

.....

Manuel d'évaluation Participative de Programme



*Comment assurer la participation des
exécutants de programme dans le processus d'évaluation*

Par Judi Aubel, Ph. D., MPH.
Deuxième édition



CRS
Catholic Relief Services

Une publication conjointe du Programme d'Appui Technique à la Survie de l'Enfant (Child Survival Technical Support - CSTS) et des Services de Secours Catholique (Catholic Relief Services - CRS).

.....

Manuel d'évaluation Participative de Programme

.....



*Comment assurer la participation des
exécutants de programme dans le processus d'évaluation*

Par Judi Aibel, Ph. D., MPH.
Deuxième édition

Avril 2000

La première édition de ce manuel a été développée par les Services du Secours Catholique (CRS) avec des subventions institutionnelles No. FAO-0801-G-003034-00 de l'Agence pour le Développement International des Etats Unis (USAID).

Le Manuel de l'Evaluation Participative des Programmes de Santé est produit par le Programme d'Appui Technique à la Survie de l'Enfant (CSTS). CSTS est fondé par le Bureau de Coopération Privée / Volontaire, le Bureau de Réponse Humanitaire (Bureau of Humanitarian Response – BHR/PVC) de l'Agence pour le Développement International des Etats-Unis (The United States Agency for International Development –USAID), sous le contrat numéro FAO-C-00-98-00079-00, et est dirigé par Macro International Inc. Les opinions exprimées ici sont ceux de(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'USAID.

Pour de plus amples informations sur le Programme d'Appui Technique à la Survie de l'Enfant, veuillez contacter : Macro International Inc., CSTS Project, 11785 Beltsville Drive, Calverton, Maryland 20705 ; (301) 572-0823 ; adresse électronique : csts@macrointl.com; Internet : www.childsurvival.com.

PREFACE

PREAMBULE

Les évaluations sont l'occasion pour un programme ou projet d'examiner la façon dont sont menées ses activités, d'accumuler des progrès vers des résultats et de formuler les enseignements tirés. Dans une perspective plus large, les évaluations donnent l'opportunité de déterminer si les stratégies du programme fonctionnent ou sont les plus appropriées.

Bien qu'un évaluateur externe puisse amener de nouvelle vision et de nombreuses expériences, une meilleure façon d'institutionnaliser l'utilisation des données et des informations pour l'amélioration du programme soit de demander à cette personne ressource d'agir comme un facilitateur de l'évaluation. Cette personne leader peut impliquer et enseigner aux exécutants et aux collaborateurs du programme, le processus de l'évaluation, tout en bénéficiant de leurs observations et de leur implication directe dans le programme. Le partenariat est renforcé et les canaux de communication ouverts si les exécutants clés de tous les niveaux du programme ou projet sont impliqués dans le processus de l'évaluation participative. L'engagement commence avec l'élaboration des questions qui vont être posées et continue avec la collecte d'informations, l'analyse et l'interprétation conduisant à la formulation des leçons apprises. Et il ne se termine pas avant l'élaboration d'un plan d'action pour les étapes à venir. Bien que cette approche nécessite beaucoup de ressources, du temps de nombreuses personnes, elle est démontrée être une grande expérience d'apprentissage si elle est menée d'une manière structurée et conduite par un facilitateur dynamique.

L'approche d'une évaluation participative garantit aux partenaires et exécutants de programme concernés, une formation expérimentale en techniques de suivi et d'évaluation. Ceci peut contribuer à l'institutionnalisation et l'utilisation des informations en vue de l'amélioration du déroulement du programme par les acteurs locaux.

La méthodologie d'évaluation participative développée par Judy Aubel et traitée clairement dans ce manuel a été utilisée par plusieurs facilitateurs d'évaluation avec de bons résultats. Les participants ont

acquis de nouvelles compétences en suivi et évaluation, et ont eu le défi d'examiner la façon dont est mené le programme et de voir s'il existe de meilleures manières de le conduire. Ils ont été encouragés à penser avec créativité et à être innovateurs dans la résolution des problèmes. Les exécutants de programme, à tous les niveaux, ont eu plus de facilité à communiquer et partager leurs interrogations et leurs idées.

Alors que les bonnes techniques et processus de suivi et d'évaluation sont un moyen pour parvenir à une fin, dans le but de la formation continue et l'amélioration des programmes et des activités, la participation décrit les deux aussi bien les moyens que la finalité. L'accessibilité et la participation des populations locales aux processus de prise de décisions ont été identifiées comme un résultat recherché par l'USAID, à appuyer ; elles sont considérées être fondamentales pour la pérennisation du développement.

Etant une partie de la mission du Programme d'Appui Technique à la Survie de l'Enfant (CSTS) de développer des compétences dans le management des programmes, nous sommes heureux de collaborer avec les Services du Secours Catholique (CRS) pour mettre à jour et diffuser la première édition de ce manuel et de le rendre disponible en anglais, en français et en espagnol. Nous invitons les programmes de survie de l'enfant, les organisations privées volontaires et les exécutants de programmes de développement à utiliser et à adapter les 20 étapes de la méthodologie décrite dans le Manuel d'Evaluation Participative de Programmes avec leur besoin de renforcer leur capacité et celle de leurs partenaires locaux afin d'arriver à offrir des services pérennes et d'appuyer les communautés démunies du monde entier à l'amélioration et pérennisation de la santé de leur population.

Sandra Bertholi, Ph. D.
Spécialiste du Suivi et Evaluation
Du Programme d'Appui Technique à
la Survie de l'Enfant
Macro International

RECONNAISSANCES

La méthodologie d'évaluation participative présentée ici découle fortement du travail de cet éducateur Nord Américain, Michael Quinn Patton. Sa conviction que tout processus d'évaluation doit être une expérience d'apprentissage pour les exécutants de programmes acquise à travers ce processus. Plusieurs de ses livres sont inclus dans la bibliographie et je les recommande vivement à ceux qui veulent en savoir plus sur les méthodologies participatives et qualitatives. Une seconde influence importante dans le développement de la méthodologie c'est le travail de David Korten, spécialiste du management de développement. Korten a prétendu que les institutions et les programmes ont besoin de développer des mécanismes qui stimulent de manière continue l'« apprentissage organisationnel ». Cette méthodologie d'évaluation, qui tente de développer chez les exécutants de programme leur capacité d'analyser et d'apprendre de leurs propres programmes, répond de très près au défi de Korten.

La méthodologie est influencée aussi par les développements récents en Recherche Rurale Rapide (RRR) et en Recherche Participative pour Action (RPA) dans le domaine du développement rural et par les Méthodes Accélérées de Recherche Participative (MARP) dans les domaines de la santé et de la nutrition. Ces développements de méthodologie tentent toutes de développer des approches de recueils de données qui prennent moins de temps que les méthodes de recherches conventionnelles et qui avancent plus horizontalement, avec plus de relations informelles entre évaluateurs, exécutants de programme et membre de la communauté. Cette méthode d'évaluation conserve beaucoup de concept clé des RRR, RPA et MARP.

Ce manuel est également basé sur les expériences des 10 dernières années qui ont eu à utiliser la méthode participative au cours des évaluations des programmes de santé communautaire et des districts dans différents pays. Ces évaluations ont été menées au Burkina Faso (AFRICARE), Gambie (GAFNA/CRS), Nigéria (AFRICARE), Cameroun (ILO), Sénégal (World Vision et ILO), Inde (CRS), Bangladesh (CARE) et Sierra Léone (CRS). Chacune de ces expériences a contribué au développement, de façon conceptuelle, une approche pratique d'évaluation des programmes **avec** les exécutants des programmes.

La première édition de ce manuel fut publiée par les Services du Secours Catholique (Catholic Relief Services – CRS) en 1994, en anglais. Depuis ce temps la méthodologie a été améliorée à partir des expériences lors de son utilisation. Beaucoup de directeurs et d'exécutants de programme l'ont trouvé très utile, cependant, il n'était disponible qu'en anglais. En 1999, avec l'aide de CRS et le programme d'Appui Technique de la Survie de l'Enfant dirigé par Macro International, nous avons été en mesure de revoir et de diffuser le manuel et aussi de le traduire en français et en espagnol. Ceci est une grande réussite, spécialement du fait qu'il n'y ait que très peu d'ouvrage d'utilisation facile sur l'évaluation participative disponible dans ces deux langues.

J'aimerais vraiment avoir l'avis de ceux qui ont eu à utiliser cette méthodologie comme elle est présentée ou avec des adaptations. Veuillez m'envoyer des copies des rapports d'évaluations participatives faites, accompagnées de vos suggestions sur la façon d'améliorer aussi bien la méthodologie que le manuel lui-même.

Judi Aubel, PH.D., MPH
c/o South Pacific Commission
Private Mail Bag
Suva, Fiji Island
Email : jatao@is.com.fj

.....

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre I: Introduction.....	5
A. But de ce manuel.....	5
B. Organisation du manuel.....	7
C. Lexique des termes.....	8
Chapitre II: Une Approche Participative au Processus d'Evaluation: Concepts et Alternatives.....	11
A. Fonctions du suivi et de l'évaluation	11
B. Exécution de programme suivant un Plan directeur ou un Processus d'apprentissage continu: Deux façons de concevoir l'évaluation d'un programme	12
C. Qui devrait participer à une évaluation ?	14
D. Evaluation des résultats ou évaluation du processus?	15
E. Focalisation sur les problèmes rencontrés ou sur les leçons apprises?	16
Chapitre III: Planifier et mener une évaluation participative.....	18
<u>Phase I: Réunions de préparation</u>	<u>21</u>
Etape 1: Définir le but et les objectifs de l'évaluation	22
Etape 2: Identifier les membres de l'équipe d'évaluation	23
Etape 3: Planification des aspects logistiques et administratives.....	26
Etape 4: Développer le cadre visuel du programme.....	28
Etape 5: Orienter les facilitateurs de l'atelier de planification de l'évaluation	31
<u>Phase II: Atelier de planification de l'évaluation</u>	<u>31</u>
Etape 6: Organiser les exécutants du programme en un groupe de travail efficace	33
Etape 7: Formuler les questions d'évaluation	34
Etape 8: Identifier les sources et les techniques de recueil de données	36
Etape 9: Développer les instruments de recueil de données	39
Etape: 10: Finaliser le choix de l'échantillon des sites et les personnes interviewées	42
<u>Phase III: Travail de terrain: préparation, recueil et analyse de données ...</u>	<u>44</u>
Etape 11: Préparer les équipes de terrain : en technique de recueil de données et en orientation logistique.....	44
Etape 12: Conduire des interviews et des observations.....	49
Etape 13: Analyser les informations recueillies.....	51

Etape 14: Résumer les résultats du travail de terrain.....	54
<u>Phase IV: Atelier d'élaboration des enseignements tirés</u>	55
Etape 15: Elaborer les enseignements tirés pour chaque question d'évaluation.....	56
Etape 16: Appréciation de l'équipe sur la méthodologie participative	58
<u>Phase V: Résumé des résultats de l'évaluation</u>	60
Etape 17: Résumer les résultats de l'évaluation et les enseignements tirés.....	60
<u>Phase VI: Elaboration d'un plan d'action</u>	61
Etape 18: Elaborer un plan d'action basé sur les résultats de l'évaluation.....	61
<u>Phase VII: Finalisation du rapport de l'évaluation, diffusion et discussion</u>	62
Etape 19: Rédiger le rapport d'évaluation	62
Etape 20: Diffuser et discuter les résultats d'évaluation avec les exécutants et collaborateurs du programme.....	63
Chapitre IV: Conclusions à propos de la Méthodologie Participative.....	64
Chapitre V: Conseils et application de la méthodologie de l'évaluation participative.....	66
Chapitre VI: Implication des communautés aux activités de suivi et d'évaluation.....	69
A. Pourquoi impliquer les membres de communauté dans les activités d'évaluation?.....	69
B. Quel rôle peut jouer les membres de la communauté dans l'évaluation participative ?.....	70
C. Qui devrait participer aux activités de suivi et d'évaluation au niveau communautaire?.....	71
D. A quel moment les membres des communautés devraient-ils participer aux activités de suivi et d'évaluation?.....	72
E. Quelles approches et méthodes peuvent être utilisées par et avec les membres des communautés dans les activités de suivi et d'évaluation?.....	72
Chapitre VII: Références.....	79

Liste des ACRONYMES

APA	Apprentissage Participatif et Action (PLA : Participatory Learning Action).
ASC	Agent de Santé Communautaire
AT	Accoucheuse Traditionnelle
CPEN	Campagne Pilote d'Education Nutritionnelle
CRS	Services du Secours Catholique (Catholic Relief Services)
CSTS	Programme d'Appui Technique de la Survie de l'Enfant (Child Survival Technical Support)
CSV	Comité de Santé Villageois
CT	Communicateur Traditionnel
GAFNA	Association d'Alimentation et de Nutrition de Gambie
GCE	Groupe de Coordination de l'Evaluation
GAFNA	Association Alimentation et Nutrition de Gambie (Gambia Food and Nutrition Association)
GM	Grand-mère
MA	Ministère de l'Agriculture
MARP	Méthodes Accélérées de Recherche Participative
MS	Ministère de la Santé
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OPV	Organisation Privée Volontaire
PEV	Programme Elargi de Vaccination
PRR	Procédure Rapide de Recherche (RAP : Rapid Assessment Procedures)
RAP	Recherche et Action Participatives (PAR : Participative Reflection and Action)
RRR	Recherche Rurale Rapide (RRA : Rapid Rural Appraisal)
S&E	Suivi et Evaluation
SMI	Santé Maternelle et Infantile
SRO	Solution de Réhydratation Oral
SSP	Soins de Santé Primaire



CHAPITRE I

Introduction

A. But de ce manuel

Ce manuel est conçu comme un outil pour évaluer les projets et programmes de développement, à l'usage du personnel des organisations non-gouvernementales (ONG) et Gouvernementales. Il existe plusieurs façons d'évaluer un projet ou un programme. Le choix de la méthode la plus appropriée dépend surtout du but et des objectifs de l'évaluation, ainsi que de la disponibilité des ressources humaines et matérielles pour cette activité.

La méthode d'évaluation présentée ici est particulièrement appropriée **aux évaluations de processus** pour lesquelles le but est d'examiner le processus de mise en application d'un programme. Cette méthodologie a été utilisée pour évaluer des programmes dans beaucoup de pays et s'est avérée efficace. La méthodologie de l'évaluation porte sur l'analyse d'activités et de stratégies de programmes qui ont déjà été mises en pratique ainsi que sur **l'élaboration de « leçons apprises »** qui peuvent être appliquées ultérieurement. Etant donnée cette orientation, elle est particulièrement bien adaptée à l'usage des évaluations effectuées en cours de programmes.

Le concept d'une « méthodologie d'évaluation participative », implique que **les exécutant de programme soient activement impliqués** dans chaque étape du processus d'évaluation. Alors que les approches participatives sont actuellement très populaires dans les programmes de développement, je pense que la participation n'est efficace que lorsque le but de celle-ci est clair et lorsque le processus qui structure cette participation est clairement définie. Ce manuel décrit de façon simple et directe comment les exécutants de programme peuvent être impliqués dans l'élaboration et la réalisation de l'évaluation d'un programme.

Le succès d'une évaluation participative dépend beaucoup des compétences du **coordinateur de l'évaluation** qui est responsable de l'élaboration et de la réalisation du processus. C'est un rôle exigeant et pour cette raison, le coordinateur doit être sélectionné avec soin. Il/elle peut être un consultant ou

quelqu'un d'une organisation partenaire ou quelqu'un d'interne à l'organisation, selon les disponibilités de l'expertise nécessaire.

Une autre clé au succès de l'évaluation participative est le soutien des directeurs du programme basé sur leur bonne compréhension du processus. Leur soutien à l'approche participative pendant son déroulement, sera décisif pour son succès. Ce sera également un facteur décisif pour déterminer si les résultats et les recommandations d'une évaluation sont mis en application une fois l'évaluation terminée.

L'engagement des exécutants de programme dans tout le processus d'évaluation est basé sur l'hypothèse que cet engagement contribuera à rendre l'évaluation plus pertinente et à assurer une plus grande fiabilité des résultats de l'évaluation. Basé aussi sur la conviction que les exécutants de programme impliqués dans le processus d'évaluation peuvent à la fois contribuer à ce processus et apprendre, grâce à l'interaction avec les autres participants. L'échange et l'apprentissage stimulés par le processus de groupe également peuvent contribuer à l'apprentissage **organisationnel**.

Alors que la méthodologie présentée ici est orientée vers une évaluation compréhensive d'un programme en cours, beaucoup des concepts et des techniques peuvent être utilisés à la fois pour des évaluations en fin de projet. La succession d'étapes incluses dans la méthodologie présentée ici a été utilisée avec succès dans plusieurs situations différentes. Cependant, cela ne veut pas dire que cette méthode soit parfaite ou immuable. Chaque fois qu'elle a été utilisée, elle a été modifiée en incorporant les expériences précédentes. La méthodologie participative devrait continuer à évoluer et à s'améliorer. J'espère que si vous essayez d'utiliser cette approche et que vous trouvez des façons de la modifier, de la simplifier et de l'améliorer, vous en ferez part à d'autres.

Comme nous l'avons décrit ci-dessus, la méthodologie de base présentée ici est basée sur une série d'étapes et de tâches qui sont réalisées par les exécutants de programme. La participation des membres de la communauté dans ce processus est limitée à leur rôle en tant qu'interviewés pendant la phase de recueil des données. Depuis 1993, quand la première édition de ce manuel a été publiée, les discussions sur l'importance de la participation active des membres de la communauté à l'évaluation de leurs propres programmes se sont accrues. Même si les membres d'une communauté peuvent et doivent participer à l'évaluation des programmes et des activités communautaires, je ne suis pas certaine qu'il soit ou conseillé, ou possible, de les impliquer dans ce processus de 20 étapes qui se déroule sur une période de 3 semaines 1/2 à 4 et qui exige des participants d'un certain niveau d'alphabétisation. Dans le but de traiter de la question de la participation de la communauté dans les processus d'observation et d'évaluation, un chapitre supplémentaire a été ajouté à la

présente édition de ce manuel. Au chapitre IV, intitulé « Implication des communautés aux activités de suivi et d'évaluation », plusieurs concepts-clés et des outils simples sont discutés, qui peuvent être utilisés en conjonction avec la méthodologie de base pour s'assurer d'une plus grande responsabilité communautaire dans le domaine du suivi et de l'évaluation des activités communautaires de façon continue.

B. Organisation du Manuel

Ce manuel offre aux lecteurs des consignes pratiques pour mener à bien une évaluation participative. Pour ceux qui pensent réaliser une telle évaluation, il est fortement recommandé de lire soigneusement les chapitres I à V avant de commencer à organiser et à préparer un calendrier et un budget pour cette activité.

Dans les chapitres I et II, un certain nombre de concepts sur l'approche participative d'évaluation sont présentés. Ces concepts aideront le lecteur à décider si et quand il/elle pourrait utiliser cette méthodologie. Dans le premier chapitre vous trouverez un lexique des termes. Le second traite de la façon dont l'approche participative est différente des autres méthodes, de ceux qui devraient participer à une telle évaluation et des raisons pour lesquelles le processus d'évaluation porte sur le besoin de formuler les leçons apprises pour les programmes à venir.

Au chapitre III se trouve une description de chacune des 20 étapes à suivre pour organiser et réaliser le processus d'évaluation participative, y compris qui doit y participer à chaque étape, comment ils/elles sont impliqués et les résultats escomptés de chaque étape. Chaque étape est illustrée par des exemples de ce qui a été fait au cours d'une évaluation d'un projet communautaire d'éducation nutritionnelle mené par une organisation partenaire des Services du Secours Catholique en Gambie en Afrique Occidentale.

Le chapitre IV inclut des conclusions portant sur l'utilisation de la méthodologie participative. La méthodologie proposée ici pourrait être très efficace; cependant, ce n'est pas une tâche facile. Le succès de cette approche dépend d'une planification soignée et de la disponibilité de ressources-clés, humaines et autres.

Dans le chapitre V, une série d'avertissements à propos de l'utilisation de la méthode participative sont énumérés.

Dans le chapitre VI, on trouve une discussion sur la façon dont les membres de la communauté peuvent être mobilisés pour observer et évaluer des projets et

programmes de santé communautaires. Il n'est pas recommandé que les membres de la communauté prennent part aux 20 étapes de la méthode participative d'évaluation décrite dans les chapitres précédents. D'autres stratégies qui permettront aux membres de la communauté de participer dans les activités de suivi et d'évaluation sont présentées dans ce chapitre. Elles comprennent une discussion sur les Méthodes Accélérées de recherche Participative (MARP) qui peuvent être utilisées comme instruments de Suivi et d'Évaluation (S&E). Ces méthodes alternatives peuvent être utilisées - soit avec, soit par - les communautés elles-mêmes pour compléter le recueil de données et l'analyse réalisés selon la méthodologie d'évaluation avec les 20 étapes.

Pour ceux qui voudraient en savoir davantage sur le recueil et l'analyse de données qualitatives et sur la formation et l'évaluation participative, le chapitre VII propose une liste de références pratiques qui devraient être faciles à trouver en Europe ou en Amérique du Nord.

C. Lexique des termes

Dans ce manuel, un certain nombre de termes sont utilisés, ils peuvent être définis de plusieurs façons. Dans le cadre de cette discussion, ces termes ont été définis dans ce court lexique.

Analyse de contenu : Méthode de base d'analyse de données qualitative. Dans cette méthode, les informations recueillies des individus ou d'un groupe de personnes sont organisées selon les catégories qui émergent des réponses elles-mêmes.

Approche d'évaluation basée sur un processus d'apprentissage continu : Méthode d'évaluation qui porte sur l'élaboration d'enseignements à mettre en application dans des programmes futurs et qui sont tirés de l'analyse des résultats et des limitations du programme en cours.

Approche d'évaluation basée sur un plan directeur : Méthode d'évaluation hiérarchique qui mesure les résultats d'un programme exclusivement par rapport aux objectifs de ce programme tels qu'ils ont été définis dans le plan d'origine.

Echantillon au hasard : Sélection d'un échantillon de personnes/d'interviewés qui sont représentatifs de toute une population. Le recueil de données sur un échantillon au hasard permet de généraliser les résultats de l'étude sur la population tout entière.

Echantillonnage raisonné : Sélection de personnes/interviewés qui possèdent certaines caractéristiques ou certaines connaissances qui présentent un intérêt pour le chercheur ou l'évaluateur.

Évaluation de l'impact : Type d'évaluation de programme qui a pour but de déterminer si des changements se sont produits parmi les membres du groupe ciblé ou dans leurs activités à cause du programme.

Évaluation de processus : Type d'évaluation de programme qui essaie de comprendre la façon dont les activités d'un programme ont été mises en oeuvre, surtout en terme qualitatif. Elle peut, cependant, inclure également certaines informations quantitatives. Les évaluations de processus cherchent à déterminer quelles approches ont été utilisées, quels problèmes se sont posés, quelles stratégies se sont avérées réussies ou problématiques et pourquoi.

Évaluation du programme : Analyse des stratégies, de l'exécution et des résultats d'un programme dans le but de déterminer comment améliorer l'efficacité du programme. Ces évaluations peuvent être menées au cours du programme ou à la fin.

Évaluation des résultats : Type d'évaluation de programme qui a pour but de juger les résultats d'un programme comparés aux objectifs et activités prévus. Ce genre d'évaluation porte, en termes quantitatifs, sur les objectifs et les activités qui ont été accomplis.

Exécutants et collaborateurs de programme (Stakeholders) : Personnes pour qui l'évaluation présente un intérêt personnel et qui ont le potentiel d'utiliser les résultats de l'évaluation pour prendre des décisions qui affecteront les stratégies et/ou la réalisation du programme.

Leçons apprises ou enseignements tirés : Basées à la fois sur les succès et les difficultés de la mise en application d'un programme, telles qu'ils ont été identifiés dans l'évaluation du programme, ces enseignements sont développés pour améliorer le programme à l'avenir.

Méthodologie : Série d'étapes définies que l'on suit pour réaliser une tâche donnée, par exemple, la méthodologie d'organisation d'un programme ou la méthodologie d'évaluation d'un programme.

MARP (Méthodes Accélérées de Recherche Participative) : Techniques de recueil de données qui sont surtout qualitatives et semi-structurées et qui permettent de recueillir des informations en peu de temps sur les connaissances et les pratiques d'une communauté dans un ou plusieurs domaines d'intérêts. Cette approche a été développée par des anthropologistes travaillant sur des projets de santé publique. Cette technique est semblable à la RRR (Recherche Rurale Rapide), mais MARP est utilisé exclusivement dans les domaines de la santé et de la nutrition.

Questions approfondies : Suite à la réponse d'un répondant, des questions plus approfondies sont posées pour recueillir des informations supplémentaires ou plus détaillées que la réponse d'origine.

Question à double réponse : Questions qui demandent deux réponses différentes en même temps. Par exemple : « Que pensez-vous de la formation et de la supervision que vous avez reçues? ». De telles questions sont à éviter dans les interviews.

Questions d'évaluation : Questions à propos du programme auxquelles les membres de l'équipe d'évaluation veulent trouver des réponses au cours de l'évaluation. A ne pas confondre avec des « questions d'interviews ».

Questions d'interview : Questions qui sont posées aux interviewés soit pendant une interview de groupe ou soit pendant une interview individuelle.

Questions fermées : Questions qui demandent une réponse courte, souvent oui ou non. En général, ces questions n'exigent pas du répondant qu'il réfléchisse longtemps avant de répondre.

Questions orientées : Questions qui sont posées de façon à suggérer la réponse souhaitée. Par exemple à la question : « Etes-vous d'accord que la formation était bien faite? », suggère au répondant qu'il/elle devrait répondre par l'affirmative.

Questions ouvertes : Questions qui demandent des réponses approfondies et détaillées de la part des interviewés. Ce type de questions est fréquemment utilisé dans le recueil de données qualitatives.

Processus interactif : Processus en spirale au cours duquel les expériences ou les connaissances acquises sont revues, corrigées, appliquées etc..., de façon continue.

RRR (Recherche Rurale Rapide) : Méthode de recueil de données au niveau de la communauté qui utilise une variété de techniques de recueil de données dans le but de permettre aux réalisateurs de programmes de se familiariser rapidement et progressivement avec les connaissances et les pratiques d'une communauté. Cette approche a été développée dans les domaines de l'agriculture et du développement rural dans les années 80.

Recueil de données : Collecte d'information quantitative ou qualitative en utilisant diverses techniques pour répondre à des questions importantes à l'évaluation ou à l'étude.

Recueil de données qualitatives : Recueil d'informations en profondeur qui reflètent les attitudes, les valeurs et les priorités des membres d'un groupe concernant les sujets étudiés. Les résultats se présentent sous forme d'informations descriptives qui expliquent les tendances des croyances, des attitudes, etc...

Recueil de données quantitatives : Recueil d'informations succinctes sur des variables ou des facteurs pré-déterminés dans le but de déterminer leur fréquence ou leur ampleur. Les résultats sont présentés sous forme de chiffres ou de pourcentages.

Sources secondaires de données : Informations trouvées dans de la documentation existante, tels que des rapports, des registres, des dossiers, etc..., ce qui les différencie des informations primaires qui sont recueillies directement par des interviews, des observations, etc.

Suivi ou monitoring : Documentation systématique et continue ainsi qu'analyse des activités du programme dans le but d'améliorer la façon dont les activités sont réalisées.

Vision objective : Perspective de quelqu'un qui est en dehors de la communauté, de l'organisation ou du programme et qui a une vision relativement objective des succès, des problèmes et des besoins de la communauté, de l'organisation ou du programme.

Vision subjective : Perspective de quelqu'un qui est à l'intérieur de la communauté, de l'organisation ou du programme et dont la perspective sur les valeurs, les problèmes et les besoins est influencée ou faussée par le fait qu'il/elle fait partie de cette communauté, de cette organisation ou de ce programme.



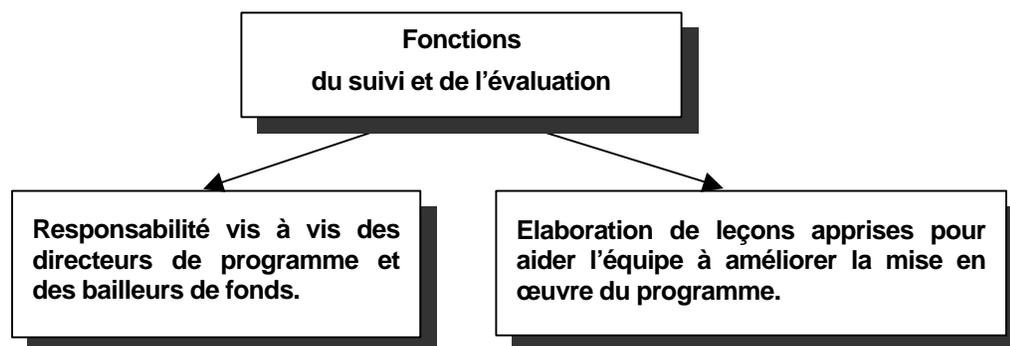
C H A P I T R E I I

Une Approche Participative au Processus d'Évaluation : Concepts et Alternatives

Auparavant, les activités d'évaluation n'étaient pas systématiquement comprises dans les programmes de développement. De nos jours, l'évaluation fait partie de la plupart des programmes. La plupart des directeurs ou coordinateurs de programmes sont d'accord sur le fait que les évaluations sont à la fois nécessaires et importantes pour les aider à prendre de bonnes décisions sur la façon dont les stratégies d'un programme doivent être renforcées. Cependant, les évaluations ne répondent pas toujours à leurs attentes. Souvent, des méthodes d'évaluation sophistiquées sont utilisées ce qui mystifient le processus d'évaluation et rend hostile le personnel du programme. Un problème répandu partout dans le monde est la sous-utilisation des résultats d'évaluation.

A. Fonctions du suivi et de l'évaluation

Les évaluations de programmes devraient remplir deux fonctions importantes. Premièrement, les résultats d'une évaluation de programme devraient fournir aux responsables de programmes et aux bailleurs de fonds des informations sur la façon dont les ressources sont utilisées et sur la mesure dans laquelle les objectifs et les activités prévues par le programme ont été réalisés. Deuxièmement, une évaluation devrait amener à l'élaboration de leçons qui aideront le personnel du programme à améliorer l'exécution du programme à l'avenir.



Il y a une multitude de façons de mener une évaluation de programme. Les directeurs de programme doivent choisir la méthode qui est la mieux adaptée à leurs besoins. Le choix de la méthodologie d'évaluation la plus appropriée exige une réflexion sur les questions suivantes :

- Qui devrait participer à la conduite de l'évaluation?
- Laquelle est nécessaire : Une évaluation de résultats ou une évaluation de processus?
- Quelle doit être la priorité : Identifier les faiblesses ou développer des leçons pour l'avenir?

Nous allons considérer quelques-unes des différences entre les réponses éventuelles à ces trois questions suivant une approche traditionnelle d'évaluation ainsi qu'une approche participative.

B. Exécution de programme suivant un Plan directeur ou un Processus d'apprentissage continu : Deux façons de concevoir l'évaluation d'un programme.

La mise en pratique d'un programme par l'approche "Processus d'apprentissage continu"

L'approche méthodologique de l'évaluation présentée dans ce manuel est basée sur la notion d'un « processus d'apprentissage continu » vise un programme en cours d'exécution. Cette approche diffère considérablement de celle basée sur le « plan directeur » qui est l'approche traditionnelle et toujours la plus utilisée. Dans les deux approches, l'orientation au suivi et l'évaluation de programme est fondamentalement différente. Il est important de comprendre la différence entre les deux et pourquoi cette méthodologie-ci est basée sur le processus d'apprentissage continu.

Approche basée sur un plan directeur

Dans cette approche traditionnelle à l'exécution d'un programme, les objectifs et les activités sont définis au départ dans un « plan directeur » qui définit comment le programme devrait être réalisé. Selon ce plan, un calendrier de mise en œuvre est établi. Le suivi et l'évaluation servent surtout à déterminer dans quelle mesure les activités et les objectifs ont été accomplis à temps. Ce sont surtout des informations quantitatives qui sont recueillies pour vérifier le nombre d'activités accomplies. Par exemple, des informations pourraient être collectées sur "le nombre de personnes formées dans le secteur de la santé" et "le nombre de réunions communautaires qui ont eu lieu" comparées au nombre prévu. Dans cette approche, il n'y a pas de système structuré pour comprendre pourquoi les activités ont été accomplies ou non, ni la façon dont elles ont été menées. Il n'y a pas non plus un système qui fournit du feedback continu relatif au plan directeur, de façon à pouvoir les modifier pour améliorer le fonctionnement du programme. Une autre caractéristique de cette approche est que d'habitude les directeurs de programme qui ont la responsabilité d'assurer le suivi et l'évaluation du programme. Les résultats de ces activités de suivi leur permettent de fournir à leurs supérieurs des rapports sur le progrès accompli aux objectifs du plan directeur.

L'approche basée sur un Processus d'apprentissage continu

Une façon alternative de concevoir la réalisation de programmes, qui est souvent plus appropriée et à la fois plus efficace pour les programmes de développement est l'approche basée sur un "processus d'apprentissage continu". Dans cette approche, de même que pour l'approche basée sur un plan directeur, les objectifs et les activités d'un projet sont définis au départ et un calendrier d'exécution est développé. Dans ce cas-ci, les activités de suivi et d'évaluation portent non seulement sur la mesure dans laquelle les activités ont été accomplies, mais aussi sur comment elles ont été réalisées. Dans cette approche, des mécanismes sont développés pour aider le personnel du programme à tirer des enseignements de façon continue à partir des succès ainsi que des problèmes rencontrés pendant la réalisation des activités afin d'améliorer le programme dans l'avenir. Par exemple, dans une activité de suivi et d'évaluation, il serait important de savoir non seulement combien de réunions communautaires ont eu lieu, mais aussi d'identifier les aspects positifs et problématiques de ces réunions. Dans cette approche, les activités de suivi et d'évaluation peuvent comprendre la collecte **d'informations quantitatives**, mais la priorité est donnée à la collecte **d'informations qualitatives**, celles qui décrivent le processus de réalisation de chaque type d'activité. Par exemple, des informations peuvent être collectées sur le "nombre d'agents de santé formés", mais aussi sur la "qualité de leur formation", sur les "réactions des participants sur l'utilité du contenu de la formation" et sur "la façon dont les stagiaires ont utilisé ce qu'ils ont appris" dans leur travail avec les communautés.

Basées sur les informations recueillies, les “leçons apprises” sont formulées et intégrées dans le plan d’action du programme. Des modifications aux activités du programme peuvent être faites continuellement suivant les leçons formulées pendant toute la période d’exécution du programme. Dans cette approche, non seulement les directeurs de programme sont engagés dans les activités de suivi et d’évaluation du programme, mais aussi tous les échelons du personnel du programme. Les agents de terrain et les membres de la communauté ont un rôle important à jouer en fournissant leurs observations à propos des activités réalisées et leurs suggestions sur la façon de les améliorer. Les leçons formulées par le personnel de programme doivent aider les directeurs de programme à prendre de meilleures décisions pour ajuster la stratégie, les activités et le budget du programme.

Le tableau ci-dessous résume quelques-unes des différences-clés entre les approches basées sur un “plan à suivre” et sur un “processus d’apprentissage continu” d’évaluation d’un programme, liées : au but de l’évaluation; aux domaines de recueil de données; et à la responsabilité du recueil de données.

Approches Baseses Sur Un « Plan Directeur » Et Un « Processus D’apprentissage Continu » Pour L’évaluation D’un Programme		
	Approche « Plan directeur »	Approche « Processus d’apprentissage continu »
But de l’évaluation	- mesurer le progrès par rapport au plan directeur.	- mesurer les résultats quantitatifs. - formuler des leçons apprises basées sur l’analyse du processus d’exécution du programme et les intégrer dans son plan d’action.
Domaines recueil des données	- nombre de variables limitées aux objectifs du plan directeur.	- Analyse synchrétique. - De nouvelles dimensions et questions émergent du processus d’apprentissage continu interactif.
Méthodes de recueil des données	- quantitatives - jugement objectif	- qualitatives et quantitatives - jugement subjectif
Responsabilité pour le recueil de données	- évaluateurs externes et/ou directeurs de programme.	- Exécutants du programme (directeurs et réalisateurs du programme)

La méthode d'évaluation présentée dans ce manuel est basée sur "l'approche d'apprentissage continu". Les implications pratiques de cette approche seront détaillées dans les pages suivantes. Les deux aspects les plus importants de cette méthodologie sont : **la participation des exécutants de programme** à toutes les étapes du processus d'évaluation et l'accent mis sur **le développement de leçons apprises** qui sont intégrées par la suite au plan d'action.

C. Qui devrait participer à une évaluation ?

L'approche dirigée par les experts

Dans une approche, à l'évaluation de programme dirigée par les experts, un ou plusieurs évaluateurs venant de l'extérieur ont la responsabilité entière de la conduite de l'évaluation y compris : la définition des objectifs de l'évaluation, l'élaboration de la méthodologie de l'évaluation, la collecte et l'analyse des données, et la formulation de leurs propres conclusions et de leurs recommandations concernant le programme. Beaucoup de gens considèrent que l'utilisation des évaluateurs venant de l'extérieur assure que l'évaluation sera plus "objective".

Cependant, dans beaucoup de cas, lorsque la responsabilité de l'évaluation d'un programme est déléguée aux "spécialistes" de l'extérieur la relation qu'ils établissent avec le personnel du programme est très hiérarchique, semblable à celle d'un docteur avec son patient. Dans ce cas, le personnel est souvent exclu du processus d'évaluation qui reste secret et mystifié, ce qui le rend les méfiants et mal à l'aise. L'utilisation de techniques sophistiquées de collecte et d'analyse de données, renforce l'idée que l'évaluation doit dépendre des experts. Fréquemment, les résultats de ces évaluations ne sont pas compris par le personnel du programme et/ou faisable dans le contexte de leur travail. Tous ces facteurs peuvent contribuer au manque d'intérêt et même à rendre hostile le personnel vis-à-vis de l'évaluation.

Dans l'approche traditionnelle, souvent les "experts" en évaluation rejettent la participation du personnel dans l'évaluation de leurs propres programmes. Dans beaucoup de cas, lorsque la responsabilité de définir l'orientation d'une évaluation est déléguée aux experts, le personnel se froisse d'avoir été exclu et par la suite il rejette ou il critique "les conclusions et les recommandations des évaluateurs".

L'approche participative

Dans une **approche participative** à une évaluation de programme, le coordinateur de l'évaluation, venant souvent de l'extérieur du programme ou de l'organisation, travaille **en étroite collaboration avec** les "exécutants et collaborateurs" du programme sur toutes les phases du processus. Les exécutants et collaborateurs du programme sont ceux qui sont directement concernés par les résultats de l'évaluation. Ce sont ceux qui, plus tard, prendront les décisions et utiliseront les informations issues de l'évaluation.

Exactement qui sont ces intéressés variera selon la situation ou l'évaluation. Dans chaque cas, les organisateurs de l'évaluation devront décider qui sont les intéressés appropriés et dans quelle mesure certains ou tous devraient participer. Mobiliser un grand nombre de personnes concernées plutôt qu'un petit nombre n'est pas nécessairement une bonne chose. De plus, il est important de se rappeler que toutes les personnes concernées ne seront pas nécessairement intéressées ou libres de participer à cet exercice qui prendra beaucoup de temps.

Dans une approche participative, le coordinateur de l'évaluation collabore avec les exécutants du programme pour définir : les objectifs, développer la méthodologie, recueillir et interpréter les informations et formuler les conclusions et les recommandations de l'évaluation. Dans cette approche, le rôle du coordinateur n'est pas seulement de structurer et de faciliter chaque étape du processus, mais aussi de contribuer en tant que membre à part entière de l'équipe d'évaluation.

Dans l'approche participative, le rôle des exécutants de programme est : de partager leurs expériences à partir de leur travail avec le programme, de participer à la collecte d'informations sur l'exécution du programme, de travailler avec l'équipe d'évaluation pour analyser à la fois les données recueillies et les expériences décrites, et de formuler des conclusions à propos de la stratégie et des résultats du programme. Dans cette approche, on peut considérer que la qualité de l'évaluation sera meilleure dans la mesure où les résultats reflètent à la fois la vision **subjective** des exécutants de programme et celle plus **objective** de l'évaluateur externe.

Une évaluation participative est basée sur l'hypothèse que d'un part la participation des exécutants de programme assure que l'évaluation portera sur les questions qui leurs sont pertinentes et d'autre part leur donnera le sentiment d'appropriation des résultats. On a vu que la participation des exécutants conduit à une plus grande utilisation des résultats de l'évaluation par ceux qui prennent les décisions et par ceux qui les appliquent. De plus, l'approche participative constitue une expérience de d'apprentissage pour le staff du programme et leurs collaborateurs qui sont impliqués. Cette méthode renforce leurs compétences dans le domaine de l'évaluation des programmes également. De plus, elle augmente leur compréhension de la stratégie de leur propre programme, ainsi de ses forces et de

ses faiblesses. Un autre avantage de l'évaluation participative est que le processus basé sur le travail d'équipe peut contribuer à améliorer la communication entre les exécutants de programme qui travaillent à des niveaux différents du programme.

D. Evaluation des résultats ou évaluation du processus?

Evaluation des résultats

Le plus souvent la nécessité de réaliser une évaluation est issue des exigences des agences de financement pour **responsabiliser** d'une part les exécutants du programme. Traditionnellement, les évaluations ont porté sur la mesure des résultats quantifiables de la réalisation du programme (par exemple, le nombre d'ateliers de formation réalisée ou le nombre de latrines construites). Les **évaluations des résultats** sont largement utilisées surtout pour savoir combien des activités prévues, ont été réalisées. Cependant, les directeurs de programme et les agences de financement se sont rendus compte de plus en plus qu'il ne suffit pas seulement de quantifier le nombre d'activités accomplies. Il est également important que les évaluations révèlent les succès et les problèmes rencontrés pendant le processus d'exécution des activités.

▮ *Pouvoir quantifier quelque chose ne veut pas dire qu'on la comprend.*

Evaluation du processus

Contrairement à l'évaluation des résultats, **l'évaluation du processus** vise surtout le processus d'exécution des activités pour analyser la façon dont les activités ont été menées afin de décider comment elles peuvent être améliorées. Par exemple, comment les différentes activités ont-elles été réalisées? Quels sont les problèmes qui se sont posés pendant le déroulement des ateliers de formation et comment ont-ils été résolus? Que pensent les agents terrain et les membres de la communauté par rapport à l'utilisation des latrines? Au cours d'un processus d'évaluation, des informations quantitatives peuvent être recueillies sur le nombre d'activités réalisées, mais l'accent est mis sur la collecte d'informations qualitatives.

L'orientation de la méthodologie de l'évaluation participative telle qu'elle est présentée dans ce manuel est celle **d'une évaluation de processus** de programme. La méthodologie proposée a pour but de produire des résultats sous forme de données qui répondent aux besoins des directeurs, des agences de financement et des agents de terrain à propos de la réalisation d'un projet ou programme. Les directeurs de programmes doivent décider, au départ, s'ils veulent réaliser une évaluation de résultats, une évaluation de processus ou les deux.

E. Focalisation sur les problèmes rencontrés ou sur les leçons apprises?

Identification des problèmes

Pour beaucoup de gens, le but d'une évaluation d'un programme est d'identifier ce qui n'a pas bien marché. Beaucoup d'évaluations portent donc sur l'identification **des insuffisances et des faiblesses** dans l'exécution d'un programme. Etant donnée la nature des programmes de développement, ils rencontrent tous des contraintes et dans tous il y a des faiblesses. Une évaluation qui se limite à disséquer et ensuite à décrire de tels problèmes est peut-être valable, mais elle tend à susciter un sentiment de découragement chez le personnel de programme et elle ne les aide pas nécessairement à améliorer leur programme.

Elaboration des leçons apprises

La méthodologie d'évaluation participative décrite dans ce manuel inclut l'identification de problèmes d'exécution mais met l'accent sur l'élaboration de **leçons apprises** basées à la fois sur les aspects problématiques et les réussites dans le processus d'exécution du programme. Du début à la fin, l'approche adoptée dans l'évaluation répond à la question : "Que pouvons-nous apprendre à partir de ce que nous avons déjà accompli pour nous permettre d'améliorer le programme à l'avenir?"

Principes de l'évaluation participative

1. Les exécutants de programme peuvent faire une contribution importante au processus d'évaluation en se référant à leur expérience au sein du programme.
2. Dans une évaluation l'accent ne doit pas être mis sur l'identification des problèmes et des insuffisances, mais plutôt sur la formulation des leçons apprises pour l'avenir, basées à la fois sur les succès et les difficultés.
3. Le processus d'évaluation participative peut contribuer à améliorer la communication entre le personnel du programme aux différents niveaux d'exécution du programme.

CHAPITRE III

Planifier et mener une évaluation participative : les étapes à suivre.

Dans ce chapitre, les étapes à suivre pour préparer et mener une évaluation participative sont présentées. La méthodologie de l'évaluation participative consiste en sept phases, chacune constituée de plusieurs étapes.

Les phases de la méthodologie
Phase I : Réunions de préparation
Phase II : Atelier de planification de l'évaluation
Phase III : Travail de terrain : préparation, recueil et analyse de données
Phase IV : Atelier d'élaboration des enseignements tirés
Phase V : Résumé des résultats de l'évaluation
Phase VI : Elaboration d'un plan d'action
Phase VII : Finalisation du rapport de l'évaluation, diffusion et discussion

A la page suivante, le tableau 1 : montre les phases et les étapes du processus d'évaluation participative, du début à la fin. Bien que les étapes soient présentées dans une séquence de 1 à 20, dans certains cas l'exécution de ces étapes ressemble davantage à une spirale qu'à une ligne droite. Par exemple, dans l'étape 3, l'organisation logistique commence, mais elle ne peut pas être complétée avant l'étape 9 lorsque l'échantillon des interviewés est prêt.

Dans ce chapitre, chacune des étapes de la méthodologie sera décrite et illustrée par des exemples tirés de l'évaluation participative d'un projet d'éducation nutritionnelle communautaire qui a été réalisé en Gambie par l'Association d'Alimentation et de Nutrition de Gambie (GAFNA). GAFNA

est l'une des organisations partenaires des Services de Secours Catholique (CRS) en Gambie.

Tableau 1 : ETAPES DE L'EVALUATION PARTICIPATIVE	
Phase I : Réunions de préparation (groupe de coordination de l'évaluation)	Etape 1 : Définition du but et des objectifs de l'évaluation
	Etape 2 : Identification des membres de l'équipe d'évaluation
	Etape 3 : Planification des aspects logistiques et administratives
	Etape 4 : Développement du cadre visuel du programme
	Etape 5 : Orientation des facilitateurs de l'atelier de planification de l'évaluation
Phase II : Atelier de planification de l'évaluation (Equipe d'évaluation)	Etape 6 : Organisation des exécutants du programme en un groupe de travail efficace
	Etape 7 : Formulation des questions d'évaluation
	Etape 8 : Identification des sources et des techniques de recueil de données
	Etape 9 : Développement des instruments de recueil de données
	Etape 10 : Finalisation du choix de l'échantillon des sites et des personnes interviewées
Phase III : Travail de terrain : préparation, recueil et analyse de données (Equipe(s) de terrain)	Etape 11 : Préparation des équipes de terrain : en technique de recueil de données et en logistique
	Etape 12 : Conduite des interviews et des observations
	Etape 13 : Analyse des informations recueillies
	Etape 14 : Résumé des résultats du travail de terrain
Phase IV : Atelier de formulation des leçons apprises (Equipe d'évaluation)	Etape 15 : Formulation des leçons apprises pour chaque question d'évaluation
	Etape 16 : Jugement de l'équipe sur le processus d'évaluation
Phase V :	Etape 17 : Résumer les conclusions de l'évaluation

Tableau 1 : ETAPES DE L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE	
Résumer les résultats de l'évaluation (Groupe de coordination de l'évaluation)	et les leçons apprises
Phase VI : Développement d'un plan d'action (Principaux exécutants du programme)	Etape 18 : Développement d'un plan d'action basé sur les résultats de l'évaluation
Phase VII : Finalisation du rapport de l'évaluation, diffusion et discussion (Coordinateur de l'évaluation et groupe de coordination de l'évaluation)	Etape 19 : Rédaction du rapport d'évaluation
	Etape 20 : Diffusion et discussion des résultats d'évaluation avec les exécutants et collaborateurs du programme

Aubel : 1999

Qui participera au processus d'évaluation?

Un certain nombre d'individus et de groupes feront partie du processus d'évaluation. La composition des groupes et le rôle de chacun sont résumés ci-dessous.

Coordinateur de l'Evaluation : Quelqu'un d'expérimenté dans le domaine des méthodes qualitatives d'évaluation, de la dynamique de groupe ainsi que des aspects techniques du programme à évaluer. Il/elle définit les étapes successives du processus d'évaluation et a la responsabilité de coordonner le travail d'équipe pour leur réalisation.

Groupe de Coordination de l'Evaluation : Un petit groupe (2-5 personnes) qui assure la coordination générale de l'évaluation du début à la fin. Pendant la Phase I, ils sont responsables de l'ensemble de l'organisation méthodologique et logistique du début. Pendant la Phase II, ils doivent participer aux préparatifs logistiques et matériels. Pendant la Phase III, sur le terrain, ils servent de coordinateurs d'équipe pour le recueil et l'analyse des données. Pendant les Phases IV-VI, ils sont prêts à fournir le soutien nécessaire.

Equipe d'évaluation : Elle comprend la totalité du groupe d'exécutants et de collaborateurs de programme qui participent à la Phase II pour développer

la méthodologie d'évaluation et à la Phase IV pour étudier les résultats de l'évaluation et développer les leçons apprises. Normalement l'équipe comprendra entre 10 et 15 personnes. Dans le cas où l'équipe d'évaluation serait relativement petite (10-12 personnes), il est possible que tous soient inclus dans les équipes de terrain. Lorsque l'équipe d'évaluation est plus grande, les Equipes de Terrain (Phase III) peuvent-être constituées d'une partie des membres de l'équipe d'évaluation.

Equipes de Terrain : Une ou plusieurs équipes de personnes responsables de la collecte et de l'analyse des données recueillies au cours des interviews et des observations sur le terrain. Ce sont des sous-groupes de l'Equipe d'Evaluation.

Chefs d'Equipe de Terrain : Pendant la Phase III, chaque équipe sur le terrain a besoin d'un chef d'équipe. Si possible, ceux qui sont choisis devraient être expérimentés dans la pratique du recueil et de l'analyse de données qualitatives. Plus important encore, ils devraient posséder de solides compétences en facilitation de groupe pour aider l'équipe à exécuter les tâches sur le terrain de façon ponctuelle et efficace.

Coordinateur de la Logistique : Pour organiser et coordonner tous les aspects liés aux fournitures, au transport, au logement, à la logistique etc., un Coordinateur de la Logistique est nécessaire. Ces tâches ont un rôle clé pour le succès de l'évaluation. Elles ne doivent pas être la responsabilité du Coordinateur de l'Evaluation qui a besoin de concentrer toute son énergie sur les aspects techniques de son travail.

Phase I : Réunions de préparation

Dans la première phase du processus d'évaluation, le coordinateur se réunit avec le directeur du programme et toutes les autres personnes qui assureront à la coordination de l'évaluation. A travers une série de réunions, le Groupe de Coordination doit définir et développer des éléments-clés des quatre premières étapes du processus d'évaluation.

Dans le but de déterminer qui devrait faire partie du Groupe de Coordination de l'Evaluation (GCE), relisez la description du rôle du GCE à la page précédente. Vous pouvez également décider que tous les membres du GCE ne participent pas à toutes les cinq étapes comprises dans cette phase.

Membres du Groupe de Coordination de l'Évaluation dans le cas de l'évaluation de GAFNA
<ul style="list-style-type: none"> • Directeur du projet d'Education Nutritionnelle • Coordinateur de la Nutrition de GAFNA • Coordinateur de l'ONG CRS • Chef de l'unité Education pour la Santé du Ministère de la Santé • Coordinateur de l'évaluation

Vous pouvez estimer qu'il faudra à peu près 3 jours entiers de réunions pour accomplir les Etapes 1-5 avec la présence d'un bon facilitateur de groupe. Dans le passé, il a souvent fallu plus de temps. Les étapes 1-3 devraient être discutées et développées **au moins 1 mois avant l'Atelier de Planification de l'Évaluation**, de façon à ce que beaucoup des questions logistiques, y compris la sélection et l'invitation des membres de l'équipe d'évaluation, puissent être réglées à l'avance. L'étape 4 devrait idéalement être complétée une semaine avant l'atelier de planification de la Phase II. En ce qui concerne l'Étape 5, une réunion d'une demi-journée devrait être prévue pour orienter les facilitateurs de l'évaluation.

<i>Phase I : Réunions de Préparation</i>
Étape 1 : Définir le but et les objectifs de l'évaluation
Étape 2 : Identifier les membres de l'équipe d'évaluation
Étape 3 : Planifier les aspects logistiques et administratives
Étape 4 : Développer le cadre visuel du programme
Étape 5 : Orienter les facilitateurs de l'atelier de planification de l'évaluation

Étape 1 : Définir le but et les objectifs de l'évaluation

L'étape initiale du processus d'évaluation est de définir le but et les objectifs de l'évaluation. Il est important que les directeurs du programme à évaluer participent à cette tâche pour s'assurer que le but et les objectifs correspondent à leur attente.

Un but général devrait être défini qui exprime la raison d'être de l'évaluation. L'expression de ce but restera simple et concise de façon à ce que celui qui le lira comprendra clairement le but principal de l'évaluation. Dans le cas de l'évaluation de GAFNA, le Groupe de Coordination a défini le but suivant pour l'évaluation :

Evaluer la stratégie et les résultats de l'éducation nutritionnelle dans le but de développer des leçons apprises utiles aux activités d'éducation nutritionnelle communautaire future et de développer un plan d'action d'éducation nutritionnelle.

Basés sur le but de l'évaluation, plusieurs objectifs devraient être formulés, qui définissent les attentes principales de l'évaluation. Ces objectifs peuvent porter à la fois sur les aspects quantitatifs et qualitatifs du programme, sur l'objectif formateur pour les participants et sur le processus d'évaluation lui-même.

Objectifs de l'Evaluation de GAFNA
1. Déterminer si la stratégie adoptée est appropriée étant donné le but du projet d'éducation nutritionnelle
2. Identifier les réussites, les points forts et les faiblesses dans l'exécution des activités du projet d'éducation nutritionnelle
3. Renforcer la connaissance et les compétences des exécutants et des collaborateurs du programme en matière d'évaluations
4. Tirer des enseignements relatifs à l'utilité de la méthodologie d'évaluation participative pour évaluer les programmes de santé et nutrition au niveau communautaire.

Le Groupe de Coordination de l'Evaluation devrait être responsable de la définition du but et des objectifs. Le fait que l'évaluation soit participative ne veut pas dire que tout le monde doit participer à tout. L'expérience tirée d'une évaluation d'un projet communautaire en Côte d'Ivoire montre pourquoi n'est pas nécessaire que tout le monde participe à cette tâche.

“Chaque personne n’a pas besoin de participer à tout”

Dans l’évaluation d’un projet d’éducation sur la santé en Côte d’Ivoire, le Groupe de Coordination de l’Evaluation décida de faire participer tous les membres de l’Equipe d’Evaluation à la définition du but et des objectifs de l’évaluation. Il pensait que ce serait une approche plus démocratique. Il s’est avéré que de faire participer 22 membres de l’équipe d’évaluation a pris beaucoup de temps parce qu’il était très difficile d’arriver à un accord. Les membres du GCE en ont conclu que ce n’était pas une bonne idée de faire participer tout le monde à cette étape du processus. “Chaque personne n’a pas besoin de participer à tout”

Dans l’évaluation d’un projet d’éducation sur la santé en Côte d’Ivoire, le Groupe de Coordination de l’Evaluation décida de faire participer tous les membres de l’Equipe d’Evaluation à la définition du but et des objectifs de l’évaluation. Il pensait que ce serait une approche plus démocratique. Il s’est avéré que de faire participer 22 membres de l’équipe d’évaluation a pris beaucoup de temps parce qu’il était très difficile d’arriver à un accord. Les membres du GCE en ont conclu que ce n’était pas une bonne idée de faire participer tout le monde à cette étape du processus. Je recommande fortement que le GCE développe seul le but et les objectifs de l’évaluation. Lorsque le but et les objectifs sont présentés à l’équipe d’évaluation (dans l’étape 6), des recommandations peuvent être données pour modifier le but et les objectifs si nécessaire.

Le but et les objectifs de GAFNA reflètent clairement l’idée qu’une évaluation peut être à la fois un exercice “d’éducation” et “de formation du personnel”. Dans l’étape 7, basées sur les objectifs de l’évaluation tels qu’ils sont définis ici, les questions spécifiques auxquelles les évaluations devraient répondre seront définies.

Etape 2 : Identifier les membres de l’équipe d’évaluation

La détermination de la composition de l’équipe d’évaluation doit être basée, premièrement, sur la connaissance et les compétences requises pour organiser et mener l’évaluation, et deuxièmement sur les priorités du personnel du projet et du programme en matière de développement des ressources humaines. Quatre types de connaissances et de compétences devraient être représentées dans l’équipe : ① une expérience approfondie du programme à évaluer; ② une expérience des méthodes de recueil de données qualitatives; ③ des compétences comme animateur d’équipe et meneur de groupe; ④ des compétences dans le domaine de l’organisation et de la gestion des arrangements logistiques pour les activités sur le terrain. Les membres de

l'équipe d'évaluation devraient inclure des individus qui participent à plusieurs niveaux de la mise en oeuvre du programme.

Les membres de l'équipe d'évaluation devraient être choisis selon ce qu'ils peuvent contribuer au processus et/ou ce qu'ils peuvent en apprendre.

Le tableau 2 résume les types de connaissances et de compétences nécessaires au niveau de l'équipe et leurs responsabilités respectives. Les membres de l'équipe devraient inclure le directeur du projet/programme; les agents de terrain du programme; les collaborateurs du gouvernement ou des ONG; un coordinateur de logistique et le coordinateur de l'évaluation. Dans certains cas, il sera approprié d'inclure des personnes de d'autres ministères ou ONG qui n'ont pas participé au programme mais qui possèdent une expérience dans le domaine technique visé par le programme.

Tableau 2 : Composition et Responsabilités de l'Equipe d'Evaluation		
Connaissances/compétences nécessaires	Qui est responsable?	Responsabilités
Expérience en profondeur du programme à évaluer	<ul style="list-style-type: none"> - Directeurs de programme - Equipe du terrain du programme - Collaboration des NGO du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les questions d'évaluation - Participer au recueil et à l'analyse des données - Contribuer à la rédaction du rapport
Expérience des évaluations à processus et des méthodes de recueil de données qualitatives	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinateur de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser et coordonner la méthodologie de l'évaluation - Participer à/et superviser le recueil et l'analyse des données - Coordonner la rédaction du rapport
Compétences en esprit d'équipe et facilitation de groupe pendant les phases de planification et de terrain	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinateur de l'évaluation - Chefs d'équipes de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer un esprit de collaboration et d'échange parmi les membres de l'équipe - Faciliter les sessions journalières d'analyse de données

Tableau 2 : Composition et Responsabilités de l'Equipe d'Evaluation

Organisation et gestion des arrangements logistiques pour les activités sur le terrain et les ressources matérielles pour l'étude	- Membre du personnel du programme (coordinateur de la logistique)	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer le budget de la formation, des recherches sur le terrain et de la production du rapport - Prévoir les aspects logistiques des recherches sur le terrain - Trouver les fournitures nécessaires à l'évaluation
---	--	---

Les Directeurs de Programme

Le directeur de programme a une connaissance approfondie de leur propre programme et de ses priorités. Pour s'assurer que les résultats de l'évaluation correspondent à leurs besoins en information, ils devraient être membres de l'équipe d'évaluation à plein temps. Il est souhaitable que tous les membres de l'équipe, y compris la/le(s) directeur(s) participent à toutes les phases de l'évaluation. Il est particulièrement important que la/le(s) directeur(s) participent aux Phases I, II, IV et VI. L'expérience montre que le degré de participation du directeur de programme au processus d'évaluation est lié au degré d'appartenance qu'ils/elles développent vis-à-vis de l'évaluation et à leur engagement à utiliser les résultats de l'évaluation par la suite.

Le Coordinateur de l'évaluation

L'équipe doit inclure un "coordinateur de l'évaluation" qui a une expérience dans les évaluations de programme ainsi qu'une expérience avec les méthodes de recueil de données qualitatives. Il/elle doit être convaincu qu'il est utile d'impliquer les exécutant de programme dans le processus d'évaluation et également posséder des compétences en animation d'équipe. Tous les consultants en évaluation ne sont pas des adeptes de la méthode participative et n'ont pas des compétences requises pour susciter la participation du personnel du programme au processus. Il est suggéré que lors de l'évaluation, cette personne soit appelée "le coordinateur" plutôt que "l'évaluateur" pour aider les participants à le/la considérer comme un facilitateur plutôt que comme un "policier".

Le "coordinateur de l'évaluation" est chargé de : coordonner tous les aspects méthodologiques de l'étude, participer directement au recueil des données, superviser les autres membres de l'équipe, faciliter l'analyse des données et coordonner la préparation du rapport final.

Agents de terrain du programme

L'équipe d'évaluation doit aussi inclure les agents de terrain qui ont été directement engagé dans l'exécution des activités du programme. Ces individus possèdent une connaissance particulière qui peut contribuer beaucoup à l'évaluation et une compréhension en profondeur de l'exécution quotidienne des activités du programme que d'habitude le/la/les directeurs ne possèdent pas. Leur vision subjective sera inestimable pour l'équipe au fur et à mesure que l'analyse du programme se déroule. Leur expérience sera capitale aussi pour le développement des leçons apprises pour l'avenir.

Coordinateur des aspects logistiques

Un ou plusieurs membres du personnel du programme devraient être choisis coordonner l'organisation à la fois de la phase préparatoire et du travail de terrain. Cela exige quelqu'un qui sache comment organiser les activités de façon systématiquement, estimer les ressources nécessaires à chaque activité et assurer que les ressources nécessaires soient prêtes, où et quand on en aura besoin. Le coordinateur des questions logistiques doit participer aux réunions préliminaires d'organisation pour assurer qu'il/elle possède une bonne connaissance des exigences logistiques pour les Phases II à VI.

Membres de l'Equipe d'Evaluation

En Gambie, les membres de l'Equipe d'Evaluation comprenaient 22 personnes qui ont participé à la réalisation du programme à des niveaux différents :

Membres de l'Equipe d'Evaluation de GAFNA
<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet des niveaux central et provincial de GAFNA • Deux directeurs de projet de GAFNA • Personnel du Ministère de la Santé dans les domaines d'éducation pour la santé et nutrition • Personnel de terrain du Ministère de l'Agriculture • Infirmières des dispensaires communautaires • Directeur du programme CRS • Coordinateur de l'évaluation

Etape 3 : Planification des aspects logistiques et administratives

Le succès de toute évaluation dépend en grande mesure d'une organisation logistique et administrative soigneuse et anticipée. Il est important d'éviter l'erreur de se concentrer sur la préparation des aspects méthodologiques de l'évaluation et de négliger les préparatifs logistiques et administratifs.

Pour cette raison, un Coordinateur de la logistique devrait être identifié. Cependant, il est important que le Coordinateur de l'Evaluation revoie les plans logistiques prévus pour s'assurer qu'ils seront appropriés, étant donnés les aspects méthodologiques de l'évaluation définis par le GCE. Par exemple, le Coordinateur de la logistique a besoin d'être informé des visites sur le terrain pour savoir quelles nuits seront passées par combien de personnes sur chaque site et exactement quel type de matériel sera nécessaire pour le recueil et l'analyse des données.

L'organisation et la supervision de tous ces aspects logistiques demandent beaucoup de temps. Autant que possible, le directeur du programme devrait déléguer ces tâches à quelqu'un d'autre de façon à ce qu'il/elle puisse se concentrer sur les aspects méthodologiques des Phases I à VI.

Une fois que le coordinateur de la logistique est identifié, il/elle devrait commencer l'organisation logistique et administrative. Ce travail devrait commencer à peu près un mois avant que l'Atelier de Planification de l'Evaluation n'ait lieu. L'organisation devrait progressivement être terminée à l'Etape 10 lorsque l'emploi du temps du travail sur le terrain est fixé.

L'organisation logistique et administrative comprend : la sélection des sites de recueil de données; la détermination du nombre d'équipes de recherche sur le terrain et les membres de chacune; la sélection des chefs d'équipes de terrain; la préparation d'un budget qui couvre toutes les dépenses de matériel nécessaire; l'achat du matériel pour la formation, la recherche sur le terrain, la rédaction et la multiplication du rapport; l'organisation des lieux de logement et de repas pendant la période de terrain; l'organisation concernant les véhicules, les chauffeurs et le carburant; les procédures administratives pour informer les autorités provinciales de l'activité et pour obtenir leur autorisation et collaboration. Le coordinateur de la logistique peut accompagner l'une des équipes sur le terrain et/ou déléguer cette responsabilité à une personne de chaque équipe qui se chargera des arrangements logistiques.

Un outil utile pour prévoir ces aspects pratiques de l'évaluation est un "Calendrier de l'Organisation de l'Evaluation". Ce calendrier peut être élaboré sous forme d'un tableau qui énumère toutes les tâches qui doivent être accomplies pendant les 7 phases de l'évaluation. Dans une autre colonne, les ressources nécessaires pour chaque activité peuvent être inscrites, suivies par la date à laquelle la tâche doit être terminée.

Calendrier de l'Organisation de l'Evaluation		
Tâches	Ressources Nécessaires	Date d'achèvement
1. Préparer la liste de matériel nécessaire pour le travail de terrain		1er Juin
2. Réserver par téléphone l'hébergement sur le site		5 Juin
3. Confirmer la réservation par courrier	Secrétaire	10 Juin
4. Acheter tout le matériel pour la recherche sur le terrain	Bon de Commande pour chaque magasin	20 Juin

Etant donnée la nécessité de commencer l'organisation de la recherche sur le terrain le plutôt possible, à ce stade il devrait y avoir une discussion préliminaire sur les régions et les sites où le recueil de données aura lieu. Cela permettra au coordinateur chargé de la logistique de commencer à préparer la période de terrain. Les détails du recueil de données sur le terrain seront progressivement identifiés et réglés au cours des étapes 8, 10 et 11.

Un élément important pour identifier les sites de collecte d'information est une carte qui indique tous les lieux potentiels de recueils de données. (Si une carte imprimée ne se trouve pas facilement, un simple croquis de la région ou de la province peut être dessiné sur papier.).

Le groupe de coordination de l'évaluation devrait définir les critères de la sélection des zones et des sites de recueil de données en se basant sur trois types de considérations : pratiques, méthodologiques et logistiques.

- Les considérations pratiques qui pourraient influencer le choix des sites de recueil de données sont, par exemple, le lieu des activités du programme ou le fait que des activités semblables n'aient pas été exécutées à tous les sites du programme.
- Les considérations méthodologiques sont liées surtout à la nature de l'échantillon dans les études qualitatives, c'est-à-dire un échantillon raisonné (voir ci-dessous)
- Les considérations logistiques qui pourraient influencer le choix des sites de recueils de données sont nombreuses : le nombre d'équipes de terrain; la distance et le temps nécessaire pour voyager entre les sites potentiels de

recueil de données; les conditions climatiques et l'état des routes; le temps disponible pour cette phase de l'évaluation. Les sites qui sont les plus éloignés et les plus difficiles à atteindre ne devraient pas être systématiquement éliminés de l'échantillon. Souvent dans les évaluations, il y a une tendance à exclure les sites qui sont plus éloignés de la capitale et plus éloignés des routes goudronnées et ceux qui ne sont accessibles que par de mauvaises routes. Cette tendance devrait être évitée autant que possible.

Evidemment, la disponibilité des ressources humaines et matérielles va influencer la taille de l'échantillon et le choix des sites d'interviews. La disponibilité des différents membres de l'équipe et des ressources financières nécessaires pour assurer leur participation au projet seront des facteurs qui détermineront la durée du travail de terrain, le nombre de sites qui pourront être visités et le nombre d'interviews qui pourront être menées.

L'échantillon raisonné

Comme il a été dit plus haut, dans une évaluation de processus, le recueil de données est surtout qualitatif. Une considération méthodologique importante est donc la nature de l'échantillonnage dans la recherche qualitative. Dans une évaluation qualitative, les sites de recueil de données n'ont pas besoin d'être choisis au hasard comme il est requis dans la plupart des études quantitatives. Plutôt, un échantillon raisonné est choisi basé sur certains critères. La sélection d'un échantillon raisonné implique d'abord la définition des caractéristiques des sites ou des types de personnes à interviewer. Selon ces caractéristiques, toute personne ou tout site ayant ces caractéristiques peuvent faire partie de l'échantillon. Par exemple, s'il est décidé d'inclure dans l'échantillon deux "communautés qui ont fourni peu de soutien aux activités du projet", dans le cas d'un échantillon raisonné n'importe quelles deux communautés qui répondent à ce critère pourraient être choisies.

La sélection des sites de recueil de données peut être un long processus étant donné la variété de considérations dont il faut tenir compte. Le plan initial sera sûrement revu plusieurs fois avant d'être fixé. Comme il est suggéré ci-dessus, il est utile de faire une simple carte sur laquelle les sites de recueil de données peuvent être indiqués.

Etape 4 : Développer le cadre visuel du programme/projet

Les membres de l'équipe d'évaluation ont besoin de s'entendre sur les aspects ou les éléments de la stratégie du programme à évaluer. Dans cette étape, le Groupe de Coordination de l'Evaluation développe un cadre visuel, en général sous forme de tableau, qui définit la portée de l'évaluation. La participation des directeurs de programme à cette tâche est d'une importance capitale pour

assurer que les éléments, inclus ou exclus du cadre visuel, reflètent leurs priorités.

Le cadre visuel ou “la carte du projet” devrait inclure le but, les objectifs et les activités comprises dans la stratégie. De plus, il devrait inclure les concepts et les hypothèses de base adoptés dans la stratégie du programme, telles que “la gestion communautaire des activités du projet” ou “les méthodes de formation participative”.

L’élaboration du cadre visuel remplit plusieurs fonctions. Elle exige du Groupe de Coordination de l’Evaluation (GCE) qu’il clarifie la stratégie initiale du programme et ses activités, et de ce fait est un premier pas vers la définition de la portée de l’évaluation. Les documents de programme/projet disponibles devraient être utilisés pour préparer le cadre visuel. Sa préparation implique un processus de prise de décision pour décider ce qui devrait et ne devrait pas faire partie du cadre visuel, et donc, par extension, de l’évaluation. Le cadre visuel sera un outil important pour communiquer avec les autres membres de l’équipe qui auront besoin d’avoir une vision commune de la portée de l’évaluation.

Le cadre visuel devrait être copié sur des feuilles de papier flipchart et aussi photocopie sur du papier format A4 afin d’être distribué à chaque membre de l’équipe pendant la Phase II.

L’EXPERIENCE DE GAFNA

Le développement d’un cadre visuel s’est avéré une tâche longue. Malgré l’existence de nombreux documents du projet, certains éléments de la stratégie n’étaient pas documentés et ont dû être reconstitués par les membres du Groupe de Coordination qui avaient participé dans le projet depuis le début. Une partie du cadre visuel développé par le groupe est présenté dans le tableau 3, “Cadre visuel d’un Projet Pilote : Campagne d’Education Nutritionnelle “.

Tableau 3 : Une Partie du cadre visuel du projet d'Education Nutritionnelle de GAFNA	
But et objectifs	Stratégie du projet
<p>But : Concevoir et diffuser des messages d'éducation nutritionnelle appropriés dans le cadre du projet nutrition infantile et maternelle.</p> <p>Objectifs : Examiner l'efficacité des différentes méthodes de communication pour la diffusion de l'éducation nutritionnelle</p> <p>Encourager un changement positif dans les connaissances, les attitudes et les pratiques des mères à propos de la nutrition des femmes enceintes et qui allaitent ainsi que celle de leurs jeunes enfants en diffusant trois messages nutritionnels.</p> <p>Familiariser les Infirmières des Dispensaires Communautaires et les communicateurs traditionnels aux problèmes courants associés aux pratiques nutritionnelles des mères et des enfants ainsi que les stratégies alternatives possibles</p>	<p>Concept : Les méthodes d'éducation interactives et participatives augmentent l'impact des activités d'éducation nutritionnelle.</p> <p>Activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - discussions de groupe, jeux de rôle et démonstrations culinaires menées par les Infirmières des Dispensaires Communautaires - chansons et discussions de groupe menées par des communicateurs traditionnels - activités éducatives menées par les communicateurs traditionnels et les Infirmières des Dispensaires <p>Concepts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'éducation nutritionnelle doit tenir compte des pratiques et des croyances propres à la culture locale - Les stratégies de L'éducation nutritionnelle doivent encourager des changements dans la connaissance et les pratiques individuelles <p>Activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mener une revue des études disponibles sur l'alimentation des nourrissons et des femmes enceintes et qui allaitent - Identifier trois messages prioritaires portant sur l'alimentation des nourrissons et des femmes enceintes et qui allaitent - Elaborer trois chansons (une pour chaque message) - Développer un manuel d'éducation nutritionnelle à l'usage des Infirmières du Dispensaire communautaire - Mener une enquête de base dans des villages-pilotes dans trois régions sur les pratiques en matière de nutrition infantile et maternelle

Il est difficile d'estimer combien de temps qu'il faudra pour développer le cadre visuel. Cela dépendra en partie de la disponibilité des informations. Dans la dernière évaluation que j'ai menée, 1 jour 2 ont été nécessaires pour compléter le cadre visuel. Une partie des informations sur les activités du programme qui devaient être incluses dans le cadre visuel n'étaient écrites nulle part, et en plus, différents membres du GCE avaient des interprétations différentes de ces activités.

L'élaboration du cadre visuel est probablement plus difficile que vous ne l'imaginiez. Prévoyez de le faire à l'avance. Vous risquez d'être en difficulté si vous attendez jusqu'à la veille du début de l'atelier de planification de l'évaluation et vous vous rendez compte qu'il n'y a pas assez de temps pour faire un bon travail.

Etape 5 : Orienter les facilitateurs de l'atelier de planification de l'évaluation

Au cours de l'Atelier de Planification de l'Evaluation, beaucoup de sessions auront besoin de facilitateurs de petits groupes. De même, pendant la période de travail sur le terrain dans la Phase III, chaque équipe aura besoin d'un chef d'équipe avec de bonnes compétences d'animation de groupe. Dans la plupart des cas, les personnes les plus aptes à animer les exercices d'atelier et diriger les équipes de terrain seront les membres du Groupe de Coordination de l'Evaluation. Quatre ou cinq facilitateurs seront nécessaires pour l'atelier, et, selon le nombre d'équipes sur le terrain, un chef sera nécessaire pour chacune d'elle.

Une session d'orientation d'une demi-journée devrait être réalisée avec les facilitateurs et les chefs d'équipe pour couvrir plusieurs points : une revue des stratégies principales de facilitation pour animer les travaux en petit groupe; une discussion des tâches des petits groupes prévue pour l'atelier de la Phase II.

Phase II : Atelier de planification de l'évaluation

La deuxième phase de la méthodologie d'évaluation participative consiste en "L'Atelier de Planification de l'Evaluation". Tous les membres de l'Equipe d'Evaluation identifiés dans l'Etape 2 devraient participer à cet atelier de 4-5 jours. Pendant l'atelier, les membres de l'équipe se familiarisent d'abord avec les concepts de base sur l'évaluation participative et ensuite ils développent eux-mêmes les éléments-clés de la méthodologie qui sera utilisée pour l'évaluation. L'atelier devrait durer un minimum de 4 jours et de préférence 5. Pendant cet atelier, les Etapes 6-10 devraient être abordées.

Cette phase n'inclut pas la préparation des équipes de terrain au recueil et à l'analyse des données. Cette préparation aura lieu au début de la Phase III. Dans beaucoup de cas, seul un sous-groupe des membres de l'équipe d'évaluation participera au travail sur le terrain et donc il n'est pas nécessaire que l'Equipe d'Evaluation reçoive cette orientation.

Phase II : Atelier de planification de l'évaluation

Etape 6 : Organiser les exécutants du programme en un groupe de travail efficace
Etape 7 : Formuler les questions d'évaluation
Etape 8 : Identifier les sources et les techniques de recueil de données
Etape 9 : Développer des instruments de recueil de données
Etape 10 : Finaliser le choix de l'échantillon des sites et les personnes interviewées

L'atelier de planification doit être soigneusement préparé à partir d'objectifs clairs. Au moins une semaine avant le début de l'atelier, le coordinateur de l'évaluation devrait préparer une liste d'objectifs qui devraient être discutés et revus avec le directeur du programme et/ou les membres du Groupe de Coordination de l'Evaluation.

Il ne faut pas confondre les "objectifs de l'Atelier de Planification de l'Evaluation" avec les "but et objectifs de l'évaluation" (développés dans l'Étape 1.) Il arrive que l'on confonde les deux. Les objectifs pour l'atelier définissent ce qui doit être accompli pendant les 4-5 jours de l'atelier de planification.

L'expérience de GAFNA Objectifs de l'atelier de planification de l'évaluation
<p>Objectif général :</p> <p>Impliquer les exécutants au projet dans le développement de la méthodologie de l'évaluation</p> <p>Objectifs spécifiques :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définir trois types principaux d'évaluation de programme 2. Définir la fonction de l'évaluation comme un "processus d'apprentissage" 3. Définir le concept d'évaluation participative 4. Identifier les étapes d'une évaluation participative 5. Identifier les différences principales entre le recueil de données quantitatives et qualitatives 6. Décrire 5 techniques de recueil de données qualitatives qui peuvent être utilisées dans des projets de la santé et nutrition 7. Définir les questions d'évaluation pour le projet d'éducation nutritionnelle de GAFNA 8. Identifier de qui et de quelle source les informations devraient être recueillies pour chaque question d'évaluation 9. Identifier la/le(s) technique(s) de recueil de données les plus appropriées pour chaque question d'évaluation 10. Développer des instruments de recueil de données.

Basés sur les objectifs de formation, un plan détaillé de formation devrait être développé pour chacune des sessions. Cette tâche est surtout la responsabilité du Coordinateur de l'Evaluation qui devrait être expérimenté dans la formation participative. En fonction de leur disponibilité, d'autres membres du Groupe de Coordination de l'Evaluation peuvent aussi y participer. Les sessions d'atelier devraient être participatives, mais en même temps structurées, de façon à ce que les tâches nécessaires soient accomplies telles que prévues.

Si le Coordinateur de l'Evaluation partage la responsabilité de faciliter les plénières avec d'autres facilitateurs, il est important que des plans de sessions écrites soient préparés. La participation d'autres personnes en tant que facilitateurs ne veut pas dire qu'ils vont faire ce qu'ils veulent. Les sessions de formation devraient être élaborées avec eux ou, sinon pour eux.

Dans l'évaluation menée en Côte d'Ivoire sur l'Education pour la Santé, mentionnée ci-dessus, il y a eu un problème à cet égard. Les co-facilitateurs ont été priés de préparer leurs propres plans de sessions, et plusieurs fois, ce qu'ils avaient préparé et présenté a fait dérailler le déroulement de l'atelier, ce

qui a pris du temps et par conséquent, certaines activités n’ont pas été complétées.

Le tableau 4, de la page suivante, nous montre l’exemple d’un calendrier pour quatre jours de l’Atelier de Planification de l’Evaluation.

Etape 6 : Organiser les exécutants du programme en un groupe de travail efficace

Pendant la phase préliminaire, les membres de l’équipe d’évaluation ont été identifiés. Ils doivent alors se réunir en tant qu’équipe pour exécuter les différentes tâches associées à l’évaluation. Les membres d’une équipe ne travaillent pas automatiquement bien ensemble. Une des étapes initiales dans la Phase II est de commencer à développer un sens d’appartenance à l’équipe et un sens de mission. A ce stade, le Coordinateur de l’Evaluation a la responsabilité de créer et d’animer une série d’exercices qui oriente les participants au processus d’évaluation participative tout en créant un esprit d’équipe. Un effort continu doit être fait, néanmoins, pendant toute la période d’évaluation pour encourager un esprit d’ouverture et de collaboration entre les membres de l’équipe.

Tableau 4 : CALENDRIER DE L’ATELIER DE PLANIFICATION DE L’EVALUATION			
Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4
8 : 30- 12 : 30 Introduction Présentations Buts et Objectifs de l’atelier Concepts d’évaluation de programme 3 types d’évaluations L’exécution et l’évaluation de programme basée sur l’apprentissage continue.	Cadre visuel du projet d’Education Nutritionnelle Elaboration des questions d’évaluation	Développement d’instruments de recueil de données	Communication verbale et non-verbale lors les interviews Déroulements des principes et étapes dans l’interview approfondie Types de question
14 : 00 - 16 : 30 Evaluation participative	Définition des sources et des techniques de	Développement des instruments de recueil de données	Ecoute active : exercices en petits groupes

Tableau 4 : CALENDRIER DE L'ATELIER DE PLANIFICATION DE L'EVALUATION			
Panorama sur les MARP (Méthodes Rapides de Recherche Participative)	recueil de données		Principes de prise de notes
Méthodes de recherches qualitatives et quantitatives			
Etapas de l'évaluation participative			

Les participants doivent se familiariser avec le concept d'évaluation participative et avec le rôle de chaque personne de l'équipe d'évaluation. La participation des exécutants de programme de tous les niveaux du programme est importante pour deux raisons : d'une part pour ce qu'ils/elles contribuent et d'autre part pour qu'ils/elles apprennent le processus. Egalement il est important d'insister sur le fait que l'évaluation constitue un "processus d'apprentissage" dans lequel la contribution de tous les membres de l'équipe est importante.

L'expérience de GAFNA La démystification de l'évaluation ou Qu'est-ce que je fais ici?
Au début de l'atelier, beaucoup des participants se sentaient mal à l'aise et désorientés quant à leur rôle dans l'équipe d'évaluation. Ils imaginaient que lors de l'évaluation, des "experts" de l'extérieur examineraient leur travail et ils ne comprenaient pas quel rôle ils pourraient jouer dans l'évaluation. Pendant l'atelier de planification, un effort spécial a été fait pour démystifier le concept d'"évaluation de programme" et pour convaincre les participants qu'ils avaient tous, un rôle important à jouer. Le deuxième jour, il était clair que les participants se sentaient plus à l'aise et avaient une meilleure idée de ce qui était attendu de chaque membre de l'équipe.

Au cours des sessions initiales, d'autres concepts relatifs à l'évaluation de programme peuvent être introduits, comme par exemple la distinction entre une évaluation de processus, une évaluation de résultats et une évaluation d'impact. Dans les premières évaluations participatives que j'ai animé, j'ai présenté d'autres concepts sur l'évaluation tels que ceux-ci. Cependant, je me suis rendu compte que cela embrouillait les participants plutôt qu'il ne les aidait. Ma suggestion serait de ne fournir aux participants qu'une simple introduction à l'évaluation de programme dans le but de démystifier plutôt que de mystifier le processus. Dans cette étape, l'objectif est de convaincre les

participants que l'évaluation est utile et qu'ils peuvent contribuer au processus de l'évaluation.

Etape 7 : Formuler les questions d'évaluation

Dans cette étape, les participants commencent à développer les éléments de l'évaluation basés sur les concepts de base qui leur ont été présentés dans l'Étape 6. L'élaboration des questions d'évaluation consiste à définir : Qu'est-ce que vous voulez savoir à travers l'évaluation ? Pendant la première partie de la session (3 heures 1/2), des petits groupes de participants développeront "des questions d'évaluation". Dans la deuxième partie (2 heures 1/2) les petits groupes présenteront les questions qu'ils ont développées, en plénière et ils recevront les réactions des autres participants.

La participation des exécutants de programme au développement des questions d'évaluation est importante pour plusieurs raisons :

- elle assure que l'évaluation représente des intérêts et les préoccupations des directeurs de programme ainsi que ceux des agents de terrain
- elle aide les exécutants de programme à sentir que l'évaluation leur appartient
- elle garantit que le Coordinateur de l'Évaluation comprenne bien les intérêts et les priorités pour l'évaluation, du directeur du programme, du personnel et de leurs contreparties.

Le développement des questions d'évaluation se base sur le cadre visuel du projet présenté aux participants dans l'Étape 6. Ceci est une tâche assez difficile. Pour l'accomplir, les participants devraient être divisés en petits groupes de 3-6 personnes. Avec plus de 6 personnes par groupe, le travail sera trop long et fastidieux. Chaque groupe travaillera sur une partie de du cadre visuel. Par exemple, un groupe pourrait travailler sur "les activités de formation" du projet, qui incluent : le contenu des activités de formation ; les résultats des activités de formation, et les conséquences de ces activités. Un autre groupe pourrait travailler les messages et les outils éducationnels sur la nutrition.

L'expérience de GAFNA
<p>Les exécutants du programme ont été divisés en quatre groupes Correspondant aux quatre parties du cadre visuel :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) gestion et suivi du projet; 2) messages et outils éducationnels sur la nutrition; 3) sessions d'éducation nutritionnelle communautaire; 4) formation.

Pour cette tâche, les membres des groupes de travail doivent être sélectionnés avec soin. Il est important que dans chaque groupe la majorité des membres soit activement impliqués dans les activités pour lesquelles ils élaborent les questions d'évaluation. Par exemple, les participants du groupe travaillant sur la composante "formation" du projet devraient inclure des gens qui ont été activement engagés dans les activités de formation. Leur expérience servira de base pour décider de ce que l'évaluation doit rechercher.

Une autre clé de la réussite de cette tâche qui peut-être longue mais qui est très importante, est le choix d'un bon facilitateur pour chaque groupe. Le facilitateur de chaque groupe devra être familiarisé avec les activités sur lesquelles le groupe élaborera les questions. Pendant le travail de groupe, le Coordinateur de l'Evaluation devra suivre continuellement le travail du groupe et aider les facilitateurs si nécessaire, à maintenir le groupe sur la bonne voie.

La tâche de chacun des groupes est de définir spécifiquement quelle information devrait être recueillie sur leur aspect du programme et de formuler les questions appropriées. Par exemple, en ce qui concerne les activités de formation, les participants doivent définir précisément ce qu'il est important de savoir sur la façon dont ces activités ont été exécutées.

Pour réaliser cette tâche, chaque groupe aura besoin d'un grand mur sur lequel ils peuvent accrocher un tableau tracé sur des feuilles de papier "flipchart". Un exemple de tableau de "Préparation au recueil de données" se trouve dans l'Etape 8. Certains groupes voudront, peut-être, écrire leurs questions sur un bloc-note pour les recopier plus tard. Je préfère décourager cette idée pour deux raisons : tout d'abord, lorsque le travail d'un groupe est présenté sous forme de tableau affiché au mur, il est plus facile pour tous les participants de suivre et de contribuer au travail ; ensuite, recopier le graphique plutard prendra du temps.

Exemples de questions d'évaluation de GAFNA

L'expérience de GAFNA
<p>Exemples de questions d'évaluation :</p> <p>Suivi et gestion du projet : <i>Y avait –il un système en place pour résoudre les problèmes/contraintes parmi les acteurs du projet?</i></p> <p>Formation : <i>Pour chaque activité de formation, un plan de formation a-t-il été développé et un rapport sur l'activité a-t-il été écrit?</i></p>

ATTENTION : Il est très important de faire remarquer que les “questions d'évaluation” développées dans cette étape définissent les informations recherchées par l'évaluation. Ce ne sont pas les “questions d'interviews” qui seront posées aux interviewés qui seront développées dans l'Etape 9. Ces deux types de questions peuvent créer des confusions dans l'esprit des gens, comme cela a été le cas en Gambie. Soyez prêts à donner plusieurs exemples de questions d'évaluation avant le début du travail de groupe et suivez les groupes pour vous assurer qu'ils ne soient pas en train de préparer les “questions d'interviews” à ce stade. (Voir l'encadré ci-dessous avec des exemples des deux types de questions.)

L'Expérience du GAFNA
<p>Une question d'évaluation : “Est-ce que le contenu de la formation était suffisant et pertinent pour les tâches que les communicateurs traditionnels (CT) sont censés exécuter?” Cette question ne serait pas directement posée aux CT. Par contre, on pourrait leur poser les questions d'interview suivantes :</p> <p>a. Quelles sont vos activités principales en tant que communicateur traditionnel?</p> <p>b. (Pour chaque activité mentionnée) Avez-vous appris quelque chose au cours de la formation pour vous aider à accomplir cette tâche?</p> <p>c. Y-a-t-il des choses qui ne faisaient pas partie de votre formation que vous aimeriez apprendre pour réaliser ces activités?</p>

Etape 8 : Identifier les sources et les techniques de recueil de données

Pour chacune des questions d'évaluation définies dans l'Etape 7, l'équipe doit décider :

- 1) Est-ce qu'une information quantitative et/ou qualitative est nécessaire ?
- 2) D'où est-ce que les informations requises peuvent-être recueillies ?
- 3) Quelles techniques de recueil de données devraient-être utilisées ?

Dans cette étape, les mêmes petits groupes constitués dans l'Etape 7 devraient continuer à travailler ensemble étant donné que cette tâche est basée sur le

travail de l'étape précédente. Les participants continueront à travailler sur le tableau de Recueil de Données affiché au mur. Avant que les petits groupes ne commencent à travailler sur ces trois sous-tâches, une explication de chacune de ces tâches devrait être fournie et un exercice doit-être fait pour montrer aux participants comment mettre en pratique chacune des sous-tâches.

Dans cette étape l'explication, l'exercice et le travail en petits groupes devraient prendre à peu près 3h à 3h1/2.

L'information recherchée doit-elle être quantitative ou qualitative?

Dans une évaluation de processus comme celle-ci, le recueil de données est surtout qualitatif. Pour introduire cette étape, une courte présentation sur les différences entre la recherche qualitative et quantitative devrait être faites. Les différences de base entre ces deux types de recueil de données représentées dans le tableau ci-dessous devraient être accompagnées d'exemples concrets pour chaque type.

Caractéristiques distinctes des méthodes de recherche quantitatives et qualitatives :

	Méthodes quantitatives	Méthodes qualitatives
Taille de l'échantillon	grand échantillon	petit échantillon
Type d'échantillon	échantillon au hasard	échantillon raisonné
Technique de recueil de données	questionnaire administré individuellement	interview individuelle ou de groupe, observation
Analyse de données	l'information recueillie est classée selon des catégories pré-déterminées	l'information recueillie est classée selon les catégories de réponses qui sont identifiées dans les données elles-mêmes
Relation entre l'intervieweur et les interviewés	informelle, structurée, distante	moins formelle, semi-structurée, tend à se rapprocher le plus possible de la communauté

Pendant les premières évaluations participatives que j'ai mené, j'ai fait une présentation plus détaillée sur les différences entre les méthodes de recherches qualitatives et quantitatives. Cependant je me suis rendu compte que cela

embrouillait beaucoup de gens et j'ai décidé que ce qui est compris dans ce tableau est probablement suffisant pour les besoins de ce type d'évaluation.

D'où est-ce que les informations requises peuvent-être recueillies ?

Pour compléter le tableau de planification de Recueil de Données, l'étape suivante consiste à décider où et chez qui l'information nécessaire pour répondre aux questions d'évaluation peut se trouver.

Pour cette tâche, les participants travailleront dans les mêmes petits groupes auxquels ils étaient affectés dans l'Etape 7. Comme dans l'Etape 7, leur travail sera inscrit dans le tableau de planification de Recueil de Données. En expliquant comment compléter la colonne "source de l'information" dans leur tableau, le facilitateur demandera aux participants de l'atelier de faire une liste des catégories les plus importantes de gens qu'ils voudront interviewer.

ATTENTION : il est important de se rappeler que les sources d'information ne devraient pas être limitées aux individus et aux groupes au niveau communautaire. Bien que le programme à évaluer prenne sa source dans la communauté, il est aussi important de mener des interviews et de recueillir des informations au niveau des organisations, à savoir l'ONG elle-même, le Ministère de la Santé et auprès des autres organisations partenaires du programme qui sont impliqués dans le programme, d'une façon ou d'une autre. C'est souvent des sources importantes d'informations, bien qu'elles soient souvent négligées dans les évaluations de programme communautaire.

Les exemples de travaux de l'Atelier de Planification de l'Evaluation en Gambie, portant sur la composante "formation" du projet d'éducation nutritionnelle, se trouvent dans le tableau qui ci-dessous :

L'expérience de GAFNA Tableau de recueil de données Composante du programme : Formation			
Questions d'évaluation	Quantitatives et/ou qualitatives	Sources d'information (où et qui)	Techniques de recueil de données
1. Est-ce que des plans de sessions détaillés ont été développés pour chaque activité de formation ?	Quantitative et qualitative	Dossiers du Projet	Données secondaires
2. Quel type d'orientation a été pris par les facilitateurs de la formation lors de chaque session de formation?	Qualitative	- facilitateurs - Directeur de Projet	Enquêteurs Individuels
3. Un rapport a-t-il été rédigé pour chaque activité de formation?	Quantitative	- Dossiers du Projet - Directeur du Projet	Données Secondaires - Interview
4. Dans quelle mesure les différentes catégories de participants ont-elles utilisé la formation reçue?	Qualitative	Participants à la formation - Directeur du Projet	Interview Individuel

Quelles techniques de recueil de données devraient-êtré utilisées ?

Dans les évaluations des programmes de développement communautaires, plusieurs types de techniques peuvent être utilisés. Dans la méthodologie MARP développée dans les dernières années, plus de 20 techniques de recueil de données simples et participatives ont été testées. Plusieurs d'entre elles peuvent être utilisées dans les évaluations de programmes. (Voir les Références au Chapitre VII.)

Dans ce manuel, seules quelques-unes des techniques qui sont fréquemment utilisées dans les programmes communautaires sont mentionnées. Cinq des techniques qualitatives souvent utilisées sont les interviews individuelles

approfondies, les interviews d'informateurs clés, les interviews de groupe, les observations et les analyses de données secondaires.

Ces techniques peuvent toutes être utilisées pour recueillir des données à la fois aux niveaux des communautés et des organisations. Lors de l'Atelier de Planification de l'Évaluation les participants peuvent identifier les points forts et les points faibles de chacune et donner des exemples sur la façon dont chaque technique peut être utilisée.

Les techniques qualitatives-clés de recueil de données utilisées dans les programmes de développement communautaire

L'interview individuelle approfondie : Une interview semi-structurée utilisant un guide d'interview flexible et comprenant des questions ouvertes. En majorité, le but de celle-ci est de recueillir des informations détaillées sur les croyances et les attitudes de l'interviewé relatives au sujet étudié.

L'interview de l'informateur-clé (un type d'interview individuelle) : Un informateur-clé est quelqu'un qui a une expérience et une connaissance importantes sur un sujet d'intérêt à l'évaluation ou à l'étude. Souvent les informateurs-clés sont des leaders communautaires. L'intervieweur doit établir une relation de confiance avec la personne de façon que son expérience et ses opinions soient partagées.

Interview de groupe : Semblable à l'interview individuelle mais avec un groupe de personnes qui ont des caractéristiques et une expérience en commun. Elle permet aux membres du groupe de discuter de leurs opinions et leurs attitudes avec d'autres. L'intervieweur peut déterminer les tendances des croyances de groupe et les connaissances en se basant sur les réponses des membres du groupe.

Observation : Pendant qu'une activité est en cours, l'observateur enregistre ce qu'il/elle observe soit en cochant une liste, soit en prenant des notes descriptives. L'observation peut inclure des informations sur : la situation (les acteurs, le contexte); les actions et le comportement des acteurs; et ce que les gens disent, y compris des citations directes.

Analyse de données secondaires : Des rapports et autres documents écrits qui fournissent des informations sur les activités prévues et exécutées.

Étape 9 : Développer les instruments de recueil de données

Dans cette étape, les membres de l'équipe développeront des brouillons d'instruments de recueil de données pour les interviews et les observations, en se basant sur les questions d'évaluation élaborées à l'Étape 7, et la sélection des techniques de recueil de données définies à l'Étape 8. A l'étape 9, les membres de l'équipe continueront à travailler dans les mêmes groupes que pour les Etapes 7 et 8. Pour chaque **question d'évaluation**, et pour chaque catégorie de personnes qu'ils ont décidé de questionner, (comme indiqué dans la troisième colonne d tableau de Recueil de Données), les équipes élaborent une ou plusieurs **questions d'interviews** ou des **éléments d'observations**.

Cinq ou six heures seront nécessaires pour développer ces instruments d'interview et d'observation.

A cette étape, les groupes de travail prépareront un guide d'interview et d'observation pour chaque catégorie d'interviewé. Dans l'évaluation de GAFNA par exemple, un guide a été développé pour chacune des catégories d'interviewés suivantes : les communicateurs traditionnels, les comités de femmes, les femmes de la communauté, les infirmières des dispensaires communautaires, les directeurs de projet et les directeurs de GAFNA. Bien que les guides pour chacune des différentes catégories d'interviewés soient différents, beaucoup des questions seront les mêmes parce que certaines questions d'évaluation s'appliquent à plusieurs catégories d'interviewés à la fois.

Le coordinateur de l'évaluation devrait fournir à l'équipe une explication sur la façon dont **les guide d'interview et d'observation** seront utilisés et des directives sur la façon de développer chacun de ces types d'instruments.

Les guides d'interview

Un **guide d'interview** est un ensemble de questions, en majorité ouvertes, utilisé soit avec une personne ou avec un groupe pour recueillir des informations détaillées et principalement qualitatives. Il est important de signaler qu'un guide d'interview est différent d'un **questionnaire**. Un questionnaire est utilisé d'une façon structurée et de façon identique avec chaque interviewé. Le guide d'interview approfondie, par contre, est une méthode plus flexible qui "guide" l'enquêteur mais qui lui permet d'adapter ou de modifier les questions dans une certaine mesure, au fur et à mesure que l'interview se déroule

Dans l'élaboration des guides d'interview l'élément clé est la façon dont les questions sont. Dans une évaluation de processus, le but est surtout de recueillir des informations approfondies sur les attitudes, les opinions et les connaissances des gens. La majorité des questions seront ouvertes pour permettre d'obtenir des informations approfondies et qualitatives. La formulation des questions devrait respecter ces critères :

- La formulation de la question ne devrait pas suggérer la réponse.
- Elles ne doivent pas être à "doubles réponses", c'est à dire la question ne doit pas requérir des réponses sur deux choses à la fois.
- Elles ne doivent pas être formulées dans un sens négatif.

La séquence des questions doit-être soigneusement établie, les questions plus faciles précédant celles plus difficiles, et les questions plus impersonnelles avant celles plus intimes. Le guide peut inclure des questions qui exigent à la fois des réponses quantitatives et qualitatives.

L'expérience du GAFNA Une partie du guide d'interview pour les Infirmières des Dispensaires Communautaires	
1.	Quel était votre rôle dans la Campagne Pilote d'Education Nutritionnelle (CPEN)?
2.	Quel était le rôle du Comité des Mères dans ce programme?
3.	Dans quelle mesure ont-elles assumé ce rôle?
4.	Est-ce que vous receviez votre dotation en carburant régulièrement?
5.	Est-ce que cette dotation était suffisante pour mener à bien vos activités de la CPEN?
6.	Quel était votre rôle dans le suivi des activités de la CPEN?
7.	Avez-vous reçu une formation pour votre rôle de suivi des activités de la CPEN?
8.	Quelles informations avez-vous recueillies pendant le suivi?
9.	Avec quelle fréquence avez-vous suivi les activités?
10.	Avez-vous rencontré des obstacles lors du suivi des activités?
11.	Qu'avez-vous fait des informations que vous avez recueillies?

Dans le cas des études qualitatives, le pré-test du guide d'interview n'est pas aussi important que lorsqu'un questionnaire structuré est utilisé. Etant donné lors de recherches qualitatives les questions d'interview approfondie peuvent être modifiées pendant le processus de collecte de données si la façon dont elles sont exprimées ne produit pas le type de réponse désirée. Les membres de l'équipe d'évaluation peuvent informellement tester les guides travers des interviews simulées entre eux. A partir de celles-ci des modifications peuvent être faites avant qu'ils ne soient photocopiés.

Le guide d'observation

Un guide d'observation est un instrument qui aide à structurer l'observation d'une activité. Pendant que l'activité se déroule, le guide est utilisé par l'observateur, aussi discrètement que possible, pour noter des informations essentielles sur le contenu et/ou le processus employé. Le développement d'un guide d'observation exige une compréhension de la question d'évaluation escomptée et l'identification des aspects critiques de l'activité à analyser.

Guide d'observation portant sur la performance d'un communicateur traditionnel				
	Passable	Assez Passable	Inadéquat	Remarques
Contenu du Message				
Débit / Enchaînement				
Implication du Participant				
Discussion				
Jeux de Rôle				
Chansons				

L'élaboration de bons instruments de recueil de données n'est pas une tâche facile et on n'attend pas des membres de l'équipe qu'ils produisent des instruments parfaits en si peu de temps. Pour cette raison, après la préparation de brouillons d'instruments par les membres de l'équipe, du temps devrait être alloué au coordinateur de l'évaluation et à un ou plusieurs membres du groupe de coordination de l'évaluation pour leur permettre de revoir et de réviser les instruments.

Cette tâche prendra à peu près une journée et demie, si le groupe responsable de cette tâche est efficace et a quelques ordinateurs à sa disposition. Ils auront

besoin de saisir et de photocopier les instruments revus pour les distribuer aux membres de l'équipe de terrain.

Dans les interviews approfondies, les notes sur les réponses des interviewés sont prises sur des feuilles de papier simples ou dans un cahier plutôt que sur les guides eux-mêmes. Ceci parce que la longueur des réponses ne peut pas être anticipée et les notes de l'intervieweur ne doivent pas être limitées par un espace restreint sur un guide. Les guides d'interview peuvent donc être tapés en sautant une ligne pour faciliter la lecture, mais cet espace ne doit pas servir à écrire les réponses des interviewés. Cela veut dire aussi que les membres de l'équipe n'auront besoin qu'un exemplaire de chaque type de guide d'interview.

Etape 10 : Finaliser le choix de l'échantillon des sites et les personnes interviewées

A cette étape, des décisions finales doivent être prises à propos des sites de recueil de données, de l'échantillon des personnes à interviewer à chaque site et du calendrier pour la collecte par site. Etant donné la complexité de l'identification de l'échantillon de recueil de données, cette tâche devrait être la responsabilité du Groupe de Coordination de l'Evaluation. Trop de marmitons gâtent la sauce. Les propositions du groupe de coordination pour l'échantillon de sites de recueil de données et d'interviewés devraient être présentées à l'équipe d'évaluation à ce stade de l'atelier.

A l'Etape 3, les régions et les sites de recueil de données ont été identifiés. A l'Etape 8, les types de personnes à interviewer et à observer ont été identifiés. A cette étape-ci, les décisions finales doivent être prises à propos des caractéristiques et du nombre de chaque type d'interviewé par site, ainsi que du calendrier détaillé des visites de site, c'est-à-dire la date et l'heure. Le calendrier de recueil de données, ci-dessous, peut être un instrument utile pour décider quel type de collecte peut avoir lieu à chaque site.

Calendrier de Recueil des Données

Région : Ouest			
Nombre de groupes ou d'individus à interviewer ou à observer par site			
Sites de recueils de données	Infirmières des Dispensaires Communautaires	Femmes	Communicateurs Traditionnels
Kerowan	2 (individuelle)	10 (2 groupes)	3 (1 groupe)
Benbara	1 (individuelle)	10 (2 groupes)	4 (1 groupe)
Winela	2 (individuelle)	10 (2 groupes)	3 (1 groupe)

Une fois le calendrier préparé, un autre tableau devrait être apprêté qui indique, pour chaque site, les dates et l'heure approximative que chaque type de groupe/ individu sera interviewé ou observé. Pour élaborer ce calendrier détaillé, **VEUILLEZ LIRE ATTENTIVEMENT** les instructions relatives aux "préparations pour les interviews de groupe" ci-dessous, et au "calendrier journalier de recueil de données" décrit à l'Etape 11. Dans le passé, les évaluations menées dans certaines équipes n'ont pas suivi ce conseil et sont presque mortes de surmenage lors du terrain. Comme nous l'avons vu à l'Etape II, n'oubliez pas dans votre planning d'ajouter une journée à la fin du travail de terrain pour faire "la synthèse des données analysées" avant de quitter le dernier site.

Préparation des interviews de groupe

Le nombre de personnes dans chaque interview de groupe devrait être limité à 6-10. Cette taille est conseillée pour deux raisons. D'abord, le petit groupe permet à tous les participants de contribuer à la discussion par leurs idées. Ensuite, il est plus facile pour un intervieweur de gérer un groupe de cette taille comparé à un groupe de plus de 10 personnes.

Selon les caractéristiques définies pour chaque type d'interviewé, l'équipe devrait décider comment choisir les membres spécifiques du groupe. Il est important que celui qui est responsable de l'identification des interviewés comprenne clairement les caractéristiques définies pour chaque type de groupe et le nombre d'interviewés requis par groupe. L'élaboration du calendrier des interviews doit tenir compte du temps nécessaire pour mener chaque interview (à peu près 1h1/2). Généralement, une équipe peut mener un maximum de deux interviews de groupe ou 3-4 interviews individuelles par jour.

Phase III : Travail de terrain : préparation, recueil et analyse de données
 Suivant les éléments de la méthodologie développés dans la Phase II, la troisième phase portera sur la préparation des équipes de terrain pour le recueil et l'analyse de données. Comme nous l'avons vu plus haut, il est probable que tous les membres de l'équipe d'évaluation ne participeront pas à cette phase sauf si l'équipe d'évaluation est petite (10-12 personnes).

Phase III : Travail de terrain : préparation, recueil et analyse de données
Etape 11 : Préparer les équipes de terrain : en technique de recueil de données et en orientation logistique
Etape 12 : Conduire des interviews et des observations
Etape 13 : Analyser des informations recueillies
Etape 14 : Résumer des résultats du travail de terrain

Pour l'Etape II, il faudra à peu près 1 jour 1/2 pour préparer les membres de l'équipe de terrain aux activités de collecte des données et pour les orienter sur l'organisation pratique de cette phase. Si tous les membres de l'équipe d'évaluation participent au travail sur le terrain, un jour et demi peuvent être ajoutés à l'atelier de planification de la Phase II pour l'orientation de l'Etape 11. Quel que soit le nombre de personnes qui participent au travail de terrain, ils devront être divisés en plusieurs équipes de terrain, probablement de 4-6 membres chacune. Les membres des équipes de terrain participeront aux Etapes 11-13. La durée du travail de terrain est très variable, mais sera probablement de 6 à 10 jours. Le recueil et l'analyse de données (Etapes 12 et 13) devront être menés simultanément comme nous l'expliquerons plus en détail ci-dessous.

Etape 11 : Préparer les équipes de terrain

Avant de commencer le travail de terrain, une étape essentielle est l'orientation des membres de l'équipe de terrain. L'orientation, qui devrait durer entre 1 jour et 1 jour 1/2, devra porter sur plusieurs sujets importants : l'organisation pratique de cette phase sur le terrain; les rôles des chefs d'équipes de terrain; les techniques d'interviews approfondies; la prise de notes; et un aperçu sur la façon dont l'analyse des données qualitatives se fera sur le terrain. Au sujet de l'analyse de données, en se basant sur les expériences passées, il est suggéré qu'il vaut mieux ne pas essayer d'expliquer la procédure d'analyse de données pendant la session d'orientation. Il est préférable d'assurer que les chefs d'équipes de terrain connaissent la procédure à suivre et qu'ils soient prêts plus tard à expliquer cette procédure aux équipes de terrain juste avant d'entamer l'analyse de données recueillies sur le terrain.

Pendant l'orientation, 2-3 heures devraient être consacrées à la discussion de l'aspect logistiques à propos de l'enquête sur le terrain. A peu près une journée devrait être consacrée à la revue des guides d'interviews révisés et aux compétences d'interview approfondie. Le coordinateur de l'évaluation devrait développer un ou plusieurs exercices sur ce sujet.

Aspects logistiques et attentes des membres de l'équipe

Il est important que les membres des équipes de terrain soient informés de l'organisation logistique prévue pour la phase de terrain. Chaque équipe devrait être mise au courant : des horaires des déplacements quotidiens sur le terrain; des prévisions concernant l'hébergement et des repas et des sites où les interviews seront réalisées. Une grande partie de l'organisation logistique et administrative devrait avoir été faite à l'avance, mais les derniers détails pourront être discutés à ce moment là.

Chaque équipe de terrain a besoin d'un chef. Le rôle des chefs d'équipe leur aura été expliqué dans l'Etape 5. Dans cette étape-ci, le rôle des chefs d'équipe et des autres membres de l'équipe sera présenté et discuté.

Les responsabilités des chefs d'équipe sont de :

- développer un esprit d'équipe et de coopération parmi les membres de l'équipe
- encourager la participation de tous les membres de l'équipe et le respect de l'apport de chacun
- déléguer les responsabilités de recueil et d'analyse des données selon les capacités et les préférences individuelles
- renforcer les compétences relatives aux interviews approfondies, de l'équipe, présentées pendant l'orientation
- faciliter l'analyse quotidienne des données recueillies
- s'assurer qu'à la fin de chaque jour une synthèse écrite des données recueillies ce jour-là est achevée
- superviser le coordinateur des aspects logistiques
- s'assurer qu'à la fin de la période de recherches de terrain, les informations relatives à toutes les questions d'évaluation ont bien été relevées.

Les membres de l'équipe doivent aussi savoir ce qui est attendu d'eux pendant la phase de terrain :

- contribuer au bien-être de l'équipe
- accomplir les tâches assignées à l'équipe sur le terrain
- participer à la conduite des interviews
- participer quotidiennement à l'analyse de données

Il est important d'insister sur cette dernière tâche. Il devrait être clairement expliqué aux membres de l'équipe que la période de terrain comprend non seulement le recueil des données mais aussi leur analyse qui demandera souvent que l'équipe travailler le soir. Le plus souvent, il n'y aura pas moyen de l'éviter et donc il est utile que les gens y soient préparés à l'avance.

Compétences pour les interviews approfondies

La qualité de l'information recueillie au cours des interviews individuelles et de groupe dépend en grande partie de la compétence des membres de l'équipe pour mener des interviews approfondies. Pendant l'orientation, les attitudes, les connaissances et les compétences requises pour mener des **interviews approfondies** de qualité devraient être discutées. Pendant la phase de terrain, ces mêmes compétences devraient être constamment renforcées par les chefs d'équipe

Quelles sont les caractéristiques d'un bon enquêteur?

Attitudes :	<ul style="list-style-type: none"> • respect des idées, des valeurs socio-culturelles et des croyances traditionnelles des interviewés • relation horizontale entre l'intervieweur et les interviewés • désir 'd'apprendre' plutôt que 'd'enseigner' aux interviewés
Connaissances :	<ul style="list-style-type: none"> • familiarité avec les questions d'évaluation et les guides d'interview pour chaque catégorie d'interviewé • principes de communication inter-personnelle • comportements non-verbaux qui encouragent ou découragent les interviewés • étapes dans le processus d'interview approfondie
Compétences :	<ul style="list-style-type: none"> • stratégies des questions approfondies • écoute active • prise de notes • animation des petits groupes

Tous ces sujets devront être abordés pendant l'orientation. Autant d'exercices pratiques que possible devront être utilisés pour permettre aux membres de l'équipe à la fois d'observer et de mettre en pratique les compétences requises pour mener les interviews. Des exercices participatifs de formation telles que des jeux de rôles et des exercices en groupe de deux ou à trois personnes peuvent être préparés relatifs aux différentes compétences.

Par exemple, des jeux de rôles (tels que ceux décrits dans le cadre ci-dessous) peuvent être utilisés pour aider les participants à distinguer entre les approches d'interviews appropriées et inappropriées.

Comment mener une interview ? Exemple des jeux de rôle

L'interview inappropriée	Une mère est interviewée à l'aide d'un questionnaire structuré portant sur l'alimentation des enfants. L'intervieweur fait preuve, verbalement et non-verbalement, de manque d'intérêt et de désapprobation vis à vis des réponses de l'interviewée. Il n'est pas attentif lorsque la mère parle, il montre son impatience et l'interrompt brusquement plusieurs fois quand elle donne de longues réponses ou quand ses réponses ne correspondent pas à ce qu'il attendait.
L'interview appropriée	Une interview de groupe est réalisée avec 4 mères pour discuter de leurs idées et pratiques à propos de la diarrhée. L'intervieweur montre, verbalement et non-verbalement, son attention complète et son intérêt pour les réponses de chacune des mères. Elle encourage tous les membres du groupe à participer, pose de bonnes questions pour encourager les interviewées à expliquer d'avantage leurs réponses initiales et elle accepte toutes leurs réponses avec le même degré d'ouverture et d'enthousiasme.

A la suite de chaque jeu de rôle, on peut demander aux participants d'évaluer l'approche utilisée par l'intervieweur. Le groupe peut identifier les points forts et les points faibles relatifs à l'attitude et aux compétences de l'intervieweur et développer une liste d'enseignement à respecter lors de leurs propres interviews.

Stratégies du questionnaire

Dans les interviews, l'élément le plus important pour recueillir des informations est la question. Les membres de l'équipe devraient reconnaître qu'il y a des questions de différents types, que les différents types de questions suscitent des différents types de réponses et que certaines sont plus appropriées que d'autres pour les interviews approfondies.

- **Les questions fermées** doivent être utilisées de façon limitée.
Exemple : *Pensez-vous que le projet d'éducation nutritionnelle était utile?*
- **Les questions orientées** doivent être évitées.
Exemple : *Etes-vous d'accord que la formation des agents de la santé communautaire a été bien faite?*

- **Les questions à double réponse** doivent être évitées.
Exemple : Est-ce que les agents de santé communautaire ont participé activement aux séances de formation et ont mis en pratique ce qu'ils ont appris lorsqu'ils sont rentrés dans leurs communautés?

- **Les questions ouvertes, d'approfondissement et de suivi** doivent être utilisées au maximum.
Exemples :
 - Question ouverte : Quelles sont vos impressions sur les activités réalisées par les communicateurs traditionnels?
 - Question approfondie : Pourquoi dites-vous qu'ils étaient efficaces?
 - Question de suivi : Que pensent les autres dans le groupe à propos de ce que Mme Diallo vient de dire?

Les guides d'interview pour chaque catégorie d'interviewés sont les outils de base pour mener les interviews de groupe et individuelles. Comparé à un **questionnaire**, qui doit être suivi de façon rigide, le guide est d'un usage plus flexible. Si l'interviewé ne comprend pas assez bien l'une des questions dans le guide, l'intervieweur peut reformuler la question pour que son sens soit plus clair. Souvent, en plus des questions qui se trouvent dans le guide, l'intervieweur doit poser d'autres questions **d'approfondissement** et **de suivi** pour assurer que des informations précises et détaillées sont obtenues. Le but de ces questions est de recueillir des informations qui aideront à répondre aux **questions d'évaluation**. Le guide d'interview est un instrument que l'intervieweur doit utiliser de façon créatrice et flexible pour atteindre cet objectif.

Principes de prise de notes

Tout en sachant quels types de questions poser, il est important pour les intervieweurs de savoir aussi comment enregistrer les réponses reçues. Les principes suivants devraient servir de guide pour la prise de notes :

1. Les notes doivent être écrites à la première personne.
2. Les mots et les idées principales doivent être enregistrés.
3. Les phrases originales et descriptives doivent être enregistrées mot à mot comme des citations.
4. Les informations doivent être enregistrées exactement telles qu'elles ont été entendues et non pas "filtrées" selon les idées ou les valeurs des intervieweurs.
5. Autant de notes que possible doivent être prises.

6. Dans les interviews de groupe, les différentes opinions du groupe devraient être enregistrées.

Matériel pour le recueil de données à préparer pour chaque équipe de terrain

- copies des questions d'évaluation
- copies des guides d'interviews et d'observations
- feuilles de papier flipchart
- tablette porte-papier pour chaque membre de l'équipe
- stylos
- classeurs pour ranger les notes par catégories d'interviewés
- trombones, agrafes et agrafeuses

N'oubliez pas que chaque membre de l'équipe de terrain n'a besoin que d'un exemplaire de chaque guide d'interview et d'observation et un exemplaire des questions d'évaluation.

Il est préférable de fournir des stylos plutôt que des crayons aux membres des équipes de terrain. Le soir surtout, lorsque la lumière peut être faible, il est presque impossible de lire des notes écrites au crayon.

Etape 12 : Conduire des interviews et des observations

Une fois la session d'orientation terminée, la phase de collecte d'information sur le terrain peut commencer. Si possible, c'est une bonne idée de prévoir une journée de libre entre la fin de la session d'orientation et le départ sur les sites de collecte. Cela donnera aux membres de l'équipe, le temps de se reposer, après une semaine de travail intense et de prendre les dispositions nécessaires pour que leur situation familiale, etc... soit en ordre avant leur départ. Il est important, cependant, que l'orientation soit menée immédiatement avant la phase de recueil de données pour que les membres de l'équipe n'oublient pas les informations et les compétences qu'ils ont reçues.

Le calendrier journalier de recueil de données

Dans la plupart des cas, la plus grande partie de la collecte de données se fera par interviews. Il faut tenir compte de plusieurs considérations en préparant le calendrier d'interviews.

1. Les données collectées à chaque interview doivent être analysées le même jour qu'elles sont recueillies.
2. 2 à 3 heures sont nécessaires pour analyser les données recueillies au cours d'une interview de groupe et environ 1h1/2 pour une interview individuelle.
3. Il est plus facile pour l'équipe de mener les interviews le matin de façon à pouvoir terminer l'analyse des données à la fin de la même journée. Cependant, le moment de la journée où les interviews auront lieu devrait être décidé après discussion soit avec les personnes qui connaissent bien l'emploi du temps journalier des interviewés des groupes visés ou soit avec les membres du groupe visé eux-mêmes.

L'expérience nous a montré qu'il est d'habitude faisable pour une équipe composée d'un intervieweur et d'un ou deux preneurs de notes de mener une ou deux interviews de groupe ou deux ou trois interviews individuelles par jour. La préparation du calendrier journalier du travail de terrain doit tenir compte du temps qu'il faut pour : les déplacements vers les sites de collecte; les salutations des leaders communautaires; le rassemblement ou l'attente des interviewés; la conduite des interviews; le déplacement sur le lieu d'hébergement; les repas; les temps de repos; et les sessions de groupe d'analyse de données.

Pour l'atteinte des objectifs de l'évaluation, plus vous pouvez interviewer de personnes, mieux ça vaut. Cependant, vous devez vous assurer que vous avez assez de temps et d'énergie pour accomplir ce que vous prévoyez de faire et que les équipes survivent à la phase de terrain.

Contacts préliminaires avec les leaders communautaires ou organisations :

Une fois que le calendrier des interviews communautaires et des organisations est établi, des contacts préliminaires doivent être faits. Pour les sites communautaires, quelqu'un devrait aller sur chaque site et rencontrer les leaders communautaires. L'objectif de ces contacts est de leur expliquer le but des visites et de susciter leur collaboration pour organiser les interviews. Plus précisément, leur aide sera nécessaire pour identifier les interviewés potentiels et les inviter à participer. Par exemple, si des femmes ayant des enfants de moins de cinq ans doivent être interviewées, l'aide d'un leader communautaire serait nécessaire pour identifier ces femmes. Ces leaders auraient besoin d'informations détaillées sur : les caractéristiques et le nombre d'individus ou de groupes à interviewer; la date et l'heure de chaque interview.

Lorsqu'il s'agit d'interview de groupe, il est extrêmement important d'expliquer les raisons d'avoir des petits groupes de 6 à 10 personnes. Au niveau communautaire, quand une visite d'étranger dans la communauté est prévue, on croit généralement qu'ils seront impressionnés si le groupe est plus grand. Si des informations claires sont communiquées à chaque site concernant les objectifs et les attentes de l'équipe, l'équipe a plus de chance de trouver, à son arrivée, le type et le nombre approprié d'interviewés recherchés.

Conduite des interviews de groupe

Les étapes suivantes doivent être respectées dans la préparation et la conduite d'interview de groupe :

- 1) Avant le début de l'interview
 - Choisir un lieu calme et à l'écart
 - Vérifier les caractéristiques des participants au groupe
 - Limiter le nombre de participants à environ 10
 - Faire asseoir les participants en cercle
 - S'asseoir au même niveau qu'eux
- 2) Introduction à l'interview
 - Saluer les participants
 - Expliquer le but de l'interview
 - Les assurer de la confidentialité de leurs réponses
 - Encourager la participation de tous les membres du groupe
- 3) Animer la discussion de groupe
 - Mener l'interview dans la langue locale
 - Utiliser le guide d'interview pour structurer l'interview
 - L'interview devrait durer 1 h à 1h 1/2
 - Prendre autant de notes que possible
- 4) Conclure l'interview
 - Revoir le guide d'interview
 - Remercier les participants

Feedback sur le déroulement de l'interview

A la suite de chaque interview de groupe, il est utile que l'équipe de recherche passe 15-20 minutes à discuter du déroulement de l'interview de groupe ou de l'interview individuelle afin d'identifier les points forts ainsi que les problèmes éventuels et pour formuler des leçons pour améliorer les interviews ultérieures. L'analyse des données recueillies sera faite à l'Etape 13.

Questions suggérées pour session de feedback :

- 1) Quelles sont vos observations à propos de la participation des membres du groupe pendant l'interview? Quels comportements non-verbaux avez-vous observés qui évoquaient comment se sentaient les participants pendant l'interview? Y a-t-il eu des problèmes de participation de groupe? Que peut-on faire pour améliorer la participation des interviewés à l'avenir?
- 2) Comment était l'animation au cours de l'interview? Quels en étaient les points forts? Quels en étaient les points faibles? Comment l'animation peut-elle être améliorée à l'avenir?
- 3) Y avait-il des facteurs extérieurs au groupe qui ont distrait les participants? Comment ces problèmes peuvent-ils être résolus dans l'avenir?

Etape 13 : Analyser les informations recueillies

Une étape critique, comme vous pouvez l'imaginer, est l'analyse de toutes les informations recueillies de façon à ce qu'elles puissent être résumées, comprises et utilisées. Les données à analyser viendront des informations collectées au cours des interviews et des observations au niveau communautaire et organisationnel, des sources secondaires de données, et de l'expérience personnelle des membres de l'équipe d'évaluation avec le programme à évaluer.

Dans ce manuel, la collecte de données (Etape 12) et l'analyse de données (Etape 13) sont présentées comme deux étapes à part. En fait, ces deux étapes devraient avoir lieu en même temps. Comme nous l'avons vu plus haut, les données recueillies devraient être analysées le même jour, par catégorie d'interviewés pour chacune des questions d'interview. A la fin de la phase du travail de terrain, les conclusions des analyses journalières devraient être synthétisées pour chacune des questions d'évaluation.

Il est important de signaler que l'analyse de données est l'étape la plus difficile de tout le processus d'évaluation. Parmi tous ceux qui ont pris part à des évaluations participatives comme celle-ci ou à d'autres activités de recherches qualitatives, il n'y a aucun doute que l'analyse de données n'est pas facile quand on la compare à l'analyse de données quantitatives. Je vous dis ceci non pas pour vous affoler, mais pour vous aider d'avance à anticiper que l'analyse de données qualitatives sera assez difficile et pour vous encourager à penser sérieusement à la fois au choix de ceux qui participeront à l'évaluation et à l'orientation et à l'appui qu'ils recevront pour l'analyse de données. Dans cette optique, le choix du Coordinateur de l'Evaluation est particulièrement important. Ce doit être quelqu'un avec une expérience considérable dans le recueil et l'analyse de données qualitatives.

Méthode d'analyse des données qualitatives

Dans le recueil des données quantitatives, l'analyse des données est faite à la fin de la collecte d'information. Dans la recherche qualitative, l'un des principes capitaux veut que le recueil de données et l'analyse soient effectuées en même temps. Certaines personnes qui font des études et des évaluations qualitatives ne suivent pas cette règle, peut-être parce qu'ils pensent que ça sera plus facile à faire à la fin. Il y a deux raisons, cependant, pour que l'analyse de données soit faite au fur et à mesure de la phase de recueil de données.

L'analyse des données qualitatives doit entraîner un processus d'apprentissage *itératif* ou semblable à une spirale. Autrement dit, lors de l'analyse des données collectées au cours d'une interview, certains aspects de l'information peuvent ne pas être clairs et d'autres peuvent indiquer de nouvelles dimensions du sujet qui, à l'origine, n'ont pas été prise en compte dans les questions d'évaluation. Dans ces cas, les éléments inattendus compris grâce à l'analyse d'un jeu de données d'interview peuvent suggérer des modifications à apporter au contenu d'interviews ultérieures. Une deuxième raison pour laquelle il est important d'analyser immédiatement les données recueillies est que même si beaucoup de notes ont été prises, le facilitateur et celui qui prend les notes, ne peuvent pas écrire tout ce qui s'est dit. D'habitude, ces personnes ont des informations supplémentaires, à propos des connaissances et des attitudes des interviewés, qui ne font pas partie des notes. Donc, plus l'analyse des données est faite rapidement, plus il sera facile d'approfondir ces éléments du sujet étudié.

L'analyse de l'information qualitative est très différente et considérablement plus difficile que celle des données quantitatives. Dans l'analyse qualitative, il y a des indications mais pas de formules établies pour analyser les données. Le processus d'analyse des données peut être fascinant, mais est aussi exigeant en termes d'énergie intellectuelle et de créativité. Le processus d'analyse des données devrait être animé par quelqu'un avec des compétences à la fois en analyse de données qualitatives et en animation de travail de groupe. Dans cette situation, le rôle du chef d'équipe en tant que facilitateur du processus d'analyse de données est crucial et il/elle doit être choisi et préparé avec soin pour cette responsabilité.

La technique pour analyser les données qualitatives s'appelle **l'analyse de contenu**. Suivant l'analyse de contenu des données recueillies, des conclusions doivent être formulées pour chacune des questions d'évaluation. Le processus d'analyse implique l'identification de catégories de réponses qui se trouvent dans les données brutes.

Procédure pour l'analyse quotidienne de données

Le processus d'analyse quotidienne de données est structuré autour des questions d'interview posées à chaque catégorie d'interviewés. Par exemple, si en une journée l'équipe a mené des interviews individuelles avec deux infirmières et avec un groupe de communicateurs traditionnels (CT), les deux séries de données (infirmières et CT) seraient analysées séparément en utilisant les questions dans chacun des guides d'interview. Pendant l'analyse, l'équipe aura peut-être besoin de se référer aux questions d'évaluation pour éclaircir l'objectif des questions d'interview.

Tous les membres de l'équipe de terrain devraient participer à des sessions d'analyse de données. Pour analyser les données, je vous suggère d'utiliser une approche simplifiée de l'**analyse de contenu**, basée sur les cinq étapes suivantes. Le processus serait le même pour l'analyse des données recueillies par observation ou de sources secondaires.

Étape 1 : **Relire les questions d'interview.** Les questions d'interview devraient être lues au groupe une par une. Cela permettra aux membres de l'équipe de revoir chaque question d'interview et ses aspects les plus importants.

Étape 2 : **Lire les notes des interviews.** Les preneurs de notes devraient lire à haute voix les réponses trouvées dans les notes pour chaque question. S'il y a plus d'une série de notes, chaque série devrait être lue.

Étape 3 : **Discuter les réponses.** Le chef de groupe demande au groupe de discuter les informations comprises dans les notes, d'échanger d'autres commentaires faits par les interviewés qui n'ont peut-être pas été notés, pour clarifier exactement ce que les interviewés ont dit.

Étape 4 : **Catégoriser les réponses et résumer les résultats.** Ensemble le groupe identifie les catégories de réponses dans les données recueillies et résume les résultats de façon concise. L'exemple ci-dessous illustre un résumé des résultats pour une question d'interview.

Résumé des résultats pour une question d'interview

Que pensent les femmes de l'utilisation des chansons dans un projet d'éducation nutritionnelle?

Toutes les interviewées étaient d'accord que l'utilisation des chansons était utile et bien quelques-unes ont trouvé qu'elles étaient répétitives. Les résultats pour cette question de l'évaluation pourraient être rédigés comme suit :

“Les femmes interviewées ont dit à l’unanimité qu’elles aimaient les chansons, que c’était un moyen facile pour elles de comprendre et de mémoriser les messages d’éducation nutritionnelle. Quelques-unes des interviewées ont déclaré que les chansons étaient trop répétitives et que de nouvelles chansons devraient être introduites continuellement “ .

Comme l'illustre cet exemple, le résumé doit indiquer les tendances des réponses recueillies de façon à montrer si les attitudes et les idées exprimées étaient partagées par toutes les interviewées, la majorité, la moitié, une minorité ou quelques-unes. Alors que l'objectif n'est pas de quantifier les différents types de réponses, mais plutôt d'enregistrer les tendances.

Etape 5. **Identifier les informations qui ne sont pas claires ou manquantes.** Une dernière étape de la discussion de chaque question d'interview, laisse au groupe le soin de déterminer s'il y a des informations qui ne sont pas claires ou manquantes qu'il faudrait explorer dans des interviews futures. Chaque membre de l'équipe devrait prendre note des questions supplémentaires qui, sur décision de l'équipe, pourraient être ajoutées au guide d'interview.

Difficultés dans l'analyse de données de l'Évaluation de GAFNA

Les équipes de terrain ont fait un vaillant effort pour analyser et résumer les données selon les étapes proposées. Dans plusieurs cas, les équipes ont travaillé tard dans la soirée pour terminer l'analyse. Certains participants ont trouvé cette phase difficile parce qu'elle peut exiger une grande énergie intellectuelle et physique.

Synthèse de l'analyse des données

A la fin de la phase de terrain, au moins une journée devrait être prévue pour que chaque équipe de terrain puisse résumer ses résultats. Il est suggéré que pour cette tâche, une journée supplémentaire soit ajoutée à la période passée sur le dernier site de terrain. Soyez avisés que si vous pensez accomplir cette tâche quand l'équipe retournera au lieu de formation ou à la capitale, il y a des risques que tous les membres de l'équipe ne participent pas à plein temps et cela rendra la tâche infiniment plus difficile.

Dans une séance de travail où tous les membres de l'équipe sont présents, les résultats devraient être synthétisés pour chaque question d'évaluation. Dans cette séance, les questions d'évaluation devraient être lues une à la fois, les

résultats des différents groupes d'interviewés qui ont trait à chaque question devraient être lus à partir des analyses journalières (préparées dans l'étape 4 du processus d'analyse quotidien) et les résultats de l'équipe pour chaque question d'évaluation seront enregistrés.

Étape 14 : Résumer les résultats du travail de terrain

A la fin de la phase de recueil de données, les résultats des différentes équipes de terrain doivent être résumés. Pour chaque question d'évaluation, les résultats de chacune des équipes doivent être intégrés en un seul ensemble de résultats. Les chefs d'équipe en collaboration avec un membre de chaque équipe de terrain, si possible, devraient accomplir cette tâche. Tous les membres des équipes de terrain ne devraient pas participer à cette tâche parce que cela rendrait trop lourde la tâche. Cette tâche devrait prendre deux jours si le travail de groupe est systématiquement organisé, probablement par le Coordinateur de L'Évaluation.

Dans cette étape, pour chacune des questions d'évaluation, les représentants de chaque équipe de terrain devraient présenter les résultats de leurs équipes et un résumé compréhensif des résultats devrait être rédigé. Les énoncés des résumés devraient être concis et clairement exprimés pour qu'ils soient facilement compris sans avoir à se référer aux questions d'évaluation d'origine. Cette approche facilitera beaucoup la discussion des résultats par l'équipe d'évaluation tout entière dans l'étape 15.

L'expérience de GAFNA Exemples de résultats pour deux questions d'évaluation	
Question	Réponses
Dans quelle mesure la communauté a-t-elle contribué au projet ?	En termes de ressources humaines, les communautés ont fait une contribution considérable au projet : la participation des Communicateurs Traditionnels et des Comités de Gestion; la présence des mères aux séances. Cependant, elles n'ont pas fait de contribution financière au projet. Cette situation peut contribuer à la dépendance sur ceux de "l'extérieur" plutôt qu'à l'indépendance de la communauté.
Dans quelle mesure le projet était-il mené en collaboration avec le Ministère de la Santé ?	Le personnel du Ministère de la Santé questionné a déclaré que le projet d'Education Nutritionnelle est en accord avec la politique et les objectifs du Ministère. Cependant, l'un des médecins régionaux a dit que le programme était mené en "parallèle" aux programmes du Ministère de la Santé, plutôt que d'être une partie intégrante de leur programme. Il a déclaré que lui et son équipe espéraient pouvoir être plus impliqués dans la planification préliminaire de tels projets et que des réunions périodiques de coordination devraient être organisées à leur niveau

Les réponses pour chacune des questions d'évaluation devraient être saisies, de préférence en rapport avec chaque question. Pour l'atelier de la Phase IV, des exemplaires de l'ensemble des résultats devraient être préparés pour chacun des membres de l'équipe d'évaluation.

Phase IV : Atelier d'élaboration des enseignements tirés

Dans la plupart des évaluations de programmes, les évaluateurs extérieurs ont la responsabilité de formuler des recommandations basées sur les résultats de l'évaluation. Conformément au concept de l'évaluation participative, dans cette méthodologie les membres de l'Equipe d'Evaluation ont la responsabilité d'étudier les résultats et de formuler des recommandations. La participation de l'équipe à cette tâche est primordiale pour développer leur sens des recommandations et de susciter leur engagement pour les mettre en application. Dans cette phase, il est souhaitable que l'équipe d'évaluation formule des conclusions concernant la méthodologie participative.

Phase IV : Atelier d'élaboration des enseignements tirés**Etape 15 : Elaborer les enseignements tirés pour chaque question d'évaluation****Etape 16 : Appréciation de l'équipe sur la méthodologie participative**

Dans la Phase IV, tous les membres de l'équipe d'évaluation qui ont participé à la Phase II se retrouvent de nouveau pour 2-3 jours pour réaliser les Etapes 15 et 16.

Etape 15 : Elaborer les enseignements tirés pour chaque question d'évaluation

Tel qu'il a été dit auparavant, suivant l'approche d'apprentissage continu, le but principal d'une évaluation est de développer des enseignements qui peuvent être appliqués à l'avenir. Dans cette étape, les membres de l'Equipe d'Evaluation étudient les résultats préparés par les Equipes de Terrain et développent une série d'enseignement. Le rôle du Coordinateur de l'Evaluation, comme dans les autres phases du processus, est à la fois de structurer la tâche pour le groupe et de contribuer activement au développement des enseignements basés aussi bien sur des conclusions des équipes de terrain et que sur sa propre expérience avec d'autres programmes dans le même domaine.

Les enseignements développés par l'équipe devraient être basés non seulement sur les aspects négatifs du programme étudié, mais aussi sur les aspects positifs ou efficaces. Des enseignements importants peuvent être appris non seulement de ce qui ne marche pas bien mais aussi de ce qui a bien marché. Souvent les réussites des programmes d'évaluation ne sont pas suffisamment analysées et des enseignements n'en sont pas toujours tirés pour l'avenir.

Dans les évaluations qui utilisent cette méthodologie, typiquement, il y a un grand nombre de questions d'évaluation et donc un grand nombre de résultats. C'est pour cette raison, le travail en petit groupe réalisé lors de cette étape, doit être bien structuré pour que le groupe puisse effectuer ce travail en temps voulu. Il est suggéré que pour cette tâche les participants soient groupés selon les composantes du programme, dans les mêmes groupes dans lesquels ils ont déjà travaillé au cours des Etapes 7-9, pendant l'atelier de planification de l'évaluation. De cette façon, les membres de l'équipe qui ont développé les questions d'évaluation pour une certaine partie du programme étudieront les résultats et élaboreront des enseignements pour cette même partie.

Chacun des participants à l'atelier d'élaboration des enseignements tirés devrait recevoir une liste des résultats de l'évaluation pour les éléments du programme

qui revient à son groupe de travail. Il n'est pas nécessaire que tous les participants de l'atelier reçoivent des exemplaires de tous les résultats de l'évaluation car ils n'en auront pas besoin pour le travail de petit groupe et n'auront probablement pas le temps de les étudier pendant l'atelier. Par ailleurs, il vaut mieux présenter les résultats de l'évaluation ainsi que les enseignements tirés correspondantes sous forme de tableau, semblable à celle ci-dessous, et de les distribuer après l'atelier.

Encore une fois, il est important que chaque groupe de travail ait un facilitateur expérimenté qui encourage les membres du groupe à discuter systématiquement chacun des résultats et à formuler une ou plusieurs enseignements. Les compétences du facilitateur pour aider les groupes à développer des leçons claires et concises, sont d'une importance capitale. Plus les enseignements tirés seront clairs, plus il sera facile aux autres de les comprendre.

L'expérience de GAFNA	
Tableau 5 : Exemples de résultats d'évaluation et d'enseignements tirés	
Résultats d'évaluation	Enseignements tirés
<p><i>Développement des thèmes et messages d'éducation nutritionnelle</i></p> <p>Le développement des thèmes et messages sur la nutrition est basé sur deux excellentes études qualitatives et quantitatives sur les croyances et les pratiques des mères relatives au régime de la femme enceinte et à l'alimentation du jeune enfant</p> <p><i>Formation des communicateurs traditionnels (CT)</i></p> <p>La majorité des CT parlent le mandingue et une grande partie de la formation s'est effectuée en Mandingue. Cette formation n'était pas adaptée aux besoins linguistiques des Sarakolé et des Wolof qui n'ont donc pas bénéficié de la formation</p> <p><i>Les dotations en carburant pour les infirmiers</i></p> <p>Dans la plupart des cas, les infirmiers disent qu'ils/elles ont reçu leur dotation mensuelle (D35/mois). Cependant, dans plusieurs cas, les paiements arrivent en retard dans les provinces</p>	<p>Le développement des thèmes et des messages d'éducation nutritionnelle devrait refléter les croyances et les pratiques culturelles du groupe visé. Des études qualitatives approfondies sont particulièrement importantes comme base de développement du contenu éducatif</p> <p>Il n'est pas approprié de conduire un atelier dans une seule langue si tous les participants ne parlent pas couramment cette langue-là. S'il y a des différents groupes ethniques parmi les participants, la formation doit répondre aux besoins linguistiques de tous.</p> <p>Le système de distribution des dotations en carburant doit être revu de façon à assurer les paiements mensuels au moment voulu dans toutes les régions</p>

Exemples de résultats d'évaluation et d'enseignements tirés

Dans les évaluations antérieures, la participation des exécutants de programme au développement des enseignements de cette façon s'est avéré efficace. Les enseignements élaborés par les exécutants de programme ont tendance à être basés non seulement sur les résultats de l'évaluation mais aussi sur leur compréhension des priorités politiques, du contexte du programme, de la disponibilité des ressources, etc...

La participation entraîne un sens d'appartenance. On a vu que là où les exécutants de programme ont participé de cette façon à l'élaboration d'enseignements, ils n'ont pas seulement acquis une meilleure compréhension des résultats de l'évaluation et de la façon dont ils peuvent être utilisés, mais aussi un engagement plus solide à mettre les recommandations en pratique. Il est suggéré que tous les résultats et les enseignements tirés soient inclus dans le

rapport d'évaluation et présentés sous forme de tableau sur plusieurs pages semblable au tableau 5.

Etape 16 : Appréciation de l'équipe sur la méthodologie participative

Dans cette étape, tous les membres de l'équipe d'évaluation sont priés de donner leurs réactions sur le processus même d'évaluation. C'est l'occasion pour tous les participants d'élaborer des conclusions sur la méthodologie participative. Etant donné que cette méthode est une innovation, il est important de juger son utilité et d'en tirer des leçons pour l'avenir. Un instrument et/ou un exercice simple peuvent être élaborés pour permettre de mener cette analyse.

La justification pour l'utilisation de la méthodologie participative est d'abord que cette approche devrait contribuer au développement d'enseignements pratiques pour l'amélioration du programme et en deuxième lieu, au développement des compétences des personnes impliquées dans le processus. L'appréciation du processus d'évaluation devrait porter sur ces deux aspects ainsi que sur d'autres qui semblent importants au Groupe de Coordination de l'Evaluation.

Des techniques diverses peuvent être utilisées pour réaliser cette analyse, y compris : un questionnaire individuel écrit, une discussion en petits groupes ou une combinaison des deux. Le Groupe de Coordination de l'Evaluation peut être chargé de créer un instrument et/ou un exercice pour permettre de juger l'évaluation.

Dans l'évaluation du GAFNA, l'analyse des informations recueillies, grâce à un questionnaire individuel administré aux participants de l'évaluation, a révélé un nombre d'avantages de cette méthodologie. Ils sont illustrés par les citations dans le tableau suivant :

L'Expérience de GAFNA

Dans l'évaluation de GAFNA, les membres de l'équipe ont rempli un questionnaire individuel écrit sur leurs impressions du processus participatif d'évaluation. Voilà quelques-unes de leurs réponses :

Un forum de discussion

“L'évaluation a permis de créer un forum pour ceux qui ont participé aux différents niveaux d'exécution pour revoir nos efforts respectifs et pour décider ensemble comment améliorer la stratégie du programme ”. (*Josephy Jassey, Superviseur de Zone, GAFNA*)

Renforcer la collaboration au sein de l'équipe

“L'évaluation m'a aidé à comprendre que chaque individu croit que ses opinions sont importantes. En respectant le point de vue des autres membres de l'équipe, vous renforcez votre relation avec eux et tous les membres de l'équipe travaillent d'avantage ”. (*Baboucar Jobe, Assistant de Projet, GAFNA*)

Apprendre des autres

“J'ai appris grâce aux autres membres de l'équipe qui ont partagé leurs connaissances et leurs expériences avec moi ”. (*Malang Fofana, Assistant de Nutrition*)

A l'écoute de la communauté

“L'évaluation a créé un forum qui nous a permis d'écouter les points de vue, les critiques et les suggestions de la communauté pour bâtir une approche plus réaliste et appropriée à l'avenir ”. (*Muhamed Freeman, Superviseur de Zone, GAFNA*)

Démystifier l'évaluation

“Le mot évaluation a cessé d'être un mot à craindre parce que maintenant je sais comment préparer une évaluation pour arriver à des résultats fiables ”. (*Kinday Samba, Directeur de Projet, GAFNA*)

Enseignements pratiques pour l'avenir

“L'évaluation nous a aidé à développer des enseignements pratiques et compréhensifs pour les programmes futurs ”. (*Saihou Sanyang, Directeur de Projet, GAFNA*)

Evaluations futures

“Je ne peux pas insister assez sur l'importance d'appliquer ce type de méthode participative à l'avenir pour nous aider à améliorer nos programmes de nutrition ”. (*Bintou Keita Kunju, Département Alimentation et Nutrition*)

Observations et suggestions formulées par le Groupe de Coordination de l'Evaluation (GCE) sur le processus d'évaluation participative :

A la fin de l'évaluation, les membres du GCE ont développé quelques suggestions pour les évaluations futures.

Suggestions pour améliorer la méthodologie d'évaluation

- Le processus d'évaluation pourrait être divisé en deux parties et étalé sur une plus longue période.
- Une période devrait être prévue pendant la phase de l'atelier de planification pour permettre d'interviewer les membres de l'équipe d'évaluation eux-mêmes.
- Quelle que soit la durée de l'évaluation projetée, les équipes ne devraient pas commencer la recherche sur le terrain avant que l'équipe de coordination n'ait revu et approuvé la liste finale des questions d'évaluation et les guides d'interview.
- Pendant l'évaluation, le responsable du programme évalué devrait être libéré de ses responsabilités courantes pour lui permettre d'y participer.
- Le rôle du secrétariat doit être prévu longtemps à l'avance. Ce soutien est particulièrement important pendant les Etapes 7, 9, 14, 15, et 17.
- Les membres de l'équipe d'évaluation qui n'ont pas beaucoup d'expérience avec le projet et non plus avec les méthodes d'évaluations ne devraient pas être choisis comme facilitateurs principaux lors des deux ateliers. Ces personnes peuvent servir comme facilitateur de petits groupes lors de ces ateliers.

Phase V : Résumer les résultats de l'évaluation

Etape 17 : Résumer les résultats de l'évaluation et les enseignements tirés

Les résultats de l'évaluation et les enseignements tirés seront probablement longs. Il est donc essentiel qu'un résumé soit préparé. Le résumé peut être organisé autour des composants principaux du programme. Le Coordinateur de l'Évaluation, en collaboration avec l'un des membres du Groupe de Coordination, peut réaliser cette tâche. Si ceux qui sont choisis pour réaliser cette tâche sont bien organisés et savent écrire de façon succincte, ils devraient pouvoir terminer le résumé en 5-6 heures. Sinon, cela prendra plus longtemps.

Dans l'évaluation de GAFNA, les résumés ont été développés pour chacun des aspects importants du projet. Des exemples de résumés sur deux aspects du projet d'éducation nutritionnelle de GAFNA sont montrés dans l'encadré ci-dessous.

L'Expérience de GAFNA

- Suivi et supervision du projet :

Le suivi et la supervision des activités du projet sur le terrain sont réalisés mais jamais de façon systématique et fréquente. Cela est dû au fait que d'un part les rôles de suivi ne sont pas clairs, et d'autre part que les outils de suivi n'ont été jamais développés. A l'avenir, les rôles de suivi devront être définis et les outils de suivi élaborés. Les acteurs-clés du programme devraient assurer un suivi et une supervision efficace et systématique à tous les niveaux. Les activités de suivi et de supervision devraient inclure le suivi des mères dans les villages satellites

- Efficacité des trois stratégies d'éducation nutritionnelle :

L'équipe d'évaluation a conclu que la méthode la plus efficace pour promouvoir de bonnes pratiques nutritionnelles, consiste à utiliser des Communicateurs Traditionnels aussi bien que les infirmiers de dispensaire. Alors que les Communicateurs Traditionnels sont doués pour diffuser les informations de façon culturelle et dans la langue du milieu, la participation des infirmiers de dispensaire est importante pour renforcer les connaissances des Communicateurs Traditionnels sur les concepts de nutrition et pour les aider à organiser et à évaluer leurs activités.

Phase VI : Elaboration d'un plan d'action

Lorsqu'un programme en cours est évalué, les enseignements qui en sont tirés devraient être intégrés dans un plan d'action révisé. Dans l'idéal, le développement d'un plan d'action qui incorpore les enseignements tirés devrait être réalisé tout de suite après l'évaluation. Cette tâche devrait être exécutée par un groupe relativement petit, composé du Responsable du programme, d'un ou plusieurs agents de terrain et du Coordinateur de l'Evaluation. Cet exercice peut prendre un ou deux jours selon le niveau de détail inclus dans le plan.

Etape 18 : Elaborer un plan d'action basé sur les résultats de l'évaluation

Dans la plupart des évaluations, la dernière étape du processus consiste à développer des recommandations. Dans le cas où le programme évalué serait en cours, les résultats de l'évaluation devraient être intégrés dans le programme. Souvent, cependant, il y a un décalage entre le moment où les résultats d'une évaluation sont présentés et dans leur utilisation dans l'exécution d'un programme. Quelques fois, quand l'intégration des résultats est remise à "plus tard", elle ne se fait jamais. Beaucoup d'excellents rapports d'évaluation ont été gardés précieusement pendant des années sur les étagères des directeurs de programmes, ramassant de la poussière et n'ayant jamais servi.

Pour surmonter ce problème, nous proposons qu'à la fin de l'évaluation une étape soit incorporée, au cours de laquelle les grandes lignes d'un plan d'action

sont élaborées, basées sur les résultats et les enseignements tirés. Ce plan d'action devrait inclure les objectifs principaux du programme, les stratégies principales à renforcer, les activités à modifier ou à intégrer selon les résultats de l'évaluation. Toutefois, à ce stade, il n'est pas nécessaire d'achever le plan d'action, sinon de définir ses grandes lignes. L'expérience nous a montré que lorsque cette étape est incluse dans le processus d'évaluation, il y a une plus grande chance que les résultats de l'évaluation soient systématiquement intégrés dans l'exécution du programme. Bien sûr, cette activité prolonge de quelques jours la durée de l'évaluation.

Les détails relatifs à comment élaborer ce plan d'action ne sont pas discutés ici puisque chaque organisation a sa propre façon de le faire. Il est suggéré qu'un sous-groupe, issu de l'équipe d'évaluation, soit impliqué dans cette tâche. Le plan d'action qu'il développe peut être discuté plus tard avec le groupe élargi d'exécutants de programme si ceci est jugé convenable.

S'il n'est pas possible d'avoir une réunion de travail pour élaborer le plan d'action à la fin de l'évaluation, elle peut se faire plus tard. Il est souhaitable d'organiser une session d'au moins une demi-journée pour discuter le plan d'action à la fin de l'évaluation quand les enseignements tirés sont encore frais dans les esprits.

Phase VII : Finalisation du rapport d'évaluation, diffusion et discussion

Dans cette dernière phase, deux étapes importantes mais parfois fois négligées, sont incluses.

- Etape 19 : Rédiger le rapport d'évaluation
- Etape 20 : Diffuser et discuter les résultats d'évaluation avec les exécutants et collaborateurs du programme

Etape 19 : Rédiger le rapport d'évaluation

Une étape évidente, mais pas toujours achevée, c'est la préparation du rapport d'évaluation. Il est important qu'au début du processus d'évaluation (Phase I), la responsabilité d'écrire le rapport soit donnée à une ou plusieurs personnes qui feront partie de l'équipe d'évaluation et qu'une date limite soit fixée. Ceci est fréquemment oublié et peut retarder la finalisation du rapport.

Le contenu et le style, d'un rapport d'évaluation dépendent de comment sa fonction est définie. Doit-il simplement présenter les résultats de l'évaluation ou devrait-il également décrire le processus suivi ? Le plus souvent le contenu

des rapports d'évaluation se limite aux résultats et aux recommandations. Si, par contre, le rapport est conçu comme un "outil éducatif" qui peut aider le lecteur à comprendre la méthodologie employée, les étapes du processus méthodologique devraient être discutées également. Dans tous les cas, il est important qu'il soit écrit dans un langage simple pour être compris par tous les exécutants du programme.

Le rapport devrait inclure un "Résumé Exécutif" d'à peu près deux pages comprenant les résultats principaux et les enseignements tirés. Il est écrit à l'intention de ceux qui n'auront pas le temps de lire le rapport entier. Le Résumé Exécutif apparaît au début du rapport mais doit être écrit en dernier lieu.

Tous les enseignements tirés et le résumé des résultats préparés à la Phase IV devrait être inclus dans le rapport. Le plan d'action peut être volumineux et il faudra décider s'il est préférable de l'inclure dans le même document ou de le présenter séparément.

Etape 20 : Diffuser et discuter les résultats d'évaluation avec les exécutants et collaborateurs du programme

Un aspect important de toute évaluation est de s'assurer que les résultats sont communiqués à tous les exécutants et collaborateurs du programme. Il est primordial que tous ceux qui ont participé au programme soient non seulement informés des leçons importantes, mais aient aussi l'occasion de discuter des résultats. Dans la plupart des cas, un nombre limité d'exemplaires du rapport d'évaluation est imprimé et donc ils sont diffusés à une échelle limitée. Des alternatives à cette approche classique devraient être discutées et le Groupe de Coordination de l'Evaluation devrait développer un plan pour diffuser les résultats et les discuter avec tous les exécutants et collaborateurs importants du programme.

Des stratégies innovatrices pour diffuser les résultats de l'étude depuis le niveau central jusqu'au niveau de la communauté devraient être explorées. Quelques approches qui ont été tentées avec succès, comprennent :

- préparer des versions différentes du rapport d'évaluation pour des lecteurs différents. Par exemple, le rapport entier peut être distribué à un nombre limité d'exécutants de programme.
- un récapitulatif du rapport (d'environ 10 pages) peut être distribué à toutes les personnes qui ont participé d'une façon ou d'une autre à l'évaluation

- une feuille de renseignements de 2 pages peut être distribuée à large échelle à un grand nombre de personnes qui s'intéressent aux résultats principaux de l'évaluation et aux enseignements tirés
- mener des réunions avec les exécutants et collaborateurs du programme dans chacune des régions où le programme est exécuté pour discuter des enseignements tirés et leur application éventuelle
- demander aux agents de terrain qui ont participé à l'évaluation de retourner dans les communautés où les données ont été recueillies pour discuter des résultats et des recommandations avec leurs collaborateurs à ce niveau.

Il existe certainement d'autres façons originales de diffuser et discuter des résultats de l'évaluation avec les personnes intéressées.



C H A P I T R E I V

Conclusions à propos de la Méthodologie Participative

Dans plusieurs pays, l'expérience nous a montré que certaines contraintes associées aux méthodes d'évaluation traditionnelles peuvent être surmontées grâce à la méthodologie participative décrite dans ce manuel. Il y a certaines caractéristiques-clés de la méthodologie qui semblent contribuer à son efficacité.

Participation des exécutants de programme

En encourageant la participation des exécutants de programme (les utilisateurs de l'information et ceux qui prennent des décisions) dans toutes les phases de planification et de réalisation de l'évaluation, ils peuvent se sentir plus à l'aise lors de l'évaluation et s'en approprier les résultats.

Techniques simples de recueil de données

Grâce à l'usage de techniques simples de recueil et d'analyse de données, toutes les catégories d'exécutants de programme peuvent participer et développer des compétences de base dans la collecte des données.

Accent mis sur les enseignements tirés

L'évaluation met l'accent sur l'élaboration des enseignements tirés à partir de l'exécution du programme, les membres de l'équipe d'évaluation peuvent analyser plus ouvertement les réalisations et les contraintes rencontrées.

Renforcer la collaboration au sein de l'équipe

La participation des exécutants de programme de différents niveaux comme membres de l'équipe d'évaluation peut contribuer au développement de relations plus ouvertes au sein de l'équipe pendant l'évaluation, et ce sentiment accru de collaboration peut continuer au-delà de l'évaluation.

Impliquer des évaluateurs internes et externe

Le coordinateur externe apporte de l'objectivité et des compétences dans les méthodes de recueil de données et dans la facilitation de groupe. Il/elle dirige le processus et également participe comme un membre de l'équipe. Les évaluateurs internes apportent à l'évaluation leur connaissance approfondie du programme et leur désir de découvrir comment améliorer leur programme.

Recommandations pratiques pour l'avenir

Basées sur les résultats de l'évaluation, les membres de l'équipe élaborent des recommandations pratiques et concises liées à chacun des composants du programme. La participation des exécutants de programme dans cette tâche, aide à s'assurer que les recommandations sont réalistes et faisables.

Plan d'action révisé

L'évaluation ne prend pas fin avec la formulation des enseignements. Une dernière étape dans le processus est le développement d'un plan d'action révisé qui incorpore les enseignements tirés au cours de l'évaluation.

Expérience formatrice pour les exécutants de programme

Ceux qui ont fait partie des équipes dans les évaluations précédentes partagent l'avis que leur participation au processus entier d'évaluation a augmenté à la fois leur compréhension des composants et stratégies du programme et leurs compétences en matière d'évaluation de programme.

Expérience formatrice pour le coordinateur de l'évaluation

Chaque évaluation participative est l'occasion pour le coordinateur d'explorer des façons alternatives de structurer le processus et de renforcer les compétences des participants.



C H A P I T R E V

Conseils et application de la méthodologie de l'évaluation participative

La méthodologie de l'évaluation participative présentée dans ce manuel a été utilisée dans les programmes de santé et de nutrition dans des situations diverses. Elle est reconnue comme une approche efficace pour encourager la participation des exécutants de programme à l'évaluation de leurs propres programmes et pour le développement de leçons pratiques qui peuvent contribuer à l'amélioration des performances du programme. Cependant, le succès d'une évaluation suivant la méthodologie participative n'est pas automatique. Il dépend d'une série de facteurs liée à la disponibilité et à l'utilisation soigneuse des ressources humaines et autres. Ici nous vous rappelons un certain nombre de conseils, tous discutés en détail plus haut dans ce manuel, qui doivent être pris en considération si l'utilisation de la méthodologie doit aboutir aux résultats escomptés.

LIRE CE MANUEL A L'AVANCE : La meilleure façon d'éviter des problèmes dans la mise en application de l'évaluation participative est de faire en sorte que le coordinateur et le groupe de coordination lisent ce manuel à l'avance. L'importance de ce point ne doit pas être sous estimée. Si vous lisez soigneusement l'ensemble de ce manuel avant de commencer à organiser l'évaluation, beaucoup de problèmes peuvent être évités.

Choix du coordinateur de l'évaluation

En fonction des expériences précédentes, il semble que le facteur le plus important pour la réussite de l'évaluation participative est le choix d'un coordinateur approprié. La personne choisie pour cette tâche doit avoir de l'expérience dans les domaines de la recherche qualitative, de la formation et de l'éducation des adultes et d'animation de groupe. Il/elle doit être ouvert, flexible et avoir beaucoup d'énergie. Le manuel vous propose d'autres qualités à rechercher pour ce choix important.

Planification méthodique

Chaque étape du processus d'évaluation doit être soigneusement planifiée dans le temps. Les ressources humaines et matérielles requises doivent être prévues. La responsabilité pour chaque tâche à chaque étape du processus doit être clairement définie. Une fois que les organisateurs de l'évaluation ont lu ce manuel du début à la fin, ils auront une idée claire de ce qui les attend. Ce n'est qu'après cette lecture qu'ils pourront commencer à prévoir en détail comment organiser tout le processus.

Les facilitateurs de l'évaluation

Un facteur capital pour s'assurer que la participation soit structurée et productive pendant tout processus d'évaluation, c'est le choix des facilitateurs qui ont une expérience en matière d'animation de groupe. C'est bien d'impliquer différents collaborateurs du programme comme facilitateurs du processus d'évaluation, mais ils doivent être compétents et ils doivent être également orientés en avance et supervisés dans leur tâche. La responsabilité pour animer le groupe lors des plénières des deux ateliers de l'évaluation devrait être réservée à des personnes qui ont des compétences en animation ou alors des individus moins compétents peuvent faire équipe avec ceux qui maîtrisent ces compétences. Dans un groupe où il n'y a pas de bonnes facilitations, la participation anarchique peut entraîner des détours, la perte de temps précieux et la frustration chez tout le monde.

Coordination de la logistique sur le terrain

C'est peut-être l'aspect le plus compliqué de l'ensemble de l'organisation de l'évaluation. La planification des aspects logistiques pendant la phase de terrain doit commencer tôt et anticiper une série de facteurs/aspects développés dans ce manuel. La responsabilité pour l'organisation logistique doit être clairement définie avant la phase de terrain et être renforcée pendant cette phase là.

Etablir le calendrier de recueil et d'analyse de données

En établissant le calendrier journalier de recueil de données sur le terrain, il ne faut pas oublier que l'analyse de données qualitatives demande beaucoup de temps. En règle générale, l'analyse des données d'une interview prendra à peu près deux fois plus de temps que l'interview elle-même. Il est recommandé que le temps prévu pour le recueil de données lui-même, y compris les déplacements, soit limité à une demi-journée pour garder le reste de la journée à l'analyse des données collectées.

Compétences en matière de recueil et d'analyse de données

La plupart des équipes ont conclu que la partie la plus difficile de tout le processus d'évaluation est l'analyse des données qualitatives. Il est impératif que dans l'équipe d'évaluation, une personne au moins ait de solides compétences en matière de recueil et analyse de données qualitatives. Le coordinateur de l'évaluation doit impérativement posséder ces compétences. Une équipe de personnes qui aurait des compétences seulement dans le domaine des méthodes de recherches quantitatives affrontera beaucoup de problèmes en utilisant cette méthode qui est essentiellement qualitative.

Participation des directeurs de programme

Parfois, dans les évaluations participatives, les directeurs de programme ont tendance à déléguer trop de responsabilités pour la conduite de l'évaluation aux exécutants de programme. Le concept de participation des intéressés dans l'évaluation implique que les exécutants du programme et les directeurs soient activement engagés dans toutes les phases du processus. La participation des directeurs de programme est d'une importance primordiale pour assurer que leurs priorités et leurs opinions soient incorporées dans le processus d'évaluation.

Animateurs de groupes efficaces

Pour tous les travaux de groupe, pendant les ateliers et pendant le travail de terrain : des animateurs de groupes assez expérimentés sont nécessaires. Les personnes devraient avoir des compétences en écoute active, en stratégie de questionnaire et en synthèse. La présence de solides compétences en animation de groupe aidera à assurer que les groupes accompliront leurs tâches efficacement et dans les délais voulus.

Orientation du recueil de données

La méthodologie de l'évaluation est particulièrement adaptée à l'usage des programmes axés sur les communautés. Cependant, une évaluation de tels programmes devrait inclure le recueil de données non seulement au niveau de la communauté mais aussi auprès d'acteurs institutionnels qui sont engagés dans le programme. C'est seulement à partir d'une analyse des opinions et des attitudes des acteurs aussi bien institutionnels que communautaire que l'évaluation aboutira à une compréhension globale des succès et des contraintes du programme.

Chefs d'équipe de terrain expérimentés

Le succès de la phase de terrain dépend largement des compétences des chefs d'équipes. Ils doivent être sélectionnés avec soin en fonction de : leur résistance physique, leur capacité de motiver et de coordonner le travail d'équipe, leurs compétences en animation de groupe, leur compétence en matière analyse requise pour l'analyse de données qualitatives, et leur expérience dans le domaine du programme évalué.

Durée de l'engagement des membres de l'équipe

La méthodologie de l'évaluation constitue un processus d'apprentissage pour les membres de l'équipe d'évaluation qui ne peut être efficace que si cette équipe participe à tout ce processus. Cela exige que les individus choisis comme membres de l'équipe d'évaluation et les équipes de terrain soient disponibles pour participer à plein temps à toutes les étapes de l'évaluation correspondant à leur rôle respectif.

Soutien des responsables de l'organisation

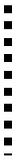
L'utilisation de la méthodologie participative sera efficace seulement si elle est comprise et soutenue par les responsables de l'organisation. Les directeurs institutionnels et du programme doivent comprendre les principes et les aspects pratiques de ce type de méthodologie et doivent assurer les ressources humaines et autres nécessaires. Sans leur soutien total, l'évaluation participative ne peut pas réussir.

Choix des membres de l'équipe d'évaluation

L'efficacité du processus d'évaluation et l'impact optimal des résultats de l'évaluation dépendent tous deux des personnes qui participent au processus. La sélection des participants, de ceux qui prennent des décisions et de ceux qui peuvent potentiellement utiliser les informations recueillies, doit être faite avec soin pour assurer que les personnes appropriées soient choisies pour participer au processus.

Défi

La méthodologie proposée dans ce manuel devrait être comme un cadre méthodologique. Ce cadre peut aider les personnes dans les programmes et institutions à réaliser des évaluations participatives en utilisant quelques-uns des éléments proposés et en modifiant d'autres. L'évaluation participative est un domaine neuf et les meilleures façons de l'utiliser restent à découvrir. Le défi pour nous tous est d'expérimenter et de développer des approches méthodologiques qui nous aident à identifier de façon efficace les succès aussi bien que les contraintes dans le programme, afin de pouvoir continuellement renforcer les stratégies de programmes.



CHAPITRE VI

Implication des communautés aux activités de suivi et d'évaluation

A. Pourquoi impliquer les membres de communauté dans les activités d'évaluation?

La participation des communautés à l'évaluation des programmes de santé et de développement est importante pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, leur participation devrait assurer que le point de vue subjective, des membres de la communauté, soit reflétée dans les résultats et les recommandations de l'évaluation.

En deuxième lieu, la participation des membres de la communauté dans les activités de suivi et d'évaluation (S&E), peuvent progressivement développer leurs compétences dans ce domaine. Dans n'importe quel effort visant à renforcer la capacité d'une communauté à gérer des programmes locaux de santé et de développement, des compétences en S&E en sont un élément important.

Troisièmement, les activités d'évaluation peuvent stimuler l'acquisition de connaissances de la part des membres de la communauté relatives à l'exécution d'un programme communautaire. De la même façon que la participation des exécutants de programme dans les activités d'évaluation peut stimuler *l'apprentissage organisationnel*, de même la participation de la communauté dans l'évaluation de programmes communautaires peut stimuler *l'apprentissage communautaire*. Grâce aux activités d'évaluation, les communautés peuvent systématiquement analyser leur expérience avec les programmes communautaires et formuler des leçons pour l'avenir.

Participation de la communauté à l'évaluation

- Assure que la vision subjective de la communauté est reflétée dans les résultats de l'évaluation

- Développe les compétences des membres de la communauté en S&E
- Stimule l'apprentissage de la communauté dans le cadre de la mise en exécution de programmes communautaires

Limites de la méthodologie d'évaluation participative

Dans le feedback reçu de ceux qui ont utilisé la méthodologie d'évaluation participative décrite dans les chapitres précédents, certains ont regretté que les membres de la communauté n'étaient pas pleinement impliqués dans le processus d'évaluation. Plusieurs ont demandé comment leur participation pourrait être accrue. Il est vrai que dans la méthodologie d'évaluation présentée dans ce manuel, le rôle des membres de la communauté est relativement limité. Dans la méthodologie l'accent est mis sur la façon dont les exécutants de programme peuvent être impliqués dans les activités d'évaluation qu'ils élaborent et mettent en application.

B. Quel rôle peut jouer les membres de la communauté dans l'évaluation participative ?

Dans la méthodologie de l'évaluation participative à sept phases, le rôle des membres de la communauté en tant qu'interviewés est très important bien que limité. Au moyen des interviews approfondies, les différentes catégories de membres de la communauté sont priées de donner leur opinion à propos :

- des points forts et des points faibles des activités du programme
- les rôles joués par les membres de la communauté et le personnel de développement
- les enseignements tirés basés sur la réalisation des activités antérieures
- les suggestions sur la façon de développer des activités futures au niveau communautaire

Dans les évaluations participatives réalisées dans le passé, ce type d'information recueillie à travers les interviews des membres de la communauté, s'est avéré très important. Dans les évaluations futures, l'implication des membres de la communauté en tant qu'interviewés continuera à être un élément important. Mais au-delà de leur rôle d'interviewé, "Comment les membres de la communauté peuvent-ils être plus actifs dans le suivi et l'évaluation de programmes communautaires ?"

Dans ce chapitre-ci, je vais tout d'abord aborder les obstacles à une plus grande participation communautaire dans la méthode d'évaluation présentée

dans ce manuel, et ensuite je vais décrire d'autres façons dont la communauté peut participer dans les activités de S&E de façon continue lors de l'exécution d'un programme.

Etant donné la façon dont la méthodologie d'évaluation participative est élaborée, il y a quatre raisons principales pour lesquelles il ne me semble pas faisable d'inclure les membres de la communauté dans l'ensemble du processus compris dans les sept phases.

Le manque de temps : Le processus d'évaluation en sept phases prend entre trois et quatre semaines à réaliser. Pour les membres de la communauté, le plus souvent c'est trop de temps pour eux à passer loin de leurs responsabilités communautaires et familiales.

La nécessité de savoir lire et écrire : Le processus d'évaluation dépend en grande partie de la capacité des participants à lire et à écrire. Y faire participer des personnes illettrées ou semi-lettrées, serait sans doute très frustrant pour elles.

Une tâche d'analyse intense : Le processus d'évaluation de trois ou quatre semaines implique un travail d'analyse intense. Même le personnel de développement trouve le processus d'évaluation mentalement fatigant. Il ne serait pas réaliste d'attendre la participation active des membres de la communauté dans l'ensemble du processus, d'intense activité cérébrale.

Thèmes de l'évaluation : Dans l'approche systémique proposée dans la méthodologie de l'évaluation, tous les aspects de la mise en application du programme sont examinés, y compris les questions administratives, logistiques et de gestion. Beaucoup de ces questions n'ont pas de pertinence directe pour les membres de la communauté et leur participation ne serait pas appropriée.

Pour plusieurs raisons, à mon avis, il n'est pas recommandé d'essayer d'impliquer les membres de la communauté en tant que partenaires à part entière dans ce processus d'évaluation en 20 étapes. Je recommande plutôt, d'identifier des moyens par lesquels les communautés peuvent participer aux activités de S&E d'une manière plus continue.

La discussion qui suit traite de trois questions concernant la participation de la communauté dans le suivi et l'évaluation (S&E) :

- Qui devrait être impliqué dans les activités de suivi et d'évaluation?
- Quand est-ce que les membres de la communauté doivent-ils être impliqués dans les activités de suivi et d'évaluation?
- Quelles méthodes peuvent être utilisées par et avec les membres de la communauté dans les activités de suivi et d'évaluation?

C. Qui devrait participer aux activités de suivi et d'évaluation au niveau communautaire?

Dans les programmes de santé et développement, les différentes catégories de membres de la communauté devraient être impliquées à la fois dans les études préliminaires et dans l'organisation des activités du programme. De même, divers groupes d'exécutant du programme de la communauté devraient participer à l'évaluation des activités au niveau de la communauté. Selon les activités à évaluer, les différentes catégories d'intéressés qui pourraient être impliqués dans les activités de suivi et d'évaluation (S&E) peuvent comprendre :

- des chefs et notables communautaires
- des leaders informels de la communauté (ce sont souvent des femmes)
- des hommes
- des femmes
- des jeunes
- des membres de groupes différenciés selon le sexe, l'ethnie et la caste.

Les activités de suivi et d'évaluation devraient assurer que les voix de tous les groupes de la communauté soient entendues.

D. A quel moment les membres des communautés devraient-ils participer aux activités de suivi et d'évaluation?

Les programmes de santé communautaire doivent chercher à engager les membres de la communauté à participer aux activités d'évaluation de façon continue. Ils peuvent être impliquer :

- Dans le recueil de données préliminaires
- Pendant la mise en application du programme
- Lorsque le soutien extérieur à un projet/programme se termine
- Au cours de chacune de ces étapes, des approches différentes peuvent être utilisées pour encourager la participation de la communauté aux activités de suivi et d'évaluation.

E. Quelles approches et méthodes peuvent être utilisées par et avec les membres de la communauté dans les activités de suivi et d'évaluation?

Quatre approches assez différentes sont utilisées pour impliquer les membres de la communauté dans les activités de suivi et d'évaluation. Dans chaque approche, le degré de responsabilité assumé par le personnel de développement et les membres de la communauté varie. Les quatre approches sont décrites dans le texte qui suit et sont résumées dans le tableau 6.

Les communautés peuvent jouer plusieurs rôles différents dans le suivi et l'évaluation des programmes communautaires :

1) Les membres de la communauté collectent des données

L'approche utilisée le plus fréquemment pour engager les communautés dans les activités de suivi et d'évaluation est celle où le personnel de développement décide quelles données recueillir, il crée des outils simples de recueil d'information et il forme les membres de la communauté sur la façon d'utiliser ces outils. Des exemples d'outils sont :

- Un tableau dans lequel les accoucheuses traditionnelles enregistrent les naissances et les morts

- Un tableau sur lequel les agents de santé communautaire inscrivent les cas de diarrhées, les traitements utilisés et les résultats

Généralement, une fois que les membres de la communauté ont recueilli ces données, les techniciens de développement ont la responsabilité de les analyser et de formuler des conclusions. Dans quelques cas, les membres de la communauté analysent les données eux-mêmes et tirent leurs propres conclusions. Dans beaucoup de cas, ce type de participation est plutôt superficiel et pas particulièrement utile ou significatif pour les membres de la communauté eux-mêmes. Bien que le rôle de la communauté soit limité dans cette approche, leur participation au recueil de données aide les exécutants de programme à suivre les activités communautaires.

2) Les membres de la communauté en tant qu'interviewés

Une deuxième approche à la participation de la communauté dans le suivi et l'évaluation est celle où des personnes extérieures interviewent les membres de la communauté pour comprendre leurs opinions. Cela est fait à travers des interviews individuelles ou de groupe ou à travers des discussions. De telles interviews peuvent avoir lieu soit au début, soit au milieu, soit à la fin des activités d'un projet. Quelques exemples comment cette approche peut être utilisée sont :

- Les interviews de groupe pourrait-être menées avec des femmes qui font partie de la communauté pour recueillir leurs avis sur des activités d'un projet de santé maternelle.
- Les interviews individuelles pourrait-être menées avec des chefs communautaires pour connaître leur avis un projet de santé infantine et la mesure dans laquelle ils y ont participé.

Tableau 6 : Quatre approches pour impliquer les communautés dans le suivi et l'évaluation		
Approche	Responsabilité	Formation et Suivi nécessaires des membres de la communauté
<p>Les membres de la communauté collectent des données :</p> <p>Les agents de développement élaborent des instruments simples de recueil de données. Les membres de la communauté recueillent les données. Les agents de développement ou les membres de la communauté analysent les données.</p>	<p>Les agents de développement avec l'aide des membres de la communauté</p>	<p>Formation initiale et suivi continu.</p>
<p>Les membres de la communauté en tant qu'interviewés</p> <p>Les agents de développement recueillent les informations des membres de la communauté sur leurs avis, leurs priorités et leur feedback sur les activités du programme.</p>	<p>Les techniciens extérieurs à la communauté coordonnent le recueil de données, les analysent et formulent leurs propres conclusions</p>	<p>Aucun</p>
<p>Les membres de la communauté analysent et tirent des conclusions eux même en utilisant les instruments de RAP et de APA</p> <p>Les agents de développement animent les activités de Recherche et Action Participatives (RAP) et d'Apprentissage Participatifs et d'Action (APA). Les groupes communautaires analysent l'information qu'ils ont fournie eux-mêmes et tirent leurs propres conclusions à propos des situations présentes et des stratégies et solutions futures.</p>	<p>Les agents de développement animent le processus. Les communautés analysent leurs propres données et formulent leurs propres conclusions</p>	<p>Aucun</p>
<p>Les communautés s'auto évaluent</p> <p>Les membres de la communauté définissent eux-même des critères pour évaluer les activités du programme. Ils recueillent les données, les analysent et formulent</p>	<p>Les agents de développement leur donnent de l'appui. Les</p>	<p>Formation et suivi intensifs</p>

Tableau 6 : Quatre approches pour impliquer les communautés dans le suivi et l'évaluation		
Approche	Responsabilité	Formation et Suivi nécessaires des membres de la communauté
leurs propres conclusions.	membres de la communauté ont la responsabilité principale pour le recueil et l'analyse de données	

Aubel : 1999

- 3) Les communautés analysent et tirent leurs propres conclusions en utilisant les instruments RAP et APA

Une troisième approche comprend l'utilisation d'exercices et d'outils visuels simples par les agents de développement avec les groupes des membres de la communauté pour les encourager à analyser leur propre situation, leurs priorités, etc.... Ces techniques, RAP et APA sont des méthodes de Recherche et d'Action Participatives (RAP) ou d'Apprentissage Participatives et d'Action (APA). Elles sont utilisées pour stimuler l'apprentissage à la fois des membres de la communauté et des agents de développement.

Objectifs des instruments de RAP et de APA

- Permettre aux membres de la communauté d'exprimer leurs avis et leurs priorités pour l'avenir
- Permettre aux agents de développement d'écouter et de dialoguer avec les membres de la communauté pour mieux comprendre leur vie, leurs perceptions, leurs problèmes et leurs priorités.

Une variété d'activités de RAP/APA ont été développées à des fins différentes. Ils peuvent être utilisés pour les activités de suivi et d'évaluation à des moments différents : au début de la réalisation du projet, pendant et à la fin. En comparaison avec la deuxième approche (voir ci-dessus), la participation des membres de la communauté est plus grande lorsque les activités de RAP/APA sont utilisées. Ces instruments exigent que les membres de la communauté prennent davantage de responsabilité pour analyser leurs propres idées et tirer leurs propres conclusions pour l'avenir.

Quelques-unes des activités de RAP/APA, qui peuvent être utilisées avec les groupes communautaires pour suivre et évaluer les activités à ce niveau-là, sont énumérées ci-dessous. Quelques-unes peuvent être utilisées comme des activités de pré- et de post- recueil de données, avant et après que les interventions du programme aient été réalisées.

- **Carte communautaire** : pour comprendre les perceptions de la communauté à propos de leur environnement, de leurs ressources naturelles et humaines, des problèmes et des ressources dont ils disposent.
- **Répartition graphique (courbe ou secteur) des tâches et du temps journalier par genre** : pour comprendre les tâches et l'emploi du temps journalier des femmes et des hommes.
- **Classification des problèmes de santé** : pour comprendre comment les membres de la communauté classifient les problèmes de santé communautaire en termes de fréquence, gravité, etc....
- **Arbre de problèmes** : pour comprendre les idées des communautés sur les causes et les conséquences de problèmes prioritaires de santé.
- **Schéma du corps** : pour comprendre la perception de la communauté sur les différentes parties du corps et leur fonctionnement.
- **Calendrier des aliments** : pour comprendre la disponibilité des aliments pendant les différentes saisons de l'année
- **Etude de cas cliniques** : pour connaître les stratégies adoptées par les membres de la communauté face aux différents problèmes de santé décrits dans de courtes études de cas
- **Jeux de rôle et histoires** : pour stimuler l'analyse de groupe de situations problématiques liées à la santé, décrits dans des sketches ou des histoires.
- **Visites d'observation guidées/commentées** : pour comprendre comment les membres de la communauté perçoivent les ressources et les problèmes de leur environnement.

(Au Chapitre VII vous trouverez plusieurs références qui contiennent davantage de renseignements sur les techniques et les instruments de RAP/APA et comment les utiliser exactement.)

Les techniques RAP/APA sont utiles non seulement pour recueillir des informations et comprendre les réalités et les avis d'une communauté, mais aussi pour stimuler une discussion sur l'action qui devrait être prise. Une étape finale importante dans l'utilisation des techniques RAP/APA est de discuter des actions que les communautés elles-mêmes et les agents de développement peuvent entreprendre pour résoudre les problèmes et les besoins révélés par ces exercices.

4) Les communautés s'auto évaluent :

Une dernière approche à la participation des communautés au suivi et à l'évaluation est celle où les communautés définissent leurs propres critères pour évaluer les activités et les programmes communautaires et utilisent ces éléments pour réaliser leurs propres évaluations des activités communautaires. Eventuellement les groupes communautaires peuvent définir eux même les critères pour évaluer les différents aspects des programmes tels que :

- Le degré de réalisation des buts et des objectifs prévus
- L'efficacité des leaders
- L'efficacité dans la mobilisation des ressources
- L'efficacité dans la gestion des activités organisées.

Dans cette approche, l'objectif à long terme est de permettre aux communautés d'être capables de développer et de mener des activités de suivi et d'évaluation elles-mêmes. Au départ, un appui considérable est demandé de la part des agents de développement pour aider les membres de la communauté à développer leurs compétences en matière de suivi et d'évaluation.

Deux exemples des types de critères que les communautés pourraient définir elles-mêmes pour évaluer les activités communautaires menées.

- Comité de Santé Villageois (CSV) : Les agents de développement pourraient facilement demander aux membres du comité de santé de définir les critères pour évaluer l'efficacité de leur propre comité. Sans parler de "critères" en soi, les membres du comité pourraient être priés de définir les caractéristiques d'un "comité de santé qui fonctionne bien" et d'un "comité de santé qui ne fonctionne pas bien". Pour déterminer dans quelle mesure leur comité fonctionne bien ou non, ils pourraient se rencontrer régulièrement pour discuter des caractéristiques de leur comité comparées à leur définition d'un comité efficace.

Exemples de critères définis par la communauté pour évaluer l'efficacité des CSV (Comités de Santé Villageois) :

- a) présence régulière aux réunions du comité
 - b) réalisation de toutes les tâches prévues
 - c) travail coopératif avec d'autres membres de la communauté
- Agents de Santé Communautaire (ASC) Les membres de la communauté pourraient être priés de définir leurs attentes vis à vis des ASC, c'est à dire ce qu'ils voudraient qu'ils fassent. Ils pourraient décider eux-mêmes comment ils vont évaluer le travail des ASC et avec quelle fréquence.

Exemples de critères définis par la communauté pour évaluer la performance des ASC :

- a) informer 100% des femmes ayant des enfants de 0-23 mois, des jours de vaccination dans le village
- b) mener une démonstration de cuisine chaque mois avec les femmes
- c) mener une séance de santé chaque mois avec les hommes

Exemple d'exercice de groupe : Définir et juger de l'efficacité du groupe

- Définir l'efficacité d'un groupe : Un groupe communautaire peut décider que deux caractéristiques-clés du "fonctionnement efficace d'un groupe" sont :
 - Participation à la prise de décision
 - Engagement actif de tous les groupes pour réaliser les activités prévues
- Juger de l'efficacité d'un groupe : Pour juger de la "participation aux prises de décision", les membres de la communauté pourraient estimer leur propre efficacité sur une échelle de un à cinq :
 - 1) jamais
 - 2) rarement
 - 3) quelques fois
 - 4) souvent
 - 5) toujours

Dessiner une échelle de cinq points, soit par terre soit sur une feuille de papier flipchart, chaque membre du groupe indique son appréciation, soit en utilisant

un petit caillou (mis par terre) soit un stylo-feutre (sur le papier flipchart). Une fois que tous les membres ont inscrit leur opinion, les résultats de l'évaluation sont discutés et le groupe décide comment travailler ensemble de façon plus efficacement à l'avenir

Si les leaders de la communauté sont suffisamment encadrés, s'ils peuvent apprendre à faciliter ces types d'exercices d'évaluation eux-mêmes.

Conclusions et conseils liés à la participation de la communauté aux activités de Suivi et d'Évaluation :

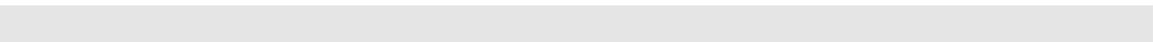
- Tous les projets/programmes devraient viser à augmenter progressivement la capacité des leaders et des membres de la communauté pour qu'ils puissent développer et animer des activités d'évaluation eux-mêmes.
- Une plus grande participation des membres de la communauté aux activités de suivi et d'évaluation exige davantage d'efforts de la part des agents de développement pour développer la capacité des membres de la communauté.
- L'efficacité de pratiquement toutes les activités de suivi et d'évaluation, réalisées soit avec, soit par les communautés dépend en grande partie des compétences d'animation de groupe des agents de développement ou des membres de la communauté.
- Les programmes peuvent envisager une série de différentes activités de suivi et d'évaluation portant sur les différents aspects de la mise en application du programme et réalisées à des moments différents. Les membres de la communauté n'ont pas nécessairement besoin d'être impliqués dans toutes les activités d'évaluation.
- Les méthodes et les instruments de suivi et d'évaluation développés pour être utilisés avec les communautés doivent être simples. En même temps, ils devraient stimuler l'analyse en critique chez les membres de la communauté.
- Il n'y a pas de recette précise sur la façon de développer des activités de suivi et d'évaluation et de les utiliser auprès des communautés. La créativité et l'expérimentation continue sont nécessaires pour développer des approches et des instruments qui sont utiles à la fois pour les communautés elles-mêmes et pour les exécutants de programme.
- Avant une évaluation compréhensive de programme (décrite au Chapitre III), des activités d'évaluation complémentaires peuvent être menées avec les communautés, et les résultats de ces activités peuvent être incorporés aux efforts d'évaluation globale.
- Les méthodes et les instruments pour mener le suivi et l'évaluation devraient produire des informations qui non seulement contribuent à

l'apprentissage organisationnel mais aussi encouragent **l'apprentissage communautaire**.



C H A P I T R E V I I

Références



Les références suivantes, qui sont organisées par matières, seraient utiles pour ceux qui veulent en lire davantage sur l'élaboration et la réalisation des évaluations participatives et autres types d'études communautaires.

Méthodes de recherche qualitative

Agar, M. H. *Speaking of Ethnography*. Sage Pub., Beverly Hills, 1986.

Bogdan, R. C. & S. K. Biklien. *Qualitative Research for Education : an introduction to theory and methods*. Allyn & Bacon, Boston, 1982.

Patton, M. Q. *Creative Evaluation*. Sage Pubs., Beverly Hills, 1981.

Patton, M. Q. *Qualitative evaluation methods*. Sage Pubs., Beverly Hills, 1980.

Patton, M. Q. *How to use qualitative methods in evaluation*. Sage Pubs., Newbury Prk, 1987.

Techniques d'interviews de groupe

Aubel, J. A. *Guidelines for planning and conducting studies using the group interview technique*. International Labor Organization, Genève, 1993. (Disponible en anglais, français, espagnol et chinois)

Kumar, F. *Conducting Group Interviews in Developing Countries*. AID Program Design and Evaluation Methodology Report No. 8, USAID, Washington D.C., 1987.

Krueger, R. A. *Focus Groups : a Practical Guide for Applied Research*. Sage, Newbury Park, 1988.

Morgan, D. L. *Focus groups as qualitative research*. Sage, Newbury Park, 1988.

Procédures Rapides de Recherche (PRR), Recherche et Action Participatives (PRA) et Apprentissage Participatif et Action (APA)

Chambers, Robert. *Whose Reality Counts? Putting the first last*. Intermediate Technology Publications, Londres, 1997.

Scrimshaw, S. et E. Hurtado. *Rapid assessment procedures for nutrition and primary health care*. U. N. University, Tokyo/UNICEF/UCLA Latin American Center, 1987. (Disponible au UCLA Latin American Center, University of California, Los Angeles, California 90024.)

Srinivasan, L. *Tools for Community Participation : A Manual for Training Trainers in Participatory Techniques*. PROWESS/UNDP. New York 1990. Disponible en anglais, français et espagnol chez PACT/New York. Le manuel est accompagné d'une vidéo. Disponible seulement en français et en anglais.

Scoones, I.J. Thompson, I. Guijt, et J.N. Pretty. *Participatory Learning and Action*. Intermediate Technology Publication, Londres 1996

Dynamique de groupe/animation de groupe

Bolton, R. *People Skills*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979.

Miles, M. B. *Learning to Work in Groups : A Practical Guide for Members and Trainers*. Teachers College, Columbia Univ., New York, 1981.

Vella, J. *Learning to Listen : A guide to adult non-formal education*. Center for International Education, Univ. of Massachusetts, Amherst, 1979.

L'évaluation participative/évaluation de programme

American Council of Voluntary Agencies for Foreign Service. *Evaluation Sourcebook for Private and Voluntary Organizations*. New York, 1983.

Fetterman, David M., Shakeh J. Kaftarian et Abraham Wandersman. *Empowerment Evaluation : Knowledge and tools for self-assessment and accountability*. Sage Pub., Thousand Oaks, 1996.

Fuerstein, Marie Therese. *Partners in Evaluation*. MacMillan Education, Londres, 1986.

Patton, Michael. *Utilization-Focused Evaluation*, Edition 3. Sage Pub., Thousand Oaks, 1997. (La 3ème édition est substantiellement revue et augmentée comparée aux Editions 1 et 2).

Rugh, Jim. *Self-Evaluation : Ideas for Participatory Evaluation of Rural Community Development Projects*. World Neighbors, 5116 N. Portland Ave., Oklahoma City, Oklahoma, 1986.



**Child Survival
Technical Support**

ORC Macro
11785 Beltsville Drive
Calverton, MD 20705-3119
(301) 572-0823
csts@macroint.com



Catholic Relief Services

209 West Fayette Street
Baltimore, MD 21201-3443
(410) 625-2220 or 1-800-235-2772