

PRINCIPES GÉNÉRAUX DE M&E ET CONSEILS¹

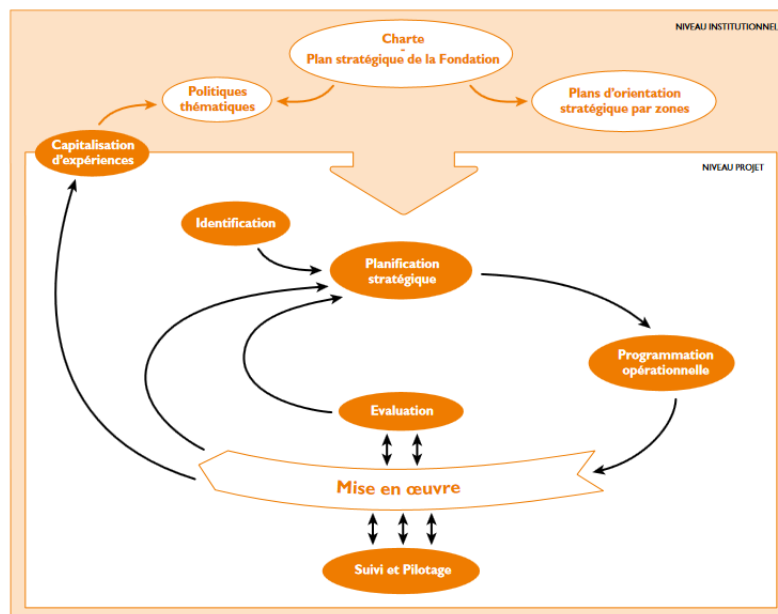
Table des matières

Introduction	1
Qu'est-ce que le monitoring ?	2
Qu'est-ce que l'évaluation ?	2
Le monitoring est systémique	3
Méthodes de collecte des données pour le M&E	4
Définition d'un indicateur	4
Sélection de la méthode de collecte de données	4
Collecte de données mobile (MDC, Mobile Data Collect)	5
Dernière vérification !	6
Et enfin, mais le plus important	7
Pour approfondir avec les ressources de Terre des hommes :	7

Introduction

Le monitoring et l'évaluation (M&E) sont des éléments importants de toute intervention de développement. La collecte de données mobiles (MDC) peut être utilisée à différents moments du cycle du projet : pendant l'analyse de la situation (diagnostic), pour le monitoring (principalement) et le travail d'évaluation. Ce document se concentre sur les principes guidant le travail de monitoring des projets à Tdh et sur la façon dont MDC peut être utilisé le monitoring.

Les différentes étapes d'un cycle de projet (Manuel de cycle de projet, Tdh, 2012, page 8)



¹Ce document fût traduit par Bruno, bénévole CartONG² Voir les documents de Tdh suivants : Manuel de cycle de projet, 2012, Manuel de gestion de cycle de projet en contexte d'urgence et crise humanitaire, 2017, " Comment concevoir et mettre en œuvre un système de surveillance ", 2016

Qu'est-ce que le monitoring ?

Note : Dans le secteur du développement et de l'urgence, la notion de « monitoring » est souvent traduite par « suivi ». Tdh a préféré conserver l'anglicisme « monitoring » pour plus de clarté et cohérence. Pour plus d'information sur ce qu'est et n'est pas le monitoring, référer au guides méthodologiques produit par Tdh. Le monitoring est la collecte, l'analyse et l'utilisation de données concernant des événements et des processus liés à la progression d'un projet. Il est utilisé pour comprendre si le projet est sur **la bonne voie**, s'il atteint les résultats escomptés, et pour observer et comprendre les écarts, les difficultés et les opportunités potentielles. En d'autres termes, il s'agit d'une **analyse systématique de la performance, de la qualité, du contexte, des résultats, atteints au fil du temps**².

Son objectif principal est de fournir les informations de la prise de décision, au niveau opérationnel et stratégique, sur les projets et les programmes, mais aussi dans la mémoire institutionnelle, l'apprentissage, le plaidoyer, la redevabilité vers le bas et vers le haut, le renforcement des capacités.

Qu'est-ce que l'évaluation ?

Il s'agit d'un processus distinct mais étroitement lié au monitoring, qui le complète en fournissant une analyse plus détaillée et objective de l'intervention dans son ensemble. Contrairement aux activités de monitoring, les évaluations sont généralement effectuées à des moments précis et tendent à se concentrer sur l'évaluation de questions plus générales telles que l'efficacité globale, l'efficacité, la pertinence, l'impact et la durabilité de l'intervention.

Différences entre le monitoring et l'évaluation (*Manuel de gestion de cycle de projet en contexte d'urgence et crise humanitaire, Tdh, 2017, page 86*).

Resultat	Monitoring	Évaluation
Pourquoi	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle l'avancement et soutient la prise de décision pour la gestion du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Complète le monitoring continu • Évalue les progrès, la conception et l'impact du projet (sur la base des critères OCDE/CAD) • Va plus en détail que le monitoring: jugement du mérite ou de la valeur • Fournit des recommandations pour la planification à long terme • Assure la redevabilité et soutient l'apprentissage
Quand	<ul style="list-style-type: none"> • Continu et fait partie de la gestion au quotidien 	<ul style="list-style-type: none"> • Moins fréquente que le monitoring et effectuée à des moments précis
Qui	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel interne - chargés de mise en oeuvre de projet • Personnel externe dans des conditions spécifiques et exceptionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel interne ou externe, mais souvent externe – pour des raisons de neutralité et de redevabilité • Personnel possédant une expertise spécifique
Focus	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources, livraison des activités et prestations/outputs, réalisations/outcomes à court terme et conditions préalables à l'impact • Utilisation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisations, processus et impact • Utilisation des ressources • Habituellement effectuée à l'aide de critères OCDE/CAD⁽⁴⁷⁾ et NHF

Les deux processus sont étroitement liés. Tout en s'attachant à répondre à des questions assez différentes, il est important de reconnaître que **le monitoring et l'évaluation visent tous deux à générer des connaissances pouvant être utilisées pour agir et orienter la**

² Voir les documents de Tdh suivants : Manuel de cycle de projet, 2012, Manuel de gestion de cycle de projet en contexte d'urgence et crise humanitaire, 2017, " Comment concevoir et mettre en œuvre un système de surveillance ", 2016

gestion du projet. Ils sont tous deux essentiels pour promouvoir l'apprentissage et améliorer la qualité et la responsabilité.

Le monitoring est systémique

Les données sont absolument essentielles pour le monitoring et l'évaluation. **Attention cependant, nous ne devrions jamais collecter de données dans le seul but de collecter des données ...** Tout exercice de collecte de données doit être **soigneusement planifié, répondre à un objectif clair** et représenter un **investissement équilibré** en termes de ressources et de temps.

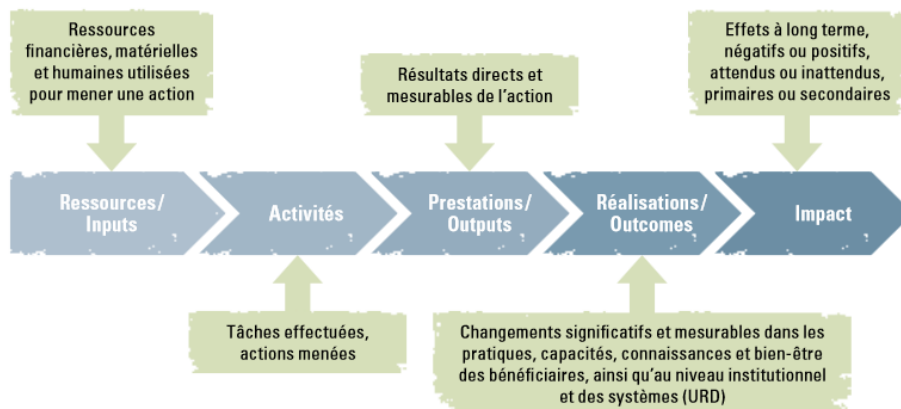
Le travail de monitoring doit donc être effectué de façon continue et systématique et **s'appuyer sur un ensemble cohérent de méthodes, d'outils et de rôles.** Il est lié à la structure de gestion du projet et articule différents niveaux (intrants (Inputs), prestations (Outputs), résultats ou réalisations (Outcomes), contexte, etc.). C'est pourquoi nous parlons d'un système de monitoring.



Copyright : Joaquín López Cruces

Le plan de monitoring du projet ou PMP "explique" comment ce système est concrètement mis en œuvre.

La chaîne de résultats (*Manuel de gestion de cycle de projet en contexte d'urgence et crise humanitaire, Tdh, 2017, page 57*)



La conception précise d'un système de M&E dépend largement du contexte et de la nature du projet. Cependant, il est important que les processus de M&E génèrent des connaissances en respectant les principes suivants :

- **Rentabilité** : bon rapport qualité-prix
- **Opportunité** : des connaissances au bon moment
- **Pertinence** : des connaissances efficaces pour orienter l'intervention
- **Fiabilité** : des connaissances sur l'intervention qui sont de bonne qualité
- **Utilité** : des informations sur l'intervention pouvant aider à prendre des mesures
- **Ethique, protection** : des connaissances tout en protégeant toutes les personnes impliquées dans le processus

Le monitoring en particulier doit être aussi itératif que possible avec un cycle de gestion des données/étape cohérents impliquant la préparation, la collecte de données, le traitement, l'analyse et la diffusion/utilisation. Vous devrez collecter des données à différents niveaux de la chaîne de résultats et vous assurer que le monitoring est systématique et équilibré.

S'ils sont bien planifiées, les systèmes de M&E peuvent améliorer les interventions en favorisant les décisions qui sont :

- **Basées sur des preuves**
- **Acceptables** : reconnues et adaptées aux nouveaux défis et opportunités
- **Innovatrices** : s'appuient sur une évaluation critique des progrès actuels et permettent de nouvelles stratégies efficaces
- **Durables** : qui soutiennent, ou du moins évitent de saper, les objectifs de développement à long terme
- **Cohérentes** avec les objectifs organisationnels globaux

Méthodes de collecte des données pour le M&E

Toute collecte de données doit se baser sur **l'analyse des besoins d'information** du projet telle qu'affinée dans le **plan de M&E** du projet (voir le site Tdh Q&A : www.tdh-qa-unit.com), qui décrit les objectifs et le champ du monitoring, les indicateurs et leurs modalités de mesure (choix des méthodes, outils, calcul, fréquence, rôles et responsabilités), la réflexion sur les problèmes potentiels de qualité des données et les mesures d'atténuation, la mise en place du système de gestion de l'information, le chronogramme de la collecte des données, l'analyse et la planification de l'utilisation.

Définition d'un indicateur

Un indicateur est une variable (quantitative ou qualitative) fournissant une mesure ou une description reflétant un changement, généralement lié à un projet ou un programme. Les indicateurs doivent être spécifiques, fiables et pertinents, précis et facilement interprétables. De plus, ils doivent être S.M.A.R.T. :

- **Spécifique** (l'indicateur n'est pas commun à plusieurs items mais il est spécifique uniquement pour l'item à observer)
- **Mesurable** (les données sur l'indicateur doivent être disponibles)
- **Atteignable** (le phénomène à observer doit être réalisable en termes de conditions de mise en œuvre du projet)
- **Réaliste** (les données nécessaires peuvent être obtenues en restant dans les ressources allouées pour la collecte de données)
- **Time-Bound** (la période pendant laquelle l'observation est exécutée est clairement définie)

Sélection de la méthode de collecte de données

En fonction de différents facteurs (y compris le temps, les ressources, les besoins d'information, etc.), différentes méthodes de collecte de données peuvent être sélectionnées. Les méthodes peuvent être différentes pour capturer différents types de données (par exemple quantitatives ou qualitatives).

Les données quantitatives fournissent une mesure numérique, tandis que les **données qualitatives** sont descriptives et peuvent mettre en évidence le pourquoi et le comment de tendances. Le choix de la méthode de collecte de données sera déterminé par votre plan d'analyse, qui décrira ce que vous voulez vraiment savoir et comment vous allez traiter l'information. Répondre aux questions suivantes vous aidera à choisir la méthode la plus appropriée :

- Dans quelle mesure la méthode correspond-elle à l'**indicateur** ?
- Quelles **ressources** sont nécessaires pour utiliser la méthode ?
- Qui sont les **répondants** ? (Choisir des méthodes adaptées à la maturité sociale et cognitive des enfants si vous envisagez de collecter des données auprès des enfants)
- Quelles méthodes et quels outils utilisons-nous **actuellement** ? Peuvent-ils être réutilisés ?
- Dans quelle mesure voulez-vous vous **être participatifs et engager les acteurs du projet** ?
- Quelles **compétences** et quelle expérience avez-vous pour utiliser la méthode préconisée ?
- des outils relatifs aux méthodes existent-ils déjà dans le **secteur** ?
- Quels sont les **avantages** et les inconvénients de chaque méthode ?
- Avons-nous des problèmes **d'accès, de mobilité, de logistique**, de sécurité à prendre en compte ?



Approfondissez. Reportez-vous aux pages 95-96 du Manuel de gestion de cycle de projet en contexte d'urgence et crise humanitaire, où vous trouverez des exemples des différentes méthodes et des ressources documentaires complémentaires. Voir aussi le « survey pack » Comment choisir la bonne méthode ? sur www.tdh-qa-unit.com

Collecte de données mobile (MDC, Mobile Data Collect)

La MDC présente des avantages évidents (traitement rapide, nettoyage minimal, enchaînement complexe des questions avec des conditions et/ou contingentes, etc.), mais présente également des limites très spécifiques (par exemple, cet outil n'est pas très efficace pour collecter un grand nombre de données qualitatives). Il est important de garder à l'esprit que selon le contexte, la MDC pourrait ne pas toujours être l'outil le plus approprié. Veuillez vérifier si :

- Il y a des problèmes potentiels de sécurité
- Si vous allez principalement utiliser des méthodes qualitatives pour obtenir les informations nécessaires
- Si votre échantillon est petit et que vous n'avez pas l'intention de reproduire le travail

Les considérations suivantes peuvent aider à déterminer si l'utilisation de la MDC peut être appropriée :

- **Pertinence** : La MDC n'est pas pertinente pour la collecte de données qualitatives, pas pertinente si la taille de l'échantillon est trop petite et que vous n'avez pas l'intention de répéter le travail ...
- **Coût** associé et temps pour se familiariser avec la technique
- **Qualité** : La probabilité que la MDC puisse aider à réduire les erreurs et à obtenir de bonnes données.

- **Faisabilité** : La probabilité que la MDC puisse nous aider à obtenir de bonnes données compte tenu de facteurs contextuels tels que le contexte de sécurité, la disponibilité de collecteurs de données / matériels appropriés, etc.
- **Adéquation** : La probabilité que la MDC soit appropriée pour obtenir de bonnes données des informateurs en question, par exemple, y a-t-il des problèmes spécifiques au genre, à l'âge, à la culture qui pourraient affecter la collecte ?
- La **sécurité** : La mesure dans laquelle la MDC peut aider à garantir que les personnes impliquées dans la collecte de données ne subissent pas de conséquences négatives en raison de leur participation. Est-il possible d'assurer l'anonymat des informateurs ?

Utilisation potentielle de la MDC dans le monitoring (*Manuel de gestion de cycle de projet en contexte d'urgence et crise humanitaire, Tdh, 2017, page 99*)

Exemple d'utilisation potentielle de la MDC	Avantages	Principaux risques potentiels	Conditions préalables
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enquêtes (indicateurs de monitoring ou référence, CAP) ✓ Questionnaires pré-post ✓ Enregistrement ✓ Distribution (durant et après) ✓ Suivi des activités (travaux d'ingénierie, gestion des installations, check-list de supervision, notation des risques, etc.) ainsi que suivi du contexte 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Remplace le papier, évite la double saisie de données ✓ Favorise l'analyse automatique et plus facile des données, ce qui accélère l'utilisation et la prise de décision ✓ Intègre des outils pour la collecte de données enrichies (GPS, image, audio, vidéo, codes-barres) ✓ Plus facile à manipuler dans des configurations multilingues ✓ Plus efficace (plus rapide et moins coûteux), surtout si le travail de collecte des données est reproduit au fil du temps et utilisé pour gérer une grande quantité de données. Si elle est bien gérée, elle peut améliorer la conception des enquêtes et la qualité des données, et encourager le personnel à améliorer sa méthodologie 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Les dispositifs peuvent accroître la visibilité des équipes et la méfiance entre les autorités et les communautés. Si elle n'est pas bien utilisée, le « contact humain » avec les répondants peut être affecté ✗ Des outils concurrents peuvent entraîner une fragmentation des pratiques de gestion de l'information ✗ La numérisation comporte des risques en matière de vie privée, de confidentialité, de protection des données et de sécurité ✗ On peut facilement croire que l'outil va pallier les lacunes méthodologiques 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ressources nécessaires (formation RH, finances, équipement) ✓ L'objectif de la collecte des données est clairement énoncé, en fonction du besoin d'information précisé dans un plan de monitoring et dans un protocole méthodologique qui comprend un plan d'analyse ✓ La MDC exige une préparation plus rigoureuse (par rapport à la collecte sur papier) ainsi que des procédures éprouvées et efficaces

Dernière vérification !

N'oubliez pas d'explorer questions suivantes avant de recourir à la MDC pour l'analyse de la situation, le suivi ou l'évaluation.

- Quels sont les **objectifs** de l'exercice de collecte de données ? Sont-ils assez clairs ?
- L'exercice sera-t-il **répété** au fil du temps ?
- **Où** l'outil de MDC sera-t-il utilisé ? La **synchronisation** des données doit-elle également être hors ligne (par exemple, dans les zones éloignées sans connexion Internet ?
- La délégation dispose-t-elle déjà d'**appareils Android** ?
- La taille de votre **échantillon** est-elle suffisante ?
- Les données sont-elles **potentiellement sensibles** (par exemple, informations personnelles, informations collectées dans une zone affectée par un conflit ou

informations relatives à la protection) et devront-elles être stockées dans un environnement sécurisé ou gérées et utilisées de manière particulièrement sûre ?

- Quels sont les **différents types de données** à collecter (qualitatives ou quantitatives) ?
- **Qui** recueillera les données et à quelle **fréquence** ?
- Comment les données seront-elles **utilisées** ?
- Qui seront les **utilisateurs** de données ? Auront-ils besoin de **droits d'accès** ou de fonctionnalités différents, tels que la recherche et la modification d'informations ?
- Quel **type d'analyse** pensez-vous que l'outil pourra offrir ? A-t-on besoin de système de reporting dynamique et automatisé lié aux données collectées ?

Et enfin, mais le plus important : assurez-vous que votre démarche est **ETHIQUE**

Aucune activité de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion des données ne doit être entreprise pendant le processus de monitoring et évaluation sans réfléchir aux principes éthiques et s'assurer de ne pas nuire (Do no Harm). Pensez aux conséquences potentielles de l'utilisation de la MDC sur les personnes que vous interviewez !

- **Des mesures strictes doivent être prises** pour assurer la protection des personnes et des données.
- **Une analyse risques-avantages** doit être effectuée pour tous les travaux de collecte de données.
- La collecte de données doit être orientée vers l'utilisation de **techniques participatives**. **N'optez pas systématiquement pour la MDC sans penser à quelle serait la méthode idéale pour nous permettre d'écouter au mieux ce que la parole des bénéficiaires et acteurs du projet !** Assurez-vous de combiner tout travail quantitatif avec une collecte de données qualitatives. L'un des inconvénients des méthodes quantitatives est qu'elles n'offrent pas le potentiel de participation ...
- Réfléchissez à la manière dont la MDC pourrait être utilisée pour procurer un mécanisme de **rétroaction (feedback) vers les bénéficiaires** ! Auriez-vous une bonne idée ?

Pour approfondir avec les ressources de Terre des hommes :

- *Manuel de gestion du cycle de projet* (Project Cycle Management handbook), 2012
- *Comment concevoir et mettre en œuvre un système de monitoring* (How to design and Implement a Monitoring System), 2016
- *Manuel de gestion du cycle de projet en situations d'urgence et crises humanitaires* (Project Cycle Management in Emergencies and Humanitarian crises handbook), 2017