

MEAL DPro

Guide pour le suivi, l'évaluation, la redevabilité
et l'apprentissage pour les professionnels du
développement

Publisher

Le guide MEAL DPro a été rédigé et produit par Humentum, Humanitarian Leadership Academy et Catholic Relief Services. PM4NGOs est le partenaire de conception, l'éditeur et l'hôte de MEAL DPro.

PM4NGOs, DPro, et leurs symboles sont des marques de PM4NGOs.

ISBN: 979-8-9863189-0-5

Cette œuvre est soumise à la licence internationale Creative Commons Attribution-NonCommercial

4.0. Selon les termes suivants :

Attribution – Vous devez donner le crédit approprié, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que le concédant de licence vous cautionne ou cautionne votre utilisation.

Non-commercial – Vous ne pouvez pas utiliser le matériel à des fins commerciales.

Pour voir un exemplaire de cette licence, allez à <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Informations sur la version :

Version 1.0, janvier 2019

Remerciements

À tous ceux qui ont contribué à la création, à la relecture et à la correction de ce guide.

Au groupe de travail MEAL DPro qui a permis de définir la portée, le contenu et la gestion de cette initiative : Lupe Staigers, Paul Saitoti, Velida Dzino-Silajdzic, Marianna Hensley, Jenny Haddle, Alexandra Causton et Heather Dolphin.

Les outils et diagrammes présentés dans MEAL DPro sont une sélection d'outils déjà largement utilisés dans les secteurs du développement, de l'humanitaire et de l'environnement. L'étude de cas du projet PDI de la rivière Delta utilisée tout au long du guide a été créée à partir d'un amalgame de cas et d'exemples développés par Humentum, PM4NGOs, Catholic Relief Services, Mercy Corps, l'OMS et l'UNICEF.

Cette initiative n'aurait pas été possible sans le soutien de Catholic Relief Services. Nous sommes également redevables à la Humanitarian Leadership Academy et aux Professionals in Humanitarian Assistance and Protection (PHAP) pour leurs encouragements et leur soutien.

Auteurs

Ce guide a été rédigé par Mike Culligan et Leslie Sherriff, avec la contribution de Clara Hagens, Guy Sharrock et Roger Steele.

Sigles et abréviations

CAQDAS	logiciel d'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur
CRS	Catholic Relief Services
ICT4D	technologies de l'information et de la communication pour le développement
LAD	discussion d'apprentissage pour l'action
Logframe	cadre logique
MEAL	suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
MFR	mécanisme de feedback et réponse
MOOC	formation en ligne ouverte à tous
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	organisation non gouvernementale
OS	objectif stratégique
PDI	personne déplacée interne
PHAP	Professionals in Humanitarian Assistance and Protection
PIRS	fiche de référence des indicateurs de performance
PMP	plan de gestion de la performance
PSEAH	prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels
RGPD	règlement général sur la protection des données
RI	résultat intermédiaire
SMART	spécifique, mesurable, atteignable, en rapport, limité dans le temps
TdC	théorie du changement
TDR	termes de référence
TIC	technologies de l'information et de la communication
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
WASH	eau assainissement et hygiène

Table des matières

Introduction.....	1
Le MEAL : un facteur clé pour la réussite des projets	1
Chapitre 1 : Le MEAL dans les projets	3
1.1 Qu'est-ce que le MEAL ?.....	3
Suivi et évaluation	4
Redevabilité et apprentissage	5
1.2 Le modèle des phases du MEAL	7
1.3 Normes éthiques dans le MEAL.....	8
1.4 Thèmes transversaux dans le MEAL	9
Participation	9
Réflexion critique.....	10
1.5 Adapter le MEAL DPro	11
Chapitre 2 : Concevoir les modèles logiques.....	13
2.1 Introduction.....	13
2.2 Qu'est-ce qu'un modèle logique ?.....	14
2.3 Théorie du changement	15
2.4 Éléments d'une théorie du changement	16
2.5 Cadre des résultats	24
2.6 Cadre logique (Logframe)	30
2.7 Énoncés d'objectifs (Colonne 1)	31
2.8 Hypothèses (Colonne 4)	32
2.9 Indicateurs (Colonne 2)	34
Indicateurs standard ou adaptés ?	37
Indicateurs quantitatifs ou qualitatifs ?.....	40
2.10 Méthodes de mesure (Colonne 3).....	42
Équilibrer le coût et la complexité des méthodes de mesure	46
Chapitre 3 : Planifier les activités MEAL	50
Introduction.....	50
Section A : Outils de planification du MEAL	51
3.1 Plan de gestion de la performance	52

Énoncés d'objectifs et indicateurs	53
Collecte de données : Méthodes, fréquence, responsabilités et personnes interrogées	56
Moyens d'analyse	56
Utilisation des données	59
3.2 Tableau de suivi des indicateurs de performance	62
3.3 Diagramme de flux du mécanisme de feedback et réponse	65
3.4 Plan d'apprentissage	69
3.5 Outils de planification pour les communications MEAL	76
3.6 Planification des évaluations	81
Tableau récapitulatif des évaluations.....	83
Termes de référence de l'évaluation.....	86
Section B : Le MEAL dans la gestion des projets	88
3.7 Le MEAL dans le calendrier du projet.....	88
3.8 Le MEAL dans le budget du projet.....	89
Chapitre 4. Collecter les données MEAL.....	93
4.1 Qualité des données	93
4.2 Élaborer des outils de collecte des données.	95
Outils de collecte de données quantitatives : Questionnaires	96
4.3 Créer des échantillons	101
Échantillonnage aléatoire.....	101
Échantillonnage ciblé.....	106
4.4 Utiliser les outils de collecte de données	109
4.5 Gérer les données.....	110
Saisie des données.....	111
Nettoyage des données.....	112
Stockage et sécurité des données	113
Chapitre 5. Analyser les données MEAL	116
5.1 Introduction à l'analyse des données	117
5.2 Principes de base de l'analyse des données quantitatives	118
Mesures de fréquence.....	120
La moyenne	124

Analyse inférentielle	130
La contribution : une alternative à la causalité	133
Erreurs dans l'analyse quantitative	134
5.3 Principes de base de l'analyse des données qualitatives	135
5.4 Visualisation des données	139
5.5 Interprétation des données quantitatives et qualitatives	142
Limitations des données à prendre en compte pour l'interprétation	143
Chapitre 6 : Utiliser les données MEAL	147
6.1 Introduction	147
6.2 Gestion adaptative	147
6.3 Rapports d'activité	149
6.4 Utiliser des données du projet PDI de la rivière Delta	150
Glossaire	152

Notes:

Introduction

Le MEAL : un facteur clé pour la réussite des projets

Les organisations de développement, de conservation et d'aide humanitaire gèrent leur travail par le biais de projets. Leurs bureaux comprennent des équipes de projets qui rédigent des documents de projet, élaborent des plans, mettent en œuvre des activités et suivent la progression et l'impact. Pour prospérer et réussir, ces organisations doivent acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour bien gérer leurs projets.

La manière dont chaque organisation gère ses projets est unique et reflète sa culture, ses systèmes, ses politiques et ses activités programmatiques. Néanmoins, tous les modèles de gestion des projets ont au moins une chose en commun :

Un suivi, une évaluation, une redevabilité et un apprentissage (MEAL) solides sont essentiels à la réussite des projets.

Le *Guide du MEAL DPro* aide les équipes à concevoir, planifier et mettre en œuvre le MEAL dans leurs projets. Il donne des conseils et des outils clairs et pratiques qui peuvent être immédiatement appliqués à leur travail.

Le guide est rédigé à l'intention des membres des équipes de projets travaillant dans le secteur du développement, de l'humanitaire et de la conservation, qui ne sont pas spécialistes en MEAL. Il est destiné aux chargés de projets, aux administrateurs de projets, aux coordinateurs de projets et aux autres membres de l'équipe. Il aidera également les responsables de MEAL qui sont peut-être nouveaux dans le secteur ou qui ont de nouvelles responsabilités.

En tant que membre d'une équipe de projet, vous pouvez vous demander : « *Suis-je responsable du MEAL ? N'est-ce pas pour cela que nous avons des spécialistes du MEAL ?* » Si les équipes de projet comportent souvent des spécialistes techniques du MEAL qui appuient leurs projets, un bon MEAL est la responsabilité de tous ceux qui participent à la conception, à la planification et à la mise en œuvre d'un projet.

Vous devrez comprendre quels sont les compétences et les outils fondamentaux qui vous permettront de contribuer à la conception et à la planification des systèmes MEAL, ainsi qu'à la collecte, à l'analyse et à l'utilisation de vos données MEAL. Vous n'aurez pas à faire tout cela seul. En tant que gestionnaire de projet ou membre d'une équipe de projet, vous collaborerez avec les spécialistes techniques du MEAL pour que vos systèmes soient solides et que les données MEAL de votre projet soient exactes et actuelles.

N'oubliez pas, cependant, que si le rôle des spécialistes du MEAL est important, votre rôle est indispensable, car vous avez les connaissances pratiques nécessaires pour appliquer le MEAL au niveau du projet. Cette compréhension vous aidera à déterminer si les systèmes et les données sont solides ou

non et quels sont les domaines où il y a des possibilités d'amélioration. Cette connaissance pratique et pragmatique est essentielle à la réussite du projet.

La bonne nouvelle est que si vous lisez cette introduction, vous avez déjà fait le premier pas pour améliorer vos compétences en matière de MEAL.

Chapitre 1 : Le MEAL dans les projets

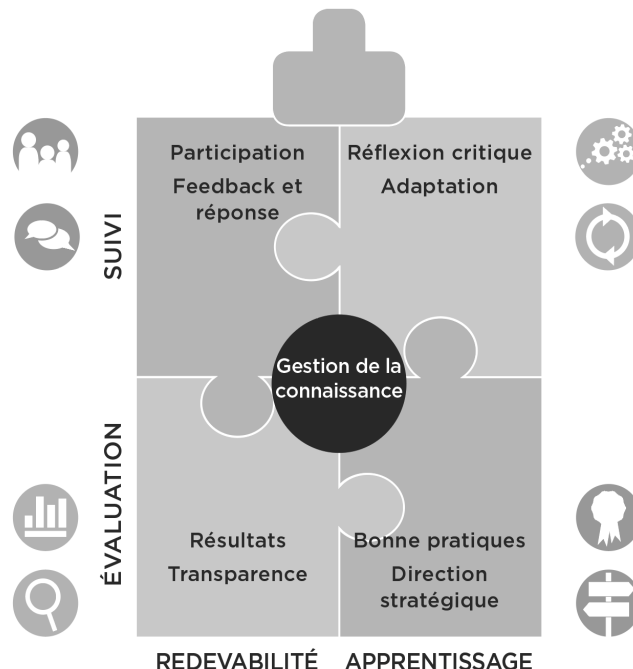
À la fin de ce chapitre, vous pourrez :

- ✓ Définir les éléments, la structure et l'objectif du MEAL
- ✓ Expliquer les avantages d'un système MEAL solide
- ✓ Décrivez la relation entre le MEAL et la gestion des projets
- ✓ Identifier les cinq phases du MEAL
- ✓ Décrivez les normes et principes éthiques applicables au MEAL
- ✓ Comprendre l'importance de la participation et de la réflexion critique dans les processus MEAL

1.1 Qu'est-ce que le MEAL ?

Représentez-vous le MEAL comme un puzzle composé de quatre pièces. Chaque pièce - suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage – a sa place et son but uniques, mais le système MEAL n'est efficace que lorsque les pièces sont alignées, reliées et fonctionnent ensemble.

Figure 1 : Le puzzle du MEAL¹



¹ Catholic Relief Services. 2015. *ProPack I : Le dossier projet de CRS, Guide pour la conception de projet à l'attention des gestionnaires de projets et de programmes de CRS.*

Pour répondre à la question « *Qu'est-ce que le MEAL ?* » commençons par explorer les deux premières lettres, M&E pour Monitoring et Évaluation, en français Suivi et Évaluation.

Suivi et évaluation

On parle souvent du suivi et de l'évaluation ensemble, comme s'il s'agissait d'un seul concept inséparable. Ce n'est pas le cas. Ils ont chacun des objectifs et des processus distincts :

Suivi La collecte continue et systématique de données pour fournir des informations sur la progression du projet.

Évaluation L'évaluation systématique, axée sur l'utilisateur, de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'un projet en cours ou terminé.

L'une des différences entre le suivi et l'évaluation est liée aux questions qu'ils posent (et auxquelles ils répondent). Par exemple, la plupart des projets souhaitent mesurer leur progression et leurs réalisations dans les trois domaines suivants : couverture du projet, processus du projet et résultats du projet. Ces trois domaines peuvent être explorés à travers les activités de suivi et d'évaluation. Cependant, les questions posées pour explorer ces domaines par le biais du suivi seront très différentes des questions posées lors de l'évaluation.

Figure 2 : Questions de suivi et questions d'évaluation

Domaine d'intérêt	Questions de suivi	Questions d'évaluation
Couverture du projet	« Combien de personnes ou de communautés ont été touchées ? »	« Le projet touche-il (ou a-t-il touché) les personnes qui en avaient le plus besoin ? Sinon, pourquoi pas ? »
Processus du projet	« Les processus de projet ont-ils permis d'achever les activités dans les délais et le budget prévus ? »	« Le projet a-t-il investi de manière efficace et appropriée son temps et son budget pour mener à bien ses activités ? »
Résultats du projet	« Le projet a-t-il réussi à atteindre les cibles prévues pour ses effets escomptés ? »	« Comment les effets obtenus ont-ils varié selon les différents groupes dans la zone cible ? »

Toutefois, la différence entre les activités de suivi et d'évaluation ne se limite pas aux questions posées. Elles diffèrent également en termes d'objectif, de fréquence, de calendrier et d'utilisation des données.

Figure 3 : Comparer les objectifs et le processus du suivi et de l'évaluation

	Suivi	Évaluation
Objectif	Suivi des intrants, des activités et de la progression en direction la réalisation des effets et des impacts convenus	Estimation systématique et objective du mérite et de la valeur ou de l'importance d'un projet en cours ou terminé
Fréquence	Régulière et continue pendant la mise en œuvre du projet	Rencontres périodiques et ponctuelles pendant et, si le financement le permet, après la mise en œuvre du projet
Responsabilité	Les activités sont menées par des membres de l'équipe de projet	Les activités sont souvent dirigées de l'extérieur, mais doivent impliquer la participation active du personnel du projet
Utilisation des données	Guide pour prendre des décisions en temps utile et des mesures correctives à court terme pour soutenir la gestion adaptative	Identification des corrections de trajectoire possibles Contribution à l'apprentissage organisationnel à plus long terme

Si le suivi et l'évaluation diffèrent en termes d'objectifs et de processus, il est important de reconnaître les liens qui existent entre eux. Par exemple, les activités de suivi peuvent générer des données qui pourront être utilisées pour aider à répondre aux questions d'évaluation. Inversement, si un projet fait une évaluation à mi-parcours et recommande des changements destinés à améliorer le projet, les activités de suivi pourront permettre de déterminer si les recommandations de l'évaluation améliorent le projet et ses effets.

Redevabilité et apprentissage

Bien qu'il soit crucial de collecter et d'analyser les informations de suivi et d'évaluation, un système MEAL n'est efficace que lorsque les équipes de projet **utilisent** ces données pour démontrer et améliorer l'efficacité, l'efficience et, en fin de compte, les effets et l'impact de leurs projets. Bref, les données de suivi et d'évaluation doivent toujours être utilisées pour éclairer les décisions de gestion, qui, à leur tour, favorisent la redevabilité et l'apprentissage.

La redevabilité est un terme largement utilisé dans le domaine du MEAL et en dehors de celui-ci et elle est parfois définie différemment selon le contexte. Le présent guide utilise la définition suivante :

Redevabilité : Engagement à équilibrer les besoins de toutes les parties prenantes (participants du projet, bailleurs de fonds, partenaires et l'organisation elle-même) et de répondre à ces besoins dans les activités du projet.

Les projets faisant preuve de redevabilité sont plus pertinents, ont plus de chances d'être soutenus par les parties prenantes et, en fin de compte, auront plus d'impact. Un engagement pour la redevabilité exige que les équipes de projet prennent des mesures proactives et réactives pour répondre aux besoins des principales parties prenantes du projet tout en produisant les résultats du projet.

Les projets choisissent la redevabilité s'ils encouragent :

- **La communications transparentes** : Partager les informations et les résultats du suivi et de l'évaluation avec les communautés, les partenaires, les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes.
- **L'alignement avec les normes** : Démontrer que le travail du projet a été mené conformément aux exigences acceptées du bailleur de fonds et aux meilleures pratiques MEAL.
- **La réactivité** : Établir des canaux par lesquels les parties prenantes peuvent faire part de leurs réactions, idées, suggestions et plaintes et s'engager à donner une réponse appropriée sur la manière dont leur contribution éclaire les décisions relatives au projet.
- **La participation** : Encourager les différents types de parties prenantes à contribuer à des degrés divers au lancement, à la définition des paramètres et à la conduite de MEAL.

L'apprentissage exige d'impliquer différentes parties prenantes dans une discussion réfléchie sur ce qui fonctionne ou pas, dans les efforts pour atteindre les objectifs déclarés.

Apprentissage Avoir une culture et des processus en place qui permettent une réflexion intentionnelle. L'objectif de l'apprentissage est de prendre des décisions plus judicieuses.

Ces discussions réfléchies doivent utiliser les données du suivi et de l'évaluation comme base pour leur structure et leur contenu.

Les projets apprennent :

- **En encourageant l'apprentissage** : en utilisant tout travail du projet comme une occasion d'apprentissage, en encourageant l'apprentissage, en montrant l'exemple et en le récompensant.
- **En encourageant un esprit de curiosité** : en établissant un lieu de travail qui encourage à poser des questions, à être curieux et à remettre en question les hypothèses, dans un esprit d'apprentissage.
- **En intégrant les processus d'apprentissage** : en incluant des éléments d'apprentissage concrets, par exemple l'utilisation de listes de contrôle pour susciter l'apprentissage, et des questions d'apprentissage dans les ordres du jour des réunions.
- **En encourageant la gestion adaptative** : en analysant rapidement et fréquemment les données du suivi et de l'évaluation, en cherchant activement à comprendre les données du projet et en

utilisant les données probantes pour guider les décisions et les ajustements à la conception, à la planification et à la mise en œuvre des projets.

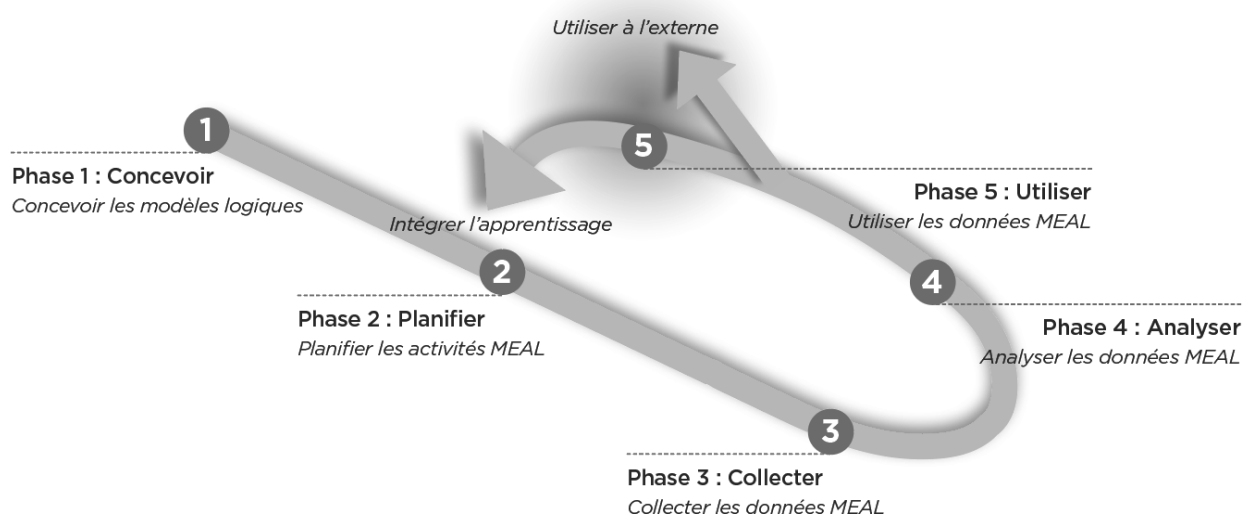
- **En partageant l'information** : en utilisant ce qui est appris dans le projet comme base pour de meilleures pratiques dans l'organisation et dans le secteur.

1.2 Le modèle des phases du MEAL

Alors, à quoi ressemble un MEAL solide dans la pratique ? L'objectif du reste de ce guide est de répondre à cette question. Cependant, nous pouvons commencer à y répondre en voyant comment le MEAL interagit avec le cycle du projet en général.

Le MEAL est présent et continu à chaque phase d'un projet : des premières étapes de la conception du projet jusqu'aux dernières activités de sa clôture. Les activités MEAL du projet sont organisées en cinq phases, qui sont décrites dans la figure 4.

Figure 4 : Les cinq phases du cycle MEAL



Phase 1 : Concevoir les modèles logiques du projet

La première phase du cycle MEAL consiste à concevoir des modèles logiques – théorie du changement, cadre de résultats et cadre logique – qui montrent comment le changement souhaité se produira. Ces modèles établissent les bases solides pour le MEAL car ils expliquent le changement que le projet cherche à réaliser, les étapes par lesquelles le changement se produira et la manière dont il sera mesuré.

Phase 2 : Planifier les activités MEAL

En partant des bases du MEAL établies dans les modèles logiques, on devra élaborer des plans plus détaillés et plus complets pour le MEAL. Il existe un certain nombre d'outils pour aider à

planifier le MEAL. Ceux que vous utiliserez dépendront de la taille et de la complexité du projet. Néanmoins, quelles que soient la taille et la complexité du projet, il est important que les activités, les budgets et les calendriers MEAL soient intégrés et alignés sur le plan plus général du projet.

Phase 3 : Collecter les données MEAL

Une fois la planification du MEAL terminée, on devra élaborer et utiliser des outils pour collecter des données de qualité qui mesurent la progression et aident à prendre des décisions et à apprendre en temps utile.

Phase 4 : Analyser les données MEAL

L'analyse des données est faite pendant et après la mise en œuvre du projet selon les plans d'analyse établis pendant la phase de planification du MEAL.

Phase 5 : Utiliser les données MEAL

Pour être utiles, les données relatives MEAL doivent être utilisées. Les données sont utilisées en interne pour informer les décisions de gestion et en externe pour informer les communications et promouvoir la redevabilité.

Ensemble, les cinq phases du MEAL forment une boucle qui favorise une redevabilité et un apprentissage continus et intentionnels. Votre projet doit utiliser les données MEAL pour revoir périodiquement la logique, la conception et la mise en œuvre du projet et de son système MEAL. De plus, en fonction de ce que vous aurez appris, vous devrez actualiser la conception initiale du projet et ajuster le système MEAL en conséquence, si nécessaire.

1.3 Normes éthiques dans le MEAL

Lorsque les systèmes MEAL sont conçus et mis en œuvre correctement, les projets ont la capacité de suivre la progression, de prendre des décisions éclairées et d'accroître l'impact des projets.

Cependant, si les activités MEAL sont mal faites, elles peuvent avoir un certain nombre d'effets négatifs, notamment (mais pas exclusivement)

- Faire perdre des ressources au projet et du temps aux participants en posant de mauvaises questions ou en collectant des données qui ne seront pas utilisées.
- Compromettre la sécurité et le bien-être social des participants en ne respectant pas les normes de confidentialité et d'anonymat.
- Réduire l'impact du projet – et même risquer de le diriger dans une mauvaise direction – en ne collectant pas et en n'analysant pas les données MEAL du projet qui sont nécessaires pour améliorer les opérations et la stratégie du projet.

Reconnaissant qu'un MEAL mal mis en œuvre a le potentiel de causer de graves problèmes, de nombreuses organisations ont créé des principes éthiques qui doivent être respectés pour garantir un

niveau élevé de conduite professionnelle. Bien que ces principes varient d'une organisation à l'autre, la plupart comprennent les thèmes suivants² :

Représentation Toutes les populations, y compris les populations vulnérables et marginalisées, ont le droit d'être comptées et représentées de manière adéquate dans les données.

Consentement éclairé La participation aux activités de collecte de données doit être volontaire. Les participants ont le droit d'être informés du processus et de la manière dont les données seront utilisées et de recevoir les résultats de cette activité. Lorsqu'on travaille avec des enfants et certains adultes, les participants peuvent ne pas être en mesure de donner leur consentement légal ; dans ces cas, il peut être nécessaire d'obtenir le consentement du parent ou du tuteur légal et l'assentiment du sujet.

Vie privée et confidentialité Les pratiques de collecte et de stockage des données doivent préserver la vie privée des participants et la confidentialité de leurs opinions.

Sécurité des participants Les participants ne doivent pas être exposés à des risques pour leur sécurité du fait de leur participation au travail de collecte de données.

Quantité minimale de données L'équipe du projet doit s'assurer que les données collectées dans le cadre du MEAL du projet correspondent directement aux besoins du projet, en gardant la portée des activités MEAL aussi simple que possible et en se concentrant uniquement sur les données spécifiques nécessaires pour répondre aux questions MEAL.

Utilisation responsable des données Les projets doivent établir et suivre des politiques pour protéger les données qu'ils collectent et établir des procédures pour que les données soient utilisées de manière appropriée, stockées en toute sécurité et détruites lorsqu'elles ne sont plus nécessaires.

1.4 Thèmes transversaux dans le MEAL

Tout au long de ce guide, vous trouverez des références à deux thèmes transversaux qui doivent être intégrés dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des activités MEAL : la participation et la réflexion critique. Quand les équipes encouragent la participation et la réflexion critique, elles investissent en fait dans un impact durable et s'attaquent à certains des problèmes les plus difficiles qui se posent quand on mène des activités MEAL. Ainsi, tout au long de chaque phase du cycle MEAL, le guide utilise des encadrés pour mettre en évidence les possibilités d'améliorer les processus MEAL grâce à la participation et à la réflexion critique.

Participation

Les bons processus MEAL intègrent, du début à la fin, les points de vue de diverses parties prenantes externes.

² Adapté de : Oxfam, 17 février 2015 : [Responsible program data policy](#).

Partie prenante Quelqu'un qui, en raison de sa position ou de son rôle, a un intérêt dans le projet et/ou une influence sur le projet.

Les parties prenantes peuvent s'engager à différents niveaux de participation, depuis donner quelques conseils ou un peu de feedback jusqu'à une participation active et importante à la conception et à la mise en œuvre des méthodes et des outils de collecte de données. Une partie prenante peut être une organisation partenaire ou un participant au projet. Il peut aussi s'agir d'un bureau gouvernemental local ou de l'institution bailleuse de fonds du projet. Les parties prenantes varieront en fonction du contexte local.

La participation des parties prenantes à la planification et à la mise en œuvre du MEAL présente de nombreux avantages. Un MEAL participatif aide à :

- S'assurer que les résultats du MEAL sont pertinents dans le contexte local.
- Aider les parties prenantes à mieux comprendre et à mieux s'approprier leur propre stratégie et processus de programme ; ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et pourquoi.
- Renforcer les capacités locales en matière de MEAL.
- Contribuer à l'amélioration de la communication et de la collaboration entre les acteurs du projet qui travaillent à différents niveaux de la mise en œuvre.
- Promouvoir une allocation plus efficace des ressources.³

Réflexion critique

Les bons processus MEAL ont besoin, du début à la fin, d'un engagement constant en faveur de la réflexion critique.

Réflexion critique Processus de réflexion clair, rationnel, ouvert à différentes opinions et fondé sur des faits.

En pratique, la réflexion critique exige que les équipes de projets appliquent les comportements suivants quand elles conçoivent, planifient et mettent en œuvre les activités MEAL :

- Une volonté d'identifier les hypothèses qui façonnent la réflexion et influencent les actions.
- Un désir de tester dans quelle mesure les hypothèses sont correctes et fondées.
- Une capacité à poser des questions réfléchies pour approfondir la compréhension.
- Une ouverture à des perspectives multiples, parfois contradictoires, reflétant des compétences, des expériences et des données probantes différentes.
- Un engagement à la réflexion et à l'analyse pour guider les actions.⁴

³ Adapté de : Aubel J. 1999. *Participatory program evaluation manual*. CRS et the Child Survival Technical Support Project.

⁴ Brookfield SD. 2012. *Teaching for critical thinking*. Jossey-Bass.

L'un des avantages de l'application de la réflexion critique aux activités MEAL est qu'elle contribue à réduire le risque de partialité dans les données en révélant certaines hypothèses sur lesquelles on a peut-être basé son approche.

Biais Toute tendance ou déviation systématique par rapport à la valeur réelle.

Les experts chevronnés du MEAL savent qu'ils ne pourront jamais éliminer tous les biais de leurs données. Les gens ne sont pas des machines et aucun système ne sera parfait pour collecter, analyser, interpréter et communiquer des données. Cependant, en adoptant les comportements de réflexion critique décrits ci-dessus, les équipes peuvent agir délibérément pour réduire les biais et améliorer la qualité des données du projet.

Il y a de nombreux types de biais qui peuvent influencer sur les données ; certains chercheurs ont identifié jusqu'à 50 catégories de biais ! L'exploration de toutes ces catégories n'entre pas dans le cadre de ce guide. Cependant, nous reviendrons sur ce sujet tout au long du guide. Au fur et à mesure que nous introduirons les outils et les processus MEAL, nous identifierons les zones potentielles de biais qui doivent être reconnues et gérées pour que vous puissiez travailler avec des données de la meilleure qualité possible.

1.5 Adapter le MEAL DPro

Chaque projet est différent et ses systèmes MEAL reflèteront un certain nombre de facteurs, notamment les politiques et la culture d'une organisation pour le MEAL, le contexte du projet, la valeur et la durée du projet, les exigences des bailleurs de fonds en matière de MEAL, ainsi que la complexité du projet et les risques associés.

Utilisez et adaptez les outils et les processus du MEAL DPro en fonction de votre contexte. Par exemple, si vous gérez un projet complexe et de grande envergure, vous pouvez décider de préparer un plan d'analyse complet pour le MEAL. Toutefois, les plus petits projets peuvent renoncer à préparer un plan d'analyse distinct pour le MEAL et inclure des activités d'analyse dans leur plan de gestion de la performance (cf. chapitre 3).

Pour vous aider à adapter le MEAL DPro, le guide présente une étude de cas, le projet personnes déplacées (PDI) du fleuve Delta. Cette étude de cas est basée sur un certain nombre d'enseignements tirés de plusieurs projets et sera revisitée à plusieurs reprises tout au long du guide afin de donner des exemples pratiques de la manière d'utiliser les modèles, les outils et les processus MEAL dans un projet.

Figure 5 : L'étude de cas du projet PDI de la rivière Delta

Contexte

UNITAS, une organisation non gouvernementale (ONG), travaille dans la région de la rivière Delta depuis 10 ans. Elle s'efforce de réduire les maladies d'origine hydrique en travaillant avec les communautés pour installer des latrines et des systèmes d'approvisionnement en eau. Elle a

également mis en œuvre des campagnes de changement de comportement visant à améliorer les pratiques d'assainissement et de nutrition. UNITAS entretient de solides relations dans la région de la rivière Delta et dispose d'un réseau de partenaires qui s'étend aux ministères, aux ONG et aux organisations communautaires.

L'équipe a été contactée par un bailleur de fonds pour participer à une initiative visant à répondre aux besoins des personnes déplacées internes qui se sont installées dans la région au cours des 12 derniers mois. Sur la base d'une analyse préliminaire de la situation, UNITAS et le bailleur de fonds ont identifié trois problèmes centraux qui doivent être traités :

1. Les familles déplacées n'ont pas accès à des possibilités de production agricole ni à des activités génératrices de revenus.
2. Les femmes et les enfants déplacés n'ont pas accès à des aliments nutritifs.
3. Il y a une incidence accrue de maladies d'origine hydrique chez les personnes déplacées par rapport aux familles des communautés environnantes.

Le bailleur de fonds finance trois partenaires de mise en œuvre pour lutter contre les problèmes décrits ci-dessus. UNITAS est l'un de ces trois partenaires et il lui a été demandé de concentrer ses efforts sur la réduction de l'incidence des maladies d'origine hydrique chez les personnes déplacées.

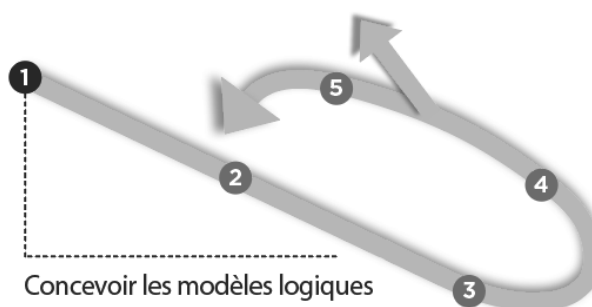
Chapitre 2 : Concevoir les modèles logiques

2.1 Introduction

La première étape pour établir les bases du système MEAL consiste à créer des modèles logiques pour le projet.

En termes simples, un modèle logique est un instantané de la manière dont le projet est censé fonctionner. Un modèle logique efficace ne doit pas être un plan détaillé et complet. Cela vient plus tard. Au contraire, un modèle logique donne une vue d'ensemble qui répond à des questions comme

- Quel est l'impact que vous souhaitez obtenir ?
- Comment pensez-vous que le changement se produira ?
- Quelles sont les hypothèses qui doivent se vérifier pour que le changement se produise ?
- Comment allez-vous mesurer et suivre la progression ?



Ces questions vous semblent-elles familières ? Elles devraient, car ce sont aussi les questions fondamentales que vous devez vous poser lorsque vous concevez le système MEAL pour votre projet.

En pratique, un projet élabore plusieurs modèles logiques. Ensemble, les modèles s'alignent pour définir la manière dont le projet est censé fonctionner. Ce chapitre explore trois modèles logiques de projet couramment utilisés : la théorie du changement (TdC), le cadre de résultats et le cadre logique (Logframe).

À la fin de ce chapitre, vous pourrez :

- ✓ Décrire comment les modèles logiques de projet contribuent à établir une base solide pour le MEAL
- ✓ Comparer les éléments, la structure et l'objectif des théories du changement, des cadres de résultats et des cadres logiques
- ✓ Expliquer pourquoi on identifie des hypothèses dans les modèles logiques de projet
- ✓ Interpréter la logique verticale et horizontale des cadres logiques
- ✓ Comprendre les caractéristiques d'un indicateur SMART⁵

⁵ SMART: spécifique, mesurable, atteignable, en rapport, limité dans le temps

- ✓ Voir quelles sont les méthodes de mesure les plus courantes et quand on les utilise

2.2 Qu'est-ce qu'un modèle logique ?

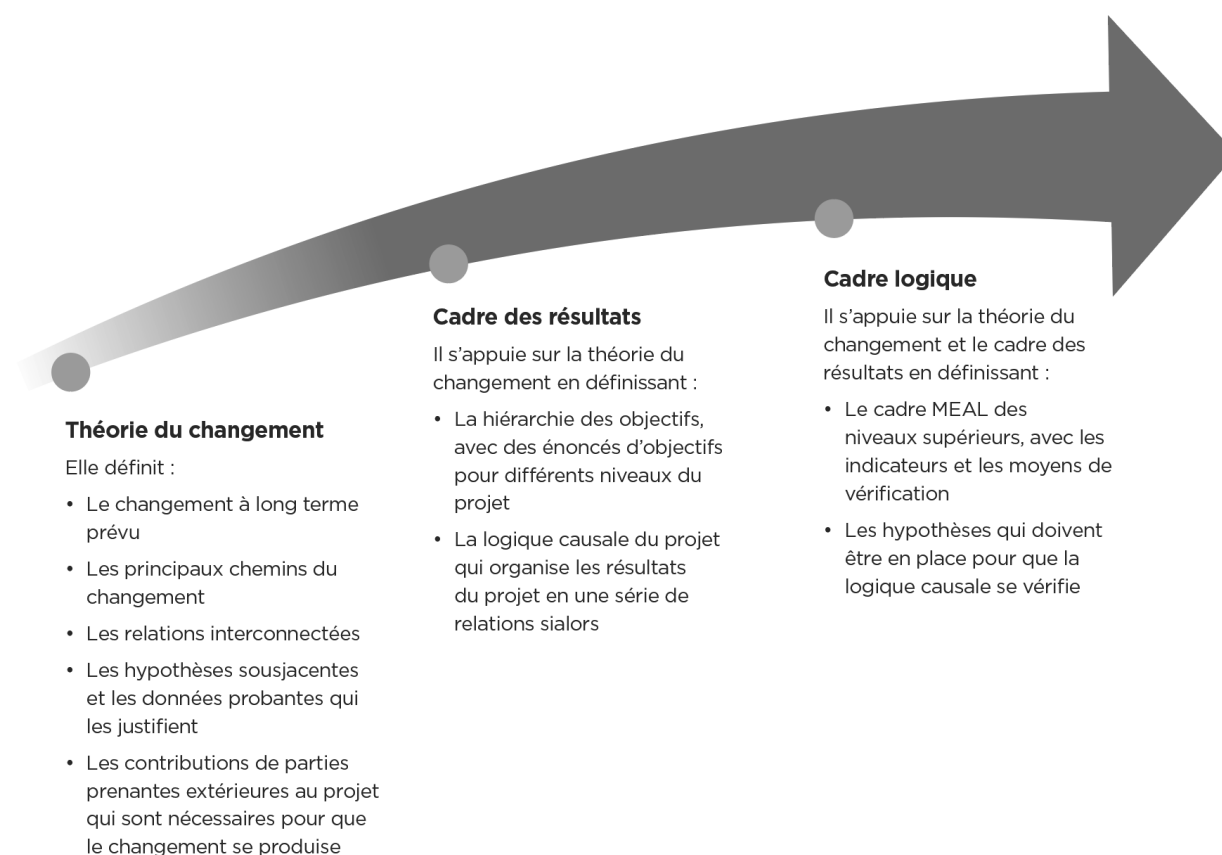
Modèle logique Une façon systématique et visuelle de présenter une définition résumée d'un projet et de son fonctionnement.

Fondamentalement, les modèles logiques identifient la logique du projet. Ils aident les équipes à faire ressortir le changement souhaité à long terme et à définir ce qui doit se passer pour que ce changement se produise. Toutefois, dans la pratique, les modèles logiques font bien plus. Les informations contenues dans ces modèles logiques sont utilisées par de nombreuses parties prenantes à des fins multiples.

- Les rédacteurs des documents de projets Utilisent les modèles logiques pour susciter des discussions sur les activités potentielles, les estimations de ressources, les calendriers et la gestion des risques.
- Les gestionnaires de projets Utilisent les modèles logiques pour communiquer avec les parties prenantes (communautés, partenaires et autres) afin d'expliquer ce que le projet va accomplir, et comment.
- Le personnel de mobilisation des ressources (BD) Utilise les modèles logiques pour expliquer aux bailleurs de fonds potentiels la logique et les résultats du projet.
- Les équipes du projet Réexaminent les modèles logiques pendant la mise en œuvre du projet, en actualisant les stratégies et les processus à mesure qu'elles tirent les leçons de l'expérience et s'adaptent aux événements imprévus.
- **Les équipes MEAL** **Utilisent les modèles logiques comme principaux éléments de la conception des systèmes MEAL.**

Chaque modèle logique (TdC, cadre des résultats, Logframe) s'inspire et s'appuie sur les informations trouvées dans les outils précédents. C'est pourquoi il est préférable de les créer à la suite l'un de l'autre. La figure 6 explore chacun des trois outils de modèle logique, en identifiant le contenu essentiel de chacun et en comparant leurs objectifs.

Figure 6 : Progression des modèles logiques



2.3 Théorie du changement

La théorie du changement donne une vue d'ensemble du changement souhaité. Elle définit le but à long terme d'un projet et les grands domaines stratégiques d'intervention, puis définit des éléments de base ou des conditions préalables qui doivent être en place pour que le changement à long terme se produise. La TdC identifie également les hypothèses qui doivent se vérifier pour que le projet réussisse, et les données probantes que l'on a pour les soutenir.

Théorie du changement Une description complète et visuelle de comment et pourquoi un changement souhaité devrait se produire.

Les TdC se présentent sous différents formats, certains assez simples et d'autres complexes. Les descriptions qui les accompagnent peuvent être rédigées sous forme de document texte, mais les TdC sont plus souvent accompagnées de graphiques, notamment des organigrammes, des cartes, des diagrammes de réseau ou des tableaux. La présentation des TdC dans un format visuel a de nombreux avantages. Parmi ceux-ci, on peut citer la possibilité de :

- Visualiser des données et des idées complexes dans une image plus facile à comprendre.
- Identifier l'ensemble des changements nécessaires pour obtenir l'impact escompté. Il s'agit notamment des changements mis en œuvre par d'autres parties prenantes.
- Reconnaître les changements non linéaires.
- Rendre explicite les hypothèses, c'est-à-dire les risques potentiels qui pourraient perturber la logique du projet.
- Encourager la discussion et la participation en ouvrant un espace pour poser des questions, remettre en question les hypothèses et suggérer des alternatives.

La TdC doit être basée sur une analyse large et complète des besoins, des avantages, des opportunités et de l'environnement opérationnel. Cette analyse doit s'appuyer sur les perspectives des parties prenantes et les connaissances locales pour ancrer la conversation dans les circonstances spécifiques et réelles. Le processus d'élaboration d'une TdC doit être participatif et impliquer un échantillon représentatif du personnel (direction, experts techniques/sectoriels et MEAL) et des principales parties prenantes, afin de bénéficier de leurs nombreux points de vue. Il existe des logiciels qui permettent de générer une visualisation numérique d'une TdC.

Les TdC sont plus solides lorsqu'elles sont basées sur les faits et délibérément informées par la recherche, la théorie, la pratique et l'expérience et qu'elles les suivent. Lorsque vous commencez à définir votre TdC, identifiez les cadres conceptuels fondés sur les faits qui peuvent éclairer votre travail.

Cadre conceptuel Un modèle testé, basé sur les faits, pour une intervention de développement ou d'assistance

Étudiez les exigences de votre bailleur de fonds pour voir si ces directives imposent l'utilisation d'un cadre conceptuel spécifique. Par exemple, le programme du bureau Food for Peace (FFP) de l'USAID exige que les activités de sécurité alimentaire utilisent son « Cadre conceptuel pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle. » S'il n'y a pas d'exigence, il est conseillé d'utiliser un cadre existant ou d'en créer un.

Certains des cadres conceptuels les plus couramment utilisés pour les projets traitent des difficultés liées à la sécurité alimentaire, à la nutrition et au changement de comportement. Ils comprennent :

- Sécurité alimentaire : *Conceptual Framework for Food and Nutrition Security* de l'USAID FFP
- Nutrition : *Conceptual Framework for Maternal and Child Undernutrition* de l'UNICEF et *Multi-sectoral Nutrition Conceptual Framework* de l'USAID
- Changement de comportement : *360 Social and Behavioral Model for Change* de FHI

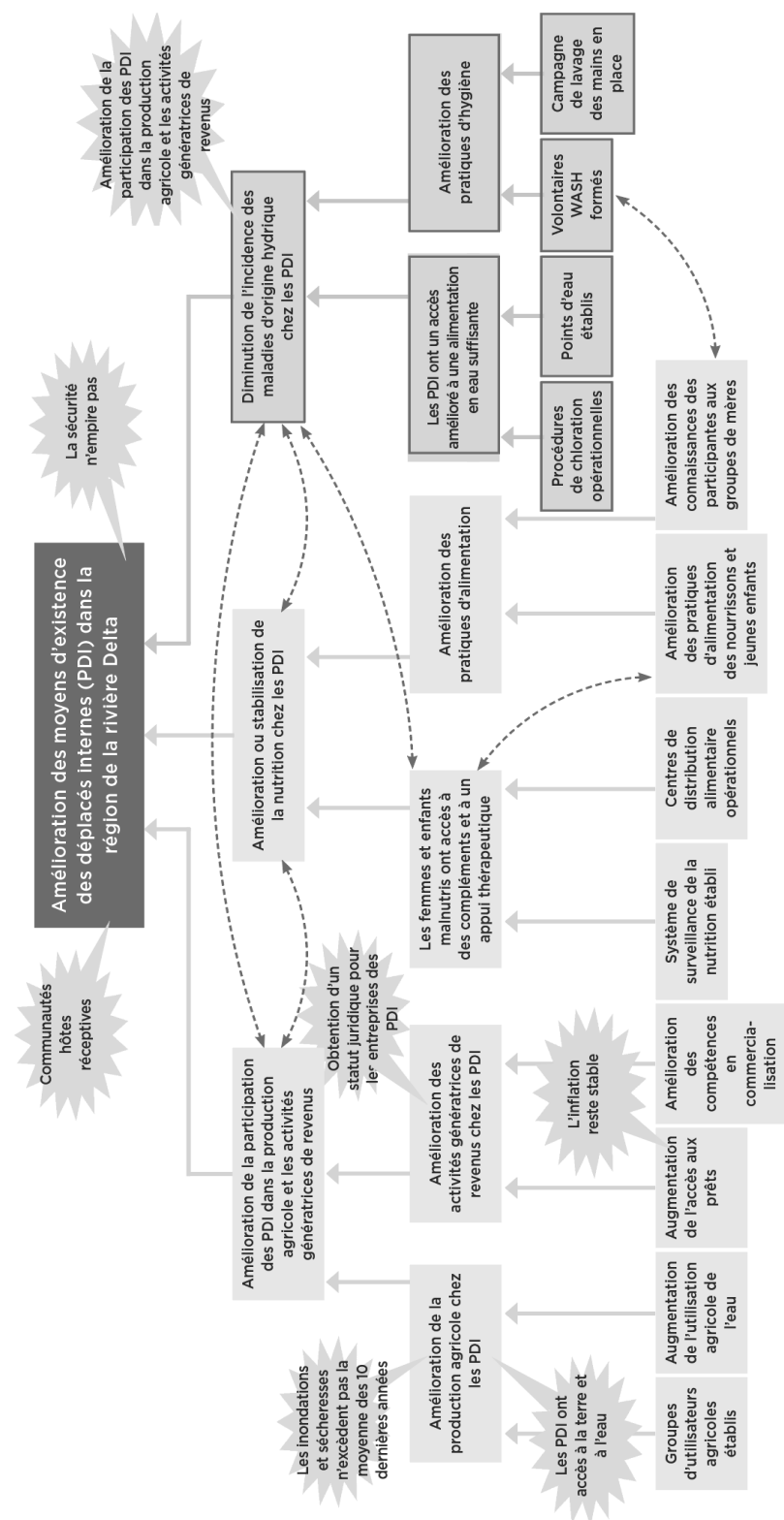
2.4 Éléments d'une théorie du changement

L'une des meilleures façons de comprendre une théorie du changement est d'étudier et d'interpréter un exemple. Allons voir l'équipe d'UNITAS qui travaille sur le projet PDI de la rivière Delta présenté au

chapitre 1. L'équipe d'UNITAS, le bailleur du projet et les deux autres organisations qui contribuent à l'intervention pour les personnes déplacées ont travaillé ensemble pour faire une analyse de la situation.

Ils ont identifié les questions auxquelles il faut répondre et ont transformé les problèmes qui y contribuent en occasions possibles d'intervention. Ensuite, le bailleur a demandé à UNITAS de contribuer à l'élaboration d'une théorie du changement (figure 7) qui définit sa stratégie d'intervention pour l'initiative proposée en faveur des personnes déplacées.

Figure 7 : Théorie du changement : Projet PDI de la rivière Delta



Prenons quelques instants pour comprendre la logique de la théorie du changement d'UNITAS.

1. Le changement à long terme

1. **Changement à long terme** : l'impact durable souhaité que l'intervention vise à soutenir.

Dans le cas du projet PDI de la rivière Delta, l'analyse de la situation qui a été menée auparavant a permis de trouver un changement souhaitable à long terme possible. En travaillant ensemble, l'équipe convient de la formulation suivante pour le changement à long terme et la place au sommet de la TdC :

« Amélioration des moyens d'existence pour les personnes déplacées dans la région de la rivière Delta. »

2. Conditions préalables et voies de changement

Conditions préalables : Ce sont les modules de construction de la TdC. Ce sont les conditions qui doivent exister pour que le changement à long terme se produise.

En commençant par le changement à long terme, l'équipe s'engage dans un processus de « cartographie à rebours, » en se demandant quelles sont les conditions préalables nécessaires pour que ce changement à long terme soit réalisé. Au plus haut niveau, la TdC identifie trois zones, ou domaines de changement, qui contribueront au changement à long terme.

Domaines de changement : ce sont les grands domaines stratégiques d'intervention qui contribuent le plus directement à la réalisation du but à long terme de la TdC.

Augmentation de la participation des PDI dans la production agricole et les activités génératrices de revenu	Amélioration ou stabilisation de la nutrition chez les PDI	Diminution de l'incidence des maladies d'origine hydrique chez les PDI
--	--	--

On notera que l'un des domaines, « Diminution de l'incidence des maladies d'origine hydrique chez les PDI, » est le domaine d'intervention sur lequel le bailleur a demandé à UNITAS de concentrer ses efforts (cases à fond et bordure mauves). Les deux autres domaines, représentés par les cases bleues de la TdC, relèveront de la responsabilité des autres organisations collaboratrices.

Vous pouvez demander : « Pourquoi ces autres domaines de *changement* qui ne sont pas sous la responsabilité directe d'UNITAS sont-ils inclus dans la TdC ? » Souvenez-vous : La TdC donne une vue d'ensemble de ce qui est nécessaire pour atteindre le but à long terme. Une TdC peut inclure

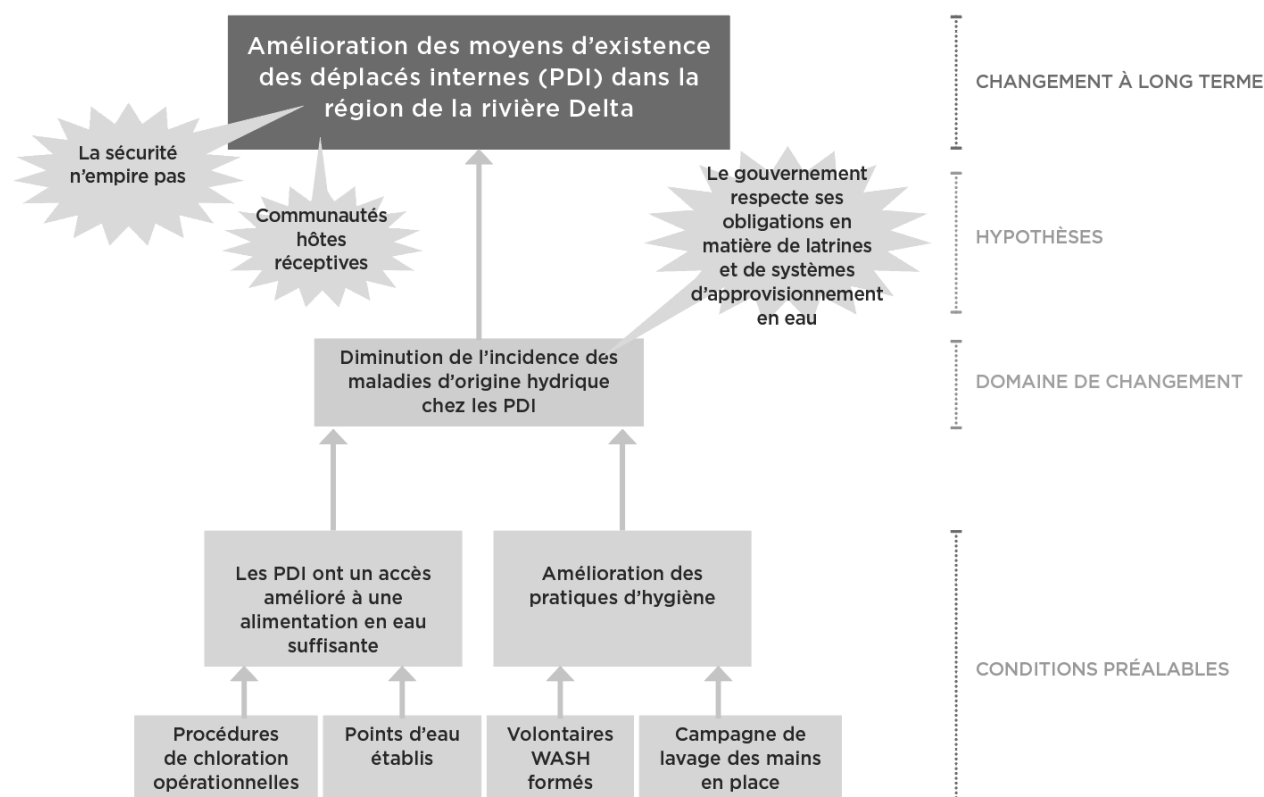
des conditions préalables et des voies de changement qui ne sont pas de la responsabilité directe de votre projet. Il est important de les inclure dans la TdC parce qu'elles sont fondamentalement importantes pour réaliser le changement à long terme ; elles ne peuvent pas être ignorées ! Cela implique donc qu'il est nécessaire de rechercher des partenariats avec les autres organisations pour permettre d'avoir un projet holistique qui aborde toutes les principales conditions préalables et voies de changement.

Une fois que les domaines de changement ont été identifiés, l'équipe continue de travailler à rebours, en identifiant les conditions préalables qui mèneront à la réussite dans chaque domaine, et les organise en voies de changement.

Voies de changement : elles identifient les connexions entre les conditions préalables, la manière dont elles sont liées les unes aux autres et dans quel ordre. La plupart des initiatives comportent de multiples voies qui contribuent au but à long terme.

La figure ci-dessous montre les conditions préalables et les voies de changement pour le domaine de changement attribué à UNITAS, « Diminution de l'incidence des maladies d'origine hydrique chez les PDI. »

Figure 8 : Conditions préalables et voies du changement qui diminuent l'incidence des maladies d'origine hydrique



En examinant la figure 8, vous remarquerez qu'UNITAS devra gérer plusieurs voies de changement qui devraient contribuer à une diminution de l'incidence des maladies d'origine

hydrique chez les personnes déplacées. Tout au long des différentes voies vers la réalisation du changement souhaité à long terme, une série de conditions préalables, impliquant différentes parties prenantes, devront être remplies.

3. **Hypothèses**

Quand on prépare la TdC, il faut déterminer s'il y a des hypothèses qui affecteront sérieusement la capacité di projet à respecter ses engagements. Posez-vous la question : « *Quelles sont les trois principales hypothèses qui doivent être valables pour que notre projet réussisse ?* »

Hypothèses : les conditions ou les ressources qui échappent au contrôle direct de la gestion des projets, mais qui doivent néanmoins être réunies pour pouvoir progresser vers la réalisation finale du but à long terme.

On fait tous des hypothèses quand on conçoit et planifie les projets. Par exemple, on peut supposer que :

- Les plans, politiques et actions du gouvernement soutiendront le travail
- Les résultats des élections conduiront à un transfert stable du pouvoir
- D'autres organisations continueront à opérer dans le même domaine
- Les tendances des marchés nationaux et internationaux seront favorables
- Les communautés sont intéressées, motivées et ont le temps de s'impliquer
- Le personnel du projet peut travailler en sécurité et en toute liberté de mouvement

Les hypothèses aident à voir si la théorie du changement peut réellement fonctionner. Les hypothèses soulignent les risques potentiels qui peuvent interférer avec la réussite du projet. Tout se passera bien si les hypothèses qu'on a identifiées se révèlent exactes. Cependant, des hypothèses non réalisées peuvent complètement modifier la façon dont le projet fonctionnera, ou même s'il fonctionnera. UNITAS doit donc identifier et analyser les hypothèses clés, ou critiques, qui sont nécessaires pour que le projet réussisse, et doit bien contrôler qu'elles ont des chances de se vérifier.

Lors de l'identification des hypothèses de la TdC, il sera important d'élaborer un plan pour rassembler des données probantes qui confirmeront si ces hypothèses se vérifient.

- Si les données probantes indiquent que l'hypothèse se vérifiera presque certainement, alors on n'a probablement pas besoin de l'inclure dans les TdC.
- Si les données indiquent que l'hypothèse se vérifiera probablement, mais qu'il existe un certain risque, alors on l'inclura dans la TdC et on s'engagera à surveiller son état.
- Si des données indiquent que l'hypothèse ne se vérifiera PAS, on devra revoir cette partie du projet. Remarque : s'il n'y a pas d'options pour revoir la conception du projet, le projet risque de ne pas être viable.

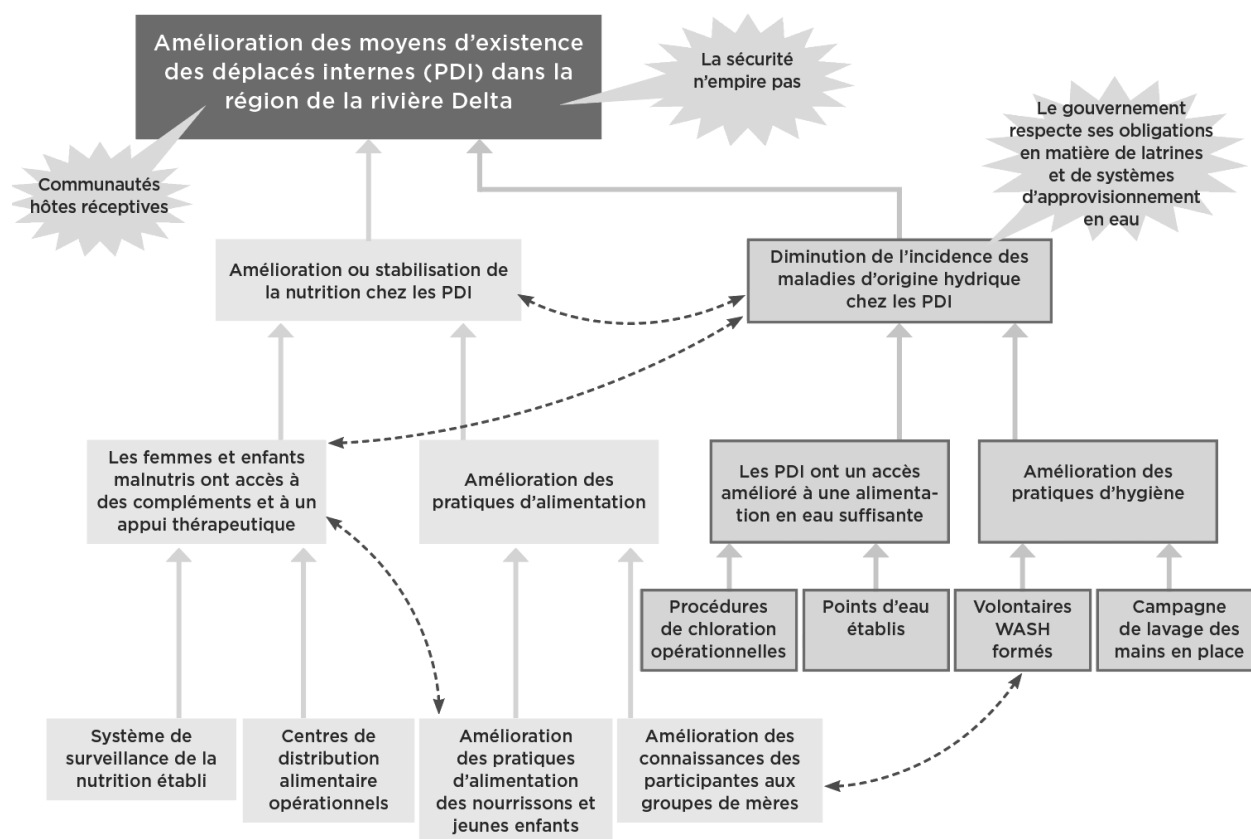
Si vous ne réussissez pas à trouver de données probantes relatives à une hypothèse importante, vous devrez peut-être décider de la meilleure façon de rassembler des données pour déterminer dans laquelle des trois catégories ci-dessus se situe l'hypothèse.

Attention aux « hypothèses qui tuent. » Il s'agit d'hypothèses qu'on s'attend à voir se vérifier, mais qui, selon les données probantes, ont peu de chances de se vérifier et qui pourraient potentiellement « tuer » le projet. Pour revenir aux hypothèses de la figure 8, notez que la réussite de la réduction des maladies hydriques suppose que « le gouvernement respecte ses obligations en matière de latrines et de systèmes d'approvisionnement en eau. » L'équipe chargée d'élaborer la TdC doit confirmer que le gouvernement respectera ses engagements. S'il est peu probable que le gouvernement remplisse ses obligations, cela devient alors une « hypothèse qui tue » et il faudra trouver une approche alternative pour que le projet réussisse.

4. *Connexions entre les voies du changement*

Enfin, en examinant la TdC, vous constaterez que certaines conditions préalables contribuent à plusieurs voies de changement. La figure 9 montre plus en détail une partie de la TdC, qui concerne deux domaines de changement. Notez qu'il y a un certain nombre de conditions préalables qui contribuent à plusieurs voies de changement. Les liens entre ces conditions préalables sont représentés par des lignes en pointillés entre les voies de changement, qui indiquent la nécessité d'une coordination. Il est important de déterminer explicitement quand les conditions préalables concernent de multiples voies de changement, car il faudra souvent établir une communication et une coordination solides entre les personnes qui travaillent sur les différentes voies de changement. Par exemple, les volontaires du programme WASH (eau, assainissement et hygiène) recevront une formation dans le cadre du projet UNITAS, mais ils soutiendront également le travail des groupes de mères (qui sont gérés par une équipe différente dans un projet d'un partenaire).

Figure 9 : Conditions préalables qui contribuent à des voies de changement multiples



Réflexion critique : Traiter la théorie du changement comme un document vivant

Si la théorie du changement est traitée comme un document statique, les équipes supposeront qu'elle doit être acceptée et suivie, même s'il devient évident qu'elle ne reflète pas exactement le contexte du projet. Les modèles logiques doivent être considérés comme des documents vivants et mis à jour selon les besoins ou lorsque de nouvelles informations sont communiquées.

Réexaminez et testez vos modèles logiques pendant toute la durée du projet pour vous assurer qu'ils sont exacts. Les bailleurs de fonds sont de plus en plus favorables à ce type de processus de révision. Selon le projet, il pourra s'agir d'une rencontre de réflexion sur la TdC chaque année, à mi-parcours ou à la clôture du projet. Il est important de documenter ce que vous apprenez et de le partager avec les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes afin que les nouveaux projets n'héritent pas d'une TdC dépassée ou imparfaite.

Pendant votre réflexion sur la TdC, gardez un œil sur les « angles morts » et les « mythes dominants » qui pourraient compromettre la validité de vos modèles logiques.

Angles morts : des omissions involontaires dans la réflexion ou des erreurs qui se produisent en raison d'une habitude, de jugements hâtifs ou d'un excès de confiance. En fin de compte, ces angles morts apparaissent dans les modèles parce que les modèles représentent la façon dont on pense.

Mythes dominants Ils comprennent des hypothèses erronées comme « accès égale utilisation, » « connaissance égale action » et « activités égalent effets. »

En pratique, les bons modèles logiques nécessitent plusieurs cycles de révision avant de donner une image précise du fonctionnement du projet.

Pensez à une expérience où votre théorie du changement ne reflétait pas avec précision le contexte de votre projet ou ne respectait pas la logique prévue.

- À votre avis, qu'est-ce qui a conduit à ces faiblesses dans votre modèle logique ?
- Avez-vous mis à jour la TdC pour remédier à ces faiblesses ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Compte tenu de cette expérience, que feriez-vous différemment la prochaine fois lors de la conception de la TdC ?

2.5 Cadre des résultats

Maintenant que l'équipe d'UNITAS a terminé sa TdC, la prochaine étape consiste à traduire son contenu en un cadre de résultats.

Cadre des résultats : modèle logique qui organise les résultats d'un projet en une série de relations « si-alors. » Les énoncés du cadre du résultats font ressortir la hiérarchie des objectifs du projet, en décrivant la logique causale (ou verticale) du projet.

Le cadre de résultats, tout comme la TdC, établit la logique de la stratégie du projet. La logique qui sous-tend un programme ou un projet est peut-être plus facile à comprendre d'un seul coup d'œil dans le cadre de résultats.

Cependant, la TdC et le cadre de résultats diffèrent sur un point important. Vous vous souvenez sans doute que la TdC était un document qui donnait une vue d'ensemble et identifiait toutes les conditions préalables nécessaires pour arriver à un changement à long terme, qu'elles soient ou non sous le contrôle direct du projet, y compris les changements que les autres acteurs étaient censés accomplir. Le cadre des

résultats est différent : **il n'inclut que les interventions qui sont sous la responsabilité directe de l'équipe du projet.**

Il est important que l'équipe du projet identifie et priorise clairement les critères qu'elle utilisera pour décider de ce qui sera inclus ou non dans le cadre des résultats (figure 10). Les discussions qui encadrent ces décisions doivent être bien gérées afin que les différentes opinions, perspectives et exigences puissent être exprimées de manière respectueuse et constructive. N'oubliez pas de prendre en compte les perspectives et les exigences des partenaires, des bailleurs de fonds et des autres parties prenantes quand vous prenez ces décisions.

Figure 10 : Critères pour déterminer ce qui est inclus dans les interventions du projet⁶

Catégorie	Exemples de critères
Priorisation des besoins	- Quels sont les besoins qui ont reçu le plus d'attention au cours de l'évaluation ou de l'analyse ? - Quels sont les besoins qui semblent avoir le potentiel le plus élevé pour l'impact. - Qui pourrait bénéficier le plus ? - Comment les différents besoins liés au genre, à l'âge et au statut socio-économique seront-ils pris en compte ?
Considérations sur les programmes externes	Qui d'autre travaille dans la zone intervention ? Quelles sont les forces de programme ?
Pertinence	L'approche proposée est-elle acceptable pour la population ciblée et les groupes de parties prenantes-clés ? À titre d'exemple, un programme de santé reproductive serait-il approprié et cohérent avec les normes religieuses et culturelles ?
Capacité institutionnelle	- Quelles sont les forces de votre organisation ? - Quels sont les niveaux de capacité de vos partenaires de mise en œuvre ?
Disponibilité des ressources	- Des fonds sont-ils disponibles ? - Y a-t-il un potentiel de croissance ? - Quelles opportunités existent pour mobiliser les ressources ?
Faisabilité financière/économique	Le taux de retour sur investissement est-il acceptable ?

⁶ PM4NGOs. avril 2013. Le guide du PMD Pro.

Faisabilité technique et durabilité	- Le travail proposé peut-il être accompli de façon réaliste ? - Le travail du projet peut-il être durable ?
Considérations stratégiques	Quelles sont les priorités stratégiques pour votre organisation dans la région ? Pays ? Autre facteur ?
Considérations relatives au portefeuille	Le e projet s’inscrit-il dans le portefeuille de projets et programme de l’organisation

Une fois ces décisions stratégiques prises, pourrez déterminer ce qui est à l'intérieur ou à l'extérieur du champ d'application du cadre de résultats et vous pourrez commencer à associer le contenu de la ToC à votre cadre de résultats.

Comme c'est le cas pour tous les modèles logiques, le cadre des résultats pourra être différent pour ce qui est du nombre de niveaux et des termes utilisés pour décrire ces niveaux. Le modèle de cadre des résultats utilisé par votre projet dépendra des exigences de votre bailleur de fonds ou, à défaut, de celles de votre organisation.

La figure ci-dessous compare certaines des variations – pour les niveaux et de langage - entre les modèles de cadre des résultats couramment utilisés dans le secteur du développement. Dans le cas d'une TdC compliquée, il n'y aura pas nécessairement d'alignement évident entre les niveaux de la TdC et les niveaux du modèle de cadre des résultats que vous utiliserez. Vous devrez faire preuve d'un certain degré de jugement pour faire passer le contenu entre les deux modèles logiques.

Figure 11 : Variations dans les modèles de cadres des résultats, par niveau et par terminologie

Organisation	Changement à long terme	Changement au niveau moyen-supérieur	Changement au niveau moyen-inférieur	Livrables tangibles
<u>Kellogg Foundation</u>	Impact(s)	Effet(s)		Produits
<u>The Bill & Melinda Gates Foundation</u>	But stratégique	Effet primaire	Effet intermédiaire	
<u>USAID Results Framework</u>	Objectif(s) de développement	Résultats intermédiaires	Résultats sous-intermédiaires	

Le *Guide du MEAL DPro* utilise un modèle de cadre des résultats à quatre niveaux qui comprend une hiérarchie d'objectifs composée d'un but, d'objectifs stratégiques, de résultats intermédiaires et de produits. Notez comment l'inclusion des produits – souvent considérés comme les livrables du projet – clarifie de manière tangible la stratégie d'intervention choisie par le projet. En particulier avec l'inclusion

de certains produits clés, le cadre de résultats peut être un outil de communication très utile, montrant ce que le projet entend réaliser et comment, d'une manière simple mais pas simpliste.

Figure 12 : La hiérarchie des objectifs à quatre niveaux⁷

Niveau	Description
But	Le but décrit le développement plus général et à plus long terme auquel contribue le projet. Les buts sont généralement une aspiration et s'intéressent à des états de pérennité, moyens d'existence, bien-être, etc.
Objectifs stratégiques (SO)	Les OS expriment l'objectif central du projet. Ils décrivent les bénéfices remarquables ou significatifs qui sont prévus à la fin du projet. Dans la plupart des cas, le OS répondent aux causes immédiates du problème central.
Résultats intermédiaires (RI)	Les RI expriment le ou les changements attendus dans les comportements, les systèmes, les politiques ou les institutions suite aux produits et aux activités du projet. Par exemple : l'adoption par les participants de nouveaux comportements ou compétences promus par le projet ; l'augmentation de l'étendue ou de la couverture du projet, de nouvelles manières d'organiser ou de gérer les systèmes ; des changements dans la politique ou toute autre chose qui montre que les produits du projet sont utilisés par les participants ciblés. On les appelle « intermédiaires » parce que les progrès à ce niveau sont une étape nécessaire pour réaliser les OS. Il peut y avoir plusieurs RI pour chaque OS.
Produits	Les produits sont les livrables qui résultent des activités du projet. Ils comprennent les produits, biens, services, connaissances, compétences et attitudes (par ex. personnes formées ayant plus de connaissances ou de compétences ; routes de qualité construites). Il peut y avoir plusieurs produit pour chaque RI.

Les descriptions des niveaux d'objectifs dans la figure 12 présentent les types d'énoncés que l'on trouve à chaque niveau du cadre des résultats. Les énoncés d'objectifs doivent refléter l'ampleur et la complexité du projet spécifique. Par exemple, un projet d'un an peut s'attendre à réaliser un OS qui sera radicalement différent de celui d'un projet de cinq ans. Il faut faire preuve de jugement lorsqu'on rédige les énoncés d'objectifs.

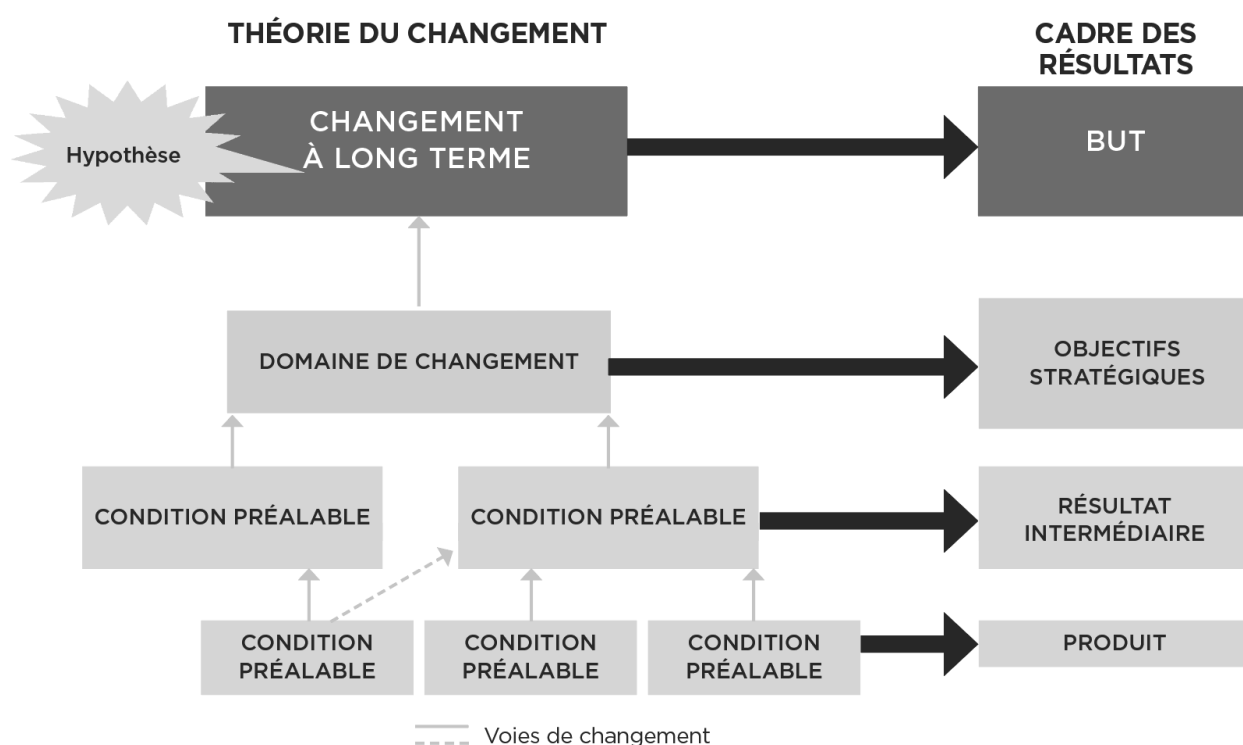
La figure 13 donne un exemple de traduction du contenu d'une TdC en cadre des résultats, qui utilise le modèle de cadre des résultats à quatre niveaux du MEAL DPro :

⁷ Adapté de : Catholic Relief Services. 2015. ⁷ Catholic Relief Services. 2015. *ProPack I : Le dossier projet de CRS, Guide pour la conception de projet à l'attention des gestionnaires de projets et de programmes de CRS.*

- Le niveau du *but* dans le cadre des résultats correspond au *changement à long terme* identifié dans la TdC.
- Le niveau des *objectifs stratégiques* dans le cadre des résultats correspond aux énoncés de la TdC qui se trouvent au niveau des *domaines de changement*.
- Les niveaux des *résultats intermédiaires* et des *produits* correspondent aux *conditions préalables* de la TdC.

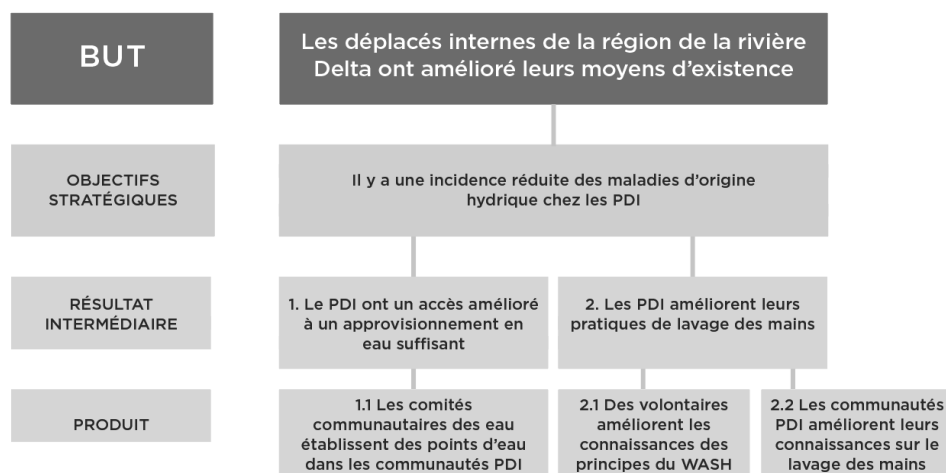
N'oubliez pas, cependant, que toutes les conditions préalables de la TdC ne sont pas incluses dans le cadre des résultats, mais seulement celles qui sont sous la responsabilité de votre projet spécifique.

Figure 13 : Traduire le contenu de la théorie du changement en énoncés d'objectifs du cadre des résultats



Pour mieux comprendre les éléments qui composent le cadre des résultats, retournons au projet d'UNITAS. En collaboration avec les partenaires, bailleurs de fonds et membres de la communauté, l'équipe du projet a créé le cadre des résultats suivant.

Figure 14 : Cadre des résultats pour le projet PDI de la rivière Delta



Écrivez clairement tous les énoncés d'objectifs, en utilisant des phrases complètes, et n'oubliez pas d'inclure des informations indiquant :

- **Qui change ?** Les personnes ? Les communautés ? Les populations ? Les gouvernements ? Les institutions ?
- **Qu'est-ce qui change ?** La couverture ? Le comportement ? Les connaissances ? Les technologies ? Les modèles ? Les données ? Les systèmes ? Les politiques ?
 - **Quelle est la direction ou la nature du changement ?** Augmentation ? Diminution ? Amélioration ? Réduction ? Adopté ? Établi ? Utilisé ? Intégré ?

La figure 15 donne d'autres conseils pour rédiger les énoncés d'objectifs aux différents niveaux du cadre des résultats.

Figure 1 : Rédiger des énoncés d'objectifs pour le cadre des résultats

Énoncés d'objectifs	Comment rédiger
But	Écrire une phrase complète, comme si le but était déjà atteint. Le sujet de la phrase sera les communautés générales des participants prévus.
Objectifs stratégiques	Écrire une phrase complète, comme si l'objectif était déjà atteint. Le sujet de la phrase sera le/les groupes de participants ciblés.
Résultats intermédiaires	Écrire une phrase complète, comme si le résultat était déjà atteint. Le sujet de la phrase sera les personnes ou groupes spécifiques dont le comportement devrait changer.
Produits	Écrire une phrase complète, comme si le produit était déjà atteint. Le sujet de la phrase sera les personnes ou groupes spécifiques qui reçoivent les produits.

La logique verticale du projet devient claire à mesure que l'on explore les liens entre les niveaux du cadre des résultats. La logique de la hiérarchie est organisée comme suit :

- Le changement à long terme est indiqué au sommet de la hiérarchie.
- En descendant dans la hiérarchie des objectifs, on peut voir *comment* un résultat sera atteint en atteignant le(s) résultat(s) situé(s) en dessous.
- En montant dans la hiérarchie des objectifs on peut voir *pourquoi* un résultat de niveau inférieur est nécessaire pour atteindre le résultat de niveau supérieur.

2.6 Cadre logique (Logframe)

Une fois que le cadre des résultats est terminé, l'étape suivante consiste à élaborer le cadre logique ou Logframe du projet.

Logframe/Cadre logique Un modèle logique qui décrit les principales caractéristiques du projet (objectifs, indicateurs, méthodes de mesure et hypothèses) et met en évidence les liens logiques entre elles. Avec l'inclusion de ces éléments supplémentaires, le cadre logique est une base pour élaborer ensuite le plan MEAL.

Comme la théorie du changement et le cadre de résultats, le Logframe est destiné à communiquer l'objectif et les principales composantes d'un projet aussi clairement et simplement que possible.

Toutefois, le cadre logique comprend des informations qui manquent dans la TdC et le cadre des résultats. Plus précisément, il comprend les éléments suivants :

- **Indicateurs** : ce sont les mesures utilisées pour suivre la progression, refléter les changements ou évaluer la performance du projet.
- **Méthodes de mesure** : elles indiquent comment le projet collectera les données pour suivre la progression et les indicateurs.

Comme c'est le cas pour tous les modèles logiques, il existe de nombreuses variantes du Logframe. Ce guide utilise une matrice à cinq niveaux pour structurer le cadre logique.

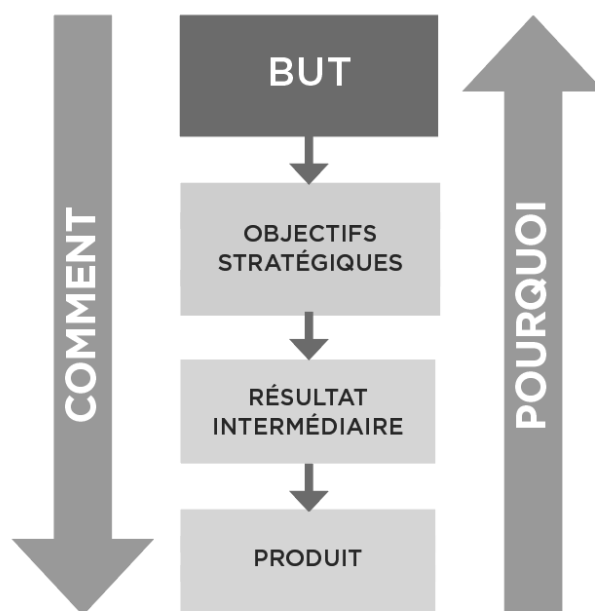


Figure 16 : Modèle de Logframe

Énoncés d'objectifs	Indicateurs	Méthodes de mesure	Hypothèses
But			
Objectifs stratégiques			
Résultats intermédiaires			
Produits			
Activités			

2.7 Énoncés d'objectifs (Colonne 1)

La première colonne du Logframe comprend les énoncés d'objectifs qui ont été créés pour le cadre des résultats. Comme nous l'avons vu précédemment, les énoncés d'objectifs définissent la « logique verticale » du projet.

Vous avez probablement aussi remarqué que le Logframe comprend un énoncé d'objectif qui ne se trouvait pas dans le cadre de résultats : les activités.

Activités : le travail qui sera mené pour fournir les produits du projet.

Le cadre des résultats ne comprenait pas d'énoncés au niveau des activités, vous devrez donc préparer ces énoncés pour les inclure dans le Logframe. Voici quelques exemples d'activités pour le projet PDI de la rivière Delta :

« L'équipe d'UNITAS prépare un format de rapports de qualité pour le comité de l'eau »

« UNITAS et le comité de l'eau identifient et construisent de nouveaux points d'eau. »

« UNITAS se procure et distribue des matériaux pour les points d'eau. »

Comités de l'eau communautaires identifiés, formés et fonctionnels. »

« L'équipe assainissement élabore le matériel et les mécanismes pour la campagne de lavage des mains. »

Aux niveaux supérieurs du Logframe (le but et les objectifs stratégiques), les énoncés d'objectifs ont tendance à être plus stratégiques et visent à indiquer les effets du projet. La progression par rapport à ces énoncés d'objectifs est suivie grâce à des activités d'évaluation. Pour suivre la progression, on devra répondre à des questions d'évaluation telles que *Le projet entraîne-t-il les changements que nous avons*

prévus ? Ces changements sont-ils durables ? Y a-t-il eu des changements de comportement ? De nouvelles pratiques sont-elles adoptées ?

Aux niveaux inférieurs du cadre logique (résultats et activités), les énoncés d'objectifs ont tendance à être plus opérationnels et visent à indiquer les produits du projet. La progression par rapport à ces énoncés d'objectifs est suivie grâce à des activités de suivi. Pour suivre la progression, on devra répondre à des questions de suivi telles que *Avons-nous fait ce que nous avons dit que nous ferions ? Est-ce que nous fournissons les produits et services que nous avons indiqués ?*

2.8 Hypothèses (Colonne 4)

Avant de remplir les colonnes 2 et 3 (indicateurs et méthodes de mesure), il est utile de commencer par remplir la colonne 4 du Logframe, les hypothèses.

Les hypothèses sont particulièrement importantes dans le Logframe car elles complètent la « logique verticale » de la hiérarchie des objectifs en introduisant la « logique horizontale » du projet. Dans un monde idéal, la logique verticale serait toujours valable : les activités aboutissent à des résultats, les résultats à des résultats intermédiaires, et ainsi de suite. Rendre les hypothèses explicites permet un rappel à la réalité en soulignant que la logique verticale ne réussit que *si et seulement si* les hypothèses à chaque niveau du cadre logique se vérifient.

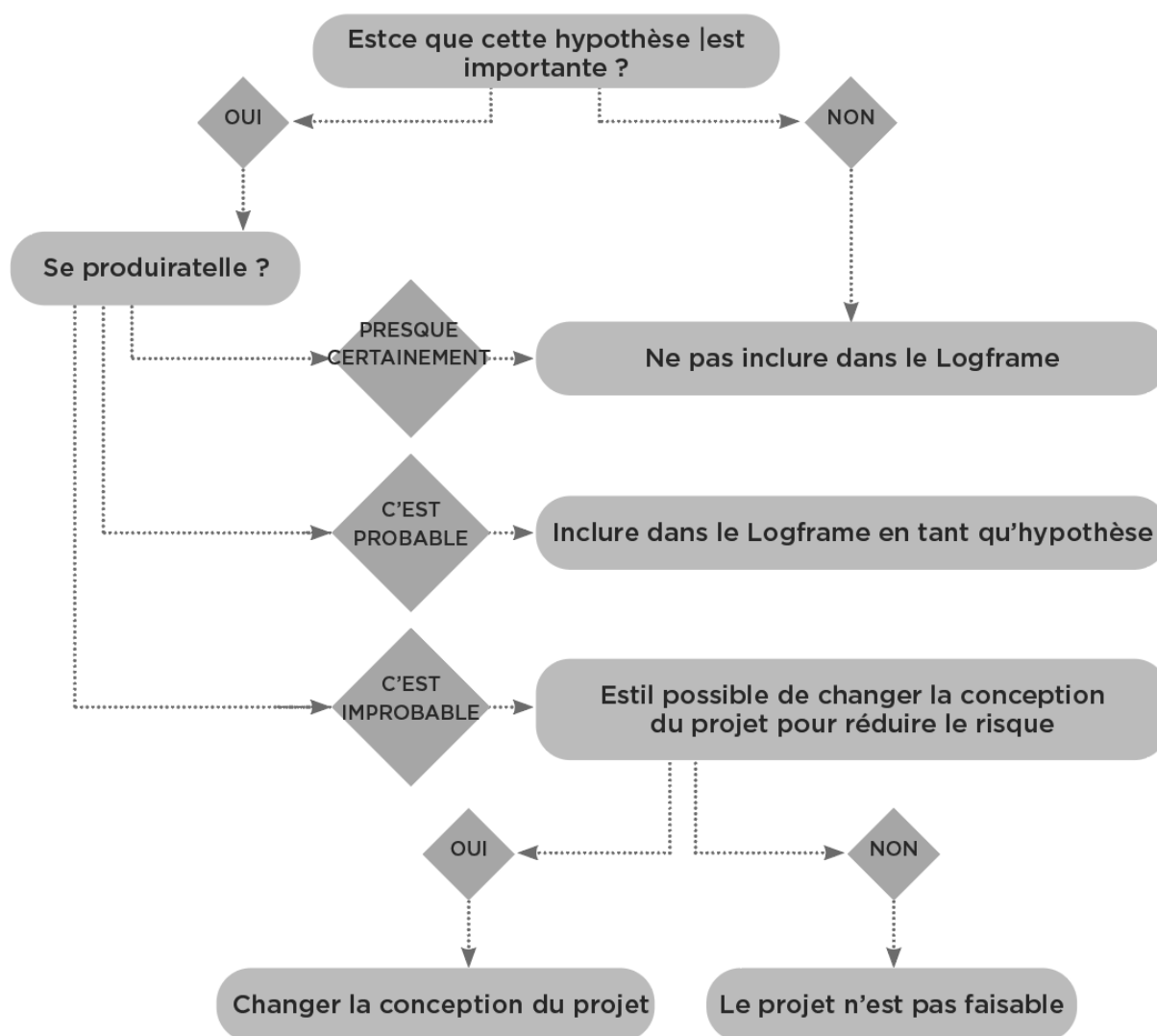
Figure 17 : La logique verticale et horizontale du Logframe

Énoncés d'objectifs			Hypothèses
But			
Objectifs stratégiques			SI les objectifs stratégiques sont atteints et que les hypothèses se vérifient au niveau des objectifs stratégiques, ALORS , ils devraient tous contribuer au but
Résultats intermédiaires			SI les résultats intermédiaires sont produits et que les hypothèses se vérifient au niveau des résultats intermédiaires, ALORS les objectifs stratégiques peuvent être atteints
Produits			SI les produits sont réalisés et que les hypothèses se vérifient au niveau des produits, ALORS les résultats intermédiaires peuvent être produits
Activités			SI les activités sont menées et que les hypothèses se vérifient au niveau des activités, ALORS les produits peuvent être réalisés

Nous avons déjà fait la connaissance des hypothèses lors de la discussion précédente sur la TdC. En principe, on peut copier les hypothèses de la TdC dans le cadre logique. N'oubliez pas que la TdC est une vue beaucoup plus large de l'ensemble du contexte du projet et qu'elle inclut donc des hypothèses qui pourraient ne pas avoir d'impact direct sur les énoncés d'objectifs de votre cadre logique.

L'arbre à décision de la figure ci-dessous peut aider votre équipe à décider des hypothèses à inclure dans le cadre logique. Prenez le temps d'examiner les hypothèses pour vous assurer que la conception du projet a fait tout ce qui était possible pour minimiser le risque qui y est associé et a identifié celles qui devront être validées.

Figure 18 : Arbre à décision pour sélectionner les hypothèses du Logframe



2.9 Indicateurs (Colonne 2)

L'identification des bons indicateurs est une étape essentielle du processus MEAL car les indicateurs deviennent les éléments de base de la planification et de la mise en œuvre du MEAL.

Indicateur Mesure utilisée pour suivre la progression, montrer le changement ou évaluer la performance du projet.

Lorsque vous identifiez les indicateurs pour le cadre logique, commencez par vous demander « *De quelles informations ai-je besoin et pourquoi en ai-je besoin ?* »

Demandez-vous *Ai-je besoin des données pour* :

- Respecter les exigences du bailleur de fonds en matière de rapports ?
- Apprécier le niveau de progression et de réalisation du projet ?
- Analyser tout écart entre la performance attendue et la performance réelle ?
- Comprendre comment le changement se produit ? Comprendre pourquoi le changement se produit ?
- Partager les résultats et en discuter avec les groupes communautaires, les agences gouvernementales ou d'autres organisations ?

Vos réponses à ces questions vous aideront à déterminer quels indicateurs vous devez utiliser et le nombre d'indicateurs dont vous aurez besoin. Par exemple, votre bailleur de fonds demande peut-être un indicateur particulier pour ses rapports, mais vous aurez peut-être besoin d'un autre type d'indicateur pour guider vos décisions et pour informer les communautés.

Réflexion critique : Combien d'indicateurs ?

Pour chaque énoncé d'objectif, il faudra au moins un indicateur et parfois plus selon les informations dont vous avez besoin. Cependant, plus n'est pas forcément mieux ! N'oubliez pas que la collecte de données pour suivre les indicateurs demande du temps et de l'argent. La clé d'un bon ensemble d'indicateurs est leur qualité et leur utilité. Faites attention à ne pas collecter des informations dont vous n'avez pas besoin ou que vous n'utiliserez pas.

Pensez à une expérience où vous avez identifié plus d'indicateurs qu'il n'en fallait pour suivre vos déclarations d'objectifs ?

- Que s'est-il passé ?
- Quelles ont été les implications et l'impact d'avoir choisi un trop grand nombre d'indicateurs ?
- Sachant ce que vous savez maintenant, qu'auriez-vous fait différemment ?

Le type d'informations dont on a besoin dépendra aussi du type d'énoncé d'objectif que l'indicateur est censé suivre.

Figure 19 : Description d'indicateur par niveau d'énoncé d'objectif

Énoncé d'objectif	Description d'indicateur
But	En général, le cadre logique d'un projet ne comprend pas d'indicateurs à ce niveau. Les indicateurs au niveau du but reflètent des impacts à plus long terme qui ne sont généralement pas atteints par un seul projet. Ils nécessiteront plutôt des changements apportés par de multiples initiatives.
Objectifs stratégiques	Les indicateurs reflètent le changement recherché, souvent grâce à une seule initiative, parmi l'ensemble des participants, des populations cibles et des partenaires.
Résultats intermédiaires	Les indicateurs reflètent le(s) changement(s) attendu(s) dans des comportements identifiables d'un groupe spécifique ou le(s) changement(s) attendu(s) dans les systèmes, les politiques ou les institutions nécessaires pour atteindre le résultat supérieur.
Produits	Les indicateurs représentent les biens et services tangibles fournis par l'initiative. Exemples de langage utilisé pour les produits : personnes formées ayant des connaissances et des compétences accrues, routes de qualité construites, biens livrés et services exécutés.
Activités	Sauf si votre organisation ou le bailleur de fonds l'exige spécifiquement, les modèles de Logframes ne prévoient généralement pas d'indicateurs pour suivre la réalisation des activités. Cela est dû au fait que : • Les indicateurs d'activités sont souvent indiqués dans les descriptions d'activités elles-mêmes. • Il est de plus en plus courant de gérer les activités dans le cadre d'un plan détaillé de mise en œuvre et non dans le Logframe.

Une fois qu'on a déterminé clairement les informations dont on a besoin, on peut commencer à identifier les indicateurs du cadre logique. Pour identifier les indicateurs, on peut utiliser la liste de contrôle des indicateurs SMART (figure 20) pour déterminer s'ils répondent aux normes de qualité. SMART est une mnémonique qui identifie cinq critères – spécifique, mesurable, atteignable, en rapport, limité dans le temps – qui, ensemble, aident les équipes à évaluer la qualité des indicateurs du projet.

Figure 20 : Liste de contrôle pour des indicateurs SMART

Spécifique	Les indicateurs doivent être très étroitement liés aux domaines d'amélioration souhaités exprimés dans les énoncés d'objectifs qu'ils représentent, et doivent comprendre les caractéristiques suivantes : • Quantité Les représentations numériques attendues pour ce qui doit être réalisé • Qualité Les réalisations attendues décrites à l'aide de mots et/ou de graphiques • Localisation La limite géographique des réalisations attendues • Population cible La ou les personnes censées faire/connaître le changement prévu.
Mesurable	Les indicateurs doivent être rédigés de manière à favoriser une évaluation précise des progrès réalisés
Atteignable	Les indicateurs doivent être réalisables compte tenu du budget, du temps et des ressources disponibles.
En Rapport	Les indicateurs doivent mesurer précisément le changement qu'on souhaite suivre.
Limité dans le Temps	Les indicateurs doivent identifier la période au cours de laquelle le changement est censé se produire.

Pour comprendre ce qui compose de bons indicateurs, examinons deux indicateurs qui ont été créés pour le projet PDI de la rivière Delta. En examinant les deux indicateurs, il est clair qu'ils sont rédigés d'une manière spécifique, mesurable et limitée dans le temps. Pour terminer l'évaluation de la qualité de l'indicateur, l'équipe devra déterminer si les indicateurs sont également atteignables et en rapport.

Figure 21 : Exemples d'indicateurs du projet PDI de la rivière Delta

Énoncés d'indicateurs	<i>Chaque trimestre, 100 % des points d'eau gérés par les comités communautaires de l'eau respectent les normes de qualité de l'eau de l'OMS</i>	<i>La 3^{ème} année du projet, 80 % des personnes déplacées savent qu'il faut se laver les mains avec du savon après un évènement critique.</i>
Qu'est-ce qui est mesuré	La qualité de l'eau	La connaissance qu'il faut se laver les mains avec du savon après un évènement critique

Population cible	Les points d'eau gérés par les comités communautaires de l'eau	PDI
Unité de mesure	Pourcentage	Pourcentage
Direction, taille ou magnitude du changement	100 pour cent	80 pour cent
Période	Trimestre	Pour la 3 ^{ème} année du projet

Quel type d'indicateur permet de recueillir au mieux les informations dont j'ai besoin ?

Indicateurs standard ou adaptés ?

Avant d'investir du temps et de l'argent dans la création d'indicateurs, vérifiez s'il existe des indicateurs standard et validés qui peuvent être réutilisés ou remaniés en fonction de vos besoins. Quelques raisons d'utiliser des indicateurs standard, en dehors du gain de temps et d'argent :

La qualité des indicateurs : Les indicateurs standard ont été testés dans des projets précédents et dans de multiples contextes. Par conséquent, ils sont mondialement reconnus pour leur qualité et ont montré qu'ils fournissaient des données valides et fiables.

Les exigences du bailleur de fonds : Revoyez toujours vos accords de financement pour confirmer si le bailleur de fonds demande d'utiliser des indicateurs particuliers.

L'agrégation des données : L'utilisation d'indicateurs standard aide les organisations à comparer les données à l'échelle de l'organisation et du secteur. Cela permet de comparer les résultats et de communiquer entre plusieurs projets et programmes.

Il existe déjà des centaines d'indicateurs standard pour les projets. Il s'agit notamment d'indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire, la nutrition, la santé, le WASH (eau, assainissement et hygiène), les abris, l'éducation, la protection, l'inclusion financière, le genre, la gouvernance, l'agriculture et la santé maternelle et infantile. De nombreuses ressources ont été créées pour aider à utiliser des indicateurs standard. La figure 22 présente certaines des ressources les plus complètes et les plus exhaustives pour identifier des indicateurs standard.

Figure 22 : Ressources pour des indicateurs standard

Ressource	Description et principal usage prévu
IndiKit	Une ressource en ligne pour des indicateurs bien formulés pour des initiatives et des conseils sur la manière de collecter et d'analyser correctement les données requises Un ensemble de principes

	communs et de normes minimales universelles reconnus au niveau international en matière d'intervention humanitaire. pour chaque indicateur.
<u>Normes minimales Sphère</u>	Un ensemble de principes communs et de normes minimales universelles pour les interventions humanitaires, reconnu au niveau international
<u>USAID</u>	Une liste de ressources récentes sur les indicateurs dans tous les secteurs, avec des manuels, des bases de données, des outils et des indices. Ces ressources sont à la fois internes et externes à l'USAID.
<u>Bond Impact Builder</u>	Un centre en ligne de produits, d'indicateurs et d'outils de collecte de données conçu pour aider les organisations à suivre et à évaluer leurs initiatives.
<u>Feed the Future Indicator Handbook</u>	Un ensemble d'indicateurs de gestion de la performance pour la phase 2 de l'initiative Feed the Future du gouvernement américain.

En général, on recommande et on préfère des indicateurs standard chaque fois que cela est possible, en particulier pour les objectifs de plus haut niveau. Toutefois, il arrive qu'il n'y ait pas d'indicateurs standard disponibles ou qu'ils ne répondent pas aux besoins d'information spécifiques. Dans ces cas, on devra élaborer un indicateur adapté.

Pour en revenir à l'exemple du projet PDI de la rivière Delta, l'équipe UNITAS doit trouver un indicateur pour le résultat intermédiaire 1 : « Les personnes déplacées ont un accès amélioré à un approvisionnement en eau suffisant. » L'équipe choisit un indicateur standard basé sur les directives de l'OMS concernant la quantité minimale d'eau nécessaire pour boire, cuisiner et se laver⁸. L'indicateur indique que « pour la 3^{ème} année du projet, une moyenne de 30 litres d'eau par personne et par jour est disponible pour les PDI grâce à un point d'eau. »

Indicateurs directs ou indirects ?

Il est souvent relativement facile de suivre les changements en examinant directement ce qu'on essaie de mesurer. Par exemple, si on veut savoir combien de puits ont été construits, d'agents de l'eau formés ou de visites de communautés faites, on peut mesurer la progression en utilisant un indicateur direct.

Indicateurs directs : ils suivent le changement en examinant directement ce qu'on essaie de mesurer

⁸ Reed BJ. Water Engineering and Development Center, Université de Loughborough. *Minimum water quantity needed for domestic uses*. OMS/SEARO Technical Notes for Emergencies, Technical Note N° 9.

Cependant, il y aura de nombreux cas où on ne pourra pas mesurer directement le changement et où on devra identifier des indicateurs indirects qui se rapprochent du changement en l'absence d'une mesure directe.

Indicateurs indirects : ils suivent le changement en examinant des marqueurs qui sont généralement acceptés comme des substituts de ce qu'on essaie de mesurer.

Les indicateurs indirects sont particulièrement utiles lorsque le résultat qu'on essaie de suivre est difficile ou trop coûteux à mesurer. Par exemple, le nombre de réunions de groupe peut être utilisé comme indicateur indirect de la réussite du groupe. Soyez toutefois prudent, car il est difficile de trouver des indicateurs indirects qui représentent de manière constante et fiable ce que qu'on essaie de mesurer.

Pour en revenir à l'exemple du projet PDI de la rivière Delta, l'équipe UNITAS a besoin d'un indicateur pour le résultat intermédiaire 2 : « Les PDI améliorent leurs pratiques de lavage des mains. » L'équipe doit décider s'il faut utiliser un indicateur direct (observation directe) ou un indicateur indirect (la présence d'eau et de savon à l'emplacement des latrines). La figure 23 montre les avantages et les inconvénients de chaque type d'indicateur lorsqu'il s'agit de mesurer les changements dans les pratiques de lavage des mains.

Figure 23 : Indicateurs directs et indirects utilisés pour mesurer le changement dans le comportement de lavage des mains

Exemple d'indicateur	Avantages	Inconvénients
Indicateur direct : Pour l'année 3 du projet, 80% des PDI augmentent le lavage des mains à des moments critiques	• L'indicateur tente d'évaluer directement le comportement relatif au lavage des mains.	Pour collecter les données, il faut : • Plus de temps et de budget • Des observateurs compétents Si on observe le lavage des mains, cela peut changer le comportement des membres de la communauté.
Indicateur indirect : Il y a toujours du savon et de l'eau à l'endroit des latrines	• La recherche montre que la présence de savon et d'eau est associée à une augmentation du lavage des mains • Il est plus facile et moins coûteux de collecter ces données indirectes	Il ne peut pas révéler la fréquence, la régularité ni la qualité du lavage des mains des individus.

	que d'observer directement le lavage des mains.	
--	---	--

Indicateurs quantitatifs ou qualitatifs ?

Enfin, il faut décider si on a besoin d'un indicateur quantitatif ou qualitatif pour mesurer la progression en direction des objectifs.

Indicateurs quantitatifs : ce sont des mesures de quantités ou de montants. Elles aident à mesurer la progression du projet sous forme d'informations numériques, comme :

- Des nombres
- Des pourcentages
- Des taux (par ex. taux de naissances : naissances par 1000 habitants)
- Des ratios (par ex. ratio des sexes : nombre d'hommes par rapport au nombre de femmes)

Un exemple d'indicateur quantitatif du projet PDI de la rivière Delta : « Pour l'année 3 du projet, 85% des ménages PDI se trouvent à moins de 500 mètres d'un point d'eau. »

Indicateurs qualitatifs : ils mesurent des jugements, des opinions, des perceptions et des attitudes par rapport à une situation ou un sujet donné.

Un exemple d'indicateur qualitatif pourrait être « Les femmes déplacées se sentent en sécurité lorsqu'elles vont chercher de l'eau aux points d'eau pour les personnes déplacées. » Notez que cet indicateur est beaucoup plus subjectif que l'indicateur quantitatif précédent qui mesurait la proximité des PDI par rapport aux points d'eau. Les données relatives au sentiment de sécurité ne sont pas aussi faciles à analyser statistiquement. Cependant, les données qualitatives sont inestimables car elles permettent d'expliquer comment les choses changent et pourquoi.

Les indicateurs qualitatifs étant souvent subjectifs, il est important qu'ils soient définis de manière claire et concise. Par exemple, que signifie « sécurité » dans le contexte de cet indicateur ? S'il est important de définir ces termes subjectifs, il est également important de reconnaître que les définitions peuvent changer avec le temps. Ce n'est pas nécessairement un problème parce que les indicateurs qualitatifs ont l'avantage d'explorer et d'expliquer comment les définitions et les perceptions changent au fil du temps.

Participation : L'approche SPICED⁹ pour l'élaboration d'indicateurs¹⁰

Il y a un avantage à élaborer des objectifs et des indicateurs de projet, en particulier des indicateurs qualitatifs, en étroite collaboration avec les communautés locales. Souvent, les membres de la communauté ont la meilleure perspective, les meilleures connaissances et la meilleure expérience pour déterminer ce qui doit changer et comment comprendre et mesurer ce changement.

Le cadre SPICED a été élaboré pour aider les équipes à collaborer plus efficacement avec les communautés afin de concevoir des indicateurs. L'approche SPICED estime que les indicateurs élaborés en collaboration sont plus solides lorsqu'ils le sont :

Subjectifs	Les groupes et les personnes de la communauté ont des perspectives et une expérience qui leur donnent des points de vue uniques qui peuvent permettre d'exploiter au mieux le temps consacré par l'enquêteur. En ce sens, ce que certains pourraient considérer comme anecdotique devient une donnée essentielle en raison de la valeur de la source..
Participatifs	Les indicateurs doivent être conçus en collaboration avec les personnes les mieux placées pour les évaluer. Cela signifie qu'il faut impliquer les participants finaux d'une initiative, mais cela peut aussi signifier qu'on devra impliquer le personnel local et d'autres parties prenantes.
Interprétés et communicables	Les objectifs/indicateurs définis localement (créés grâce à des méthodes participatives) peuvent ne pas être immédiatement clairs pour les autres parties prenantes et devront donc souvent être expliqués (interprétés) pour un public plus large.
Vérifiés et comparés	La validité des évaluations doit être vérifiée par recoupement, en comparant différents indicateurs et progrès et en utilisant des informateurs, des méthodes et des chercheurs différents.
Autonomisant	Le processus d'établissement et d'évaluation des indicateurs doit autonomiser les personnes concernées et permettre aux groupes et aux individus de réfléchir de manière critique à l'évolution de leur situation.

⁹ Lennie J, Tacchi J, Koirala B, Wilmore M et Skuse A. 2011. *Equal access participatory monitoring and evaluation toolkit, Module 2*.

¹⁰ Roche C. 1999. *Impact assessment for development agencies: Learning to value change*. Oxfam GB.

Divers et désagregés

On fera un effort délibéré pour rechercher différents indicateurs auprès de toute une gamme de groupes, en particulier les hommes et les femmes. Ces informations doivent être enregistrées de manière à ce que ces différences puissent être évaluées dans le temps.

Pensez à une situation où la qualité de vos indicateurs a été améliorée, ou aurait été améliorée, par plus de participation.

- Quelles contributions auraient été ajoutées par les groupes et individus de la société pour améliorer la qualité des indicateurs ?
- Y a-t-il eu des difficultés qui vous ont empêché d'être plus participatif dans l'élaboration des indicateurs ?
- Comment les résultats de votre projet seraient-ils améliorés par l'utilisation d'indicateurs qui seraient informés et définis par les groupes et individus de la communauté ?

2.10 Méthodes de mesure (Colonne 3)

La quatrième colonne du Logframe identifie les méthodes de mesure qu'on utilisera pour collecter des données sur les indicateurs.

Méthodes de mesure : elles déterminent comment le projet collectera des données pour suivre les indicateurs.

Les méthodes de mesure peuvent être divisées en deux catégories : quantitatives et qualitatives.

Méthodes quantitatives : elles collectent des données que l'on peut compter et soumettre à une analyse statistique.

Comme le mot l'indique, les méthodes quantitatives mesurent des quantités, qu'il s'agisse de nombres purs, de ratios ou de pourcentages. On utilise souvent des indicateurs quantitatifs dans les projets de développement parce qu'ils donnent une mesure très claire et que les données quantitatives sont faciles à comparer au cours du temps (ou entre les projets). Quelques exemples de méthodes de mesure quantitatives : journaux de suivi, questionnaires, observation structurée, tests de connaissances et de niveau, et mesures de l'état de santé physiologique

Méthodes qualitatives : elles saisissent les expériences des participants en utilisant des mots, des images et des histoires. Ces données qualitatives sont collectées grâce à des questions guides qui déclenchent une réflexion, des idées et une discussion. Les données qualitatives sont analysées en identifiant des thèmes, des sujets et des mots clés.

Les données qualitatives permettent de suivre les changements dans les attitudes et les perceptions des participants, d'identifier pourquoi et comment ce changement se produit et elles sont analysées en organisant les thèmes qui apparaissent. Les méthodes de mesure qualitatives sont particulièrement

efficaces pour répondre aux questions « *Comment ce changement se produit-il ?* » et « *Pourquoi ce changement se produit-il ?* » Les trois méthodes qualitatives les plus courantes sont les entretiens semi-structurés, les groupes de discussion et l'observation des participants.

En comparant les méthodes de mesure quantitatives et qualitatives, on constate que chaque approche a ses forces et ses faiblesses (cf. figure 24).

Figure 24 : Comparaison des méthodes de mesures quantitatives et qualitatives

	Forces	Faiblesses
Méthodes quantitatives	● Adaptables Pour traiter les résultats d'un plus grand nombre de sujets ● Généralisables En utilisant les données collectées auprès d'un échantillon, on peut faire des hypothèses sur des tendances dans la population générale. ● Objectives Il y a moins de biais personnel dans la collecte et l'analyse des données ● Standardisées Ceux qui collectent les données utilisent des approches standard dont les résultats peuvent être comparés à d'autres données ● Adaptées à IDT4D Bien adaptées à l'utilisation d'appareils numériques pour la collecte et l'analyse de données	● Les résultats des méthodes quantitatives ne saisissent parfois pas la profondeur ni la complexité d'une question ● Pas adaptées pour identifier et explorer des facteurs imprévus ou inattendus
Méthodes qualitatives	● Donnent la profondeur et le détail Donnent des descriptions détaillées de la situation, avec un contexte riche ● Créent une ouverture Encouragent les personnes à développer leurs réponses et à ouvrir éventuellement de nouveaux domaines de recherche ● Simulent l'expérience individuelle des personnes Donne une image détaillée de pourquoi les gens agissent de certaines manières et les sentiments qui sous-tendent ces actions ● Identifient l'inattendu Utile pour identifier et explorer des facteurs imprévus ou inattendus	● Les résultats de méthodes qualitatives sont plus difficiles à généraliser à une population plus importante ● Les données sont relativement difficiles à collecter et à analyses ● Les données sont susceptibles de biais cachés des personnes qui les collectent et des participants ● Il est plus difficile de transcrire les données directement sur un appareil numériques

Utiliser des mesures uniquement quantitatives ou uniquement qualitatives peut ne pas suffire pour suivre et comprendre le changement. C'est pourquoi les praticiens du MEAL d'aujourd'hui plaident souvent en faveur d'une approche mixte qui utilise les deux types de méthodes de mesure.

Une approche avec des méthodes mixtes permet d'approfondir la compréhension du projet, en fournissant des données plus complètes et intégrées pour suivre la progression, analyser les résultats et prendre des décisions. L'utilisation à la fois de méthodes de mesure quantitatives et qualitatives permet de répondre à des questions très différentes sur un même indicateur. Une telle approche peut donner une idée de la direction et du degré du changement et aider à comprendre ce qui a contribué à ce changement ou l'a freiné.

De plus, une approche avec des méthodes mixtes peut renforcer les données, l'analyse et l'interprétation si on intègre consciemment un processus appelé triangulation.

Triangulation La validation de données grâce à une vérification croisée de plus de deux sources.

Autrement dit, les équipes triangulent en collectant des données à l'aide d'un mélange de méthodes. Cela leur permet de recouper et de renforcer les résultats. Ainsi, la triangulation permet de surmonter certaines des faiblesses des méthodes décrites ci-dessus. La planification et l'intégration du concept de triangulation dans le travail de collecte et d'analyse de données sont traitées plus en détail dans les chapitres 3 et 4.

Réflexion critique : Identifier des occasions d'utiliser des sources de données secondaires

En général, les sources de données primaires donnent les données les plus fiables et les plus appropriées pour mesurer la progression du projet.

Données primaires : elles viennent d'informations collectées directement par l'équipe et les parties prenantes du projet.

Cependant, quand c'est possible, envisagez d'utiliser aussi des sources de données secondaires.

Données secondaires : elles viennent d'informations qui sont déjà disponibles grâce à d'autres sources, publiées ou non.

L'avantage de collecter des données de sources secondaires est que c'est plus économique et que ça réduit le risque de faire deux fois le même travail. Parmi les sources de données secondaires, on peut citer par exemple les archives, statistiques et rapports existants.

Mais en pratique, l'accès aux données secondaires est souvent limité et il peut être difficile de trouver des données qui répondent directement aux besoins précis du projet. Si vous décidez d'utiliser des données secondaires, soyez clair sur les critères que vous utilisez pour confirmer que les données sont valides, fiables et qu'elles représentent directement votre domaine d'intérêt. Par exemple, si vous

utilisez des données nationales pour mesurer les taux de pauvreté, vous risquez de déformer les taux réels dans les communautés dans lesquelles vous travaillez, ou parmi les populations que vous ciblez.

- Avez-vous déjà utilisé des sources de données secondaires pour rendre compte des indicateurs de votre projet ?
- Avez-vous rencontré des difficultés liées à la pertinence, à l'actualité ou à la qualité des données ?
- Avez-vous été pu résoudre ces difficultés ? Comment ?

Pour en revenir au projet PDI de la rivière Delta, voyons comment l'équipe d'UNITAS a choisi d'utiliser des méthodes de mesure mixtes pour suivre les indicateurs liés au résultat intermédiaire 2 : « Les personnes déplacées améliorent leurs pratiques de lavage des mains. » La figure 25 indique comment le projet utilisera une approche de méthodes mixtes pour suivre la progression par rapport à l'indicateur de ce RI.

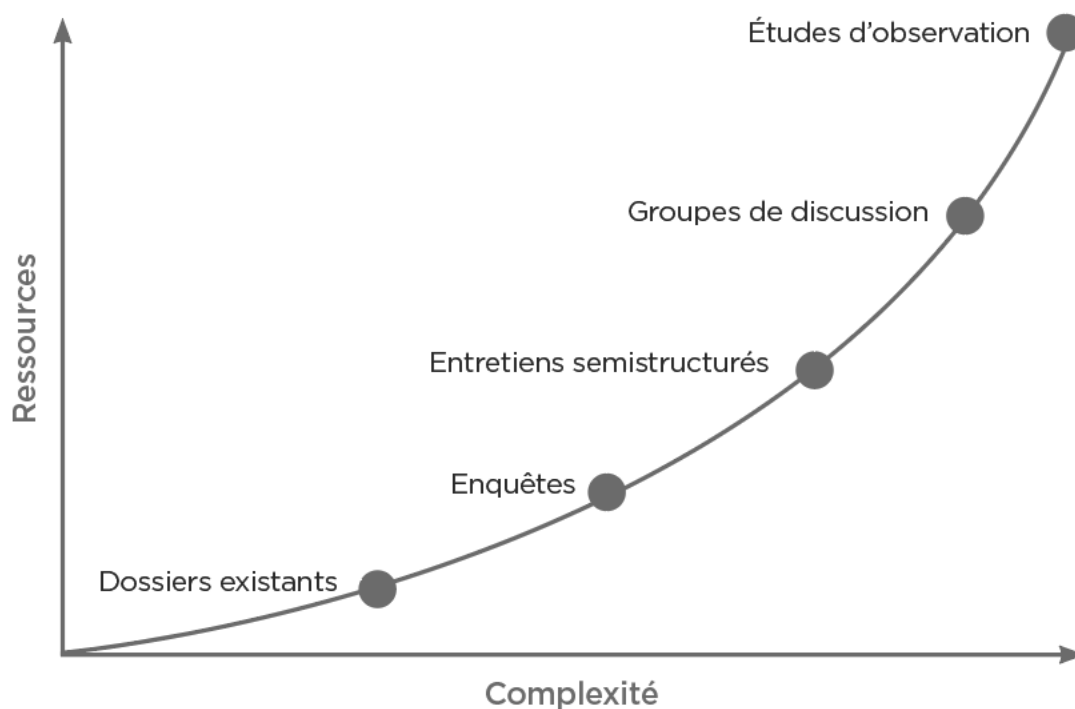
Figure 25 : Approche de méthodes mixtes du projet PDI de la rivière Delta

Énoncé d'objectif	Indicateur	Méthode de mesure	Types d'informations collectées
Résultat intermédiaire 2 : « Les PDI améliorent leurs pratiques de lavage des mains »	Pour l'année 3 du projet, 80% des PDI augmentent le lavage des mains à des moments critiques	Questionnaire (quantitative)	• Le comportement en matière de lavage des mains a-t-il augmenté après les événements critiques ? • La connaissance relative au comportement en matière de lavage des mains a-t-elle augmenté ?
		Groupe(s) de discussion (qualitative)	• Quelles activités du projet ont été particulièrement efficaces pour changer le comportement en matière de lavage des mains ? • Y a-t-il des facteurs qui empêchent la population cible d'adopter le comportement en matière de lavage des mains ? • L'amélioration du comportement en matière de lavage des mains entraîne-t-il un changement utile ?

Équilibrer le coût et la complexité des méthodes de mesure

Les activités de collecte de données sont coûteuses et consomment souvent une part importante du budget MEAL d'un projet. Il est important de choisir des méthodes de mesure qui fournissent des données de qualité, tout en équilibrant les compromis en termes d'effort et de coût. Le graphique ci-dessous illustre certaines méthodes de mesure des données en termes de coût et de complexité relatifs.

Figure 26 : Comparaison coût/complexité des méthodes de mesure



Pour déterminer quelles méthodes de mesure on utilisera pour collecter les données des indicateurs, il faut équilibrer les compromis entre la qualité et le coût et la complexité de chaque option. Pour en revenir au projet PDI de la rivière Delta, l'équipe d'UNITAS doit suivre l'indicateur qui indique : « Pour l'année 3 du projet, 80% des PDI augmentent le lavage des mains à des moments critiques »

Pour décider des méthodes de mesure à utiliser, l'équipe a pesé deux options pour mesurer la fréquence de lavage des mains :

- Une étude d'observation où les collecteurs de données étudieraient le comportement des PDI aux latrines, ou
- Un questionnaire dans lequel les personnes déplacées déclareraient elles-mêmes leur comportement en matière de lavage des mains.

La figure 26 identifie les compromis entre les deux options en termes de coût, de complexité et de qualité des données. L'équipe a débattu des avantages et des inconvénients de chaque approche et a documenté ses conclusions dans la figure 27.

Figure 27 : Mesurer le comportements en matière de lavage des mains en utilisant l'observation directe ou un questionnaire

Méthode de mesure	Avantages	Inconvénients
Observation directe	● Fiabilité des données : L'observation directe est souvent considérée comme la meilleure manière de saisir des données de manière fiable ● Richesse des données : Les observateurs peuvent collecter des données sur la fréquence du lavage des mains et sa qualité	● Coût : Prend du temps ● Coût : Plus cher ● Complexité : Il faut des observateurs compétents et validés ● Qualité des données : L'observation directe risque d'influencer le comportement relatif au lavage des mains des utilisateurs de latrines
Questionnaire	● Coût : Moins cher ● Complexité : Moins de compétences nécessaires pour la collecte des données	● Qualité des données : Les données auto-déclarées surestiment souvent la conformité

Sur la base des avantages et des inconvénients énumérés ci-dessus, l'équipe d'UNITAS a choisi de mesurer la fréquence du lavage des mains à l'aide de questionnaires.

L'équipe pensait que la qualité des données pourrait être meilleure si elle utilisait des méthodes d'observation directe, mais le coût était prohibitif et le projet n'avait pas de personnel formé pour mener une étude d'observation. L'équipe avait également reçu des commentaires de partenaires locaux indiquant qu'il serait culturellement inapproprié de placer des observateurs près des latrines. C'est pourquoi leurs partenaires ont indiqué que les questionnaires seraient préférables.

Figure 28 : Logframe : Projet PDI de la rivière Delta

Énoncés d'objectifs	Indicateurs	Méthodes de mesure	Hypothèses
But : Les personnes déplacées (PDI) de la région de la rivière Delta ont des moyens d'existence améliorés			
Objectif stratégique : Il y a une incidence réduite des maladies d'origine hydrique chez les PDI	● L'incidence des maladies d'origine hydrique chez les PDI est réduite de 30% à la fin de l'année 3.	● Dossiers de l'hôpital municipal et des cliniques, collectées par les équipes mobiles de santé	
Résultat intermédiaire 1 : Les PDI ont un accès amélioré à un approvisionnement en eau suffisant	● Pour l'année 3, 75% des PDI indiquent que l'accès à l'eau correspond aux besoins de consommation de leur ménage ● Pour l'année 3, 85% des ménages PDI sont situés à moins de 500 m d'un point d'eau. ● Chaque trimestre, 100% des points d'eau gérés par les comités communautaires de l'eau respectent les normes de qualité de l'eau de l'OMS. ● Pour l'année 3, une moyenne de 30 litres d'eau par personne et par jour est disponible aux PDI grâce aux points d'eau.	● Questionnaire ● Groupe(s) de discussion ● Visites des points d'eau ● Rapports trimestriels des comités de l'eau	● Le gouvernement remplit ses obligations en matière de système d'eau ● Les PDI n'obtiennent pas leur eau de sources autres que les points d'eau désignés
Résultat intermédiaire 2 : Les PDI améliorent leurs pratiques de lavage des mains	● Pour l'année 3, 80% des PDI déclarent se laver davantage les mains aux moments critiques ● Du savon et de l'eau sont tous deux présents en permanence aux emplacements des latrines	● Questionnaire ● Groupe(s) de discussion ● Visites des latrines	● Aucune autre source de maladies d'origine hydrique n'augmente de manière significative ● Les PDI maintiennent l'adoption des pratiques d'hygiène améliorées
Produit 1.1 : Les comités communautaires de l'eau établissent des points d'eau dans les	● Pour l'année 3, 40 points d'eau sont établis (4 par village) ● Pour l'année 3, 10 comités communautaires de l'eau, ayant reçu une formation, sont opérationnels ● Pour l'année 3, 100% des points d'eau	● Rapports trimestriels des comités de l'eau	● Il y a des pièces détachées et des mécaniciens formés en cas de panne des points d'eau ● Les points d'eau sont établis à des endroits qui sont sûrs et sécurisés pour les femmes et

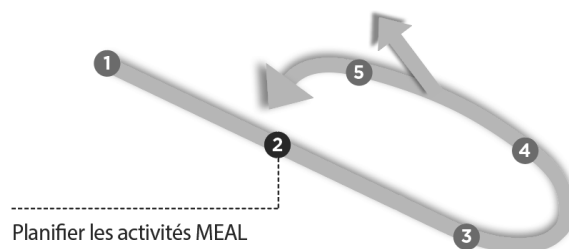
communautés PDI	respectent les normes de qualité de l'eau		les enfants
Produit 2.1 : Des volontaires améliorent les connaissances des principes du WASH	● 100% des volontaires WASH peuvent efficacement expliquer les principes WASH aux PDI à la fin des rencontres de formation ● 40 volontaires WASH réussissent l'examen de certification chaque année	● Fiches de présence des ateliers de formation ● Résultats de la certification	● Les PDI font confiance aux volontaires WASH
Produit 2.2 ; Les communautés PDI améliorent leurs connaissances sur le lavage des mains	● Pour l'année 3, 80% des PDI savent qu'il faut se laver les mains après un événement crucial ● Pour l'année 3, 75% des femmes PDI indiquent un niveau de confiance plus élevé pour la prévention des maladies d'origine hydrique	● Questionnaire ● Groupe(s) de discussion	Les messages de changement de comportement ne violent pas les coutumes culturelles et religieuses des PDI
Activités du RI1 : 1.1.1 : UNITAS et le comité de l'eau identifient les emplacements des nouveaux points d'eau 1.1.2 : UNITAS se procure et distribue du matériel pour les points d'eau 1.1.3 : Les comités communautaires de l'eau sont identifiés, formés et fonctionnels 1.1.4 : L'équipe d'UNITAS élabore un format de rapport de qualité pour les comités de l'eau			
Activités du RI2 : 2.1.1 : L'équipe d'assainissement d'UNITAS identifie des volontaires et des formateurs WASH 2.1.2 : Les équipes d'assainissement conçoivent des programmes et du matériel de formation et fixent les lieux et dates des formations 2.1.3 : Les équipes d'assainissement font une formation WASH aux volontaires 2.1.4 : Les équipes d'assainissement conçoivent des documents et des mécanismes pour une campagne de lavage des mains 2.1.5 : Les volontaires communautaires mettent en œuvre les événements de promotion du lavage des mains			

Chapitre 3 : Planifier les activités MEAL

Introduction

Si les modèles logiques forment une carte utile pour vos activités MEAL, toute personne ayant fait un voyage sait qu'il ne suffit pas d'avoir une carte. On a besoin d'un plan plus complet et plus détaillé qui indique le moment du départ, l'itinéraire précis qu'on va suivre, les ressources dont on a besoin, etc.

Ce chapitre est organisé en deux sections qui vous aideront pour la planification du MEAL de votre projet.



Section A : Outils de planification du MEAL : Nous présentons des outils de planification qui vous aideront à élaborer un plan complet, détaillé et intégré pour le MEAL de votre projet.

Section B : Le MEAL dans la gestion des projets : Nous présentons les meilleures pratiques pour inclure les composantes du MEAL dans le plan général du projet. Il s'agit notamment de suggestions sur la manière de s'assurer que le MEAL est intégré dans les budgets, les calendriers et les plans de dotation en personnel.

À la fin de ce chapitre, vous pourrez :

- ✓ Identifier et décrire l'objectif, le processus et le contenu des principaux outils de planification du MEAL
 - Plan de gestion de la performance
 - Tableau de suivi des indicateurs de performance
 - Diagramme des mécanismes de feedback et réponse
 - Plan d'apprentissage
 - Outils de planification pour les communications MEAL
 - Tableau synthétique des évaluations
 - Termes de référence des évaluations
- ✓ Comprendre les divers types d'évaluations et l'objectif de chacun
- ✓ Expliquer pourquoi la planification du MEAL est importante et comprendre quelle est sa relation avec la planification et la gestion du projet dans son ensemble

Section A : Outils de planification du MEAL

Lorsqu'on reçoit la bonne nouvelle que votre projet a été approuvé, l'équipe de projet devra planifier les activités concrètes, complètes et détaillées liées au MEAL dans le projet. Il faudra répondre à la question suivante : « *Comment allons-nous collecter, analyser, interpréter, utiliser et communiquer les informations MEAL pendant toute la durée du projet ?* »

Cette section du chapitre 3 présente un certain nombre d'outils de planification du MEAL qui vous aideront à répondre à cette question pour créer un système MEAL fonctionnel.

La taille et la complexité du système MEAL du projet – et les outils utilisés pour planifier le MEAL – dépendent d'un certain nombre de facteurs : La taille du projet, sa complexité, le risque inhérent à son environnement opérationnel, le nombre de parties prenantes impliquées, le budget dont on dispose pour mener à bien les activités MEAL et, le cas échéant, s'il y a des exigences du bailleur de fonds en matière de MEAL auxquelles il faudra se conformer ?

Si un projet est relativement petit et peu compliqué, la planification du MEAL peut être aussi simple que de remplir plusieurs tableaux. Cependant, à mesure qu'un projet augmente en valeur et en complexité, la complexité des outils de planification du MEAL augmentera également. Les outils de planification du MEAL aident le projet à répondre aux besoins d'information de toutes ses parties prenantes : membres de l'équipe de projet, membres de la communauté, participants au projet et bailleurs de fonds.

Figure 2 : Outils de planification du MEAL

Outil de planification	Contenu
Plan de gestion de la performance (ou plan de suivi et évaluation)	S'appuie sur le Logframe et fournit d'autres informations sur les définitions des indicateurs, les plans de collecte des données, les moyens d'analyse et l'utilisation des données.
Tableau de suivi des indicateurs de performance	Aide les équipes à suivre la progression en direction des cibles des indicateurs du projet, sous forme d'un tableau facile à lire.
Diagramme des mécanismes de feedback et réponse	Cartographie le flux du feedback des parties prenantes et détermine comment le projet répondra au feedback qu'il reçoit.
Plan d'apprentissage	Garantit que les activités d'apprentissage sont planifiées et gérées de manière intentionnelle pendant toute la durée du projet.
Outils de planification pour les communications MEAL	Identifient les besoins d'informations des parties prenantes et permettent de s'assurer que les communications MEAL sont planifiées et gérées de manière systématique pendant toute la durée du projet .

Tableau synthétique des évaluations	Décrit les évaluations planifiées, avec les questions prioritaires, le calendrier et le budget
Termes de référence des évaluations	Prévoient les détails d'une évaluation, avec des questions d'évaluation concises, des propositions de méthodes et les rôles et responsabilités.

3.1 Plan de gestion de la performance

Le principal outil utilisé pour la planification détaillée du MEAL est le plan de gestion de la performance (PMP), également appelé plan de suivi et d'évaluation. Tous les projets doivent avoir un PMP, quelles que soient leur taille, leur complexité ou leur valeur. Les PMP indiquent précisément ce qui sera suivi et évalué et comment ce sera fait.

Le format des PMP varie, mais quel que soit le modèle que vous utilisez, votre PMP doit répondre aux questions suivantes :

- Comment les indicateurs sont-ils définis ?
- Qui est responsable des activités MEAL ?
- Quand les activités MEAL auront-elles lieu ?
- Comment les données seront-elles analysées ?
- Comment les données seront-elles utilisées ?

Le format du PMP doit être simple et clair. Il s'agit le plus souvent d'un tableau, dans lequel sont d'abord insérées des informations pertinentes tirées directement du cadre logique du projet, puis complétées au fur et à mesure que l'équipe planifie son travail en détail. Si nécessaire, des explications écrites peuvent être ajoutées pour accompagner le tableau du PMP.

Figure 30 : Modèle de plan de gestion de la performance

Plan de gestion de la performance (PMP)								
Énoncés d'objectifs	Indicateurs (avec les définitions au besoin)	Collecte des données				Moyens d'analyse		Utilisation des informations pour la communication et la prise de décision
		Méthode	Fréquence	Personne qui collectera les données	Personnes interrogées (à qui parler)	Type d'analyse	Sous-groupes (strates)	
Objectif stratégique 1								
Objectif stratégique 2								

Résultat intermédiaire 1.1								
Résultat intermédiaire 2.1								
Produit 1.1								
Produit 2.1								
Hypothèses clés								
Hypothèse 1...								
Hypothèse 2...								

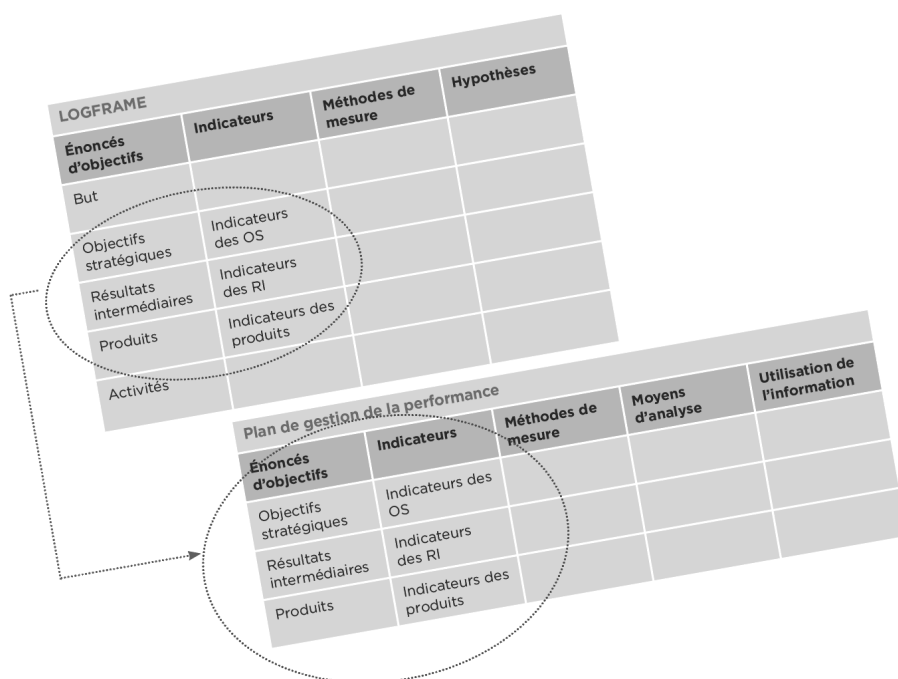
Notez que le modèle ci-dessus comprend tous les énoncés d'objectifs du cadre logique ainsi que les hypothèses. Il est important de suivre les principales hypothèses pendant le projet pour vérifier qu'elles sont toujours valables. Comme mentionné précédemment, si des éléments indiquent qu'une hypothèse n'est pas valable, vous devrez explorer les options pour changer la conception du projet afin de remédier aux risques qui en découlent. Le suivi des hypothèses permet aux équipes de se rendre compte de ces changements suffisamment tôt pour pouvoir modifier le projet à temps.

Il y a eu récemment un changement dans la communauté humanitaire : certains bailleurs de fonds exigent désormais que les projets de grande envergure incluent une rencontre annuelle de réflexion au cours duquel les modèles logiques du projet seront réexaminés, y compris les hypothèses qui sous-tendent la réussite du projet, afin de déterminer s'il faut faire des modifications.

Énoncés d'objectifs et indicateurs

Le PMP utilise les énoncés d'objectifs et les indicateurs tirés du cadre logique. Cependant, le PMP ne comprend généralement pas le but ni les activités, pour les mêmes raisons que le cadre logique du projet ne comprend pas d'indicateurs pour ces énoncés : parce qu'il est peu probable que votre projet suive les progrès réalisés par rapport au but ou aux activités.

Figure 31 : Traduction du contenu du cadre logique en énoncés d'objectifs et en indicateurs pour le PMP



Pour remplir le PMP, copiez d'abord les énoncés des résultats du cadre logique dans le modèle. Ensuite, importez les indicateurs à partir de votre cadre logique. Au fur et à mesure que vous importez vos indicateurs, vérifiez chacun d'entre eux pour confirmer qu'il est clairement défini. Par exemple, le cadre logique d'UNITAS comprend plusieurs indicateurs qui doivent être définis plus précisément dans le PMP. L'exemple de PMP dans la figure 31 comprend un petit espace pour ces définitions. Dans la pratique, il est préférable d'ajouter des définitions en annexe au PMP. Certains bailleurs exigent l'utilisation de modèles spécifiques pour cela, comme la fiche de référence des indicateurs de performance, ou PIRS, demandée par l'USAID.

Figure 32 : Exemples de définitions d'indicateurs du PMP

Énoncés d'objectifs	Indicateurs du Logframe	Définition des indicateurs
RI 1 : Les PDI ont un accès amélioré à un approvisionnement en eau suffisant.	Pour l'année 3, une moyenne de 30 litres d'eau par personne et par jour est disponible aux PDI grâce aux points d'eau.	L'indicateur de « 30 litres d'eau par personne et par jour » concerne uniquement l'utilisation domestique. Les catégories d'utilisation de l'eau sont : • 10 litres pour la boisson • 10 litres pour cuisiner • 10 litres pour la toilette Les 30 litres n'incluent pas l'eau nécessaire pour laver les vêtements, nettoyer la maison ni pour les cultures

		vivrières.
	Chaque trimestre, 100% des points d'eau gérés par les comités communautaires de l'eau respectent les normes de qualité de l'eau de l'OMS.	La cible pour la qualité de l'eau doit être conforme aux normes nationales pour le type de point d'eau et à sa taille. La qualité de l'eau est évaluée au moyen d'inspections sanitaires et de mesures analytiques appropriées des niveaux de coliformes totaux et de coliformes fécaux.
RI 2 : Les PDI améliorent leurs pratiques de lavage des mains	Pour l'année 3, 80% des PDI déclarent se laver davantage les mains aux moments critiques	Les moments critiques sont avant de toucher des aliments et après être allé aux toilettes.

Collecte de données : Méthodes, fréquence, responsabilités et personnes interrogées

L'étape suivante du processus est de remplir les colonnes concernant la collecte des données.

- **Méthodes** : Les méthodes de mesures ont été identifiées lors de l'élaboration du cadre logique, ces informations peuvent donc en être tirées directement pour être mises dans le PMP.
- **Calendrier et fréquence** : Il faut maintenant déterminer quand et selon quelle fréquence collecter des données. Le calendrier et la fréquence de la collecte des données seront basés sur différents facteurs, dont :
 - Les besoins pour la gestion et la prise de décision
 - Les rapports demandés par le bailleur de fonds
 - Les considérations de saisons (par exemple les calendriers de plantation et de récolte, les calendriers scolaires, les tendances météorologiques et les fêtes religieuses)
 - Les estimations de la rapidité à laquelle on prévoit que le changement se produira.
 - Les ressources disponibles

Lorsqu'on planifie le calendrier et la fréquence des activités de collecte de données, il est également judicieux de réfléchir à la rapidité avec laquelle on pense que le changement se produira. Cela aide à planifier stratégiquement la collecte de données afin de pouvoir saisir le changement.

- **Responsabilité** : Déterminer qui est le principal responsable de la collecte des données en question. Comme toujours, cette répartition des responsabilités doit se faire en coordination avec l'équipe générale de mise en œuvre du projet et avec tout acteur externe impliqué dans le processus.
- **Personnes interrogées** : Enfin, identifier les personnes qui seront interrogées et en faire la liste. Il s'agit des personnes qui peuvent fournir les données les plus fiables pour chaque indicateur. Le PMP comporte un espace pour indiquer de manière générale quelles personnes on va interroger pour recueillir des données pour chaque indicateur, comme les « chefs de ménage » ou les « femmes. » Le processus plus détaillé d'identification de ces personnes à interroger s'appelle l'échantillonnage, et il nécessite l'appui d'un praticien expérimenté en matière de MEAL ayant des connaissances en statistiques. Ce processus est traité plus en détail au chapitre 4.

Moyens d'analyse

La prochaine étape du processus consiste à remplir les colonnes relatives aux moyens d'analyse.

- **Type d'analyse** : Cette section du tableau PMP demande de réfléchir clairement à la manière dont on analysera les données qu'on va collecter. Les différents types de données sont analysés différemment. Les données quantitatives sont analysées statistiquement, en calculant des nombres cumulés, des moyennes, des pourcentages, etc. En fonction de la complexité du projet, il faudra peut-être indiquer dans le PMP le niveau ou le type d'analyse statistique qu'on effectuera pour chaque indicateur.

Les données qualitatives sont analysées à l'aide de ce que l'on appelle « l'analyse de contenu ». Il s'agit d'étudier les notes des groupes de discussion et des entretiens pour trouver des thèmes. Le PMP doit indiquer ce type d'analyse lorsque la méthode de mesure est une méthode qualitative.

- **Sous-groupes** : Lorsqu'on planifie l'analyse des données, il faut déterminer si les besoins d'information nécessitent de comparer des données provenant de différents groupes de personnes qui participent au projet. Si on identifie ces différents groupes, ou « strates, » lors de la conception de la collecte de données, on pourra alors désagréger les données que chaque groupe donne lors de l'analyse.

Désagrégation C'est la pratique consistant à diviser les données collectées auprès d'une population en groupes selon des caractéristiques clés : genre, religion, âge, etc. La désagrégation permet d'identifier des tendances, des schémas ou des perspectives qui ne seraient pas évidents si les données étaient examinées dans leur ensemble.

La désagrégation améliore l'utilité des données en permettant de faire des comparaisons plus significatives. Lorsqu'on analyse des données désagrégées, on peut faire trois comparaisons simples qui peuvent améliorer considérablement la capacité à utiliser les données.

- Comparaison entre les sous-groupes : La désagrégation permet de comparer les résultats d'un sous-groupe avec ceux des autres sous-groupes.
- Comparaison avec les périodes de performance précédentes : La désagrégation peut révéler si la tendance des résultats d'un sous-groupe désagrégé évolue dans le sens attendu.
- Comparaison avec les cibles : La désagrégation permet de fixer des cibles particulières pour chaque sous-groupe désagrégé.

De quels sous-groupes avez-vous besoin et quand désagrégez-vous les données dans le cadre de votre analyse ? Les réponses à ces questions sont déterminées par ce que vous avez besoin de savoir. Commencez par examiner vos indicateurs. Ils vous aideront à comprendre si vous avez besoin de sous-groupes. Selon l'indicateur, vous pouvez choisir de désagréger votre population en sous-groupes selon la classe, le niveau d'éducation, l'appartenance ethnique ou l'endroit où se trouve la communauté.

Par exemple, l'un des indicateurs d'UNITAS indique « Pour l'année 3, 75% des PDI indiquent que l'accès à l'eau correspond aux besoins de consommation de leur ménage. » L'équipe d'UNITAS a décidé qu'elle devait en savoir plus sur les différents types de ménages participant au projet et sur leurs différents besoins de consommation. C'est pourquoi les sous-groupes intègrent la taille du ménage, en comparant les données collectées auprès des grands ménages (avec 5 membres ou plus) et des petits ménages (avec 4 membres ou moins).

On prendra également les décisions concernant les sous-groupes en tenant compte des ressources dont on dispose pour la collecte et l'analyse des données. En ajoutant des sous-groupes aux plans de collecte et d'analyse on peut parfois doubler le temps que cela prendra,

étant donné qu'il faut représenter complètement chaque groupe dans les données. En conséquence, ces sous-groupes doivent être pris en compte dans les décisions sur la sélection des personnes auprès desquelles on collectera des données. Compte tenu de l'augmentation des besoins en ressources, assurez-vous que vos sous-groupes sont réellement nécessaires pour fournir des informations essentielles, et que vous ne collectez pas des données simplement parce que ce serait « bien de les avoir. »

Notez que certaines équipes, selon la taille et de la complexité du projet, choisissent de créer un plan d'analyse distinct. Ce plan est beaucoup plus détaillé que le PMP et précise les questions cruciales (les questions de suivi, d'évaluation et d'apprentissage), tous les sous-groupes qu'il faut étudier, et toute exigence particulière en matière de rapport. Si l'équipe choisit de ne pas établir de plan d'analyse séparé, elle peut simplement donner les détails des activités d'analyse dans une annexe au PMP.

Participation : Identifier les personnes interrogées et les sous-groupes ?

Les partenaires de mise en œuvre et les contacts locaux sont souvent les mieux placés pour identifier les personnes qu'il vaudrait mieux interroger pour la collecte des données MEAL. Ce sont eux qui peuvent répondre à des questions telles que « *Les personnes interrogées sont-elles difficiles à atteindre ?* », « *Les personnes interrogées donnent-elles une perspective aussi équilibrée, juste et précise que possible sur les indicateurs ?* » « *Quelles caractéristiques décrivent la personne interrogée type ?* »

Ces considérations ont un impact sur les décisions qu'on prendra plus tard dans la planification. Par exemple, lorsqu'on conçoit les outils de collecte de données, on doit savoir si les personnes interrogées sont suffisamment instruites pour répondre à une enquête sans aide. Si ce n'est pas le cas, il faudra réfléchir à une autre façon de collecter les données auprès de ces personnes. C'est également un facteur pour prendre des décisions concernant l'analyse, la prochaine section du PMP.

De plus, la sélection des sous-groupes qu'on comparera doit refléter une compréhension du contexte local et des personnes que le projet cherche à aider. Les parties prenantes du projet peuvent être une ressource inestimable pour aider l'équipe à déterminer quelles comparaisons sont importantes dans le contexte du projet.

Pensez à un moment où vous avez dû identifier les « bonnes » personnes à interroger et les « bons » sous-groupes pour fournir des données MEAL.

- Comment ce processus aurait-il été amélioré si vous aviez impliqué les parties prenantes communautaires ?
- Quel aurait été le meilleur processus pour demander la contribution de la communauté ?

Utilisation des données

Ensuite, on remplit le tableau PMP en ajoutant des détails sur la manière dont on utilisera les données collectées. Cette section peut être relativement simple si le projet a des besoins simples en matière de redevabilité et d'apprentissage. Dans ce cas, la colonne peut inclure des choses simples comme « rapport trimestriel » ou « rapport d'évaluation, » qui répondent aux besoins d'information des parties prenantes.

Toutefois, ne limitez pas votre utilisation des données aux seuls rapports. Assurez-vous d'inclure des utilisations liées à l'apprentissage, aux décisions de gestion et aux communications. Demandez-vous comment vos données seront utilisées pour éclairer les décisions lors des réunions régulières de gestion ou de suivi des projets, et comment elles seront régulièrement communiquées aux communautés et aux autres parties prenantes.

Réflexion critique : Utiliser les cartes de flux des données pour améliorer l'utilisation des données

Lorsqu'on commence un projet, on s'engage auprès des parties prenantes à rendre compte de certains indicateurs. Ces engagements définissent les besoins d'informations. En créant une carte de flux de données, on détermine quels sont les formulaires, les processus de collecte et les rapports qui aideront à collecter les données dont on a besoin et à respecter les engagements en matière de partage de l'information.

Cartes des flux des données : elles illustrent le flux des données depuis le formulaire de collecte jusqu'au rapport correspondant

La visualisation impliquera l'équipe dans le processus et aidera à trouver les lacunes dans le système ; les endroits où il faudra peut-être créer un nouveau formulaire ou rapports. Elle peut également aider à trouver des gains d'efficacité, des endroits où on pourra utiliser un même formulaire pour remplir deux rapports.

La conception de la carte de flux de données dépend en grande partie de la complexité du projet. Une seule carte peut suffire pour représenter toutes les relations entre les flux de données des projets peu complexes. Mais un projet complexe peut nécessiter une carte séparée pour chacun de ses éléments.

Pour créer une carte de flux des données, on suivra ces étapes :

1. Identifier tous les rapports qui doivent être faits, à l'interne et à l'externe, un utilisant les informations dans le PMP.
2. Documenter les indicateurs qui seront inclus dans chaque rapport

3. Cartographier les processus de collecte des données qui correspondent à chaque rapport, en déterminant sur quelles sources sera basé quel rapport.
4. Indiquer qui est responsable de la collecte des données et du rapport, selon les informations dans le PMP.
5. Vérifier que le processus actuel de collecte de données et les indicateurs répondent à tous les besoins en matière de rapports, en identifiant les possibilités de simplifier le système là où c'est possible.

Il est possible que le processus de création de votre carte de flux de données génère des idées pour actualiser les processus de rapports et de collecte de données. Ceci n'est pas un problème. Au contraire, vous avez démontré que le PMP devrait être un document vivant, quelque chose qui est actualisé au fur et à mesure que votre compréhension du projet et de vos besoins en information change et s'améliore.

La figure ci-dessous montre un exemple de carte de flux des données du projet d'UNITAS.

Figure 33 : Carte de flux des données d'UNITAS

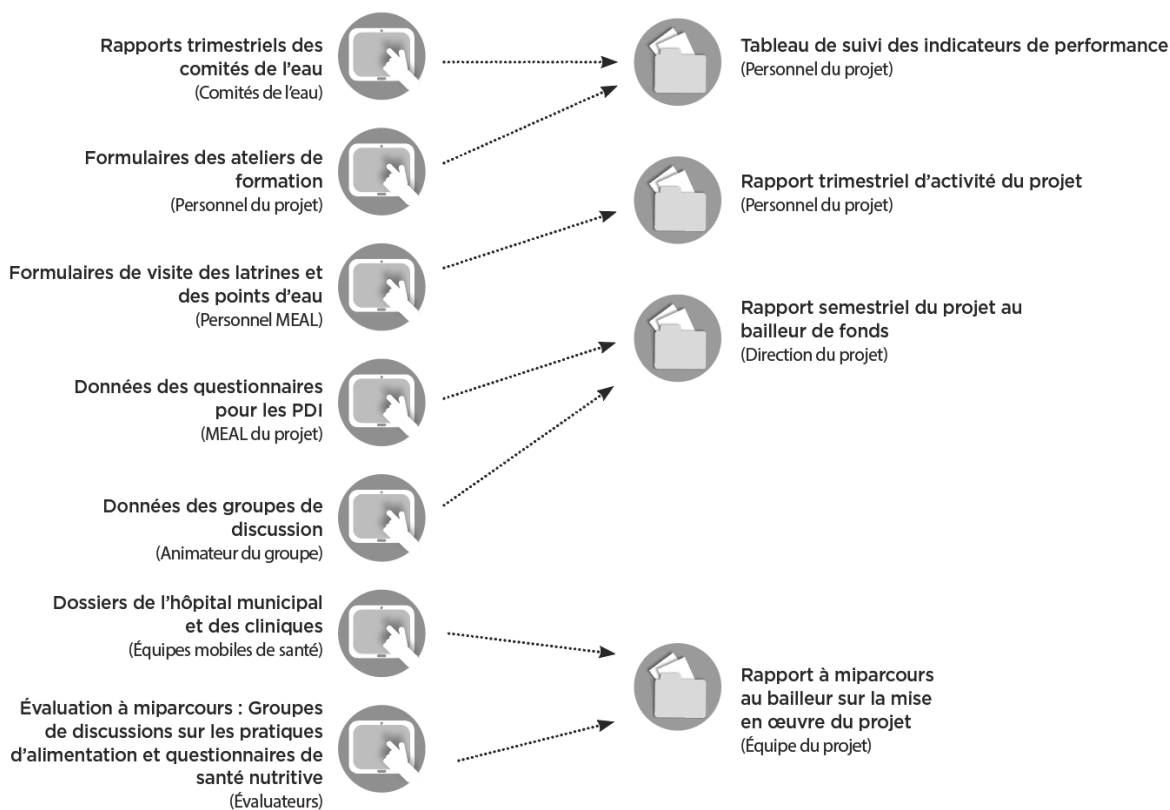


Figure 34 : Plan de gestion de la performance du projet PDI de la rivière Delta (rempli en partie)

Plan de gestion de la performance d'UNITAS								
Énoncés d'objectifs	Indicateurs (avec les définitions, si nécessaire)	Collecte des données				Moyens d'analyse		Utilisation des informations
		Méthode	Calendrier et fréquence	Qui collecte les données ?	Personnes interrogées (qui impliquer ?)	Type d'analyse	Sous-groupes (strates)	Communications et prise de décision
RI 1 : Les PDI ont un accès amélioré à un approvisionnement en eau suffisant.	Pour l'année 3 du projet, 75% des PDI indiquent que l'accès à l'eau répond aux besoins de consommation de leur ménage*	Questionnaire	Annuel	Chef d'équipe MEAL	PDI	Quantitative : Analyse statistique d'une enquête de satisfaction	Ménages dont le chef est une femme/un homme ; grands ménages ((5+) et petits ménages (4 ou moins)	Rapport annuel au bailleur de fonds, réunion annuelle des partenaires de mise en œuvre, réunion annuelle d'information et de feedback avec la communauté
		Groupes de discussion	Annuel	Consultant	Chefs de ménages PDI	Qualitative : Analyse du contenu des informations obtenues des groupes de discussion	Aucuns	Rapport annuel au bailleur de fonds, réunion annuelle des partenaires de mise en œuvre, réunion annuelle d'information et de feedback avec la communauté

* « répond aux besoins de consommation » est défini comme suffisamment pour la boisson, la cuisine et la toilette pour l'ensemble du ménage.

3.2 Tableau de suivi des indicateurs de performance

Une fois le PMP rempli, le défi suivant est de remplir un outil qui permettra de suivre la performance du projet en documentant régulièrement la progression par rapport aux cibles du projet.

Tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP) : Il synthétise les informations du projet sous la forme d'un tableau court et concis. Il montre où en est le projet par rapport aux indicateurs originaux et révisés et indique la progression par rapport aux cibles des indicateurs.¹¹

La force du TSIP réside dans sa capacité à :

- Fournir un format simple pour établir les cibles des indicateurs et suivre la progression par rapport à celles-ci dans la durée.
- Améliorer la redevabilité pour le suivi et les rapports sur la progression du projet.
- Comparer la progression du projet à d'autres projets à l'intérieur (ou à l'extérieur) de l'organisation.
- Comparer la performance réelle à la performance attendue et faire une réflexion critique pour bien comprendre les données probantes.

Comme tous les outils MEAL, les TSIP peuvent varier dans leur format et leur contenu. De nombreux bailleurs de fonds exigent des formats spécifiques afin de pouvoir ajouter facilement des informations standardisées dans leurs propres systèmes d'analyse. Il est donc important de se conformer aux exigences du bailleur de fonds pour le TSIP. La figure 35 montre un TSIP partiellement rempli utilisé pour le projet PDI de la rivière Delta. Elle montre un ou deux indicateurs pour chaque niveau du cadre logique à des fins de comparaison. Un TSIP complet doit inclure tous les indicateurs du projet.

¹¹ McMillan DE, Sharrock G et Willard A. 2008. *IPPT guidelines: Guidelines and tools for the preparation and use of Indicator Performance Tracking Tables*. CRS et la Croix rouge américaine.

Figure 35 : Exemple de TSIP pour le projet PDI de la rivière Delta (rempli en partie)

	Indicateur	Données de base	Année 1			Année 3			Année 3		
			Cible	Réel	Varianc e*	Cible	Réel	Varianc e	Cible	Réel	Varianc e
Objectif stratégique : Il y a une incidence réduite des maladies d'origine hydrique chez les PDI	L'incidence des maladies d'origine hydrique chez les PDI est réduite de 30% à la fin de l'année 3.	1200 patients traités pour des maladies d'origine hydrique l'année calendaire 0.	↓10%			↓20%			↓30%		
Résultat intermédiaire 1 : Les PDI ont un accès amélioré à un approvisionnement en eau suffisant	Pour l'année 3, 85% des ménages PDI sont situés à moins de 500 m d'un point d'eau.	0%	20%			50%			85%		
Résultat intermédiaire 2 : Les PDI améliorent leurs pratiques de lavage des mains	Pour l'année 3, 80% des PDI déclarent se laver davantage les mains aux moments critiques	30% déclarent se laver les mains aux moments critiques	50%			65%			80%		0
Produit 1.1 : Les comités communautaires de l'eau établissent des points d'eau dans les communautés PDI	Pour l'année 3, 40 points d'eau sont établis (4 par village)	0	10 A1 2-t1 2-t2 3-t3 4-t4			30 A2 5-t1 5-t1 5-t1 5-t1			40 A3 2-t1 2-t2 3-t3 4-t4		
Produit 2.1 : Des volontaires	40 volontaires	0	40 A1			40 A2			40 A3		

améliorent les connaissances des principes du WASH	WASH réussissent l'examen de certification chaque année		10-t1			10-t1			10-t1		
			10-t2			10-t2			10-t2		
			10-t3			10-t3			10-t3		
			10-t4			10-t4			10-t4		

* Dans quelle mesure la performance réelle varie par rapport au niveau de performance attendu.

Comme le montre la figure 35, le TSIP indique les indicateurs verticalement, dans le même ordre que le PMP. Horizontalement, les colonnes comprennent les mesures de base initiales pour chaque indicateur, puis indiquent l'état d'avancement par période de rapport, avec les cibles, la situation réelle et la différence (ou variance) entre les performances attendue et réelle.

Notez que les cibles aux différents niveaux du TSIP ont des fréquences différentes de collecte de données. Au niveau des produits, les cibles annuelles des indicateurs sont divisées en mesures trimestrielles. Ceci reflète le fait que les changements se produisent plus rapidement au niveau des produits et qu'ils doivent donc être contrôlés plus fréquemment.

Les données de base et les cibles sont deux éléments clés du TSIP.

Données de base La valeur d'un indicateur avant la mise en œuvre d'une activité, qui servira ensuite de base pour évaluer la progression.

Cible Le niveau spécifique planifié de changement qui peut être atteint pendant la durée du projet.

Idéalement, tous les indicateurs de projet devraient comporter des données de base. Les données de base doivent être collectées avant la mise en œuvre d'une intervention et peuvent être utilisées pour définir les cibles. Si on ne peut collecter les données de base des indicateurs de performance que plus tard dans une stratégie, un projet ou une activité, le TSIP doit documenter quand et comment les données de base seront collectées.

Les données de base peuvent être générées à partir de sources primaires ou secondaires. La collecte de données de base de sources primaires (où l'équipe de projet fait la collecte) est un processus compliqué et long. Tous les projets ne peuvent pas le faire. Il faudra donc peut-être travailler avec les partenaires et les parties prenantes pour construire des données de base en utilisant des sources secondaires. Dans ce cas, on peut réunir des données provenant de statistiques gouvernementales, d'informations d'un autre projet ou partenaire, etc. Le projet d'UNITAS a pu mener une collecte limitée de données de base ; il a également utilisé des sources secondaires pour arriver aux chiffres de base indiqués dans le tableau du TSIP ci-dessus. Notez que certaines des données de base du projet d'UNITAS seront zéro, par exemple, « Pour l'année 3, 40 points d'eau sont établis (4 par village). »

Les cibles indiquent le niveau de changement prévu – exprimé sous forme de chiffre ou de pourcentage – que l'on s'attend à voir suite à la mise en œuvre du projet. Un chiffre cible sera associé à tous les

indicateurs SMART. Pour fixer ces cibles, il faut une collaboration entre le personnel du projet et les parties prenantes.

Une fois le TSIP terminé, il doit servir de point d'ordre du jour pour les réunions de mise en œuvre, les activités de réflexion avec les partenaires et les réunions de l'équipe de gestion. Par exemple, si on prévoit une réunion mensuelle avec les partenaires pour discuter des questions de mise en œuvre, l'un des points à l'ordre du jour pourra être un examen du TSIP dans lequel on aura ajouté les derniers chiffres du suivi.

3.3 Diagramme de flux du mécanisme de feedback et réponse

Les mécanismes de feedback et réponse, ou MFR créent de boucles de communication qui permettent aux équipes de recevoir un feedback des participants au projet et de répondre rapidement à leurs suggestions ou à leurs inquiétudes.

Mécanismes de feedback et réponse : des mécanismes de communication dans les deux sens, qui sont conçus spécifiquement pour recueillir le feedback des participants au projet et des autres parties prenantes de la communauté et pour y répondre.

La clé d'un bon MFR est que la communication circule dans les deux sens :

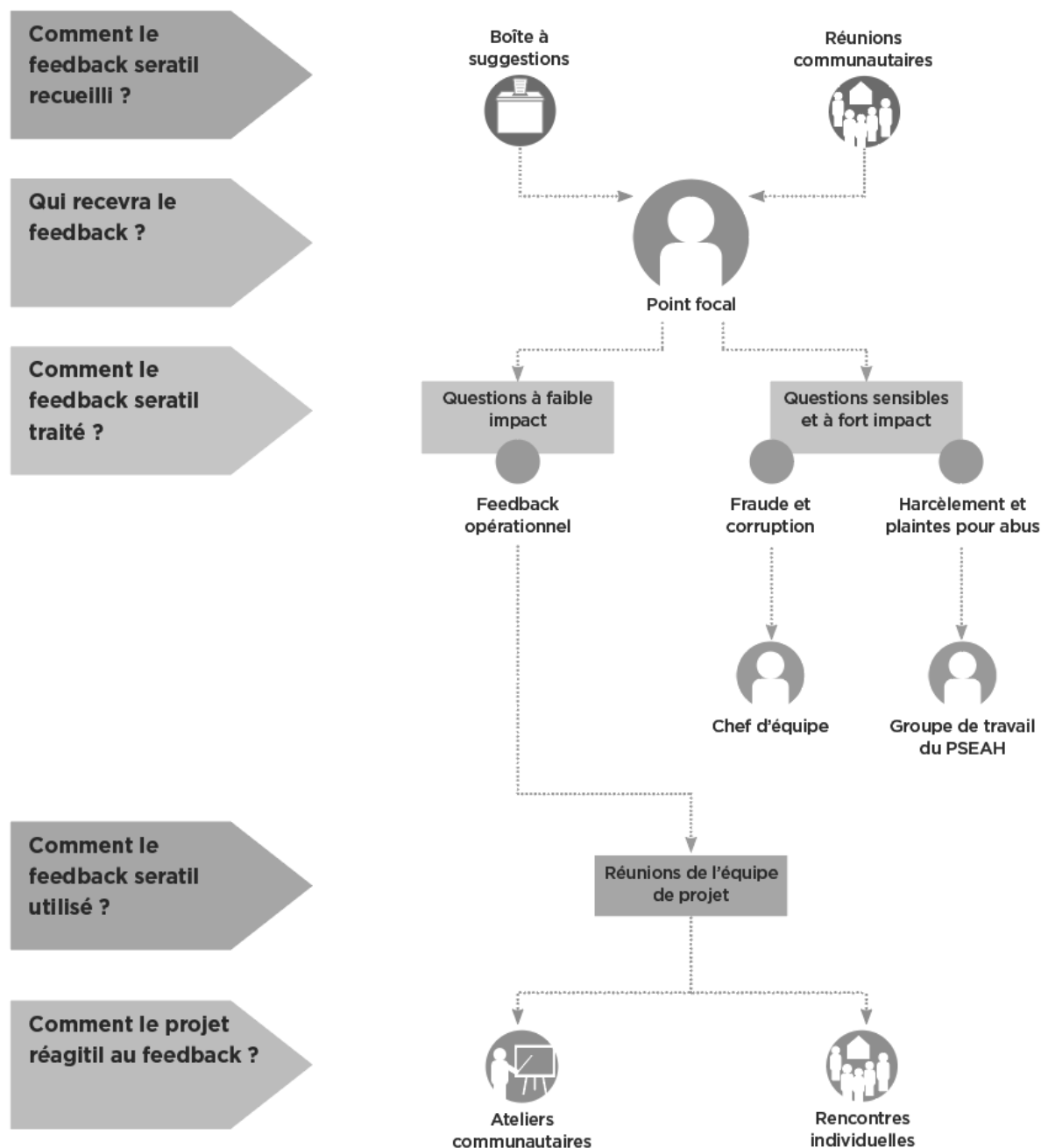
- **Mécanismes de feedback** Les communautés donnent un feedback à l'équipe du projet en utilisant des voies qui peuvent être des réunions, des boîtes à suggestion, des lignes d'assistance téléphonique, etc.
- **Mécanismes de réponse** L'équipe du projet accuse réception du feedback et donne des réponses appropriées à la communauté.

Figure 36 : Cycle de communication dans le mécanisme de feedback et réponse



Pour mieux comprendre comment concevoir un système MFR, nous allons en étudier un exemple. La figure 37 est un diagramme du flux MFR pour le projet PDI de la rivière Delta. Il montre comment le projet recueille le feedback en utilisant les boîtes à suggestions et les réunions communautaires. Il montre ensuite comment les informations sont traitées et utilisées, puis comment le projet répond aux communautés et aux individus.

Figure 37 : Diagramme de flux du système de feedback et réponse du projet PDI de la rivière Delta¹²



¹² Adapté de : World Vision. *Process for handling community feedback: WVDF Typhoon Haiyan Response*.

En examinant le diagramme de flux, on remarque qu'il répond explicitement à cinq questions essentielles sur la conception du système du mécanisme de feedback et de réponse du projet PDI de la rivière Delta.

1. Comment collectera-t-on le feedback ?

Le projet PDI de la rivière Delta utilise deux mécanismes pour collecter le feedback : des boîtes à suggestions et des réunions communautaires régulières.

2. Quand on conçoit les MFR pour votre projet, ne pas oublier de :

- a. Consulter les membres de la communauté pour identifier les mécanismes de collecte qui sont appropriés au contexte du projet et efficaces pour collecter un feedback utile.
- b. Veiller à ce que le feedback transmis de manière informelle lors des visites sur le terrain soit également documenté. Par exemple, si un membre de la communauté donne un feedback en dehors du contexte de réunion communautaire, il doit quand même être documenté.

3. Qui reçoit le feedback ?

Le projet PDI de la rivière Delta choisit un membre de l'équipe du projet qui servira de point focal pour le système MFR. Le point focal est responsable de la gestion du processus de MFR.

Quand on conçoit les MFR pour votre projet, ne pas oublier de :

- a. Choisir et former une personne qui sera le point focal MFR. Assurez-vous qu'il s'agit d'un partisan de ce processus.
- b. Vous assurer que la gestion du MFR est indiquée explicitement dans les responsabilités de la description de poste du point focal MFR

4. Comment le feedback est-il traité ?

Le projet PDI de la rivière Delta utilise différentes procédures pour le traitement des données MFR, selon que le feedback est sensible ou non. Par exemple, les questions à faible impact et le feedback général sur les opérations sont traités par le point focal MFR. En revanche, les questions sensibles sont portées à un niveau supérieur. Les questions liées à la fraude et à la corruption sont traitées par le chef d'équipe, et tout feedback lié au harcèlement ou à l'exploitation sexuelle est transmis à la direction d'UNITAS et géré par une équipe spéciale de prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels (PSEAH).

Documentez des procédures internes claires, formelles et transparentes pour le traitement du feedback. Les procédures doivent inclure des directives indiquant quels membres de l'équipe ont le pouvoir d'agir sur la base du feedback reçu et quand. Par exemple, les procédures doivent définir quels membres de l'équipe ont le pouvoir de répondre aux demandes d'information, d'enquêter sur une plainte, de transmettre une plainte, etc. Les procédures doivent également prévoir une procédure de recours pour ceux qui estiment que leur plainte n'a pas été traitée de manière appropriée.

Quand vous concevez le MFR pour votre projet, n'oubliez pas de :

- a. Identifier et former les personnes responsables du traitement des différents types de feedback. Notez que le point focal chargé des questions à faible impact aura besoin d'un niveau de formation, tandis que ceux qui traitent des questions sensibles à fort impact liées à la fraude, au harcèlement ou à l'exploitation auront besoin d'une formation plus poussée.
- b. Définir la fréquence à laquelle le feedback sera traité et par qui
- c. Déterminer où et comment les données du MFR seront stockées. Une base de données interne devra être créée pour aider l'équipe à suivre le feedback reçu et les réponses fournies, et à contrôler les changements apportés ensuite au projet.
- d. Établir des directives claires indiquant quand et comment supprimer ou détruire les informations sensibles afin de protéger la vie privée des répondants.

5. Comment le feedback est-il utilisé ?

L'équipe d'UNITAS veut utiliser le feedback reçu des communautés par le biais du MFR ainsi que les données de suivi dans le cadre des réunions régulières de coordination et de planification du projet. Ces données seront utilisées pour analyser les tendances, désagréger le feedback par sexe, vérifier l'impact du projet sur les groupes vulnérables, etc.

6. Comment le projet répond-il au feedback ?

La figure 37 présente deux mécanismes de réponse que le projet PDI de la rivière Delta utilisera pour répondre au feedback. Il s'agit d'ateliers communautaires et de rencontres individuelles.

Quand on conçoit les MFR pour votre projet, ne pas oublier de :

- a. Répondre à tous le feedback reçu. Dans certains cas, il suffira d'accuser réception, dans d'autres, la réponse pourra être continue et complexe.
- b. S'assurer que les mécanismes de réponse sont adaptés au contexte du projet et au type de feedback reçu. Cela est particulièrement vrai lorsque le feedback concerne la fraude, la corruption, le harcèlement ou l'exploitation sexuelle. Dans ces cas, il est essentiel que les droits des parties prenantes soient respectés en ce qui concerne le respect de la procédure, la sécurité, l'anonymat et la confidentialité.
- c. Identifier une procédure de recours au cas où on recevrait un second feedback de la communauté indiquant qu'il faut faire plus de suivi.

Une fois que la conception du MFR est terminée et les procédures documentées, on crée des instructions spécifiques et claires sur la manière dont les communautés peuvent accéder au MFR et l'utiliser. Ces instructions doivent être transmises aux communautés lors de sessions d'orientation et au personnel pendant les rencontres de formation afin que chacun comprenne le processus et l'utilisation du MFR.

3.4 Plan d'apprentissage

Comme défini au chapitre 1, l'apprentissage dans le contexte du MEAL consiste à avoir une culture qui encourage la réflexion intentionnelle et des processus qui appuient cette culture. Toutes les équipes

apprennent en mettant en œuvre les activités du projet. Mais pour tirer profit de cet apprentissage et le traduire systématiquement en une pratique améliorée pour le projet, l'organisation et le secteur, l'apprentissage doit être planifié et géré.

L'une des raisons pour lesquelles l'apprentissage est particulièrement important dans les projets de développement et d'aide humanitaire est que le travail se déroule souvent dans des environnements dynamiques, instables et en transition. Même dans des contextes plus stables, les conditions changent et peuvent affecter les programmes de manière imprévisible. Pour que les projets soient efficaces, les équipes doivent être capables de s'adapter à des contextes changeants et à de nouvelles informations. Cette capacité d'adaptation nécessite un environnement qui favorise l'apprentissage intentionnel et une conception flexible des projets, qui minimise les obstacles à la modification des projets et qui incite à une gestion adaptative.

Gestion adaptative : C'est une approche intentionnelle de la prise de décision et des ajustements au projet à réponses à de nouvelles informations et à des changements dans le contexte.¹³

La gestion adaptative concerne principalement l'apprentissage à l'intérieur des projets, mais les informations que l'on génère à partir des systèmes MEAL des projets peuvent également être utilisées pour aider l'organisation dans son ensemble à apprendre et à changer.

Apprentissage organisationnel : c'est le processus par lequel une organisation découvre de nouvelles connaissances et s'y adapte.

Il y a trois concepts qui contribuent à l'apprentissage organisationnel et qui sont tous intrinsèquement liés aux processus MEAL.

- **Création de connaissances** : De nouvelles connaissances sont créées en combinant de nouvelles informations (les données que l'on collecte grâce aux processus MEAL) avec les connaissances existantes, ou en découvrant de nouvelles façons d'organiser les connaissances existantes.
- **Transfert de connaissances** : Une organisation n'apprend pas tant que les connaissances ne sont pas transférées à l'échelle de toute l'agence. Le transfert de connaissances peut se faire de personne à personne ou par le biais de plateformes de connaissances qui sont utilisées pour partager des informations entre les programmes, les bureaux et les lieux.
- **Conservation des connaissances** : L'apprentissage organisationnel se produit lorsque de nouvelles connaissances sont intégrées dans les processus et les activités, au niveau des projets, de l'organisation et des secteurs¹⁴. C'est pourquoi le cycle MEAL est circulaire, afin de soutenir un processus d'intégration de l'apprentissage dans le travail de l'organisation.

Les systèmes MEAL des projets ont le potentiel d'apporter une contribution fondamentale à la stratégie d'apprentissage de l'organisation. Les données collectées, analysées et communiquées dans le cadre du projet constituent un apport inestimable pour éclairer l'apprentissage organisationnel. Toutefois, pour

¹³ USAID Bureau for Policy, Planning and Learning. 2018. *Discussion note: What is adaptive management?*

¹⁴ USAID. 2015. *Measuring impact. Making use of the portfolio: Organizational learning at USAID*

que ce soit possible, il faut établir des liens entre les plans MEAL du projet et les besoins d'apprentissage de l'ensemble de l'organisation. Voici quelques questions à poser pour établir ces liens :

- Y a-t-il des questions d'apprentissage auxquelles l'organisation essaie de répondre dans le cadre d'un programme d'apprentissage organisationnel plus général et qui pourrait être éclairées en utilisant des données de notre projet ?
- L'organisation a-t-elle des indicateurs standard que nous devons inclure dans la conception de notre système MEAL pour que nos données soient cohérentes et comparables à celles d'autres projets ?
- Si oui, ces activités figurent-elles dans le PMP, le plan de communication et la matrice d'évaluation de synthèse de notre projet ?

Réflexion critique : Agendas d'apprentissage de l'organisation

On utilise souvent les termes *plan d'apprentissage* et *agenda d'apprentissage* de manière interchangeable. Cependant, les deux concepts ont des significations différentes.

Un **plan d'apprentissage** est axé sur les processus d'apprentissage au niveau du projet et sur la manière dont ils pourraient être soutenus par des améliorations dans la création, la saisie, la gestion et le partage des connaissances.

Un **agenda d'apprentissage** est un ensemble de questions générales directement liées au travail qu'une organisation effectue et qui, lorsqu'on y répond, permettent à l'organisation de travailler plus efficacement. Un agenda d'apprentissage comprend :

1. Un ensemble de questions portant sur les lacunes critiques dans les connaissances.
 2. Un ensemble d'activités associées pour y répondre.
 3. Des produits visant à diffuser les résultats et conçus en pensant à leur utilisation et à leur application.
- Travaillez-vous avec une organisation ou un bailleur de fonds qui a un agenda d'apprentissage ?
 - Comment alignez-vous et intégrez-vous vos systèmes MEAL pour contribuer à l'agenda d'apprentissage plus général ?

Enfin, le MEAL du projet peut également contribuer à l'apprentissage du secteur, c'est-à-dire à l'apprentissage dans un sujet particulier, ou secteur.

Traditionnellement, les organisations partagent l'apprentissage des projets avec le secteur par le biais d'activités telles que : mettre les rapports d'évaluation à la disposition du public, documenter les meilleures pratiques dans des études de cas et des livres blancs, publier des articles universitaires et présenter les résultats et les leçons apprises à des conférences. Plus récemment, avec l'avènement d'Internet, les organisations partagent leurs connaissances sectorielles par le biais de diverses plateformes numériques. Par exemple¹⁵ :

- Des réseaux de praticiens peuvent se réunir dans des communautés de pratique en ligne pour échanger sur les derniers résultats des recherches et les expériences pratiques. (Le présent guide

¹⁵ ¹⁵ Janus SS. 2016. *Becoming a knowledge-sharing organization: A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*. Banque internationale pour la reconstruction et le développement/ Banque mondiale : Washington DC. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

encourage tout le personnel des projets à rejoindre ces communautés MEAL en ligne, par exemple pour se tenir au courant des derniers développements dans le MEAL).

- Des formations en ligne ouvertes à tous (MOOC) et des plateformes d'apprentissage ouvertes offrent de plus en plus de possibilités avancées d'apprentissage et de partage à l'échelle.
- Les médias sociaux sont devenus de puissants vecteurs de partage des connaissances.

Planifier l'apprentissage signifie que l'on décide de manière intentionnelle comment et quand on va apprendre et contribuer au partage de cet apprentissage dans toute l'organisation et dans tout le secteur. Dans le cadre de cette planification, il faut prévoir des investissements et des activités dans les quatre domaines suivants :

- Une culture d'apprentissage
- Des processus d'apprentissage intégrés
- La capacité du personnel et des partenaires à apprendre
- Le partage des choses apprises

Figure 38 : Exemples pratiques de comment planifier l'apprentissage et investir dans l'apprentissage

Une culture d'apprentissage	• Promouvoir un environnement qui encourage des relations ouvertes et honnêtes et un engagement à apprendre et à s'améliorer en permanence. • Créer un espace sûr pour remettre en question les hypothèses de manière constructive. • Identifier et soutenir les penseurs critiques et encourager leur participation active aux processus MEAL. • Identifier les attitudes, les compétences et les connaissances spécifiques dont le projet a besoin pour promouvoir l'apprentissage continu.
Des processus d'apprentissage intégrés	• Inscrire « apprentissage et réflexion » à l'ordre du jour de toutes les réunions de l'équipe MEAL et des réunions liées au projet. Les outils MEAL, comme le TSIP, sont un bon point de départ pour ces discussions. • Inclure des questions d'apprentissage dans les outils de suivi régulier conçus dans le cadre du système de collecte de données MEAL. • Incorporer des revues après l'action, des discussions d'apprentissage pour l'action et d'autres occasions d'apprentissage dans le cadre des principales activités de mise en œuvre.¹⁶

¹⁶ Pour plus d'informations sur les revues après l'action, cf. USAID. 2013. [After-action review guidance](#).

La capacité du personnel et des partenaires à apprendre	• Identifier des activités spécifiques de formation pour le personnel, les partenaires et les autres parties prenantes sur les principes et pratiques de base de l'apprentissage et de la gestion adaptative. • Veiller à ce que le personnel soit formé à l'animation des processus d'apprentissage collectif intentionnel.
Le partage des choses apprises	• Coordonner des activités de partage avec une planification de communication plus large afin que l'apprentissage soit inclus dans les réunions ou conférences, les rapports publiés ou les outils de partage d'informations qui sont appropriés au contexte.

Réflexion critique : Discussion d'apprentissage pour l'action

Une façon de pratiquer la gestion adaptative et de planifier l'apprentissage est d'inclure des discussions d'apprentissage pour l'action, ou LAD, dans le cadre des activités du projet.

Discussions d'apprentissage pour l'action : Des discussions spécifiquement planifiées qui rassemblent le personnel pour réfléchir aux données et comprendre la progression du projet. Elles ont lieu tout au long du processus de collecte des données.

Lorsqu'on intègre explicitement les LAD dans le système MEAL, les équipes du projet et leurs partenaires peuvent utiliser de manière proactive les données MEAL pour comprendre comment le projet progresse, pour identifier les facteurs permettant ou empêchant la progression et pour éclairer les décisions concernant l'orientation future. Les équipes n'ont pas besoin d'attendre qu'un échantillon complet de données MEAL soit collecté avant de tenir une LAD. Les contrôles continus sont utiles pour repérer les premiers signaux d'opportunité ou de risque quand on peut encore agir sur eux.

Il peut parfois être difficile d'introduire une culture de gestion adaptative dans les projets. Parfois, le financement du projet et l'environnement du bailleur de fonds peuvent empêcher d'avoir le type de flexibilité qui peut être nécessaire. Il peut être difficile de négocier des changements dans les livrables, les indicateurs, les approches et les modèles logiques des projets. En outre, les activités d'apprentissage – et le MEAL en général – peuvent être considérés comme des frais généraux qui ne bénéficient pas de ressource dans le budget du projet.

Si de nombreux bailleurs de fonds reconnaissent aujourd'hui la nécessité d'être plus flexibles dans la manière dont ils travaillent avec les partenaires de mise en œuvre pour concevoir et financer les projets, il faudra un certain temps avant que les changements dans ce domaine ne se concrétisent pleinement.

Il est essentiel de documenter les plans pour l'apprentissage pour que l'apprentissage ait lieu. La documentation aide à transformer les bonnes intentions en actions concrètes. Comme pour beaucoup des outils décrits ci-dessus, l'outil qu'on utilise pour documenter le plan d'apprentissage variera en fonction du contexte (ressources, exigences, etc.). Quel que soit l'outil utilisé, le plan d'apprentissage doit comprendre

- **Activité ou processus** : Une description concise de l'activité ou du processus.
- **Rôles et responsabilités** : Les rôles et responsabilités du bureau ou de l'employé chargé de diriger l'activité ou le processus.
- **Résultats attendus** : Le résultat escompté pour chaque action décrivant les changements qui devront résulter de la mise en œuvre de l'activité ou du processus identifié.
- **Calendrier** : Les principales étapes et les délais de l'activité ou du processus. Ce calendrier doit être lié aux calendriers de mise en œuvre du projet.

- **Ressources** : Les ressources (temps du personnel, mécanismes, partenaires de mise en œuvre, financement, etc.). Cette planification doit être réalisée en coordination avec la planification globale du projet pour être sûrs que ces ressources sont mises à disposition.

Figure 39 : Modèle de plan d'apprentissage

Activité ou processus	Responsable	Résultats attendus	Calendrier	Ressources
Améliorer la culture d'apprentissage				
Intégrer les processus d'apprentissage				
Investir dans la capacité à apprendre				
Encourager le partage des choses apprises				

3.5 Outils de planification pour les communications MEAL

Dans l'idéal, tous les projets créeront un plan de communication qui servira d'outil principal pour travailler de manière plus intentionnelle à satisfaire les besoins d'information des parties prenantes.

Plan de communication : il définit qui doit être informé des activités MEAL du projet, ce qu'ils doivent savoir, comment et à quelle fréquence l'information sera distribuée et qui sera responsable de la distribution.

La communication avec les communautés et les partenaires doit refléter les besoins d'information du public qu'on essaie de toucher et les canaux et formats adaptés à leur contexte. Le contenu général d'un plan de communication doit comprendre les informations suivantes : partie prenante cible, besoins d'information, méthodes de communication et calendrier.

Partie prenante cible : Qui doit recevoir les communications du MEAL ? Il n'est pas rare qu'un projet ait de nombreuses parties prenantes, certaines plus importantes que d'autres. Les parties prenantes ont besoin d'informations différentes et préfèrent des communications différentes. Chacune d'entre elles aura besoin d'informations fournies d'une ou de plusieurs manières qui lui conviennent.

Besoins d'information : Que doit savoir chaque public ? Une bonne communication exige une bonne compréhension des parties prenantes et de leurs besoins d'information. Voici quelques exemples de besoins d'information des parties prenantes :

- Buts et objectifs du projet, avec les cibles du projet et les personnes qui recevront un appui
- Accès et utilisation des mécanismes de feedback et de réponse
- Progression du projet, modifications et mises à jour
- Résultats des efforts d'apprentissage

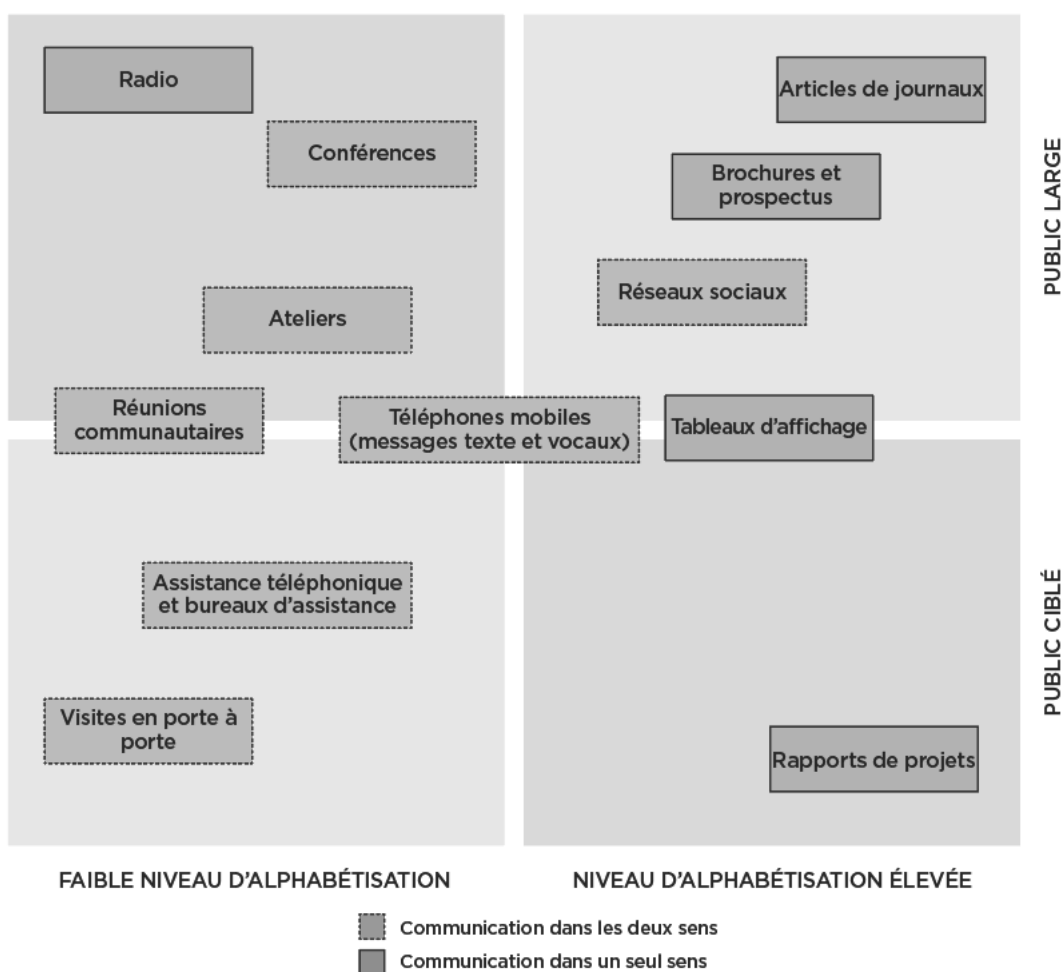
Méthodes de communication : Les informations doivent être aussi accessibles que possible. Les méthodes de communication les plus efficaces seront conçues en tenant compte des préférences des parties prenantes. Il peut être très utile de réfléchir à des questions telles que « *Quels sont les niveaux d'alphabétisation et la langue préférée ?* » « *Les parties prenantes ont-elles accès à la technologie ?* » « *Quelle taille de public essayons-nous d'atteindre ?* »

Il ne faut pas penser qu'une méthode de communication unique fonctionnera pour toutes les parties prenantes. Par exemple, le bailleur de fonds exigera des informations par le biais de rapports écrits. Cependant, le format utilisé pour les rapports écrits au bailleur de fonds sera souvent inapproprié pour d'autres publics à cause de la langue, de la longueur, du niveau de détail, etc. On devra donc être créatif pour déterminer quelles sont les meilleures façons de communiquer. Par exemple, les membres de la communauté qui ne savent ni lire ni écrire auront besoin d'informations sous forme de diagrammes lors des réunions communautaires, tandis que les jeunes de la communauté préféreront peut-être recevoir les mêmes informations par SMS.

La figure 40 identifie les méthodes de communication possibles, classées par catégories :

- Alphabétisation nécessaire (niveau d'alphabétisation faible /élevé)
- Taille du public (large/ciblé)
- Si elles favorisent la présentation unidirectionnelle des informations ou l'échange d'informations dans les deux sens.

Figure 40 : Méthodes de communication du projet



Calendrier et fréquence Toutes les communications doivent être planifiées en accord avec l'équipe de mise en œuvre générale et conformément au calendrier. Cela permettra d'avoir suffisamment de temps pour communiquer efficacement.

La figure 41 montre le plan de communications pour les éléments MEAL du projet PDI de la rivière Delta.

Figure 41 : Plan de communication (éléments MEAL)

Partie prenante cible	Besoins d'information	Méthodes de communication	Calendrier et fréquence
Bailleur de fonds	Informations sur la progression par rapport aux objectifs et aux exigences indiquées dans le contrat avec le bailleur.	- Rapport périodique au bailleur - Rapport d'évaluation	Deux fois par an (mars et octobre)
Bureau technique régional	- Partage des choses apprises - Rapport sur la progression par rapport aux indicateurs WASH standardisés	Modèle de rapports WASH	Chaque année (juin)
Ministère de la Santé	Informations sur la progression par rapport aux objectifs stratégiques et aux résultats intermédiaires.	- Rencontres trimestrielles - Fiches d'information	Chaque trimestre (mars, juin, sept. déc.)
Équipe du projet et partenaires de mise en œuvre	Informations mensuelles sur la performance des indicateurs. Ces informations sont utilisées pour suivre la progression et comme base pour les décisions.	- Tableau de suivi des indicateurs de performance - Réunions mensuelles	Chaque mois
PDI	- Information de base sur le projet : étendue, ciblage et stratégie de désengagement. - Informations MEAL du projet, sur la progression par rapport aux objectifs, les occasions de participation et les mécanismes de feedback et réponse - Informations sur la clôture du projet	- Visites dans la communauté - Réunions communautaires et documents correspondants	Chaque trimestre (janvier, avril, juil., oct.).
Membres de la communauté hôte	- Informations sur les buts et objectifs du projet - Critères de choix des participants au projet.	Émissions de radio	Chaque année

En revoyant le plan de communication, on vérifiera qu'il tient compte de toutes les parties prenantes auxquelles le projet doit fournir des informations. Le plan de communication ne doit pas viser seulement à promouvoir la redevabilité envers les bailleurs de fonds et les autres membres de la hiérarchie organisationnelle (en générant des rapports et en programmant des événements), mais aussi s'assurer qu'on communique de manière à promouvoir la redevabilité envers les communautés, les partenaires de mise en œuvre et les autres parties prenantes, en les informant de l'avancement des activités du projet. Il ne faut pas oublier ceux qui sont au centre de ce que l'on fait. Il est important de communiquer avec les parties prenantes pour s'assurer que les projets sont :

- **Transparents** : Une communication efficace avec les communautés leur permet d'avoir accès au bon moment à des informations précises et pertinentes dans des langues et des formats et sur des canaux qui soient culturellement appropriés et accessibles aux différents groupes.
- **Participatifs** : La mise en place et le maintien de multiples canaux inclusifs pour un dialogue soutenu renforcent l'implication des communautés dans les programmes.
- **Réactifs** : Les projets doivent répondre aux besoins d'information des communautés, des partenaires et des autres parties prenantes. On veillera à consulter les principaux utilisateurs et parties prenantes pour déterminer quand et sous quelle forme ils veulent recevoir les informations.

3.6 Planification des évaluations

Tous les projets doivent comporter une certaine forme d'activité d'évaluation. Les petits projets peuvent choisir une évaluation simple, très légère. D'autres projets – en particulier les grandes initiatives pluriannuelles – s'engagent à mener des évaluations plus complexes en plus des activités régulières de suivi indiquées dans le PMP. Les projets qui ne comportent pas d'évaluation formelle doivent, au minimum, prévoir une revue après l'action.

Les évaluations sont complexes et peuvent être à la fois longues et coûteuses. Il est donc essentiel de planifier pour être sûr d'utiliser les ressources à bon escient tout en répondant aux besoins d'information. Le type d'évaluation que l'on fera et le calendrier de l'évaluation ou des évaluations seront dictés par les besoins d'information et les questions d'évaluation qu'on aura identifiées en conséquence. La figure 42 montre les types d'évaluation en fonction du moment du cycle du projet où elles sont faites.

Figure 42 : Types d'évaluations

Type	Objectif	Calendrier
Formative	Améliorer et préciser un projet existant.	Au début de la mise en œuvre du projet, jusqu'à mi-parcours.
Du processus	Comprendre dans quelle mesure la mise en œuvre d'un projet est (ou a été) bien faite, en particulier si on souhaite reproduire ou	Pendant la mise en œuvre du projet (souvent à mi-parcours) ou à la fin.

	augmenter l'intervention.	
D'impact ou d'effet	Évaluer dans quelle mesure un projet a atteint son objectif de produire un changement. Les évaluations d'impact peuvent utiliser une collecte et une analyse rigoureuses des données, ainsi que des groupes de contrôle.	À la fin du projet. Elle nécessite également des données de base recueillies au début de la mise en œuvre et des activités de suivi régulières et rigoureuses.
Récapitulative	Juge la performance du projet	À la fin du projet
Ex-post	Évalue la durabilité du projet à long terme.	Après la date formelle de fin du projet, parfois 3 à 5 ans plus tard.
Évaluation développementale	Utilisée pour concevoir une réponse à un besoin connu, en particulier dans des situations complexes où on teste des approches d'intervention. Elle soutient les approches créatives et innovantes et fournit un feedback en temps réel pour éclairer la conception des projets en cours.	En continu tout au long de la mise en œuvre du projet.
Évaluation de l'autonomisation	Une approche qui cherche à améliorer la mise en œuvre du projet en fournissant aux participants eux-mêmes les outils nécessaires pour évaluer la planification, la conception et la mise en œuvre du projet.	Tout au long de la mise en œuvre du projet, étant donné que les participants ont besoin d'une formation et d'une aide en matière d'outils d'évaluation. L'évaluation devient une partie de la mise en œuvre du projet.
Meta évaluation	Une évaluation systématique et formelle des évaluations. Elle examine les méthodes utilisées dans le cadre d'une évaluation ou d'un ensemble d'évaluations pour renforcer la crédibilité des constatations. Souvent utilisée dans le cadre de l'élaboration des politiques.	À l'extérieur du cycle de mise en œuvre du projet.

On notera que les méthodes de collecte de données utilisées dans chaque type d'évaluation varient. Certains types d'évaluation s'appuient davantage sur des données quantitatives, tandis que d'autres s'appuient davantage sur des données qualitatives. La règle d'or pour le choix des méthodes est de choisir la méthode la plus appropriée pour répondre aux objectifs de l'évaluation. Beaucoup d'évaluations utilisent un mélange de méthodes pour recueillir les informations nécessaires pour répondre aux questions pertinentes.

Tableau récapitulatif des évaluations

Une fois que qu'on a déterminé clairement le(s) type(s) d'évaluation que l'on va faire, on pourra commencer à remplir le tableau récapitulatif des évaluations. Ce tableau doit être rempli au début du projet et commence à établir les détails des évaluations que le projet a l'intention de mener. Ce tableau suit un modèle similaire à celui de la figure 43.

Figure 43 : Exemple de tableau récapitulatif des évaluations

Objectif de l'évaluation (performance, impact, etc.)	Questions prioritaires de l'évaluation	Moment (mi-parcours, finale, etc.)	Début et fin prévus de l'évaluation		Budget de l'évaluation
			Début	Fin	

On commence à remplir le tableau en identifiant les types d'évaluation qu'on a l'intention de mener et le but de l'évaluation. Pour les projets plus importants, il peut y avoir de multiples évaluations.

Ensuite, il faut identifier les questions d'évaluation prioritaires auxquelles l'évaluation ou les évaluations répondront. Une étape préliminaire dans l'identification des questions d'évaluation consiste à établir les critères d'évaluation.

Critères d'évaluation : il s'agit d'un ensemble de principes qui guident l'élaboration des questions d'évaluation et le processus global de planification de l'évaluation.¹⁷

Certains des critères d'évaluation les plus couramment utilisés proviennent de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).¹⁸ Ils comprennent :

Pertinence Le degré d'adéquation entre le projet et les priorités et politiques du groupe cible, du destinataire et du bailleur de fonds.

Efficience Dans quelle mesure le projet utilise les ressources les moins coûteuses possibles afin de réaliser les résultats désirés. Ceci exige généralement de comparer des approches alternatives à même de réaliser les mêmes produits, pour voir si le processus le plus efficace a été adopté.

Efficacité Une mesure du degré d'atteinte des objectifs par un projet.

Impact Les changements positifs et négatifs produits par une intervention de développement, directement ou indirectement, prévus ou fortuits.

Durabilité Dans quelle mesure les bienfaits d'un projet sont susceptibles de se poursuivre une fois que l'appui (monétaire et non monétaire) aura été retiré.

Si le bailleur a demandé un certain type d'évaluation et a inclus le financement correspondant, on devra alors tenir compte de ces exigences pour établir les critères d'évaluation.

¹⁷ Peersman G. 2014. *Methodological briefs: Impact evaluation No. 3. Evaluative criteria*. UNICEF.

¹⁸ Organisation de coopération et de développement économiques. *Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*

Une fois qu'on aura défini les critères d'évaluation, il faudra identifier les questions concrètes d'évaluation qui motivent l'évaluation.

Questions d'évaluation : ce sont des énoncés clairs de ce qu'on doit savoir grâce à l'évaluation.

Les questions que l'on posera varieront en fonction des critères d'évaluation qu'on explorera. La figure 44 donne des exemples de questions d'évaluation par domaine de critères du CAD/OCDE.

Figure 44 : Questions d'évaluation par domaine de critère du CAD/OCDE¹⁹

Critère	Exemples de questions
Pertinence	• L'évaluation initiale des besoins a-t-elle identifié les besoins prioritaires de la communauté ? • L'évaluation a-t-elle établi une distinction entre les besoins des hommes et des femmes, et entre les ménages les plus vulnérables et les moins vulnérables ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? • Le projet a-t-il répondu aux besoins et aux priorités spécifiques des femmes ? Pourquoi ou pourquoi pas ? • La conception du projet est-elle appropriée pour répondre aux besoins prioritaires de la communauté ? • La stratégie de ciblage a-t-elle permis au projet de répondre aux besoins les plus importants dans la communauté (ceux des ménages ou des personnes les plus vulnérables) ? Pourquoi ou pourquoi pas ? • La participation de la communauté a-t-elle été suffisante tout au long de l'évaluation des besoins, de la conception, de la mise en œuvre et du suivi et de l'évaluation du projet ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Sinon, comment la participation peut-elle être accrue pendant le reste du projet (pour les évaluations à mi-parcours) ou dans un projet futur (pour les évaluations finales) ?
Efficiencia	• Le projet a-t-il réalisé les produits prévus (selon le plan détaillé de mise en œuvre) dans les délais prévus ? Pourquoi ou pourquoi pas ? • Le système de suivi et d'évaluation a-t-il fourni les bonnes informations au bon moment pour permettre une gestion du projet et une prise de décision en temps utile ? Pourquoi ou pourquoi pas ? • Le travail en partenariat a-t-il amélioré l'efficacité et la qualité du projet ? Pourquoi ou pourquoi pas ? • Le projet a-t-il permis de développer les capacités des partenaires ? Si oui, comment les capacités des partenaires ont-elles été développées ? Sinon, pourquoi ? Si ce n'est pas le

¹⁹ Hagens C, Morel D, Causton A et Way C. 2012. *Guidance on monitoring and evaluation*. Catholic Relief Services.

	cas, comment cela peut-il être amélioré pour la prochaine fois ?
Efficacité	• Les structures du personnel et de la gestion du projet sont-elles efficaces ? Pourquoi ou pourquoi pas ? • Le personnel du projet avait-il des capacités suffisantes pour mettre en œuvre un projet de qualité ? Pourquoi ou pourquoi pas ? • Quel a été le coût par participant au projet ? Est-ce raisonnable compte tenu de l'impact du projet ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
Impact	• Le projet a-t-il atteint l'impact prévu (on se référera aux indicateurs du cadre logique pour déterminer l'impact prévu) ? Pourquoi ou pourquoi pas ? • L'impact était-il différent pour les différentes zones, ménages ou individus ciblés (par exemple, les hommes et les femmes) ? Si oui, comment et pourquoi ? • Le projet a-t-il eu un impact non intentionnel, positif ou négatif ? Quel impact a été le plus précieux pour les communautés participantes ? Pourquoi ?
Durabilité	• Quelle est la probabilité que la communauté puisse maintenir l'impact du projet ? Comment le sait-on ? • Qu'a fait le projet pour soutenir les structures ou les groupes communautaires pour qu'ils puissent continuer à répondre aux besoins de la communauté et maintenir l'impact du projet ? Est-ce suffisant ?

Une fois qu'on aura défini clairement le(s) type(s) d'évaluation et les critères d'évaluation, on pourra donner des estimations générales du calendrier et du budget pour les évaluations.

Termes de référence de l'évaluation

Les termes de référence (TDR) de l'évaluation sont un outil de planification qui est élaboré directement avant de faire l'évaluation. Il est beaucoup plus détaillé que le tableau récapitulatif de l'évaluation et devient un document de planification pour l'évaluation elle-même. Si le projet prévoit de mener plusieurs évaluations, il faudra des TDR différents pour chaque évaluation.

À mesure que l'évaluation approche, les personnes chargées de gérer la ou les évaluations doivent prévoir suffisamment de temps pour préparer les TDR de manière collaborative. La collaboration est importante car elle permet de s'assurer que l'évaluation répond aux besoins d'information de toutes les parties prenantes. C'est aussi l'occasion de clarifier et de s'accorder sur les attentes des parties prenantes en matière de collecte, d'analyse et d'utilisation des données. Si les attentes ne sont pas clairement comprises, on risquera de retrouver l'évaluation dans un tiroir parce qu'elle n'aura pas répondu aux attentes des parties prenantes en termes de conception, de mise en œuvre ou de prise de décision.

La collaboration avec l'équipe de projet au sens large est également utile, car elle permet de s'assurer que le budget et le calendrier du projet prévoient le temps et les ressources nécessaires pour mener l'évaluation.

Les termes de référence sont importants, que l'on prévoie d'engager un évaluateur externe ou de faire appel à une équipe d'évaluation interne. Les TDR expliquent clairement le projet, l'objectif de l'évaluation, les questions d'évaluation et les méthodes que proposées pour collecter les données permettant de répondre à ces questions. Ils peuvent être un outil de gestion utile, tant en interne qu'en externe.

Les TDR d'une évaluation doivent comprendre les informations suivantes :

Présentation du projet et contexte : Décrire brièvement le projet, sa période de mise en œuvre, les sources et les montants de financement, ainsi que toute autre information pertinente. Résumer le projet, le problème qu'il cherche à résoudre et sa stratégie d'intervention. Inclure également une description des données de base et de suivi qui existent déjà.

Objectif de l'évaluation, public et utilisation : Il s'agit d'une section extrêmement importante. Elle explique pourquoi on fait l'évaluation, qui l'utilisera (en interne et en externe) et comment elle sera utilisée. En étant clair et précis dans cette section, on augmente les chances que les résultats de l'évaluation (et tout rapport qui sera produit) soient pertinents et opportuns pour les parties prenantes internes et externes. Pour créer cette section, revoir les outils de planification de la communication afin de se rafraîchir la mémoire à propos des besoins d'information des parties prenantes. Ensuite, réfléchir à la manière dont on pourra présenter les résultats de l'évaluation à ces parties prenantes en utilisant des méthodes adaptées à chacune d'entre elles.

Critères et questions d'évaluation : Revoir les critères et les questions d'évaluation qui figuraient à l'origine dans le tableau récapitulatif des évaluations. Il est probable que les questions devront être actualisées en fonction de l'expérience, des résultats du suivi et des difficultés de mise en œuvre. Il faudra être réaliste quant au nombre de questions qu'on inclura dans les TDR de l'évaluation. N'inclure que les questions auxquelles on doit répondre et auxquelles il est possible de répondre de manière réaliste dans les délais et le budget dont on dispose. Les spécialistes de MEAL et les parties prenantes peuvent aider à réduire la liste.

Approche méthodologique : De nombreux TDR comprennent une description de base d'une approche suggérée qui intègre les processus de contrôle et les données déjà en place et suggère des idées supplémentaires. Si le bailleur demande un certain type d'évaluation et a prévu le financement correspondant, on devra alors préciser ici quelles sont ces exigences ici. Si on utilise les TDR pour embaucher un consultant externe, on pourra lui demander de suggérer des méthodes qu'il a déjà utilisées. Toute méthode choisie doit être liée aux questions auxquelles il faut répondre. Il est probable que diverses méthodes seront nécessaires pour répondre aux besoins d'information, d'où l'évaluation à méthodes mixtes qui est souvent recommandée. Enfin, on inclura une section sur la façon dont on prévoit que les données seront analysées (ces informations peuvent provenir en partie du PMP).

Rôles et responsabilités pour l'évaluation : Décrire les différents rôles et responsabilités de l'équipe d'évaluation. Décrire comment un éventuel évaluateur externe ou une équipe d'évaluation externe communiquera avec les équipes du projet et de MEAL. Penser également à inclure des détails sur la collecte des données, l'analyse des données et les responsabilités en matière de production de rapports

Il est utile à ce stade de préciser comment on attend des partenaires et des acteurs locaux qu'ils participent à l'évaluation. L'implication des parties prenantes dans le processus d'évaluation lui-même leur permet de s'approprier les résultats, augmentant ainsi les chances d'obtenir des données et une suite de qualité.

Livrables et calendrier de l'évaluation : Indiquer précisément le calendrier de l'évaluation et la date à laquelle les différentes composantes doivent être réalisées. Prévoir du temps pour l'étude documentaire, le travail sur le terrain, l'analyse des données et la rédaction du rapport. Veiller à prévoir du temps pour le feedback des parties prenantes et la réponse.

Logistique de l'évaluation et appui : Inclure des détails sur la logistique et l'appui à l'équipe d'évaluation. Indiquer s'il y aura un appui des partenaires locaux, notamment en termes de collecte de données. Si nécessaire, prévoir du temps supplémentaire pour les évaluations plus complexes afin de faire l'échantillonnage et pour finaliser les bases de données et les plans de saisie des données.

Section B : Le MEAL dans la gestion des projets

Lorsque l'équipe planifie le MEAL, il est essentiel que ces plans soient alignés au budget, au calendrier et aux besoins en personnel du projet dans son ensemble et y soient intégrés. Si les activités de MEAL sont négligées lors de la création de plans de gestion du projet dans son ensemble, il peut en résulter un certain nombre de problèmes, comme un budget et des ressources en personnel insuffisants pour mener les activités MEAL ou des conflits de calendrier entre les activités MEAL et les autres activités de mise en œuvre du projet.

L'élément le plus important pour élaborer les budgets et les calendriers de MEAL est une liste complète et détaillée des activités MEAL du projet. Si vous avez rempli les outils de planification de la section A de ce chapitre, vous aurez déjà identifié beaucoup de ces activités. Le plan de gestion des performances et le tableau récapitulatif des évaluations seront particulièrement utiles. Toutefois, il sera également important de consulter d'autres documents tels que le plan d'apprentissage et le plan de communication.

3.7 Le MEAL dans le calendrier du projet

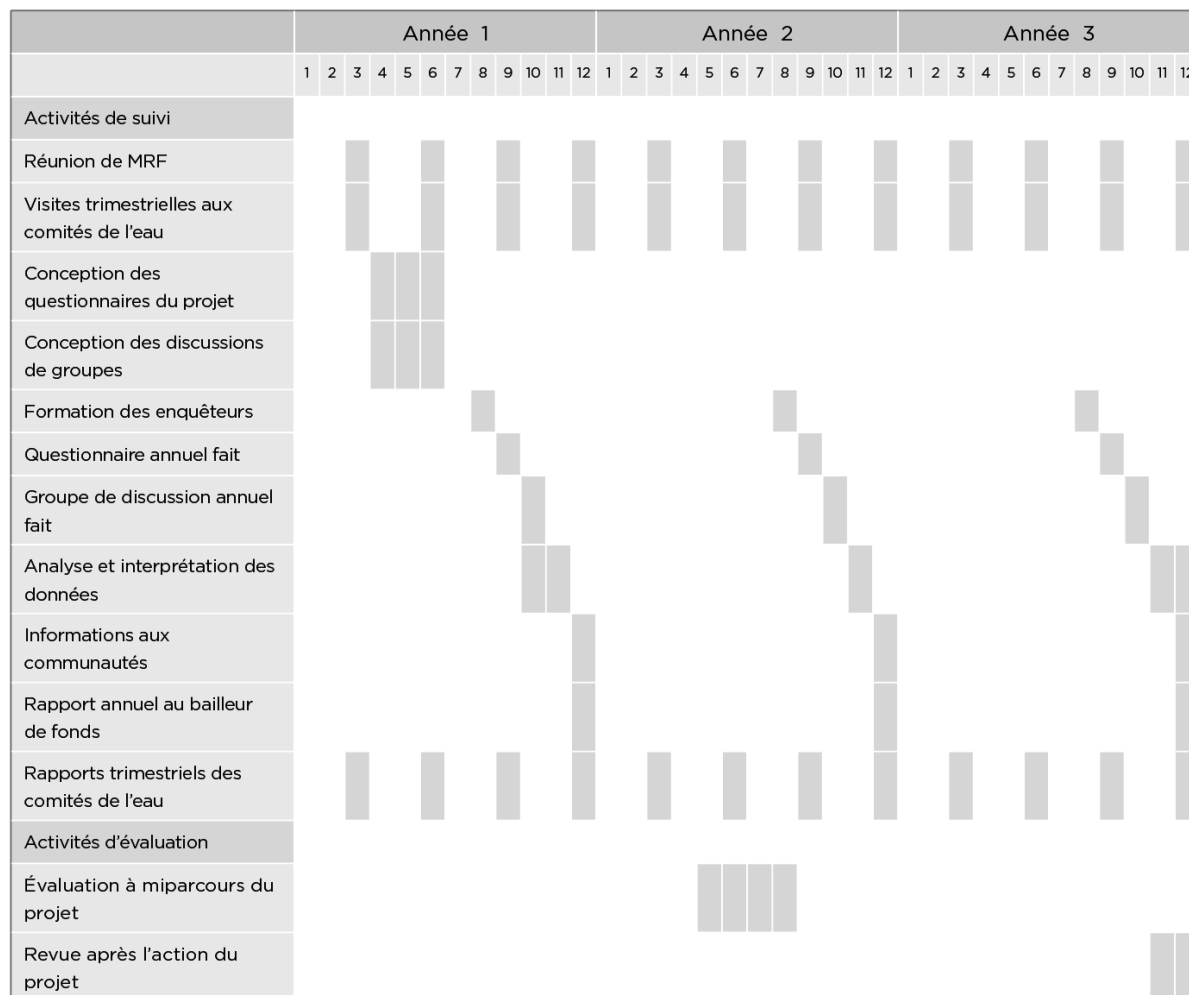
Lorsque l'équipe MEAL élabore le calendrier des activités liées au MEAL, elle doit dresser la liste de toutes les activités liées au MEAL figurant dans les documents de planification. Cette liste doit inclure toutes les visites de suivi, les activités d'évaluation, les initiatives d'apprentissage, les mécanismes de feedback et de réponse, le travail de communication et tous les rapports à créer. À partir de ces informations, établir un diagramme de Gantt spécifique aux activités MEAL du projet.

Diagramme de Gantt Histogramme qui illustre un calendrier de projet, en identifiant la date de début, la date de fin et les durées prévues de toutes les activités.

Il est particulièrement important que l'équipe du projet travaille en collaboration avec les autres parties prenantes pour élaborer le diagramme de Gantt du MEAL. En utilisant une approche participative de la programmation on peut identifier les possibilités de gains d'efficacité et de réduire le risque de conflits de programmation entre les activités MEAL et les autres activités de mise en œuvre du projet.

La figure 45 présente un exemple de diagramme de Gantt pour les trois premières années d'activités MEAL du projet PDI de la rivière Delta. Le diagramme de Gantt comprend les activités de suivi et d'évaluation du projet. Cette liste d'activités est tirée du plan de gestion de la performance, du tableau récapitulatif de évaluations et du plan de communication du projet. Les activités énumérées dans ces documents comprennent les réunions du mécanisme de feedback et de réponse, les visites trimestrielles aux comités de l'eau, les réunions annuelles des groupes de discussion, les questionnaires annuels, une évaluation à mi-parcours et une revue après action.

Figure 45 : Diagramme de Gantt du projet PDI de la région du Delta.



3.8 Le MEAL dans le budget du projet

La budgétisation du MEAL est généralement un processus itératif. La première étape de l'établissement du budget MEAL a lieu lors de l'élaboration du document de projet original. Ce budget initial est une estimation générale des coûts basée sur les premières estimations des activités MEAL du projet qui seront menées.

Une fois que le document de projet a été approuvé, il faut établir un budget plus détaillé. Les budgets détaillés sont souvent basés sur les activités. Cela signifie que le projet établit des estimations budgétaires précises et complètes en énumérant, quantifiant et chiffrant systématiquement toutes les ressources (par exemple, personnel, matériaux, équipement ou déplacements) nécessaires à la réalisation des activités MEAL pour le projet. Ces activités MEAL se trouvent dans les documents de planification MEAL et dans le diagramme de Gantt du MEAL.

Il est important de consulter les bureaux du budget et des ressources humaines de l'organisation pour vérifier et comprendre son processus budgétaire, ses règles et ses politiques. De même, on étudiera les exigences et les règlements du bailleur de fonds relatifs au MEAL du projet.

Le budget MEAL du projet PDI de la rivière Delta est basé sur les activités énumérées dans le diagramme de Gantt du projet. Le modèle de budget est basé sur les activités et donne des estimations budgétaires pour les activités de suivi, les activités pour l'évaluation à mi-parcours et les activités de revue après l'action listées dans le diagramme de Gantt du projet.

Figure 46 : Budget MEAL du projet PDI de la rivière Delta

Résumé du budget MEAL années 1-3			
Description du budget		Total (US\$)	Notes
Activités de suivi (MFR réunions, visites aux comités de l'eau, , questionnaires, discussions de groupes)			
Personnel	Spécialiste MEAL	15,000	25% du temps
	Recrutement	700	Coût de la publication de 11 postes dans les journaux et en ligne
	Enquêteurs	2,000	5 enquêteurs ; 2 semaines équivalent plein temps
	Formation des enquêteurs	600	Formation sur les enquêtes, les groupes de discussion, la technologie de collecte de données
Équipement	Logiciel d'analyse des données	1,000	Licence du logiciel CAQDAS
	Appareils numériques pour les enquêteurs	1,200	Appareils pour les données des questionnaires et groupes de discussion
Matériel et fournitures	Repas pour les réunions dirigées par l'équipe	2,000	10 réunions x 200\$ par réunion
	Fournitures de bureau	650	
Voyage	Carburant	1,000	Visites de suivi
	Entretien des véhicules	3,000	Coût de l'utilisation des véhicules (assurance, entretien)
	Nourriture et logement	1,400	Logement des enquêteurs
	Indemnité journalière	2,000	Indemnité journalière pour les visites de suivi
Évaluation à mi parcours			
Personnel	Consultants externes	10,000	2 semaines équivalent plein temps
	RFP	500	Coût de la publication de 11 postes dans les journaux et en ligne
Matériel et fournitures	Fournitures de bureau	300	
	Impression	650	Rapport d'évaluation
Voyages	Carburant	300	Rapport d'évaluation
	Dépenses pour les véhicules	500	Coût de l'utilisation des véhicules (assurance, entretien)
	Logement	1,500	Logement pour les visites d'évaluation sur le terrain
	Indemnité journalière	1,000	Indemnité journalière pour les visites d'évaluation sur le terrain
Revue après l'action			
Matériel et fournitures	Logement	300	Logement des animateurs
	Nourriture	500	Nourriture pour l'atelier de revue après l'action
TOTAL		46,100	

En examinant le budget du projet PDI de la rivière Delta, on remarquera que l'équipe a classé les dépenses pour chacun des domaines d'activités MEAL en trois catégories de coûts : personnel, voyages, et matériel et fournitures. La dotation en personnel est de loin la catégorie de coûts la plus importante.

Lorsqu'il s'agit d'estimer les besoins en personnel pour le MEAL, les besoins en personnel dépendront de la taille et de la complexité du projet, du système MEAL et du budget dont on dispose.

Réflexion critique : Dotation en personnel pour le MEAL

Lorsque vous établissez le budget MEAL, identifiez clairement votre stratégie de dotation en personnel pour le MEAL afin que vos estimations de budget soient précises et complètes. Posez les questions suivantes lorsque vous élaborez la stratégie de recrutement pour le MEAL :

- Prévoyons-nous d'embaucher des spécialistes du MEAL qui sont principalement responsables de la mise en œuvre des activités du MEAL de notre projet ?
- Partagerons-nous la responsabilité des activités MEAL entre les différents membres de l'équipe de projet ?
- Notre projet aura-t-il besoin de l'appui occasionnel de conseillers techniques MEAL pour soutenir des activités MEAL essentielles ?
- Avons-nous besoin d'agents enquêteurs, d'animateurs d'enquêtes et d'autres employés pour mener des enquêtes, utiliser des questionnaires, des discussions de groupe et d'autres outils de collecte de données MEAL ?
- Prévoyons-nous d'engager un consultant ou une société externe et indépendante pour mener les activités d'évaluation ?

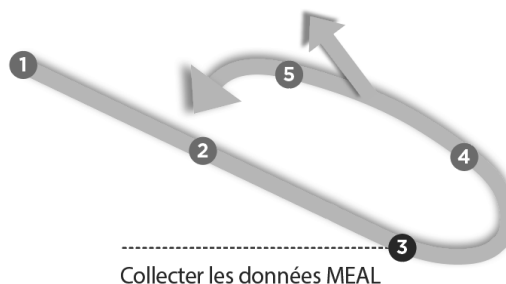
Enfin, on notera que la section du budget intitulée *activités de suivi* comprend une catégorie de coûts intitulée *Équipement*. On veillera à inclure les dépenses liées aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la catégorie équipement. Par exemple, le projet PDI de la rivière Delta prévoit d'acheter un logiciel spécial d'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur (CAQDAS) pour analyser les données collectées lors des discussions de groupes, ainsi que des appareils portables pour les agents qui administrent les questionnaires, afin que les données puissent être enregistrées directement dans un format numérique. Et il ne faut pas oublier que les nouveaux investissements dans les TIC nécessiteront la formation du personnel, c'est pourquoi une ligne budgétaire pour la formation a été incluse pour cela dans la catégorie du personnel.

Chapitre 4. Collecter les données MEAL

Maintenant que votre processus de planification du MEAL est terminé, l'étape suivante consiste à commencer à collecter des données. Des données opportunes et de qualité sont la base sur laquelle les équipes de projet peuvent mesurer la progression, prendre des décisions et apprendre.

La qualité des données est une considération importante pour tous les praticiens du MEAL, à tel point qu'il existe des normes pour définir les différentes caractéristiques des données de qualité. Ces normes sont décrites en détail ci-dessous.

Ensuite, ce chapitre s'intéresse à quatre domaines qui influent sur la capacité à collecter des données de qualité : élaborer de bons outils de collecte de données, définir auprès de qui les données seront collectées (autrement dit, les méthodes d'échantillonnage), utiliser correctement les outils de collecte de données et enfin, gérer correctement les données qu'on collecte.



À la fin de ce chapitre, vous pourrez :

- ✓ Expliquer les cinq éléments de la qualité des données
- ✓ Décrire les éléments d'un outil basique de collecte des données
- ✓ Identifier trois méthodes principales de collecte de données et les caractéristiques clés de chacune d'entre elles (questionnaires, entretiens et groupes de discussion)
- ✓ Expliquer les principes de base de l'échantillonnage
- ✓ Décrire les principales étapes pour se préparer à utiliser les outils de collecte de données
- ✓ Identifier les protocoles et les normes généralement acceptés pour une gestion responsable des données
- ✓ Comprendre l'essentiel de la sélection des bases de données et les pratiques de saisie et de nettoyage des données associées

4.1 Qualité des données

Les données que l'on collecte ne seront jamais exemptes de biais. Il faut donc déterminer, avec l'aide des parties prenantes, quelles qualité et quantité de données sont « assez bonnes » pour les besoins en matière de prise de décision, d'apprentissage et de redevabilité. Lorsqu'on commence à réfléchir à la

collecte des données MEAL, il est utile de prendre en considération les cinq normes suivantes de qualité des données.²⁰

Validité Les données sont valides lorsqu'elles représentent avec précision ce que l'on veut mesurer. En d'autres termes, les données que l'on collecte aident à mesurer les indicateurs qu'on a choisis. Lorsqu'on conçoit les méthodes de collecte, on vérifiera qu'elles permettent de collecter des données qui aideront à mesurer les indicateurs décrits dans le PMP. En outre, la combinaison des méthodes de collecte doit répondre aux besoins de triangulation.

Fiabilité Les données sont fiables lorsque les méthodes de collecte utilisées sont stables et constantes. On collecte des données fiables en utilisant des outils tels que des questionnaires qui peuvent être utilisés de la même manière plusieurs fois. En pratique, cela signifie que si on utilise le même questionnaire pour poser les mêmes questions à la même personne et que rien d'autre n'a changé, on devrait obtenir la même réponse. On tiendra compte de ce facteur pour concevoir les guides de discussion et les questionnaires pour les groupes de discussion et les entretiens.

Précision Les données sont précises lorsqu'elles ont un niveau de détail qui donne une image exacte de ce qui se passe et permet de prendre de bonnes décisions. Par exemple, des données précises permettent de comparer les résultats entre hommes et femmes, si cela est important pour le projet. Lors de la conception des outils de collecte de données, on s'assurera que tous les sous-groupes identifiés sont pris en compte dans la conception. En conséquence, des données précises sont collectées à l'aide de méthodes d'échantillonnage appropriées, qui sont décrites en détail ci-dessous.

Intégrité On parle d'intégrité des données lorsque celles-ci sont exactes. Les données ne doivent pas comporter de types d'erreurs qui se produisent, consciemment ou inconsciemment, lorsque des personnes collectent et gèrent des données. Des erreurs peuvent se glisser dans les données lorsque, par exemple, le questionnaire est mal utilisé ou que les données ne sont pas correctement saisies dans la base de données. En suivant les directives présentées ci-dessous pour la conception et la mise en œuvre des outils de collecte et la gestion des données qu'on collecte, on augmente l'intégrité des données.

Temps opportun Les données opportunes doivent être disponibles au moment où on en a besoin pour un apprentissage qui permet de prendre des décisions éclairées ou à des fins de communication. Les données ne sont pas utiles lorsqu'elles arrivent trop tard pour éclairer ces processus. Ce facteur joue un rôle important dans la planification de la collecte des données et c'est pourquoi il y a une colonne sur le calendrier dans le PMP. On prévoira le travail de collecte de données de manière à ce qu'il coïncide avec le moment où on devra prendre des décisions ou rendre compte aux parties prenantes. Le temps doit également être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des outils. Il faudra s'assurer que la conception est aussi efficace que possible et ne recueille que les données que l'on doit absolument collecter.

²⁰ Texte adapté de PACT. 2014. Monitoring, evaluation, results and learning series publications. Module 2. *Field guide for data quality management*; USAID. 2009. *Performance monitoring & evaluation tips: Data quality standards*.

4.2 Élaborer des outils de collecte des données.

Lorsqu'on commence à élaborer les outils de collecte de données, il est bon de se poser à nouveau la question « *Qu'est-ce que je dois savoir ?* » La bonne nouvelle, c'est qu'une grande partie de ce dont on a besoin pour répondre à cette question a été clairement définie par les indicateurs figurant dans le PMP et, si on fait une évaluation, par les questions d'évaluation figurant dans le tableau récapitulatif des évaluations et dans les termes de référence. La conception des outils et Le processus d'échantillonnage dépendront de la réponse à cette question.

Cette section explore trois des outils les plus fréquemment utilisés pour collecter des données quantitatives et qualitatives : les questionnaires, les entretiens semi-structurés et les groupes de discussion.

Avant de décrire ces outils en détail, il est utile de comprendre que tous les outils, qu'il s'agisse d'un questionnaire ou d'un guide de discussion utilisé pour faciliter une discussion de groupe ou un entretien, sont conçus selon un schéma similaire. En parcourant ce schéma, on peut illustrer les bonnes pratiques en matière de conception d'outils de collecte de données :

Section 1 : Introduction

L'introduction à l'outil offre une possibilité d'expliquer le projet et le processus de collecte des données au répondant. Cet aperçu doit expliquer :

- Pourquoi on collecte les informations
- Comment on a identifié les participants
- Comment les données seront collectées
- Combien de temps prendra la collecte des données
- Comment les données seront utilisées
- Qui aura accès aux données

Dans l'introduction, il est particulièrement important d'expliquer les principes éthiques qui guident le travail de collecte de données. En conséquence, tous les outils doivent expliquer :

- Le principe du consentement éclairé : Les participants comprennent les points ci-dessus ET comprennent que leur participation est toujours volontaire. Les personnes interrogées peuvent partir ou arrêter à tout moment. Il ne faut pas oublier que les enfants et certains adultes peuvent ne pas être en mesure de donner leur consentement légal. Dans ce cas, on devra peut-être obtenir le consentement du parent ou du tuteur légal et l'assentiment du sujet.
- Les plans spécifiques pour maintenir la confidentialité et, si nécessaire, l'anonymat des contributions des participants.
- Les plans éventuels d'indemnisation pour la participation.
- Les plans pour partager les résultats avec les participants.

Section 2 : Questions

Après l'introduction, l'outil énumère les questions à poser à la personne interrogée afin de recueillir les données dont on a besoin pour répondre aux besoins d'information. La conception spécifique des questions dépend du type d'outil qu'on utilise et elle est décrite ci-dessous. Mais il existe plusieurs pratiques générales de conception qu'il est utile de souligner ici. Dans l'ensemble, il est utile d'investir du temps dans la mise en page et la conception de l'outil de collecte de données. Lorsqu'un outil a un aspect et une convivialité professionnels (mise en page, style, graphiques), il est non seulement plus facile à utiliser, mais il motive également ceux qui l'administrent. Il faut aussi :

- Vérifier que le langage utilisé dans les questions est simple, clair et ne comprend pas de jargon. Cela aidera à collecter les données d'une manière adaptée au contexte et aux participants.
- Organiser les questions en suivant une séquence claire et ordonnée. La structure des questions posées doit être logique et avoir un sens pour les collecteurs de données et les participants. On recommande que les outils commencent par des questions simples, puis passent aux questions plus difficiles et plus sensibles par la suite.
- Vérifier que l'outil de collecte de données comporte des champs permettant d'enregistrer des informations importantes pour l'analyse et la gestion des données, par exemple :
 - La date et le lieu de la collecte des données.
 - L'identification du participant (ou des pseudonymes codés), la zone géographique, la communauté, le genre, etc. Ceci est particulièrement important si on prévoit de ventiler les données par sous-groupes.
 - Si nécessaire, attribuer à chaque champ de données un numéro et/ou un code de réponse qui pourra être utilisé pour faciliter l'analyse.

Section 3 : Conclusion

Tous les outils doivent se terminer en donnant à la personne interrogée la possibilité de poser des questions et de fournir un feedback sur son expérience. On remerciera toujours les participants pour leur temps et on répétera comment les données seront utilisées et quand les répondants verront les résultats du travail de collecte de données.

Outils de collecte de données quantitatives : Questionnaires

Les données quantitatives sont souvent collectées à l'aide d'un questionnaire.

Questionnaire : Une série structurée de questions conçues pour obtenir des informations spécifiques des personnes interrogées.

De bons questionnaires permettent de collecter précisément les informations dont on a besoin. De plus, lorsqu'on prépare des questionnaires, essayer de trouver des possibilités de collecter des données sur plusieurs indicateurs de PMP avec un seul questionnaire. En concevant des questionnaires pour collecter des données sur de multiples indicateurs, l'équipe non seulement économise de l'argent (et simplifie la logistique), mais elle respecte également le temps précieux des participants au projet. Les participants au projet ont des vies très chargées et de nombreuses responsabilités, il est donc essentiel de chercher des moyens de collecter les informations dont on a besoin en utilisant le moins possible d'instruments afin de ne pas leur demander plusieurs fois de consacrer du temps à fournir des données MEAL.

Une mise en œuvre constante est la clé d'un questionnaire efficace : les mêmes questions sont posées à chaque personne, dans le même format et le même ordre. Cela permet de s'assurer que les réponses sont claires, valides et fiables. Comme les questionnaires recueillent des données qu'on prévoit d'analyser statistiquement, ils utilisent principalement des questions fermées qui génèrent des réponses faciles à coder et à analyser.

Questions fermées : ce sont des questions qui fournissent une liste prédéfinie d'options de réponse. Il est ainsi plus facile de coder numériquement les réponses, ce qui permet une analyse statistique.

La Figure 47 décrit des types de questions fermées couramment utilisés.

Figure 47 : Types de questions fermées

Type de question	Exemple	
	Question	Exemple de réponse
Numérique	1. « Depuis combien de temps êtes-vous déplacé ? »	____ nombre de mois ou ☐ Je ne sais pas.
Réponse à deux options	2. « Y a-t-il des installations pour le lavage des mains près de la latrine ? » Si la réponse est non, passez à la Question 3 ci-dessous	☐ Oui ☐ Non
Choix multiple	3. « Quelles ressources pour le lavage des mains sont actuellement disponibles près de la latrine ? »	☐ Eau et savon ☐ Seulement de l'eau ☐ Savon ☐ Ni eau ni savon

		☐ Autre _____ ☐ Je ne sais pas
Note ou échelle de Likert	4. Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec cette affirmation : « Mon ménage a suffisamment d'eau pour répondre aux besoins de consommation du ménage. »	☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord, ni pas d'accord ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

Lors de la conception des questionnaires, tenir compte des points suivants :

- Les questionnaires comprennent des « branchements conditionnels » qui permettent aux personnes interrogées de sauter une question selon leur réponse à une réponse antérieure. Par exemple, dans la Figure 47, la question 2 demande : « Y a-t-il des installations pour le lavage des mains près de la latrine ? » Si la personne répond « Non, » elle devra sauter la question suivante « Quelles ressources pour le lavage des mains sont actuellement disponibles près de la latrine ? »
- Quand c'est nécessaire, les questions ont une option permettant de répondre « Je ne sais pas. »
- Les questions comprennent toutes les réponses appropriées. Ces réponses doivent être exhaustives, très différentes les unes des autres et ne doivent pas se chevaucher.
- Il est souvent impossible d'inclure toutes les catégories de réponses possibles. Dans ce cas, une bonne solution est de prévoir une catégorie « Autre, » avec un espace où la personne interrogée peut donner une réponse plus spécifique. La question 3 ci-dessus est un exemple d'utilisation de la catégorie « Autre. »

Un autre choix fondamental dans la conception des questionnaires est le choix du média qui sera utilisé pour les présenter aux personnes interrogées et de la manière dont les réponses seront enregistrées. Traditionnellement, les questionnaires étaient sur papier et la personne interrogée ou l'enquêteur écrivait les réponses au stylo. Aujourd'hui, les questionnaires sont souvent administrés numériquement en utilisant l'un des nombreux outils d'enquête en ligne. Lorsqu'on choisit le support qu'on utilisera pour mettre en œuvre le questionnaire, il faut tenir compte de la population cible et de la logistique locale, des caractéristiques des répondants potentiels, des types de questions qu'on prévoit d'inclure, du sujet, du taux de réponse souhaité et du coût/temps nécessaire pour collecter les données.

Le tableau suivant décrit les avantages et les inconvénients des méthodes d'administration des questionnaires.

Figure 48 : Avantages et inconvénients des méthodes d'administration des questionnaires

Mode d'administration	Avantages	Inconvénients	Éléments nécessaires
Entretien personnel	• Il n'est pas nécessaire que les personnes interrogées sachent lire • Les animateurs peuvent motiver et aider les personnes interrogées • Il y a un fort taux de coopération et un faible taux de refus	• Ces activités prennent du temps et coûtent cher • Les animateurs peuvent influencer la manière dont personnes interrogées interprètent les questions (et leurs réponses) • La saisie des données peut être difficile si on ne collecte pas les données avec des appareils numériques	• Lieu permettant la discrétion pour les entretiens • Budget pour les voyages • Animateurs formés
Questionnaires auto-administrés (en ligne ou hors ligne)	• Faciles à distribuer et bon marché • Accès à une population plus large dans une zone géographique plus étendue	• Les personnes interrogées doivent savoir lire et écrire • La saisie des données peut être laborieuse si les réponses ne sont pas collectées en utilisant des appareils numériques • Taux de réponse potentiellement bas	• Logistique pour distribuer et collecter les questionnaires • Budget pour la distribution et la collecte des questionnaires

Outils de collecte de données qualitatives : Entretiens semi-structurés et groupes de discussion

Les outils de collecte de données qualitatives sont conçus pour explorer et comprendre toute la profondeur et le contexte des perspectives, opinions et idées des personnes interrogées. Les questionnaires sont très structurés et scénarisés, mais les entretiens semi-structurés et les discussions de groupe ressemblent davantage à une conversation.

Entretien semi-structuré Une discussion guidée entre un enquêteur et un seul répondant, conçue pour explorer et comprendre toute la profondeur et le contexte des perspectives, opinions et idées du répondant.

Groupe de discussion Une discussion guidée entre des répondants organisés en groupe. Il s'agit d'un outil de collecte de données qualitatives conçu pour explorer et comprendre toute la profondeur et le contexte des perspectives, opinions et idées d'un groupe.

Contrairement à un entretien avec un seul répondant, une discussion de groupe permet à un petit groupe de participants d'interagir les uns avec les autres, de développer les idées et de présenter des perspectives divergentes. Toutefois, si l'échange entre les participants du groupe fournit de riches aperçus, il faut plus d'expérience pour faciliter une discussion de groupe. En plus d'un animateur expérimenté on aura besoin d'un preneur de notes. En général, un groupe de discussion comprend entre 8 et 12 participants.

Pour les groupes de discussion, il est crucial de recruter les bons participants. Une fois qu'on aura précisé le nombre de sujets et de questions, on comprendra mieux qui doit participer à la discussion. Choisir des participants qui peuvent s'exprimer directement sur les perspectives ou les expériences d'intérêt. Lorsque les participants parlent de leurs perspectives et expériences personnelles, la probabilité d'une discussion animée augmente, ce qui permet d'obtenir des informations plus riches et des données plus fiables. Trouver également pour le groupe de discussion des participants qui partagent une caractéristique ou une expérience commune afin que la discussion ne devienne pas un brainstorming incohérent.

Qu'on conçoive ou non un entretien semi-structuré ou une discussion de groupe, ce qui est important pour une collecte de données qualitatives solide est de planifier soigneusement les questions qui encadreront la conversation. Ces questions planifiées sont préparées à l'avance, soigneusement rédigées et documentées dans un guide d'entretien ou de discussion. Contrairement aux questions fermées utilisées dans les questionnaires, la plupart des questions des guides sont ouvertes.

Questions ouvertes : ce sont des questions qui permettent à quelqu'un de donner une réponse libre, en utilisant ses propres mots.

Il y a deux types de questions ouvertes :

Questions de cartographie du contenu : elles sont également appelées questions d'ouverture. Elles sont destinées à lancer l'exploration d'un sujet en soulevant et en explorant largement une sujet.

Afin d'encourager la discussion ou les réponses riches souhaitées dans la collecte de données qualitatives, les animateurs font souvent suivre les questions de cartographie du contenu de questions d'exploration du contenu.

Questions d'exploration du contenu : elles sont aussi appelées questions d'approfondissement. Il s'agit de questions de suivi qui permettent d'obtenir plus de détails ou d'explications sur la réponse à une question de cartographie du contenu.

Contrairement aux questions de cartographie du contenu, les questions d'exploration du contenu ne sont pas rédigées et ont une forme libre. Les animateurs doivent avoir les compétences et la flexibilité

nécessaires pour adapter le déroulement de la conversation et poser les bonnes questions d'exploration du contenu. Les questions d'exploration du contenu permettent à l'animateur d'explorer un sujet plus en profondeur et d'aborder des sujets imprévus.

Revenons à l'exemple d'UNITAS pour explorer ces deux types de questions. UNITAS organisera des discussions de groupe pour comprendre l'accès des PDI à l'eau potable. Le guide des discussions de groupe comprend cette question de cartographie du contenu : « *Quels sont les principaux obstacles auxquels les PDI sont confrontés pour accéder à l'eau potable ?* » On prévoit que certaines réponses nécessiteront un suivi, c'est pourquoi des questions d'exploration de contenu seront utiles. Par exemple, si l'animateur reçoit une réponse indiquant que les PDI ne se sentent pas toujours en sécurité pour aller à des points d'eau, les questions d'exploration de contenu peuvent être les suivantes : « *Pouvez-vous me dire pourquoi vous avez dit « Je ne me sens pas en sécurité » ?* » « *Pouvez-vous me donner un exemple ?* »

Notez que les questions d'exploration de contenu ne sont pas du tout structurées. Souvent, on peut anticiper des questions d'exploration de contenu potentielles et elles peuvent être inscrites en tant que questions de suivi possibles dans le guide de discussion.

4.3 Créer des échantillons

Des méthodes d'échantillonnage appropriées permettent de collecter la bonne quantité de données auprès des bons répondants pour répondre aux besoins d'information.

Échantillon : Sous-ensemble de la population ou de la communauté qu'on choisit d'étudier et qui aidera à comprendre la population ou la communauté dans son ensemble.²¹

L'échantillonnage est nécessaire parce qu'il faut beaucoup de temps et d'argent pour collecter des données et qu'il est donc difficile de parler à tout le monde. C'est pourquoi on doit identifier un groupe de répondants qui donnera des informations valables, fiables et généralisables.

On peut diviser l'échantillonnage en deux types de base : l'échantillonnage aléatoire et l'échantillonnage ciblé.

Échantillonnage aléatoire

On utilise l'échantillonnage aléatoire quand on prévoit d'utiliser des méthodes et des analyses quantitatives. Cette méthode d'échantillonnage est utilisée quand on doit être certain que ce qui est vrai pour l'échantillon est probablement vrai pour l'ensemble de la population (ou un sous-groupe de la population plus large).

Échantillonnage aléatoire : C'est un échantillon probabiliste qui comprend des répondants sélectionnés à partir d'une liste de l'ensemble de la population concernée, de sorte que chaque répondant ait la même chance d'être sélectionné.

²¹ Fédération internationale des sociétés de la Croix rouge et du Croissant rouge. 2011. [Project/programme monitoring and evaluation \(M&E\) guide](#).

Les échantillons aléatoires sont créés à l'aide de calculs mathématiques pour déterminer combien de personnes participeront au travail de collecte de données. Ces calculs dépendront de la solidité des résultats d'analyse dont on a besoin et de la diversité de la population. Avec cette structure et cette rigueur, ils sont ainsi déterminés pour être statistiquement représentatifs d'une population d'enquête ou d'un sous-groupe de cette population. Cela signifie que les résultats des données peuvent être généralisés pour représenter l'ensemble de la population.

Au chapitre 3, nous avons vu qu'il était important de collecter des données de qualité qui soient valides, fiables, précises et généralisables. Une façon de travailler à cet objectif est de prendre des mesures pour éviter les biais d'échantillonnage dans les activités de collecte de données.

Biais d'échantillonnage : Il se produit lorsque certains membres de la population ont plus ou moins de chances que les autres d'être sélectionnés pour participer au travail de collecte de données.

Quand l'échantillon est biaisé, on ne prend pas en considération toutes les perspectives, idées et opinions possibles. Cela signifie que les données ne seront pas aussi valides (précises) et ne pourront pas être facilement généralisées à la population qu'on veut étudier.

Généralisation : Elle est possible lorsque les données recueillies à partir d'un échantillon représentent correctement la population générale dont l'échantillon a été tiré.

Par exemple, si on étudie les effets de la création de nouveaux points d'eau communautaires sur l'incidence des maladies d'origine hydrique dans les familles, les données seront moins valides et moins généralisables si on remplit les questionnaires uniquement avec des hommes. En effet, les femmes sont plus susceptibles d'être responsables d'un grand nombre d'activités ménagères nécessitant un accès à l'eau. De plus, si on ne recueille des données qu'auprès des hommes, les conclusions et recommandations qui en découleront risqueront de ne pas être valides pour l'ensemble de la communauté. Par conséquent, il faut concevoir la méthode d'échantillonnage de manière à réduire les biais d'échantillonnage en donnant à tous ceux qui ont besoin d'un accès à l'eau - tant les femmes que les hommes - une chance égale de participer au travail de collecte de données.

Lorsqu'on tente de réduire les biais d'échantillonnage, il faut être attentif à deux types de biais spécifiques qui peuvent être particulièrement problématiques.

- **Biais d'échantillonnage de commodité** : Il se produit lorsqu'on collecte les données auprès de répondants faciles à atteindre ou avec lesquels il est facile de travailler. Les données qui souffrent d'un biais d'échantillonnage de commodité risqueraient de surreprésenter les personnes situées à proximité des routes principales ou les groupes qui parlent couramment la langue prédominante.
- **Biais de réponse volontaire** : Il se produit lorsque les données sont collectées de manière disproportionnée auprès de volontaires auto-sélectionnés. Les données qui souffrent d'un biais de réponse volontaire risquent de sous-représenter les personnes ayant un emploi du temps chargé ou les personnes qui voyagent fréquemment, et de surreprésenter les personnes ayant des opinions bien arrêtées ou des intérêts particuliers par rapport au projet.

Une fois qu'on a pris en compte tous ces facteurs, voici les étapes à suivre pour identifier un échantillon aléatoire :

Étape 1 : Définir la population et l'unité d'échantillonnage

Population : Ensemble de personnes, d'éléments ou d'évènements similaires qui présente un intérêt pour une question ou une expérience.

Pour définir la population, indiquer clairement les critères d'inclusion et d'exclusion. Ces critères peuvent inclure, par exemple, la participation aux activités de projet, des limites géographiques ou des caractéristiques démographiques. Les critères d'inclusion ou d'exclusion sont des décisions importantes que l'on prend pour décider si un groupe particulier ou une zone géographique particulière doit être inclus dans une activité de collecte de données.

Une fois qu'on a une idée précise de la population, il faut identifier clairement l'unité d'échantillonnage.

Unité d'échantillonnage : La personne, la catégorie de personnes ou l'objet dont la mesure (l'observation) est prise.

Les enfants de moins de 5 ans, les adolescents, les femmes, les hommes, les ménages, etc. sont des exemples d'unités d'échantillonnage.

Étape 2 : Choix d'une méthode de calcul de l'échantillon aléatoire

Une fois qu'on a identifié la population et l'unité d'échantillonnage, on est prêt à commencer à calculer l'échantillon aléatoire. Il est possible d'utiliser différentes méthodes d'échantillonnage aléatoire pour calculer l'échantillon.

Figure 49 : Méthodes d'échantillonnage aléatoire²²

Méthode d'échantillonnage aléatoire	Description
Échantillon aléatoire simple	Chaque unité de la population a la même chance d'être sélectionnée.
Échantillon systématique	Faire une liste et numéroter tous les sujets potentiels, puis sélectionner une personne sur dix, par exemple, jusqu'à ce qu'on atteigne la taille prévue pour l'échantillon.
Échantillonnage par grappes	La population est divisée en groupes naturels (grappes) tels que les zones géographiques, les écoles ou les lieux de travail. Toutes les grappes sont répertoriées et un échantillon de grappes est sélectionné au hasard.

²² Bamberger M, Rugh J et Mabry LS. 2012. *Real world evaluation : Working under budget, time, data, and political constraints*, Édition 2. SAGE.

	Dans certains cas, tous les sujets de la grappe sont inclus dans la collecte de données. Dans d'autres cas, les équipes procèdent à un échantillonnage par grappes en deux étapes où les participants sont choisis dans la grappe et servent de groupe échantillon pour la grappe.
--	--

Si les plans d'analyse des données, tels que définis dans le plan de gestion du projet, prévoient une désagrégation par sous-groupe, la méthode d'échantillonnage doit inclure spécifiquement ces sous-groupes ou strates de la population. L'échantillonnage stratifié est une stratégie qui permet d'analyser des groupes stratifiés au sein de la population plus large.

Échantillon stratifié : Un type de méthode d'échantillonnage dans lequel la population est divisée en sous-groupes séparés, appelés strates. Ensuite, on tire un échantillon probabiliste de chaque sous-groupe, ce qui permet de comparer statistiquement les résultats au sein de l'échantillon.

Par exemple, on voudra peut-être savoir s'il existe une différence entre les opinions des familles nombreuses (de cinq membres ou plus) et des petites familles (de moins de cinq membres) quant à savoir si elles disposent ou non de suffisamment d'eau pour répondre à leurs besoins de consommation. Pour recueillir ces informations, il faudra un échantillon stratifié qui sélectionne et identifie les participants en fonction de la taille de la famille. Notez que, généralement, lorsqu'on a un échantillon stratifié, la taille globale de l'échantillon devra être plus importante, ce qui a des implications en termes de temps et de budget.²³

Si on choisit de créer des échantillons stratifiés, il faudra alors revoir les méthodes d'échantillonnage aléatoire de la figure 49 pour décider quelle méthode sera utilisée pour identifier l'échantillon aléatoire (échantillonnage aléatoire simple, systématique ou par grappes).

Étape 3 : Déterminer la taille de l'échantillon

Le choix de la taille de l'échantillon est important, car plus elle est importante, plus il est probable que l'échantillon représentera fidèlement la population.

On évalue dans quelle mesure un échantillon représente bien la population en utilisant deux statistiques importantes : la marge d'erreur et le niveau de confiance.

Marge d'erreur : C'est la différence maximale attendue entre la population réelle et l'estimation de l'échantillon. Pour être significative, la marge d'erreur doit être qualifiée par une indication de probabilité (souvent exprimée sous la forme d'un niveau de confiance).

Niveau de confiance : C'est le pourcentage de tous les échantillons possibles dont on peut s'attendre à ce qu'ils incluent le paramètre de la population réelle.

²³ Ibid. p. 256

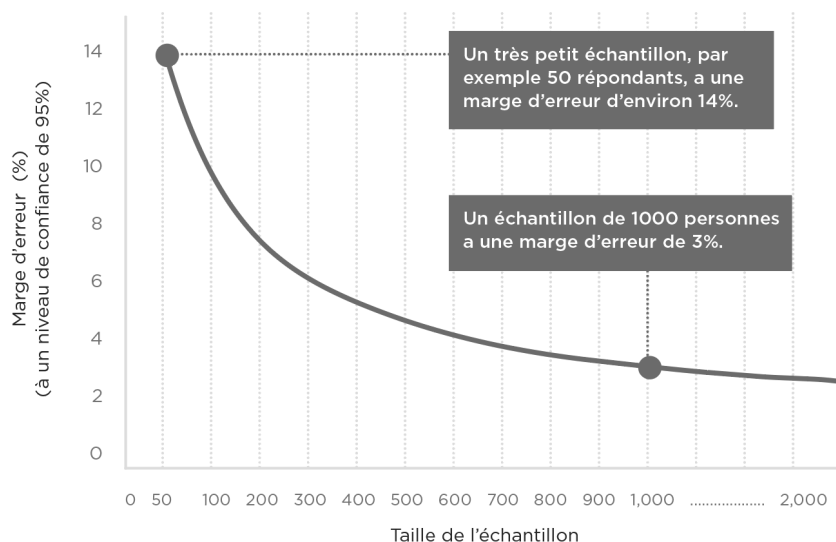
À quoi ressemblent donc la marge d'erreur et le niveau de confiance en pratique ? Examinons les deux concepts à l'aide d'un exemple tiré du projet PDI de la rivière Delta. UNITAS administre un questionnaire et apprend que 50 % des personnes interrogées déclarent « se laver les mains après des événements critiques. » Il est indiqué que le niveau de confiance de l'enquête est de 95%, avec une marge d'erreur de plus ou moins 3 %. Cela signifie que si l'enquête était faite 100 fois, le pourcentage de personnes ayant déclaré « se laver les mains après des événements critiques » se situerait entre 47 et 53 % la plupart du temps (95 %).

Les décisions concernant la marge d'erreur et le niveau de confiance doivent être prises par les experts du MEAL de l'équipe, en fonction des besoins d'information, du contexte dans lequel on travaille et des ressources disponibles pour le MEAL. Toutefois, en règle générale, le niveau de confiance augmentera (et la marge d'erreur diminuera) à mesure qu'on augmentera la taille de l'échantillon.

Pour en revenir au questionnaire du projet PDI de la rivière Delta, voyons comment la taille de l'échantillon influe sur les marges d'erreur et les niveaux de confiance :

- Un très petit échantillon, par exemple 50 personnes interrogées, a une marge d'erreur d'environ 14 %, tandis qu'un échantillon de 1000 personnes a une marge d'erreur de 3%.
- Pour obtenir une marge d'erreur de 3 % avec un niveau de confiance de 90 %, il faut un échantillon d'environ 750 personnes. Pour un niveau de confiance de 95 %, il faudrait un échantillon d'environ 1 000 personnes.

Figure 50 : Marge d'erreur



Étape 4 : Sélectionner les unités d'échantillonnage

Lors de la sélection des unités d'échantillonnage, il est particulièrement utile de pouvoir commencer par accéder à une base d'échantillonnage.

Base d'échantillonnage : Une liste particulière d'unités (hommes, femmes, ménages, individus, enfants, adolescents, etc.) qu'on utilisera pour générer l'échantillon. Il peut s'agir par exemple d'une liste de recensement ou d'une liste d'enseignants employés, d'un registre d'inscription ou d'une liste de participants au projet.

Si on n'a pas de base d'échantillonnage ou si on sait que la base est incomplète, il est possible d'utiliser une autre méthode de sélection de l'échantillon. Une option serait d'utiliser une méthode de parcours aléatoire. Il s'agit d'un type d'échantillon systématique qu'on peut utiliser quand on ne dispose pas d'une liste de la population totale. Dessiner une carte de la communauté. Estimer le nombre total de ménages dans la communauté. Calculer le nombre de ménages à inclure dans l'échantillon. Puis générer un parcours aléatoire à travers la communauté en sélectionnant un point de départ sur la carte et en demandant à l'enquêteur de tourner à gauche ou à droite ou d'aller tout droit à chaque intersection. L'enquêteur interroge ensuite un individu (souvent le chef de ménage) de chaque Nième maison (N dépendra de la taille de l'échantillon) le long de ce parcours aléatoire.²⁴

Échantillonnage ciblé

L'échantillonnage ciblé est utilisé principalement lorsqu'on souhaite collecter des données qualitatives. Dans ce type d'échantillonnage, les unités d'échantillonnage sont sélectionnées délibérément, plutôt qu'au hasard, pour refléter des caractéristiques importantes de groupes à l'intérieur de la population échantillonnée.

²⁴ Ibid.

Échantillonnage ciblé (sélectif) : C'est un échantillon non probabiliste dans lequel les unités d'échantillonnage étudiées sont basées sur le jugement du chercheur. Les unités d'échantillonnage sont sélectionnées sur la base des caractéristiques d'une population et de l'objectif de l'étude.

On utilise les échantillons ciblés pour comprendre l'expérience ou la perspective d'un groupe particulier en acquérant une compréhension « profonde » au niveau du participant individuel. Les informations collectées à partir d'échantillons ciblés peuvent permettre de comprendre plus en profondeur ce qui se passe dans le contexte particulier. Cela permet de comprendre le changement qu'on observe, d'en dégager la signification et de trouver des explications pour ce changement. Ces riches informations aident à générer des idées, des concepts et des théories²⁵. Toutefois, comme l'échantillonnage ciblé n'est pas aléatoire, les données collectées dans l'échantillon ne peuvent pas être généralisées à l'ensemble de la population.

Les étapes à suivre pour identifier un échantillon à dessein sont :

Étape 1 : Identifier le type d'échantillonnage aléatoire qu'on souhaite

Comme dans le cas de l'échantillonnage aléatoire, commencer par définir clairement la population et la base d'échantillonnage. Établir des critères d'échantillonnage indiquant très clairement les unités d'échantillonnage qu'on prévoit d'utiliser. Plus les critères seront clairs, plus l'étude sera valide et fiable.

Ensuite, sélectionner la méthode d'échantillonnage qu'on veut d'utiliser pour identifier l'échantillon ciblé. Il existe différentes méthodes d'échantillonnage ciblé.

Figure 51 : Méthodes d'échantillonnage ciblé

Méthode d'échantillonnage ciblé	Description
Échantillonnage du meilleur et du pire cas	Il compare les communautés ou les individus qui sont considérés comme les meilleurs et les pires cas sur la base de certaines caractéristiques. (les plus vulnérables et les moins vulnérables).
Échantillonnage du cas typique	Il permet de comprendre le scénario général en choisissant les communautés ou les individus qui sont considérés comme moyens.
Échantillonnage des cas critiques	Il collecte des informations auprès de communautés ou d'individus qui sont importants pour comprendre un contexte ou une situation particulière.

²⁵ Ibid.

Échantillonnage par quotas	Il tente de collecter des informations auprès de participants présentant des caractéristiques intéressantes en fonction des estimations de leur proportion dans la population.
Échantillonnage en boule de neige ou en chaîne	Il collecte des informations auprès des participants par étapes, en commençant par les répondants connus des évaluateurs ou des partenaires, puis en demandant à ces répondants de recommander à qui d'autre s'adresser. L'avantage de cette méthode est qu'elle aide à identifier des sources d'information qu'on ne connaissait pas auparavant.

Étape 2 : Déterminer la taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon est calculée très différemment pour l'échantillonnage ciblé que pour l'échantillonnage aléatoire. On utilise souvent des données qualitatives pour trianguler, ou recouper, les données quantitatives ou d'autres données qualitatives. C'est pourquoi on doit envisager la taille des échantillons ciblés en tenant compte des besoins de triangulation. Il faut mener suffisamment de discussions de groupes ou d'entretiens pour tester, renforcer et confirmer les tendances qui se dessinent. Par exemple, si on utilise la méthode d'échantillonnage ciblé du meilleur et du pire cas pour mener des discussions de groupes sur les opinions des femmes concernant l'accès aux points d'eau, on prévoira de mener au moins deux ou trois discussions de groupes pour recueillir des informations de chaque point de vue (meilleur cas et pire cas).

Il est intéressant de noter que ce nombre de groupes de discussion est recommandé car l'expérience nous montre que deux ou trois groupes de discussion identifieront 80 % des thèmes concernant un domaine d'intérêt. De plus, six à neuf groupes de discussion identifient 90 % des thèmes²⁶.

En outre, la taille des échantillons est déterminée en fonction des facteurs suivants :

- Si le plan d'analyse des données du PMP demande de comparer des sous-groupes, on aura besoin d'un échantillon plus important, et la taille augmente de façon exponentielle plus on a de sous-groupes. Par exemple, si on veut examiner à la fois les familles de grande et de petite taille, on devra organiser deux ou trois groupes de discussion pour chacun de ces sous-groupes.
- Les contraintes budgétaires et les ressources limitées peuvent influencer sur les décisions concernant la taille de l'échantillon. On devra peut-être limiter le nombre de sous-groupes qu'on comparera (et les collectes de données qui correspondent) si on ne dispose pas des ressources nécessaires pour mettre en œuvre les collectes de données.

²⁶ Velida Dzino-Silajdzic. 2018. *Focus group discussions: Practical guide*. CRS.

4.4 Utiliser les outils de collecte de données

Une fois qu'on a conçu l'outil et la stratégie d'échantillonnage, il est temps de mettre en œuvre le travail de collecte de données. Cependant, avant de commencer à collecter les données, il y a plusieurs étapes à suivre pour que la collecte de données soit réussie.

Étape 1 : Traduire les outils de collecte de données

Le projet se déroule-t-il dans une région qui utilise plusieurs langues ? Si c'est le cas, l'outil devra être traduit pour ne pas créer de biais en faveur de ceux qui parlent la langue initiale de l'outil.

Étape 2 : Former les collecteurs de données et tester les outils

Il est essentiel d'avoir des instructions écrites pour accompagner l'outil. Souvent, il faudra aussi une formation supplémentaire, tant pour les nouveaux collecteurs que pour servir de remise à niveau à ceux qui ont déjà les compétences. La formation doit comprendre les éléments suivants :

- Une explication des principes éthiques de base pour une bonne collecte de données.
- Une explication de l'objectif de l'outil. Vérifier que toutes les personnes qui utilisent l'outil comprennent l'objectif de chaque question et la manière dont les réponses reçues seront analysées et utilisées.
- Un enseignement qui met l'accent sur les compétences nécessaires pour utiliser l'outil. Les personnes chargées de la collecte des données doivent avoir les compétences nécessaires pour collecter des données de qualité. Les compétences requises pour la collecte de données quantitatives et qualitatives sont souvent différentes. Par exemple, pour collecter des données quantitatives, les agents enquêteurs ont besoin d'une formation pour connaître l'ordre des questions à poser et la manière de les poser sans orienter les répondants. Pour la collecte de données qualitatives, les enquêteurs doivent être capables d'obtenir des informations des personnes interrogées tout en les mettant à l'aise, et doivent créer une relation de confiance avec les répondants tout en restant neutres dans leur attitude et leur apparence.
- La possibilité de tester pratiquement l'outil avec des répondants potentiels.

La formation des collecteurs de données répond à deux objectifs : renforcer les compétences des collecteurs de données et s'assurer que l'outil fonctionne comme prévu. Il faut toujours tester l'outil et ce processus peut être intégré directement à la formation. Le fait de tester pratiquement l'outil auprès de répondants potentiels permet de vérifier que :

- On collectera les données qu'on veut collecter.
- Les questions sont rédigées dans une langue que les personnes interrogées et les collecteurs comprennent.
- La mise en œuvre des outils ne prendra pas trop de temps. On doit éviter les situations où on impose une charge trop lourde aux personnes interrogées et/ou on risque de leur faire perdre leur motivation et leur concentration.

- Les outils expliquent bien aux personnes interrogées quels sont les normes et standards éthiques liés au consentement éclairé, à l'anonymat et à la confidentialité.
- Les collecteurs de données ont été suffisamment formés. Ils comprennent les instructions de l'outil, le déroulement logique des questions et la manière dont les données des répondants doivent être enregistrées.

Étape 3 : Réviser et finaliser les outils

Après avoir testé l'outil, on pourra intégrer les éventuelles révisions dans le document final.

Étape 4 : Planifier la mise en œuvre et la gestion des données

Quand on planifie les activités de collecte des données, on doit s'assurer de :

- Prévoir suffisamment de temps pour chaque collecte de données. N'oubliez pas que la mise en œuvre des questionnaires ne doit pas prendre plus de 45 minutes et que les entretiens et les discussions de groupe peuvent durer jusqu'à 90 minutes. Il faut s'assurer qu'on donne aux participants suffisamment de temps pour répondre complètement aux questions, sans leur demander trop de temps. Il est aussi important de reconnaître qu'il peut être fatigant d'animer des entretiens et des discussions de groupe. Il ne faudra pas prévoir qu'un seul animateur pourra mener plus de deux ou trois événements dans une même journée (surtout s'ils durent 90 minutes.) Planifier trop d'événements peut entraîner des erreurs et une diminution de la qualité.
- Choisir un lieu pour les entretiens et les discussions de groupe qui offre une certaine intimité et un niveau de confort approprié. On devra s'assurer que les participants sont aussi à l'aise que possible, en particulier si le sujet risque d'être difficile.
- Déterminer comment on compte gérer les données qu'on collecte. Les spécificités de la gestion des données sont décrites en détail ci-dessous. Toutefois, avant de commencer à mettre en œuvre votre outil, prendre le temps de réfléchir à :
 - Qui sera responsable de la saisie des données dans les bases de données sélectionnées, si on n'utilise pas d'appareils d'enregistrement numérique des données.
 - Qui sera responsable de faire les contrôles de qualité des données et à quel moment.
 - Comment on protégera et on stockera les questionnaires une fois qu'ils auront été remplis.
 - Comment on protégera la vie privée des répondants et qui en sera responsable.

4.5 Gérer les données

La création d'un système efficace de gestion des données permet d'analyser, d'interpréter et d'utiliser efficacement les données collectées.

Gestion des données : C'est le fait de gérer les données dans toutes les phases de leur durée. La gestion complète des données comprend quatre éléments principaux : la saisie, le nettoyage, le stockage et la sécurité, ainsi que la conservation et l'élimination.

Saisie des données

Le terme « saisie de données » signifie mettre les données qu'on a collectées dans une forme qu'on pourra utiliser en les saisissant dans une base de données électronique. L'utilisation efficace d'une base de données améliore la capacité à :

- Accéder aux données, les gérer et les partager
- Améliorer la sécurité et la protection des données
- Intégrer plus efficacement les données
- Gérer la qualité des données
- Faciliter la prise de décision en temps utile

La première question à se poser lorsqu'on envisage de saisir des données est la suivante : « *De quel type de base(s) de données avons-nous besoin ?* » En explorant les options liées aux besoins en matière de base de données, on découvrira rapidement que les choix influenceront directement la stratégie TIC globale pour le MEAL.

Dans de nombreux cas, si on gère des données quantitatives et qu'on a l'intention de faire seulement des analyses de niveau relativement basique, des logiciels de base de données courants tels que Microsoft Excel et Microsoft Access suffiront souvent. Par contre, les projets qui prévoient de faire une analyse plus complexe des données quantitatives peuvent choisir d'utiliser des programmes statistiques comme Stata ou SPSS.

En revanche, si on gère des données qualitatives, le choix de logiciel dépendra de la quantité de données gérées et de la profondeur de l'analyse qu'on veut faire. Pour des analyses qualitatives relativement petites, les projets utilisent souvent Microsoft Excel ou Microsoft Word. Les projets font des analyses qualitatives plus importantes choisissent souvent d'utiliser un logiciel d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur, ou CAQDAS, comme NVivo, Dedoose, MAXQDA, et d'autres.

Une fois qu'on a décidé quelle base de données on va utiliser, l'étape suivante consiste à saisir les données brutes dans la base de données. De plus en plus, cette étape est automatisée car les projets adoptent des appareils numériques qui synchronisent les données collectées sur le terrain avec les bases de données utilisées pour analyser les données MEAL.

En pratique, de nombreux projets ont besoin de deux bases de données, l'une qui gère les données quantitatives et l'autre les données qualitatives.

Qu'on utilise des appareils numériques ou des systèmes sur papier pour collecter des données, on suivra ces étapes pour saisir les données :

Étape 1 : Créer un protocole de saisie des données

Des incohérences dans les procédures de saisie des données et des erreurs de saisie peuvent compromettre les données, l'analyse et les constatations du MEAL. Pour réduire ce risque, créer un protocole standard de saisie des données qui comprend des directives sur :

- Le processus de saisie des données, en décrivant les règles et les instructions pour la saisie des données dans la base de données
- Le moment où les données sont saisies, afin qu'elles soient disponibles pour permettre de produire les rapports exigés et de prendre les décisions nécessaires.

Étape 2 : Si nécessaire indiquer ce qui est exigé des personnes qui saisissent les données

La saisie des données se fait maintenant la plupart du temps électroniquement, souvent avec des appareils numériques pour collecter des informations qui sont ensuite automatiquement mises dans la base de données MEAL du projet. Cependant, dans certains environnements, il peut encore être nécessaire de saisir les données à la main. Tout protocole de saisie de données qu'on créera doit indiquer clairement si les personnes qui saisissent les données doivent avoir une expérience ou une formation préalable. Le cas échéant, identifier un superviseur qui est responsable en dernier ressort de la gestion de la qualité du processus de saisie des données.

Tout employé chargé de la saisie des données doit être formé sur les objectifs du travail de collecte de données, les méthodes de collecte de données utilisées, la base de données elle-même et le protocole qu'on établit pour la saisie des données. Si ceux qui saisissent les données comprennent l'ensemble du processus, ils seront plus susceptibles de saisir les données de manière complète et propre. Par exemple, ils devraient être à l'aise avec la présentation du questionnaire et les éventuels branchements conditionnels et ils devraient se rendre compte de toute erreur potentielle dans la collecte des données.

Nettoyage des données

Il est important que l'équipe du projet confirme que les données MEAL sont correctes, complètes et d'excellente qualité. Avec l'utilisation accrue des appareils numériques pour la collecte des données, il y a moins de risques d'erreurs de transcription résultant du transfert des données sur papier vers les bases de données. Néanmoins, les équipes doivent continuer à investir dans le nettoyage des données pour s'assurer qu'elles sont exactes et exemptes d'erreurs.

Nettoyage des données : Détecter et supprimer les erreurs et les incohérences dans les données pour en améliorer la qualité.

Certaines des méthodes les plus courantes de nettoyage des données sont :

Faire des contrôles de qualité : Sélectionner au hasard des données brutes et les comparer aux données saisies électroniquement pour vérifier les erreurs de saisie et de codage. Les équipes qui utilisent des appareils numériques pour collecter des données peuvent sauter cette étape.

Identifier les valeurs aberrantes : Vérifier s'il y a des écritures inattendues dans les données. Cela peut signifier que la personne qui saisit les données ne comprend pas le processus et a commis une erreur de codage. Par exemple, si un questionnaire posait une question sur l'âge et qu'on

avait saisi l'âge de 110 ans, on pourra rapidement repérer l'erreur et être en mesure d'éviter des erreurs similaires.

Suppression des doublons : Confirmer que chaque enregistrement de données (questionnaire, formulaire, etc.) possède un numéro d'identification spécifique et unique et qu'aucun numéro n'a été répété dans la base de données.

Il faut tenir un registre des erreurs dans les données et examiner les tendances et les schémas observés dans les erreurs avec l'équipe de saisie des données afin d'améliorer les résultats futurs. Dans un environnement où les données sont saisies automatiquement par des appareils électroniques, cette vérification devra avoir lieu le premier jour de la saisie des données pour pouvoir identifier et traiter les éventuels problèmes systématiques.

Stockage et sécurité des données

Il est important de s'assurer que les données sont sécurisées et protégées contre les modifications non autorisées, la copie, la falsification, la destruction illégale, la perte accidentelle, la divulgation abusive ou le transfert non autorisé.

Les mesures de stockage et de sécurité des données qu'on mettra en place varieront naturellement en fonction de la situation, du niveau de risque évalué, de la nature et de la sensibilité des données collectées et des conditions locales de sécurité et de logistique. Les risques peuvent être aussi simples que des problèmes récurrents d'approvisionnement en électricité – nécessitant des politiques de sauvegarde régulières – ou aussi compliqués que la nécessité de créer une base de données spéciale et sécurisée pour des informations particulièrement sensibles. Il est probable que l'organisation dispose déjà d'une politique sur des questions telles que la sécurité physique des données, la sécurité des technologies de l'information (l'utilisation de mots de passe) et l'obligation pour le personnel d'utiliser les données avec discrétion.

Réflexion critique : Comprendre le règlement général sur la protection des données de l'Union européenne

Étant donnée l'importance de la protection des données, l'Union européenne a adopté le Règlement général sur la protection des données, ou RGPD, en mai 2018. Son objectif est de protéger les citoyens de l'UE contre les atteintes à la vie privée et aux données. Bien que cela puisse sembler peu pertinent au départ si vous travaillez en dehors de l'Europe, n'oubliez pas que le règlement concerne toutes les organisations travaillant au sein de l'UE **et** toute personne qui offre des biens ou des services à des personnes de l'UE, ou qui surveille et évalue le comportement de celles-ci, **quel que soit l'endroit**. Étant donné la nature mondiale de leur travail, de nombreuses organisations modifient leurs politiques en conséquence, quel que soit leur lieu d'implantation.

Le principal avantage du RGPD pour l'individu est que les conditions de consentement à l'utilisation des données ont été renforcées. Les organisations ne peuvent plus utiliser les données d'une personne sans son consentement explicite. Et elles ne peuvent pas obtenir ce consentement de manière imprécise. Une demande de consentement doit être clairement exprimée en utilisant un langage simple et compréhensible par tous. En outre, les personnes ont le droit d'accéder à leurs données ou d'être « oubliées » si elles le souhaitent. Les efforts visant à protéger la vie privée des personnes et leurs données doivent faire partie de la conception initiale de tout système de gestion des données.

Conservation des données et anonymisation

Quand on a décidé qu'on n'a plus besoin des données – soit après la fin du projet, soit pendant sa mise en œuvre– tous les dossiers et sauvegardes doivent être éliminés ou ajustés de manière à ce qu'il soit impossible d'identifier les répondants.

Élimination des données : La méthode qu'on utilise pour détruire les données et les dossiers dépendra des facteurs suivants :

- Les lois applicables
- Les politiques de l'organisation et les exigences des bailleurs de fonds
- Le contexte opérationnel local
- La sensibilité des données qui doivent être éliminées
- Le volume de données qui doivent être éliminées

Un autre facteur qui déterminera la méthode utilisée pour détruire les données est leur format :

- *Documents papier*. Tout document papier doit être détruit en le brûlant ou en le déchiquetant. Ils ne doivent pas pouvoir être réutilisés ni reconstitués à l'avenir.
- *Dossiers électroniques*. La destruction des dossiers électroniques doit être confiée à un professionnel de l'informatique qui sait comment éliminer toute trace des fichiers. Les disques durs et les bases de données devront être complètement purgés et les données sur les supports réinscriptibles - tels que les CD et DVD, les bandes audio et vidéo - complètement effacées avant leur réutilisation.

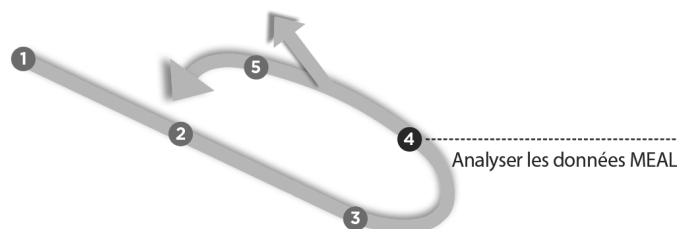
Dépersonnalisation : Si on décide de conserver les données après la fin des activités du projet, vous pouvez mener un processus de dépersonnalisation pour préserver l'anonymat des répondants. L'anonymat et l'utilisation de pseudos sont deux techniques qu'on peut utiliser pour dépersonnaliser les données.

- **Anonymisation** : Suppression de toute information identifiable dans les données, ce qui rend impossible l'obtention d'informations sur un individu, même par la partie responsable de l'anonymisation.
- **Utilisation de pseudos** : Remplacement des champs d'informations personnelles identifiables par un code qui protège l'identité du répondant. Toutefois, l'utilisation d'une « clé » de données permet d'accéder à l'identité de la personne.

Chapitre 5. Analyser les données MEAL

Maintenant que le projet est en cours, on suit les plans MEAL et on collecte les données.

Mais, les données qu'on a collectées ne signifient pas grand-chose pour vous et vos parties prenantes sous leur forme brute. Les données deviennent utiles lorsqu'on leur donne un sens, et cela se fait au moyen de l'analyse, de la visualisation et de l'interprétation.



Analyse des données : C'est le processus qui consiste à ordonner et structurer les données collectées. Elle transforme les données individuelles en informations que l'on peut utiliser. Cela se fait en appliquant des méthodes systématiques pour comprendre les données, en recherchant des tendances, des regroupements ou d'autres relations statistiques entre différents types de données.

Visualisation des données : C'est le processus consistant à placer les données dans un tableau, un graphique ou un autre format visuel qui permet d'éclairer l'analyse. La visualisation des données aide également à interpréter et à communiquer les résultats.

Interprétation des données : C'est le processus qui consiste à donner un sens aux données. L'interprétation suppose de tirer des conclusions sur la généralisation, la corrélation et la causalité et vise à répondre aux questions clés d'apprentissage concernant le projet.

Le chapitre 5 présente les bases de l'analyse, de la visualisation et de l'interprétation des données quantitatives et qualitatives. Il vous permettra d'acquérir une compréhension de base et le vocabulaire nécessaire pour parler de ces processus avec les experts qui sont généralement impliqués.

Ces trois processus ne sont généralement pas linéaires ; ils ne se suivent pas dans un processus ordonné. Au contraire, ils se soutiennent, s'informent et s'influencent mutuellement, ce qui donne des données riches et utiles. Dans la mesure du possible, ce chapitre indique où ces processus se chevauchent et se soutiennent mutuellement dans la quête pour mieux comprendre le projet.

À la fin de ce chapitre, vous pourrez :

- ✓ Expliquer comment les documents de planification du MEAL guident l'analyse, la visualisation et l'interprétation des données
- ✓ Décrire l'objectif et les processus de l'analyse des données quantitatives
- ✓ Décrire l'objectif et les processus de l'analyse des données qualitatives
- ✓ Décrire l'objectif et le processus de visualisation des données
- ✓ Expliquer comment l'analyse conduit à une interprétation appropriée et à l'élaboration de conclusions et de recommandations

5.1 Introduction à l'analyse des données

L'analyse des données est guidée par le plan de gestion de la performance. Un examen attentif du PMP indiquera quelles données on va analyser, quand et comment on les analysera, et comment on utilisera les résultats.

La manière dont on fait l'analyse dépend du type de données. Les données quantitatives sont analysées à l'aide de méthodes quantitatives et statistiques et de logiciels tels que Microsoft Excel ou SPSS. Les résultats de l'analyse des données quantitatives sont numériques et facilement visualisables à l'aide d'un graphique, d'un tableau ou d'une carte.

L'analyse qualitative se fait le plus souvent en lisant les données qualitatives sous la forme de transcriptions de données, par exemple des notes de groupes de discussion ou d'entretiens, afin d'identifier les thèmes qui se dégagent des données. Ce processus est appelé analyse de contenu ou analyse thématique. Elle peut être assistée par un logiciel, mais se fait le plus souvent à l'aide de papier, de stylos et de notes autocollantes.

Le moment où on analyse les données dépend du moment où elles sont collectées et du moment où les parties prenantes ont besoin des informations. Les données au niveau des produits changent rapidement et sont donc analysées plus fréquemment que les données aux niveaux des résultats intermédiaires et des objectifs stratégiques du cadre logique.

L'analyse et l'interprétation des données se font souvent avant une réunion trimestrielle importante du projet, avant la date limite de présentation des rapports ou dans le cadre d'une évaluation. Cependant, nombreux sont ceux qui préconisent de faire l'analyse et l'interprétation des données plus souvent dans le cadre d'un système MEAL qui utilise les données de manière proactive. Par exemple, les activités du projet peuvent comprendre des discussions impliquant l'analyse et l'interprétation après les visites sur le terrain et pendant les réunions trimestrielles. Cette approche présente de nombreux avantages, notamment une meilleure gestion des difficultés et un apprentissage et une adaptation rapides de la mise en œuvre des projets.

Il est particulièrement important de coordonner l'analyse des données avec le calendrier général de mise en œuvre du projet. La collecte des données et les activités d'analyse, de visualisation et d'interprétation qui en découlent demandent du temps et des contributions de la part de membres l'équipe du projet élargie qui ne font pas partie de l'équipe MEAL. Il ne faut pas oublier d'en tenir compte dans la planification. N'oubliez jamais que votre objectif est de fournir des réponses pertinentes et en temps utile aux parties prenantes, d'apprendre efficacement, d'avoir une base pour les rapports requis et, d'une manière générale, de trouver des moyens de rendre les données aussi utiles que possible.

5.2 Principes de base de l'analyse des données quantitatives

A la base, il existe deux types d'analyse quantitative : l'analyse descriptive et l'analyse inférentielle (également appelée interprétative) :

Analyse descriptive des données : C'est l'analyse d'une série de données qui aide à décrire, montrer ou résumer des données de manière significative pour pouvoir dégager des tendances.

Analyse inférentielle des données : Elle permet d'utiliser des données provenant d'échantillons pour faire des généralisations statistiques sur les populations dont les données ont été tirées.

Comprendre les données quantitatives

Avant de commencer une analyse quantitative, il faut comprendre le type de données avec lesquelles on travaille. Le type de données quantitatives dont on dispose déterminera le type d'analyse statistique qu'on pourra faire. Pour comprendre les données, il faut d'abord comprendre les variables.

Variable : Toute caractéristique, tout nombre ou quantité qui peut être mesuré ou compté.

Il y a deux catégories de variables, les variables indépendantes et les variables dépendantes :

- Les variables indépendantes sont, comme leur nom l'indique, des variables qui sont autonomes et qui ne sont pas modifiées par les autres variables qu'on étudie. L'âge, la religion et le groupe ethnique sont autant d'exemples de variables indépendantes.
- Les variables dépendantes sont des catégories qui dépendent d'autres facteurs. Par exemple, une variable dépendante peut être la distance parcourue pour aller chercher de l'eau ou l'incidence des maladies d'origine hydrique.

Les différents types de variables sont mesurés ou comptés différemment. Par exemple, le temps est mesuré en minutes ou en secondes. La connaissance, d'autre part, peut être mesurée par les résultats de tests ou par l'observation des changements de comportement des personnes. Ces variables sont donc analysées différemment.

Ensuite, pour analyser correctement les données, il faut les comprendre en fonction de leur « niveau de mesure. » Les données sont classées en quatre niveaux fondamentaux de mesure : données nominales, données ordinales, données d'intervalle et données de ratio.

Figure 52 : Les quatre niveaux de mesure

Niveau	Description	Exemples	Scénario d'utilisation
Données nominales	Données collectées sous forme de noms (et non de chiffres) et qui sont organisées par catégorie.	Genre, ethnie, religion, lieu de naissance, etc.	On peut compter les données nominales, mais pas faire grand-chose d'autre. Les informations tirées des données nominales sont très utiles, voire essentielles, car elles permettent des descriptions basiques du projet.
Données ordinales	Des données qui ont un ordre. Elles peuvent être classées du plus petit au plus grand.	Échelles mesurant les niveaux de satisfaction ou d'accord	À proprement parler, les données ordinales peuvent seulement être comptées. Cependant, les statisticiens ne sont pas d'accord sur la possibilité de calculer une moyenne pour les données collectées à l'aide d'une échelle ordinale.
Données d'intervalle	Des données exprimées en chiffres et qui peuvent être analysées statistiquement.	Température, temps	Les distances entre les points de données sur une échelle d'intervalle sont toujours les mêmes. (Ce qui n'est pas toujours le cas avec les échelles ordinales.) Cela signifie que les données d'intervalle peuvent être comptées et qu'on peut faire des calculs statistiques plus avancés pour les séries de données d'intervalle.
Données de ratio	Données exprimées en chiffres, avec l'élément ajouté d'une valeur « zéro absolu. »	Taille, poids	Cela signifie que les données relatives aux ratios ne peuvent pas être négatives. Comme les données de rapport ont un zéro absolu, on peut faire des déclarations telles que « un objet est deux fois plus long qu'un autre. »

Quel que soit leur type, les données ne sont pas particulièrement utiles sous leur forme brute. Il faut analyser les données brutes avant de pouvoir déterminer si le programme atteint ses objectifs, les utiliser pour prendre des décisions ou commencer à communiquer avec les parties prenantes. Pour comprendre la difficulté d'utiliser des données brutes, examinez la figure 53, qui montre comment les données brutes recueillies auprès de quatre répondants à un questionnaire du projet PDI de la rivière Delta sont organisées dans la base de données du projet. La colonne de gauche indique le code de chaque répondant. Par exemple, le premier répondant du premier village est codé V1R1. Chaque colonne suivante montre comment les répondants ont répondu aux six premières questions du questionnaire.

Figure 53 : Exemple de données brutes du questionnaire du projet PDI de la rivière Delta (développées en partie)

Répondant/ Identifiant du questionnaire	Q1 (Âge)	Q2 (Nombre de pers. dans le ménage)	Q3 (Utilisation des points d'eau)	Q4 (Fréquence journalière de l'utilisation des points d'eau)	Q5 (Distance parcourue jusqu'au point d'eau)	Q6 (Survenue de diarrhée au cours des 3 derniers mois ?)
V1R1	27	1	Oui	2	50	Non
V1R2	53	1	Oui	1	1000	N/A
V1R3	19	2	Non	3	400	Oui
V1R4	21	4	Oui	5	200	Oui

Si on regarde ces données, on peut voir des tendances générales, mais on ne peut rien dire de précis sur les constatations. De plus, ce tableau n'inclut que les données de quatre personnes interrogées, ce qui permet de voir relativement simplement quelles sont les tendances. Si le tableau comprenait les données de 400 ou même 4000 répondants, la capacité à l'utiliser serait extrêmement limitée tant qu'on ne l'aurait pas analysé.

Analyser des données quantitatives à l'aide de statistiques descriptives

On peut utiliser trois catégories de calculs pour analyser les données à l'aide de statistiques descriptives :

- **Mesures de fréquence** Afficher le nombre d'occurrences d'une ou plusieurs valeurs particulières dans une série de données (tableaux de fréquence, tableaux croisés).
- **Mesures de tendance centrale** Calculer la valeur centrale des séries de données (moyenne, médiane, mode).
- **Mesures de la variabilité** Déterminer dans quelle mesure les points de données de la série de données divergent de la moyenne et les uns des autres (étendue, écart-type).

Mesures de fréquence

Une mesure de la fréquence indique combien de fois quelque chose s'est produit ou combien de réponses entrent dans une catégorie particulière. On peut analyser les fréquences à l'aide de deux outils : les tableaux de fréquences et les tableaux croisés. L'outil qu'on utilisera variera selon qu'on mesure la fréquence des valeurs de réponse d'un seul groupe (tableau des fréquences) ou de plusieurs groupes (tableau croisé).

Tableau de fréquence : Une représentation visuelle de la fréquence des valeurs dans les données.

Par exemple, le projet PDI de la rivière Delta a mené un questionnaire qui comprenait une question permettant de collecter les données ordinales suivant :

« J'ai accès à l'eau dont j'ai besoin pour répondre aux besoins de consommation de mon ménage. »

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Ni d'accord, ni pas d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord

Le tableau de fréquence de la figure 54 donne un résumé simple, facile à lire, des réponses données par l'ensemble du groupe de 60 personnes interrogées. Il n'est pas obligatoire d'ajouter un pourcentage dans les tableaux de fréquence mais nous en avons mis un dans cet exemple pour que les résultats soient plus faciles à comprendre.

Figure 54 : Tableau de fréquence : Accès à l'eau

Question : « J'ai accès à l'eau dont j'ai besoin pour répondre aux besoins de consommation de mon ménage. »	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	6	10 %
Pas d'accord	10	16%
Ni d'accord, ni pas d'accord	7	12%
D'accord	25	42%
Tout à fait d'accord	12	20%
TOTAL	60	100%

Les tableaux de fréquence permettent d'analyser la fréquence des valeurs des données en fonction d'une seule variable catégorielle (par exemple, les 60 répondants à un questionnaire), mais il arrive qu'on veuille analyser la fréquence des réponses en fonction de plusieurs variables. C'est là qu'un tableau croisé peut aider.

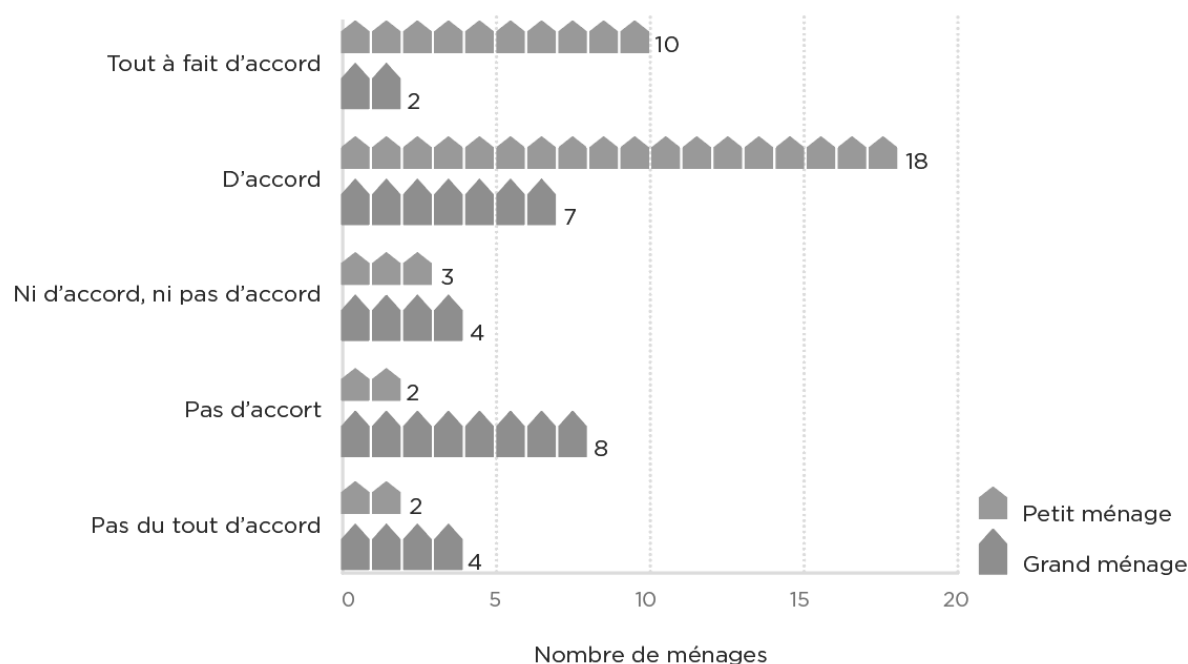
Tableau croisé : Une représentation visuelle de la fréquence des valeurs dans l'ensemble des données, y compris les sous-groupes dans les données.

Revenons à l'exemple précédent du questionnaire, qui demandait aux personnes interrogées d'indiquer leur degré de satisfaction quant à leur niveau d'accès à l'eau pour les besoins du ménage. Cette fois, par contre, nous voulons comparer les réponses des grands ménages (de cinq membres ou plus) à celles des petits ménages (de quatre membres ou moins). Les personnes interrogées avaient indiqué plus tôt dans l'enquête si elles faisaient partie d'un grand ou d'un petit ménage. En utilisant ces informations, l'équipe d'UNITAS crée un tableau croisé pour comparer les réponses des deux sous-groupes.

Figure 55 : Tableau croisé : Niveau de satisfaction de l'accès à l'eau du ménage

Question : « J'ai accès à l'eau dont j'ai besoin pour répondre aux besoins de consommation de mon ménage. »	Total des réponses	Réponse (grands ménages)	Réponse (petits ménages)
Pas du tout d'accord	6 10%	4 16%	2 6%
Pas d'accord	10 16%	8 32%	2 6%
Ni d'accord, ni pas d'accord	7 12%	4 16%	3 9%
D'accord	25 42%	7 28%	18 51%
Tout à fait d'accord	12 20%	2 8%	10 28%
TOTAL	60 100%	25 42%	35 58%

Je peux avoir accès à l'eau dont j'ai besoin pour répondre aux besoins de consommation de mon ménage.



Le tableau croisé et l'histogramme qui l'accompagne permettent de comparer les réponses des deux groupes. Par exemple, l'équipe d'UNITAS peut constater que sur les 60 ménages interrogés, 62 % sont tout à fait d'accord ou d'accord pour dire qu'ils ont suffisamment d'eau pour répondre à leurs besoins de consommation, ce qui est un résultat acceptable. Toutefois, ce pourcentage peut être interprété de manière quelque peu différente lorsqu'on l'étudie du point de vue des grands et des petits ménages. Parmi les grands ménages, seuls 36 % sont tout à fait d'accord ou d'accord pour dire qu'ils ont accès à suffisamment d'eau. En revanche, 79 % des petits ménages sont tout à fait d'accord ou d'accord pour dire qu'ils ont accès à suffisamment d'eau.

Nous reviendrons sur le sujet des tableaux croisés lorsque nous discuterons des statistiques inférentielles. En combinant les tableaux croisés avec les mesures statistiques inférentielles décrites dans la section suivante, on commence à évaluer les relations entre plusieurs variables.

Mesures de la tendance centrale

L'une des façons les plus courantes d'analyser les fréquences est d'examiner les mesures de la tendance centrale.

Mesures de la tendance centrale : Elles permettent d'identifier une valeur unique autour de laquelle un groupe de données est organisé.

On peut utiliser trois outils pour mesurer la tendance centrale :

Moyenne : On la calcule en additionnant les valeurs et en divisant par le nombre total.

Médiane : Le point central d'une série de données, où la moitié des valeurs se situent en dessous et l'autre moitié au-dessus.

Mode : La réponse ou la valeur la plus courante.

Pour illustrer les différences entre la moyenne, la médiane et le mode, nous allons utiliser une autre série de données collectées par le projet PDI de la rivière Delta. Vous vous souviendrez que l'un des indicateurs du projet est : « Pour l'année 3 du projet, 85% des ménages PDI se trouvent à moins de 500 mètres d'un point d'eau. » Pour suivre cet indicateur, le personnel du projet a fait des visites de terrain dans chacun des villages où le projet est actif. L'équipe d'UNITAS a sélectionné au hasard 10 ménages de personnes déplacées dans chaque village et a mesuré physiquement la distance parcourue pour aller chercher de l'eau. Les données brutes des ménages du village 1 sont enregistrées dans le tableau ci-dessous.

Figure 56 : Données brutes : Mètres parcourus pour aller chercher de l'eau

Ménages (village 1)	Distance parcourue (mètres)
R1	100
R2	300
R3	600
R4	400
R5	300
R6	700
R7	2000
R8	300
R9	800
R10	100

UNITAS peut utiliser n'importe lequel des trois outils pour décrire la manière dont les données ci-dessus se regroupent autour d'une valeur centrale. Notez que la distance parcourue pour collecter l'eau est une donnée de ratio : la série de données est exprimé en chiffres, peut être manipulé statistiquement et comprend une mesure du zéro absolu (0 mètre).

La moyenne

La moyenne est la mesure de tendance centrale la plus connue.

Pour calculer la moyenne, on additionne toutes les réponses à la question sur la distance parcourue et on divise par le nombre de répondants :

$$(100+300+600+400+300+700+2,000+300+800+100) \div 10 = 560 \text{ mètres}$$

On ne peut utiliser la moyenne que pour analyser des données numériques (ordonnées et ratios). Cependant, certaines personnes pensent qu'on peut calculer la moyenne des données ordinales si on est absolument certain que la distance entre les points de l'échelle ordinale est égale. Par exemple, « Quel est votre degré de satisfaction quant à votre niveau d'accès à l'eau ? (1 = le plus faible ; 10 = le plus élevé). »

La médiane

On peut aussi utiliser la médiane pour décrire la manière dont les données se regroupent autour d'une valeur centrale. Comme la moyenne, la médiane est utilisée pour analyser des données numériques.

Pour calculer la médiane, on fait les choses suivantes :

- On écrit toutes les valeurs en ordre numérique
100 - 100 - 300 - 300 - 300 - 400 - 600 - 700 - 800 - 2,000
- Puis, on barre le premier et le dernier chiffre de la ligne jusqu'à ce qu'on arrive au milieu.
~~100~~ - 100 - 300 - 300 - 300 - 400 - 600 - 700 - 800 - ~~2,000~~
~~100~~ - 300 - 300 - 300 - 400 - 600 - 700 - ~~800~~
~~300~~ - 300 - 300 - 400 - 600 - ~~700~~
~~300~~ - 300 - 400 - ~~600~~
300 - 400

Les séries de données qui contiennent un nombre pair de valeurs, comme celui-ci, n'auront pas de valeur médiane. Dans ces situations, on calcule la médiane en prenant la moyenne des deux nombres au point médian de la série de données.

$$(300 + 400) \div 2 = 350$$

La médiane n'est pas utilisée aussi fréquemment que la moyenne, mais elle constitue un outil précieux pour vérifier si la moyenne donne une représentation juste des données. Si on constate un écart important entre la moyenne et la médiane, cela peut être le signe que des valeurs aberrantes (des valeurs exceptionnellement petites ou grandes dans la série de données) faussent la moyenne.

Le mode

Le mode indique la réponse ou la valeur la plus courante dans la série de données. Pour calculer le mode, on fait un tableau de fréquence et on identifie la valeur de réponse la plus fréquente :

100 mètres =	2 réponses
300 mètres =	3 réponses
400 mètres =	1 réponse

600 mètres =	1 réponse
700 mètres =	1 réponse
800 mètres =	1 réponse
2,000 mètres =	1 réponse

Mode = 300 mètres

Quelle mesure de tendance centrale devrait-on utiliser ?

Actuellement, nous avons utilisé trois outils (moyenne, médiane, mode) pour calculer comment les données de la figure 55 se groupent autour d'une valeur centrale

Moyenne = 560 mètres	Médiane = 350 mètres	Mode = 300 mètres
Qu'est-ce que cela signifie ? En moyenne, les 10 répondant parcourent 560 mètres pour aller chercher de l'eau	Qu'est-ce que cela signifie ? La moitié des répondants parcourent plus de 350 m pour aller chercher de l'eau ; la moitié parcourent moins.	Qu'est-ce que cela signifie ? Le plus grand nombre de répondants (3) parcourent 300m pour aller chercher de l'eau.

Alors, lequel de ces trois calculs exprime le mieux la tendance centrale de cette série de données ? Trois facteurs permettront de répondre à cette question :

- Quel type de données a-t-on (nominales, ordinales, intervalles ou ratios) ?
- La série de données présente-t-il des valeurs aberrantes et/ou est-elle déformée ?
 - Qu'essaie-t-on de montrer avec les données ?

Comme nous l'avons indiqué, la série de données contient des données de ratios, de sorte que nous pouvons calculer les trois mesures de la tendance centrale.

Cependant, notez que la série de données de la figure 56 est déformée. Plus précisément, le point de données du répondant 7 (2000 mètres) est une valeur aberrante significative. Il en résulte une grande différence entre la moyenne (560 mètres) et la médiane (350 mètres). Les valeurs aberrantes ont moins d'impact sur le calcul de la moyenne si l'échantillon est de grande taille. Toutefois, dans cette série de données, nous avons un échantillon de seulement 10 ménages, de sorte que les données aberrantes du répondant 7 ont une grande incidence sur la valeur de la moyenne.

La médiane est particulièrement utile lorsque le calcul de la moyenne ne représente pas équitablement le centre de la série de données. C'est le cas de la série de données de la figure 56. Lorsqu'on mesure la tendance centrale d'une série de données numériques qui est déformée, on peut soit utiliser la médiane, soit utiliser à la fois la médiane et la moyenne pour exprimer la tendance centrale. En fait, les experts suggèrent que l'analyse ne devrait jamais utiliser une seule mesure de la tendance centrale. Les mesures de la tendance centrale seules peuvent être trompeuses. L'utilisation de deux ou plusieurs mesures apporte plus de clarté à l'analyse.

Pourquoi ne pas utiliser le mode dans le cas ci-dessus ? Le mode n'est pas couramment utilisé pour analyser des ensembles de données numériques. Cependant, il existe d'autres types d'ensembles de données (comme les données nominales) qui ne peuvent utiliser le mode que pour mesurer la tendance centrale.

Par exemple, le questionnaire du projet PDI de la rivière Delta pose une question utilisant une échelle nominale :

« Quelle est la principale source d'eau pour les membres de votre ménage ? »

- ☐ Eau courante
- ☐ Forage
- ☐ Puits protégé
- ☐ Puits non protégé
- ☐ Source
- ☐ Eau de pluie
- ☐ Eau de surface (rivière, lac, étang, ruisseau, canal)
- ☐ Autre ?

On ne peut pas décrire la réponse type à cette question en calculant la moyenne ou la médiane, car chaque option de réponse est égale en « valeur » et les choix ne sont pas énumérés dans un ordre particulier. Cependant, le calcul du mode pour l'ensemble des données d'une échelle nominale pourrait être très utile car il permet d'identifier la réponse qui a été donnée le plus souvent.

Mesures de la variabilité

Les mesures de la variabilité sont le troisième ensemble de calculs utilisé pour analyser les données à l'aide de statistiques descriptives. Elles indiquent l'écart ou la variation des valeurs dans une série de données. Les réponses sont-elles très différentes les unes des autres sur l'échelle des réponses possibles ou sont-elles regroupées dans une seule zone ? Dans cette section, nous utiliserons deux outils pour calculer la variabilité de la série de données : l'étendue et l'écart-type.

L'étendue

Étendue : La différence entre la valeur la plus élevée et la valeur la plus basse d'une série de données.

L'étendue est facile à calculer en soustrayant la valeur la plus faible de la série de données de la valeur la plus élevée. Dans le cas des données du fleuve Delta, la valeur la plus longue parcourue est de 2000 mètres et la valeur la plus courte est de 100 mètres. L'étendue est donc de 1900 mètres.

$$2000 - 100 = 1900 \text{ mètres}$$

Souvenez-vous que la distance moyenne parcourue pour aller chercher de l'eau est de 560 mètres, ce qui fait que l'étendue de cette série de données est relativement grande ; presque trois fois la distance moyenne parcourue. Dans de telles situations, il peut être utile d'indiquer ensemble la distance parcourue et la moyenne : « La distance moyenne parcourue pour collecter de l'eau est de 560 mètres, avec une portée de 1900 mètres dans la série de données. »

L'écart type

Écart type : Il calcule dans quelle mesure les réponses diffèrent (dévient) de la moyenne.

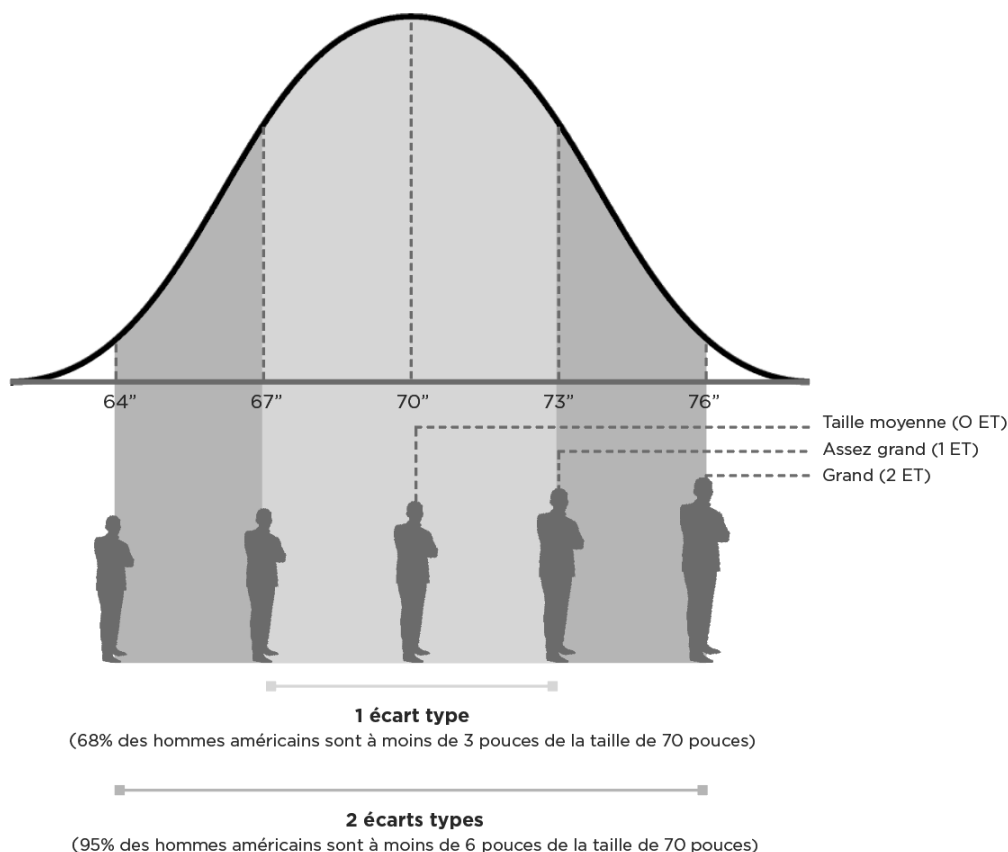
Un écart-type élevé indique que les valeurs de la série de données sont très différentes de la moyenne. Un écart-type faible signifie que les valeurs sont proches de la moyenne. Un écart-type nul signifie que les valeurs sont égales à la moyenne.

Par exemple, si la taille moyenne d'un homme américain est de 70 pouces, avec un écart-type de 3 pouces, alors la plupart des hommes ont une taille entre 3 pouces de plus et 3 pouces de moins que la moyenne (67"-73"). Vous pouvez analyser vos données en identifiant quel pourcentage d'hommes américains se situe à un écart-type de la moyenne, deux écart-types ou trois écart-types de la moyenne.

Figure 57 : La distribution des tailles des hommes adultes aux États-Unis

Nombre d'écarts types	Taille	Pourcentage d'hommes américains
1 ET	3 pouces	68% des hommes américains sont dans la fourchette de 3 pouces par rapport à une taille de 70"
2 ET	6 pouces	95 des hommes américains sont dans la fourchette de 6 pouces par rapport à 70"

Le calcul de l'écart-type d'une série de données est beaucoup plus difficile que tous les autres calculs que nous avons présentés jusqu'à présent, surtout à la main. Heureusement, la plupart des bases de données comprennent des fonctions permettant de calculer la formule des écarts types.



Réflexion critique : Inclure de multiples perspectives dans l'interprétation des statistiques descriptives

Une fois qu'on a calculé les statistiques descriptives, le processus d'analyse est beaucoup plus riche et facilite l'apprentissage si on s'arrête à ce stade et qu'on fait une interprétation de base.

L'interprétation des données ne se fait pas à huis clos chez des statisticiens et ne doit pas non plus être faite par une seule personne la veille de la date limite pour le rapport. La plupart des interprétations de données ne nécessitent pas de processus compliqués, et les multiples perspectives apportées par une plus grande participation peuvent contribuer à enrichir l'interprétation ainsi que la réflexion, l'apprentissage et l'utilisation des informations. Les suggestions de recommandations

peuvent être différentes du point de vue d'un employé du bureau de terrain, d'un participant, d'un employé du siège, etc. En outre, la participation des parties prenantes peut également contribuer à renforcer l'appropriation du suivi et de l'utilisation des résultats, conclusions et recommandations.²⁷

Lors de la première interprétation des résultats de l'analyse de données, posez-vous les questions suivantes :

- *Quelles sont les valeurs maximales et minimales des fréquences ... quelle est l'étendue ? Que devons-nous faire ensuite avec notre analyse si cette étendue est très grande ?*
- *Quel est l'écart entre ces valeurs ? Sont-elles regroupées d'une manière ou d'une autre ? La moyenne est-elle très différente du mode ? Si oui, quelle est la prochaine étape de notre analyse ?*
- *Que nous montrent nos tableaux de contingence ? Y a-t-il des différences ou des similitudes intéressantes entre les sous-groupes identifiés dans notre PMP ?*

Analyse inférentielle

Les statistiques descriptives peuvent suffire pour répondre aux besoins d'analyse. Cependant, il est probable qu'on aura besoin d'en savoir plus, notamment lorsqu'on évaluera les résultats.

On voudra savoir si les tendances qu'on observe dans l'échantillon peuvent s'appliquer à l'ensemble de la population. Et on voudra peut-être pouvoir montrer, statistiquement, si le projet est à l'origine des changements observés. Ce type d'analyse se fait par le calcul de statistiques inférentielles. Il est important de noter que les statistiques inférentielles ne sont possibles que lorsqu'on a un bon échantillon aléatoire qui génère des données de qualité. Il n'est en particulier généralement possible de démontrer une causalité que lorsque le système MEAL est conçu pour faciliter cette analyse.

Les statistiques inférentielles exigent des compétences supplémentaires et permettent une compréhension très intéressante des résultats. L'analyse inférentielle aide à :

1. **Comparer la signification des différences entre les groupes** : Déterminer si les différences qui existent entre les sous-groupes sont suffisamment grandes pour avoir une importance.
2. **Examiner la signification des différences entre les variables pour déterminer une corrélation et, éventuellement, une causalité** : Déterminer si les activités ont contribué aux changements qu'on observe.

²⁷ Adapté de : Fédération internationale des sociétés de la Croix rouge et du Croissant rouge. 2011. *Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide*.

C'est à ce stade qu'on devra consulter les experts en statistiques de l'équipe. L'objectif de cette section du guide est de décrire ces tests statistiques afin de savoir ce qui est possible. Cela permettra de s'assurer que les plans d'échantillonnage répondent aux besoins d'analyse.

1. Explorer la signification des différences entre les sous-groupes :

Les tests t, l'analyse de variance (ANOVA) et les tests chi carré aident à déterminer si les différences entre les statistiques descriptives des sous-groupes sont significatives. Certaines statistiques inférentielles calculent si les différences de fréquences sont significatives, tandis que d'autres calculent si les différences de moyennes sont significatives. Le tableau ci-dessous décrit brièvement ces trois tests principaux utilisés pour explorer les différences entre les sous-groupes. Il est plus facile de comprendre ces tests en étudiant d'abord la question à laquelle ils veulent répondre.

Figure 58 : Explorer la signification des différences entre les sous-groupes

Méthode d'analyse	Description	Exemples de questions
t-test	- Le test t compare la moyenne d'un sous-groupe à la moyenne d'un autre sous-groupe. - Il permet également de comparer les différences entre les moyennes du même sous-groupe à deux moments différents. - Si le résultat du test est statistiquement significatif, on peut potentiellement considérer qu'il s'agit d'un impact du projet.	« La distance moyenne parcourue pour collecter l'eau à la fin du projet est-elle significativement différente de la distance moyenne parcourue au début du projet ? »
Analyse de variance	Le test ANOVA compare le résultat moyen de trois groupes ou plus afin de déterminer quelles sont les différences entre eux.	« La distance moyenne parcourue pour collecter l'eau varie-t-elle de manière significative entre les villages 1, 2, 3 et 4 ? »
Test du khi carré	- Le test du khi carré fonctionne avec des fréquences ou des pourcentages sous la forme d'un tableau croisé. - Il permet de voir la relation éventuelle entre les variables et de savoir si les	Vous vous attendez à ce que la création de nouveaux points d'eau améliore l'accès à l'eau et réponde ainsi aux besoins de consommation <i>des grands comme petits ménages</i> . Un test du khi carré permet de tester statistiquement cette attente en analysant les informations fournies dans le tableau croisé de la figure 55.

	résultats correspondent à ce qu'on s'attend à voir.	« Y a-t-il une différence significative entre les réponses des petits et des grands ménages aux questions sur les besoins de consommation des ménages ? » « Dans quelle mesure cette différence est-elle significative ? »
--	--	--

2. Examiner les différences entre les variables pour déterminer la corrélation et la causalité

Les tests décrits plus haut peuvent indiquer s'il existe une relation statistiquement significative entre deux groupes, ce qui peut donner une première indication des effets du projet. Mais les tests t, l'ANOVA et le test du khi-carré ont une limite : ils ne disent pas quelles variables ont influé ou non sur cette relation.

C'est là que l'analyse de régression peut être utile.

Analyse de régression : Elle permet de comprendre comment les changements dans une/des variable(s) affectent d'autres variables. « L'analyse de régression est un moyen de déterminer mathématiquement laquelle ou lesquelles de ces variables [indépendantes] ont effectivement un impact [sur la variable dépendante]. Elle permet de répondre aux questions : Quels sont les facteurs les plus importants ? Lesquels pouvons-nous ignorer ? Comment ces facteurs interagissent-ils les uns avec les autres ? Et, peut-être le plus important, quel est notre degré de certitude pour tous ces facteurs²⁸. »

L'analyse de régression permet de comprendre la corrélation. En d'autres termes, ce type d'analyse permet de voir dans quelles mesure les variables sont liées.

Corrélation : Mesure statistique (généralement exprimée sous forme de nombre) qui décrit la taille et la direction de la relation entre deux ou plusieurs variables.

Par exemple, une analyse de régression pourrait éventuellement indiquer les différentes corrélations entre la réduction des taux de maladies d'origine hydrique (la variable indépendante) et l'utilisation de deux méthodes de prévention : l'approvisionnement en eau potable et les campagnes de lavage des mains (les variables dépendantes). L'analyse permettra également de comprendre la force de cette corrélation. Si elle est forte, on peut alors être plus sûr que l'intervention est liée aux changements observés.

Il est important de noter que corrélation n'implique pas forcément un lien de causalité..

²⁸ Gallo A. 4 novembre 2015. [A refresher on regression analysis](#). Harvard Business Review.

Causalité : Lorsque les changements dans une ou plusieurs variables sont le résultat de changements dans d'autres variables.

Par exemple, si l'analyse montre une corrélation entre les messages sur le lavage des mains, l'amélioration des pratiques de lavage des mains et la réduction des maladies hydriques, on ne peut pas nécessairement dire que le projet est à l'origine de ces changements.

Il est extrêmement difficile de prouver le lien de causalité – de dire avec une certitude absolue que le projet a provoqué un changement particulier. Cela est particulièrement vrai lorsqu'on travaille dans le « monde réel, » et non dans un environnement de laboratoire. Il existe cependant deux stratégies que l'on peut utiliser pour être plus confiant de l'existence d'un lien de causalité entre les variables :

Scénarios contrefactuels et groupes de contrôle : L'utilisation de scénarios contrefactuels et de groupes de contrôle est une stratégie généralement utilisée dans les évaluations d'impact. Ces évaluations sont conçues pour comprendre les relations de cause à effet entre le projet et les résultats que l'on voit. Le « scénario contrefactuel » mesure ce qui arrive au « groupe de contrôle, » un groupe de personnes qui ne sont pas impliquées dans le projet ni affectées par celui-ci. Au cours de l'analyse et de l'interprétation, on compare les résultats de l'échantillon du projet avec ceux du groupe de contrôle afin de démontrer la causalité. Ce type d'étude nécessite beaucoup de planification et de structure, avec une conception rigoureuse de l'échantillonnage. Le problème de cette stratégie est que tous les projets n'ont pas les ressources ni les capacités nécessaires pour concevoir une analyse d'impact rigoureuse incluant des groupes de contrôle.

Approches à méthodes mixtes : De nombreux experts estiment qu'il est possible d'obtenir un niveau de certitude plus élevé quant à la causalité en utilisant un mélange de données probantes pour trianguler les résultats. Par exemple, on peut recueillir des données au moyen d'un questionnaire quantitatif, d'entretiens qualitatifs semi-structurés et d'une observation directe et systématique sur le site du projet. Si ces trois méthodes de collecte de données et l'analyse qui en résulte mènent toutes à la même conclusion, alors on a triangulé les données et potentiellement donné des raisons plus solides de croire en une causalité.

La contribution : une alternative à la causalité

Les experts du MEAL savent à quel point il est difficile d'être sûr qu'il y a une causalité dans des contextes de développement comme c'est le cas pour UNITAS. C'est pourquoi on a trouvé une alternative, l'analyse de la contribution. Les partisans de l'analyse de la contribution suggèrent que s'il est trop difficile de prouver une causalité, il est moins difficile de prouver une contribution et cela peut suffire pour les besoins d'information. On utilise l'analyse de la contribution dans les situations où il n'est pas possible de procéder à un échantillonnage et à une collecte de données rigoureux et où il ne serait pas réaliste de tenter d'établir une causalité statistique. Au lieu de demander « *Notre projet a-t-il causé les changements que nous constatons* », ces experts demandent « *Notre projet a-t-il contribué aux changements que nous constatons ?* »

Analyse de la contribution : C'est un processus qui consiste à définir clairement une « histoire » de contribution en suivant de manière transparente ces six étapes

- Définir clairement les questions auxquelles il faut répondre
- Définir clairement la théorie du changement du projet et les risques qui y sont associés
- Rassembler les données probantes existantes à l'appui de la théorie du changement (les cadres conceptuels)
- Rassembler et évaluer sa propre histoire de contribution du projet
- Rechercher des données probantes supplémentaires si nécessaire
- Réviser et conclure l'histoire de contribution

Si l'on suit et documente ces étapes, l'analyse de contribution peut démontrer qu'un projet a contribué au changement.

Erreurs dans l'analyse quantitative

Quand on considère l'analyse quantitative et les décisions d'échantillonnage correspondantes, il y a deux types généraux d'erreurs d'analyse quantitative dont il faut avoir conscience, une erreur de type I et une erreur de type II.

Erreur de type I : Conclure à tort que le projet a eu un effet sur la population cible alors que ce n'est pas le cas. C'est ce qu'on appelle un faux positif. Dans l'exemple d'UNITAS, une erreur de type I serait d'affirmer que la création de nouveaux points d'eau réduit les maladies d'origine hydrique chez les personnes déplacées alors que ce n'est pas le cas.

Erreur de type II : C'est l'inverse de l'erreur de type I. Elle se produit lorsqu'on conclut à tort que le projet n'a pas eu d'effet sur la population cible alors qu'il en a effectivement eu un. C'est ce que l'on appelle également une erreur d'exclusion ou un faux négatif. Dans l'exemple d'UNITAS, une erreur de type II consisterait à déclarer que la création de nouveaux points d'eau ne réduit pas les maladies d'origine hydrique chez les personnes déplacées alors qu'en réalité elle les réduit

Les erreurs de type I (faux positifs) sont problématiques lorsqu'on envisage de développer le projet à grande échelle et à un coût élevé. UNITAS envisage d'étendre le programme pour créer de nouveaux points d'eau dans d'autres zones avec des personnes déplacées. Avant d'étendre le programme, l'équipe voudra être aussi sûre que possible que ces nouveaux points d'eau et la promotion du lavage des mains entraînent une amélioration des pratiques de lavage des mains, et donc une réduction de l'incidence des maladies d'origine hydrique.

Pour éviter les erreurs de type I, on prévoira une marge d'erreur plus faible et un niveau de confiance plus élevé lors de la sélection de l'échantillon pour la collecte des données.

Cependant, attention de ne pas fixer les exigences trop haut. Cela peut conduire à des erreurs de type II, où on ne reconnaît pas des facteurs importants qui font une différence pour la population ou la mise en œuvre du projet. Une façon de réduire le risque de commettre une erreur de type II est d'augmenter la

taille de l'échantillon. Mais cela a des implications sur le budget qui doivent être prises en compte. Même une petite augmentation de la taille de l'échantillon peut augmenter considérablement le budget.

5.3 Principes de base de l'analyse des données qualitatives

L'analyse qualitative consiste à travailler avec des mots qui se combinent pour devenir des idées, des opinions et des impressions. Il y a moins de règles et les approches varient. En général, l'objectif de l'analyse qualitative est d'identifier les principaux thèmes et constatations, y compris parmi les sous-groupes si on en a, à partir de toutes les notes que l'on a recueillies lors des entretiens et discussions de groupes.

L'analyse qualitative est souvent appelée « analyse de contenu » et il faut étudier les données (le contenu) de multiples fois pour qu'elles deviennent plus faciles à gérer. Le processus de familiarisation avec les données générera des thèmes que l'on utilisera dans l'analyse. Il est particulièrement important de procéder à de multiples études des données dans le cadre d'une analyse qualitative, car on doit très bien connaître les données pour générer des thèmes et des interprétations fiables. Les études multiples impliquent également l'inclusion de perspectives multiples dans l'analyse.

On commence l'analyse qualitative avec les données brutes, qui peuvent prendre plusieurs formes. On peut avoir des enregistrements d'entretiens. On peut avoir des notes de groupes de discussion. Les données brutes doivent être organisées de manière à être faciles à étudier. Si on utilise des notes bien rédigées provenant d'entretiens et de groupes de discussion, on n'aura peut-être pas besoin de faire grand-chose à ce stade. Mais si on a à la fois des enregistrements et des notes, ou des notes difficiles à étudier par plusieurs personnes, il sera utile de travailler sur les données avant de les analyser. On devra peut-être faire une transcription écrite des enregistrements. Ou bien, il peut être nécessaire de réécrire les notes qui ont été prises en sténographie. On veillera toujours à ce que le document final soit rédigé dans la langue qui sera utilisée pour l'analyse ; c'est pourquoi on peut avoir besoin d'une traduction.

Une fois qu'on aura organisé les données brutes, on suivra les étapes suivantes :

Étape 1 : Coder les données : commencer à identifier des thèmes

Le codage est un processus qui permet de diviser la grande quantité de données qualitatives dont on dispose en unités gérables. Le processus de codage est itératif, ce qui signifie qu'on apprend au fur et à mesure que l'on code le contenu. La lecture des données peut susciter de nouvelles idées, qui amèneront à revoir les données, et donc à faire de nouvelles découvertes. Pour commencer le codage, on lira toutes les transcriptions au moins une fois afin d'avoir une idée de l'ensemble. Au cours de cette première lecture, on peut commencer à prendre des notes dans la marge des transcriptions pour identifier les thèmes que l'on voit émerger.

Après avoir lu les données, relire attentivement les informations. À ce stade, on peut commencer à ajouter des codes (en se basant sur les notes originales). Un code est simplement une étiquette de catégorie qui identifie un événement particulier, une opinion, une idée, etc. Les codes doivent être suffisamment descriptifs pour que les gens en comprennent le sens, mais pas trop longs pour ne pas devenir difficiles à gérer.

Par exemple, on pourrait remarquer qu'il y a différentes réflexions sur le concept de l'eau « répondant aux besoins de consommation de mon ménage » qui sont intéressantes. Elles peuvent être classées en catégories telles que facilité d'accès à l'eau, emplacement spécifique du point d'eau, nombre de fois où on se rend au point d'eau chaque jour, qualité perçue de l'eau, etc. Les codes correspondants peuvent être : bon accès, mauvais accès, bon emplacement, mauvais emplacement, etc.

À la fin, ces codes seront cartographiés dans une matrice qui aidera à visualiser les données et à commencer à interpréter leur signification. (Cf. l'étape 4.)

Il y a des théories concurrentes sur le codage, qui ne peuvent être traitées dans ce guide. Toutefois, il est utile d'examiner les différences entre le codage déductif et le codage inductif.

Codage déductif : C'est une approche du codage dans laquelle les codes sont élaborés avant l'étude des données. Pendant cette étude, on applique les codes aux données

Codage inductif : C'est une approche de codage dans laquelle les codes sont élaborés au fur et à mesure de l'étude des données, en utilisant les mots spécifiques utilisés par les participants eux-mêmes. Les codes sont développés et modifiés au cours du processus de codage lui-même.

Le codage déductif utilise des étiquettes dans les données qui se rapportent aux questions que l'on a posées dans l'outil, qui, bien sûr, se rapportent aux indicateurs du PMP et aux questions dans les termes de référence de l'évaluation. Le codage inductif, en revanche, signifie que l'on crée des codes à partir des thèmes qui émergent naturellement de l'expérience des participants telle qu'elle est enregistrée dans les données. Dans ce cas, on utilise les propres mots des participants pour créer les codes. Il est utile de pratiquer ces deux méthodes de codage. Le codage déductif peut aider à organiser les codes et les analyses, tandis que le codage inductif aide à identifier de nouvelles idées. Le codage déductif identifie rarement tous les codes dont on aura besoin avant d'analyser les données. C'est là toute la beauté de l'analyse qualitative ; elle soulève de nombreux thèmes et interprétations intéressants auxquels on n'aura peut-être pas pensé auparavant. C'est pourquoi il faut utiliser un mélange de codage déductif et inductif pour obtenir les résultats les plus complets.

Étape 2: Indexer les données

Quand on commence à lire les transcriptions, on devra peut-être faire correspondre les concepts et les citations pertinentes aux codes qu'on aura identifiés. C'est ce qu'on appelle l'indexation, une étape souvent utilisée quand on trie de grandes quantités de données qualitatives. Lorsqu'on indexe les données, ce que l'on fait, c'est étiqueter le contenu des transcriptions à l'aide des codes de l'étape précédente. Ensuite, on crée une liste de ces étiquettes et de leur emplacement dans les données sous la forme d'un index.

Une fois qu'on a indexé le contenu, on peut revoir les codes et trouver plus facilement les différents concepts et les citations pertinentes liées aux codes dans les transcriptions. On pourra

également identifier la densité d'un code, à quelle fréquence il apparaît et où, par rapport aux autres codes qu'on aura créés. L'indexation est particulièrement importante si on doit revenir en arrière lors de la communication des résultats, pour trouver une idée ou une citation digne d'intérêt.

Étape 3 : Structurer les données dans un cadre

À ce stade, on commence à mettre les données qualitatives avec lesquelles on travaille sous une forme compréhensible. La méthode la plus fréquemment utilisée pour décrire les données qualitatives est une matrice – parfois appelée approche de cadre conceptuel – qui organise les données selon des catégories qui sont utiles. La structure d'une matrice diffère selon le type de collecte de données que l'on fait. Par exemple, une matrice comprenant des données provenant d'entretiens semi-structurés peut montrer le répondant dans la colonne de gauche et les questions dans la rangée du haut. Les réponses sont incluses dans la case correspondant à la question et au répondant.

Les données résultant de discussions de groupe peuvent être structurées d'une autre manière, en fonction de la nature du groupe et des besoins d'information. Par exemple, on peut créer une matrice pour un groupe particulier à un endroit, une autre pour un sous-groupe du groupe de discussion à cet endroit, et même une matrice comparant les résultats de sous-groupes à divers endroits.

La figure 59 présente une matrice créée pour analyser les données recueillies à partir des questions posées lors des discussions de groupe tenues dans deux villages. Pour chaque session, le responsable du groupe de discussion a posé des questions relatives aux besoins de consommation des ménages et a demandé si les nouveaux points d'eau contribuaient à satisfaire ces besoins. Les personnes interrogées étaient les chefs de famille des petits et des grands ménages de chaque village. (Rappelez-vous de l'exemple précédent que les petits ménages sont des familles de quatre membres ou moins et que les grands ménages sont composés de cinq membres ou plus).

L'équipe du projet a d'abord créé des matrices d'analyse pour les réponses de chaque groupe de discussion dans chaque village, une pour chaque sous-groupe. Ensuite, ces réponses ont été résumées sur le terrain dans cette matrice correspondant à leur village et à la taille du ménage.

Figure 59 : Matrice d'analyse qualitative : « L'accès à l'eau répond aux besoins de consommation de mon ménage. »

Lieu	Grands ménages	Petits ménages
Village 1	Accès : Généralement OK, mais il faut se rendre souvent au point d'eau pendant la journée.	Accès : Beaucoup mieux qu'avant. Besoins de consommation : Répond aux besoins de consommation. Consensus : 30 L

	Besoins de consommation : Pas de consensus sur la question de savoir si 30 L par personne et par jour suffisent. Certains ont besoin de plus que d'autres pour se laver et cuisiner. Emplacement : Encore trop éloigné pour certains. Pas de consensus. Qualité : Odeurs et goûts différents, mais généralement acceptables.	par personne par jour est une quantité acceptable. Emplacement : Le nouveau lieu n'est pas sûr pour les enfants, il faut donc envoyer un adulte ou un enfant plus âgé pour chercher l'eau. Mais globalement satisfaits du fait qu'il est plus proche. Qualité : Odeurs et goûts différents, mais bien meilleurs qu'auparavant.
Village 2	Accès : Tous d'accord que le nouvel emplacement du point d'eau constitue une grande amélioration. Besoins de consommation : 30 litres par personne et par jour ne suffisent pas pour les grandes familles. Emplacement : Les grandes familles ont besoin de plus d'eau en moyenne et le nouvel emplacement leur permet de se rendre plus souvent pour se procurer de l'eau plus facilement. Qualité : Pas de plaintes particulières.	Accès : Certains se plaignent que certaines familles ont plus d'accès que d'autres au nouveau lieu. Besoins de consommation : 30 L par personne et par jour répondent aux besoins de consommation. Emplacement : Pas aussi central qu'il pourrait l'être. Qualité : Pas de plaintes particulières.

Une matrice aide à visualiser et à commencer à interpréter les données qualitatives, ce qui permet d'arriver à des conclusions significatives. La matrice d'analyse qualitative est également un bon outil pour étayer ses conclusions et on peut la montrer aux parties prenantes si nécessaire. Il ne faut pas oublier, quand on crée une matrice, que le nombre de lignes et de colonnes qu'on utilisera dépendra du contexte, du nombre de questions posées et du type de réponses reçues. Imaginez un mur entier recouvert de notes autocollantes contenant des réponses codées générées par une salle remplie de parties prenantes discutant des données. Le codage et les matrices aideront à donner un sens à toutes les données.

L'analyse qualitative est flexible. On peut utiliser ou adapter les étapes décrites ci-dessus en fonction du contexte et de la situation. Il est tout aussi important d'intégrer une grande variété

de perspectives dans l'analyse que dans la collecte de données elle-même. Ainsi, de nombreux experts conseillent de faire cette analyse sous forme d'atelier participatif dans lequel on impliquera différentes parties prenantes.

5.4 Visualisation des données

La visualisation de données est le processus qui consiste à montrer les données dans un graphique, une image ou un tableau. En raison de la façon dont le cerveau humain traite l'information, il est plus facile d'utiliser des images, des cartes, des tableaux ou des graphiques pour visualiser de grandes quantités de données complexes que d'examiner des feuilles de calcul ou des rapports. La visualisation des données permet de partager des informations détaillées sur les données de la manière la plus rapide et la plus efficace possible. Cela aide pour :

- **L'analyse** : Découvrir les relations entre les données et les tendances dans celles-ci.
- **L'interprétation** : Comprendre les tendances dans les données et y réfléchir et ensuite déduire de nouvelles informations sur la base de cette interprétation.
- **La communication** : Rendre les analyses techniques et statistiques compréhensibles pour les personnes ayant des connaissances techniques limitées et partager ses informations de manière appropriée pour les parties prenantes.

Il faudra penser à suivre ces étapes pour que les produits soient efficaces, en particulier si on a l'intention d'utiliser la visualisation des données pour faciliter la communication avec les parties prenantes (dans un rapport, par exemple) :

Étape 1 : Définir la/les partie(s) prenante(s)

Avant de concevoir une visualisation, identifiez le(s) public(s) clé(s). Référez-vous à votre plan de communication et élaborer les visualisations en fonction de la partie prenante. N'oubliez pas que chaque personne a un style d'apprentissage différent.

Étape 2 : Définir le contenu de la visualisation des données

Vérifiez votre plan de communication pour déterminer quel est le contenu « qu'a besoin de connaître » chacune des parties prenantes identifiées. Ensuite, déterminez où un visuel sera le plus utile en fonction des constatations, des besoins d'information et des données dont vous disposez.

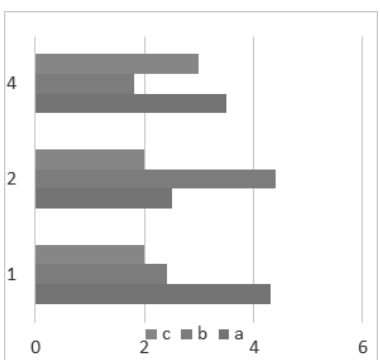
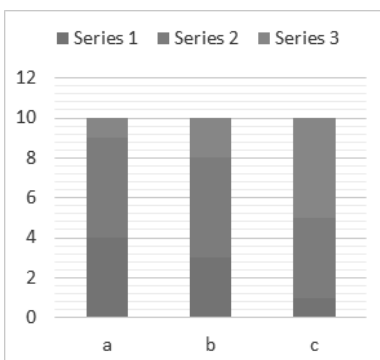
Étape 3: Concevoir et tester la visualisation

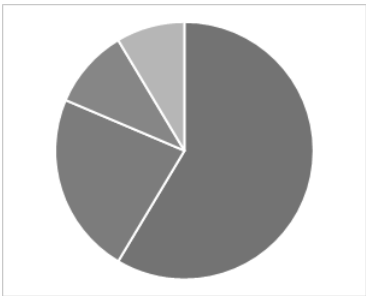
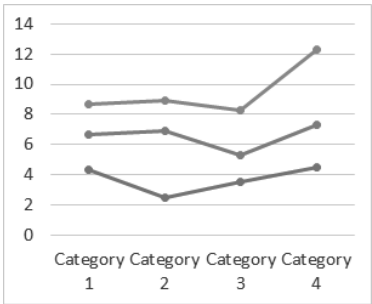
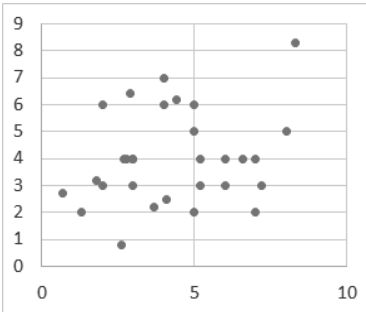
N'oubliez pas de faire simple. Moins c'est plus dans la visualisation des données. N'encombrez pas vos visuels avec trop de données. Commencez sur papier, avec le contenu spécifique au public qui a été identifié. Pour chaque public clé identifié, il peut être nécessaire de concevoir différents visuels ou tableaux de bord. La figure 59 donne des exemples des outils de visualisation de données les plus courants.

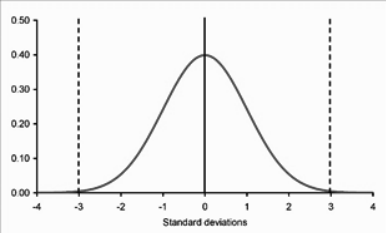
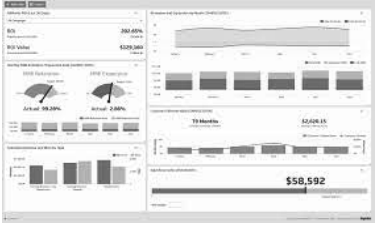
Étape 4 : Construire les visualisations

Les membres de l'équipe ayant des compétences et de l'expérience dans le domaine des logiciels numériques peuvent construire des visualisations de données en utilisant les prototypes qui ont été élaborés en petit groupe ou en atelier. Certains de ces outils de visualisation peuvent être créés dans Microsoft Excel, si c'est le logiciel que vous utilisez pour organiser et analyser les données. Pour beaucoup d'entre eux, cependant, vous aurez besoin de l'aide d'un membre de l'équipe qui est compétent en matière de logiciels et visualisation numériques. La collaboration entre les experts numériques et le personnel du MEAL sera nécessaire pour les visualisations plus complexes

Figure 60 : Exemples d'outils de visualisation des données et scénarios d'utilisation

Outil	Utilisation
	Diagramme en barres • Montre des réponses multiples dans différents sous-groupes ou à différents moments. • Utile pour présenter des réponses variées pour seulement quelques sous-groupes ou quelques moments. • Ne convient pas lorsque les réponses données sont numériques ou égales à 100 % au total.
	Diagramme à colonnes empilées • Montre la variation de plusieurs variables ou options entre différents sous-groupes sur différentes questions ou à différents moments. • Utile pour comparer des parties d'un tout entre différents sous-groupes. • Non approprié lorsque les totaux ne sont pas égaux à 100 % ou lorsqu'ils ne représentent qu'un seul sous-groupe ou point dans le temps.

	Graphique circulaire • Montre la composition de la série de données lorsque la somme des parties constitutives atteint 100 %. • Utile pour montrer les différents sous-groupes ou données démographiques représentés dans une série de données. • Ne convient pas pour de multiples points de données (plus de cinq, etc.) représentés ou lorsque le total n'est pas égal à 100 %.
	Diagramme linéaire • Montre les tendances à différents moments dans le temps. • Utile pour suivre l'évolution sur plusieurs points dans le temps. • Ne convient pas pour montrer des données cumulées ou pour comparer de multiples (plus de cinq) tendances différentes.
	Diagramme de dispersion • Montre la relation entre deux variables continues (quantité de récolte ou échelle de notation) ou la distribution dans une série de données. • Utile pour la recherche de schémas ou de valeurs aberrantes et pour la corrélation dans de grandes séries de données. • Ne convient pas lorsque l'on utilise des variables binaires (oui/non, etc.) ou avec très peu de points de données.
	Carte de chaleur • Montre la distribution des résultats dans une zone géographique, les distributions plus importantes étant représentées par une intensité de couleur plus élevée (« plus chaude ») (ici le rouge). • Utile pour couvrir une région ou un district entier. • Ne convient pas pour démontrer les changements au sein d'un sous-groupe ou entre différents points dans le temps.

	Histogramme en ligne • Montre la distribution dans une série de données numériques. • Utile lorsque l'on cherche la fourchette qui accompagne une valeur moyenne. • Ne convient pas lorsque l'on présente des données catégorielles (données pouvant être divisées en groupes mutuellement exclusifs) ou des réponses multiples données ou lorsque l'on suit l'évolution dans le temps.
	Tableaux de bord des données Affiche visuellement une série de points de données clés pour suivre l'état d'un projet. Un tableau de bord peut inclure plusieurs outils de visualisation comme sous-composantes.

5.5 Interprétation des données quantitatives et qualitatives

L'analyse quantitative donne des fréquences, des moyennes et des niveaux de différence qui existent dans les données. L'analyse qualitative identifie des thèmes et des schémas. Ces deux types d'analyse doivent être interprétés pour donner un sens aux informations qu'ils offrent. Avec l'équipe et d'autres parties prenantes importantes, on interprète la série de données en lui donnant un sens. Le sens qu'on lui donne est l'histoire du projet, l'histoire qu'on utilisera pour prendre des décisions et partager les résultats avec d'autres.

Comme pour l'analyse, ce sont les documents de planification qui aident à décider quand faire l'interprétation. On fait l'interprétation après avoir analysé et visualisé, même si ce processus est souvent itératif. Suite à l'interprétation, on devra peut-être collecter plus de données et faire plus d'analyse et d'interprétation, etc. Il n'y a pas de processus prescrit pour l'interprétation des données, mais plusieurs pratiques sont recommandées pour améliorer l'interprétation des données grâce à une participation accrue et à une réflexion critique. Il s'agit notamment de :

- Créer des visualisations des résultats pour aider les gens à mieux comprendre et interpréter les données, en veillant à ce que les visualisations soient utilisées pour donner une image complète des données et ne soient pas trompeuses.
- Trianguler les données en présentant ensemble les résultats des analyses quantitative et qualitative afin que de pouvoir comparer les résultats.
- Organiser une réunion des parties prenantes pour interpréter les données. Cette réunion doit impliquer des parties prenantes ayant des points de vue différents sur le projet. Il est essentiel

d'intégrer des perspectives multiples dans l'interprétation pour créer des informations qui seront utiles et fiables pour aider le projet à s'améliorer.

- Prévoir un temps suffisant pour analyser et interpréter les données. Comme indiqué tout au long de ce chapitre, le processus d'analyse et d'interprétation prend du temps. Il est important de s'assurer que ces processus sont prévus dans le plan global de mise en œuvre du projet.
- S'assurer que les rôles et les responsabilités en matière d'interprétation sont clairs. Habituellement, l'équipe MEAL fait l'analyse initiale tandis que le personnel du projet organise et anime les rencontres d'interprétation.

Quand l'équipe et les parties prenantes entreprennent l'interprétation des données, il faut considérer l'interprétation (et les résultats et recommandations qui s'ensuivront) dans la même optique que pour observer la qualité des données. Par exemple :

- **Validité** L'interprétation est considérée comme plus valide si on peut clairement démontrer qu'elle est basée sur des données qui la supportent directement.
- **Fiabilité** L'interprétation sera considérée comme plus fiable si on peut démontrer que les méthodes d'analyse des données étaient cohérentes et utilisées dans de multiples séries de données.
- **Intégrité** L'interprétation sera considérée comme plus intègre si on peut démontrer qu'elle est basée sur des processus de collecte et d'analyse de données relativement exempts d'erreurs et de biais.

Limitations des données à prendre en compte pour l'interprétation

Le processus d'interprétation doit tenir compte du fait que le type de données dont on dispose limite la capacité à faire des interprétations et à tirer des conclusions. Les méthodes de collecte de données choisies et les plans d'échantillonnage correspondants déterminent le type et la qualité (selon les normes décrites ci-dessus) des données dont on dispose. Le type de données dont on dispose détermine le type de tests qu'on peut faire et, par conséquent, le type de conclusions et de recommandations qu'on peut en tirer. Et, lors de l'interprétation des données, il faut toujours être conscient des différents types de biais qui peuvent être présents et en tenir compte dans l'interprétation. Il existe différents types de limitations et de biais à prendre en compte :

- **Limitations liées au type de données** : Avec les données qualitatives, il faut bien comprendre que les données ne représentent que les perspectives des personnes qui ont participé aux discussions de groupes ou à la série d'entretiens. Elles ne doivent pas être utilisées pour faire de grandes généralisations sur la population. Toutefois, on peut utiliser ces informations pour étayer d'autres conclusions, telles que celles générées à l'aide de données quantitatives.

Les données quantitatives créent des difficultés différentes pour l'interprétation. En théorie, les données quantitatives, si elles ont été collectées et analysées avec rigueur, peuvent aider à généraliser et à faire des affirmations sur la corrélation et même la causalité. Mais, la collecte de données quantitatives est par nature assez limitée dans l'étendue des informations qu'elle permet de recueillir. Les réponses « oui » ou « non » sont claires et concises. Mais elles ne disent

pas tout. Les données quantitatives peuvent dire si quelque chose s'est passé, mais peut-être pas pourquoi. Dans la mesure du possible, on combinera les interprétations des données quantitatives avec les interprétations complémentaires de données qualitatives.

- **Limitations liées à l'échantillonnage** : Nous savons maintenant qu'il existe différentes méthodes d'échantillonnage. La méthode d'échantillonnage et la taille de l'échantillon ont un impact sur le type d'analyse et d'interprétation que l'on peut faire. Par exemple, l'échantillonnage aléatoire permet de généraliser à la population plus large dans laquelle l'échantillon a été sélectionné. Si les résultats se situent dans la marge d'erreur souhaitée, on peut alors faire des affirmations plus confiantes sur la manière dont le projet peut profiter à d'autres.

L'échantillonnage ciblé, en revanche, est utilisé pour mieux comprendre un contexte ou une situation spécifique, où on espère, en général, trianguler les données. Parfois, tous les efforts faits pour collecter les données selon l'échantillonnage ciblé sont vains. Par exemple, on n'aura peut-être pu mener qu'un seul groupe de discussion avec des petites familles alors que l'on a trois séries de données provenant de familles plus nombreuses. Tout résultat rapporté devra tenir compte de cette situation et bien l'expliquer.

En outre, toute interprétation ou comparaison que l'on fera entre des sous-groupes ne sera possible que si la stratégie d'échantillonnage le permet. Si les plans d'analyse identifiaient des groupes selon la taille des ménages et que les méthodes de collecte intégraient cette stratification (c'est-à-dire que l'on a collecté des informations auprès de ménages de grande et de petite taille), on pourra alors analyser et interpréter les données en utilisant ces sous-groupes. Si les données n'ont pas été collectées de cette manière, on ne pourra pas faire ces distinctions.

- **Limitations liées à la qualité des données** : Pour toutes les données, il faut bien expliquer les problèmes de qualité et la manière dont ils pourraient influencer l'interprétation. Les informations collectées ne seront jamais parfaites. Il y aura des questions manquantes dans les questionnaires, les animateurs de groupes de discussion peuvent influencer involontairement les répondants et les réponses fournies par les personnes interrogées peuvent être mal comprises. L'interprétation des données quantitatives et qualitatives doit tenir compte de la compréhension des éventuels problèmes de qualité des données.

Par exemple, imaginons qu'après avoir utilisé le questionnaire dans le village 1, le personnel d'UNITAS ait constaté que le concept « *avoir assez d'eau pour répondre aux besoins du ménage* » n'avait pas été bien traduit. Les personnes interrogées ne comprenaient pas la question et donnaient donc des réponses qui n'étaient pas logiques. On s'en est rendu compte après un examen des données et la traduction a été améliorée pour toutes les utilisations futures du questionnaire. Cependant, il fallait traiter les données recueillies sur cette question dans le village 1 avec beaucoup de soin et éventuellement ne pas les inclure dans l'interprétation.

Indiquer clairement les limites de l'analyse et de l'interprétation. Par exemple, si on écrit les conclusions dans un rapport, il faudra y inclure aussi leur limites.

- **Limitations liées aux biais**

On a déjà parlé du biais dans différents contextes. On se souviendra que le biais peut être défini comme toute tendance ou déviation par rapport à la vérité dans la collecte, l'analyse, l'interprétation, voire la publication et la communication des données. Il existe différents types de biais, qui doivent être pris en compte lors de l'interprétation des données et expliqués dans les communications. Il est presque impossible d'éliminer tous les biais du travail de MEAL. Cependant, parler de manière transparente de ces biais permet aux parties prenantes d'avoir plus confiance dans les conclusions et les processus.

Biais d'échantillonnage : Il se produit lorsque certains types de répondants sont plus susceptibles que d'autres d'être inclus dans l'échantillon, comme dans l'échantillonnage de commodité et le biais de réponse volontaire. Ce biais compromet la validité de l'échantillon aléatoire.

Biais d'analyse des données : Il produit lorsque l'analyse inclut, intentionnellement ou non, des pratiques telles que

- Éliminer les données qui ne correspondent pas à la conclusion.
 - Utiliser des tests statistiques qui ne sont pas appropriés pour les données.

Biais d'interprétation des données : Il produit lorsque l'interprétation ne reflète pas la réalité des données. Par exemple, l'équipe d'analyse peut :

- Généraliser les résultats à l'ensemble de la population alors qu'ils ne s'appliquent qu'au groupe qu'on a étudié.
- Tirer des conclusions sur la causalité alors que la conception de l'échantillonnage et de collecte ne le permettent pas.
- Ignorer des erreurs de type I et de type II.

Biais dans la publication et la communication des données : Cela se produit lorsque les personnes qui publient ou rapportent les résultats d'un projet négligent, par exemple, de considérer tous les résultats de la même manière, qu'ils soient positifs ou négatifs. Par exemple, il y a beaucoup d'histoires de réussite publiées et communiquées, mais pas autant d'histoires « d'échec » ou « de leçons apprises. »

Participation : Collaborer avec les parties prenantes pour valider les thèmes et les conclusions de l'analyse des données

Valider, ou tester, les thèmes et les conclusions que l'on tire de l'analyse des données est toujours une partie importante du processus. Il y a des avantages évidents à inclure de multiples parties prenantes lors de la validation des thèmes et des conclusions.

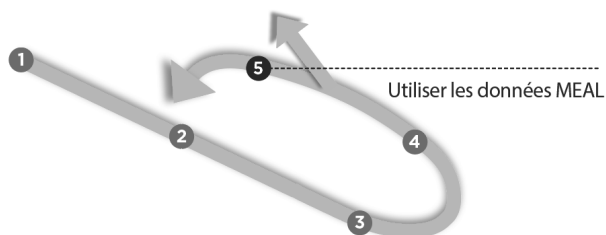
La manière la plus simple de valider les thèmes et les conclusions de l'analyse des données consiste simplement à demander aux sources des données si on a bien saisi leurs opinions et leurs pensées à travers les thèmes qu'on a générés. En incluant des perspectives multiples et variées, il est plus probable que l'on obtiendra des explications concurrentes des résultats observés. Une manière de promouvoir cette dynamique est de vous demander, à vous et aux autres, d'assumer le rôle du « sceptique. » Cela implique de demander aux parties prenantes : « *Et si ce que j'ai trouvé n'était PAS vrai ?* » La validation des résultats à travers les points de vue de plusieurs parties prenantes peut aider à révéler des biais qui ont pu entrer dans l'analyse consciemment ou inconsciemment.

- Pouvez-vous donner un exemple de cas où les thèmes et les conclusions de votre analyse de données étaient incomplets ou biaisés ?
- Les résultats auraient-ils été améliorés en intégrant les objectifs de diverses parties prenantes ? Comment ?
- Quelles mesures pratiques pourriez-vous prendre pour collaborer plus étroitement avec les parties prenantes pour valider les thèmes et les conclusions de l'analyse des données ?

Chapitre 6 : Utiliser les données MEAL

6.1 Introduction

On arrive maintenant ce que beaucoup considèrent comme la phase la plus importante du cycle MEAL, où on a la possibilité – et l'obligation – d'utiliser les informations MEAL pour éclairer les décisions. En effet, une attention de tous instants à l'utilisation finale des informations aura été à la base des décisions tout au long des processus décrits dans les chapitres 1 à 5.



Les données MEAL sont essentielles pour la gestion des projets et du MEAL et pour la communication des résultats du projet aux parties prenantes.

Dans ce chapitre, nous examinerons l'objectif et la pratique de l'utilisation des données MEAL pour informer la gestion et l'orientation du projet, en abordant la question de la gestion adaptative. Ce chapitre comprend également des directives pour répondre aux besoins d'information des parties prenantes clés, en particulier dans les domaines des rapports d'activités et d'évaluation.

À la fin de ce chapitre, vous pourrez :

- ✓ Identifier les principes clés de la gestion adaptative, avec la manière dont ils sont incorporés dans le cycle MEAL.
- ✓ Décrire comment on utilise les données dans les rapports et les communications avec les parties prenantes.

6.2 Gestion adaptative

Pour contribuer à l'amélioration du projet, les informations MEAL doivent être utilisées continuellement pour les décisions prises dans le projet. La gestion adaptative, telle qu'elle est abordée au chapitre 4, encourage et soutient ce processus. Une gestion adaptative efficace permet de recueillir et d'analyser les données de suivi et de feedback du projet afin d'aider le personnel du projet à prendre des décisions concertées, opportunes et éclairées pour que les activités du projet aient l'impact escompté sur les participants conformément au calendrier, à la portée et au budget approuvés.

Les questionnaires de projet ont besoin d'informations précises, pertinentes et opportunes pour :

- Évaluer l'avancement du projet.
- Servir de base pour résoudre continuellement des problèmes et prendre de bonnes décisions de gestion.
- Comprendre les perspectives des participants et leur niveau de satisfaction par rapport au projet.

- Répondre au feedback des membres de la communauté, participants ou non participants.

La gestion adaptative contribue également à l'apprentissage interne et externe. Dans un projet qui adopte la gestion adaptative, l'apprentissage n'est pas une activité parallèle ou indépendante, c'est une activité centrale qui fait partie de la mise en œuvre du projet et aide à apporter des changements afin de faire « les bonnes choses » de « la bonne manière » pour « les bonnes personnes. » En adoptant une gestion adaptative, les individus et les équipes ne se contentent pas d'apprendre. Ils sont également plus redevables vis-à-vis des parties prenantes lorsqu'ils réagissent aux données du projet et au feedback.

Afin de démontrer la valeur de la gestion adaptative, la figure 61 la compare aux approches de gestion plus traditionnelles.

Figure 61 : Gestion de projets traditionnelle ou adaptative²⁹

Gestion traditionnelle	Gestion adaptative
La direction encourage la normalisation et le contrôle	La direction encourage l'interaction et le changement
Le travail de changement se fait de haut en bas	Le changement apparaît dans le contexte
Elle s'appuie sur la planification de la gestion et l'exécution de tâches répétables	Elle s'appuie sur le fait que les organisations ont des capacités et des processus permettant de générer des innovations dans le travail quotidien

Une culture de gestion adaptative résulte d'une série d'investissements intentionnels dans la conception, la dotation en personnel, la budgétisation, la prise de décision dans le projet, etc. Un projet qui adopte la gestion adaptative répondra par l'affirmative aux questions de la figure 62.

Figure 62 : Votre projet est-il conçu pour promouvoir une gestion adaptative ?

Votre projet a-t-il des ressources pour appuyer l'apprentissage ?	Votre projet le fait ... • En prévoyant le budget, les ressources et le temps pour les activités liées à l'apprentissage. • En recrutant des employés qui font preuve de passion et de curiosité et qui sont prêts à remettre en question les procédures opérationnelles standard et à prendre des risques.
--	---

²⁹ Valters C, Cummings C, Nixon H. 2016. *Putting learning at the centre: Adaptive development programming in practice*. Overseas Development Institute.

Les décisions du projet s'appuient-elles sur des données basées sur les faits ?	Votre projet le fait ... • En promouvant un environnement sûr pour parler, même quand on a des opinions différentes de la majorité ou du chef d'équipe. • En utilisant de manière intentionnelle et appropriée des données probantes provenant de sources multiples dans l'analyse et l'interprétation. • En générant des données exactes au bon moment pour informer la conception, la planification et la mise en œuvre du projet. • En utilisant le feedback des parties prenantes dans le cadre de la prise de décision
Votre projet accepte-t-il et encourage-t-il le changement ?	Votre projet le fait ... • En encourageant la flexibilité, l'adaptabilité et l'esprit d'entreprise. • En réexaminant les modèles logiques et les plans de mise en œuvre pour promouvoir l'apprentissage. • En promouvant et en récompensant l'innovation

6.3 Rapports d'activité

On a déjà vu que l'utilisation des données va bien plus loin que la simple production des rapports requis. Mais il est essentiel d'avoir des rapports transparents et de qualité, conformes aux exigences du bailleur de fonds ou d'autres parties prenantes internes et externes. De bons rapports permettent de saisir et d'expliquer à la fois les réussites et les difficultés auxquelles le projet est confronté et prouvent une solide réflexion évaluative dans la recherche de solutions.

Les rapports et la communication peuvent être considérés comme le point culminant du processus d'analyse des données, sachant que la manière dont on choisit d'inclure des informations dans les rapports est la dernière étape de l'interprétation. Les conseils ci-dessous sont essentiels pour préparer des rapports qui trouvent un écho auprès des parties prenantes et qui soient utiles.

- Consulter le plan de communication du projet et la carte des flux de données
Cette étude vous rappellera quels sont le public, l'objectif et le calendrier de votre communication.
- Identifier ou créer des modèles de rapport
Ne faites pas d'efforts inutiles lorsqu'il s'agit de préparer des rapports. Vérifiez d'abord si votre organisation ou votre projet a déjà un modèle de rapport que vous pouvez utiliser. Si vous devez en créer un nouveau, demandez à vos collègues et aux parties prenantes des exemples qu'ils trouvent utiles et que vous pouvez adapter à vos besoins. N'oubliez pas que votre organisation a peut-être des procédures de rapport internes que vous devrez suivre. De plus, les bailleurs de fonds fournissent souvent un modèle de rapport et un calendrier qu'il faut respecter.
- Déterminer quelles sont les exigences du bailleur de fonds en matière de rapports

Les bailleurs de fonds indiquent souvent quel modèle de rapport et quel calendrier ils demandent. Assurez-vous que tous les modèles que vous adaptez ou créez sont également conformes à ces exigences.

Étant donné l'importance des rapports, de nombreux bailleurs de fonds et organisations ont élaboré des directives détaillées sur la manière de les créer. Consultez votre bailleur de fonds pour obtenir des directives sur les rapports d'évaluation. Par exemple, l'USAID donne des directives détaillées sur la manière de préparer un rapport d'évaluation.³⁰

6.4 Utiliser des données du projet PDI de la rivière Delta

À la fin de la deuxième année du projet PDI de la rivière Delta, l'équipe d'UNITAS a organisé une réunion annuelle de revue, au cours de laquelle elle a analysé les données de suivi collectées jusqu'à ce moment et a étudié les conclusions de l'évaluation à mi-parcours faite plus tôt dans l'année.

Les données indiquaient que le projet n'était pas assez performant dans ses efforts pour atteindre son objectif stratégique : « *Il y a une incidence réduite des maladies d'origine hydrique chez les PDI.* » Alors que l'indicateur de l'objectif stratégique indiquait que « *L'incidence des maladies d'origine hydrique chez les PDI est réduite de 30% à la fin de l'année 3,* » les données de l'évaluation indiquaient que l'incidence des maladies d'origine hydrique n'avait été réduite que de 5 %.

Toutefois, si l'incidence des maladies d'origine hydrique ne diminuait pas de manière aussi significative que prévu, plusieurs autres points de données donnaient une image plus positive du projet :

- Les données qualitatives collectées auprès des groupes de discussion indiquaient que les membres de la communauté et les autres parties prenantes locales décrivaient le projet comme ayant beaucoup de valeur et entraînant des changements positifs pour les communautés.
- Les données relatives au résultat intermédiaire 2 (*Les PDI améliorent leurs pratiques de lavage des mains*) indiquaient que si les taux d'adoption variaient selon les communautés, certaines d'entre elles avaient fait des progrès significatifs vers la réalisation de leurs objectifs d'adoption du lavage des mains.

La date limite pour le rapport annuel au bailleur de fonds du projet était dans un mois et l'équipe d'UNITAS n'était pas sûre de la façon d'interpréter les données. Certains membres craignaient qu'il n'y ait un problème fondamental dans le projet. Ils craignaient que la théorie du changement soit incorrecte ou qu'ils aient oublié une hypothèse clé. D'autres estimaient que les données contenaient des messages contradictoires et qu'il était trop tôt pour supposer qu'il y avait un problème dans le projet.

La chargée de MEAL d'UNITAS a demandé plus de temps pour analyser les données plus à fond.

Elle a d'abord analysé les données relatives à la réduction de l'incidence des maladies en désagrégeant les résultats par genre. Elle a essayé de déterminer si les taux de diminution étaient différents pour les ménages dirigés par un homme et ceux dirigés par une femme. Mais les données désagrégées n'ont pas apporté d'éclairage supplémentaire.

³⁰ USAID, Bureau for Policy Planning and Learning. 2013. [Evaluation report template](#).

Après avoir effectué plusieurs calculs supplémentaires, la conseillère MEAL a utilisé les données existantes pour explorer une autre question qu'elle souhaitait tester : « *Les communautés qui ont adopté de meilleures pratiques de lavage des mains ont-elles réduit leur incidence de maladies d'origine hydrique de manière plus significative que les communautés qui ne l'ont pas fait ?* »

Elle a alors désagrégé les données sur l'incidence des maladies d'origine hydrique en deux groupes : les « *communautés à forte adoption* » qui avaient amélioré leurs pratiques de lavage des mains, et les « *communautés à faible adoption* » qui n'avaient pas changé leurs pratiques de lavage des mains. L'examen des données à travers la perspective de ces deux groupes racontait une toute nouvelle histoire. Alors que les progrès généraux en matière de réduction des maladies hydriques étaient insuffisants, la réduction des maladies hydriques dans les communautés à forte adoption était remarquable.

Grâce à cette nouvelle interprétation des données, l'équipe d'UNITAS a pu communiquer en toute confiance deux conclusions au bailleur de fonds :

1. Il n'y avait pas de problème dans la TdC et elle restait pertinente par rapport au contexte et au problème du projet.
2. Il était essentiel d'investir dans l'amélioration des pratiques de lavage des mains pour réduire l'incidence des maladies d'origine hydrique.

Pour communiquer ces résultats dans le rapport annuel au bailleur de fonds, l'équipe d'UNITAS a fait une visualisation des données en créant une carte thermique qui illustrait les pratiques améliorées de lavage des mains par village et leur lien avec la réduction des maladies hydriques. Le texte du rapport recommandait également des activités visant à améliorer l'adoption de meilleures pratiques de lavage des mains dans les communautés qui ne les avaient pas adoptées. Des stratégies ont été suggérées :

- Programmer les formations à des moments différents afin que les grands enfants et les jeunes adultes puissent y assister.
- S'assurer que les marchés locaux ont suffisamment de savon à vendre.
- Confirmer qu'il y a un accès fiable à l'eau et au savon dans toutes les latrines.
- Organiser des formations de remise à niveau pour les communautés à faible taux d'adoption du lavage des mains.

En réponse à ce rapport, le bailleur de fonds a approuvé des modifications aux plans du projet. Il s'agissait de :

- Inclure de nouvelles activités dans le cadre logique du projet, le budget et le diagramme de Gantt. Ces activités comprenaient des formations de remise à niveau dans les communautés à faible taux d'adoption et le suivi de la disponibilité du savon par le biais de contrôles sur le marché.
- Actualiser le PMP et le TSIP pour inclure de nouveaux sous-groupes pour l'analyse (communautés à forte adoption et communautés à faible adoption).

Les actualisations au plan de projet ont ensuite été présentées aux dirigeants des communautés, qui ont été invités à fournir des idées sur la manière de rendre la formation de remise à niveau plus intéressante et plus efficace.

En utilisant attentivement et activement les données de son système MEAL, l'équipe d'UNITAS a pu apporter des améliorations significatives au projet. Grâce à une combinaison d'interprétation judicieuse, de visualisation des données et de gestion adaptative, au cours des 12 mois suivants, le projet a pu augmenter l'adoption de meilleurs comportements de lavage des mains dans toutes les communautés de personnes déplacées. Cela a permis au projet d'atteindre son objectif stratégique de réduction de l'incidence des maladies d'origine hydrique.

À l'issue de ce projet de trois ans, les enseignements tirés du projet PDI de la rivière Delta ont été codifiés dans une étude de cas qui a été partagée en interne et publiée sur le blog d'UNITAS. Le gestionnaire de projet d'UNITAS a également fait plusieurs présentations lors de conférences sur la relation entre les pratiques de lavage des mains et la réduction de l'incidence des maladies d'origine hydrique.

Glossaire

Activités : Le travail qui sera mené pour fournir les produits du projet.

Analyse de la contribution : C'est un processus étape par étape pour définir clairement une « histoire » de contribution en suivant de manière transparente ces six étapes

- Définir clairement les questions auxquelles il faut répondre
- Définir clairement la théorie du changement du projet et les risques qui y sont associés
- Rassembler les données probantes existantes à l'appui de la théorie du changement (les cadres conceptuels)
- Rassembler et évaluer sa propre histoire de contribution du projet
- Rechercher des données probantes supplémentaires si nécessaire
- Réviser et conclure l'histoire de contribution

Analyse de régression : Elle permet de comprendre comment les changements dans une/des variable(s) affectent d'autres variables. C'est une manière de déterminer mathématiquement quelles variables indépendantes ont un impact sur la variable dépendante. Elle permet de répondre aux questions : Quels sont les facteurs les plus importants ? Lesquels peut-on ignorer ? Comment ces facteurs interagissent-ils les uns avec les autres ? Et, peut-être le plus important, quel est notre degré de certitude pour tous ces facteurs.

Analyse des données : C'est le processus qui consiste à ordonner et structurer les données collectées et à leur donner un sens. Elle transforme les données individuelles en informations que l'on peut utiliser. Cela se fait en appliquant des méthodes systématiques pour comprendre les données, en recherchant des tendances, des regroupements ou d'autres relations statistiques entre différents types de données.

Analyse descriptive des données : Elle décrit des tendances et des caractéristiques dans un groupe particulier, habituellement l'échantillon.

Analyse inférentielle des données : Elle permet d'utiliser des échantillons pour faire des généralisations sur les populations dont les échantillons ont été tirées.

Angles morts : Des omissions involontaires dans la réflexion ou des erreurs qui se produisent en raison d'une habitude (par ex. jugements hâtifs ou confiance, expérience)

Anonymisation : Suppression de toute information identifiable dans les données, ce qui rend impossible l'obtention d'informations sur un individu, même par la partie responsable de l'anonymisation.

Apprentissage : Prévoir du temps et avoir des processus en place pour une réflexion intentionnelle.

Apprentissage organisationnel : C'est le processus par lequel une organisation découvre de nouvelles connaissances et s'y adapte.

Base d'échantillonnage : Une liste particulière d'unités (hommes, femmes, ménages, individus, enfants, etc.) qu'on utilisera pour générer l'échantillon. Il peut s'agir par exemple d'une liste de recensement ou d'une liste d'enseignants employés, d'un registre d'inscription ou d'une liste de participants au projet.

Biais d'échantillonnage : Il se produit lorsque certains membres de la population ont plus ou moins de chances que les autres d'être sélectionnés pour participer au travail de collecte de données.

Biais Toute tendance ou déviation systématique par rapport à la valeur dans la collecte, l'analyse, l'interprétation et même la publication et la communication des données.

Biais non lié à l'échantillonnage : Il comprend les erreurs qui ne sont pas liées aux procédures particulières d'échantillonnage. Il y a trois types courants de biais non liés à l'échantillonnage :

- **Problèmes de base d'échantillonnage** : Ils se produisent quand la base d'échantillonnage est incomplète ou incorrecte. Par exemple, la liste de PDI vivant dans un village particulier peut sous-estimer significativement le vrai nombre.
- **Problèmes de non réponse** : Ils se produisent quand de grands nombres de personnes décident de ne pas participer à une enquête. Cela aura un impact négatif sur les données et la capacité à tirer des conclusions sur le travail. Par exemple, il peut y avoir des PDI qui ne participent pas parce qu'ils travaillent à l'extérieur du village au moment où on fait l'enquête. Leurs perspectives seront perdues.
- **Erreurs de mesure** : Elles se produisent quand les informations sont systématiquement falsifiées. Autrement dit, les personnes choisissent spécifiquement, quelle que soit la raison, de ne pas répondre de manière véridique aux questions de l'enquête. Ou peut-être que la personne qui mène l'enquête ne comprend pas la question et saisit toujours mal les données sur le formulaire.

Cadre conceptuel : Un modèle testé, basé sur les faits, pour une intervention de développement ou d'assistance

Cadre des résultats : Modèle logique qui organise les résultats d'un projet en une série de relations « si-alors. » Les énoncés du cadre du résultats font ressortir la hiérarchie des objectifs du projet, en décrivant la logique causale (ou verticale) du projet.

Cartes des flux des données : elles illustrent le flux des données depuis le formulaire de collecte jusqu'au rapport correspondant

Causalité : La capacité de dire que des changements dans une ou plusieurs variables sont le résultat de changements dans d'autres variables.

Changement à long terme : L'impact durable souhaité que l'intervention vise à soutenir.

Cible Le niveau spécifique planifié de changement qui peut être atteint pendant la durée du projet.

Conditions préalables : Ce sont les modules de construction de la théorie du changement. Ce sont les conditions qui doivent exister pour que le changement à long terme se produise.

Corrélation : Mesure statistique (généralement exprimée sous forme de nombre) qui décrit la taille et la direction de la relation entre deux ou plusieurs variables.

Critères d'évaluation : Il s'agit d'un ensemble de principes qui guident l'élaboration des questions d'évaluation et le processus global de planification de l'évaluation.

- **Pertinence** Le degré d'adéquation entre le projet et les priorités et politiques du groupe cible, du destinataire et du bailleur de fonds.
- **Efficacité** Une mesure du degré d'atteinte des objectifs par un projet.
- **Efficiences** Dans quelle mesure le projet utilise les ressources les moins coûteuses possibles afin de réaliser les résultats désirés. Ceci exige généralement de comparer des approches alternatives à même de réaliser les mêmes produits, pour voir si le processus le plus efficace a été adopté.
- **Impact** Les changements positifs et négatifs produits par une intervention de développement, directement ou indirectement, prévus ou fortuits.
- **Durabilité** Dans quelle mesure les bienfaits d'un projet sont susceptibles de se poursuivre une fois que l'appui (monétaire et non monétaire) aura été retiré.

Désagrégation C'est la pratique consistant à diviser les données collectées auprès d'une population en groupes selon des caractéristiques clés : genre, religion, âge, etc. La désagrégation permet d'identifier des tendances, des schémas ou des perspectives qui ne seraient pas évidents si les données étaient examinées dans leur ensemble.

Diagramme de Gantt : Histogramme qui illustre le calendrier du projet.

Discussions d'apprentissage pour l'action (LAD) : Elles sont orientées par une série de questions pour discuter et réfléchir aux données.

Domaines de changement : Ce sont les grands domaines stratégiques d'intervention qui contribuent le plus directement à la réalisation du but à long terme de la théorie du changement.

Données de base : La valeur d'un indicateur avant la mise en œuvre d'une activité, qui servira ensuite de base pour évaluer la progression.

Données de ratio : Elles sont exprimées en chiffres, avec l'élément ajouté d'une valeur « zéro absolu. »

Données nominales : Données collectées sous forme de noms (et non de chiffres) et qui sont organisées par catégorie.

Données ordinales : Des données qui ont un ordre. Elles peuvent être classées du plus petit au plus grand.

Données d'intervalle : Elles sont exprimées en chiffres et peuvent être analysées statistiquement

Écart type : Il détermine dans quelle mesure les réponses diffèrent (dévient) de la moyenne. Un écart-type élevé indique que les réponses sont très différentes de la moyenne. Un écart-type faible signifie que les réponses sont proches de la moyenne. Un écart-type égal à zéro signifie que les réponses sont égales à la moyenne.

Échantillon : Sous-ensemble de la population ou de la communauté qu'on choisit d'étudier et qui aidera à comprendre la population ou la communauté dans son ensemble.

Échantillon stratifié : Un type d'échantillon qui inclut différents niveaux ou groupes de personnes.

Échantillonnage aléatoire : Il comprend des répondants sélectionnés à partir d'une liste de l'ensemble de la population concernée, de sorte que chaque répondant ait la même chance d'être sélectionné. On utilise des échantillons aléatoires quand on doit affirmer que ce qui est vrai pour l'échantillon est probablement vrai pour l'ensemble de la population (ou un sous-groupe de la population plus large).

Échantillonnage ciblé (sélectif) : Un échantillon non probabiliste dans lequel les unités d'échantillonnage étudiées sont basées sur le jugement du chercheur. Les unités d'échantillonnage sont sélectionnées sur la base des caractéristiques d'une population et de l'objectif de l'étude.

Entretien semi-structuré : Une discussion guidée entre un enquêteur et un seul répondant. C'est un outil de collecte de données qualitatives, conçu pour explorer et comprendre toute la profondeur et le contexte des perspectives, opinions et idées du répondant.

Erreur de mesure : Elle se produit quand des problèmes dans le processus de mesure des données résultent en des données inexactes.

Erreur de type I : Une erreur qui se produit quand l'analyse statistique conclut à tort que le projet a eu un effet significatif sur la population cible alors que ce n'est pas le cas. C'est ce qu'on appelle un faux positif.

Erreur de type II : Une erreur qui se produit quand l'analyse statistique conclut à tort que le projet n'a pas eu d'effet significatif sur la population cible alors qu'il en a effectivement eu un. C'est ce que l'on appelle également une erreur d'exclusion ou un faux négatif. C'est le contraire de l'erreur de type I.

Étendue : Comparaison entre la valeur la plus élevée et la valeur la plus basse pour indiquer leur écartement. C'est la méthode de variabilité la plus simple.

Évaluation : L'évaluation systématique, axée sur l'utilisateur, de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'un projet en cours ou terminé.

Fiabilité : Quand les indicateurs et méthodes de mesure collectent des données constantes qui peuvent être reproduites plus tard.

Fréquence : Elle indique combien de fois quelque chose s'est produit ou combien de réponses se classent dans une catégorie particulière.

Généralisation : Elle est possible lorsque les données recueillies à partir d'un échantillon représentent correctement la population générale dont l'échantillon a été tiré.

Gestion adaptative : C'est une approche intentionnelle de la prise de décision et des ajustements au projet à réponses à de nouvelles informations et à des changements dans le contexte.

Gestion des données : C'est le fait de gérer les données dans toutes les phases de leur durée, depuis la saisie, jusqu'au nettoyage, au stockage et à la sécurité, ainsi que la conservation et l'élimination finale.

Groupe de discussion : Une discussion guidée entre des répondants organisés en groupe. Il s'agit d'un outil de collecte de données qualitatives conçu pour explorer et comprendre toute la profondeur et le contexte des perspectives, opinions et idées d'un groupe.

Hypothèses : Les conditions ou les ressources qui échappent au contrôle direct de la gestion des projets, mais qui doivent néanmoins être réunies pour pouvoir progresser vers la réalisation finale du but à long terme.

Indicateur : Mesure utilisée pour suivre la progression, montrer le changement ou évaluer la performance du projet.

- **Indicateurs directs** : ils suivent le changement en examinant directement ce qu'on essaie de mesurer
- **Indicateurs indirects** : ils suivent le changement en examinant des marqueurs qui sont généralement acceptés comme des substituts de ce qu'on essaie de mesurer.
- **Indicateurs qualitatifs** : ils mesurent des jugements, des opinions, des perceptions et des attitudes par rapport à une situation ou un sujet donné.
- **Indicateurs quantitatifs** : ce sont des mesures de quantités ou de montants. Elles aident à mesurer la progression du projet sous forme d'informations numériques.

Intégrité On parle d'intégrité des données lorsque celles-ci sont exactes. Les données ne doivent pas comporter de types d'erreurs qui se produisent, consciemment ou inconsciemment, lorsque des personnes collectent et gèrent des données.

Interprétation des données : C'est le processus qui consiste à donner un sens aux données. L'interprétation suppose de tirer des conclusions sur la généralisation, la corrélation et la causalité et vise à répondre aux questions clés d'apprentissage concernant le projet.

Logframe/Cadre logique : Un modèle logique qui décrit les principales caractéristiques du projet (objectifs, indicateurs, méthodes de mesure et hypothèses) et met en évidence les liens logiques entre elles.

Marge d'erreur : La différence maximale attendue entre la population réelle et l'estimation de l'échantillon. Pour être significative, la marge d'erreur doit être qualifiée par une indication de probabilité (souvent exprimée sous la forme d'un niveau de confiance).

Mécanisme de feedback et réponse : Un mécanisme de communication dans les deux sens, conçu pour recueillir le feedback des participants au projet et des autres parties prenantes de la communauté et pour y répondre.

Médiane : Le point central d'une série de données, où la moitié des valeurs se situent en dessous et l'autre moitié au-dessus.

Mesures de la tendance centrale : Elles permettent d'identifier une valeur unique autour de laquelle un groupe de données est organisé. Ce sont la moyenne, la médiane et le mode.

Mesures de la variabilité : Elles indiquent l'écart ou la variation des valeurs dans une série de données. Les réponses sont-elles très différentes les unes des autres sur l'échelle des réponses possibles ou sont-elles regroupées dans une seule zone ?

Méthodes de collecte de données primaires : Elles utilisent des informations collectées directement par l'équipe et les parties prenantes du projet.

Méthodes de collecte de données secondaires : Elles utilisent des informations qui sont déjà disponibles grâce à d'autres sources, publiées ou non.

Méthodes de mesure : elles indiquent comment le projet collectera les données pour suivre la progression et les indicateurs.

Méthodes qualitatives : Elles saisissent les expériences des participants en utilisant des mots, des images et des histoires. Ces données sont collectées grâce à des questions guides qui déclenchent une réflexion, des idées et une discussion. Les données qualitatives sont analysées en identifiant des thèmes, des sujets et des mots clés.

Méthodes quantitatives : Elles collectent des données que l'on peut compter et soumettre à une analyse statistique.

Mode : La réponse ou la valeur la plus courante.

Modèle logique : Une façon systématique et visuelle de présenter une définition résumée d'un projet et de son fonctionnement.

Moyenne : On la calcule en additionnant les valeurs et en divisant par le nombre total.

Mythes dominants Ce sont des hypothèses erronées comme « accès égale utilisation, » « connaissance égale action » et « activités égalent effets. »

Nettoyage des données : Détecter et supprimer les erreurs et les incohérences dans les données pour en améliorer la qualité.

Niveau de confiance : C'est le pourcentage de tous les échantillons possibles dont on peut s'attendre à ce qu'ils incluent le paramètre de la population réelle.

Participation : Encourager les différents types de parties prenantes à contribuer à des degrés divers au lancement, à la définition des paramètres et à la conduite de MEAL.

Partie prenante Quelqu'un qui a un intérêt dans le projet et/ou une influence sur le projet.

Plan de communication : Il définit qui doit être au courant et informé des activités MEAL du projet, ce qu'ils doivent savoir, comment et à quelle fréquence l'information sera distribuée et qui sera responsable de la distribution.

Population : Ensemble de personnes, d'éléments ou d'événements similaires qui présente un intérêt pour une question ou une expérience.

Pourcentage : Une section de données en tant que proportion du tout. Il est exprimé comme un taux, un nombre ou un total pour cent.

Précision (des données) : Elle concerne des indicateurs et des méthodes de mesure qui sont suffisamment détaillés et nets pour donner une bonne idée de ce qui se passe dans un projet.

Question d'exploration du contenu :. Une question de suivi qui permet d'obtenir plus de détails ou d'explications sur la réponse à une question de cartographie du contenu.

Question de cartographie du contenu : Une question destinée à lancer l'exploration d'un sujet en soulevant et en explorant largement un sujet.

Question orientée : Une question qui pousse la personnes interrogée, par les mots utilisés ou la manière dont elle est posée, à donner une réponse qu'elle n'aurait pas donnée si la question avait été posée de manière plus neutre.

Question ouverte : Une question qui permet à quelqu'un de donner une réponse libre, en utilisant ses propres mots.

Questionnaire : Une série structurée de questions conçues pour obtenir des informations spécifiques des personnes interrogées.

Questions d'évaluation : Ce sont des énoncés clairs de ce qu'on doit savoir grâce à l'évaluation.

Questions fermées : Ce sont des questions qui demandent à la personne interrogée de choisir dans une liste prédéfinie d'options de réponse. Il est ainsi plus facile de coder numériquement les réponses, ce qui permet une analyse utilisant des modèles statistiques.

Redevabilité : Engagement à équilibrer les besoins de toutes les parties prenantes (participants du projet, bailleurs de fonds, partenaires et l'organisation elle-même) et de répondre à ces besoins dans les activités du projet.

Réflexion critique Processus de réflexion clair, rationnel, ouvert à différentes opinions et fondé sur des faits.

Signification statistique : Elle indique que la différence ou la relation entre les variable existe et n'est pas due à la chance dans la sélection de l'échantillon.

Suivi La collecte continue et systématique de données pour fournir des informations sur la progression du projet.

Tableau croisé : Une représentation visuelle de la fréquence des valeurs dans l'ensemble des données, y compris les sous-groupes dans les données.

Tableau de fréquence : Une représentation visuelle de la fréquence des valeurs dans les données.

Tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP) : Tableau standardisé qui aide à suivre, documenter et montrer la performance par rapport aux indicateurs du PMP.

Tableaux de contingence ou tableaux croisé : Ils utilisent des données qui peuvent être séparées en différentes catégories distinctes les unes des autres. Ces tableaux donnent une image de deux groupes de données ou plus (sous-groupes) et des interactions entre eux – en quoi ils sont liés et en quoi ils peuvent être différents.

Théorie du changement Une description complète et visuelle de comment et pourquoi un changement souhaité devrait se produire.

Triangulation La validation de données grâce à une vérification croisée de plus de deux sources.

Unité d'échantillonnage : La personne, la catégorie de personnes ou l'objet dont la mesure (l'observation) est prise.

Utilisation de pseudos : Remplacement des champs d'informations personnelles identifiables par un code qui protège l'identité du répondant. Toutefois, l'utilisation d'une « clé » de données permet d'accéder à l'identité de la personne.

Validité : Elle décrit des données qui représentent avec précision ce que l'on veut mesurer. Il y a trois types de validité :

- **Validité apparente** : Les parties prenantes et les autres experts s'accordent-ils à dire que les données sont une véritable mesure du résultat obtenu ?
- **Attribution** : Les données peuvent-elles démontrer de manière réaliste que le projet a provoqué les changements identifiés ?
- **Validité de la mesure** : La méthode de mesure permet-elle de recueillir des données en utilisant des outils bien conçus et de limiter les risques d'erreur ?

Variable : Toute caractéristique, tout nombre ou quantité qui peut être mesuré ou compté.

Visualisation des données : C'est le processus consistant à placer les données dans un tableau, un graphique ou un autre format visuel qui permet d'éclairer l'analyse. La visualisation des données aide également à interpréter et à communiquer les résultats.

Voies de changement : elles identifient les connexions entre les conditions préalables, la manière dont elles sont liées les unes aux autres et dans quel ordre. La plupart des initiatives comportent de multiples voies qui contribuent au but à long terme.