

Annexe

Responsables de projet

Agents chargés du S&E (projet ou partenaire)

Consultants

Personnel du FIDA et de l'institution coopérante

D

Méthodes et outils de suivi- évaluation



Pour une gestion orientée vers l'impact
Guide pratique de S&E des projets

Table des matières de l'annexe D

D.1 Méthodes d'échantillonnage	3
Méthode 1 Échantillonnage aléatoire	4
Méthode 2 Échantillonnage non aléatoire	5
D.2 Méthodes de base utilisées dans le suivi-évaluation	7
Méthode 3 Analyse des acteurs	7
Méthode 4 Analyse documentaire	8
Méthode 5 Mesures biophysiques	9
Méthode 6 Observation directe	10
Méthode 7 Analyse coûts-avantages	11
Méthode 8 Questionnaires et enquêtes	13
Méthode 9 Entretiens semi-structurés	15
Méthode 10 Études de cas	16
D.3 Méthodes et outils d'animation de groupe	18
Méthode 11 "Brainstorming"	18
Méthode 12 Groupe de discussion	19
Méthode 13 Technique du groupe nominal (classement simple)	20
Méthode 14 Analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces)	20
Méthode 15 Visualisation des aspirations	22
Méthode 16 Jeux de rôles	23
D.4 Méthodes et outils de suivi des données spatiales	24
Méthode 17 Cartographie (croquis)	24
Méthode 18 Transects	27
Méthode 19 Système d'information géographique (SIG)	27
Méthode 20 Photographies et vidéo	29
D.5 Méthodes et outils de suivi temporel	30
Méthode 21 Journal de bord	30
Méthode 22 Profils historiques et analyse chronologique	31
Méthode 23 Calendriers	32
Méthode 24 Le changement significatif	33
D.6 Méthodes et outils d'analyses relationnelles	35
Méthode 25 Diagramme systémique	35
Méthode 26 Diagramme de l'impact (ou diagramme causes-effets)	35
Méthode 27 Diagramme des liaisons institutionnelles (ou diagramme de Venn/Chapati)	37
Méthode 28 Arbre à problèmes et arbre des objectifs	39
Méthode 29 Roue de suivi-évaluation (ou "toile d'araignée")	42
Méthode 30 Diagramme des flux	43
D.7 Méthodes de classification	44
Méthode 31 Cartographie sociale ou classification selon le niveau de vie	44
Méthode 32 Notation matricielle	46
Méthode 33 Échelles relatives	49
Lectures complémentaires	54

Cette annexe doit permettre:

- aux agents chargés du S&E – de les aider à orienter le personnel chargé de la mise en œuvre des projets dans leurs travaux de collecte et de communication des informations.



Cette annexe présente 33 méthodes qui pourront vous être utiles pour exécuter les tâches se rapportant spécifiquement au S&E. Elles ont été classées en sept catégories:

1. méthodes d'échantillonnage
2. méthodes de base utilisées dans le S&E
3. méthodes et outils d'animation de groupe
4. méthodes et outils de suivi des données spatiales
5. méthodes et outils de suivi temporel
6. méthodes et outils d'analyses relationnelles
7. méthodes de classification.

Chaque méthode est brièvement expliquée (objectif, étapes et conseils de mise en application). Comme il ne s'agit que d'aperçus rapides de textes plus longs, veuillez consulter les textes originaux pour obtenir de plus amples renseignements (voir lectures complémentaires). Notez que chaque méthode peut être adaptée et associée aux autres en fonction de vos besoins. Voir le module 6 pour une réflexion plus approfondie sur la collecte et la gestion des données.

Vous pouvez également créer votre propre méthodologie. Par exemple, en Zambie, le personnel d'un projet d'hydraulique villageoise a lancé un concours de rédaction dans diverses écoles secondaires pour comprendre comment la jeunesse percevait et évaluait le projet. Cette méthode a permis de recueillir des renseignements qui n'avaient pas été obtenus par d'autres moyens. Les rédactions ont révélé que, dans bien des cas, on demandait aux enfants d'aider à creuser les puits pour satisfaire au critère du projet exigeant une participation des communautés en main-d'œuvre. À cause de cela, beaucoup de jeunes ne pouvaient aller à l'école, ce qui n'avait pas été prévu par le projet. Grâce à ces renseignements, le personnel a pu repenser la mise en œuvre du projet de manière à éviter cette conséquence négative.

Toute méthode peut être utilisée de deux manières pour comprendre les évolutions.

1^{ère} option. Elle peut être appliquée régulièrement pour mieux comprendre les tendances. Pour cela, il faut disposer d'un point de départ, ou données de "référence" (voir Module 5, point 5). Les données issues des applications ultérieures de la méthode peuvent être comparées aux données de référence pour repérer les évolutions et tenter d'en comprendre les causes.

2^{ème} option. Elle peut être utilisée a posteriori pour enquêter sur les évolutions dans la zone du projet. On prend alors la situation actuelle comme point de départ et on demande à la population de décrire comment était la situation auparavant, par exemple, trois ans plus tôt. Même si on n'utilise pas dans ce cas d'étude de référence cette méthode permet cependant de comparer les changements au fil du temps. Mais parce qu'elle s'en remet à la mémoire des personnes interrogées, cette méthode ne conviendra que dans les cas où il n'est pas nécessaire de recueillir des données très précises.

D.1 Méthodes d'échantillonnage

Un recensement, c'est-à-dire un décompte complet, n'est pas toujours réalisable pour recueillir des données sur l'ensemble de la population que vous entendez étudier. Le groupe sera peut-être trop important ou le temps, les ressources et les fonds trop limités pour effectuer un recensement. Dans de tels cas, il vous faut choisir un échantillon aussi représentatif que possible de la population totale, afin de pouvoir aboutir à des conclusions sur les caractéristiques de cette dernière. Vous aurez donc besoin de certains outils statistiques pour déterminer la représentativité de vos données et la fiabilité de l'information résultant de votre étude. Le choix de l'échantillon influe sur la qualité des résultats finaux du travail de suivi-évaluation. Si votre méthode d'échantillonnage est biaisée ou votre échantillon est trop restreint, vos résultats de S&E seront moins fiables et peut-être même faux.

Si vous optez pour une collecte d'information fondée sur l'échantillonnage, il vous faut spécifiquement prendre en compte trois facteurs ayant une incidence à la fois sur les méthodes que vous choi-

sissez et sur la validité de vos conclusions. (Vous trouverez de plus amples renseignements sur ces facteurs dans Casley et Kumar (1988), voir lectures complémentaires.)

- *Définissez votre base de sondage.* Une base de sondage est une description de l'ensemble de tous ceux que vous pourriez éventuellement inclure dans votre échantillon. Pour la définir, vous devez choisir une unité donnée que vous souhaitez étudier au sein de la population (par exemple, tous les ménages d'un village, certains ménages d'un district ou certaines parcelles d'une forêt) ou préciser sous forme descriptive quelle est votre unité (par exemple, les limites de la forêt qui sera étudiée).
- *Décidez de la taille de l'échantillon.* La taille de l'échantillon que vous choisirez influera considérablement sur la validité de vos conclusions. Contrairement à ce que l'on croit habituellement, la taille optimale de votre échantillon n'a pas grand chose à voir avec la taille de la population que vous étudiez. En revanche, elle doit être définie en fonction du budget et des ressources disponibles, du nombre de sous-groupes qui doivent être étudiés, du temps disponible et du temps nécessaire pour mener à bien une étude en bonne et due forme, des fluctuations au sein d'une population de la variable étudiée, du degré de certitude que vous aimeriez avoir sur le fait que votre estimation se situe dans une certaine marge de la valeur réelle pour cette population, ainsi que de la marge d'erreur maximale que vous vous accordez. Ce dernier point, l'erreur d'échantillonnage, se rapporte à la certitude que votre échantillon représente bien la population étudiée et à la probabilité qu'il ne soit pas biaisé. Vos données ne pouvant être sûres à 100%, il vous faut expliquer dans la présentation de vos résultats quel en est le degré de certitude. La taille de l'échantillon ou l'erreur d'échantillonnage peuvent être calculés en utilisant des formules statistiques. Pour calculer une taille d'échantillon appropriée, reportez-vous au site internet de calcul de la taille d'un échantillon (<http://ebook.stat.ucla.edu/calculators/samplesize.phtml>) ou reportez-vous à Casley et Kumar (1988) dans Lectures complémentaires.
- *Choisissez votre méthode d'échantillonnage.* Tout comme il en va de la taille de votre échantillon, vous pouvez choisir entre deux méthodes principales pour choisir votre échantillon, l'échantillonnage aléatoire et l'échantillonnage non aléatoire. Le choix dépendra du type de renseignements recherchés. L'échantillonnage aléatoire est habituellement associé à la collecte et à l'analyse des données quantitatives. Il donne à tout membre d'une population une chance égale d'être sélectionné par des méthodes d'échantillonnage au hasard. Il définit de manière plus précise les procédures de sélection, utilise des listes (ou l'équivalent) comme cadre d'échantillonnage et permet d'estimer l'erreur d'échantillonnage. L'échantillonnage non aléatoire est moins précis, plus fréquemment associé à la collecte et à l'analyse des données qualitatives et suppose un échantillonnage plus orienté et plus délibéré d'une population. L'une et l'autre de ces méthodes comportent certains risques de partialité, même si les réponses sont certainement suffisamment fiables pour l'utilisation que vous en faites. Le risque de partialité est l'un des aspects principaux qui différencient ces deux méthodes. Avec l'échantillonnage aléatoire, le risque est connu et peut être minimisé autant que vous le souhaitez – dans la mesure où les ressources sont disponibles. Mais avec l'échantillonnage non aléatoire, ce risque est plus important et plus difficile à évaluer.

Méthode 1 Échantillonnage aléatoire

Objectif:

Obtenir, sans aucune connaissance préalable ou prise en compte de caractéristiques particulières, un échantillon pouvant être considéré représentatif des principaux acteurs touchés par l'intervention d'un projet. Du point de vue du suivi-évaluation, l'échantillonnage est souvent à la base de l'utilisation des méthodes de collecte des données.

Comment procéder:

1. Commencez par recenser, nommer ou numéroter toutes les unités d'une population que vous souhaitez échantillonner (par exemple, les villages, les maisons, les personnes, les familles) de manière à ce que chaque unité ait une chance égale d'être choisie pour faire partie de l'échantillon. C'est ce que l'on appelle préparer la base de sondage.

2. À partir de cette base de sondage, choisissez qui sera finalement sélectionné dans votre échantillon en appliquant l'une des deux méthodes fondamentales d'échantillonnage aléatoire.

- **L'échantillonnage aléatoire simple** est le choix au hasard d'un groupe de personnes dans une population, comme par tirage au sort ou en utilisant un tableau de nombres aléatoires correspondant à des articles spécifiques d'une liste. **L'échantillonnage systématique** est une variante de cette méthode, dans laquelle vous sélectionnez un échantillon à intervalles prédéterminés (par exemple, toutes les trois maisons) mais on ne le considère pas comme un échantillon aléatoire pur puisqu'il comporte un élément de prédétermination.

Encadré D-1. Exemple d'échantillonnage systématique¹

Les projets de développement rural sont critiqués parce qu'ils concentrent souvent leurs activités dans des villages aisément accessibles. L'équipe chargée de la conception d'un projet bénéficiant de l'appui du FIDA en Côte d'Ivoire s'est fixé comme but de sélectionner au moins 75% des villages de la zone du projet situés à plus de 5 km d'une route asphaltée. Cette équipe a donc préparé une base de sondage dont les unités incluaient les villages se situant à une distance minimale de 5 km d'une route asphaltée.

- **L'échantillonnage aléatoire stratifié** diffère de la première méthode dans la mesure où la population est d'abord divisée en divers sous-groupes (ou "strates"), en fonction de certaines caractéristiques arrêtées à l'avance. Ces dernières peuvent être l'âge, le sexe, l'appartenance ethnique pour une enquête sur les ménages ou une caractéristique géographique donnée pour une enquête sur l'agriculture. Un échantillon aléatoire est alors sélectionné par strate, par exemple en utilisant un tableau de nombres aléatoires ou en choisissant un élément ou une personne sur cinq.

Conseils pratiques d'utilisation:

L'échantillonnage aléatoire est plus fréquemment utilisé que l'échantillonnage non aléatoire pour les études de suivi-évaluation de grande envergure (voir la méthode 2). Cependant, il n'est pas toujours possible ou réalisable d'effectuer un échantillonnage aléatoire si, par exemple, on ne dispose pas de suffisamment de temps pour dresser une liste complète des renseignements requis. Les données existantes issues des recensements, des listes électorales, des bottins téléphoniques ou d'autres registres devraient être recherchées et utilisées dans la mesure du possible – mais sachez bien que ces données ne sont pas toujours exactes. Casley et Kumar (1988) vous mettent néanmoins en garde contre toute décision hâtive en faveur de l'échantillonnage non aléatoire pour la seule raison que vous manquez de ressources, car une méthode non aléatoire n'est pas toujours satisfaisante étant donné la marge d'erreur importante qu'elle suppose. Ils vous proposent de recourir à la méthode empirique: "Si vous ne disposez d'aucune liste et s'il vous est difficile pour des raisons financières uniquement (et non par manque de temps) d'en établir une, il est préférable de sacrifier entre un quart et un tiers de la taille de l'échantillon prévu et de trouver les financements nécessaires pour établir cette liste."

L'échantillonnage aléatoire n'est pas adapté dans les cas où la taille de l'échantillon est très réduite, puisque ce dernier ne sera sans doute pas assez représentatif et ne permettra donc pas d'aboutir à des conclusions précises sur l'ensemble de la population. L'échantillonnage dirigé (voir la méthode 2) peut réduire ce risque.

Méthode 2 Échantillonnage non aléatoire

Objectif:

Choisir expressément, en vous en remettant à votre propre jugement, les individus qui seront inclus dans votre échantillon. Dans les cas où l'échantillonnage aléatoire n'est pas possible, vous devez alors choisir cette méthode d'échantillonnage pour étudier comment les principaux acteurs sont touchés par une intervention. Il se peut aussi que vous souhaitiez avoir une perspective particulière et recherchez donc délibérément certaines personnes ou groupes. Comme pour la méthode 1, du point de vue du suivi-évaluation, l'échantillonnage est souvent à la base de l'utilisation des méthodes de collecte des données.

Comment procéder:

Il existe deux principales méthodes d'échantillonnage non aléatoires: l'échantillonnage raisonné

¹ FIDA, ANGOC et IIRR 2001, voir Lectures complémentaires.

(échantillon choisi à dessein, par commodité, ou de manière discrétionnaire) et l'échantillonnage selon la méthode des quotas.

i. Par échantillonnage raisonné on entend le choix d'un échantillon sur la base d'une ou de plusieurs caractéristiques fixées à l'avance. L'objet en est de recueillir des renseignements sur les membres de la population ayant ces caractéristiques. Cette méthode est plus utile pour **décrire** un phénomène que pour faire des déductions statistiques sur l'impact de celui-ci sur la population étudiée.

Par exemple, vous souhaitez peut-être n'avoir d'entretiens qu'avec les personnes âgées pour obtenir un point de vue historique sur les pratiques agricoles dans la zone, et votre échantillon raisonné visera à établir une liste des personnes âgées avec qui vous pourrez vous entretenir. Voir l'encadré D-2 pour avoir les éléments nécessaires à la sélection des principaux informateurs dans le cadre d'un échantillon raisonné.

L'échantillonnage par grappes est une variante de l'échantillonnage raisonné. Un nombre restreint et facile à gérer de personnes ou d'unités sont sélectionnées par groupes ou grappes, et non sur une base individuelle. Par exemple, vous sélectionnez d'abord un certain nombre de ménages au hasard. Puis vous ajouterez d'autres ménages à votre échantillon en incluant les maisons les plus proches de celles que vous avez choisies, et ainsi de suite jusqu'à ce que vous obteniez la taille d'échantillon souhaitée.

Encadré D-2. Recours aux principaux informateurs dans le cadre de l'échantillonnage raisonné

Avoir des informateurs clés à interviewer vous aide lorsque vous tentez d'obtenir des renseignements approfondis sur un sujet donné (ceux qui ont des compétences, des connaissances, un rôle ou des intérêts spécifiques) dans la zone du projet. Par exemple, cela peut vous aider dans les études de cas (méthode 10) ou les groupes de discussion (méthode 12).

- Établissez une liste des personnes clés qui pourraient éventuellement répondre à la question précise que vous avez à l'esprit en matière de suivi-évaluation. Il pourra s'agir des personnes suivantes:
 - les experts qualifiés actifs dans la zone du projet (médecins, économistes, spécialistes du crédit, agronomes, etc.);
 - les représentants des services techniques, par exemple les vulgarisateurs ou les agents de santé;
 - les dirigeants locaux, par exemple les chefs traditionnels;
 - les personnes bien informées, par exemple les commerçants ayant une boutique ou travaillant sur les marchés.
- Sélectionnez ensuite celles de ces personnes qui sont le plus à même de répondre à la question posée. Ajoutez d'autres personnes à la liste si de nouvelles idées apparaissent au cours des interviews.

ii. L'échantillonnage par la méthode des quotas est utile pour établir des comparaisons et pour isoler un aspect particulier que l'on souhaite suivre ou évaluer. Il s'agit de sélectionner un nombre fixe et prédéterminé d'unités dotées d'une caractéristique particulière, de les comparer ensuite à un nombre égal d'unités similaires mais ne présentant pas la caractéristique en question. Par exemple, pour une étude sur les conditions de vie vous souhaitez peut-être comparer un groupe cible de villages dotés d'importantes compétences d'autopromotion à d'autres villages qui semblent manquer de ces compétences. Voir l'encadré D-3 ci-dessous.

Encadré D-3. Exemple d'échantillonnage par la méthode des quotas²

Un échantillon était requis pour évaluer l'impact sur les conditions de vie d'un projet mis en œuvre au Burkina Faso. Le programme concernait 14 villages qui ont été divisés en deux groupes en fonction de la manière dont ils percevaient leurs propres capacités d'autopromotion:

A. Les villages forts du point de vue de l'autopromotion: autosuffisance alimentaire des ménages, esprit d'initiative collective, cohésion sociale, accès aux innovations, organisation locale ou fonctionnelle, etc.

B. Les villages faibles du point de vue de l'autopromotion: absence de mobilisation des ressources humaines et financières, tendance à privilégier les intérêts et le travail individuels, manque d'énergie et de consensus à l'échelle de la communauté, peu d'ouverture face à l'innovation et au progrès, absence d'activités communautaires, etc.

Sur la base de ces renseignements, tous les villages ont été classés et un quota de 4 villages a été retenu: – les deux villages les plus forts et les deux villages les plus faibles.

Conseils pratiques d'utilisation:

L'échantillonnage non aléatoire est le plus souvent utilisé pour le suivi ou l'évaluation d'interventions de petite envergure et est donc habituellement plus rapide. Toutefois, il peut ne pas être véritablement représentatif en ce qui concerne la gamme des réponses recherchées puisqu'il comporte un élément prédéterminé, et est donc potentiellement biaisé quant à la source d'information. Il en est ainsi parce que cette méthode ne permet pas d'estimer l'erreur d'échantillonnage. La variante de l'échantillonnage par grappes peut être moins onéreuse et plus facile à mettre en œuvre avec une formation minimale.

D.2 Méthodes de base utilisées dans le suivi-évaluation

Cet ensemble de huit méthodes regroupe les méthodes standard le plus souvent utilisées pour mesurer les changements. Elles sont jugées si fondamentales pour un suivi-évaluation efficace que vous les retrouverez toutes dans le plan opérationnel de collecte des données que vous élaborerez pour votre projet.

Méthode 3 Analyse des acteurs

Objectif:

L'analyse des acteurs vous aide à déterminer qui devra être associé à la conception de votre système de S&E, et de quelle manière, et vous permet de découvrir quels sont les besoins d'information qui doivent être pris en compte. Cette analyse peut également servir à constituer un échantillon approprié pour la collecte des données (voir les méthodes 1 et 2). Cette méthode est utile à différents stades du projet:

- Elle peut vous aider à recenser les acteurs qui devront être associés à la conception (ou à la reformulation) d'un projet et de son système de S&E, ainsi qu'à évaluer leurs intérêts et à déterminer quels sont les rapports entre ces derniers et le projet ainsi que son système de suivi-évaluation.
- Vous souhaitez peut-être l'appliquer à une phase ou une composante spécifique du projet afin d'analyser les relations entretenues par les différents acteurs, coopération et conflits compris, et de déterminer quels sont les facteurs extérieurs influant sur ces derniers et leurs activités. Cette analyse peut vous aider à repérer les acteurs les plus importants pour la tâche/question examinée.
- Elle peut servir de base et de stratégie en matière de participation durant tout le projet, permet à chaque acteur de tirer plus facilement parti de l'expérience des autres.

Comment procéder:

1. Précisez l'objectif principal de l'analyse des acteurs et fixer les critères d'évaluation. La méthode décrite dans la présente annexe visant à utiliser l'analyse des acteurs aux fins du suivi-évaluation, votre objectif principal pourrait être: "s'assurer que nous incluons tous les acteurs principaux dans l'élaboration du système de S&E du projet". Vous souhaitez peut-être aussi effectuer une analyse des acteurs pour une tâche spécifique de S&E, par exemple, la participation au processus de bilan annuel du projet. Dans ce cas, votre objet serait: "s'assurer que nous incluons les principaux points de vue dans notre bilan annuel".

2. Dressez ensuite la liste des critères que vous utiliserez pour classer ceux qui participeront par ordre de priorité (voir l'encadré D-4). Les critères de sélection pourraient être les suivants: "censé bénéficier du projet", "joue un rôle crucial pour assurer le succès", "doit participer pour des raisons juridiques", "a une connaissance particulière des processus de suivi-évaluation", etc.

Encadré D-4. Critères vous permettant d'inviter les différents acteurs à participer à l'élaboration du système de suivi-évaluation

- en raison de leur rôle officiel dans le cadre du projet
- parce qu'ils représentent une communauté donnée ou un sous-groupe important de la population visée
- parce qu'ils fournissent des compétences et/ou des renseignements essentiels au processus
- parce qu'ils financent le processus
- pour assurer la cohérence des grandes orientations
- pour assurer la mise en œuvre des grandes orientations
- parce qu'ils ont des droits juridiques dans la zone du projet
- parce qu'ils ont le pouvoir et/ou l'argent
- parce qu'ils ont un rôle fondamental pour assurer le succès de l'intervention
- parce qu'ils investissent dans le développement local
- parce qu'ils sont les principaux habitants de la zone du projet

3. Dressez la liste de toutes les personnes et organisations auxquelles vous pouvez penser et qui pourraient satisfaire aux critères énumérés. Les groupes d'acteurs à même d'être associés à un projet bénéficiant de l'appui du FIDA sont notamment les suivants: les personnalités et sous-groupes clés des populations visées, les dirigeants locaux et les responsables des partenaires de mise en œuvre, notamment des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations communautaires, les fonctionnaires de divers organismes, y compris de l'administration locale, les consultants locaux, les entreprises locales et les instituts d'enseignement et de recherche. Cette liste doit être remise à jour plusieurs fois, au fur et à mesure de l'élaboration du système de S&E, pour garantir que les groupes et personnes jouant un rôle crucial y figurent bien.

Diverses méthodes peuvent être utilisées pour dresser la liste des différents acteurs concernés, notamment les "brainstormings" (méthode 11), les interviews des informateurs clés (voir l'encadré D-2 et la méthode 9), ou les groupes de discussion (méthode 12). Vérifiez la liste par recoupements en demandant à des personnes ressources d'examiner de manière critique la liste d'acteurs que vous avez établie à l'origine.

4. Classez maintenant les différents acteurs selon les critères fixés. Pour ce faire, vous devrez établir un tableau dans lequel les acteurs seront en abscisse et les critères en ordonnée. Classez par ordre de priorité les acteurs qui participeront à l'élaboration du système de suivi-évaluation.

5. Enfin, décidez *quel est le meilleur moyen* de faire participer la population. Vous y parviendrez en demandant aux différentes personnes/groupes comment ils pensent eux-mêmes participer le plus efficacement possible. N'oubliez pas que participation ne signifie pas associer tout le monde à toutes les décisions à tout moment, mais veut plutôt dire réfléchir soigneusement à la manière dont on pourra assurer la représentation des intérêts divers durant les différentes phases et réunions du processus de suivi-évaluation.

Conseils pratiques d'utilisation:

L'analyse des acteurs est une méthode essentielle pour décider à bon escient qui doit participer à chaque étape du processus de S&E. Ce choix doit être fait en association avec diverses personnes pour diminuer les risques de partialité. C'est un processus évolutif qui doit être répété durant toute la durée du projet pour être bien certain de ne pas oublier de nouveaux partenaires potentiellement importants.

Méthode 4 Analyse documentaire

Objectif:

Comprendre l'évolution historique et les résultats d'un projet/d'une organisation en se référant à sa documentation, qu'elle soit présentée sous forme écrite, électronique, photographique ou vidéo. Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode peut fournir des renseignements de référence sur une zone ou un indicateur donné. Elle peut également vous donner une bonne perspective historique des activités mises en œuvre aujourd'hui pour savoir si des changements ont eu lieu ou non, et pourquoi.

Comment procéder:

1. Définissez clairement les questions auxquelles vous souhaitez obtenir des réponses et les renseignements (ou type d'information) qu'il vous faut obtenir à cette fin. Par exemple, "Quels types d'activités génératrices de revenus ont été mises en place?"
2. Énumérez toutes les sources possibles d'information existantes (documentation du projet, registres de l'État, rapports d'organisations ou archives, études universitaires, etc.).
3. Classez par ordre de priorité celles qui sont à même de vous fournir des renseignements utiles le plus rapidement et au moindre coût. C'est là un point important, en particulier lorsque la documentation disponible est volumineuse. Dans de tels cas, n'essayez pas de tout lire – concentrez-vous sur les points principaux.
4. Rassemblez cette documentation et vérifiez en la fiabilité. Notez les renseignements contradictoires. Analysez-les par rapport à la question à laquelle vous tentez d'obtenir une réponse.
5. Recensez les lacunes dans l'information recueillie ou les points sur lesquels des renseignements contradictoires appellent une clarification. Sélectionnez une autre méthode de collecte de l'information, par exemple les questionnaires (méthode 8) ou les interviews (méthode 9), pour combler ces lacunes.

Conseils pratiques d'utilisation:

Cette méthode peut être un bon point de départ pour le suivi-évaluation et peut même remplacer l'étude de référence (voir 5.5). Examiner la littérature existante au départ peut également vous aider à recenser les principales questions qui doivent être abordées dans une analyse de S&E ultérieure.

Toutefois, vous serez limité par la disponibilité et l'accessibilité de la documentation, par la manière dont elle est présentée, par sa source (possibilité de subjectivité, etc.), par la façon dont elle a été entreposée et par toutes les questions se rapportant à la qualité qui découlent de ces restrictions. Cette méthode peut permettre d'évaluer le système interne de collecte et de stockage de l'information sur les projets d'une organisation ou d'un ministère.

Méthode 5 Mesures biophysiques**Objectif:**

Mesurer l'évolution physique au fil du temps d'un indicateur donné (par exemple taux de malnutrition infantile, rendement à l'hectare des cultures) en recourant à toute unité ou procédure d'usage courant. Du point de vue du suivi-évaluation, on pourra ainsi obtenir des données fiables, statistiquement vérifiables, qui constitueront un point de référence important pour mesurer l'évolution et l'impact.

Comment procéder:

1. Soyez d'abord complètement sûr de l'indicateur ou de l'information dont vous souhaitez assurer le suivi.
2. Décidez du degré de précision souhaité. Si un degré élevé de précision scientifique est requis, il vous faudra faire appel aux compétences nécessaires et trouver une méthode appropriée. Le comptage ou pesage ou d'autres mesures dépendront des compétences et du type de matériel disponible (par exemple, cadre en bois, centimètres, règles, balances).
3. La méthode suggérée et la manière de l'utiliser seront ensuite adaptées aux conditions, compétences et ressources locales. L'autre option est de mettre au point, avec les acteurs à la base, une méthode qui sera un compromis mutuellement acceptable, puisqu'elle sera davantage adaptée aux conditions locales mais perdra en précision scientifique.
4. Les données doivent être enregistrées sous forme de tableaux ou de schémas, assortis de mots ou de chiffres, qui pourront alors être utilisés comme éléments de comparaison au fil du temps.
5. Les mesures directes peuvent être un élément important des diverses méthodes décrites dans la présente annexe. Par exemple, définir le détail de l'impact escompté d'un projet à l'aide d'un diagramme de l'impact (méthode 26), et choisir ensuite une méthode de mesure plus précise pour assurer le suivi de l'impact en question.

Encadré D-5. Exemples de méthodes spécifiques de mesures directes

Malnutrition infantile: mesure du tour de bras des enfants de moins de cinq ans, degré du retard de croissance chez les garçons et les filles de moins de cinq ans, fréquentation des dispensaires locaux, etc.

Rendement agricole: rendement/production annuels, quantité de clôtures/terrasses construites, dépenses au titre des semences ou des engrais, nombre de têtes de bétail, nombre de forages creusés, etc.

Gestion des ressources naturelles: kilomètres de banquettes en courbes de niveaux, présence d'espèces rares par unité de superficie, taux de reprise des plants mis en terre, etc.

Crédit: nombre de prêts remboursés, nombre croissant de groupes d'épargne et de crédit/de groupes d'auto-assistance, etc.

Conseils pratiques d'utilisation:

Une méthode de mesure simple vous fournissant de bonnes estimations peut être préférable à une méthode plus complexe mais plus précise appliquée de manière incorrecte et aboutissant à des résultats faux. Comme on l'a indiqué plus haut, le degré de précision dépend dans une très grande mesure de la méthode utilisée. Certaines méthodes sont plus coûteuses que d'autres et prennent plus de temps. Étant donné que la mesure directe prend du temps, il est absolument essentiel de savoir très précisément comment vous allez utiliser l'information recueillie avant de vous lancer dans un programme de mesure.

Méthode 6 Observation directe**Objectif:**

Obtenir des renseignements utiles et dans les meilleurs délais en observant ce que font les gens, pour vous aider à prendre les décisions sur la manière d'améliorer les résultats d'un projet ou d'aboutir à des données et constatations pouvant servir d'hypothèses pour des études plus approfondies. Dans une perspective de suivi-évaluation, cette méthode est cruciale pour compléter les données recueillies, et peut servir à comprendre le contexte, et donc à expliquer les résultats.

Comment procéder:

1. Arrêtez un cadre conceptuel précis, ainsi que des consignes sur ce qui doit être observé et sur les renseignements requis.
2. Choisissez un observateur ou un groupe d'observateurs appropriés.
 - Les membres de la communauté et du personnel du projet qui vivent et travaillent à temps plein dans la zone du projet (par exemple, les "informateurs principaux", voir encadré D-2). Ces observateurs doivent être formés pour apprendre à observer.
 - Les personnes extérieures à la communauté ayant la possibilité d'observer la situation d'une manière structurée au cours de visites de terrain. Notez que les observateurs extérieurs peuvent avoir besoin de plus de temps pour déterminer ce qui est important. En revanche, ils remarquent parfois des points importants que la population locale ne voit plus ou juge banals.
3. Collectez et enregistrez les données comme cela a été décidé. Organisez des occasions où les observations enregistrées pourront être discutées, non seulement avec le personnel du projet et les partenaires d'exécution, mais peut-être aussi avec les bénéficiaires.

Encadré D-6. Exemple de l'utilisation de l'observation directe

L'observation directe a été utilisée pour évaluer un projet d'hydraulique villageoise en Zambie. Des sessions de formation sur l'hygiène organisées par le personnel du projet et fréquentées par les femmes et les enfants des villages ont été observées. Cette étude a révélé que le personnel du projet utilisait des termes et un langage trop abstrait pour cette formation, ce qui la rendait inutile étant donné que les villageois ne la comprenaient pas. Une fois cette information recueillie, les séances de formation ont été modifiées pour être adaptées à la situation locale.

Conseils pratiques d'utilisation:

On oublie trop souvent une méthode qui est la plus simple de toutes: l'observation. Tout le monde observe automatiquement. Mais il est possible de rendre l'observation plus efficace en la considérant comme une méthode véritable, et en l'utilisant de manière structurée. On peut apprendre beaucoup simplement en regardant ce que font les gens. Des informations utiles et des idées nouvelles que vous n'auriez pas obtenues autrement peuvent souvent apparaître ainsi. Si elle est efficace, l'observation directe peut permettre de comprendre les relations au sein des communautés, mais également entre une communauté et d'autres entités, et peut aider à instaurer la confiance et de bons rapports entre la population locale et le personnel du projet. Cette méthode est également connue sous le nom d' "observation des participants"; c'est une méthode de recherche courante sur les questions et processus sociaux.

L'observation directe est utile pour valider les renseignements recueillis durant le suivi puisqu'elle peut être utilisée pour vérifier les réponses obtenues par d'autres méthodes.

Le risque d'introduire des renseignements biaisés est toujours présent car il faut tenir compte de la subjectivité de l'observateur, de la manière dont l'observateur influence l'observé ou du fait que la situation observée empêche l'observateur d'être objectif. Ces problèmes ne pourront jamais être entièrement éliminés. En conséquence, l'observation directe, en tant que méthode de suivi-évaluation, ne doit être que le complément d'autres méthodes. Demander à plusieurs personnes d'effectuer des observations similaires peut aider à confirmer les résultats des observations ou à en recenser les différences et donc à améliorer la qualité des données.

Méthode 7 Analyse coûts-avantages³**Objectif:**

Fournir un cadre général (ou cadre explicatif des résultats) pour énumérer tous les avantages et coûts se rapportant à une décision afin de pouvoir supprimer les activités trop onéreuses n'ayant que de maigres avantages. Du point de vue du suivi-évaluation, une utilisation habituelle de cette méthode est d'évaluer un projet en comparant les coûts et les avantages effectifs par rapport à ce qui était proposé au stade de la conception du projet. Parfois, les comparaisons peuvent être établies avec d'autres projets offrant des biens et services similaires. Cette méthode est également utilisée pour évaluer les coûts et les avantages des composantes d'un projet, par exemple d'activités ou d'indicateurs particuliers.

Comment procéder:

1. Recrutez un économiste qualifié ou un expert en analyse coûts-avantages, car cette méthode fait appel à diverses formules de calcul des coûts et des avantages, ainsi qu'à l'actualisation, à l'analyse du rendement marginal et à l'agrégation des chiffres.
2. Dressez la liste de toutes les activités du projet (potentielles et en cours).
3. Calculez tous les coûts possibles du projet pour toute sa durée (par exemple, travail, utilisation des matières premières, transport). L'analyse coûts-avantages ne portera que sur les coûts et avantages que vous préciserez. Donc sachez clairement si vous souhaitez inclure les coûts et avantages sociaux et environnementaux. Ces derniers demanderont plus de travail mais l'analyse n'en sera que plus complète.
4. Pour chaque activité du projet, estimez les avantages qui pourraient continuer à en découler bien au-delà de la période de mise en œuvre (par exemple 10 ou 30 ans plus tard). Cette étape est plus difficile à réaliser que l'étape 3 et nécessitera des recherches, faisant davantage appel à des formules statistiques particulières.

³ Le présent guide n'aborde pas les détails mathématiques de l'analyse coûts-avantages. Pour de plus amples renseignements, voir les textes ci-après: **Gittinger, J.P.** 1982. *Economic Analysis of Agricultural Projects*. Baltimore et Londres: Johns Hopkins University Press; **Kuyvenhoven, A. et Mennes, L.B.M.** 1985. *Guidelines for Project Appraisal: An introduction to the principles of financial, economic and social cost-benefit analysis for developing countries*. La Haye: Presse de l'État. Pour une méthodologie plus participative et axée sur le projet, voir **James, A.J.** 2001. "Building Participation into Benefit-Cost Analysis" Pages 255-262. In: **FIDA, ANGOC et IIRR.** 2001 (voir Lectures complémentaires.).

Option 1. Vous incluez l'agrégation dans votre analyse coûts-avantages

- a. Faites la somme des coûts et avantages du projet, en utilisant la formule d'actualisation, selon le point d'intérêt. Ce travail est plus facile à réaliser avec un tableur informatique.
- b. Calculez les avantages nets annuels en soustrayant des avantages les coûts pour chaque année.
- c. Calculez le taux de rentabilité interne (TRI) – le rendement d'un investissement consistant en coûts (valeurs négatives) et avantages (valeurs positives) – à intervalles réguliers (dans le cas présent, chaque année) de la série d'avantages nets annuels. Si vous utilisez un tableur, le TRI sera calculé automatiquement.
- d. Effectuez une analyse de sensibilité en augmentant les coûts et/ou les avantages d'un certain pourcentage (par exemple de 10% ou de 20%) et vérifiez quel en est l'effet sur le TRI. Si ce dernier est supérieur au taux de rentabilité du marché, même dans les cas où vous augmentez les coûts et diminuez les avantages, le projet est habituellement considéré comme étant économiquement sain.

Option 2. Vous n'incluez pas l'agrégation dans votre analyse coûts-avantages

- a. Décidez si vous souhaitez estimer les coûts et les avantages pour chaque activité du projet, afin de pouvoir faire des comparaisons et de choisir entre diverses formules.
- b. Calculez le taux marginal de rendement (potentiel) pour chaque option d'activité, en estimant les coûts et avantages potentiels associés aux autres options de la même activité.
- c. Ajoutez les calculs de l'étape précédente aux caractéristiques sociales, institutionnelles et techniques de l'option d'activité, afin de pouvoir faire un choix en toute connaissance de cause.
- d. Présentez ces conclusions aux principaux acteurs pour analyse et examen, afin qu'ils vous aident à prendre les décisions.

Conseils pratiques d'utilisation:

Une analyse coûts-avantages peut être effectuée au stade de la conception d'un projet pour aider à prendre les décisions sur la teneur globale du projet et ses diverses activités. Le suivi des divers avantages et coûts peut être effectué sur une certaine période de temps pour mesurer les changements.

L'analyse coûts-avantages est utile à plusieurs égards – mais uniquement si elle est effectuée correctement. Elle fournit un cadre complet permettant de relier les coûts et les avantages du projet d'une façon systématique. Elle aide les différents acteurs concernés à réfléchir aux détails et donne une idée claire des flux financiers d'un projet.

Toutefois, cette analyse est beaucoup critiquée car elle rend difficile la comptabilisation de tous les coûts et avantages potentiels d'une manière juste et équitable. Certains coûts et avantages sont très difficiles à mesurer, notamment les coûts sociaux et environnementaux, qui sont intangibles et d'ordre non financier (c'est-à-dire les coûts d'opportunité). Par exemple, comment pouvez-vous mesurer de manière adéquate les effets potentiels à long terme sur la santé et l'environnement de l'utilisation de variétés de semences génétiquement modifiées dans un système agricole, ou le prix futur des tomates sur le marché mondial? Par ailleurs, les points inclus dans une analyse coûts-avantages étant à la discrétion de celui qui effectue le calcul, la qualité et le contenu de l'analyse en seront donc très variables. En outre, dans le cas où les effets futurs sont inconnus ou dans celui des projets pour lesquels les avantages se feront sentir à très long terme, l'estimation des avantages s'avère donc très subjective.

En raison de sa complexité, cette analyse n'est habituellement effectuée que par les concepteurs du projet et les économistes, sans faire appel aux autres acteurs concernés par le projet. Elle peut être rendue plus participative en les associant à l'analyse des conclusions. Différentes options peuvent être présentées pour permettre une discussion plus large sur leurs coûts et avantages potentiels. La participation est de toute évidence plus réelle dans l'option 1 ci-dessus⁴.

La complexité mathématique de la méthode demande qu'une telle analyse soit effectuée par des économistes qualifiés, et à l'aide de programmes informatiques adéquats.

Méthode 8 Questionnaires et enquêtes

Objectif:

Obtenir des données auprès d'un grand nombre de personnes, d'une manière structurée, en se référant à des questions spécifiques. Les données font souvent l'objet d'une analyse statistique. Du point de vue du suivi-évaluation, les questionnaires et les enquêtes constituent l'essentiel de nombreuses études car ils permettent de collecter des données axées sur les résultats ou les indicateurs de performance.

Comment procéder:

1. Définissez quel est l'objet des questions et quels renseignements vous souhaitez obtenir en les posant.

2. Décidez si les renseignements recherchés doivent être présentés sous forme de questionnaire ou d'enquête. Les termes questionnaire et enquête sont souvent utilisés de manière interchangeable mais peuvent se distinguer de la manière suivante:

- Un *questionnaire* est un formulaire comportant des questions utilisé pour recueillir des renseignements auprès des personnes interviewées.
- Une *enquête* est un terme plus général. Elle peut consister en un long questionnaire ou en une ou deux questions simples auxquelles on veut trouver réponse. Elle peut être réalisée en face à face par des enquêteurs, ou par entretiens téléphoniques et même par courriers.

Les questionnaires et enquêtes vont du plus simple au plus complexe. Ils peuvent comporter une série très précise et structurée de questions fermées (questions auxquelles on répond par "oui" ou "non", ou bien questions à choix multiples) ou peuvent également inclure des questions ouvertes, notamment dans le cas d'entretiens structurés (voir méthode 9). Les questions fermées sont utiles pour recueillir des données qui doivent être analysées statistiquement. Les questions ouvertes peuvent être très utiles pour déterminer quels sont les avis ou comportements de la population.

3. Assurez-vous que les questions soient bien orientées et correctement formulées (voir le tableau D-1 ci-après). Si nécessaire, faites appel à des experts pour vous aider. Les questions peuvent être formulées de manière à confirmer ou à infirmer une hypothèse (par exemple, "le niveau d'instruction d'une femme se répercute-t-il sur la santé de ses enfants?") ou pour découvrir quelle est l'ampleur d'un problème particulier.

Tableau D-1. Exemples de formulation de questions⁵

Questions fermées (on ne peut y répondre que par "oui" ou "non", ce qui n'apporte que peu de renseignements utiles).	Série de questions ouvertes (utiliser une série de questions permet d'obtenir des renseignements plus utiles et plus précis)
Votre production agricole est-elle suffisante pour satisfaire les besoins de votre famille?	Quels aliments de base produisez-vous? Avez-vous suffisamment d'aliments pour nourrir votre famille aujourd'hui/cette semaine? Durant combien de mois de l'année manquez-vous de produits alimentaires à la maison? Comment compensez-vous l'insuffisance de votre production familiale?
Avez-vous l'habitude de fréquenter le centre de santé de votre village?	Avez-vous des enfants de moins de cinq ans? Quelle est la fréquence de la consultation dans votre village? Quand êtes-vous venu au centre de santé pour la dernière fois? Quel était le but de votre visite? Avez-vous amené vos enfants de moins de cinq ans à ce centre de santé et pour quelles raisons? Si vous ne l'avez pas fait, pourquoi? Qu'avez-vous pensé de votre visite au centre?
Avez-vous compris et adopté les recommandations données par le vulgarisateur agricole de votre zone?	Avez-vous rencontré le vulgarisateur agricole? Qu'est-ce qu'il ou elle vous a expliqué sur la façon de planter le riz? Qu'avez-vous pensé de ses explications? Étaient-elles claires, utiles et pertinentes? Avez-vous essayé de faire ce qu'il ou elle a dit? Si oui, qu'en avez-vous pensé? Si non, pourquoi pas? Comment envisagez-vous de planter votre riz pour les prochaines saisons?

⁵ Adapté de Broughton, B. et Hampshire, J. 1997. *Bridging the Gap: A guide to monitoring and evaluating development projects*. Canberra: Conseil australien de l'aide internationale.

4. Décidez à qui devraient être posées les questions et combien de personnes devront être comprises dans l'échantillon (voir les méthodes 1 et 2). Décidez également quelle est la manière la plus adaptée de poser les questions (un formulaire envoyé par courrier ou déposé et qui sera rempli de manière indépendante, des entretiens individuels en face à face, etc.). Si vous optez pour les entretiens en direct, formez les enquêteurs pour être sûr qu'ils comprennent bien l'objet de ce travail et qu'ils sauront poser les questions de manière à limiter les erreurs.

5. Testez au préalable les questions qui seront posées pour être sûr qu'elles seront appropriées, suffisamment précises et qu'elles vous permettront d'obtenir le type de renseignement souhaité.

6. Rassemblez et analysez l'information.

Conseils pratiques d'utilisation:

Les questionnaires et les enquêtes peuvent fournir des réponses précises aux questions soigneusement posées. La facilité d'analyse des réponses aux questionnaires et aux enquêtes variera en fonction du nombre de questions et de la taille de l'échantillon. Souvent les projets choisissent des échantillons trop importants et posent trop de questions. De ce fait, l'analyse devient lassante, prend beaucoup de temps et perd de son utilité si elle n'est pas faite dans les délais requis pour pouvoir prendre les décisions. De bonnes compétences sont importantes pour mener à bien les entretiens; elles peuvent s'acquérir par le biais d'une formation. Si le style est très structuré et manque de souplesse, il peut nuire à la franchise des réponses. Attention à ce que les questionnaires ne soient pas trop longs; répondre à une longue série de questions est contraignant et ennuyeux pour la personne qui doit y répondre.

Les questionnaires et les enquêtes peuvent être utilisés individuellement ou en groupe. Toutefois, les questions posées à des groupes devront être moins orientées sur des sujets privés (par exemple, ne pas aborder les techniques de contraception ou les prêts financiers) mais davantage axées sur les opinions collectives (par exemple, "quels sont les avantages et les inconvénients de divers types de puits?"). Les questionnaires et enquêtes destinés à des groupes donnent de meilleurs résultats dans les cas où les membres du groupe sont habitués à travailler ensemble et peuvent se faire confiance, et où ils connaissent l'enquêteur.

Tableau D-2. Exemple d'une mini-enquête⁶

	A adopté un système de faible charge des pâturages	Est venu au dispensaire durant l'année écoulée	Tous les enfants sont scolarisés
Ménage A1	X		X
Ménage A2	X	X	
Ménage A3	X	X	
Ménage B1		X	
Ménage B2		X	
Ménage B3	X		X
Ménage B4		X	X
Ménage C1	X		
Ménage C2			X
Ménage D1	X		X
Ménage D2		X	
Ménage D3		X	

Méthode 9 Entretiens semi-structurés

Objectif:

Obtenir des renseignements en face à face, individuellement ou en petits groupes, en recourant à une série de questions générales pour guider les conversations mais en laissant la possibilité d'ajouter d'autres questions qui pourraient surgir de la discussion. Du point de vue du suivi-évaluation, les entretiens semi-structurés sont importants pour parvenir à une compréhension approfondie des questions qualitatives en particulier. La parole étant libre (bien que guidée par une série de questions) ces entretiens sont utiles pour évaluer, par exemple, les répercussions qui n'avaient pas été prévues (positives ou négatives), les opinions concernant la pertinence et la qualité des réalisations, etc.

Comment procéder:

1. Définissez l'objet de l'enquête et les informations que vous souhaitez en tirer et élaborer une liste de questions ouvertes pour l'entretien. Les questions doivent être formulées de manière à ce que les personnes interrogées puissent exprimer leurs opinions au cours de la discussion. La présentation des questions en séquence logique permettra le bon déroulement de la discussion. Voir le tableau D-1, méthode 8, pour avoir des idées sur la manière de libeller utilement les questions.
2. Décidez qui devra être interviewé, combien de personnes doivent être comprises dans l'échantillon et si les entretiens doivent être menés individuellement ou en groupe.
3. Constituez une équipe et assurez la formation de ses membres pour que ces derniers comprennent bien l'objet de ce travail et acquièrent les compétences appropriées (comment favoriser la discussion, prendre des notes précises et utiles, etc.). Dans la mesure du possible, il vaut mieux que les entretiens semi-structurés soient effectués par deux personnes, dont l'une mènera la discussion et l'autre prendra des notes détaillées. Vous pouvez enregistrer les entretiens, mais cela peut être très inhibiteur pour les personnes interrogées et la transcription ultérieure est très exigeante en temps.
4. Testez au préalable les questions pour vous assurer qu'elles sont appropriées et suffisamment précises, et que les réponses permettent d'effectuer une analyse utile.
5. Si vous effectuez des entretiens de groupe avec plus d'un enquêteur, il pourrait être utile d'organiser à la suite de l'entretien une brève discussion interne sur la dynamique de l'entretien, pour évaluer la validité des réponses et décider si les questions ou leur enchaînement doivent être revus.
6. Analyser les renseignements issus des entretiens. Voir l'encadré D-7 pour des conseils pratiques sur la manière de structurer les renseignements issus des questions ouvertes pour faciliter l'analyse.

Encadré D-7. Entretiens semi-structurés (ou d'autres méthodes)⁷ - Comment synthétiser et analyser les renseignements issus des questions ouvertes

- a) Faites un bref résumé de ce que dit chaque personne.
- b) Examinez les réponses. Lorsque vous en avez examiné à peu près 25%, notez les points les plus fréquemment mentionnés. Lisez ensuite toutes les réponses et enregistrez combien de personnes ont parlé de chacun de ces points principaux. Ou bien, par exemple, répartissez les réponses entre les "pour" et les "contre" ou répartissez-les de manière à montrer les divers degrés d'enthousiasme sur un sujet.
- c) Relevez toute citation importante pour souligner certains points.
- d) Demandez à quelqu'un d'autre de regarder également les réponses pour éviter que votre subjectivité ne prenne le dessus lors de l'interprétation des réponses.
- e) Numérotez chaque personne ayant répondu.
- f) En suivant la liste des points que vous avez dressée à l'étape b) ci-dessus, numérotez les points principaux. Grâce à ce système de codage, classez par ordre de priorité, résumez puis analysez les renseignements.

Conseils pratiques d'utilisation:

Les entretiens semi-structurés peuvent aisément être utilisés parallèlement à une autre méthode. Par exemple, vous pouvez suivre un transect (voir méthode 18) en compagnie de producteurs avec lesquels vous effectuez un entretien semi-structuré. L'entretien semi-structuré peut être une façon plus détendue d'obtenir des renseignements que par questionnaires. De plus des sujets non prévus

⁷ Tiré de Feuerstein 1986, voir Lectures complémentaires.

peuvent surgir et s'avérer très intéressants. Toutefois, ces renseignements peuvent ne pas être suffisamment précis pour permettre une analyse statistique.

Outre que cela demande du temps, il est également plus difficile de faire une synthèse des renseignements issus des questions ouvertes pour en tirer des résultats précis. Il peut aussi être difficile de bien garder le cap durant l'entretien, ce qui rend difficile la comparaison entre différents entretiens. Une bonne prise de notes est particulièrement importante pour rendre l'interprétation possible.

Investissez du temps et de l'argent dans la formation de ceux qui conduiront les entretiens semi-structurés. La formation devra porter sur la préparation de l'équipe, le contexte de l'entretien, le fait de savoir écouter, de savoir poser les questions, de savoir apprécier les réponses, de prendre des notes et d'effectuer un examen autocritique⁸.

Les équipes en charge des entretiens de groupe doivent être attentives à certains détails, par exemple il faut utiliser un langage simple et évitez le jargon ou les expressions techniques pour être certain que tous les membres du groupe comprennent bien les questions. Il faut se renseigner à l'avance sur ce qui pourrait être politiquement ou culturellement sensible car ce type de sujets peut susciter de vives émotions et entraîner des conflits au sein du groupe.

Méthode 10 Études de cas

Objectif:

Documenter la durée de vie ou la séquence des événements concernant une personne, un lieu, un ménage ou une organisation au fil du temps afin de mieux comprendre l'impact d'un projet – par exemple, comment la population fait face au changement et pourquoi ce changement se déroule d'une manière spécifique – et pour se renseigner sur l'expérience de la population, ses rêves et les obstacles pouvant empêcher la planification future. Du point de vue du suivi-évaluation, les études de cas ajoutent un élément humain à des données qui resteraient sans cela très impersonnelles et permettent une compréhension en profondeur du contexte et des facteurs humains associés aux données générales ou résumées qui peuvent être recueillies par d'autres moyens.

Comment procéder:

1. Définissez l'objet de l'étude de cas et précisez les renseignements recherchés.
2. Décidez comment vous allez sélectionner les personnes, les ménages ou les organisations que vous allez étudier. D'autres méthodes peuvent vous aider à cet égard, par exemple la cartographie sociale (voir la méthode 31 ci-après) pour sélectionner de manière appropriée les ménages à étudier.
3. Décidez comment vous allez obtenir l'information. Si vous réalisez une étude de cas sur les ménages, vous souhaiterez sans doute interviewer plusieurs de leurs membres et analyser leurs réponses, dont vous soulignerez les similitudes et les divergences. Si vous faites une étude de cas sur une organisation, pensez aux personnes qu'il vous faudra interviewer pour obtenir les informations que vous recherchez. Si vous faites une étude de cas sur un lieu, il vous faudra alors non seulement interviewer des personnes mais également rassembler des données biophysiques.
4. Élaborez la liste de questions qui vous guidera dans la collecte de l'information. Les études de cas supposent un compte rendu écrit (ou filmé, voir la méthode 20 ci-dessous) des observations et des réponses à vos questions. Il faut veiller à choisir un bon enquêteur, qu'il s'agisse d'une personne appartenant ou non à la communauté. Dans le cas où le processus serait davantage participatif, l'étude sera menée par des personnes (un groupe) qui s'interrogeront les unes les autres. Il sera peut-être alors nécessaire de réaliser des entretiens avec un groupe témoin qui servira de comparaison.
5. Répétez suffisamment régulièrement les entretiens pour pouvoir suivre l'évolution de la situation. La fréquence dépendra du rythme d'évolution des thèmes qui vous intéressent. Les aspects qui évoluent rapidement devront être suivis plus fréquemment que ceux à évolution lente.

Conseils pratiques d'utilisation:

Le point fort de cette méthode est la quantité de détails que vous pouvez obtenir sur un sujet donné. La nécessité de réaliser une étude de cas spécifique peut découler d'une enquête générale que vous avez effectuée et au cours de laquelle vous vous êtes aperçu qu'une question particulière devait être davantage approfondie. Les études de cas peuvent ouvrir des perspectives intéressantes qu'il ne vous sera possible d'obtenir qu'en étudiant de près la situation globale (ou les antécédents) d'une personne, d'un ménage, etc.

Les études de cas peuvent éclairer l'arrière-plan et le contexte humain des données obtenues par d'autres méthodes. Une analyse transversale de l'étude de cas peut être très utile, particulièrement si elle concerne les questions plus larges de politique générale revêtant un intérêt majeur. Une étude de cas est particulièrement utile dans les situations complexes où de nombreuses variables entrent en jeu et où les résultats et l'impact risquent de varier d'une population à l'autre.

Toutefois, les études de cas ne sont généralement pas considérées comme représentatives. Pour cette raison, il est bon de les associer à des méthodes reposant sur des échantillons plus larges, par exemple les enquêtes ou questionnaires.

Une variante de cette méthode est d'utiliser les contes traditionnels. Ce moyen permet de comprendre comment la population fait face aux problèmes ou aux crises. C'est souvent un aspect important de la vie du village qui permet de communiquer des idées et des valeurs communautaires. Toutefois, comme un conte est souvent une métaphore et que la parole y est libre, cette méthode doit être bien réfléchie pour qu'elles puissent donner des informations utiles. Comme pour les autres méthodes, l'information doit être soigneusement enregistrée.

L'encadré D-8 présente un exemple, extrait d'un manuel d'études de cas concernant les bénéficiaires d'un projet au Ghana. Accompagnées de photographies en couleur, ces études de cas ont permis d'enrichir un rapport d'évaluation intermédiaire par des éléments humains intéressants.

Encadré D-8. Exemple d'une brève étude de cas utilisée pour établir le profil des bénéficiaires du projet d'appui aux entreprises rurales au Ghana dans le cadre de l'évaluation intérimaire du projet (2000)

Profil de Hilda Ayensu – Une femme qui a bénéficié de l'appui du projet et a pu créer une deuxième entreprise

Hilda est née en 1966 dans la région de la Volta au Ghana. Elle était la septième de huit enfants. Son père était fonctionnaire de la police ghanéenne, ce qui signifie qu'ils ont déménagé plusieurs fois, Hilda ayant ainsi pu apprendre plusieurs langues locales.

Lorsqu'elle s'est mariée, son mari l'a encouragé à suivre un cours de formation professionnelle, et elle a décidé d'étudier la couture. Après trois ans d'étude, elle a créé un atelier, sa sœur aînée lui ayant donné le capital initial pour lancer son entreprise. Elle a déjà formé cinq apprentis.

Entre avril et août, cependant, la couture n'est pas une entreprise profitable et Hilda a trouvé difficile de subvenir aux besoins de sa famille. Elle a décidé de participer au projet d'entreprise rurale qui proposait des cours d'une semaine sur la fabrication du savon et de la pommade. Avec l'aide financière de son mari, ainsi que ses propres économies, elle a démarré une entreprise de fabrication de savon.

Hilda enregistre une marge bénéficiaire de 200 000 GHC (1 USD = 7 100 GHC en septembre 2001) par semaine et, avec son bénéfice, a pu construire un grand hangar où elle fabrique le savon. Son mari, un négociant qui vend des produits alimentaires et des articles ménagers, a décidé d'arrêter son activité commerciale et de se concentrer sur la production de savon. Hilda est convaincue que le projet devrait organiser un stage d'approfondissement de leur formation pour améliorer leurs compétences, au lieu de former de nouveaux membres qui ne feront que saturer le marché.

D.3 Méthodes et outils d'animation de groupe

Une bonne partie du travail de suivi-évaluation, en particulier dans le cadre des projets mis en œuvre sur un mode participatif, peut être réalisée par le biais d'animation de groupe. Six méthodes fondamentales servant à stimuler la discussion au sein de ces groupes sont présentées ci-après, mais il en existe beaucoup d'autres. Par exemple, bon nombre des méthodes décrites dans les chapitres D.4 à D.7 donnent également d'excellents résultats avec des groupes.

N'oubliez pas les techniques d'animation évidentes. L'une des façons les plus courantes de stimuler la discussion et de structurer les idées est d'utiliser des cartes. Vous pouvez utiliser les cartes au cours d'un "brainstorming" (voir la méthode 11) ou dans un groupe de discussion (méthode 12), ou lorsque vous appliquez une autre méthode, par exemple l'analyse FFPM (méthode 14). Une fois la question ou le sujet clairement défini, demandez aux participants, individuellement ou en petits groupes de trois ou quatre personnes, d'écrire chaque idée ou information sur une carte ("une idée par carte"). Les cartes sont ensuite épinglées au tableau ou étalées sur le sol. La première étape est de supprimer les doubles. Le groupe devra ensuite associer les cartes restantes par thème principal. La discussion pourra alors démarrer par ensemble thématique.

Méthode 11 "Brainstorming"

Objectif:

Faire émerger rapidement des idées d'un groupe sans aborder un débat détaillé. Un tel exercice permet de réfléchir de manière critique et créative, et de ne pas se contenter de produire une liste d'options, de réponses ou d'intérêts. Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode est souvent une première étape dans une animation et sera suivie par l'application d'autres méthodes. Par exemple, l'exercice de réflexion est utile au début d'un travail de notation sous forme de matrice (voir la méthode 32), de la réalisation d'un diagramme de l'impact (méthode 26) ou d'une analyse des acteurs (méthode 3).

Comment procéder:

1. Demandez d'abord au groupe de réfléchir et de trouver autant d'idées que possible sur le sujet traité. Vous pouvez pour cela leur accorder plusieurs minutes.
2. Demandez à chaque membre du groupe d'énoncer brièvement son idée. Les idées peuvent être représentées au moyen d'arbres conceptuels (méthode 25) ou par la technique du groupe nominal (méthode 13) en utilisant des symboles ou des mots. À ce stade, toutes les idées doivent être traitées sur un pied d'égalité. Ne laissez pas les participants entamer un débat.
3. Lorsque toutes les idées ont été notées sur un support visible pour tous (par exemple sur un tableau de papier ou sur un tableau noir), on peut alors commencer l'analyse.
4. Tous les points, sujets et questions qui ont été soulevés peuvent ensuite être regroupés, triés et classés par ordre de priorité.

Conseils pratiques d'utilisation:

Notez bien que cette méthode ne peut, à elle seule, suffire pour collecter ou analyser des données.

Cette méthode peut donner des résultats avec les groupes restreints ou importants et peut ne prendre que cinq minutes selon le sujet, les détails nécessaires et le nombre de personnes. Un "brainstorming" ne doit pas prendre trop de temps, car son objectif est de lancer des idées qui pourront être discutées ultérieurement de manière approfondie.

Les participants trouvent généralement très difficile de ne pas formuler d'observation ou d'appréciation sur les idées issues d'un "brainstorming". Établissez dès le départ pour règle que tous les jugements énoncés au cours de la séance ne pourront être discutés que plus tard. Comme toujours lorsque vous utiliserez les méthodes d'animation de groupes, certains participants seront

dominants par rapports aux autres. Pour éviter ce problème, vous pouvez distribuer des cartes à tous les participants pour qu'ils y inscrivent leurs idées ou leur demander de se réunir en petits sous-groupes (voir également la technique du groupe nominal, méthode 13).

Méthode 12 Groupe de discussion

Objectif:

Utiliser la discussion en groupe pour recueillir des renseignements de nature générale, préciser des détails ou recueillir les opinions sur un point précis auprès d'un petit groupe de personnes sélectionnées représentant différents points de vue. Cette méthode peut également servir à dégager un consensus. Aux fins du suivi-évaluation, les groupes de discussion sont utiles pour évaluer les opinions sur le changement, la qualité des services des projets ou des prestataires et pour recenser les domaines dans lesquels une amélioration a été notée.

Comment procéder:

1. Choisissez les participants (dans l'idéal, de quatre à huit personnes). En fonction de l'objectif que vous avez défini, vous pouvez travailler avec un groupe homogène ou avec un groupe hétérogène. Il vous est également possible de recourir à plusieurs groupes de discussion, dont chacun sera assez homogène, mais qui seront très différents les uns des autres. Vous obtiendrez ainsi des comparaisons intéressantes.
2. Posez au groupe une question d'ordre assez général (par exemple, "Quel impact pensez-vous qu'une intervention particulière a eu sur l'utilisation durable des sols?").
3. Discutez de cette question durant la période de temps que vous vous êtes fixée à l'avance, soit une ou deux heures au maximum. Le facilitateur n'interviendra que très peu, uniquement pour s'assurer que toutes les personnes qui veulent s'exprimer peuvent le faire. Il vous sera peut-être nécessaire de répéter de temps en temps la question en utilisant des mots différents ou de vérifier que tout soit bien clair.
4. Prenez des notes détaillées du débat. Il est plus facile d'animer un groupe de discussion à deux – l'un pour animer la discussion et l'autre pour prendre les notes. Vous pouvez également enregistrer la discussion mais vous vous heurterez alors au problème habituel de transcription, qui prend du temps et a un effet inhibiteur sur le groupe.
5. Un moyen de vous assurer que l'information recueillie est fiable est de continuer à organiser des séances de groupe différentes jusqu'à ce que les données recueillies deviennent répétitives.

Conseils pratiques d'utilisation:

Si l'animation du groupe est bonne, cette méthode peut permettre d'obtenir des informations détaillées. Elle favorise en général la richesse des réponses et vous offre également une précieuse occasion d'observer les discussions et de mieux comprendre les comportements, les attitudes, le langage et les sentiments.

Toutefois, animer un groupe de discussion demande un savoir-faire considérable – à la fois pour animer le groupe et pour produire un compte rendu fidèle des réponses. La dynamique de groupe, notamment l'impact qu'auront les timides, les dominateurs, les perturbateurs, etc. peut faire obstacle au bon déroulement de la discussion.

Cette méthode peut être utilisée pour dégager un consensus. Toutefois, un petit groupe ne peut être représentatif de toutes les opinions, par exemple d'une organisation ou d'une communauté. Par ailleurs, si le groupe n'est pas assez homogène, les désaccords peuvent être très importants. Réfléchissez donc bien à sa composition.

Cette méthode peut vous fournir des informations bien ciblées plus rapidement et généralement à moindre coût qu'en faisant appel à une série d'informateurs clés ou d'enquêtes sociales plus structurées.

Méthode 13 Technique du groupe nominal (classement simple)

Objectif:

Trouver des idées et permettre à un groupe de se mettre d'accord en élaborant une liste de problèmes, questions ou actions classés par ordre de priorité. Une variante de cette méthode est d'encourager les participants à proposer des solutions possibles à un problème donné. Du point de vue du suivi-évaluation, tout comme il en va du "brainstorming" (méthode 11), il s'agit d'une méthode que l'on associe à d'autres. Elle peut vous aider par exemple à établir une liste de questions ou d'indicateurs de performance prioritaires, à classer les divers acteurs par ordre de priorité dans le cadre d'une analyse des acteurs (méthode 3) et à assurer le suivi sous forme de diagramme de l'impact (méthode 26) pour hiérarchiser les différents effets.

Comment procéder:

1. Établissez une liste des problèmes, questions ou actions qui doivent être hiérarchisés. Énoncez-les aussi clairement que possible pour éviter toute confusion.
2. Chaque participant classe, de manière indépendante, les divers énoncés sur une série de cartes en fonction de ses priorités. Le numéro le plus élevé (s'il y a six énoncés, le numéro le plus élevé sera six) sera donné à l'énoncé classé en premier, le numéro suivant étant assigné à la priorité suivante et ainsi de suite jusqu'à la fin de la liste.
3. Les cartes sur lesquelles figurent les classements sont ensuite ramassées et le pointage est fait sur la feuille de référence.
4. Le score total obtenu pour chaque énoncé permettra d'effectuer le classement par ordre d'importance.

Variantes

- V1. Chaque membre du groupe écrit ses idées sous forme d'un mot ou d'une phrase, puis les soumet, les un(e)s après les autres, au groupe.
- V2. Un symbole ou une lettre est apposé devant chaque idée pour faciliter le classement. Tentez de décourager la discussion jusqu'à ce stade pour que les membres les plus timides puissent également contribuer.
- V3. Lorsque toutes les idées sont affichées au tableau noir ou sur le tableau de papier, discutez-les et classez-les en suivant les étapes 1 à 4 ci-dessus.

Conseils pratiques d'utilisation:

Cette méthode peut être utilisée avec des groupes restreints ou plus importants et peut prendre de quinze minutes à une heure, en fonction de la taille du groupe et du temps nécessaire au départ pour se mettre d'accord sur les énoncés.

Le résultat final est un ensemble d'avis indépendants énoncés de manière individuelle, sans pression, ce qui permet au groupe d'émettre une opinion collective sans être soumis à la pression sociale.

Les groupes "nominiaux" rassemblent des participants d'une manière qui peut les aider à trouver des idées plus efficacement et avec plus de créativité que lorsque l'interaction a lieu pour discuter, procéder à un "brainstorming" ou échanger des renseignements.

Méthode 14 Analyse FFPM⁹ (forces, faiblesses, possibilités et menaces)

Objectif:

Recenser les points forts, les points faibles, les possibilités et les menaces concernant un projet ou un groupe, et voir comment ces différents éléments évoluent au fil du temps. Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode est utile pour effectuer une évaluation qualitative, par exemple, des

services fournis par le projet, des liens existant entre les bénéficiaires et les partenaires de mise en œuvre, les groupes locaux et l'équipe en charge du projet.

Comment procéder:

1. En se référant à l'encadré D-9, le groupe définit, discute et note autant de facteurs que possible sous chaque rubrique. Précisez bien que les points forts et les points faibles se rapportent aux aspects internes du groupe, de la zone du projet ou de l'activité. Les possibilités et les menaces peuvent être considérées comme les facteurs internes ou externes qui ont une influence.

Encadré D-9. Quelles sont les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces?

Forces:	Les choses qui fonctionnent bien dans un projet ou une situation. Les aspects dont les participants sont fiers de parler.
Faiblesses:	Ce qui n'a pas marché si bien que ça.
Possibilités:	Les idées sur la manière de surmonter les points faibles et de tirer parti des points forts.
Menaces:	Les choses qui limitent ou mettent en danger les diverses possibilités d'évolution.

2. Il est également possible que divers sous-groupes, par exemple durant un atelier ou au sein d'une communauté, entreprennent une analyse FPPM par eux-mêmes. La comparaison des différentes matrices FPPM peut entraîner une bonne discussion sur les différences et les similitudes entre les expériences.

3. Sur la base de ce schéma général, discutez les mesures qu'il convient de prendre (voir encadré D-10).

Encadré D-10. Matrice FPPM de l'analyse d'un projet de reboisement des zones de mangrove et les mesures à prendre¹⁰

Forces <ul style="list-style-type: none"> Nous avons un groupe de jeunes qui souhaitent s'impliquer dans le reboisement. Rico a beaucoup de chutes de coupe de bambou qui peuvent être utilisées comme tuteurs. 	Faiblesses <ul style="list-style-type: none"> Nous ne savons pas comment faire les transplantations d'arbres. Nous n'avons pas d'argent pour le projet. La plupart des membres de la communauté s'intéressent davantage à leurs propres activités.
Possibilités <ul style="list-style-type: none"> Nous n'avons pas besoin d'acheter les propagules parce que nous pouvons les ramasser gratuitement. L'étang de pisciculture abandonné pourrait être utilisé pour le projet. Le nouveau maire est favorable aux projets environnementaux. À l'université, il y a des spécialistes qui s'y connaissent en reboisement des mangroves. Une ONG fournit une aide au renforcement des moyens de subsistance dans la zone. 	Menaces <ul style="list-style-type: none"> Les opérateurs des étangs de pisciculture veulent défricher plus de mangrove. Certains membres de la communauté coupent les mangroves pour le bois de feu.
Mesures à prendre <ul style="list-style-type: none"> Contactez l'université pour demander une assistance en matière de formation et d'éducation environnementales. Discuter le problème posé par le propriétaire de l'étang de pisciculture avec le maire. Organiser une réunion avec le groupe de jeunes et d'autres membres de la communauté. Concevoir un programme de mesures d'incitation pour ceux qui planteront et assureront l'entretien de la plantation. Contactez les ONG pour obtenir une aide éventuelle sous forme de programme de soutien aux moyens de subsistance. 	

Conseils pratiques d'utilisation:

La matrice FPPM est une méthode adaptable et flexible, qui permet d'enregistrer les divers points de vue et qui oriente les participants vers une action conjointe.

Cette méthode est utile pour susciter la contribution de nombreuses personnes, les aider à réfléchir aux solutions et aux difficultés éventuelles, par exemple dans le cadre d'un processus de planification stratégique. Elle permet de passer en revue les erreurs ou les points faibles du passé et de les transformer en processus de réflexion constructif. Elle peut aider à appréhender plus facilement des problèmes complexes pour les résoudre le plus rapidement possible. C'est un point de départ utile pour une auto-évaluation collective.

Une analyse FPPM peut être effectuée en groupe restreint ou dans le cadre d'un atelier; elle peut aussi servir à faire la synthèse d'autres informations.

¹⁰ IIRR. 1998. *Participatory methods in community-based coastal resource management*. Volume 2, page 31. Cavite: Institut international pour la reconstruction rurale.

Méthode 15 Visualisation des aspirations

Objectif:

Avoir une discussion bien ciblée sur les aspirations ou l'idéal commun des participants concernant l'avenir d'un projet ou d'une autre activité. Du point de vue du suivi-évaluation, c'est une bonne méthode pour définir des indicateurs, comprendre si les acteurs à la base jugent que leurs conditions de vie s'améliorent ou non, et aider les différents acteurs concernés à réfléchir à la pertinence des activités d'un projet en se fondant sur leur manière de concevoir le développement.

Comment procéder:

1. Commencez par demander aux participants de décrire comment ils aimeraient voir les choses à l'avenir. Les réunions peuvent être organisées au niveau individuel ou au niveau des ménages, des groupes d'intérêt, de la communauté ou des organisations. Il faudra préciser à l'avance à quelle échéance on situe l'avenir qui sera discuté, mais une période de deux à cinq ans est assez longue pour que les aspirations ne portent pas seulement sur la survie immédiate, et cependant assez courte pour rester réaliste.

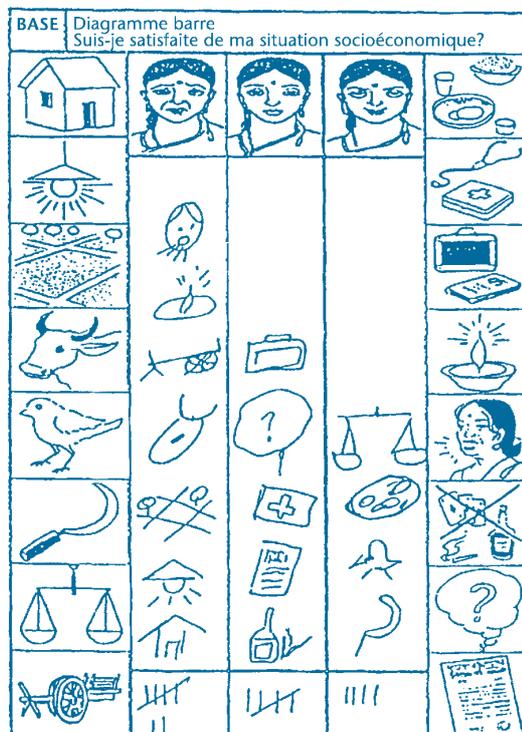
Sur le plan pratique, cette méthode comporte deux étapes fondamentales: 1) une réflexion personnelle (15 minutes); et 2) le partage en sous-groupes et/ou directement en séance plénière jusqu'à ce qu'un consensus sur un avenir commun se dégage des réflexions individuelles (durant une période pouvant aller jusqu'à 90 minutes, si des sous-groupes se sont réunis préalablement). Il y a généralement une question qui guide efficacement à la fois les personnes et les groupes, par exemple:

"Quelles sont les caractéristiques de la situation idéale que nous aimerions voir ici dans 20 ans?"

Vous pouvez aussi demander aux participants de compléter la phrase ci-après:

"Je sais que ma vision de cette situation s'est réalisée quand je vois ..."

Figure D-1. Les progrès d'une femme vers la réalisation de son avenir idéal, Inde¹¹



Il est également possible de lancer une discussion en demandant aux participants d'imaginer qu'ils présentent un exposé à une conférence ou à leur communauté, à un moment donné de l'avenir (par exemple, dans deux ans), en décrivant pourquoi leur projet a donné des résultats satisfaisants. Que citeraient-ils à l'avenir au nombre des acquis? Demandez-leur d'abord d'énumérer les acteurs qui devraient donner leurs avis à une telle réunion. Divisez-les en petits groupes, dont chacun représentera un acteur différent de la zone où le projet a été mis en œuvre, par exemple le service de l'État, les usagers des ressources locales, les enfants du village et le bailleur de fonds. Cela permettra de dégager une vision plus globale de l'avenir que s'ils ne réfléchissent qu'en se plaçant du point de vue des membres du personnel du projet ou des prestataires de services.

2. Les aspirations peuvent être couchées sur le papier ou représentées sous forme de symboles. Au cours de la discussion, elles pourront être précisées, en situant leur réalisation dans le temps.

3. Une fois clairement exposées et discutées, les aspirations peuvent devenir des indicateurs de suivi, au fur et à mesure qu'elles se réalisent, changent ou deviennent de plus en plus difficile à réaliser.

4. La discussion est répétée à intervalles de six à douze mois, ou aussi souvent que les participants pensent que des changements risquent de se produire. La progression ou la régression dans l'évolution des indicateurs/aspirations doit être correctement enregistrée sous forme de symboles ou de mots au cours de ces discussions (par exemple, voir la figure D-1 ci-dessus). Les discussions peuvent également porter sur une comparaison entre les aspirations actuelles et celles qui ont été présentées lors d'une séance antérieure. Il est également essentiel de discuter pourquoi ces changements ont eu lieu, et dans quelle mesure ils ont été causés par les activités du projet ou d'autres facteurs externes.

Conseils pratiques d'utilisation:

Cette méthode aide les participants à réfléchir sur le long terme, au-delà de l'immédiateté de leurs problèmes quotidiens. Elle est un bon point de départ pour la planification puisqu'elle s'appuie sur les aspirations des participants. Travailler à partir d'une vision globale aide les participants à entrevoir d'autres moyens de surmonter leurs problèmes. En effet, en ne parlant que de résolution des problèmes, on limite souvent la réflexion des participants, qui ne cherchent alors pas au-delà des méthodes habituelles de résolution d'un problème immédiat, et ne tentent pas d'imaginer des moyens nouveaux pour que l'avenir souhaité se réalise.

Cette méthode demande de bons facilitateurs pour trouver les points de convergence entre les diverses aspirations que peuvent avoir des personnes/groupes différents.

Notez que plus le cadre temporel que vous choisirez pour cet exercice de visualisation sera long, plus ce dernier relèvera du rêve ou ne produira qu'une liste de vœux. Si une échéance de cinq ans est fixée pour l'exercice, la vision qui en ressortira se rapprochera probablement davantage d'un résultat réalisable. Il convient de trouver le juste milieu – il est important d'avoir une vision à long terme tout en restant assez réaliste.

Méthode 16 Jeux de rôles

Objectif:

Encourager les groupes à jouer des scènes de leur vie pour comprendre leurs points de vue, leurs problèmes et leurs questions sur une intervention du projet, dont on pourra ensuite discuter. La dramatisation aide également un groupe à définir les indicateurs qui lui seraient utiles pour assurer le suivi-évaluation et à repérer les changements découlant d'une intervention du projet.

Comment procéder:

1. Choisissez le thème central, qu'il s'agisse d'un indicateur de suivi-évaluation, d'une question ou d'un scénario qui devra être joué.
2. Décidez quelles sont les personnes qui vont travailler ensemble. Si vous souhaitez comparer différents points de vue, discutez alors avec le groupe du meilleur moyen de constituer des sous-groupes pour y parvenir. Par exemple, les femmes âgées, les femmes jeunes, les hommes âgés, les filles et les garçons pourraient présenter chacun leurs points de vue sur les changements au sein de la communauté résultant de la réhabilitation de l'école du village.
3. Les participants préparent leur saynète, dans laquelle ils présentent leurs opinions et leurs réflexions sur le thème choisi.
4. Les animateurs peuvent enregistrer les saynètes en prenant des notes, des photos et/ou en les enregistrant sur vidéo.
5. Le groupe discute alors des points qui ont été présentés dans la saynète et des conclusions peuvent en être tirées.

Conseils pratiques d'utilisation:

Parfois, des renseignements peuvent être tirés de la mise en scène ou des jeux de rôles sur un mode caustique ou satirique, révélant des aspects qui n'apparaîtraient pas en utilisant des méthodes plus formalistes. Cette méthode est un moyen intéressant pour assurer le suivi de l'interaction entre les

groupes et de leur perception des problèmes principaux. Elle peut également servir à assurer un suivi très qualitatif des changements concernant l'utilisation des ressources naturelles, par exemple, en demandant aux participants d'aborder l'utilisation des ressources, la qualité et la facilité d'accès, dans la scène qu'ils se préparent à jouer. La mise en scène peut être un outil utile pour commencer à repérer les changements dont il sera probablement très important d'assurer le suivi par d'autres méthodes.

Dans certaines cultures, la théâtralisation comme forme de communication est tout à fait courante, mais dans d'autres elle mettra mal à l'aise. Voyez si cette méthode est culturellement adaptée. Par ailleurs, c'est une méthode essentiellement qualitative qui ne saurait convenir pour satisfaire des besoins en information précises.

D.4 Méthodes et outils de suivi des données spatiales

Les méthodes décrites dans la présente section concernent l'information relative à toute question supposant une certaine répartition géographique. Il pourrait s'agir de questions se rapportant au foncier et à l'utilisation des sols mais également à la santé, à l'éducation ou aux problèmes économiques. Les cartes présentent une zone géographique et peuvent donc aider à situer des indicateurs biophysiques, économiques et sociaux répartis dans l'espace. Elles peuvent être utilisées à tous les niveaux – une exploitation agricole, les familles d'une communauté ou une région tout entière. Les cartes peuvent être dessinées avec les matériaux les plus rudimentaires, par exemple dans le sable avec un bâtonnet, ou avec les images les plus précises issues de la technologie de pointe (système mondial de localisation (GPS), voir l'encadré D-11). Les cartes peuvent représenter les perceptions, reposer sur la mémoire ou être produites à l'aide de caméras ou de logiciels informatiques tels que les systèmes d'information géographique (SIG). Les photographies aériennes et les cartes officielles existantes peuvent également être utilisées si elles existent à l'échelle souhaitée.

Encadré D-11. Systèmes mondiaux de localisation

Un système mondial de localisation (GPS) est désormais de plus en plus abordable et n'est pas difficile à utiliser pour produire des cartes très précises. Les GPS sont des appareils à commande manuelle qui utilisent les signaux d'un réseau de satellites pour calculer automatiquement des coordonnées géographiques précises. Le récepteur note sa position par rapport aux satellites, et donne donc une mesure très précise des coordonnées géographiques exactes. Les chercheurs mais aussi les acteurs à la base peuvent les uns et les autres utiliser les récepteurs GPS pour déterminer ces coordonnées. Il est possible à quiconque de produire des cartes simples en utilisant le GPS, mais pour produire des cartes extrêmement détaillées telles que celles au format SIG (méthode 19), une formation et du matériel informatique relativement sophistiqué sont nécessaires.

Méthode 17 Cartographie (croquis)

Objectif:

Fournir une représentation visuelle de l'information dans un contexte géographique donné à partir des points de vue des différents acteurs sur une question ou un indicateur ciblé dont on assure le suivi-évaluation:

- *physique*, par exemple les ressources disponibles et leur utilisation, les principales problématiques, les innovations (proposées), la localisation des sols dégradés et de ceux qui s'améliorent, ou un thème spécifique, par exemple des essais sur le maïs;
- *sociale*, l'utilisation des ressources naturelles en fonction du régime de propriété ou du sexe, etc.

Comment procéder:

1. Demandez à la personne ou au groupe de dessiner les frontières de l'unité géographique dont on parle. Les participants peuvent décider comment ils souhaitent le faire – sur le papier, en écrivant, ou en utilisant des matériaux locaux, notamment des bâtonnets, des pierres ou des graines. N'oubliez pas que, quel que soit le matériau choisi, vous devrez toujours garder une copie sur papier pour vous permettre de procéder à une analyse comparative.

Si cela peut enrichir la discussion, des éléments peuvent être ajoutés pour transformer la carte en maquette en trois dimensions qui souligne les problèmes affectant la zone.

2. Quel que soit le moyen choisi, demandez aux participants de dessiner les caractéristiques principales de la zone, par exemple, les routes, les villes, les rivières et les limites des propriétés. Une façon de le faire, si vous en avez les moyens, est de projeter un transparent de la carte sur une grande feuille de papier puis d'effectuer les tracés nécessaires.

3. Après avoir préparé la carte, qui peut être de la taille d'un mur, les participants peuvent alors ajouter leurs informations, directement ou en utilisant des autocollants. Laissez-les indiquer ce qui est le plus important pour eux, puis demandez de plus amples détails si ce qui vous intéresse n'a pas été mentionné. La cartographie sociale du niveau des conditions de vie des ménages peut être l'une des utilisations de ce croquis (voir la méthode 31).

4. Il pourra être nécessaire d'apporter plusieurs modifications à la carte avant que les participants ne soient satisfaits du résultat final. Ajoutez des commentaires écrits, par exemple des éléments quantitatifs présentant un intérêt.

5. Lorsqu'une carte "de référence" a été produite, les réunions ultérieures pourront servir à effectuer des comparaisons. La figure D-2 ci-dessous montre une comparaison entre une carte de référence et une carte réalisée lors d'une séance ultérieure, enregistrant l'état des champs avant et après l'application de mesures de conservation de l'eau et des sols dans le cadre d'un projet mis en œuvre en Inde. Pour plus d'efficacité, certaines au moins des personnes ayant participé à la production de la carte devraient également participer à sa mise à jour.

Il est également possible d'utiliser la même carte en ajoutant des codes de couleur pour chaque nouvelle année ou élément suivi. Cette option rend beaucoup plus facile la comparaison et l'analyse directe (car toutes les données sont enregistrées sur la même carte), mais peut également créer la confusion si de trop nombreux éléments et plusieurs années sont présentés sur un même support.

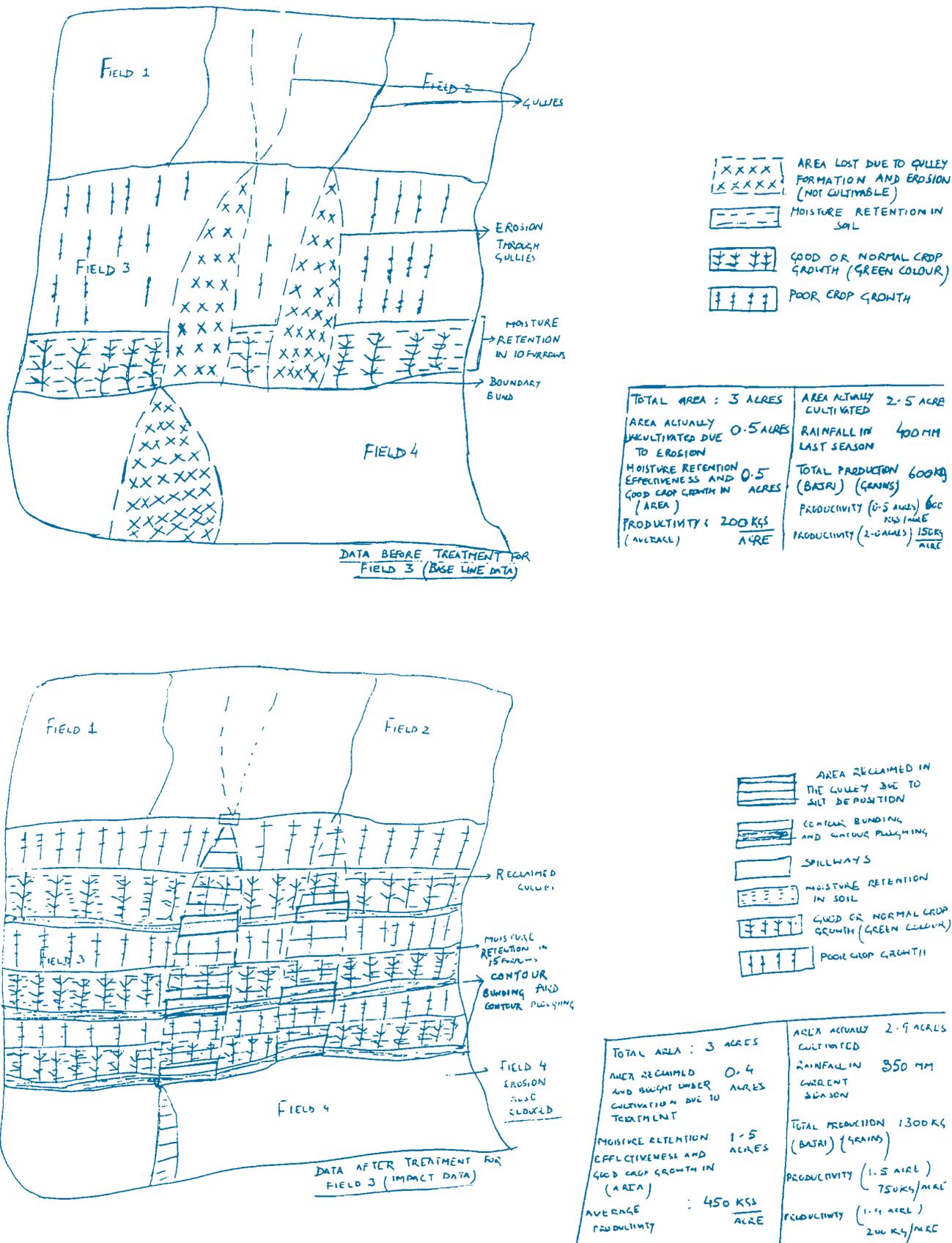
Conseils pratiques d'utilisation:

N'oubliez pas que seules les questions qui supposent une répartition géographique peuvent utilement être analysées à l'aide d'une carte. Les cartes sont utiles pour mieux comprendre une région étudiée, et pour donner des renseignements et des idées sur les points de vue locaux concernant, par exemple, les ressources ou l'accès aux services/équipements.

Plus la carte inclut de thèmes, plus elle sera complexe. Il vaudra donc peut-être mieux produire plusieurs cartes, en se concentrant sur une question ou un indicateur par carte. Toutefois, c'est un travail qui prend beaucoup de temps et le stockage des cartes peut causer des difficultés.

Ces croquis représentent la manière dont les participants voient une zone physique ou une question particulière, et leur importance, et ne sont donc pas aussi précis que les cartes officielles. Par ailleurs, les participants n'indiqueront sur une carte que ce qui est important pour eux. Ainsi la carte d'une compagnie minière montrera l'emplacement des gisements de minerais et des fleuves navigables, mais la carte de la même zone dessinée par les villageois pourra n'indiquer que les villages, les lieux sacrés, les pâturages, les cimetières et les terres agricoles.

Figure D-2. État des champs avant et après l'application des mesures de conservation de l'eau et des sols, Inde¹²



¹² Shah, P., Bharadwaj, G. et Ambastha, R. 1991. "Participatory Impact Monitoring of a Soil and Water Conservation Programme by Farmers, Extension Volunteers and ADRSP in Gujarat." *RRA Notes* 13: 86-88.

Méthode 18 Transects

Objectif:

Parcourir une zone donnée selon un itinéraire précis pour observer des indicateurs particuliers (par exemple, la fréquence des mauvaises herbes ou de l'érosion des sols), les fluctuations en qualité et en quantité des ressources naturelles ou l'utilisation des innovations.

Comment procéder:

1. En fonction des sujets ou indicateurs à observer, décidez qui pourra vous fournir les renseignements pertinents et variés en participant au transect, ou qui pourrait souhaiter y participer. Divers partenaires doivent être associés à ce travail, notamment les bénéficiaires, les chefs communautaires, les agriculteurs ainsi que ceux qui ont des compétences pertinentes, les vulgarisateurs, etc. Si la taille du groupe est trop importante, pensez à la manière dont vous pourrez le subdiviser en sous-groupes qui parcourront chacun le transect.

2. S'il existe une carte de la zone, utilisez-la pour décider ensemble de l'itinéraire. Le même itinéraire devra être suivi chaque fois pour que la base d'observation reste la même. Le temps nécessaire pour parcourir un transect peut varier considérablement – d'une heure à une journée entière, en fonction de la taille de la zone, du mode de transport et des détails recherchés.

3. Les indicateurs que l'on souhaite observer, mesurer, enregistrer et analyser auront déjà été recensés et seront donc observés et mesurés au cours du parcours.

4. Au fur et à mesure de leur progression, les participants peuvent s'en remettre à leur curiosité pour explorer d'autres points et inclure d'autres observations non prévues. Les indicateurs ne doivent pas nécessairement être visuels mais peuvent également inclure des questions telles que le régime de propriété foncière ou les solutions qui ont été essayées pour tel ou tel problème particulier. Notez bien tout ce qui ressort des discussions.

5. Dessinez ce qui a été observé et discuté de manière schématique et utilisez ce schéma comme base des parcours ultérieurs.

6. La fréquence des parcours variera considérablement en fonction de l'indicateur ou des indicateurs dont on assure le suivi et du rythme probable des évolutions. Si vous faites un suivi des ravageurs, il vous faudra peut-être prévoir un parcours quotidien, alors que le suivi de l'érosion des sols ne nécessitera peut-être qu'un parcours tous les quatre à six mois.

7. La comparaison des différentes observations pour chaque zone sert de point de départ pour discuter du pourquoi des changements constatés. Vous pouvez emporter avec vous vos notes ou schémas du dernier suivi pour vous remettre les faits en mémoire et établir des comparaisons immédiates.

Conseils pratiques d'utilisation:

Il s'agit là d'une méthode relativement peu onéreuse qui donne de bons résultats en matière de production d'informations à la fois quantitatives et qualitatives.

Le schéma d'un parcours de transect est habituellement une vue en coupe transversale de l'itinéraire suivi, les conclusions apparaissant en dessous sous forme de tableau. Mais si cette présentation est trop abstraite, il vous sera peut-être plus utile de dessiner simplement le parcours réalisé sur une carte de manière linéaire, vue d'avion, les renseignements s'y rapportant étant écrits à côté.

Méthode 19 Système d'information géographique (SIG)

Objectif:

Utiliser un système d'information géographique (SIG) informatisé qui représente les coordonnées géographiques très précises sur une carte, en incluant des informations sur l'évolution des indicateurs géographiques, sociaux ou agricoles. Du point de vue du suivi-évaluation, un SIG peut vous aider à analyser des informations complexes recueillies par d'autres méthodes, car les diverses

couches thématiques de données spatiales (par exemple répartition des forêts, densité démographique ou même activités de planification communautaires) peuvent être superposées en vue d'examiner plus facilement les rapports entre les divers thèmes. Le SIG peut présenter des données de suivi-évaluation d'une grande précision.

Comment procéder:

1. Décidez si vous souhaitez un degré de précision élevé. Cela pourra ne vous être nécessaire que pour certains aspects. La production des cartes à partir d'un SIG peut coûter très cher et pour la plupart des projets il ne sera généralement pas nécessaire d'investir dans un tel système.
2. Trouvez des images de la zone à étudier pour avoir une carte de base. Ces cartes au format SIG sont de plus en plus fréquemment disponibles auprès du gouvernement et d'autres institutions. Si vous ne trouvez pas de carte à ce format, vous devez soigneusement réfléchir au temps et aux ressources qu'il vous faudra investir dans la conversion des cartes au format SIG ou la production de votre propre carte de base.
3. Après avoir décidé des indicateurs dont vous souhaitez assurer le suivi par d'autres méthodes, recueillez des données sur ces indicateurs. Créez un système de codage numérique vous permettant de représenter les données qualitatives car le format SIG ne reconnaît que les données numérisées.
4. Organisez l'information en utilisant les logiciels SIG (par exemple MAPINFO, ARCVIEW, IDRISI, etc.). Un GPS (voir l'encadré D-11) peut être utilisé pour vous aider à produire une carte très précise.
5. Présentez l'image obtenue à la communauté pour obtenir de sa part des corrections et des informations complémentaires et ajouter ses contributions.
6. Répétez le processus périodiquement et assemblez les cartes pour effectuer des comparaisons. Discutez des changements qui apparaissent, de leurs causes et de ce qui pourrait subvenir si l'on ne prend aucune mesure, ou de ce qui arrivera si l'on prend les mesures appropriées. Chaque nouvelle série d'images fait l'objet d'une nouvelle discussion.

Conseils pratiques d'utilisation:

Un SIG peut vous aider à rassembler, analyser et présenter des informations. Le recours à la technologie SIG peut produire des cartes représentant une diversité de thèmes, associant des données quantitatives et qualitatives. Ce peut être un puissant outil de communication et de promotion. Il peut également servir à simuler la conception éventuelle des projets.

Toutefois, la technologie SIG a été critiquée pour son approche quantitative, systématique, nécessitant des experts et une technologie de pointe, qui établit une distance entre les acteurs locaux et l'ensemble du processus de recherche et de prise des décisions. Cependant, l'utilisation du SIG, si elle est bien organisée, peut devenir plus participative en incluant les acteurs à la base dans le processus de collecte des données, en leur présentant les images pour en discuter avec eux et les aider à prendre leurs décisions quant à la gestion de leurs activités. Diverses méthodes participatives (par exemple les méthodes d'animation de groupes ou de cartographie participatives) peuvent être utilisées pour recueillir ces données.

Même dans le cas où un SIG est utilisé sur un mode participatif, il peut y avoir une perte de détails lorsqu'on tente d'introduire des renseignements de nature descriptive dans un programme SIG. Un SIG ne peut pas toujours représenter adéquatement l'information qualitative, telle que les explications sociales, économiques et environnementales d'un problème obtenues à l'échelle du village.

Il s'agit d'une méthode basée sur une technologie onéreuse qui nécessite une formation. Elle ne doit être choisie que si le projet peut en justifier le coût et dispose des compétences requises pour utiliser la technologie nécessaire.

Méthode 20 Photographies et vidéo

Objectif:

Aider à suivre l'évolution d'une situation à partir d'une série de photographies ou de séquences vidéo prises à des niveaux différents (en utilisant une caméra normale au sol et des photographies aériennes ou satellitaires). Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode peut être orientée sur des indicateurs de performance ou problèmes spécifiques ou peut être de nature plus large si vous donnez la caméra aux acteurs locaux et leur demandez d'évaluer les changements qu'ils jugent cruciaux.

Comment procéder:

1. Obtenez une série d'images sur plusieurs années, y compris de la situation actuelle. De nombreuses institutions gouvernementales disposent dans leurs archives de photographies qui peuvent être une bonne source de données historiques sur l'utilisation des sols par exemple.

Encadré D-12. Quelques idées pour prendre une série de photos en vue d'évaluer le changement¹³ (certains points sont également pertinents pour une série de séquences vidéo)

- Choisissez le même point de repère en toile de fond pour la photo, année après année. Un rocher, une croix peinte, un poteau téléphonique ou tout autre objet qui ne bouge pas au fil des ans.
- Il n'est pas nécessaire de disposer d'un équipement compliqué. Vous pouvez utiliser une caméra 35 mm, mais même un petit appareil jetable bon marché fera l'affaire.
- Écrivez la date à laquelle vous prenez la photo et l'emplacement où vous vous positionnez pour la prendre à chaque fois du même endroit.
- Prenez-la au même moment de l'année à chaque fois, pour rendre les comparaisons plus faciles.
- Limitez la zone visée – n'essayez pas de photographier une zone trop grande.
- Servez-vous de photos anciennes pour comparer la situation (photos historiques, si disponibles)

2. Après avoir décidé des indicateurs à suivre, la personne ou le groupe prend des photos ou enregistre des séquences vidéo en insistant sur les images qui montreront l'indicateur ou les indicateurs sélectionné(s).

3. Après avoir obtenu les images souhaitées, discutez-les avec la population dont il est important de comprendre les points de vue. Le type de question à aborder pourrait être notamment: Quels sont les principaux changements? Quelle en est l'ampleur? Quelles sont les divers avis sur l'évolution des choses? Quelles sont les causes des changements qui ont été filmés ou photographiés?

4. Retournez sur le même emplacement et prenez une nouvelle série de photos ou enregistrez de nouvelles séquences vidéo à des moments clés, par exemple au moment de l'établissement des rapports, lors des fluctuations saisonnières, juste après la germination ou avant la récolte.

5. Placez les différentes séries d'images côte à côte (ou montez les vidéos pour montrer les changements par séquence) et lancez une discussion sur toute différence pouvant être observée, sur les raisons éventuelles, sur ce qui pourrait subvenir en conséquence, sur les mesures qui devront être prises, etc. Ces discussions analytiques sont répétées pour chaque nouvelle séquence.

6. Assurez-vous d'étiqueter et de stocker correctement les photographies/films vidéo d'une manière sûre et dans un lieu accessible, afin de pouvoir les comparer facilement à la prochaine séquence d'image.

Conseils pratiques d'utilisation:

Les photographies et les séquences vidéo peuvent être associées à toute une gamme d'autres méthodes, par exemple les journaux (méthode 21) ou la méthode "du changement le plus significatif" (méthode 24). Elles peuvent également compléter utilement les jeux de rôles (méthode 16). Ces images peuvent également servir à étudier les différences entre "l'avant" et "l'après" d'une intervention, ce qui est particulièrement utile pour préparer des exposés ou communiquer sur les résultats de cette intervention auprès de différents acteurs.

¹³ Freking, B. 1999. "Tips for Photo Monitoring". *Close to the Ground* 1(1): 3.

D.5 Méthodes et outils de suivi temporel

Les méthodes de suivi temporel sont celles qui aident à comprendre l'évolution entre des périodes de temps données, par exemple, comment le mois de septembre est comparable d'une année à l'autre, comment le mois de mars est comparable au mois d'août, comment une journée caractéristique d'aujourd'hui est comparable à une journée caractéristique d'il y a deux ans ou simplement quels sont les événements cruciaux qui ont eu lieu au cours des 20 dernières années. Il ne faut pas les confondre avec le fait que l'application de toute méthode peut être répétée pour suivre l'évolution des situations en faisant des comparaisons par rapport à un point de départ ou à un point de référence donné.

Méthode 21 Journal de bord

Objectif:

Consigner les événements, les faits, les réactions et/ou les opinions au fil du temps, tels qu'enregistrés par les différents acteurs concernés, individuellement ou en groupe. Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode permet d'obtenir des détails pouvant expliquer le contexte dans lequel une évolution a lieu et de mieux comprendre comment elle s'est mise en place. Elle peut être utile pour cibler des questions ou indicateurs de performance spécifiques.

Comment procéder:

1. Introduisez le journal de bord très tôt durant la vie du projet, pour que le processus d'apprentissage et de réflexion qu'il va entraîner soit le plus long possible.
2. Décidez quelles en seront la forme et la teneur et choisissez celui qui consignera les faits. Les journaux peuvent être plus ou moins structurés, ne reposent pas nécessairement sur des indicateurs fixés au préalable mais peuvent aborder des thèmes généraux. Ils peuvent être très ciblés, par exemple ne porter que sur une variété de culture particulière, ou décrire au contraire des faits nouveaux d'ordre plus général.
3. Les faits enregistrés peuvent l'être sous forme de documents écrits, de séquences vidéo, de photographies ou d'enregistrements audio. Les diagrammes ne sont pas exclus mais demandent beaucoup de temps. Les journaux de bord peuvent être rédigés à partir de discussions de groupe et figurer, par exemple, en annexe au compte rendu d'une réunion. Ils peuvent également être rédigés individuellement par les acteurs concernés.
4. Ces journaux peuvent ensuite être utilisés au cours de discussions organisées entre personnes ou groupes pour comparer leurs notes et décider quelles sont les évolutions particulièrement importantes qui appellent la mise en œuvre d'une intervention.
5. La collecte et l'analyse des données et la mise en commun des conclusions peuvent nécessiter le recours à d'autres méthodes, par exemple des mesures biophysiques, des discussions en groupe et la compilation des enregistrements/photographies/séquences vidéo. Un journal de bord sera conservé par ceux qui l'ont rédigé pour qu'ils puissent comparer les résultats au fil du temps et discuter des raisons des évolutions constatées.

Conseils pratiques d'utilisation:

Il existe un type de journal de bord dit "documentation du processus", dans lequel les faits sont consignés durant toute la durée d'un projet, avec une description détaillée des processus, des raisons pour lesquelles les événements sont survenus, des problèmes et des réactions de la population, etc. Une autre variante du journal de bord est utilisée par les individus ou les groupes dans leur système d'évaluation interne pour faire le point sur ce qu'ils sont en train d'apprendre, comment ils parviennent à des conclusions, et si ce travail est utile.

Le journal de bord est à la portée de tous, la population/les groupes pouvant décider eux-mêmes quand et comment ils assureront le suivi. C'est un bon outil d'auto-évaluation. Il peut fournir une

information qualitative détaillée mais, à cette fin, le niveau d’alphabétisation est crucial tout comme la discipline requise pour écrire régulièrement ce qui se passe. L’analyse de la teneur des journaux nécessite une lecture ciblée et sélective de ses divers passages. Il est donc utile de décider à l’avance quels types de mentions y seront faites.

Méthode 22 Profils historiques et analyse chronologique

Objectif:

Obtenir un point de vue historique sur la séquence des changements ayant eu lieu sur des points revêtant un intérêt particulier. Du point de vue du suivi-évaluation, on pourra privilégier des indicateurs spécifiques, s’en servir pour déclencher un débat afin d’évaluer si certains changements peuvent être attribués aux activités du projet, et établir la liste des changements de conjoncture pouvant expliquer les effets éventuels du projet.

Comment procéder:

Il existe trois moyens de rendre compte de discussions axées sur les données historiques – par écrit, sous forme de tableau ou sous forme de graphique. Pour élaborer un tableau résumant les tendances historiques:

1. Décidez quels sont les indicateurs/événements qui ont une importance pour la situation étudiée.
2. Sur une grande feuille de papier, dessinez des lignes et des colonnes pour former un tableau. Indiquez des dates en tête des colonnes, en haut, par exemple, écrivez en tête des trois colonnes: “aujourd’hui”, “il y a 10 ans”, “il y a 20 ans” (voir encadré D-13 ci-après).
3. Inscrivez les sujets d’intérêt dans la colonne de gauche – par exemple, principaux événements locaux, principaux événements extérieurs, influence des personnalités/groupes locaux, principaux changements (sociaux, environnementaux, économiques) et principales tendances – qu’ils soient liés aux questions ou indicateurs de performance choisis ou simplement qu’ils permettent de comprendre certains aspects du contexte.
4. Travaillez avec un groupe représentatif de la population ou avec divers groupes plus homogènes pour remplir le tableau, en utilisant des graines, des cailloux, des numéros, etc. La discussion est centrée sur la manière dont la population voit les changements par rapport aux questions énumérées. Les quantités indiquées ne sont pas des chiffres absolus mais servent de comparaison relative sur la manière dont certains aspects ont évolué d’une période à l’autre.
5. Vous pouvez ajouter une quatrième colonne – “l’avenir” – dans laquelle les participants indiqueront ce qu’ils aimeraient voir changer et quels sont les objectifs au regard des aspects discutés. Les changements enregistrés peuvent alors être classés en événements positifs, neutres ou négatifs, en fonction de l’impact sur l’organisation ou la communauté.

Encadré D-13. Profil historique des ressources naturelles renouvelables¹⁴

Demandez aux participants d'énumérer toutes les ressources naturelles utilisées par leurs communautés pour assurer leur vie quotidienne. Une fois ces dernières inscrites dans la colonne de gauche du tableau, demandez-leur d'utiliser dix graines ou dix cailloux et de dire durant quelle période la base des ressources naturelles était le moins dégradé (en termes d'abondance et/ou de qualité). Il faudra procéder ainsi pour chaque période (en utilisant jusqu'à dix graines chaque fois). Voir le tableau ci-après pour un exemple hypothétique.

Ressources	aujourd'hui	il y a 10 ans	il y a 20 ans
Pluies	XXX	XXXXXX	XXXXXXXXXX
Production végétale	XXX	XXXXXX	XXXXXXXXXX
Fertilité des sols	XX XXXXXXXX	XXXXXXXXXX	
Eau pour les animaux	XX XXXXXXXX	XXXXXXXXXX	
Eau de boisson	XXX	XXXXXX	XXXXXXXXXX
Pâturages	X XXXXXXXX	XXXXXXXXXX	
Chaume pour les toitures	XX	XXXXXX	XXXXXXXXXX
Bétail	XXXXXXXXXX	XXXXXX	XXXXX
Arbres fruitiers	XX XXXX	XXXXXXXXXX	
Bois de feu	XX	XXXXXX	XXXXXXXXXX
Arbres pour les clôtures	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXX

Conseils pratiques d'utilisation:

Les lignes des profils historiques montrent l'évolution d'une année à l'autre et, par conséquent, sont un bon moyen d'évaluer les changements à plus long terme. Cette méthode peut stimuler une discussion utile sur la vitesse et l'ampleur des changements positifs et négatifs, sur les raisons pour lesquelles une situation est ce qu'elle est, et sur celles pour lesquelles divers groupes et individus ont des avis différents. Cette méthode apporte une dimension humaine aux données recueillies. Toutefois, elle ne donne qu'une vue générale et les détails nécessiteront d'être validés.

Les tendances historiques/analyses chronologiques diffèrent des calendriers saisonniers (méthode 23) dans la mesure où elles montrent une *séquence* d'activités ou une évolution progressive alors que les calendriers saisonniers mettent en évidence les évolutions *cycliques*.

Méthode 23 Calendriers**Objectif:**

Explorer et enregistrer les données relatives à diverses périodes (par saison, année, mois ou même semaine) pour mettre en évidence les évolutions cycliques au fil du temps. Du point de vue du suivi-évaluation, ces calendriers peuvent aider, par exemple, à évaluer si les goulets d'étranglement réguliers disparaissent ou non, s'ils sont imputables au projet et à quel moment il conviendra de suivre ou d'évaluer certaines questions ou indicateurs de performance.

Comment procéder:

1. Il est important de préciser aux participants si les calendriers assureront le suivi des changements d'une semaine, d'un mois, d'une saison ou d'une année à l'autre. Cela dépendra des indicateurs sélectionnés et du rythme de leur évolution.
2. Construisez le calendrier de manière à montrer une ou plusieurs années, ou le nombre de mois ou de saisons minimales au cours desquels le suivi doit être effectué. Le calendrier peut être représenté horizontalement ou en forme de cercle, bien que ce dernier format puisse être difficile à lire si de nombreux indicateurs y figurent. Les calendriers circulaires ne conviennent pas pour effectuer une analyse des tendances sur plusieurs années.
3. Le calendrier lui-même peut servir, dans certains cas, à recueillir les données. Par exemple, aux réunions hebdomadaires ou mensuelles du personnel, lors de la discussion des tâches réalisées au cours du mois écoulé, on pourra inscrire immédiatement les données sur le calendrier. Il sera

également possible, si les données ont été collectées par d'autres moyens, de les inscrire directement sur le calendrier aux périodes lors desquelles elles ont été recueillies, le calendrier servant alors de support d'enregistrement des données.

La variante de cette méthode faisant appel à l'animation de groupe consiste à diviser les participants en groupes. Chaque groupe choisit un ou deux "informateurs clés", qui peuvent avoir des compétences appropriées, pour être interviewés par le reste du groupe. Sur la base de cette information, chaque groupe établit alors un schéma illustrant les tendances et les changements enregistrés pour les activités et/ou événements durant la période concernée. Ces schémas sont ensuite présentés à l'ensemble du groupe pour discussion.

4. Après plusieurs saisies successives des données, le calendrier montrera les variations au fil du temps et permettra de stimuler la discussion pour comprendre quels changements ont eu lieu et pourquoi. En présentant les divers types de changements simultanément sur un calendrier saisonnier ou une courbe de tendances unique, certaines évolutions apparaîtront, par exemple le fait que les périodes de travail peuvent être plus longues durant les phases d'endettement, de maladie et de moindre fréquentation des réunions de groupe. Les données peuvent également être différenciées en fonction de l'âge et du sexe. Toutefois, la pertinence de ces variations dépendra entièrement de l'information dont vous souhaitez assurer le suivi.

Variante de l'emploi du temps quotidien

Une variante de cette méthode est de décrire l'emploi du temps quotidien (à savoir "De quelle façon se répartissent les 24 heures de ma journée?"), pour dégager l'évolution de jour en jour. Cela est utile pour évaluer où se situent les principaux goulets d'étranglement dans les tâches quotidiennes et déterminer la façon de les résoudre, ou pour effectuer des évaluations quantitatives de la main-d'œuvre et des intrants nécessaires pour effectuer les tâches quotidiennes. Des comparaisons sont faites entre la situation actuelle et les schémas antérieurs pour apprécier comment les changements introduits se répercutent sur les activités quotidiennes.

Conseils pratiques d'utilisation:

La méthode du calendrier est idéale pour assurer le suivi sur des périodes de temps spécifiques, par exemple durant une saison. Les calendriers saisonniers incluant une série d'indicateurs peuvent révéler de quelle manière différentes évolutions sont liées et permettre de s'interroger sur les causes de certains changements. Les fluctuations saisonnières sont particulièrement importantes en milieu rural. Elles peuvent avoir des effets importants sur la main-d'œuvre, l'approvisionnement en eau, les maladies, les produits alimentaires et les revenus.

Toutefois, comme il en va des tendances historiques/analyses chronologiques (voir la méthode 22), les calendriers saisonniers ne présentent pas nécessairement des données précises. Il sera peut-être nécessaire, par exemple, de vérifier par des mesures directes, le temps nécessaire pour aller chercher l'eau ou l'incidence des maladies, en fonction de la précision souhaitée.

Lorsque vous utiliserez cette méthode avec un groupe, il pourra être difficile de tomber d'accord sur un calendrier "typique" ou "moyen" (surtout en ce qui concerne l'emploi du temps quotidien). Il vaudra mieux demander à chaque personne d'établir son propre calendrier, puis d'analyser ensemble les différents emplois du temps, ou bien choisir une ou deux personnes du groupe, comme indiqué dans la deuxième partie de l'étape 3. Il faudra veiller à limiter les risques de parti pris dans l'échantillonnage.

Méthode 24 Le changement significatif

Objectif:

Repérer les cas de changement significatif/capital – à la fois positif et négatif – en liens avec les objectifs clés du projet au lieu d'examiner les tendances d'un phénomène donné. Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode peut aider à retracer l'historique d'un changement concernant des aspects difficilement quantifiables (par exemple "le renforcement des capacités" ou "l'équité entre les sexes").

Comment procéder:

1. Demandez aux participants de recenser les aspects et types de changements qui, d'après eux, doivent faire l'objet d'un suivi. Ce seront les "domaines" dans lesquels les changements cruciaux seront suivis. Cette première étape est utile en elle-même, car il est demandé au groupe de recenser les points sur lesquels il est d'après lui d'une importance cruciale d'obtenir les résultats – ce qui requiert clarté et consensus. Ces changements peuvent être en rapport direct avec l'objectif général et l'objectif spécifique du projet mais peuvent également se rapporter à des questions transversales, par exemple "l'équité entre les sexes", que les partenaires de mise en œuvre et le personnel du projet souhaitent surveiller de près. Des exemples de domaines sont les suivants:

- évolution de la participation de la population aux groupements de crédit;
- évolution de la durabilité des associations locales et de leurs activités;
- évolution de l'utilisation des méthodes participatives par le personnel du projet avec les bénéficiaires;
- évolution de la contribution du projet aux grandes orientations de l'État.

2. La fréquence de discussion doit également être décidée et dépendra du temps probable que prendront les évolutions. Certains changements demanderont plus de temps pour pouvoir être observés, alors que d'autres peuvent avoir lieu sur une base hebdomadaire. Une question simple sera alors préparée, par exemple: "Depuis notre dernière réunion, quel a été le changement le plus significatif se rapportant à... [INSÉREZ LE DOMAINE]?" ou "Au cours des trois derniers mois, quel est d'après nous le changement le plus significatif concernant... [INSÉREZ LE DOMAINE]?"

3. Si les discussions ont lieu en groupe, comme cela sera généralement le cas, la nécessité de se mettre d'accord sur le changement ou l'événement provoquera un examen approfondi et enrichissant de l'expérience des membres du groupe au cours de la période considérée, et suscitera un débat sur la raison pour laquelle tel ou tel changement est plus significatif que tel ou tel autre.

4. La réponse doit être vérifiable et doit donc être documentée en deux parties: 1) une description de ce qui s'est passé, avec suffisamment de détails pour permettre à une autre personne de la vérifier si nécessaire (ce qui s'est passé, avec qui, où, qui était là, quand l'événement a-t-il eu lieu, etc.), et 2) une explication de la raison pour laquelle ce changement spécifique a été choisi parmi tous ceux qui ont été mentionnés.

5. Les conclusions se rapporteront aux changements ou faits positifs ou négatifs découlant des activités du projet. Il est possible d'inclure expressément deux types de changements – négatifs et positifs – par domaine. Lorsque des changements négatifs ont été recensés, des mesures peuvent être décidées pour prévenir ou corriger le problème. Si une évolution positive est indiquée, des mesures peuvent alors être convenues pour la renforcer ou la diffuser.

Conseils pratiques d'utilisation:

Tester le libellé des domaines de changement avant d'en arrêter la liste finale est une bonne idée, pour s'assurer qu'il est clair pour tout le monde.

Cette méthode n'entend pas expressément trouver une moyenne. Les changements sélectionnés ne sont *pas* représentatifs mais sont les *plus* significatifs. Si quelqu'un, par exemple un membre d'un comité de pilotage, souhaite connaître l'ampleur d'un changement donné, ce changement devient alors un indicateur dont le suivi sera assuré durant une période de temps définie par tout le monde.

La version originale de cette méthode a été utilisée dans une structure organisationnelle hiérarchisée, dans laquelle les groupements de microcrédit ont repéré quatre types de changements. Le personnel de terrain a quant à lui sélectionné les changements clés – par domaine – à l'échelle du bureau local du projet et les a communiqués au Siège. Au Siège, une sélection a également été faite parmi les comptes rendus concernant les changements provenant des divers bureaux locaux et a ensuite été soumise aux réunions semestrielles des bailleurs de fonds. Tous les comptes rendus relatifs aux changements (24 au total, 4 domaines x 6 mois) ont été réunis pour former quatre chapitres d'un rapport. Cette méthode permet donc de faire la synthèse de toute une série d'expériences et d'arriver à une structure de rapport et à une documentation facile à gérer.

D.6 Méthodes et outils d'analyses relationnelles

Quel que soit le projet, il est fondamental de comprendre l'évolution des relations entre les groupes, par exemple entre les acteurs à la base et leurs organisations, ainsi qu'entre les problèmes, les activités, les causes et les effets (prévus ou non), les entrées-sorties de divers systèmes, les flux relatifs aux ressources ou aux nutriments, et ainsi de suite. Cette série de méthodes donne des idées sur la manière d'analyser les questions de ce type en recourant à diverses techniques de visualisation.

Méthode 25 Diagramme systémique

Objectif:

Représenter de manière illustrée les éléments qui doivent être pris en compte ou sont importants dans une situation donnée (d'un projet), y compris les acteurs et les problèmes, ainsi que les interactions et les rapports entre eux. Du point de vue du suivi-évaluation, ce type de représentation imagée peut aider à repérer quels aspects d'une situation doivent être suivis, quels indicateurs doivent être surveillés et/ou quels acteurs doivent être inclus dans les activités de suivi-évaluation.

Comment procéder:

1. Sur une grande feuille de papier, utilisez des symboles, des images et des mots pour dessiner un diagramme systémique de la situation (projet/groupe) que vous souhaitez évaluer. Pour être le plus efficace, travaillez avec environ quatre à huit personnes durant une période allant d'une demi-heure à deux heures.
2. Commencez par leur demander de noter toutes les entités et tous les aspects physiques concernés, par exemple les personnes clés, les organisations ou les caractéristiques du paysage.
3. Demandez-leur de présenter leur diagramme en décrivant les principaux éléments qui le composent et les rapports les plus importants existant entre eux.
4. Si vous travaillez avec plus d'un groupe, comparez les diagrammes et regroupez les idées similaires ou divergentes. Vous parviendrez ainsi à repérer les questions les plus importantes qu'il faudra discuter, notamment les sujets cruciaux qu'il vous faudra évaluer, les indicateurs possibles ou les partenaires qu'il vous faudra inclure dans un travail de suivi-évaluation.

Conseils pratiques d'utilisation:

Un diagramme systémique aide à lancer la discussion et à parvenir à une compréhension commune d'une situation. Il ne montre pas ce qui a changé, bien que les changements puissent apparaître au cours de la discussion; il vaut donc mieux l'utiliser comme exercice de départ dans un bilan annuel de projet ou lorsque vous concevez le système de suivi-évaluation en collaboration avec divers acteurs.

Réfléchissez soigneusement à la composition du groupe. Si vous voulez obtenir un diagramme représentatif, la composition du groupe différera de celle que vous choisirez si vous souhaitez obtenir des points de vue ciblés à comparer.

Méthode 26 Diagramme de l'impact (ou diagramme causes-effets)

Objectif:

Comprendre les causes et les raisons contribuant à un problème ou à une question donnée ou recenser les effets ou impacts d'un changement en particulier (voir la figure D-3). Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode peut permettre de mieux faire comprendre l'impact car elle fait apparaître les effets négatifs et positifs, prévus ou non, directs ou indirects. Elle peut également contribuer à repérer les effets généraux qui constituent la base des indicateurs dont le suivi sera assuré de manière plus systématique ou quantitative avec d'autres méthodes.

Comment procéder:

1. Commencez par inscrire le sujet – à l'aide d'un symbole, d'une photo ou de mots – au centre du groupe (sur le sol ou sur un grand tableau à feuillets mobiles). Pour obtenir de bons résultats, le sujet doit être libellé de façon très précise – ne pas inscrire “dégradation de l'environnement” en général mais, par exemple, “utilisation des cordons pierreux”. Plus le sujet sera général, plus la discussion sera longue. Le sujet peut être une activité du projet, un événement, une tendance ou un phénomène tel que “l'utilisation des fonds locaux d'investissement”.

2. Demandez ce qui s'est passé à la suite de cette activité (ou tendance/événement). Les réponses, qu'elles soient positives ou négatives, sont les conséquences de cette activité (ou tendance/événement) et sont inscrites sous forme de symboles ou avec des mots. Elles sont placées sur le diagramme pour montrer comment les causes et les effets sont liés les uns aux autres, à l'aide de flèches ou de lignes. Essayez également d'enquêter sur les conséquences indirectes ou, si quelqu'un mentionne quelque chose qui est une conséquence indirecte, demandez alors au groupe d'expliquer quelle en a été la cause plus directe. Cela vous aide à construire votre diagramme sous forme de toute une série d'enchaînements causes-effets.

3. Si vous avez besoin de données quantitatives, vous pouvez alors poser des questions sur les quantités relatives à chaque impact mentionné. Par exemple, si les agriculteurs disent “nous avons remarqué que la production augmente”, ils doivent être en mesure d'estimer ou de mesurer la valeur de cet accroissement ou le nombre d'agriculteurs participant aux essais l'ayant remarqué.

4. Vous pouvez également demander si l'impact a été le même pour tout le monde et l'inscrire sous forme de symbole sur la carte, les différents groupes utilisant leurs propres symboles. Par exemple, si la lutte contre les nématodes du bananier à l'aide d'une méthode non chimique nécessite plus de main-d'œuvre, indiquez qui a fourni cette dernière – les femmes ou les hommes – et quelle en a été l'impact pour les femmes, les hommes ou les enfants participant.

5. Répétez l'exercice à intervalles convenus. Vous pouvez utiliser les diagrammes antérieurs à titre de comparaison pour lancer une discussion sur les raisons qui expliquent les changements relevés et sur le rythme de ces derniers.

6. Si plusieurs diagrammes de ce type sont produits avec des groupes différents et qu'un regroupement est nécessaire, il est possible de compiler toutes les données sur un diagramme unique, qui sert alors de point de départ à la discussion. Faites néanmoins bien attention dans les cas où un changement est attribué à des personnes différentes. En regroupant les effets sur un diagramme unique, vous pouvez perdre en précision et ne plus savoir quel groupe a recensé quel effet. Vous pourrez éviter ce problème en associant différents codes-couleur.

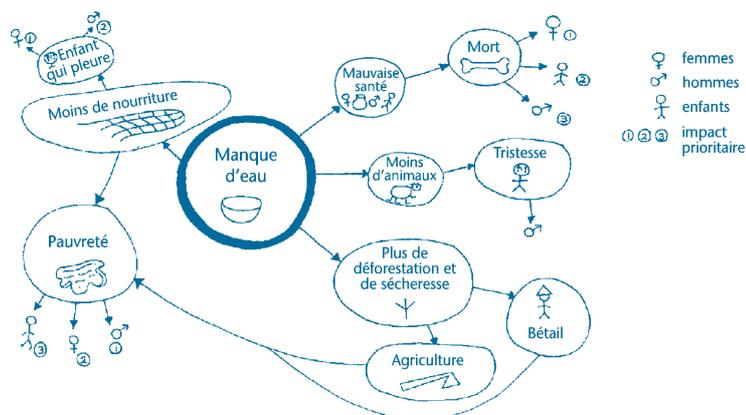
Conseils pratiques d'utilisation:

Dans ces diagrammes, les liens sont représentés sous forme de lignes ou de flèches. Si vous utilisez des flèches, soyez bien sûr que tout le monde comprend clairement ce que signifie la flèche, qui n'est pas un symbole universel.

Les diagrammes causes-effets permettent d'obtenir une vue générale de l'évolution des choses, du point de vue de ceux qui participent à la discussion. Il vous sera donc nécessaire de recouper cette information avec d'autres groupes et par d'autres méthodes.

Ces diagrammes de l'impact peuvent être utilisés pour repérer les domaines dans lesquels des améliorations éventuelles sont espérées. Évitez d'inclure trop de détails dans un diagramme qui pourrait aisément devenir trop touffu pour permettre une analyse satisfaisante.

Figure D-3. Diagramme causes-effets des conséquences pour chaque sexe de la diminution de l'accès à l'eau au Burkina Faso¹⁵



Méthode 27 Diagramme des liaisons institutionnelles (ou diagramme de Venn/Chapati)

Objectif:

Illustrer la mesure dans laquelle les personnes, organisations, projets ou services s'influencent mutuellement et l'importance relative (à savoir dynamique du pouvoir) de chacun des aspects évalués. Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode peut servir à assurer le suivi de la qualité des relations et de leur évolution, et à recenser les problèmes appelant des mesures de correction.

Comment procéder:

1. Commencez par vous assurer que tout le monde a bien compris le sujet – qu'il s'agit d'examiner l'importance relative des groupes/personnes/organisations et leur interaction. Le mot "importance" peut être interprété de diverses manières. Il peut se référer à la nature et à la qualité des relations, à la diversité des liens, aux raisons des contacts et à leur fréquence. Et au lieu de parler des organisations, vous pouvez mettre l'accent sur les services et les programmes. Mettez-vous donc bien d'accord à l'avance sur ce que vous entendez par "importance".

2. Passez ensuite à une discussion générale au cours de laquelle seront recensés les divers groupes, personnes et organisations se rapportant au sujet. Si les participants incluent de nombreuses organisations (plus de 15 à 20), il pourra être nécessaire d'en restreindre le nombre pour avoir suffisamment de temps pour terminer l'exercice. Vous y parviendrez en établissant un ordre de priorité entre les groupes/personnes/organisations les plus pertinents et en centrant la discussion sur ces derniers.

3. Représentez chacune des entités recensées par un cercle distinct. Représentez d'abord l'élément central avec lequel les autres sont en rapport (par exemple, une communauté, l'unité de gestion du projet ou un groupe de micro-crédit). Vous pouvez utiliser des cercles en papier de tailles différentes ou demander aux participants de les dessiner. La taille des cercles est capitale: plus le cercle sera grand, plus le groupe a de l'importance pour le sujet étudié. Et plus les cercles sont proches les uns des autres, plus l'interaction est grande. Les cercles qui se chevauchent représentent les groupes/personnes ayant des fonctions communes et un petit cercle situé à l'intérieur d'un cercle plus grand représente un service d'un groupe/organisation.

4. Si vous travaillez avec plus d'un groupe, comparez les diagrammes et discutez des différences. Vous pourrez ultérieurement discuter des domaines dans lesquels les problèmes doivent être résolus, par exemple celui de la résolution des conflits ou du renforcement des capacités organisationnelles.

¹⁵ Guijt, I. 1996. "Questions of Difference: PRA, Gender and Environment" (vidéo de formation). Londres: IIED.

5. Le suivi ultérieur peut être assuré de l'une ou l'autre des manières ci-après:

- a) Faites un nouveau diagramme à chaque réunion de suivi afin de pouvoir le comparer aux diagrammes précédents pour analyser les changements et leurs causes.
- b) Utilisez les premiers diagrammes pour discuter de quelle manière la situation diffère et pourquoi il en est ainsi. Ces changements peuvent être illustrés sous forme de symboles, par exemple avec des flèches ascendantes pour montrer une augmentation, ou descendantes pour illustrer une baisse, en éliminant un cercle, en ajoutant d'autres, etc.

Quelle que soit l'approche utilisée, les discussions devraient porter sur la qualité, la fréquence, l'apparition ou la disparition des liens entre les groupes.

Conseils pratiques d'utilisation:

Avec de bons animateurs, cette méthode permet d'obtenir des informations intéressantes sur les structures de pouvoir et les processus de prise des décisions. Elle peut aider à mettre en lumière des points de vue opposés sur les différents rôles, responsabilités et relations, souligner les domaines dans lesquels il y a conflit ou litige ainsi que laisser entrevoir les manières de les résoudre. Elle peut contribuer à trouver des moyens d'améliorer les relations de travail avec d'autres organisations ou groupes.

Cette méthode donne de bons résultats lorsqu'elle est appliquée très tôt dans un processus d'auto-évaluation, puisqu'elle aide les personnes à se situer par rapport aux autres groupes ou institutions en ce qui concerne un problème particulier.

Un diagramme des liens institutionnels peut être suivi par un exercice de hiérarchisation en demandant aux participants de classer les relations et de les comparer à la situation qui prévalait dans un passé récent.

- Demandez aux participants d'énumérer tous les groupes ou organisations avec lesquels ils ont eu ou ont des relations de travail importantes. Inscrivez-les sur une carte.
- Ils doivent ensuite classer ces relations par ordre d'importance (en fonction de leurs résultats et de leur viabilité). Inscrivez ces classements sur les cartes et placez-les par ordre d'importance décroissant le long de l'axe vertical d'un tableau.
- Définissez les relations des organisations (financement, appui à l'organisation communautaire, appui technique, etc.) et inscrivez-les le long de l'axe horizontal du tableau. Remplissez le tableau en plaçant un "X" dans chaque case pour mettre en relation l'organisation avec le type de relation correspondante.
- Décidez d'un système de notation (par exemple de 1 à 5, 1 signifiant "médiocre, amélioration importante nécessaire" et 5 "excellent, quasiment pas d'amélioration nécessaire"). Demandez à chaque groupe ou à chaque personne de noter la qualité de la relation qu'il/elle a avec chaque organisation. Écrivez le score à droite de chaque X.
- Notez ensuite chaque relation telle qu'elle existait dans un passé récent. Inscrivez les scores à gauche de chaque "X" sur le tableau, en utilisant une autre couleur. Vous verrez alors comment la physionomie des relations a évolué avec le temps. Voir le tableau D-3 pour un exemple de tableau des rapports institutionnels.

Tableau D-3. Exemple d'un tableau des rapports institutionnels (Note: les scores inscrits à gauche sont ceux d'il y a trois ans, les scores inscrits à droite ceux de maintenant)¹⁶

	Donateurs (financement sous forme de don uniquement)	Appui à l'organisation communautaire	Appui technique	Travail en réseau	Concurrence/ Rivalité
Organisation 1	3 x 5				
Organisation 2		3 x 4			
Organisation 3				4 x 3	
Organisation 4			3 x 3		
Organisation 5					3 x 1
Organisation 6		2 x 3			

Méthode 28 Arbre à problèmes et arbre des objectifs

Objectif:

L'arbre à problèmes vise à identifier un problème central, ses effets et causes premières. L'arbre des objectifs vise à clarifier les objectifs essentiels d'une intervention voulant s'attaquer à ce problème central et à parvenir à un accord sur les activités requises pour les atteindre. Cette méthode contribue à lancer le processus d'élaboration ou de révision d'un cadre logique sur un mode participatif et compréhensible par tous. Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode est cruciale au démarrage du projet pour réviser le cadre logique existant et être très clair sur les objectifs précis et sur les réalisations dont il faudra assurer le suivi.

Comment procéder:

Arbre à problèmes

- Commencez par procéder à une séance de réflexion sur tous les problèmes majeurs identifiés lors du diagnostic de la situation. Avec le groupe, décidez quel va être le premier problème examiné. Cela ne signifie pas abandonner les autres mais simplement sélectionner un problème central. Ce dernier sera souvent formulé en termes très généraux, par exemple "déforestation" ou "diminution de la sécurité alimentaire".
- Dessinez un arbre et écrivez le problème central sur le tronc. Si vous souhaitez examiner plus d'un problème, il vous faudra dessiner un arbre par problème. Attention! Chaque arbre demande beaucoup de temps.
- Encouragez les participants à rechercher ensemble des idées sur les causes du problème avec lequel vous commencez – ils peuvent se servir des résultats du premier "brainstorming" comme point de départ (voir la méthode 11). Demandez quelles sont les principales causes (qui sont elles-mêmes des problèmes) du problème central étudié. Pour éviter que quelques personnes ne dominent la discussion, vous pourrez également distribuer de trois à cinq cartes blanches par personne et demander à tout le monde d'écrire une idée par carte. Présentez les cartes et utilisez-les comme point de départ pour la discussion sur la hiérarchisation des problèmes.
- Pour axer la discussion sur les causes premières du problème, discutez des facteurs qui peuvent y avoir contribué. Examinez chaque facteur par rapport à chacun des autres et posez la question suivante: "Est-il causé par l'autre facteur ou en est-il une cause?". S'il est causé par l'autre facteur, tracez une ligne entre les deux, avec une flèche provenant de ce dernier. S'il est la cause de l'autre facteur, dessinez entre les deux une flèche dirigée vers ce dernier. Ne dessinez la flèche que dans la direction de l'effet le plus fort. N'utilisez pas de flèches bidirectionnelles. S'il n'y a pas d'interaction entre les deux, ne tracez aucune ligne entre eux. Lorsque vous aurez terminé, les facteurs à partir desquels partent le plus de flèches seront généralement ceux qui entraînent le changement – les causes premières.

¹⁶ Gubbels et Koss. 2000, 141, voir Lectures complémentaires.

5. Concentrez-vous sur ces causes premières et inscrivez-les sur les racines de l'arbre.
6. Inscrivez les causes de chacune de ces causes premières sur les racines inférieures.
7. En suivant la même procédure qu'aux étapes 2 et 3, examinez quels sont les effets/impacts du problème et inscrivez les effets primaires sur les branches de l'arbre.
8. Pour chaque effet, inscrivez les effets secondaires sur les branches secondaires, de plus en plus haut, pour obtenir l'enchaînement causes-effets.
9. Faites suivre cet exercice par la réalisation d'un "arbre des objectifs" pour trouver quelles sont les mesures nécessaires pour résoudre les problèmes (et leurs causes) présentés sur l'arbre à problèmes.

Arbre des objectifs

En prenant comme base l'arbre des problèmes ci-dessus, inversez tous les problèmes pour qu'ils prennent la place des objectifs. Vous produirez ainsi un arbre des objectifs, l'objectif central étant simplement l'inverse du problème central.

Demandez aux participants d'examiner ces objectifs et de discuter pour savoir quels sont ceux qui peuvent être atteints par le biais du projet.

Les arbres des problèmes et des objectifs sont une première étape vers la production d'un cadre logique (voir module 3). La figure D-4 donne un exemple des arbres à problèmes correspondant et des objectifs en Zambie.

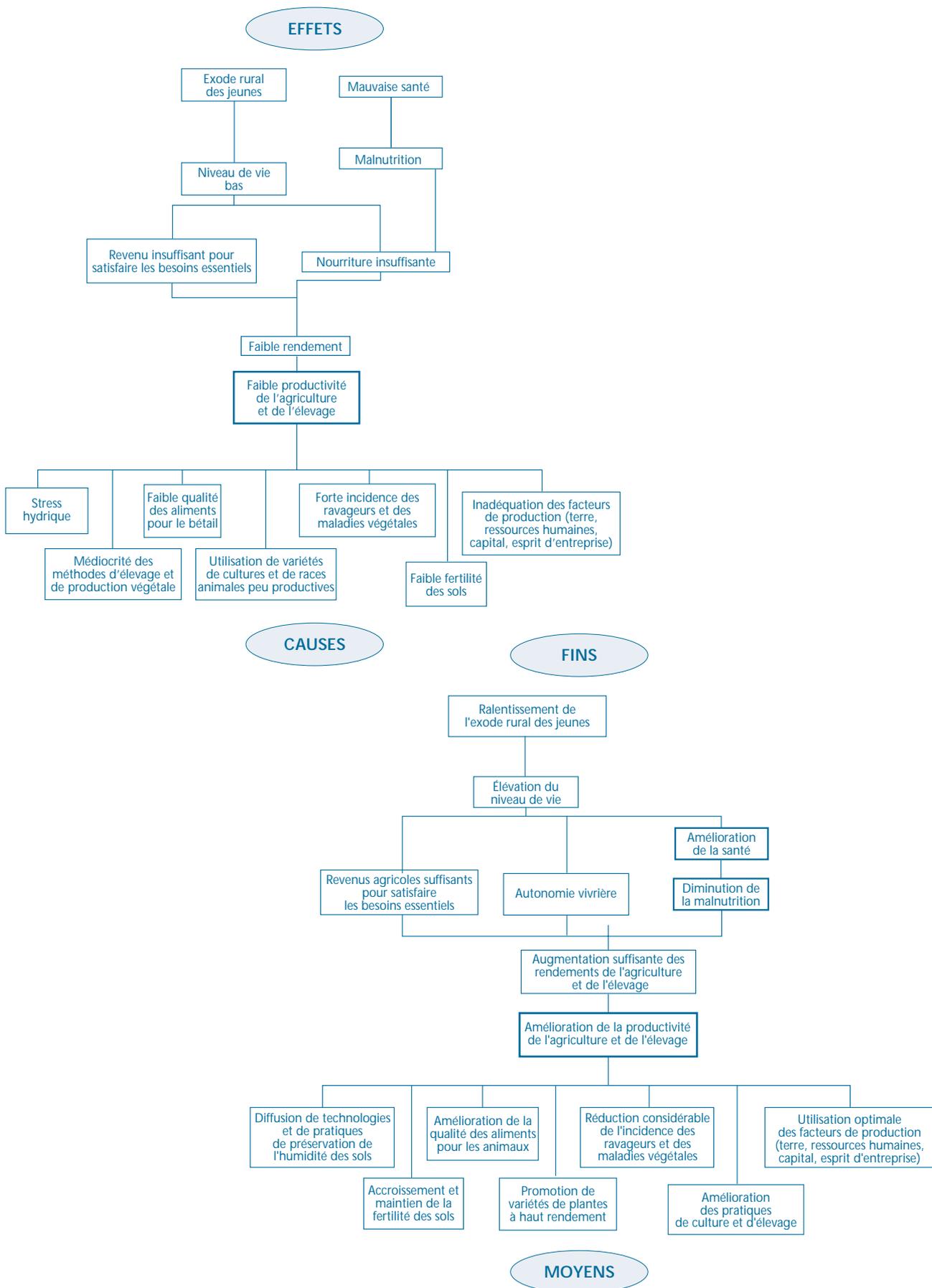
Conseils pratiques d'utilisation:

Les deux "arbres" donnent une vue globale bien que simplifiée des rapports entre causes et effets. Par ce biais, la préparation d'un cadre logique peut devenir plus accessible pour les principales parties prenantes (et les autres), en rendant plus facile leur participation à la révision de la conception du projet ou à l'élaboration de leurs propres activités.

Cette méthode est davantage orientée sur la conception d'un projet que sur le suivi-évaluation. Elle est cependant cruciale pour les activités ultérieures de S&E, car elle requiert une grande précision sur l'objectif général, l'objectif spécifique, les produits et les activités.

Les liens sont représentés par des lignes ou des flèches. Si vous utilisez des flèches, assurez-vous que tout le monde comprend bien ce que signifie une flèche, qui n'est pas un symbole universel.

Figure D-4. Un arbre des problèmes, et son inverse, l'arbre des objectifs, en Zambie



Méthode 29 Roue de suivi-évaluation (ou “toile d’araignée”)

Objectif:

Fournir un indice visuel permettant de comparer la question dont on assure le suivi ou l'évaluation par rapport à son idéal, ou de comparer plusieurs sites de suivi entre eux, et de déterminer quelle est leur évolution au cours du temps. Cette méthode peut également être utilisée pour mesurer comment un projet atteint son public cible, comment évoluent les capacités d'une organisation au fil du temps. Du point de vue du suivi-évaluation, la toile d'araignée fournit un moyen visuel de mesurer l'évolution des résultats d'indicateurs choisis.

Comment procéder:

1. Soyez sûr que le sujet de l'évaluation est bien clair pour tous. Par exemple, l'idée de “capacité d'une organisation” (voir la figure D-5) doit être très claire et comprise par tous les participants. Les participants doivent se mettre d'accord sur les indicateurs à utiliser pour évaluer la qualité du sujet. Pour cela, vous pouvez procéder à un “brainstorming” (méthode 11).
2. L'ensemble des indicateurs sélectionnés est positionné sous forme de roue, dont chaque indicateur est un “rayon”, comme sur une roue de bicyclette. Les rayons sont équidistants les uns des autres. Les indicateurs peuvent être représentés par des mots ou par des symboles.
3. Les participants doivent ensuite se mettre d'accord sur la manière de classer les indicateurs – de 0, c'est-à-dire du niveau le plus bas, à 100 (ou à 25, 10, etc.), c'est-à-dire le niveau le plus élevé. Il importe peu que le 0 soit situé sur la circonférence extérieure de la roue et que le 100 se situe au centre, ou l'inverse, du moment que tous les rayons de la roue sont les mêmes.
4. Lorsque la roue est complète, évaluez chaque indicateur. Si vous travaillez avec un groupe, il faudra alors se mettre d'accord sur le score final (ou sur un chiffre moyen). Indiquez le point du rayon correspondant au score final donné. Puis reliez tous les scores, qui sont marqués sous forme de points sur les rayons, pour obtenir ce qui finit par ressembler à une toile d'araignée. Un coup d'œil à votre toile d'araignée vous donne un aperçu rapide des points faibles et des points forts principaux. Les aspects les plus faibles de la question examinée sont ceux qui ont obtenu les scores les plus proches de 0.
5. Les roues produites auparavant peuvent être réexaminées aux sessions de suivi ultérieures afin de comparer l'évolution de la situation au fil du temps.

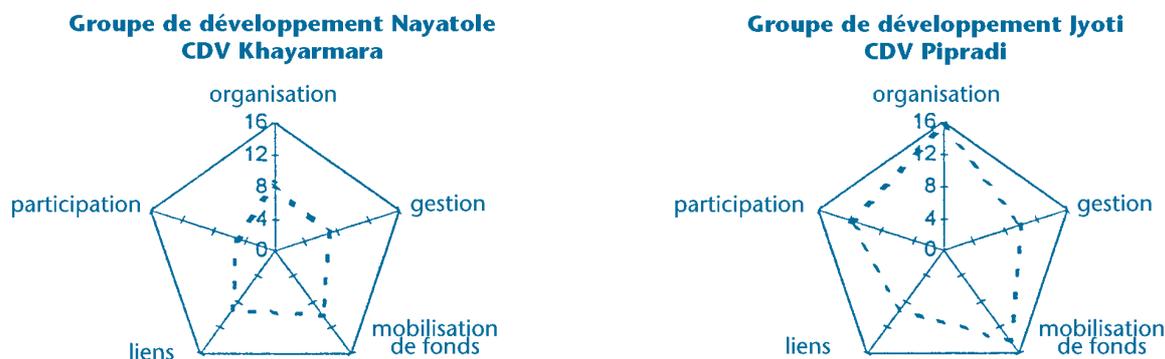
Conseils pratiques d'utilisation:

La “toile d'araignée” peut être utilisée pour vous aider à représenter les capacités des différentes organisations en regroupant les organisations par secteur, par exemple pour évaluer leur situation d'ensemble ou les besoins d'information dans ce secteur. Toutefois, vous n'obtiendrez par là qu'une idée générale des points de vue et de l'orientation du changement, et non pas des mesures précises.

Si les roues sont produites sur des transparents en utilisant une taille standard, les évaluations de plusieurs organisations/zones de projet/etc. ou de la même situation au fil du temps doivent être superposées pour visualiser très clairement comment elles diffèrent ou ont évolué.

L'évolution de l'opinion moyenne ou des points par indicateur sert de point de départ à la discussion sur les raisons pour lesquelles le changement a eu lieu. Plus les points seront nombreux, plus le système sera complexe et plus la discussion sera vaine, car les participants ne seront sans doute pas capables d'indiquer des différences numériques exactes, par exemple de décider entre 28 ou 29 points dans une gamme de 0 à 50. Par contre, si les participants notent sur une échelle de 1 à 3, il leur sera alors plus aisé de parvenir à un consensus général, mais la réponse ne pourra alors servir que d'indication extrêmement générale.

Figure D-5. Comparaison de deux toiles d'araignée représentant les capacités de deux organisations au Népal à un moment donné¹⁷



Méthode 30 Diagramme des flux

Objectif:

Permettre une analyse détaillée des flux entrants et sortants d'un système (par exemple une exploitation agricole, une forêt, une organisation ou même une région géographique plus vaste). Les diagrammes des flux peuvent aider à analyser les apports (ou intrants) nécessaires pour qu'un système fonctionne, ainsi que ses produits. Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode peut aider à évaluer, par exemple, si les difficultés sont atténuées ou si de nouveaux problèmes apparaissent, si des avantages quantitatifs sont enregistrés, si des apports empêchent de faire avancer les choses, etc.

Comment procéder:

- Commencez par représenter le sujet choisi comme système au centre du tableau noir, du tableau de papier, de la feuille, etc.
- Demandez au(x) participant(s) quelles sont les activités principales au sein de ce système. Ces dernières sont alors représentées par des symboles autour du sujet central sur le diagramme et reliées avec des flèches. Si les activités sont représentées par des symboles ou inscrites sur des cartes séparées, il sera alors plus facile d'adapter le diagramme au fil de la discussion.
- Demandez quels sont les apports nécessaires pour rendre possible chaque activité et quel produit en découle. Ces apports (intrants) et ces produits doivent être placés sur le diagramme pour montrer les rapports entre eux.
- Au fur et à mesure du déroulement de la discussion sur les intrants et les produits de chaque activité, chaque activité devient un sous-système et des liaisons apparaissent entre ces derniers. Ainsi, un produit de l'activité "production végétale", par exemple le fourrage, sera un intrant de l'activité "élevage". Si cela est utile, les caractéristiques numériques des flux peuvent être également inscrites, par exemple, combien de jours de travail sont passés à travailler dans les potagers familiaux ou quelle quantité d'engrais organique est appliquée sur les différentes parcelles.
- Lors de chaque activité de suivi, les évolutions des intrants et des produits sont notées, soit sur le diagramme lui-même, soit sur un tableau de papier en parallèle. La comparaison des changements de nature et de quantité des apports et des produits est le point de départ de la discussion sur les raisons pour lesquelles les changements sont survenus.
- Si plusieurs diagrammes des flux sont produits avec des acteurs/groupes différents et qu'il est nécessaire de les fusionner pour l'ensemble d'une communauté ou d'une zone géographique, il est possible d'en faire par compilation un diagramme unique. Toutefois, ce faisant, vous perdrez en précision.

¹⁷ Pederson, L.M. 1997. *Monitoring Community Group's Capacities: A Pilot Project in Syangja and Mahottari Districts*. Katmandou: CARE Népal. p. 9.

Conseils pratiques d'utilisation:

Des apports (intrants) et produits particuliers peuvent être privilégiés pour obtenir de plus amples détails, par exemple un diagramme des flux des produits, qui permet de visualiser le mouvement des produits entre des zones données.

Les analyses différenciées par sexe/âge/niveau de vie des diagrammes des flux permettent de comprendre en profondeur comment divers membres d'un ménage ou divers types de ménage voient l'évolution et les goulets d'étranglement du système.

D.7 Méthodes de classification

La classification est cruciale lorsqu'on compare des éléments ou des données du point de vue de leur force, de leur importance, ou d'autres critères définis au préalable. Un exemple simple de classification est de demander aux participants d'une réunion de suivi-évaluation d'attribuer chacun un numéro, de 1 à 10, à une activité du projet en fonction de leur opinion sur son efficacité. Ce travail peut stimuler la discussion au sein du groupe sur l'état d'avancement du projet. En allant plus loin et en assignant à chaque élément une valeur par rapport aux autres, vous établissez alors un ordre de priorité en établissant le poids, la force ou la valeur relatifs de chacun.

Méthode 31 Cartographie sociale ou classification selon le niveau de vie

Objectif:

Recenser les ménages en fonction d'indicateurs définis au préalable se rapportant aux conditions socioéconomiques. Cette méthode est centrée sur un classement relatif de la situation socioéconomique de la population (par exemple, relativement mieux lotis ou moins bien lotis), et non pas sur un classement absolu. Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode peut aider à évaluer quels ménages bénéficient du projet et s'ils appartiennent au groupe cible visé.

Comment procéder:

1. Tout d'abord, précisez ce que "ménage" signifie localement, car les définitions locales de termes tels que "ménage", "concession", ou "famille élargie" varient considérablement. Discutez ensuite ce que l'on entend localement par un bon niveau de vie. Demandez s'il existe des différences entre les ménages et quelles sont ces différences. Cela entraîne habituellement un débat sur les grandes catégories ou niveaux de vie au sein de la communauté.

Option 1. Cartographie sociale

a. Préparez une carte de référence sur laquelle figurent tous les ménages de la zone étudiée (par exemple, un village, un quartier, une zone rurale, etc.).

b. Demandez aux participants de donner un code à chaque ménage en fonction de son niveau de vie par rapport à celui des autres. Un symbole ou un code-couleur pourra être associé à chaque niveau. Vérifiez bien par recoupement le codage de chaque ménage en vous assurant qu'il y a consensus sur les codes. De cette manière, une carte de référence peut être produite sur laquelle les ménages sont regroupés en fonction des différentes catégories de niveau de richesse dans lesquelles ils ont été classés. Ajoutez une légende sur la carte pour expliquer les symboles et les codes.

c. Concentrez-vous maintenant sur les indicateurs qui vous intéressent (par exemple, "fréquentation scolaire des enfants", "participation à une activité du projet", "membre d'un groupement de microcrédit"). Assignez un code à chaque ménage en fonction de sa situation.

d. La carte de référence peut alors être utilisée pour assurer le suivi du niveau de vie d'une année à l'autre et pour le comparer en fonction des changements introduits par un projet. Cela permet d'examiner s'il y a des impacts sur le niveau de vie ou sur d'autres indicateurs socioéconomiques étudiés et, si tel est le cas, comment ces effets peuvent se répercuter sur les différents groupes sociaux.

Option 2. Classement du niveau de vie à l'aide de cartes¹⁸

- a. Le nom de chaque ménage est inscrit sur une carte.
- b. Les cartes sont ensuite classées par piles de catégories de ménages similaires. Commencez avec deux ménages, en demandant aux participants de les comparer en disant lequel des deux est mieux loti que l'autre. S'ils ont des niveaux de vie différents, ils sont alors placés dans des piles différentes. S'ils sont plus ou moins du même niveau, ils forment une seule pile.
- c. Les uns après les autres, tous les autres ménages sont comparés aux deux premiers. Ce processus peut vous conduire à ajouter de nouveaux niveaux si la situation de tel ou tel ménage est jugée pire ou meilleure que celle des ménages déjà classés. Si le niveau de vie d'un ménage est similaire à celui d'un groupe existant de ménages, ce dernier sera alors ajouté à une pile existante. Numérotez chaque pile en fonction de celui qui répond, afin de savoir dans quelle pile chaque ménage a été placé.
- d. Cet exercice devra être répété trois fois avant de calculer un score moyen, pour éviter les partis pris éventuels des personnes interrogées. Les calculs sont effectués comme indiqué ci-après. Inscrivez le score donné à chaque ménage par chaque participant de la manière suivante (la pile 1 correspondant aux ménages dont la situation est la meilleure):

$$\frac{\text{Numéro de la pile des ménages} \times 100}{\text{Nombre total de piles}}$$

Calculez les scores moyens pour chaque ménage en effectuant le total des notes obtenues et en le divisant par le nombre de notes. Pour être inclus dans ce calcul, les ménages doivent avoir obtenu deux scores, de sorte que si une personne seulement sait comment classer un ménage particulier, cette information est insuffisante pour que ce ménage soit inclus. Inscrivez le score moyen obtenu par chaque ménage en grand chiffre sur des fiches. Mettez les fiches en ordre, du score moyen le plus faible jusqu'au plus élevé (du mieux loti au plus mal loti). Divisez les cartes classées en groupes lorsque les scores obtenus forment clairement une catégorie. Ce sont ces groupes que vous pouvez ensuite utiliser comme échantillon.

Conseils pratiques d'utilisation:

La cartographie sociale peut fournir un aperçu général sur bien des aspects socioéconomiques, notamment les leaders, les professions, les compétences et l'expérience au sein d'une communauté, ainsi que son niveau de vie. Toutefois, le classement en fonction du niveau de vie repose sur la perception qu'en a la communauté, par exemple en se référant au statut social, à la superficie des terres et à la taille de la famille, aux revenus, etc. Dans les deux cas, à l'aide de votre carte de référence et de vos catégories de ménage, vous pouvez étudier des questions telles que "l'accès des ménages à un revenu faible/intermédiaire/élevé, aux équipements d'approvisionnement en eau et d'assainissement".

Les deux méthodes sont également utiles dans la procédure de l'échantillonnage raisonné ou de l'échantillonnage par la méthode des quotas, puisqu'elles permettent de faire un choix à partir de différentes classes de niveau de vie.

En discutant ce que l'on entend par bon niveau de vie (certains disent "richesse") à chaque réunion de suivi, il est également possible d'évaluer l'évolution des critères définissant un bon niveau de vie pour voir si les aspirations de la population changent.

Cette méthode est extrêmement utile pour classer des groupes d'une taille limitée. Vous pouvez l'appliquer dans des communautés plus importantes, en mettant l'accent sur les classements se rapportant au quartier, mais il sera difficile de comparer les résultats entre les divers quartiers.

¹⁸ Grandin, B.E. 1988. *Wealth Ranking in Smallholder Communities: A field manual*. Londres: Intermediate Technology Publications, Ltd.

Tableau D-4. Exemple d'un exercice de classement par catégorie de niveau de vie dans un projet bénéficiant de l'appui du FIDA mis en œuvre dans un village au Laos

RICHE = 2 personnes	MOYEN = 33	PAUVRE = 18	TRÈS PAUVRE = 7
A suffisamment de riz durant 12 mois	A assez de riz pour une période de 8 à 12 mois	A suffisamment de riz pour une période de 3 à 6 mois	A suffisamment de riz pour une période de 3 mois
A de grandes rizières dans la vallée (allant jusqu'à 5 ha)	N'a guère de rizière (jusqu'à 0,5 ha avec 2 à 3 ha de cultures d'altitude)	A une petite superficie de terre pour cultiver en altitude (0,5 à 1,5 ha)	N'a que peu de terre de culture en altitude (moins de 0,5 ha)
A plus de 10 à 15 vaches et buffles et de 50 à 60 volailles A un éléphant ou un tracteur manuel A suffisamment de bêtes de trait	De 5 à 10 vaches et buffles, 5 cochons et de 20 à 30 volailles A parfois un éléphant A des bêtes de trait pour préparer les terres	Possède moins de 2 vaches et buffles, 1 ou 2 cochons et 15 poulets A parfois un éléphant (hérité) N'a généralement pas de bête de trait pour préparer les terres	A quelques poulets, à l'occasion des porcs Pas de charrue ni de bête de trait pour préparer les terres
A une maison en brique avec un toit de chaume	Possède une maison en bois avec un toit en tôle ondulée ou en feuille d'aluminium	A une maison en bambou avec un toit de chaume	A une maison en bambou avec un toit de chaume en mauvais état
Possède un véhicule à deux ou quatre roues	Possède un véhicule à deux roues	Possède parfois une bicyclette	Ne possède aucun bien
Possède parfois une décortiqueuse	Possède rarement une décortiqueuse	Pas de décortiqueuse	Pas de décortiqueuse
A les moyens de recruter de la main-d'œuvre	Ne travaille pas en tant que travailleur agricole et recrute à l'occasion de la main-d'œuvre	Ne peut pas recruter de main-d'œuvre	Vend essentiellement sa main-d'œuvre
N'a pas de déficit	Comble son déficit en vendant du bétail et en exerçant une activité commerciale Va à l'occasion en forêt	Est toujours en déficit Est tributaire de la forêt et de la vente de sa main-d'œuvre	Toujours tributaire de la vente de sa main-d'œuvre et de la forêt
En bonne santé	A des problèmes de santé occasionnels	Souvent malade	Mauvaise santé

Méthode 32 Notation matricielle

Objectif:

Établir une comparaison relative entre diverses options d'une question spécifique ou diverses solutions à un problème, et effectuer une analyse détaillée des préférences de la population, et des raisons de ces préférences. La notation sous forme de matrice montre comment les options satisfont à des critères définis au préalable. Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode peut être utilisée pour comprendre les opinions de la population sur, par exemple, divers prestataires de services, différents types d'activités du projet visant à résoudre un problème, sur diverses technologies (par exemple, des variétés de semence, des aménagements hydrauliques).

Comment procéder:

1. Soyez bien sûr des options/questions que vous souhaitez comparer et inscrivez-les sur un même axe horizontal. Plus il y en aura, plus la notation prendra du temps; il convient donc, si nécessaire, de classer les questions par ordre de priorité.

2. Le groupe discute ensuite des avantages et des inconvénients de chaque question/solution/point pour définir les critères qui serviront à comparer chacune des options. Chaque critère est inscrit le long de l'axe vertical pour créer une matrice. Si vous estimez que le nombre de critères est très important, assurez-vous d'avoir suffisamment de temps pour terminer la discussion ou demandez au groupe de sélectionner les critères à prendre en compte en priorité. Assurez-vous que les critères

sont tous libellés de la même manière, soit de manière positive, soit de manière négative. Mélanger deux types de critères entraînerait la confusion pour l'étape suivante.

3. Commencez alors la notation. Les différents points sont comparés pour chaque critère. Décidez quel sera le score le plus élevé. Il existe plusieurs méthodes pour décider du nombre de points à utiliser pour la notation. Vous pouvez affecter un nombre maximal de points par case – par exemple, 15 qui sera alors “le mieux” – ou spécifier un nombre total de points à répartir par critère entre toutes les cases, par exemple 25. Les participants peuvent utiliser des cailloux, des graines ou des numéros pour effectuer leur notation, l'utilisation d'un nombre plus élevé de cailloux indiquant un score supérieur et donc sa meilleure aptitude à satisfaire au critère concerné. Habituellement, on parvient au consensus en discutant. Évitez le vote individuel dans un exercice de notation matricielle car cela empêche de stimuler la discussion et de parvenir à un consensus sur les options préférées et de comprendre les raisons de ces préférences.

Tableau D-5. Matrice relative au transfert des tâches et des responsabilités¹⁹

Tâches	Autrefois (1995)			Maintenant (2001)			À l'avenir (2005)		
	Groupe villageois	ONG locale	Collectivités locales	Groupe villageois	ONG locale	Collectivités locales	Groupe villageois	ONG locale	Collectivités locales
Mobilisation des fonds		XXXXX XXXXX			XXXXX XXXXXX			XXXXX XXXXX	
Choix des formateurs		XXXXX X	XXXX		XXXXX X	XXXX	XXXXX	XXX	XX
Décisions sur le calendrier des formations		XXXXX XXXXX		XXX	XXXXX XX		XXXXX XXXXX		
Suivi		XXXXX XXXXX			XXXXX XXXXX		XXXXX	XXXXX	
Organisation des participants	XXXXX XXX	XX		XXXXX XXX	XX		XXXXX XXXXX		
Conception des outils de formation		XXXXX X	XXXX		XXXXX XXX	XX	XXX	XXXXX	XX
Évaluation	XXXXX		XXXXX	XXXXX		XXXXX	XXXXX	XXX	XX
Total	13	44	13	16	43	11	38	26	6
Pourcentage	18,5%	63%	18,5%	23%	61%	16%	54%	37%	9%
Évolution depuis 1995, en pourcentage	0	0	0	+4,5%	-2%	-2,5%	+35%	-26%	-9,5%

Conseils pratiques d'utilisation:

Outre la réalisation de la matrice, l'un des intérêts principaux de cette méthode tient aux discussions suscitées par le fait que les participants doivent décider ensemble du score final de chaque option (et des critères de notation). Au cours du débat, les raisons du choix ou du rejet de chaque option apparaissent.

La notation sous forme de matrice peut également être utile pour définir les indicateurs principaux dont le suivi pourra être assuré régulièrement en appliquant d'autres méthodes. Les indicateurs sont choisis parmi les critères (à savoir les avantages et inconvénients de chaque option) qui ont été définis.

¹⁹ Gubbels et Koss. 2000, 155, voir Lectures complémentaires.

Variantes de cette méthode:

Variante A. Matrice du transfert des tâches et des responsabilités (voir le tableau D-5 ci-dessus à titre d'exemple)

Cette variante aide à identifier le degré de transfert des tâches et responsabilités d'un projet au(x) groupe(s) communautaire(s). Elle permet de définir les indicateurs d'un tel transfert (à savoir, le renforcement des capacités) et est essentielle pour préciser clairement la stratégie de retrait.

Comment procéder:

1. Pour chaque secteur d'activité du projet, demandez aux participants d'énumérer toutes les tâches et responsabilités principales requises pour exécuter un programme de manière efficace et viable.
2. Inscrivez chaque réponse (sur des cartes si vous le souhaitez) sur l'axe vertical d'une matrice.
3. Demandez aux participants d'énumérer tous les principaux acteurs ou groupes d'intérêts directement liés à l'exécution du projet (donateurs, groupes villageois, agents de vulgarisation de l'État, auxiliaires techniques, etc.). Inscrivez ces acteurs le long de l'axe horizontal, en haut de la matrice.
4. Pour chaque tâche, demandez aux participants de répartir 10 haricots (ou cailloux) entre les divers acteurs en fonction de la responsabilité qu'ils assument pour chaque tâche, 10 représentant la responsabilité totale.
5. Répétez le processus pour montrer la situation qui prévalait dans un passé récent. Décidez ensemble de la fréquence avec laquelle vous souhaitez évaluer le changement (par exemple, tous les cinq ans). Déplacez les cartes vers la gauche de manière à faire de l'espace pour ajouter une autre section à la matrice.
6. Faites un double des cartes sur lesquelles sont inscrits les acteurs et placez-les dans le même ordre en haut de la deuxième section de la matrice (voir l'exemple).
7. Demandez aux participants de placer les haricots au-dessous de chaque acteur pour montrer comment était la situation dans le passé.
8. Si le temps le permet, répétez le processus pour permettre aux participants d'envisager ce que la situation sera à l'avenir. Ajoutez une troisième section à la matrice et répétez le processus décrit ci-dessus, les haricots devant être répartis en fonction des espoirs des participants concernant la répartition future des responsabilités.

Variante B. Matrice de l'appui communautaire/de l'autopromotion

Cette méthode aide à réfléchir sur l'autopromotion de la communauté au moment du retrait de l'aide. Elle permet d'évaluer l'efficacité de la stratégie adoptée par le projet pour appuyer l'autopromotion et renforcer les capacités des groupes communautaires avec lequel il travaille. Elle permet de mieux comprendre le lien existant entre développement de l'autopromotion et possibilité d'élargir le rayon d'action du projet.

Comment procéder:

1. Inscrivez sur des cartes les noms des divers groupes d'acteurs à un projet et la date à laquelle ils ont commencé à collaborer avec ce dernier.
2. Sur chaque carte, à l'aide de symboles ou de lettres, représentez les activités du projet qu'ils assument (par exemple, formation des responsables, décaissement des prêts dans le cas du crédit, etc.).

3. Triez les cartes en trois catégories indiquant le niveau d'appui reçu par chacun d'entre eux (important, moyen, faible). Mais soyez certain de ce que vous voulez dire par "appui" (par exemple, nombre de visites d'appui, formation ou financement fourni, etc.).
4. Présentez le concept de l'autopromotion et demandez aux participants d'énumérer les caractéristiques de "l'autopromotion" d'un groupe. Par exemple: capable de financer les principaux coûts de fonctionnement, capable de planifier, de suivre et d'évaluer les programmes, capable d'accéder aux ressources extérieures, capable de créer des partenariats, capable de mobiliser les membres du groupe en vue d'une action collective, capable d'exécuter des programmes de développement, capable d'élire des dirigeants représentatifs, etc.
5. Inscrivez ces caractéristiques sur une autre série de cartes (d'une couleur différente, une caractéristique par carte).
6. Recensez ensuite les critères permettant de distinguer entre le degré d'autopromotion au moment où vous leur parlez (important, moyen, faible). Demandez aux participants de classer les cartes dans ces trois catégories.
7. Sur l'axe vertical d'une matrice, inscrivez en tête de trois lignes: appui "important", "moyen", et "faible"; sur l'axe horizontal, inscrivez en haut de trois colonnes, autosuffisance "importante", "moyenne" et "faible".
8. Placez les cartes dans les cases appropriées de la matrice.
9. Lancez une discussion sur les questions ci-après: pourquoi les groupes entrent-ils dans telle ou telle catégorie? Le projet peut-il appuyer le développement de l'autopromotion et comment? Que se passera-t-il lorsque le projet sera achevé? etc.

Méthode 33 Échelles relatives

Objectif spécifique:

Établir une comparaison qualitative relative entre "l'avant" et "l'après" de situations se rapportant à des indicateurs spécifiques. Cette méthode peut aboutir à la production d'un schéma en forme d'échelle (dessinée avec les indicateurs, qui sont représentés par des symboles) ou à l'élaboration de questions/indicateurs par écrit si la représentation visuelle est difficile. Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode peut servir à évaluer les aspects qualitatifs se rapportant, par exemple, à l'image positive que les femmes ont d'elles-mêmes, à la participation des groupes marginalisés ou au renforcement des capacités, qui sont difficiles à évaluer par d'autres moyens.

Comment procéder:

1. Tout d'abord, le groupe doit choisir ses indicateurs. Ces derniers peuvent être formulés sous forme d'affirmations ou de questions.
2. Il existe deux façons de comparer l'évolution de ces indicateurs au fil du temps.
 - a. **La manière visuelle, en utilisant une échelle pour chaque indicateur, chaque échelon – de haut en bas – représentant une amélioration:**
 - À la première réunion, on évalue où les différents acteurs pensaient se situer avant le début de l'intervention (on l'écrit à gauche de l'échelle, au niveau de l'échelon qui correspond de plus près à ce niveau). Les participants doivent ensuite indiquer à droite de l'échelle – à côté de l'échelon approprié – où ils pensent se situer au moment où ils parlent, du fait de la mise en œuvre du projet ou de l'activité.

- À chaque réunion de suivi, on évalue à nouveau à quel stade en est l'activité et on le situe sur l'échelle, et cela pour chacun des indicateurs dont on assure le suivi.
- C'est à partir de ce point de départ que l'on pourra discuter pourquoi les changements ont eu lieu et quelle(s) mesure(s) peu(ven)t/pourrai(en)t être prise(s) pour tirer parti de l'évolution positive ou empêcher la situation de se dégrader encore. Les échelles peuvent servir à évaluer individuellement l'évolution par chaque acteur avant de procéder à un débat collectif, ou bien le groupe peut discuter des échelles jusqu'à ce qu'un consensus se dégage.
- Voir un exemple de résultat obtenu par cette méthode à la figure D-6.

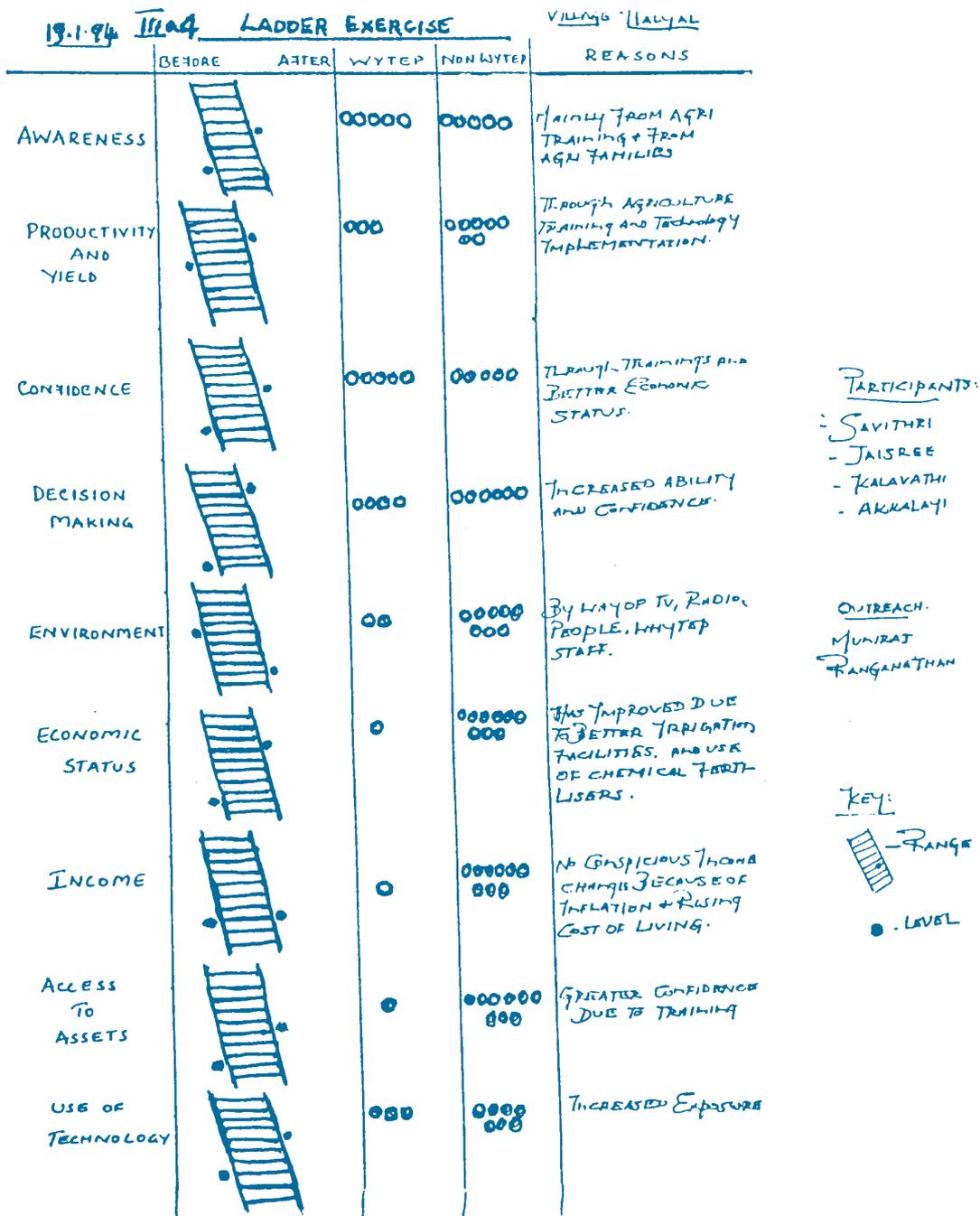
b. Utilisation d'une échelle progressive pour mesurer les variations:

- Commencez par énoncer une série de remarques sur un indicateur donné. Par exemple, si un groupe d'agriculteurs souhaite évaluer "l'efficacité des réunions" en tant qu'indicateur du succès du groupe, les membres du groupe doivent alors revoir cet indicateur, par exemple, toutes les six à douze réunions, en se référant au système de points ci-dessous²⁰.
 - 3 points – Nos réunions sont toujours efficaces: nous utilisons notre temps à bon escient, prenons des décisions claires, et nos décisions sont appliquées.
 - 2 points – Nos réunions sont généralement efficaces: nous utilisons notre temps à bon escient, prenons des décisions qui sont généralement claires, et nos décisions sont souvent appliquées.
 - 1 point – Nos réunions sont parfois efficaces: nous parvenons parfois à éviter les débats inutiles, et pouvons prendre des décisions mais ces dernières ne sont pas toujours claires pour tout le monde, et nos décisions sont parfois appliquées.
 - 0 point – Nos réunions ne sont jamais efficaces: nous discutons toujours sans parvenir à aucune décision et par conséquent n'améliorons pas la mise en œuvre de nos activités.
- À chaque réunion de suivi, voyez comment les réponses à la même série de questions varient au fil du temps, par exemple sur une échelle progressive de 1 à 5 (ou de 0 à 3 dans l'exemple ci-dessus).
- Demandez au groupe de parvenir à un consensus ou à chaque personne de voter, par exemple, en choisissant entre: "tout à fait d'accord", "d'accord", "ne sait pas", "pas d'accord" et "pas du tout d'accord" (ou "assez satisfaisant", "satisfaisant", "insatisfaisant" et "très insatisfaisant").
- Il est également possible de demander aux membres du groupe de choisir entre une gamme de points ou une série de dessins représentant des visages plus ou moins souriants.

3. Le chiffre ou la position sur l'échelle obtenus ne sont pas le résultat principal de cette méthode. Le plus important est le débat qui a lieu entre les membres du groupe pour parvenir à un accord sur la nature positive ou négative de l'orientation générale des choses, et bien évidemment, l'analyse des raisons pour lesquelles les chiffres/positions peuvent changer.

²⁰ Basé sur Uphoff, N. 1991. "A Field Methodology for Participatory Self-Evaluation". *Community Development Journal* 26 (4).

Figure D-6. Un exemple d'échelle construite par des femmes pour évaluer l'impact d'un programme de formation²¹



Conseils pratiques d'utilisation:

Si cette méthode utilise aussi la notation, elle diffère cependant de la notation matricielle (méthode 32) dans la mesure où elle n'examine qu'un indicateur à la fois et donne une note en comparant la situation passée à la situation présente pour cet indicateur unique.

²¹ DANIDA. 1994. *Impact Assessment – Women and Youth Training/Extension Program (WYTEP) India*. Copenhague: Ministère danois des affaires étrangères. p. 90.

Lectures complémentaires

- Ardilly, P. 1994. *Les techniques de sondage*. Technip.
- Blanchet, A. et al. 1985. *L'entretien dans les sciences sociales, l'écoute, la parole et le sens*. Paris. Dunod.
- Blanchet A., Gotman A. *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*. Paris. Nathan
- Estrella, M. (directeur de publication), en collaboration avec J. Blauert, D. Campilan, J. Gaventa, J. Gonsalves, I. Guijt, D. Johnson, R. Ricafort. 2000. *Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*. Londres: Intermediate Technology Publications, Ltd.
- Geilfus, F. 1997. *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. San Salvador: IICA-GTZ.
- Grange, D. Lebart, L. 1993. *Traitement statistiques des enquêtes*. Paris. Dunod.
- Graugnard, G. et Heeren, N. 1999. *Définition et mise en place d'indicateurs d'impact*. Lyon. Ciedel.
- Gubbels, P. et Koss, C. 2000. *From the Roots Up: Strengthening Organizational Capacity through Guided Self-Assessment*. Oklahoma City: World Neighbors.
- Guijt, I. 1998. *Participatory Monitoring and Impact Assessment of Sustainable Agriculture Initiatives: an Introduction to the Key Elements*. SARL Discussion Paper No. 1. Londres: IIED.
- Herweg, K. et Steiner, K. 2002. *Instruments for Use in Rural Development Projects with a Focus on Sustainable Land Management. Volume 1: Procedure and Volume 2: Toolbox*. Berne: Centre pour le développement et l'environnement. Téléchargez ce document à l'adresse suivante: http://www.cde.unibe.ch/programmes/mandates/man21_1.html (en anglais et espagnol).
- IIED. *PLA Notes* (Participatory Learning and Action Notes sur l'apprentissage et l'action participatifs, anciennement publié en tant que RRA Notes). Revue trimestrielle. Londres. Email: sustag@iied.org ou internet: <http://www.iied.org>. Gratuit pour l'Asie, l'Afrique et l'Amérique latine.
- IFAD, ANGO et IIRR. 2001. *Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation*. Fonds international de développement agricole, Coalition des ONG d'Asie pour la réforme et le développement rural, et Institut international pour la reconstruction rurale.
- Pretty, J.N., I. Guijt, J. Thompson et I. Scoones. 1995. *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide*. Londres: IIED.
- Schmitz J.L., Willot P. 1997. *Méthodes et outils de l'évaluation participative*. Manuel d'orientation. Paris. Fondation de France.

Liste des fascicules du guide

Module 1. Présentation du guide	Annexe A. Terminologie du suivi-évaluation
Module 2. Utiliser le suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact	Annexe B. Exemple annoté de matrice du cadre logique d'un projet (concerne le module 3)
Module 3. Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le suivi-évaluation	Annexe C. Exemple annoté de matrice de suivi-évaluation (concerne le module 5)
Module 4. Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation	Annexe D. Méthodes et outils de suivi-évaluation (concerne les modules 3, 6 et 8)
Module 5. Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer	Annexe E. Modèles de profils de poste et de termes de référence pour les principales tâches de suivi-évaluation (concerne le module 7)
Module 6. Collecter, gérer et communiquer l'information	
Module 7. Mobiliser les capacités nécessaires et assurer des conditions de fonctionnement optimales	
Module 8. Organiser la réflexion critique pour améliorer l'action	



IFAD - INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT • FIDA - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
 FIDA - FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA • الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - IFAD

Via del Serafico 107 • 00142 Roma, Italia • Tel. +39-0654591 • Fax +39-065043463 • e-mail ifad@ifad.org • oemailbox@ifad.org • Web Site www.ifad.org