Par exemple, en supposant que nous mettions en œuvre un projet visant à autonomiser les réfugiés dans un camp et à renforcer leurs capacités à entreprendre des initiatives communautaires visant à servir la population du camp, il y aurait dans le plan de travail une activité basée sur la mise en œuvre d'un atelier pour renforcer la participation communautaire et identifier les priorités de la communauté. Le processus de suivi interviendrait alors pour répondre aux questions suivantes : l'atelier a-t-il été organisé à temps ? Les préparatifs se sont-ils déroulés comme prévu ? Le nombre requis de membres de la communauté a-t-il été invité ? Y avait-il un équilibre dans les taux de fréquentation des hommes et des femmes ? Les donateurs.trices ont-ils/elles été informé.es et invité.es à participer ? Des problèmes sont-ils survenus pendant la préparation ou la mise en œuvre de l'atelier ? Pourquoi et comment ont-ils été résolus ?

Les réponses à ce type de questions alimentent directement le rapport de suivi qui est établi périodiquement pour assurer le bon déroulement du projet.

Évaluation intermédiaire

Une évaluation intermédiaire est effectuée pendant la mise en œuvre du projet pour s'assurer que ses activités sont orientées vers la réalisation de ses objectifs. Malgré l'importance de l'évaluation finale, celle-ci arrive tardivement ; ce qui ne permet généralement pas de modifier les activités du projet. Par conséquent, les rapports d'évaluation intermédiaires sont produits pendant la durée du projet afin d'éviter tout problème ou erreur dans le projet.

L'évaluation intermédiaire est liée à la durée du projet. En général, dans les projets courts, il est difficile de réaliser une évaluation intermédiaire. Dans les projets moyens ou longs, l'évaluation intermédiaire est un outil essentiel de révision du plan. Parfois, l'évaluation intermédiaire est annuelle et accompagnée d'un amendement au plan de projet. Certaines organisations ne procèdent pas à une évaluation intermédiaire en cours de projet afin de voir ce qui a été réalisé et de modifier le plan sur cette base.

La question qui se pose ici est de savoir quelle est la différence entre le processus de suivi et le processus d'évaluation intermédiaire, tant que les deux visent à assurer le bon fonctionnement du projet et à éviter les problèmes potentiels.

La différence essentielle réside dans ce qui est étudié et mesuré. Alors que le processus de suivi se déroule au niveau de l'activité, le processus d'évaluation intermédiaire (ou tout processus d'évaluation) s'opère au niveau des objectifs. Si l'on revient à l'exemple précédent, comme nous l'avons vu, le processus de suivi visait à étudier le degré d'avancement de la mise en œuvre des activités, c'est-à-dire si l'atelier s'est déroulé comme prévu ou non, tandis que le processus d'évaluation intermédiaire examine dans quelle mesure les objectifs du projet ont été atteints. Dans ce cas, le suivi par étapes consiste à examiner les points suivants : les réfugié.es ont-ils/elles vraiment été autonomisé.es ? leurs capacités ont-elles été renforcées, des initiatives communautaires ont-elles été mises en œuvre ? Était-ce un résultat direct des travaux du projet ou un résultat d'autres facteurs ? Quels sont les facteurs qui contribuent à atteindre les objectifs ?

Si les progrès requis ne sont pas atteints, quelles en sont les raisons ? Peuvent-elles être évitées dans les étapes suivantes du projet ? Est-il nécessaire d'apporter des ajustements au plan de projet ?

Évaluation finale

L'évaluation finale intervient immédiatement après l'achèvement du projet et vise à étudier ses résultats. Dans cette étape, la réalité postérieure au projet est comparée à l'étude préliminaire qui a été menée pour connaître l'impact du projet sur les groupes cibles.

L'évaluation finale est l'activité de clôture de tout projet. Grâce à elle, les enseignements sont tirés et l'impact du projet est connu. Les bailleurs de fonds sont intéressés par les rapports d'évaluation. On peut donc dire que les rapports d'évaluation sont l'un des moyens les plus importants d'obtenir des financements futurs.

Les questions posées par l'évaluation finale du projet sont quelque peu similaires à celles posées lors de l'évaluation intermédiaire. Dans l'évaluation finale, une étude de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints est menée, en comparant la réalité actuelle avec la réalité avant de commencer la mise en œuvre du projet (l'étude préliminaire). Une fois de plus les questions sont posées.

Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ? Si les résultats souhaités ne sont pas atteints, quelle en est la raison ? Est-ce un défaut de planification ? Sera-t-il pris en compte dans les projets ultérieurs ? Ou est-ce le résultat de facteurs indépendants de la volonté de l'équipe de projet ? Le financement alloué au projet a-t-il été utilisé efficacement ? Quelles sont les leçons apprises en général ?

L'expression « évaluation finale » peut créer des tensions au sein de l'équipe de travail du projet. Par conséquent, il est nécessaire de bien préciser que le but de l'évaluation n'est pas l'évaluation des individus car cela se fait par le biais de l'évaluation du rendement, qui fait partie du travail de gestion des ressources humaines, mais que l'objectif est plutôt d'évaluer l'impact du projet.

Analyse d'impact

Toute activité ou projet réalisé par l'organisation affecte directement les groupes cibles à court terme mais il a également des effets à long terme sur les groupes cibles et leur environnement. Parfois, il est utile de considérer l'impact à long terme d'un projet. Par exemple, si le projet vise à sensibiliser à l'importance d'adhérer aux vaccinations infantiles, les résultats de l'évaluation à court terme peuvent montrer une augmentation du nombre de mères qui adhèrent aux vaccinations de leurs enfants. Cependant, pour connaître l'effet réel du projet, une étude d'impact doit être menée après quelques années pour étudier le pourcentage de la baisse du nombre d'enfants atteints de maladies.

Si le processus de suivi est réalisé au niveau des activités et le processus d'évaluation au niveau des objectifs, alors l'analyse d'impact se situe à un niveau supérieur au niveau de l'objectif général du projet. Le processus d'analyse d'impact vise à examiner l'étendue de l'impact du projet sur le milieu environnant et l'étendue du changement induit indirectement.

Parfois, l'impact du projet peut être dû à l'interaction du travail du projet avec d'autres projets et activités qui ont été mis en œuvre en parallèle.

Nous reviendrons à l'exemple d'un projet qui vise à autonomiser les réfugié.es et à renforcer leurs capacités à encourager la mise en œuvre d'initiatives communautaires en vue de servir la communauté. L'analyse d'impact du projet va au-delà du processus d'évaluation et ne s'arrête pas seulement à l'étude du nombre d'initiatives communautaires mises en œuvre à la suite du travail du projet mais étudie plutôt le changement qui a été mis en œuvre. Elle montre par exemple qu'un changement s'est produit dans le camp à la suite de la mise en œuvre de ces initiatives, mesurant ainsi l'impact indirect du projet. Si nous supposons que certaines initiatives communautaires qui ont été mises en œuvre visent à élever le niveau d'éducation et d'autres visent à sensibiliser à l'importance du rôle des femmes, alors l'analyse d'impact examine le changement général au niveau du camp dans son ensemble : y a-t-il un changement dans le niveau d'éducation ? La participation des femmes à la gestion des camps a-t-elle augmenté etc.

Nous notons également que les questions d'éducation et de participation des femmes ne figuraient pas parmi les principaux objectifs du projet mais le changement qui a eu lieu était un résultat indirect des travaux du projet. Le projet a eu un impact qui va bien au-delà de ses objectifs immédiats en provoquant un vaste changement dans la société. C'est ce changement que mesure l'analyse d'impact.

Les analyses d'impact sont généralement coûteuses, se font à long terme et nécessitent une équipe d'expert.es pour être menées. Par conséquent, dans de nombreux cas, les ressources ne sont pas disponibles pour les mettre en œuvre, mais il est important de réfléchir à l'impact à long terme et aux résultats indirects du projet à mettre en œuvre car cela peut se refléter dans le processus de planification. En d'autres termes, si l'effet souhaité est d'augmenter la participation des femmes à long terme, il est important d'en tenir compte lors de l'élaboration du plan afin d'encourager les initiatives susceptibles d'affecter la participation des femmes à l'avenir.

Types de suivi et évaluation

Niveau	Analyse	Cadre temporel
L'environnement et la communauté cible	Analyse d'impact	Après l'achèvement du projet une certaine période de temps
Objectifs du projet	Étude préliminaire	Avant le démarrage du projet
	Evaluation intermédiaire	Étapes spécifiques du projet (annuel, mi-projet)
	Evaluation finale	Immédiatement après l'achèvement du projet
Plan du projet	Suivi	Tout au long du projet

5. Comment planifier les activités de suivi et d'évaluation ?

Le plan de S&E est développé pendant la conception du projet et fait partie du cadre logique du projet. Le plan de projet doit inclure des activités de S&E et des indicateurs à mesurer. Le plan de S&E comprend les étapes suivantes :

- **Déterminer l'objectif du suivi et de l'évaluation** : La première étape du suivi et de l'évaluation étant un processus coûteux, il est donc parfois difficile de mener une évaluation globale et il est nécessaire de choisir un objectif spécifique pour l'évaluation. Il faut répondre ici à la question suivante : pourquoi entreprendre le processus de S&E ?

Si le projet vise à améliorer le niveau d'éducation des enfants dans un camp à travers un ensemble d'activités comprenant la formation d'un certain nombre d'enseignantes, l'organisation de cours pour enseigner aux enfants, la préparation de programmes éducatifs et la sensibilisation des familles à l'importance de l'éducation, alors l'objectif du processus de suivi sera de suivre le degré de la mise en œuvre des activités prévues (formation, préparation des cours et programmes, activités de sensibilisation). Quant au processus d'évaluation, il s'agira d'étudier l'ampleur de l'amélioration de l'éducation à travers des indicateurs spécifiques, par exemple la baisse des taux d'analphabétisme.

- **Identifier les indicateurs** : Pour définir les indicateurs, il faut répondre à la question suivante : Que voulons-nous savoir ? S'il est bon de connaître tout ce qui concerne les résultats d'un projet, il peut souvent être difficile d'y parvenir. Par conséquent, il est impératif de définir exactement ce que nous voulons savoir et de choisir les indicateurs appropriés pour le mesurer.

Concernant l'exemple du projet de relèvement du niveau d'éducation, l'indicateur choisi est l'ampleur de l'évolution des taux d'analphabétisme. Bien qu'il soit tentant de

mesurer l'ampleur du changement du niveau d'éducation de la population du camp en général et pas seulement le taux d'analphabétisme, en réalité, il peut être difficile de mener une telle étude. Il est donc nécessaire d'adopter des objectifs et des indicateurs réalistes pour le processus de suivi et d'évaluation.

- **Définir des mécanismes de collecte et de gestion des informations :**
Après avoir sélectionné les indicateurs, une question se pose : Quelles informations sont nécessaires pour mesurer ces indicateurs ? Comment sera-faite la collecte et l'analyse ?

Le processus de collecte de données commence par l'étude initiale, se poursuit tout au long de la vie du projet et se termine par l'évaluation finale et l'analyse d'impact. Il est nécessaire de définir les données requises dès le début car la plupart des informations ne peuvent être collectées plus tard mais doivent être effectuées pendant la mise en œuvre du projet. Il est également important de définir les mécanismes de préservation et de gestion des informations car les informations s'accumulent facilement au hasard ; rendant difficile leur étude et leur analyse.

En outre, dans certains cas, les informations peuvent inclure des données personnelles des bénéficiaires du projet. Elles doivent donc être protégées et préservées de manière à garantir la confidentialité des bénéficiaires.

L'outil de collecte de données le plus courant est le questionnaire, dans lequel une série de questions de base sont sélectionnées et posées aux bénéficiaires du projet pour évaluer dans quelle mesure les objectifs du projet sont atteints.

Supposons que le projet vise à améliorer la situation économique des familles dans une certaine zone. Le processus d'évaluation de la situation économique d'une famille est un processus complexe et diffère du processus de mesure du revenu du ménage. Par conséquent, un questionnaire est généralement conçu sur la base d'expériences antérieures pour mesurer la situation économique. Le questionnaire peut inclure des questions sur le revenu des membres de la famille, les sources de revenus, les biens familiaux, les dépenses familiales, la stabilité du revenu du ménage au cours de l'année

(par exemple, le revenu varie-t-il selon les saisons ?). Sur la base de ces informations, la situation économique de la famille est évaluée et des questions sont généralement posées aux familles ciblées avant de démarrer le projet lors de la phase d'étude préliminaire. Ensuite, les mêmes données sont à nouveau collectées pour les mêmes ménages lors des processus d'évaluation pour les comparer avec les résultats de l'étude préliminaire. En plus des questionnaires, des informations peuvent être collectées à travers les observations directes de l'équipe de projet, des discussions informelles avec les groupes cibles, des rapports de projet et d'autres moyens d'obtenir des informations.

- **Identifier des mécanismes d'analyse des informations et produire des rapports** : malgré l'importance des données, elles ne fournissent pas les résultats escomptés sans une analyse systématique. Par conséquent, des mécanismes doivent être mis en place pour analyser les données collectées et générer des rapports clairs qui peuvent alimenter le processus de gestion de projet et la planification d'autres projets.

Le mécanisme de collecte d'informations est déterminé en fonction de leur type, tandis que l'analyse de ces données est liée aux rapports requis. Les questionnaires fournissent à l'équipe du projet des données brutes qui doivent être traitées et analysées. Ces données, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, doivent être étudiées scientifiquement pour obtenir des résultats valides. Par exemple, pour évaluer dans quelle mesure la situation économique de la famille a changé, le revenu moyen du ménage avant le projet peut être calculé et comparé statistiquement avec le revenu moyen après le projet afin de mesurer l'ampleur du changement et voir si ce changement est un changement réel et tangible ou s'il s'agit d'un léger changement qui n'affecte pas le niveau de vie de la famille après la prise en compte de l'inflation.

Il est également nécessaire de regarder au-delà des valeurs quantitatives des données. Si nous supposons que le revenu du ménage a augmenté, cela ne signifie pas nécessairement une amélioration du niveau de vie car il est nécessaire d'examiner les dépenses familiales. Si l'augmentation du revenu familial n'a pas été accompagnée d'une augmentation des dépenses de santé et d'éducation, le niveau de vie de la famille ne s'est pas amélioré.

Par conséquent, bien que les études statistiques soient d'une grande importance dans le suivi et l'évaluation du projet car elles donnent des résultats scientifiques, il est également nécessaire d'examiner les indicateurs qualitatifs qui aident à comprendre et à interpréter les indicateurs quantitatifs.

Déterminer le mécanisme pour bénéficier des résultats des rapports lors de la mise en

œuvre du projet et accélérer son achèvement : Le processus de S&E est un moyen et non une fin en soi. Par conséquent, les rapports résultant des activités de S&E doivent être utilisés dans la gestion et la planification du projet et un mécanisme clair doit être mis en place pour utiliser les rapports et en tirer profit. Il est très facile pour le processus de S&E de se transformer en un processus accessoire parce que des rapports bien rédigés sont publiés mais ne sont pas utilisés.

6. Définition des indicateurs ?

Les indicateurs sont des mesures quantitatives ou qualitatives permettant de suivre et de mesurer un phénomène ou une activité spécifique. Le processus de S&E dépend de l'élaboration d'un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer le changement de l'environnement du projet et des groupes cibles à la suite de la mise en œuvre des activités du projet.

Indicateurs clés de performance : C'est le moyen le plus important de mesurer la performance du projet et la mesure dans laquelle il atteint ses objectifs. Un indicateur ou un ensemble d'indicateurs doit être développé pour chacun des objectifs du projet ou une composante de celui-ci afin que ces objectifs et composantes puissent être suivis et évalués dans quelle mesure ils sont atteints.

Comment les indicateurs sont-ils choisis ?

La sélection des indicateurs est un processus très important qui joue un rôle clé dans le succès du processus de suivi et d'évaluation. Le choix d'indicateurs appropriés permet d'obtenir des informations utiles pour mesurer la performance du projet et le l'évolution du travail. Souvent, les résultats des évaluations sont médiocres en raison d'une mauvaise sélection d'indicateurs plutôt qu'en raison d'un travail médiocre. Par conséquent, ils doivent être choisis très soigneusement. Évitez de définir des indicateurs de manière aléatoire et arbitraire parce que cela pourrait affecter négativement les résultats de l'évaluation du projet plus tard et affaiblir sa crédibilité.

Le développement d'indicateurs de performance nécessite une expertise, alors essayez de demander l'aide de personnes ayant de l'expérience dans le travail de projet pour améliorer la sélection des indicateurs. Il est également possible de rechercher des indicateurs couramment utilisés dans des projets similaires. Il est possible de bénéficier d'expériences antérieures ou d'informations disponibles sur Internet sur des projets similaires ailleurs.

Certains objectifs et concepts semblent au premier abord difficile à mesurer, ils sont donc décomposés en éléments et composants plus simples afin de pouvoir les mesurer facilement. Par exemple, comment mesurer l'ampleur du développement humain dans une société donnée. À première vue, il semble difficile de trouver une mesure claire du développement humain. Que faisons-nous si le projet que nous mettons en œuvre vise à soutenir une société dans le but d'y accroître le développement humain ? Chaque phénomène ou concept peut être divisé et mesuré à l'aide d'indicateurs clairs. Par exemple le développement humain peut être divisé en indicateurs liés à la situation économique, à la santé et à l'éducation. Dans le cas du développement humain, il peut être étudié en mesurant la scolarisation obligatoire, le taux de mortalité infantile, le niveau de revenu dans la société et le taux de mortalité maternelle. Ces indicateurs sont mesurables et leur évolution peut être étudiée dans le temps ; ce qui facilite le processus de S&E de la performance du projet.

Quelles sont les caractéristiques des bons indicateurs ?

Les indicateurs doivent être soigneusement sélectionnés pour pouvoir être mesurés et étudiés.

Spécifications de l'indicateur SMART (Specific – Mesurable – Achievable – Relevant – Time-boud) :

1. **Spécifique** : L'indicateur doit être quantitatif et qualitatif. Plus l'indicateur est précis, plus il est facile de l'étudier. Par exemple : augmentation de 20% du niveau de revenu des familles ciblées. Cet indicateur est spécifique car il traite spécifiquement d'une estimation de l'augmentation visée (20%).
2. **Mesurable** : L'indicateur est le moyen de mesurer dans quelle mesure les objectifs du projet ont été atteints. Il est donc impératif que ce soit mesurable. Par exemple : augmentation de 20% du niveau de revenu des familles ciblées Cet indicateur est mesurable car le niveau de revenu du ménage peut être mesuré quantitativement.
3. **Atteignable/réaliste** : Lors de la sélection de l'indicateur, il faut s'assurer que l'indicateur est réaliste et réalisable. Par exemple : augmenter le niveau de revenu des familles ciblées de 20% est une augmentation réaliste et réalisable.

4. **Pertinent** : L'indicateur doit être directement lié aux objectifs du projet. L'une des erreurs les plus courantes est de choisir des indicateurs qui ne sont pas directement liés au projet en raison soit de leur croyance en l'importance de ces indicateurs, soit de la facilité de mesure de ces indicateurs. Par exemple : augmentation du niveau de revenu des familles ciblées de 20%. En supposant que l'objectif du projet est d'améliorer le niveau de vie des familles dans une certaine logique, l'augmentation du niveau de revenu des ménages est un indicateur directement lié à l'objectif du projet.
5. **Temporellement défini** : Lors de la mesure de tout changement dans un phénomène, le changement doit être lié au temps. Par conséquent, lors de l'élaboration des indicateurs, ils doivent être liés au temps, par exemple : augmenter le niveau de revenu des familles ciblées de 20% d'ici 2018.

Comment mesurer les indicateurs ?

Afin de mesurer les indicateurs, il est nécessaire de déterminer les données à mesurer et la meilleure méthode de collecte de ces données. Les données requises peuvent être quantitatives ou qualitatives selon le type d'indicateur.

Le tableau suivant comprend un exemple de certains des indicateurs et des données qui peuvent être collectées et comment les obtenir. Ces informations sont généralement incluses dans le cadre logique du projet lors de la rédaction des propositions de projet à présenter aux donateurs.

Objectif	Indicateur	Les données requises	Moyen de collecte de données
Améliorer le niveau de vie dans la région d'ici 2018	Le niveau de revenu des ménages s'est amélioré de 25% d'ici 2018	Revenu de la famille	Questionnaires pour collecter des données auprès des ménages de la zone
	Augmenter le nombre de centres de santé dans la région de 75% d'ici 2018	Nombre de centres de santé	Rapports de l'équipe de projet Données du ministère de la Santé
	Augmentation des taux d'inscription dans l'enseignement obligatoire de 15%	Nombre d'enfants inscrits à l'école Nombre d'abandons scolaires	Les résultats du recensement de la région Relevés de notes
	Le nombre de jeunes en âge de travailler Nombre de demandeurs.ses d'emploi	Nombre de jeunes en âge de travailler Nombre de demandeurs.ses d'emploi	Questionnaires Statistiques

Habituellement, des données sont également collectées afin que des rapports puissent être obtenus pour les femmes et les hommes, par région, période, situation économique et par âge, pour tirer le meilleur parti des données.

7. Quelles sont les difficultés de suivi et d'évaluation et comment les surmonter ?

Coût élevé

Comme indiqué précédemment, le processus de S&E est très coûteux en temps, en efforts et en ressources financières. L'équipe de travail doit allouer le temps nécessaire pour faire le travail et les compétences requises doivent être disponibles pour cela. En outre, le S&E utilise une partie du budget du projet.

Voici quelques-uns des coûts liés au suivi et à l'évaluation qui incombent au projet :

- Coûts de la collecte de données (questionnaires, entretiens, statistiques, etc.).
- Les coûts de conservation et de protection des données. Ces coûts comprennent la sauvegarde des données par voie électronique ou sur papier, leur préservation contre les dommages et les pertes ainsi que leur protection pour assurer la confidentialité des informations relatives aux personnes ciblées par le projet.
- Les honoraires des expert.es et des technicien.nes lors de la réalisation de l'évaluation externe.
- Le temps alloué par l'équipe du projet pour mener à bien les activités de suivi et d'évaluation.

Le fait que le processus de S&E soit coûteux ne signifie en aucun cas qu'il puisse être supprimé, ni qu'il s'agisse d'un gaspillage de ressources. Le processus de S&E augmente l'efficacité du projet et de l'organisation, ce qui se traduit par des économies à long terme car cela permet de mettre en oeuvre des projets plus précis et plus à même d'atteindre l'objectif souhaité.

Lors de la conception des activités de suivi et d'évaluation, le coût peut être réduit dans la mesure du possible grâce au processus de test des indicateurs. Bien que

dans des circonstances idéales, l'équipe de projet puisse souhaiter effectuer une évaluation complète de tous les indicateurs liés au projet, la réalité peut exiger le contraire. Au fur et à mesure que le processus de S&E se développe, son coût augmente. Il faut donc orienter le processus en sélectionnant les indicateurs les plus importants et en choisissant des mécanismes de collecte et d'analyse des données d'une manière qui n'augmente pas le coût de manière significative, tout en maintenant un niveau minimum d'indicateurs et de qualité des données afin que des rapports utiles puissent être obtenus.

Pour surmonter le problème des coûts élevés du suivi et de l'évaluation, il doit être inclus dans le document de proposition de projet lors de la demande de financement auprès des donateurs et donatrices afin que ce financement fourni comprenne les coûts de S&E en général. On peut dire que tous les donateurs.trices sont disposé.es à financer les activités de S&E et les considèrent comme un volet essentiel du projet. C'est une erreur très courante de concevoir des projets et de planifier leur budget sans activités de S&E car cela rend leur mise en œuvre ultérieure très difficile.

Difficulté à collecter des données

L'une des erreurs courantes lors du choix des indicateurs est de ne pas prendre en compte la possibilité de compiler des données par lesquelles les indicateurs seront mesurés et l'étendue de leur réalisation évaluée. Par exemple, des indicateurs sélectionnés peuvent nécessiter un recensement complet de la population à mesurer ; ce qui peut être considéré comme hors de la portée des travaux et des capacités de l'équipe de projet.

Ainsi, lors du choix des indicateurs, il faut toujours prendre en compte la façon dont ces indicateurs seront mesurés et si l'équipe du projet a la capacité de collecter des données. Parfois, la difficulté à collecter des données peut être surmontée en planifiant soigneusement la manière de le faire et en évitant les difficultés. Par exemple, si la mesure de l'un des indicateurs du projet dépend de la réalisation d'un questionnaire incluant les femmes du camp, il faut s'assurer que la personne

qui collectera les données et mènera les entretiens est acceptée et approuvée par les femmes du camp; ce qui peut nécessiter le recrutement d'une nouvelle personne dans l'équipe ou l'utilisation de bénévoles du camp.

Changements dans l'environnement

Aucun projet ne peut être isolé de son environnement car il affecte directement les résultats du projet et la mesure dans laquelle il atteint ses objectifs. Par conséquent, l'une des difficultés les plus importantes lors de l'évaluation des résultats du projet est d'isoler les résultats directs du projet des changements qui se produisent automatiquement dans le contexte environnant. Par exemple, si le projet à évaluer est un projet qui vise à améliorer le niveau de revenus dans une région, on se demandera comment les changements survenant à la suite du projet à évaluer peuvent être isolés des changements qui se produisent en raison de la croissance économique générale du pays.

Cela peut être surmonté en menant une étude d'évaluation dans la communauté cible du projet et dans une communauté voisine qui n'a pas été ciblée par ce projet, de sorte que les changements résultant de l'évolution survenue à la suite de la croissance économique puissent être isolés.

Faible coopération

Il existe deux niveaux de faible coopération avec les activités de S&E :

Le niveau des groupes cibles : Les bénéficiaires sont la principale source de données qui seront utilisées pour mesurer les indicateurs et préparer les rapports de suivi et d'évaluation. Dans la plupart des cas, l'équipe de travail a du mal à motiver les bénéficiaires du projet à participer au suivi et à l'évaluation, du fait que les bénéficiaires n'y voient pas une perte de temps.

Ce problème est généralement surmonté en créant une atmosphère amicale entre l'équipe de travail et les bénéficiaires tout en répondant aux questions d'entretien et aux questionnaires en faisant en sorte qu'ils/elles ressentent pas une perte de temps et aient même l'impression de passer un moment amusant avec l'équipe du projet.

Parfois, les bénéficiaires peuvent aussi consulter des questionnaires et des collectes d'informations avec méfiance et suspicion, en particulier certaines données personnelles. Cela peut être surmonté en leur fournissant une explication simple de la raison de la collecte des données et en confirmant

que son but est de procéder à une évaluation des travaux du projet tout en précisant que les informations seront traitées en toute confidentialité afin de préserver la vie privée des individus.

Le niveau de l'équipe de projet : Malheureusement, l'équipe de projet perçoit souvent les activités de S&E comme une menace pour son travail parce que les résultats de l'évaluation sont pris personnellement comme s'il s'agissait d'une évaluation de leur performance en tant qu'individus. Dans ce cas, l'équipe de travail commence à résister au processus de S&E ; ce qui affecte négativement le projet et l'environnement de travail en général. Il est de la responsabilité de la direction du projet de clarifier l'objectif du suivi et de l'évaluation à l'équipe de travail et de confirmer que l'objectif est de suivre la mise en œuvre du projet et d'évaluer ses résultats et non de suivre et d'évaluer la performance des individus.

De plus, comme l'un des objectifs du suivi et de l'évaluation est de revoir le plan et les mécanismes de mise en œuvre ainsi que de corriger le déroulement du projet, certains membres de l'équipe de travail peuvent résister au changement pour plusieurs raisons, notamment parce qu'ils/elles sont habitués à effectuer le travail d'une certaine manière et ne veulent pas changer.

Cette résistance au changement affecte négativement l'avancement du projet et retarde le processus de modification du plan en cas de nécessité. Ce problème sera résolu en impliquant l'équipe de travail dans les processus de S&E et en fournissant une explication détaillée des raisons des changements proposés afin que l'équipe puisse les comprendre et les accepter. De plus, dans certains cas, le refus de changer peut provenir de la crainte d'un manque d'expérience et de connaissances pour mener à bien les nouvelles tâches.

8. Remarques finales

- Il convient de ne jamais oublier que le suivi et l'évaluation sont une partie essentielle de tout projet et non une tâche de vitrine visant à satisfaire les donateurs.trices
- Le succès du processus de S&E dépend de l'étendue de la coopération de l'équipe de travail et des groupes cibles. Il faut donc toujours s'assurer de les impliquer dans la planification et la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation.
- Le processus de S&E commence dès le début de la planification du projet. Certaines activités d'évaluation, telles que l'étude préliminaire, précèdent même le début du projet. Il faut donc faire en sorte que le suivi et l'évaluation commencent toujours en temps opportun.
- Le processus de S&E n'est pas une fin en soi, mais un moyen de s'assurer que le projet atteint les objectifs souhaités.
- Il est très important de déterminer qui est responsable du processus de S&E parce qu'il est facile de s'impliquer dans la mise en œuvre du plan de projet, tout comme il peut être facile de négliger le suivi et l'évaluation.

Annexe 1 - Exemple pratique

Projet de sensibilisation à la santé dans le camp de réfugiés

Objectif : Sensibiliser les mères aux questions de santé et leur montrer comment prendre soin de la santé de leurs enfants.

Voici le cadre logique du projet.

Comme il apparaît dans le tableau, les indicateurs et les méthodes de mesure sont une composante essentielle du cadre logique du projet. Leur utilité c'est qu'ils indiquent l'importance du suivi et de l'évaluation et l'intérêt que les donateurs et donatrices y accordent.

Nous notons également dans le tableau que certaines des sources de données susceptibles d'être nécessaires à l'évaluation du projet dépendent des données collectées par d'autres organismes tels que les points médicaux ou les registres d'état civil. Il est donc important d'identifier ces sources et d'établir une bonne relation avec l'entité responsable des données pour s'assurer que ces informations soient obtenues en cas de besoin.

	Logique de travail du projet / interventions	Indicateurs	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
Objectif global	Réduire la mortalité infantile dans le camp	Mortalité infantile réduite de x%	Dossiers du camp	Obtenir le soutien de l'administration du camp
Objectif du projet	Améliorer le niveau de santé des enfants du camp en sensibilisant les mères sur les problèmes de santé et sur la façon de prendre soin de la santé de leurs enfants	Réduction de la prévalence des maladies transmissibles de x% Le nombre d'enfants recevant leurs vaccins complets au moment spécifié a augmenté de x%	Registres des points médicaux dans le camp	Les mères souhaitent améliorer l'état de santé de leurs enfants. Obtenir le soutien des points médicaux

Résultats écumptés	Sensibilisation des mères du camp aux problèmes de santé de leurs enfants	Augmentation de x% du nombre d'enfants qui subissent des examens médicaux réguliers	Dossiers des points médicaux Questionnaires pour les bénéficiaires du projet	Les mères souhaitent améliorer l'état de santé de leurs enfants
Activités	Mener des campagnes de sensibilisation des mères sur l'importance de surveiller les problèmes de santé de leurs enfants et leur montrer comment prendre soin de leur santé	Nombre de femmes qui ont participé aux ateliers (cible 1500 femmes) Le nombre d'enfants recevant des vaccins a augmenté de x%	Rapports de projet périodiques Fiche de présence aux campagnes de sensibilisation Questionnaires pour les bénéficiaires du projet Carnets de vaccination des enfants	Engagement et coopération des mères Obtenir le soutien des points médicaux

Annexe 2

Modèle de plan de suivi de projet

	Que suivons-nous?	Qui collecte les informations?	Qui utilise les informations?	Qui analyse et utilise les informations?	Les décisions qui peuvent être prises	Observations
Objectifs/ résultats						
Plan des activités						
Coûts						
Personnel du projet						
Sources						
Résultats						

Annexe 3

Modèle de rapport de suivi périodique

Nom du projet	
La partie exécutrice	
Le/la rapporteur.se	
La période couverte par le rapport	

Suivi du plan

Activités	Plan	Indicateurs	Ce qui a été réalisé	Ecart du plan	Raisons/ Remarques
Activité 1					
Activité 2					
Activité 3					

Budget et dépenses

Activités	Budget alloué	Dépenses	Cumul de dépenses	La différence entre budget et dépenses	Raisons/ Remarques
Activité 1					
Activité 2					
Activité 3					

Annexe 4

Modèle de rapport d'évaluation intermédiaire ou final

Nom du projet	
Le bailleur de fonds	
La partie exécutive	
La période couverte par le rapport	
Objectifs du projet	
Activités du projet	

Évaluation

Objectifs de l'évaluation :

.....

.....

.....

.....

Méthodologie d'évaluation :

.....

.....

.....

.....

Activités d'évaluation :

Activités	Partie cible	Outils et outils d'évaluation	Évaluation
Activité 1			
Activité 2			
Activité 3			

Analyse :

.....
.....
.....
.....

Résultats et recommandations :

.....
.....
.....
.....

IMPRESSION

Friedrich-Ebert-Stiftung | Bureau Algérie
175 blvd Krim Belkacem | Telemly | 16000 Alger
<https://algeria.fes.de>

Commande de publications :
info@fes-algeria.org

Version originale, Friedrich-Ebert-Stiftung (2014) :
<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/11270.pdf>

Traduction de l'arabe : Noureddine Bessadi
Relecture : Amel Lafif-Jedidi
Design et mise en page : Atelier Graphèmes

L'utilisation commerciale des médias publiés par
la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite
sans autorisation écrite de la FES

ISBN : 978-9931-551-18-8

SUIVI ET ÉVALUATION

POUR LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Réponses pratiques à des questions essentielles

- Qu'entend-on par suivi et évaluation (S&E) ?
- Quelle est l'importance du S&E ?
- Quels sont les types de S&E ?
- Comment planifier les activités de S&E ?
- Définition des indicateurs ?
- Quelles sont les difficultés de S&E et comment les surmonter ?

Plus d'information sous ce lien :

<http://algeria.fes.de>