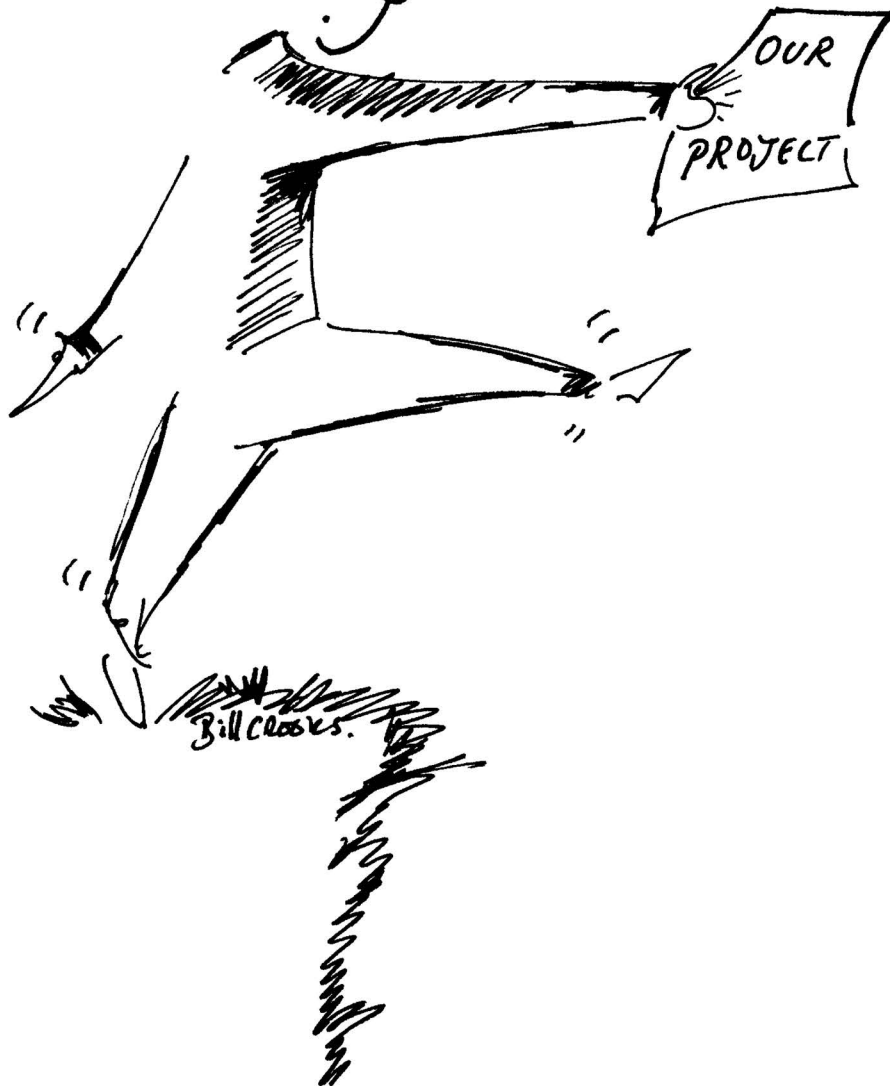


Je suis certain que notre projet
va dans la bonne direction...



Concevoir et mettre en œuvre un système de monitoring.

Décider pour atteindre les résultats.

Convaincre pour engager et développer le projet.

Apprendre de l'expérience.

Rendre compte aux divers acteurs impliqués et aux bailleurs.





Terre des hommes

Aide à l'enfance.

tdh.ch

Créée en 1960, Terre des hommes (Tdh) est l'organisation non gouvernementale d'aide à l'enfance la plus importante de Suisse. Engagée dans plus de 30 pays, elle améliore le quotidien de plus de deux millions d'enfants et de leurs proches, notamment dans les domaines de la santé et de la protection.

TABLE DES MATIÈRES

I. Qu'est-ce qu'un système de monitoring ? Quelle est son utilité ?	6
1. De quoi s'agit-il ?	7
Le monitoring dans la gestion de projet	7
Le monitoring concerne l'ensemble du projet, dans son contexte	8
Le monitoring est un processus essentiel pour atteindre les résultats	8
Monitoring et évaluation – des liens étroits, mais deux démarches distinctes	9
2. A quoi sert un système de monitoring ?	10
Aider à la décision, au niveau stratégique et opérationnel	10
Alimenter des processus d'apprentissage, de communication et de plaider	10
Rendre compte aux acteurs impliqués dans le projet	11
Renforcer les compétences des acteurs clés	11
3. Concevoir le monitoring comme un système, partagé, organisé et intégré au pilotage du projet	12
Des composantes interdépendantes : un système	12
Un système partagé avec les acteurs du projet	13
Un système intégré à la conduite du projet	13
II. Comment construire un système de monitoring ?	15
1. Le cadre logique : une base qui doit être complétée, parfois révisée, en vue d'élaborer un véritable plan de monitoring	16
2. La démarche et ses préalables	17
Le projet est-il en place et partagé avec les acteurs clés ?	17
La gouvernance du projet est-elle définie ?	17
Les acteurs à associer à la conception et à la mise en œuvre du monitoring sont-ils identifiés ?	17
Les différentes étapes de la conception du système de monitoring	19
3. Définir l'objectif du monitoring et son champ d'action	19
4. Définir vos besoins en information, formuler les questions relatives à la performance : 1^{er} pas vers les indicateurs	20
Quels sont les besoins en information pour faire le suivi des outcomes ?	21
Quels sont les besoins en information pour le suivi des outputs ?	23
Quels sont les besoins en information pour le suivi des activités et des moyens ?	23
Quels sont les besoins en information pour le suivi du contexte ?	23
Quels sont les besoins en information pour le suivi des questions transversales – genre, diversité ethnique et confessionnelle ?	24
Quels sont les besoins en information pour le suivi des effets imprévus et garantir le <i>do no harm</i> ?	24
Quels sont les besoins en information pour le suivi des hypothèses clés de la stratégie ?	25
5. Hiérarchiser, choisir - « Trop d'information tue l'information » -	25
6. Définir les données et les indicateurs pour répondre à vos besoins d'information	26
Prendre en compte les enjeux liés aux méthodes de recueil de données	26
Comment définir un indicateur ?	27
Exemples du processus de définition d'indicateurs de résultats (outcomes)	30
Définir conjointement les informations relatives aux indicateurs	34
Définir la valeur de référence	34
7. Partager l'information pour qu'elle soit utile	36
Utiliser les informations pour prendre les bonnes décisions et tirer des enseignements de l'action	36
Identifier les acteurs à associer à la réflexion critique et à tenir informés	36
Encourager la réflexion critique	37
Organiser la réflexion critique	37
Consolider les enseignements tirés de l'expérience	38
Communiquer et établir des rapports	38
8. Organiser le système de monitoring	39
9. Le plan de monitoring	40
Petite synthèse : un préalable et 7 étapes	41
Annexes	42
Glossaire	43
Ressources complémentaires	46

si j'avais su qu'ils voulaient que
j'utilise toutes ces informations
je ne les aurais jamais demandées!



LE MONITORING, UNE DÉMARCHE INDISPENSABLE

Sommes-nous sur la bonne voie ? Pourquoi ? Comment modifier l'action pour améliorer nos chances d'atteindre l'objectif du projet, d'obtenir les résultats attendus ?

Les projets de coopération au développement ou d'aide humanitaire se développent dans des contextes incertains et mouvants ; ils impliquent des acteurs multiples qui ont leurs intérêts et leurs stratégies propres ; ils visent à agir sur des problématiques souvent complexes : mettre en œuvre un projet pour atteindre les objectifs fixés au départ se révèle bien souvent très difficile.

Le monitoring¹ est donc un processus essentiel **pour conduire un projet de manière à ce qu'il contribue à un changement effectif pour les « bénéficiaires »**. Il sert à apprécier l'avancée d'un projet, à s'assurer qu'il se situe dans la bonne voie pour atteindre les résultats attendus, ou à observer et comprendre des écarts, les difficultés voire les nouvelles opportunités. **Le monitoring aide alors à décider des ajustements nécessaires pour que l'objectif du projet soit atteint.**

Pour ce faire, le monitoring combine différentes méthodes qui permettent de définir l'information dont on a besoin, de collecter cette information, de l'analyser et de la partager avec les acteurs impliqués dans le projet pour prendre ensuite les bonnes décisions. **Ce processus de travail sert à conduire le projet, mais il alimente aussi l'apprentissage de l'organisation, sa redevabilité voire son plaidoyer.**

Le monitoring est donc une démarche indispensable pour tous ceux qui mettent en œuvre un projet.

Un des objectifs de ce guide est donc de se libérer d'une vision du monitoring comprise comme une contrainte imposée de l'extérieur, concentrée sur le reporting pour les bailleurs ou le siège, et de présenter l'utilité de cette démarche lorsqu'elle est pensée **de manière globale et stratégique.**

Ce petit guide vient compléter le Manuel de Gestion de Cycle de Projet de Tdh. Il ne présente pas une recette, qu'il s'agirait de transposer aisément d'un projet à un autre, d'un contexte à un autre. Chaque système de monitoring doit, en effet, être taillé « sur mesure », conçu pour et en fonction du projet, dans le contexte qui est le sien.

Ce guide incite à se poser les bonnes questions, au bon moment, et fournit des repères méthodologiques qui devraient aider les équipes à construire et à mettre en œuvre un système de monitoring qui réponde aux besoins de conduite stratégique et opérationnelle des projets, en intégrant les attentes des différents acteurs concernés.

Il pourra être utilement complété par un document (à venir) qui détaillera les méthodes et les outils de collecte et de traitement de données quantitatives et qualitatives.

¹ Les termes « monitoring » ou « suivi » sont équivalents et peuvent être utilisés indifféremment dans ce document.

I. Qu'est-ce qu'un système de monitoring? Quelle est son utilité?

Le suivi et l'évaluation, ça ne sert pas uniquement à faire plaisir aux donateurs...



Ils font partie intégrante du projet!

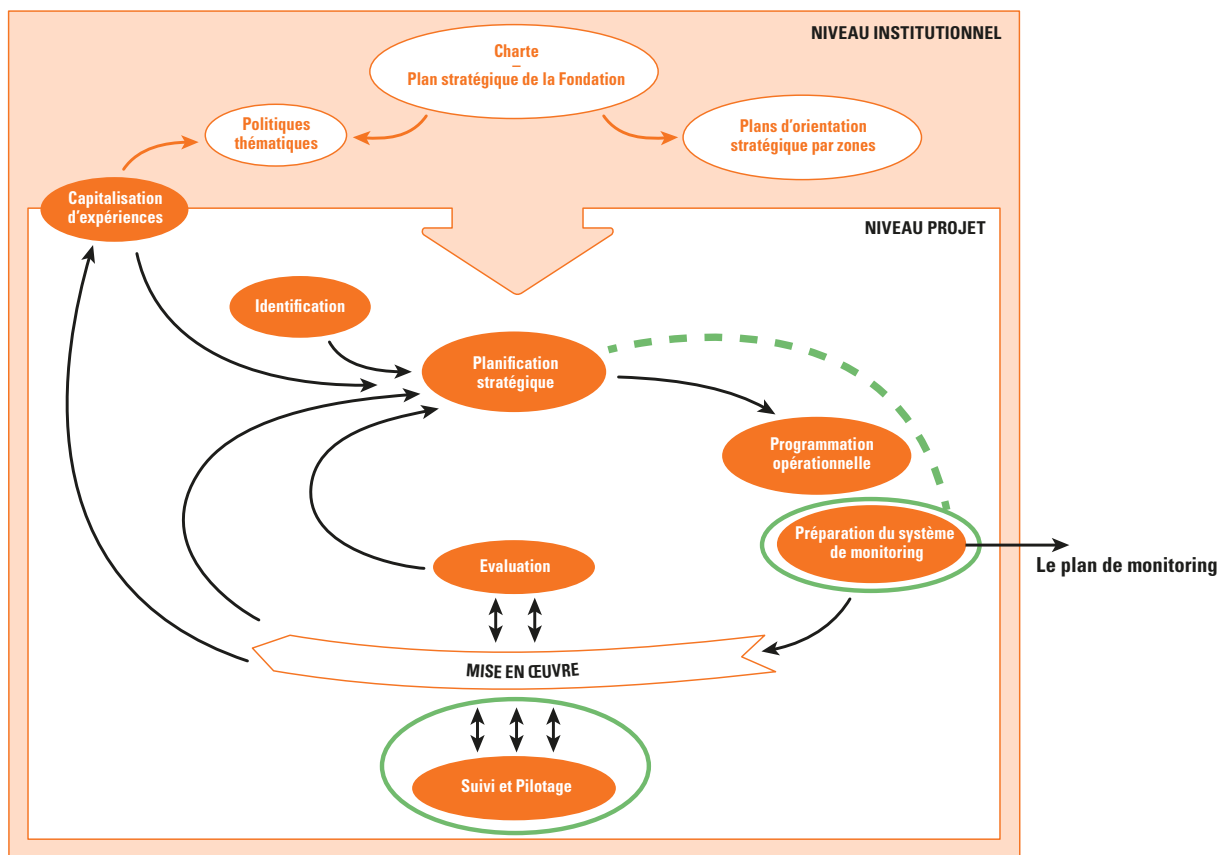


1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

Un dispositif de suivi permet de recueillir, de traiter, d'analyser et de diffuser des informations² auprès de/avec les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'un projet, afin d'aider à la décision, d'informer et de capitaliser.

Le monitoring dans la gestion de projet

Le système de suivi s'inscrit dans la gestion du cycle de projet. La conception du plan de monitoring s'appuie sur les travaux menés dans le cadre de la planification stratégique et notamment sur le cadre logique, mais **il ne peut être effectivement défini qu'après la programmation opérationnelle.** Il est utilisé de manière continue pendant toute la phase de mise en œuvre du projet, durant laquelle il **alimente le pilotage stratégique et opérationnel.**



² Les termes « donnée », « information », « connaissance » sont définis dans un glossaire en annexe.

L'information nécessaire pour le suivi se construit à partir **de données quantitatives et qualitatives**, capables notamment de renseigner les indicateurs. N'oublions pas qu'elle peut utilement se nourrir des **savoirs des équipes, des partenaires impliqués, des représentants de la population ou des enfants concernés par le projet.**

Le monitoring mobilise des méthodes et des outils très divers. Il s'appuie sur des **méthodes de collecte, de traitement et d'analyse d'information, auxquelles s'ajoutent des processus de communication, de mise en discussion de l'information avec les différents acteurs** impliqués, ainsi que des **modalités de prise de décision.**

L'ensemble de ces processus de travail et les moyens nécessaires pour leur mise en œuvre **nécessitent d'être organisé et planifié. Le produit final de cette planification, le document qui présente l'ensemble du travail à réaliser, est le plan de monitoring**³. Il présente ce qui doit être suivi, mesuré, la méthodologie requise pour le faire et précise les modalités de gestion de l'information, de communication et d'analyse, le lien au pilotage et à la gestion. **Le travail requis pour élaborer le système de suivi est largement compensé par son apport en termes de conduite de projet pour atteindre les résultats, d'apprentissage collectif et de redevabilité.**

Le monitoring concerne l'ensemble du projet, dans son contexte

Le monitoring concerne l'ensemble des composantes du projet qui contribuent à atteindre les résultats :

- **Au niveau opérationnel :** les moyens humains, matériels, financiers, organisationnels ; les activités et les résultats directs de ses activités (outputs).
- **Au niveau stratégique :** l'objectif du projet, les résultats intermédiaires et finaux (outomes), les hypothèses qui sous-tendent la stratégie du projet.
- **Le contexte :** les acteurs clés – impliqués directement ou indirectement dans le projet ; le contexte dans ses différentes dimensions sociales, économiques, politiques, environnementales qui peuvent influencer positivement ou négativement sur le projet et/ou les acteurs.

Pour éviter cependant d'être débordés par trop d'informations, sans toujours avoir les moyens de les exploiter, nous verrons qu'il est essentiel de **cibler ou de prioriser le monitoring.**

Le monitoring est un processus essentiel pour atteindre les résultats

Le « projet » se construit sous l'influence de diverses interactions entre des logiques différentes et parfois contradictoires : celles des bailleurs, celles de Tdh conditionnées par sa mission, ses dimensions humaines, organisationnelles et économiques ; celles des populations dans une diversité d'intérêts et de stratégies, celles des autorités locales aux différents échelons territoriaux, dans des contextes politiques, économiques et sociaux changeants.

Le projet reste déterminé par ces multiples influences, positives et négatives, attendues et inattendues, qu'il s'agit de déchiffrer, de prendre en compte **pour, si besoin, ajuster le projet, dans le cadre défini avec les bailleurs et le siège de Tdh, de manière à ce qu'il atteigne l'objectif.**

³ Cf. structure type d'un plan de monitoring page 40.

Par ailleurs, le projet tel qu'il est conçu dans le cadre de la planification stratégique est toujours basé sur des hypothèses, elles-mêmes fondées sur des expertises, des connaissances pratiques et des expériences plus ou moins consolidées. Ainsi, pour chaque projet, nous supposons que mener les actions A, B, C permettra de produire les résultats intermédiaires 1, 2, 3... qui contribueront aux résultats finaux I, II, III, qui conjointement participeront à la réalisation de l'objectif. Comme toute hypothèse, toute supposition, il est essentiel de s'assurer que celles-ci sont vérifiées. **Le monitoring est le processus qui permet d'apprécier que le projet produit les résultats attendus ou s'inscrit dans la bonne voie pour le faire, et donc que les hypothèses qui sous-tendent la stratégie sont bien confirmées.**

Le monitoring est un des processus clés de la gestion de projet, parce qu'il aide à atteindre les objectifs, en prenant en compte l'évolution du contexte et en vérifiant la validité des hypothèses qui fondent le projet.

Monitoring et évaluation – des liens étroits, mais deux démarches distinctes

Souvent monitoring et évaluation sont associés, parfois confondus.

Les deux démarches s'inscrivent en effet dans **une même perspective : élaborer de la connaissance et la mettre au service de l'action**. Les deux **démarches sont également étroitement liées** : le monitoring fournit à l'évaluation une partie des données nécessaires à sa conduite et c'est l'évaluation qui permettra d'approfondir certains résultats du monitoring ou de les compléter lorsque les résultats attendus exigent un temps plus long pour être véritablement appréciés.

Ces deux démarches diffèrent cependant. L'évaluation permet en effet de former un jugement sur la valeur d'un projet ; dans la plupart des cas, elle nécessite pour ce faire l'intervention d'un tiers extérieur et une temporalité spécifique - elle est souvent réalisée à des temps déterminés dans le projet, intermédiaire et/ou final. Enfin, les questions posées par l'évaluation requièrent un dispositif méthodologique plus ambitieux et une analyse plus approfondie que le monitoring.

2. A QUOI SERT UN SYSTÈME DE MONITORING ?

Le monitoring répond à 4 objectifs principaux :

- **aider à la décision** pour atteindre les résultats attendus ; **documenter le projet** pour alimenter les processus d'apprentissage, de communication voire de plaidoyer ; **rendre compte** aux acteurs concernés ; contribuer à **renforcer les compétences** des acteurs impliqués.

Aider à la décision, au niveau stratégique et opérationnel

Le monitoring permet de nourrir le pilotage⁴ du projet au niveau stratégique, en se basant sur l'appréciation des résultats obtenus, au regard des résultats attendus. Le monitoring permet ainsi de vérifier que les hypothèses qui sous-tendent le projet sont bien pertinentes et réalistes. Au vu de ces informations, des ajustements peuvent être jugés nécessaires. Ces changements au niveau de la stratégie du projet doivent généralement être réfléchis avec les partenaires clés, avec **l'accord du siège et bien souvent des bailleurs dans un dialogue facilité par la valorisation d'informations solides.**

De même, le monitoring alimente la gestion opérationnelle⁵ du projet : vérifier que les activités sont mises en œuvre selon la programmation définie, en accord avec les moyens alloués et produisent les outputs prévus. Tout écart peut conduire à revoir l'allocation des ressources, l'organisation des activités, voire la qualité des activités si les outputs attendus ne sont pas atteints ou que les moyens mobilisés excèdent les allocations prévues. Ces changements se négocient la plupart du temps au niveau des délégations sauf si une révision des allocations budgétaires est nécessaire.

Alimenter des processus d'apprentissage, de communication et de plaidoyer

Le monitoring permet de tirer **des enseignements de l'action qui permettent** une meilleure compréhension de la problématique ou une nouvelle organisation, le réaménagement d'une activité ou la révision d'une approche. **Sans systématiquement mériter une véritable capitalisation d'expérience, ces enseignements issus de l'action peuvent nécessiter un approfondissement ou une simple mise en forme des points importants, pour pouvoir être partagé au sein de l'équipe projet, avec les partenaires voire avec d'autres délégations de Tdh.**

Les résultats du monitoring permettent de nourrir **une communication concrète et actualisée** sur le projet auprès des acteurs concernés, aider à leur mobilisation, voire convaincre de nouveaux alliés au départ plus réfractaires.

Ces résultats peuvent également **alimenter une action de plaidoyer auprès des autorités compétentes ou des acteurs de la société civile** et favoriser une meilleure prise en compte de la problématique ou de nouveaux modes de faire, l'engagement d'institutions jusque-là absentes, voire un processus de passage à l'échelle.

 **Pour exemple,** les projets en Justice Juvénile Restauratrice se heurtent à des représentations véhiculées par les médias voire par certains responsables politiques qui plaident pour une approche exclusivement répressive. La construction d'un système précis et fiable de recueil et de valorisation des données du projet est un enjeu essentiel si on veut convaincre l'Etat, les collectivités locales, les médias de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des approches restauratrices.

⁴ Cf. glossaire en annexe.

⁵ Cf. glossaire en annexe.

Rendre compte aux acteurs impliqués dans le projet

Le monitoring permet de **rendre compte en communiquant, aux acteurs concernés par le projet, sur l'avancée du projet, ses résultats comme ses difficultés**. Ces acteurs peuvent être des représentants de l'Etat, de collectivités locales, des représentants d'organisations de la société civile, des groupes de populations, d'enfants ou d'organisations internationales ainsi que des bailleurs de fonds.

Renforcer les compétences des acteurs clés

Parce qu'il conduit à travailler concrètement sur les réussites et les échecs du projet avec les différents acteurs concernés, le monitoring est aussi une occasion de formation dans l'action. Cette dimension paraît essentielle lorsque le projet vise à accompagner une administration, une collectivité locale ou une organisation de la société civile dans la mise en œuvre d'une nouvelle politique publique, d'une réorganisation de service ou d'un nouveau projet.

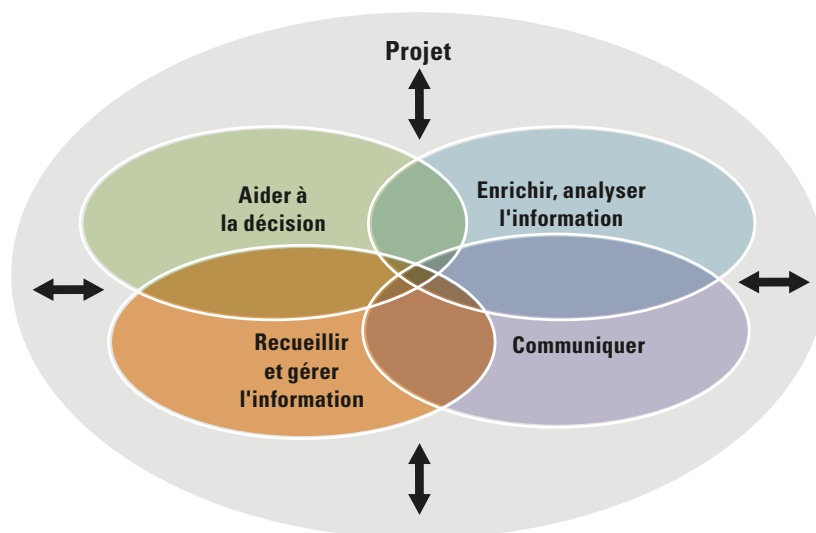
Ce renforcement de compétences peut plus directement concerner **la conception et à la conduite du monitoring lui-même**; un objectif à part entière lorsque le transfert d'un projet vers l'Etat ou une autre organisation est programmé.



3. CONCEVOIR LE MONITORING COMME UN SYSTÈME, PARTAGÉ, ORGANISÉ ET INTÉGRÉ AU PILOTAGE DU PROJET

Des composantes interdépendantes : un système

Cette approche en terme de système permet de souligner la **combinaison entre plusieurs composantes du monitoring, leur interdépendance et leurs interactions avec le projet** :



- **Recueillir et gérer l'information** - qualitative, quantitative, formelle, informelle. La collecte de l'information permet parfois de revoir le monitoring au regard des problèmes qui peuvent être rencontrés dans son recueil ou son interprétation, ou des potentiels non exploités qu'elle va permettre de mettre au jour.
- **Enrichir, analyser l'information.** Une fois l'information rassemblée, il s'agit de l'analyser avec les personnes impliquées dans le projet. Cette réflexion critique peut permettre d'enrichir l'information. Elle peut directement conduire à une adaptation progressive de l'action dans ses enjeux les plus modestes, mais parfois clés pour une bonne mise en œuvre du projet. Elle contribue chemin faisant à une dynamique partagée et au renforcement des compétences des acteurs. Elle permet également de réviser le système de monitoring lorsque des dysfonctionnements sont constatés, voire d'identifier des sujets qui devront faire l'objet d'une étude plus approfondie sur la base d'une nouvelle collecte d'information.
- **Communiquer. La communication de l'information à ceux qui doivent l'utiliser** (bailleurs, siège, cadres et personnel de terrain, partenaires, etc.) peut également susciter elle-même des rétroactions – réajustements, meilleure compréhension, meilleure mobilisation...
- **L'aide à la décision pour la stratégie et la gestion opérationnelle.** Selon le niveau interpellé – activités, ressources ou management de l'action voire stratégie, des temps différents seront mobilisés (mensuel, semestriel, annuel), des responsabilités et des négociations différentes seront engagées. Les décisions prises devront elles-mêmes être communiquées aux différents acteurs, nouveau support d'appropriation du monitoring et du projet.

Chacune de ces activités aide à l'appropriation du projet et favorise la qualité de sa conduite. Les tâches qui relèvent du monitoring sont ainsi nombreuses et très diverses, mais elles sont réparties entre plusieurs personnes ; le monitoring est donc une responsabilité partagée. Par ailleurs, l'enjeu est d'exploiter au mieux les activités (réunions, visites, supervision) et les supports (registres, listes de participants,...) planifiés dans le cadre du projet pour conduire son monitoring et d'éviter que les travaux liés à ce dernier ne créent une trop forte surcharge pour les équipes.

Différents types de systèmes de monitoring peuvent être envisagés. Le système de monitoring peut être très complexe, nécessiter une expertise importante pour la collecte comme pour le traitement et l'analyse des informations. Il peut également être très simple, reposer sur les réunions régulières du projet, organisées de façon à mobiliser le savoir des différents acteurs, avec une réflexion que quelques indicateurs peuvent aider à alimenter, à cibler ou à structurer.

La dimension et la **complexité du système de monitoring va dépendre du projet, de l'objectif et du champ d'intervention du monitoring, mais également du budget et des compétences disponibles dans l'équipe de Tdh voire chez les partenaires.**

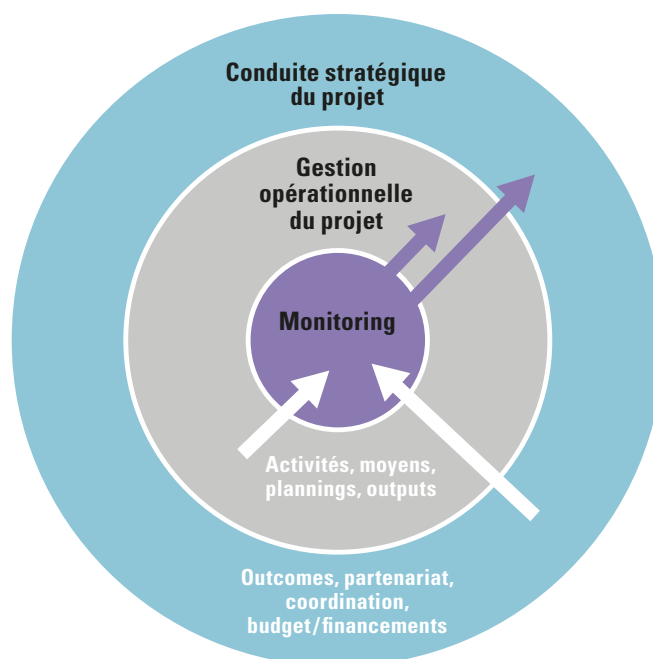
Un système partagé avec les acteurs du projet

L'adhésion des acteurs et la compréhension partagée de l'utilité de la démarche sont essentielles. Cette adhésion permet de bénéficier du savoir des différents acteurs sur le projet. Elle contribue à **éviter le sentiment de contrôle** qui peut naître lorsque le monitoring n'est pas compris et qui conduit parfois à une partialité des informations transmises. Cette dynamique d'apprentissage collectif garantit une meilleure implication de chacun dans les réflexions et les décisions issues des résultats du monitoring comme dans la mise en œuvre des décisions qui pourront être prises sur cette base.

Cette adhésion repose sur l'implication, la contribution et à tout le moins l'information des acteurs clés, au moment de la conception du système de monitoring comme de sa mise en œuvre.

Un système intégré à la conduite du projet

Le monitoring est une démarche transversale, partagée entre une diversité d'acteurs (internes et externes) qui contribuent à recueillir, à analyser les informations et à les mettre au service du pilotage stratégique et opérationnel du projet. Pour cette raison, le monitoring **relève de la responsabilité du Coordonnateur de programmes (et/ou du Chef de projet) qui pilote le projet.** Ce dernier mobilise le **monitoring officer dans une fonction support** pour un appui et un accompagnement de l'élaboration du plan de monitoring, de sa mise en œuvre et de l'élaboration d'une information adaptée aux différents acteurs impliqués dans le projet.



Faciliter cette prise de responsabilité partagée pose des questions à trois niveaux : la place de la/des personne(s) en charge du monitoring dans l'organigramme, l'organisation des tâches du monitoring qui s'intègrent dans les travaux de différents acteurs du projet et la définition des temps d'analyse partagée des informations et du processus de décision à inscrire dans la gouvernance du projet.

- **Organigramme**⁶. De plus en plus de délégations choisissent de se doter d'une personne ou d'une équipe en charge du monitoring. **La place de cette fonction dans l'organigramme doit être pensée de manière à appuyer le pilotage et soutenir cette démarche partagée.** Une place aux côtés du Coordonnateur de programmes (ou du Chef de délégation dans les petites délégations) est généralement privilégiée.
- **Organisation des tâches du monitoring.** Le recueil des données, voire leur traitement et leur analyse lorsque cela ne nécessite pas des compétences spécifiques, doit pouvoir s'inscrire au maximum dans le travail quotidien, la routine, des divers acteurs impliqués dans le projet.
- **Gouvernance du projet.** La gouvernance d'un projet désigne les instances et les processus de réflexion, d'information, de décision et de coordination qui servent à conduire le projet, au niveau stratégique et au niveau de sa mise en œuvre opérationnelle. La gouvernance peut se résumer aux instances de pilotage et de gestion opérationnelle. Une approche plus large est parfois proposée, considérant que la gouvernance s'appuie sur différents acteurs, différentes modalités d'échanges (rencontres interpersonnelles, différents types de réunions (formelles, informelles), avec des mandats récurrents (suivi bimestriel, trimestriel...) ou exceptionnels (atelier bilan, prospective...). Les informations issues du monitoring doivent trouver leur place dans cette organisation de communication.

La diversité des composantes du système de monitoring – recueil, traitement des données, analyse et réflexion critique, communication, aide à la décision..., **comme la nécessaire intégration de ce système dans la conduite stratégique et opérationnelle du projet, va nécessiter pour fonctionner efficacement une organisation spécifique qui devra préciser « qui ? » « fait quoi ? » « quand ? » « avec qui ? » et « comment ? »** Un ensemble de rôles, de responsabilité, de processus de travail et d'échéances définies dans le Plan de monitoring.

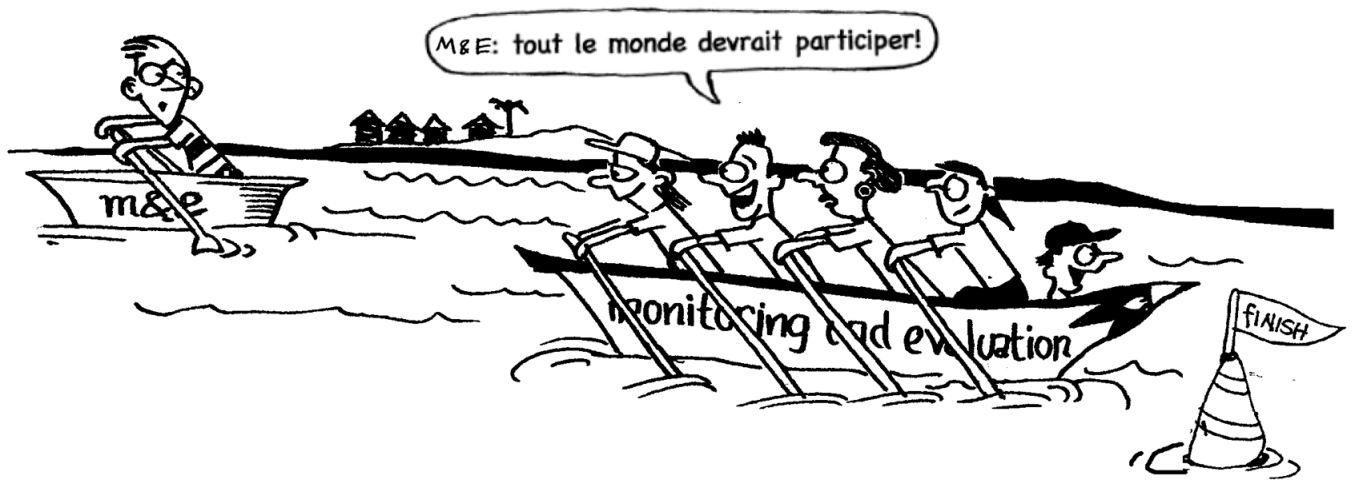
Les conditions de réussite du monitoring :

- Il doit être ciblé sur les **besoins de la conduite du projet et les attentes des acteurs** concernés par le projet.
- **Le système de monitoring doit être adapté au projet** il ne doit pas exiger trop de temps et d'investissement **par rapport au projet**, sauf à considérer que le caractère expérimental du projet nécessite un investissement particulier dans le monitoring qui aidera à préparer ensuite une mise à l'échelle, un transfert vers l'Etat ou un autre acteur, voire un plaidoyer.
- Il doit faire l'objet d'un **consensus** entre les membres de l'équipe projet et entre les acteurs impliqués dans le projet.
- Il doit enfin être **intégré au pilotage et au management du projet.**

⁶ Certaines délégations réfléchissent à l'intégration du Monitoring Officer dans un département en charge d'un appui plus large aux équipes et aux partenaires en gestion de projet, réalisation d'analyse de situation, suivi en continu du contexte, redevabilité... Le Mali a ainsi créé en mars 2015 un Département Qualité & Suivi.

L'ensemble de ces éléments touchant à l'organisation du Monitoring et à son intégration éventuelle dans un service plus large (profil de poste, matrice de rôles et de responsabilité, positionnement au sein de l'organisation...) fera l'objet d'une note spécifique à venir.

II. Comment construire un système de monitoring?



1. LE CADRE LOGIQUE : UNE BASE QUI DOIT ÊTRE COMPLÉTÉE, PARFOIS RÉVISÉE, EN VUE D'ÉLABORER UN VÉRITABLE PLAN DE MONITORING

Le modèle de synthèse de la stratégie du projet peut différer selon les délégations, à Tdh le cadre logique reste cependant majoritaire.

Lors de l'élaboration du cadre logique, un 1^{er} travail est réalisé qui contribue à l'élaboration du système de monitoring :

- Les indicateurs et les moyens de vérification définis dans ce cadre constituent en effet un 1^{er} travail, généralement concentré sur l'objectif et les résultats attendus, finaux et intermédiaires.
- La présentation des risques et le cas échéant des hypothèses sur lesquelles repose la stratégie du projet complètent la mise à plat des éléments qui feront l'objet du monitoring.

Cependant, cette base proposée par le cadre logique mérite très souvent d'être revue, pour les raisons suivantes :

Le cadre logique est généralement conçu à un moment où le projet n'est pas encore maîtrisé dans toutes ses dimensions : la programmation opérationnelle n'a pas eu lieu, la prise de connaissance pratique du contexte, des acteurs, des conditions de l'action est parfois encore approximative.

- **Les indicateurs doivent parfois être revus** pour s'assurer de **leur pertinence et de la faisabilité** de la collecte, du traitement et de l'analyse des données au regard des moyens et des compétences du projet. Le manque de temps lors de la définition des indicateurs du cadre logique ainsi que le manque de connaissance opérationnelle du projet peuvent rendre cette vérification / révision indispensable.
- Le cadre logique reste une synthèse de la stratégie du projet. **Les indicateurs définis au moment de la formalisation du cadre logique ne portent généralement que sur l'objectif et les résultats attendus.** Ces indicateurs sont incontournables mais leur définition doit être complétée et les indicateurs nécessaires au suivi des actions et des moyens du projet doivent être définis. De même le contexte est généralement appréhendé en termes de risques pour le projet, or des évolutions peuvent influencer sur le projet sans générer des risques, elles peuvent également créer des opportunités. **Les besoins et modalités de monitoring du contexte doivent donc être approfondis.**
- **Les objectifs d'apprentissage, de redevabilité envers « les bénéficiaires »** ne sont généralement pas appréhendés par le cadre logique.
- Enfin, le cadre logique ne permet pas non plus de présenter précisément **l'organisation du travail pour la collecte, le traitement, l'analyse, la réflexion critique et l'aide à la prise de décision.**

Il est donc nécessaire de définir et d'organiser le système de monitoring et d'élaborer ce qui est généralement appelé un plan de monitoring⁷,

- qui définit ce qui doit être suivi, mesuré, quand, comment, par qui, avec quelle répartition des tâches et des responsabilités.
- qui précise les modalités de gestion de l'information, de communication et d'analyse, le lien au pilotage et à la gestion.
- qui alloue les moyens nécessaires à ce monitoring.

Généralement la présentation d'un projet à un bailleur se fait dans un temps trop court pour préparer ce monitoring, il est alors important, dans le cadre de la préparation du plan de monitoring, de revoir les indicateurs, de les modifier lorsque le contrat avec le bailleur le permet ou à défaut de simplement compléter le dispositif avec les éléments manquants.

⁷ (p.40)

2. LA DÉMARCHE ET SES PRÉALABLES

Avant de s'engager dans la préparation du plan de monitoring, plusieurs points demandent à être vérifiés.

Le projet est-il en place et partagé avec les acteurs clés ?

Le système de monitoring ne peut être élaboré qu'à partir du moment où la programmation opérationnelle est définie : l'équipe est en place, les partenariats sont construits, le rôle de chacun est clair, l'organisation des activités est déterminée et les ressources nécessaires à leur mise en œuvre sont réunies.

La programmation opérationnelle permet **d'identifier plus concrètement les éléments qui devront faire l'objet d'un suivi, les personnes qui seront en position de recueillir et de traiter l'information, comme les sources** disponibles pour la collecte des données.

L'ensemble des acteurs impliqués dans le projet doit avoir une compréhension partagée du projet, chacun sait à quoi il contribue et pourquoi. **Si le processus d'élaboration du projet n'a pas pu être réellement partagé avec les différents acteurs, un atelier peut être organisé pour que chacun puisse s'approprier le projet :** une plénière peut réunir l'ensemble des acteurs permettant à chacun d'avoir une connaissance globale de l'ensemble du projet tandis que des ateliers spécifiques par axe de projet permettront une connaissance plus approfondie réservée aux acteurs concernés.

La gouvernance du projet est-elle définie ?

Le dispositif de suivi-évaluation doit s'intégrer dans le dispositif de pilotage et de management du projet. **Il importe donc d'être au clair sur la gouvernance⁸ du projet : qui participe au pilotage ? qui participe à la gestion opérationnelle ? qui doit être informé ? dans quel cadre ? à quel moment ?**

C'est sur cette base qu'on pourra ensuite préciser : à qui adresser l'information (comité de pilotage, comité technique, réunions d'équipe...) ? A quel moment ? Avec quel objectif (enrichir l'information, communiquer, aider à la décision, stratégique, opérationnelle.....) ?

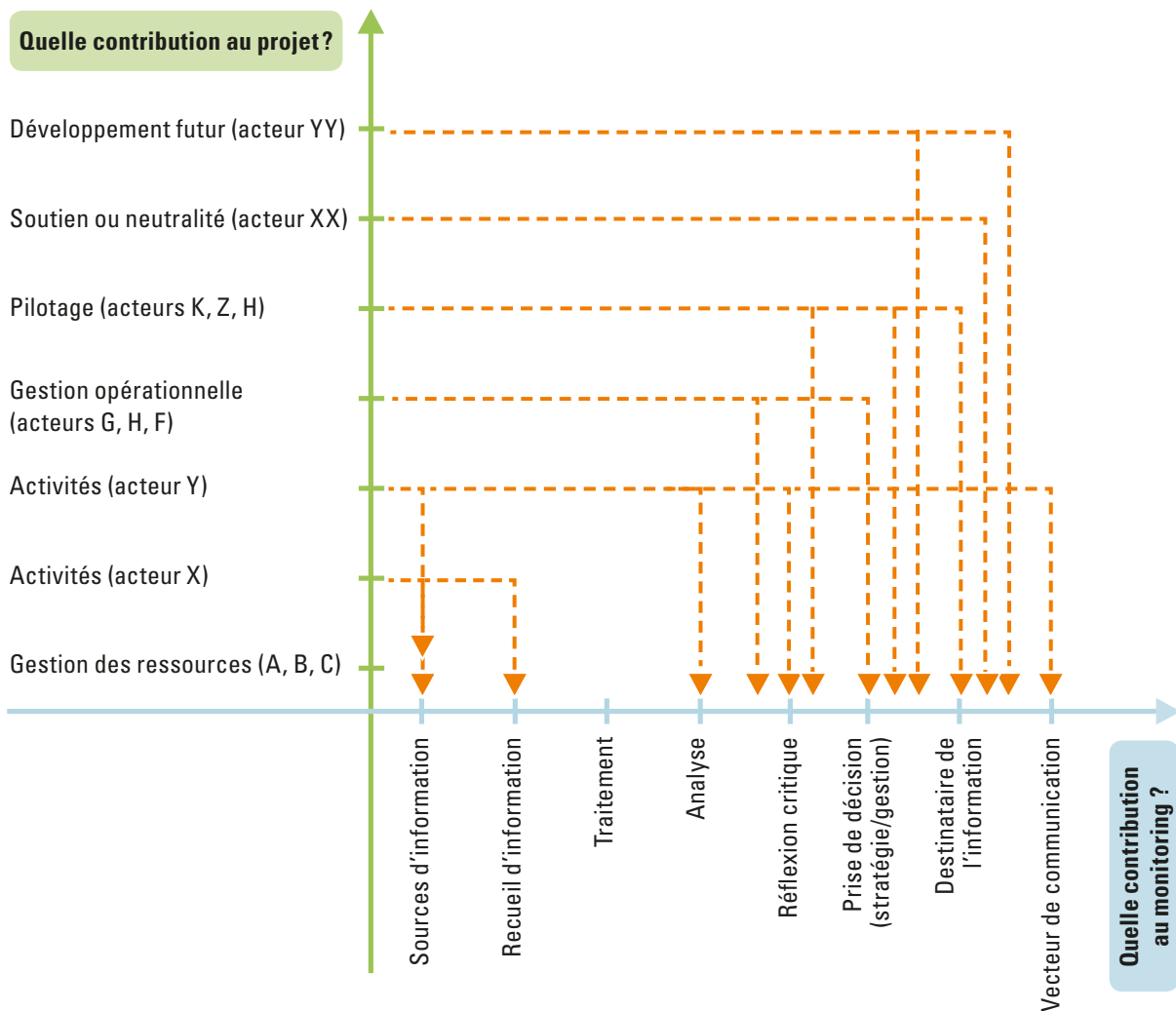
Les acteurs à associer à la conception et à la mise en œuvre du monitoring sont-ils identifiés ?

En fonction de leur implication dans le projet actuel, voire dans son développement futur, **trois types de rôles peuvent être proposés aux membres de l'équipe de Tdh et aux acteurs clés :**

- Aider à la **conception** du système de monitoring pour garantir la pertinence, mais aussi l'efficacité de ce monitoring.
- **Contribuer à la mise en œuvre du monitoring et ceci à différents niveaux :** participation à la collecte des données, contribution à l'analyse, à la réflexion critique quant aux conséquences pour le projet, à la prise de décisions sur le plan stratégique et/ou sur le plan opérationnel, à la diffusion de l'information quant aux résultats du monitoring.
- **Etre destinataire de l'information sur les résultats et/ou les décisions** prises pour le projet.

⁸ Cf. glossaire.


La matrice suivante peut vous aider à identifier les acteurs clés pour le monitoring et à définir leur rôle :



Cette matrice doit bien sûr être adaptée en fonction de la diversité des acteurs internes et externes impliqués dans votre projet.

Mode d'emploi :

1. Point rapide sur qui fait quoi dans la mise en œuvre du projet (activités, gestion des ressources..), mais aussi quels sont les acteurs qui jouent un rôle par leur soutien, ceux dont on doit s'assurer de la neutralité et ceux qui ont un rôle à jouer pour faciliter son développement futur (mise à l'échelle, déploiement dans une autre région ou district) ?
2. Sur cette base-là, réfléchir à comment chaque acteur identifié peut aider à la mise en œuvre du monitoring comme source d'information, comme collecteur de données ou comme participant à l'analyse, à la prise de décision ou qui doit être destinataire de l'information ?
3. Les acteurs dont la contribution au monitoring est essentielle (ils peuvent être des fournisseurs de données importantes ou des soutiens politiques clés...) doivent être associés à tout ou partie de la conception du monitoring pour aider à l'élaboration d'un système pertinent et efficace, contribuer à la prise de décision ou être destinataires de l'information.

 **Exemple :** les travailleurs sociaux de l'association XXX peuvent collecter une information simple et systématique dans le cadre de la conduite de leurs activités. Le responsable de cette association XXX qui est régulièrement en contact avec les autorités locales peut ajouter un point systématique à l'ordre du jour des réunions mensuelles pour faire un bilan rapide sur le projet. Par ailleurs, le représentant du ministère des Affaires sociales qui devra porter la mise à l'échelle du projet devra être destinataire de l'information. Sur cet exemple, il peut être important d'associer le responsable de XXX à la conception du monitoring sur les axes dans lesquels il est engagé, de manière à s'assurer que la collecte des informations sera non seulement utile, mais également faisable. Par ailleurs, un temps de travail avec un représentant du ministère des Affaires sociales sera également nécessaire de manière à prendre en compte ses attentes pour garantir qu'il donnera du crédit aux résultats de ce monitoring.

Les différentes étapes de la conception du système de monitoring

Ces préalables réalisés ou vérifiés, il s'agit de rentrer dans la démarche de conception du système de monitoring qui peut être découpé en **5 étapes** :

1. Définir l'**objectif** du monitoring et son champ d'action
2. Identifier **vos** besoins en information, formuler les questions relatives à la performance
3. Définir les **données et les indicateurs nécessaires** pour répondre aux questions définies
4. Préciser les **modalités d'analyse, de partage et de communication** des informations recueillies avec notamment le **lien au pilotage**.
5. **Organiser le système** de suivi et ses ressources (RH, moyens matériels, budget).

3. DÉFINIR L'OBJECTIF DU MONITORING ET SON CHAMP D'ACTION.

Toutes les dimensions du projet ne feront pas l'objet de la même attention et tous les objectifs du monitoring n'auront pas la même importance selon les projets. Il est donc indispensable de préciser l'objectif et le champ d'action du monitoring pour chaque projet.

Questions à se poser : quelles sont les principales raisons pour lesquelles il convient de mettre en place un système de monitoring, pour Tdh et pour les autres acteurs clés ? Quel est son domaine d'application, son degré de précision et de complexité ?

Pour y répondre, plusieurs éléments doivent être examinés :

1/ Des éléments liés à l'ampleur du projet, aux engagements contractuels et aux moyens disponibles

- les **demandes d'ores et déjà définies par le/les bailleur(s) et le siège (indicateurs thématiques/programmes)** ;
- les **ressources humaines et le budget** disponibles pour le monitoring, en interne à Tdh et au sein des organisations partenaires.
- la **portée géographique** du projet – les niveaux de précision peuvent varier en fonction du contexte de chaque zone d'intervention du projet ou de la décision d'approfondir sur des zones témoin.
- l'**ampleur démographique** du projet - les niveaux de précision peuvent varier en fonction des catégories de « bénéficiaires » ou de la décision d'approfondir sur des groupes/acteurs témoins.

2/ Des éléments directement liés aux objectifs^{8b} du monitoring qui peuvent être priorisés :

"Aider au pilotage et au management du projet" constitue un objectif incontournable. **Pour les 3 objectifs complémentaires : toujours se demander quel est le besoin ? quelle peut être la plus-value pour le projet et ses suites éventuelles ?**

- « Documenter le projet » ? Pour quoi faire ?
 - alimenter un processus d'apprentissage interne ? une capitalisation ?
 - nourrir la communication sur le projet qui peut être un élément primordial pour son succès ?
 - alimenter une démarche de plaidoyer qui peut être un élément spécifique du projet actuel ou de son développement futur ?
- « Consolider la redevabilité du projet », envers les bailleurs (cf. ci-dessus) et envers les « bénéficiaires » ? Si ces derniers sont déjà fortement associés au projet, il ne sera pas nécessaire de mettre en place des démarches spécifiques pour le monitoring. Le contexte, le temps, la configuration du projet peuvent aussi conduire à relativiser cette dimension.
- « Contribuer à renforcer les compétences des acteurs impliqués » ?

Ce 1^{er} travail va permettre de cibler le monitoring et de définir son champ d'action. Il doit normalement être réalisé avec les acteurs clés du projet.

4. DÉFINIR VOS BESOINS EN INFORMATION, FORMULER LES QUESTIONS RELATIVES À LA PERFORMANCE : 1^{ER} PAS VERS LES INDICATEURS

Attention !! La méthodologie proposée dans les chapitres suivants (§ 4,5,6) peut vous être utile pour définir les indicateurs au moment de l'élaboration du cadre logique ou au moment de l'élaboration du plan de monitoring. Dans ce cas-là, **ce travail vous permettra de compléter, confirmer ou réviser, voire prioriser les indicateurs que vous aurez peut-être définis préalablement, au moment du cadre logique.** Les indicateurs peuvent faire partie de l'engagement contractuel avec le bailleur, le choix entre ces différentes postures se fera donc en fonction de votre **capacité de dialogue avec ce dernier**, dialogue qui gagne à s'appuyer sur des données solides.

La difficulté de définir des indicateurs sur la seule base du résultat attendu, qui décrit bien souvent une situation complexe, peut nous amener parfois à nous limiter à des indicateurs d'outputs, plus simples à définir, nous privant ainsi de l'information nécessaire pour apprécier le changement pour les bénéficiaires (outcome).

Le fait de d'abord formuler **les questions auxquelles le monitoring devra apporter des réponses et d'identifier ainsi vos besoins en information**, vous aidera à cibler votre recherche et à plus facilement définir les indicateurs utiles. Ces questions liées à vos besoins d'information interrogent la capacité du projet à atteindre le changement attendu, elles questionnent donc sa performance. Pour cela elles sont généralement qualifiées de **questions relatives à la performance.**

^{8b} Les objectifs du monitoring sont présentés en pages 10 et 11.

L'autre intérêt de s'appuyer sur la formulation de ces questions est de vous permettre d'analyser ensemble différents types d'indicateurs, en vous donnant la structure qui permet de les combiner.

Cette identification des questions sur lesquelles cibler le monitoring suit un processus itératif : le choix initial sera certainement revu en fonction de sa faisabilité et des arbitrages finaux qui garantiront que le monitoring correspond à la fois aux besoins et aux moyens du projet.

Si notre question cible des éléments peu pertinents, les signaux (indicateurs), analysés pour les apprécier pourront bien être considérés comme positifs. Cependant, nous aurons omis de porter notre regard sur des éléments-clés qui auraient pu nous renseigner sur un dysfonctionnement sans que nous ne nous soyons donnés les moyens de l'observer. Par exemple, un indicateur portant simplement sur le « nombre de travailleurs sociaux adéquatement formés pour la mise en œuvre d'un programme de protection de l'enfance » pourrait omettre la dimension du statut de ces professionnels au sein de l'organisation (âge, expérience) qui aura une influence importante sur leur degré de considération par leur hiérarchie et donc sur leur capacité de porter des changements au sein de l'institution.

Plusieurs exemples sont proposés pour illustrer le processus de définition des indicateurs. Reportez-vous à la pages 30 à 33.

Quels sont les besoins en information pour faire le suivi des outcomes ?

Le monitoring doit répondre à un double objectif : vérifier l'atteinte ou non des résultats attendus, mais également expliquer pourquoi il y a succès ou échec. En effet, ce n'est qu'en sachant pourquoi il se passe ou non quelque chose que vous serez en mesure de décider des mesures d'ajustements à engager.

Attention ! Certains changements (particulièrement en matière de connaissance, d'attitudes et de pratiques/comportements) sont difficiles à mesurer dans le cadre du suivi du projet, et nécessitent des délais plus longs pour que leur manifestation soit visible ainsi qu'une appréciation plus ciblée que seule permettra l'évaluation. Le monitoring se concentre donc sur les éléments qui peuvent montrer que les conditions de ce changement sont bien réunies pour qu'il puisse être effectif dans le futur.


Dans un certain nombre de projets, la formulation des résultats attendus résume des réalités complexes, constituées de plusieurs éléments interdépendants, et présente des situations qui, au mieux, pourront être observées seulement à la fin du projet.

Il s'agit donc d'identifier les éléments qui vont nous renseigner sur l'évolution de la situation et sur les probabilités que cette évolution soit bien la bonne voie pour atteindre le résultat attendu.

Trois angles d'analyse peuvent vous aider pour identifier ces éléments clés sur lesquels le monitoring devra apporter des réponses :

1. Caractériser l'évolution souhaitable de la situation vécue par les personnes et que vous souhaitez voir concerner un nombre plus grand d'individus.
2. Définir les conditions préalables au changement que vous souhaitez obtenir à la fin du projet. L'observation de l'existence de ces conditions préalables peut vous indiquer que le changement final attendu est dans la bonne voie.
3. Définir les différentes composantes du changement que vous devez observer pour vous assurer que le changement est bien effectif.

Selon le projet et le niveau de résultat considéré, ces différents éléments peuvent être combinés pour définir plusieurs informations nécessaires, qui pourront conduire à la définition de plusieurs indicateurs.

 Le résultat attendu Exemples	Quels sont les changements qui vont nous montrer que le résultat est en voie d'être atteint ?	Quelles sont les questions auxquelles le monitoring devra répondre ?
<p>1. Au moins 1.852 enfants dans les mines et carrières des 3 Zones (Ouaga, Zorgho et Dori) ont bénéficié d'une éducation de base de qualité.</p>	<p>Les évolutions attendues pour les personnes concernées : Les enfants travailleurs déscolarisés (filles et garçons) ont la possibilité de suivre l'école.</p> <p>Les résultats scolaires des élèves nouvellement intégrés (filles et garçons) progressent.</p>	<p>Combien d'enfants (F/G) travailleurs déscolarisés s'inscrivent à l'école ? Combien d'enfants (F/G) suivent des cours de manière régulière ? Combien (F/G) réussissent à terminer leur année scolaire ? Combien se réinscrivent l'année suivante ? Combien d'enfants (F/G) voient leur niveau scolaire progresser ?</p>
<p>2. Les associations communautaires appuyées par le projet identifient et réfèrent les enfants victimes d'exploitation, de traite ou de maltraitance (ETM) aux structures adéquates.</p>	<p>Les préalables au changement requis : Les membres des associations connaissent la problématique et la méthodologie de référencement. Les membres travaillent ensemble. Les associations sont reconnues par les populations comme des interlocuteurs crédibles pour une 1ère prise en charge des enfants victimes d'ETM. Les membres sont en capacité d'identifier et de référer correctement les enfants victimes d'ETM.</p>	<p>Les membres des associations sont – ils en capacité d'analyser conjointement les situations des enfants victimes d'ETM et de suivre la méthodologie liée à leur référencement ? Les enfants victimes d'ETM sont – ils progressivement orientés vers les associations ? Les référencement vers des services spécialisés sont-ils pertinents au regard de la situation des enfants ? Combien d'enfants sont perdus de vue après une 1ère rencontre avec les associations ?</p>
<p>3. La capacité des acteurs de l'Etat et de la société civile à travailler ensemble pour identifier et traiter les questions stratégiques en matière de protection de l'enfance s'est améliorée.</p>	<p>Les différentes composantes du changement nécessaires : Les représentants de l'Etat et de la société civile travaillent régulièrement ensemble à un haut niveau. Un partage des connaissances entre ces différents acteurs est organisé. Des documents de diagnostic ou de recommandations sont élaborés conjointement. Les documents ainsi élaborés sont diffusés auprès des acteurs responsables.</p>	<p>Qui participe de manière régulière aux réunions de niveau stratégique ? Comment évolue la participation des différents acteurs ? Des documents (diagnostic ou recommandations) sont-ils produits et validés par la diversité des acteurs ? Les questions clés de la protection de l'enfance dans le pays sont-elles traitées ? Ces documents font-ils l'objet de discussions et à quel niveau ?</p>

A ce stade du travail, l'enjeu n'est pas encore de définir de nouveaux indicateurs⁹, ce qui sera fait dans une deuxième étape. Il est cependant **utile d'avoir une 1ère réflexion sur notre capacité à recueillir des données permettant de répondre aux questions retenues** pour éviter de se concentrer sur des questions qui ne pourront recevoir de réponses.

⁹ Cf. paragraphe d'introduction au chapitre 4.

Quels sont les besoins en information pour le suivi des outputs.

Les outputs étant le résultat direct des activités du projet, il est plus simple d'identifier les questions à se poser. Si la plupart des projets organisent un suivi des outputs, ces données ne sont pas toujours mises en perspective avec les moyens comme avec les résultats attendus de niveau outcome. Ce suivi coordonné peut s'avérer lourd pour certains projets, il est donc, là aussi, important de prioriser.

Il paraît donc utile de **cibler les outputs que l'on considère comme stratégiques pour la réussite du projet ou ceux dont on pressent qu'ils sont plus difficiles à produire.**

Quels sont les besoins en information pour le suivi des activités et des moyens ?

L'information servant à la gestion des opérations du projet est aussi importante pour la qualité du projet que l'information sur les résultats. Un certain nombre d'éléments sont suivis dans le cadre de la gestion quotidienne de la délégation selon une organisation qui lui est propre :

- programmation et gestion des activités et des tâches,
- gestion financière, suivi budgétaire,
- gestion du personnel,
- gestion des installations, des équipements,
- gestion des contrats dans le cadre d'engagements contractuels...

Mais l'intégration de ces informations dans le monitoring et leur mise en perspective avec les informations sur l'atteinte des outputs et des outcomes est essentielle et peut demander du temps.

Là encore, cibler sur le **strict nécessaire** : les ressources plus délicates à maîtriser, les ressources non suivies habituellement par les agents responsables, les activités chronophages, complexes ou nouvelles, un partenariat difficile ou récent... **et organiser le travail de manière à partager aisément les données.**

Pour aider à l'analyse globale et identifier rapidement si les difficultés constatées au niveau de l'atteinte des résultats sont liées à des problèmes de RH, de financement ou de mise à disposition de matériel... ; vous pouvez utiliser **un moyen visuel** – feu rouge, orange ou vert, pour lesquels vous aurez préalablement défini une échelle de valeurs.

Quels sont les besoins en information pour le suivi du contexte ?

Vos besoins en information concernent **l'évolution des acteurs et de leurs interactions ainsi que des éléments politiques, économiques, sociaux, environnementaux géopolitiques...** qui peuvent également **influer sur le projet et/ou les différents acteurs associés.**

Certains de ces éléments ont pu être identifiés parmi les risques inscrits dans le cadre logique, mais le démarrage du projet et une réflexion parfois plus collective sur les conditions de réussite de ce dernier peuvent permettre d'affiner ces éléments. Par ailleurs, l'évolution du contexte ne génère pas seulement des **risques, mais également des opportunités** pour le projet **comme des facteurs d'influence à prendre en compte avant qu'ils ne deviennent des risques.**

Le suivi du contexte doit **combiner une approche centrée sur des éléments clés et une approche ouverte et plus générale pour éviter de passer à côté d'éléments qui n'auraient pas été anticipés.**

Le suivi du contexte peut s'appuyer sur les **connaissances formelles et informelles des acteurs impliqués dans le projet**, être approfondi lors de temps spécifiques, mais aussi nourri par des **intervenants extérieurs spécialisés** lorsque la complexité de la situation le demande (temps d'échanges annuel avec des universitaires, journalistes....).

Quels sont les besoins en information pour le suivi des questions transversales – genre, diversité ethnique et confessionnelle ?

Les questions de genre sont cruciales pour le projet. Pour être sûr que **les femmes/les petites filles participent et/ou bénéficient du projet au même titre que les hommes/garçons**, le système de suivi doit au minima différencier les données par sexe.

Dans certains pays, une attention particulière sera portée à la diversité sociale et culturelle, à la capacité de chacun quels que soient **la caste, le groupe ethnique d'appartenance ou la religion**, de participer et bénéficier de la même façon du projet. Collecte des données, études spécifiques ou dispositifs d'observation devront être organisés de manière à ce que ces questions soient prises en compte et analysées.

Quels sont les besoins en information pour le suivi des effets imprévus et garantir le do no harm ?

Il est bien sûr difficile de planifier le suivi d'effets qui ne sont pas attendus. Pour saisir les opportunités positives pour le projet, mais également pour **éviter que des nuisances liées au projet viennent peser sur certaines populations** (do no harm), il est important de **prévoir du temps pour une réflexion sur l'inattendu.**

La dimension environnementale ne doit pas être oubliée. Les effets négatifs des projets sur l'environnement sont en effet de mieux en mieux documentés et exigent une vigilance particulière de la part des acteurs pour être évités.

A l'occasion de réunions annuelles avec les acteurs du projet, les questions suivantes peuvent être abordées :

- Depuis notre dernière rencontre, qu'est-il arrivé que nous n'ayons pas prévu ?
- En quoi est-ce différent de ce que nous avions escompté ?
- Quelles sont les conséquences pour les populations, les acteurs publics ou les organisations de la société civile ? Quelles conséquences pour l'environnement ? Quels effets sur notre travail ?

Quels sont les besoins en information pour le suivi des hypothèses clés de la stratégie ?

Il peut également être utile de compléter l'ensemble de ce dispositif par un monitoring des hypothèses clés qui fondent la stratégie d'un projet. Celle-ci peut s'appuyer sur plusieurs hypothèses, il sera donc indispensable **d'identifier la ou les hypothèse(s) essentielle(s) pour éviter d'être débordé par les données.**

 Un exemple proposé par DFID¹⁰ montre **concrètement l'importance du monitoring de la ou des hypothèses clés pour certains projets :**

Traduction libre : *Pendant plusieurs années, la communauté internationale a fondé son intervention au Soudan du Sud sur l'hypothèse suivante : tout développement contribue à la prévention des conflits et à la consolidation de la paix. L'évaluation du programme a cependant conduit au constat suivant : « Les raisons de conflits violents sont fréquemment liées aux divisions ethniques, aux conflits liés au foncier et au bétail, et à la révolte de jeunes ; facteurs qui étaient dans de nombreux cas en dehors de l'influence des formes de soutien socio-économique délivrées par le projet ». Un monitoring concerté de la validité de l'hypothèse centrale du projet combiné au monitoring du projet et à une actualisation de l'analyse des conflits aurait pu améliorer la pertinence de l'aide et contribuer à créer plus d'impact positif sur la dynamique des conflits et le développement de la région.*

Il ne sera pas toujours utile de développer de nouveaux indicateurs ; il peut s'agir essentiellement de prioriser la/les hypothèse(s) à suivre et de réunir les questions relatives à la performance de cette/ces hypothèse(s) avec les indicateurs de résultat souvent déjà définis, de manière à structurer votre réflexion au cours de la mise en œuvre du projet et à vous aider à prendre les décisions éventuellement nécessaires.

5. HIÉRARCHISER, CHOISIR – « TROP D'INFORMATION TUE L'INFORMATION » –

Au regard des moyens disponibles à la fois pour le recueil des données, mais aussi pour leur traitement et leur analyse, des choix devront être réalisés.

En effet, le principal facteur d'échec d'un système de monitoring est sans doute le suivi d'un trop grand nombre d'indicateurs, la collecte d'un trop grand nombre de données. Il faut savoir se contenter d'un nombre limité d'indicateurs et d'informations, portant sur les points qu'il semble essentiel de suivre, auxquels on attache un enjeu fort.

Le cas échéant, il convient de revoir ses ambitions à la baisse en réduisant le nombre de questions de suivi précédemment définies.

Des questions utiles à se poser pour chaque information recherchée :

- Cette information est-elle indispensable pour améliorer les résultats et leur durabilité ? Pourquoi ?
- Qui a besoin de cette information, quand et pourquoi faire ?
- Est-ce que cette information n'est pas disponible ailleurs ?

¹⁰ Vanessa Corlazzoli and Jonathan White, *Change in Conflict, Security, and Justice Programmes - Part II: Using Theories of Change in Monitoring and Evaluation*. DFID: Department for International Development, 2013.

6. DÉFINIR LES DONNÉES ET LES INDICATEURS POUR RÉPONDRE À VOS BESOINS D'INFORMATION

Prendre en compte les enjeux liés aux méthodes de recueil de données

La définition des indicateurs va vous conduire à choisir des méthodes de recueil de données. Avant de choisir¹¹ les indicateurs, il faut donc avoir en tête les éléments suivants qui doivent être pris en compte dans le choix des méthodes¹² et peuvent vous amener à éventuellement revoir vos indicateurs.

- **Quelle est la nature des données à recueillir et leur niveau de détail ?**

Il est a priori toujours souhaitable d'avoir la plus grande précision possible, mais **le risque est ensuite de ne pas réussir à interpréter des résultats trop détaillés ou qui nécessitent pour être interprétés un savoir spécialisé dont vous ne disposez pas.**

Pour exemple, l'opinion détaillée de chacun des participants sur les différents aspects d'une formation n'est peut-être pas nécessaire et la synthèse de la diversité des opinions sur la variété des éléments abordés sera difficile et risquera d'être biaisée. Des focus group sur l'effectivité de la mise en pratique de cette formation seront peut-être davantage utiles au projet.

- Est-ce que des **données collectées par d'autres ne peuvent pas répondre à vos besoins d'information** ?

Il est possible que vous envisagiez préalablement un indicateur relativement proche, mais nécessitant une collecte de données spécifique, or l'utilisation de données fiables déjà disponibles peut s'avérer une stratégie gagnante, en termes de temps et de budget économisés comme de partenariat et de valorisation de l'organisation ayant réalisé ce travail. Bien sûr, la fiabilité des données doit être vérifiée et ces dernières doivent se rapporter à la population cible sur la période visée par le projet/programme.

- **L'équipe et/ou les partenaires ont-ils les compétences requises pour faire le recueil, le traitement et l'analyse des données envisagées ?**

- **Quelle est l'exactitude et la fiabilité de la méthode envisagée ?** L'exactitude se réfère au degré d'erreur possible lié au type de mesure et la fiabilité à la possibilité d'obtenir le même résultat à chaque fois que la mesure est refaite et ce quels que soient les moments ou les personnes qui font la mesure. Cette appréciation peut conduire à abandonner une méthode qui présente des risques de biais trop élevés ou à la combiner avec d'autres méthodes.

- **Les indicateurs définis vous permettent-ils de combinaison de méthodes complémentaires,** proposant notamment un bon équilibre entre méthodes quantitatives et qualitatives ; méthodes permettant des approches individuelles (questionnaire, entretien...) complétées par des approches collectives (focus group, analyse de PV de réunions, de documents...)?

Il s'agit de choisir les méthodes de manière à ce que celles-ci se complètent, réduisant les risques de biais et garantissant la triangulation. En d'autres termes, les points forts d'une méthode sélectionnée pallient (au moins en partie) les faiblesses d'une autre, et les différentes perspectives sur l'intervention sont prises en compte.

Les données quantitatives facilitent l'adoption d'un langage commun, permettent d'apprécier l'ampleur d'un phénomène et bénéficient souvent d'un a priori favorable de plus grande rigueur. **Les données qualitatives** permettent souvent de donner du sens aux données quantitatives, d'apprécier plus finement ce qui est en jeu (des manières de voir, des valeurs, des jeux de pouvoir ...), de comprendre ce qui est en train de se passer.

¹¹ Cf. Paragraphe d'introduction au chapitre 4

¹² Un document à venir présentera les objectifs, avantages, contraintes et modalités de mise en œuvre des principales méthodes de recueil de données.

- La méthode est-elle **appropriée au contexte** (culture, environnement) ?
Par exemple, dans un contexte où les femmes sont fortement discriminées, il sera important de prévoir des temps spécifiques pour qu'elles puissent s'exprimer librement, voire organiser plusieurs réunions pour qu'un climat de confiance, favorable à une expression libre, puisse s'instaurer.
- **La délégation et/ou les acteurs partenaires ont-ils les capacités financières requises pour mettre en place des moyens supplémentaires** de recueil, de traitement, d'analyse des données ? Le coût de la mise en œuvre de la méthode est-il compensé par les bénéfices attendus ?
- **Dans quelle mesure les méthodes envisagées vont-elles permettre d'associer les bénéficiaires au monitoring ?**
La nécessité, l'intérêt de choisir une/des méthode(s) participative(s), ne signifie pas d'utiliser les « bénéficiaires » comme des sources d'information, mais bien comme des co-utilisateurs de l'information.

Comment définir un indicateur ?

Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Les indicateurs sont les signes, que l'on peut mesurer ou observer, pour attester de l'existence d'un phénomène, d'un changement obtenu. Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs et peuvent requérir des méthodes qualitatives ou quantitatives pour la collecte et le traitement des données qui permettront de les renseigner.

L'OCDE définit l'indicateur comme un « Facteur ou **variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer ou d'informer des changements** liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur de développement ou la plus-value qu'il apporte ».

L'indicateur est **parfois considéré comme une valeur plutôt qu'une variable, c'est le cas lorsqu'une cible est définie**. Il est cependant préférable de s'appuyer sur des variables et d'intégrer la cible (« 500 enfants ou 50% des enfants... ») dans les informations relatives à l'indicateur (voir ci-après).

D'une manière plus générale, les indicateurs doivent être choisis au bon niveau de désagrégation. La désagrégation par genre est souvent indispensable !

Les indicateurs quantitatifs utilisent des nombres, expriment des quantités ou des montants. Les **indicateurs qualitatifs** utilisent des mots, des couleurs ou des symboles pour exprimer des attitudes ou des points de vue. Il est parfois nécessaire d'établir **des échelles d'appréciations** (ex. : faible, moyen, bon...) **en s'assurant que la signification des termes utilisés soit bien comprise** par tout le monde – enquêteurs, personnes interrogées, personne en charge du traitement...

Un indicateur indirect ou proxy informe de manière indirecte, voire approximative, sur une réalité très difficile à appréhender (ex. : nombre de ménages possédant une bicyclette pour renseigner sur un niveau de revenu).

Vérifier, a priori, la qualité des indicateurs

On parle bien souvent d'indicateurs SMART :

- Specific (spécifique) : spécifique à l'élément que l'on souhaite connaître, **l'indicateur ne constitue pas un signe commun à plusieurs éléments. On mesure une seule chose à la fois.**
- Measurable (mesurable) : les **données requises pour renseigner l'indicateur sont disponibles.**
- Achievable (réalisable) : **le phénomène que l'on souhaite observer est réalisable** au regard du projet et de ses conditions de mise en œuvre.
- Realistic (réaliste) : les données requises pour renseigner l'indicateur peuvent être obtenues moyennant **un budget et des efforts raisonnables et nécessitent des compétences existantes** ou mobilisables facilement (coût/disponibilité).
- Time-bound (situé dans le temps) : **la période** à laquelle ce phénomène peut être observé est définie.

La réflexion préalable au choix d'un indicateur doit également prendre en compte d'autres éléments :

- **Un indicateur doit être représentatif**, il couvre alors l'aspect ou les aspects les plus importants du résultat que l'on souhaite suivre. Il est très souvent **nécessaire d'associer plusieurs indicateurs et c'est leur interprétation conjointe qui permettra d'apprécier l'atteinte du résultat.**
- **Un indicateur doit être fiable** : mesuré avec des méthodes rigoureuses, sur un échantillon cohérent lorsqu'un échantillonnage est nécessaire. Le recueil des données, leur traitement ou leur analyse doit parfois s'appuyer sur une expertise scientifique.
- **Précis.** Lorsque le libellé de l'indicateur utilise un adjectif, il doit être défini avec précision pour éviter des interprétations différentes selon les acteurs. Attention aux formulations de type : « réalisé avec succès », « effectivement appliqué », population « à risques », un plan d'action « participatif »...
- **Clarté de l'interprétation**, les informations nécessaires pour l'interprétation des données recueillies peuvent être réunies (indicateur suffisant ou combinaison pertinente entre les indicateurs choisis).

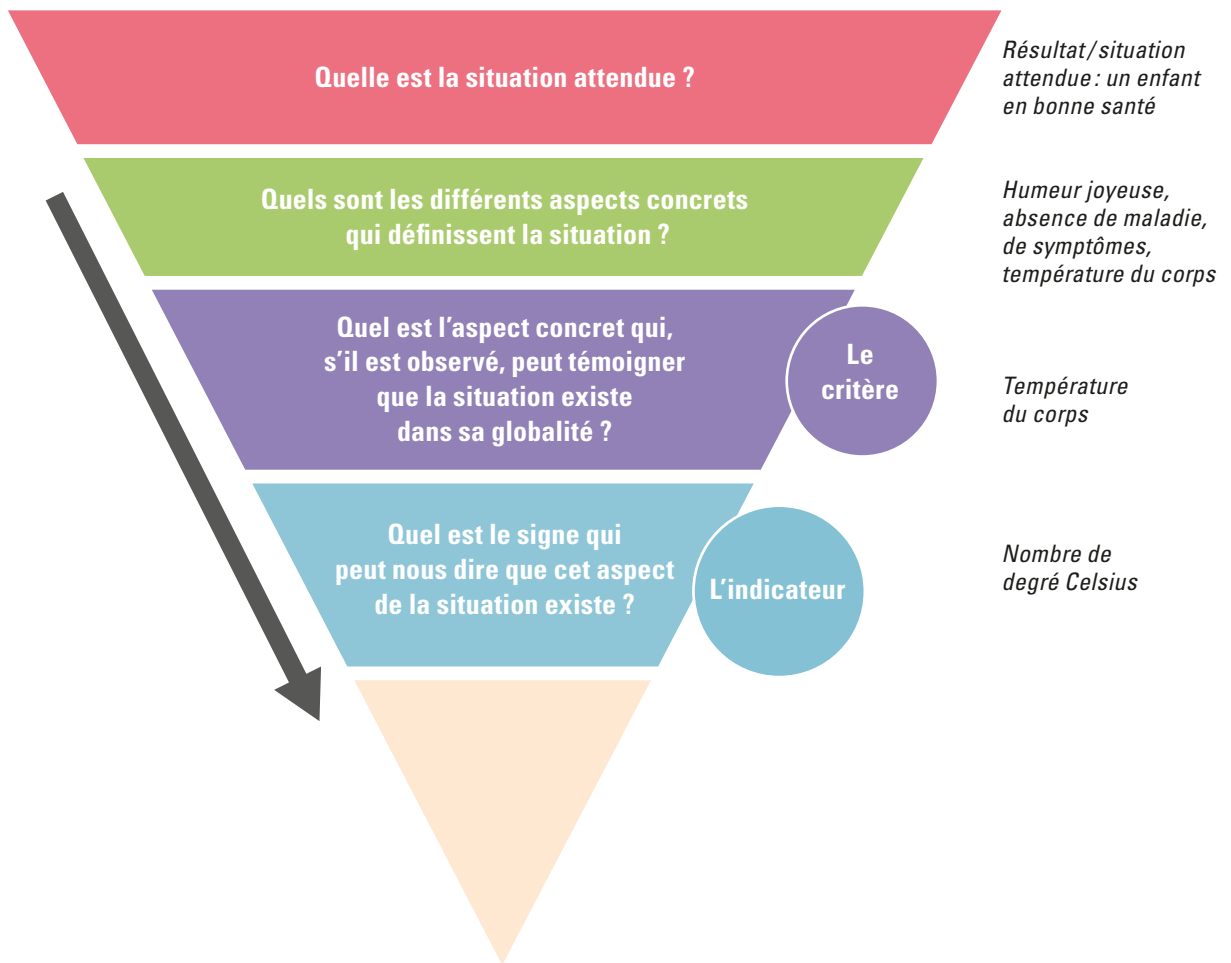
Comment définir un indicateur ?

La formulation de questions relatives à la performance vous a normalement conduit à mieux cibler les informations dont vous avez besoin.

Lorsque les phénomènes que l'on cherche à observer sont complexes, il reste parfois difficile de définir un indicateur, même sur la base du périmètre redéfini par la/les question(s) relatives à la performance que vous avez formulée(s). **Il peut être dans ce cas utile de définir au préalable un critère qui vous permettra de cibler encore un peu plus votre recherche.** Cf. exemples p : 30 et suivantes.

Qu'est-ce qu'un critère ? Un critère précise l'**angle de vue** que nous allons retenir pour vérifier que le phénomène que l'on souhaite pouvoir observer (processus, action, changement pour les « bénéficiaires ») a bien lieu. Il définit **l'aspect sur lequel va porter notre jugement pour considérer que le phénomène que l'on souhaite observer existe bien.**

Définir des indicateurs, en utilisant un critère



Exemples du processus de définition d'indicateurs de résultats (outcomes)

1^{er} type d'exemple : des changements préalables doivent intervenir pour que le changement final ait une chance d'être observé. Les questions vont chercher à vérifier la réalité de ces changements.

Résultats	Questions relatives à la performance	Critères si nécessaire	Indicateurs	Méthode et source
RF2: Les communautés des sites et des villages environnants sont mobilisées pour lutter contre le phénomène des pires formes de travail des enfants ¹³	Le sujet des pires formes de travail des enfants (Worst Forms of Child Labour – WFCL) est – il un sujet de discussion parmi les populations concernées ?	Des prises de paroles sur le sujet par un nombre croissant de populations dans les réunions organisées par Tdh et ses partenaires. Les médias locaux s'intéressent au sujet.	Evolution du nombre de participants qui prennent la parole dans les réunions organisées. Nombre de fois où le sujet est abordé dans chacun des médias locaux.	Comptage par les animateurs des réunions sur la base d'une grille adaptée. Revue de presse hebdomadaire Bilan mensuel avec la radio locale.
	La question des WFCL est-elle reprise par des représentants de la population – autorités administratives, leaders sociaux, leaders religieux ?	Sujet mis à l'agenda des réunions des instances administratives. Sujet repris dans les prêches. Leaders sociaux informés.	Nombre de séances qui abordent les questions liées aux WFCL pour chaque autorité communale. Nombre de prêches abordant le sujet des WFCL. Connaissance du sujet par les leaders sociaux.	PV des séances. Enquête semestrielle auprès des leaders religieux. Enquête semestrielle auprès des leaders sociaux.
	Les services concernés par les problématiques liées au WFCL (écoles, centre de santé, travailleurs sociaux...) ont-ils été contactés par les populations ?	Pas nécessaire de passer par un critère	Nombre de personnes ayant pris contact avec les services concernés (école, services sociaux, services de santé).	Question intégrée aux registres des services sociaux et de santé. Entretien mensuel auprès des directeurs d'école.
	Des actions spécifiques ont – elles été mises en place par les populations et/ou ses représentants/interlocuteurs politiques, administratifs, sociaux ?	Pas nécessaire de passer par un critère	Nombre d'actions mises en œuvre en dehors du projet. Nombre moyen de personnes investies dans chaque action.	Réunion mensuelle avec les acteurs clés de chaque ville.

¹³ Ce résultat est bien sûr extrait d'un projet plus complet qui permet de travailler à la durabilité de cette mobilisation et de s'assurer de ses effets positifs pour les enfants concernés.

2^e type d'exemples : Les questions cherchent à vérifier que les différentes dimensions du changement attendu sont bien en place.

Résultats	Questions relatives à la performance	Critères si nécessaire	Indicateurs	Méthode et source
RI.2: 13 commissions de protection améliorent leur capacité de réponse à l'Exploitation, Traite, Maltraitance (ETM) ¹⁴	Les membres des commissions travaillent – ils ensemble ?	Les membres se réunissent régulièrement.	Une assistance régulière des membres aux réunions des commissions	PV des réunions des commissions
	Les commissions sont – elles en capacité d'identifier et d'orienter les enfants en situation de ETM ?	Les membres ont une bonne compréhension des problématiques ETM et de leur rôle. Des enfants vulnérables ou victimes d'ETM et/ou de mobilité précoce sont signalés aux professionnels compétents.	Le rôle de la commission sur les problématiques ETM et Mobilité est compris par les membres. Nombre d'enfants orientés par la commission aux professionnels concernés. Pertinence des orientations.	PV des réunions des membres. Registre des commissions. Analyse d'un échantillon des dossiers individuels.
Les commissions et/ou leurs membres sont-ils suffisamment reconnus par les populations pour être sollicités en cas de besoin ?	Des initiatives sont développées pour aider à la connaissance du rôle des commissions. Des contacts sont pris avec les commissions par les familles, leur entourage, des enfants ou des professionnels en contact avec les enfants.	Des initiatives sont développées pour aider à la connaissance du rôle des commissions. Des contacts sont pris avec les commissions par les familles, leur entourage, des enfants ou des professionnels en contact avec les enfants.	Nombre et qualité des initiatives mises en place par les commissions	Réunions avec les acteurs locaux.
			Nombre de participants aux initiatives. Nombre de cas traités par chaque commission / nombre d'enfants référés aux commissions.	Registre des commissions et PV des réunions.

¹⁴ L'acronyme ETM a été créé pour les besoins de communication de ce projet.

Résultats	Questions relatives à la performance	Critères si nécessaire	Indicateurs	Méthode et source
La couverture des soins essentiels de la mère et du nouveau-né au niveau des structures sanitaires et dans la communauté est efficace (disponibilité, accessibilité, acceptabilité et qualité)	Les structures sanitaires sont-elles en capacité d'offrir des services de qualité pour le suivi des femmes enceintes et des nouveaux ?	Soins prénatals Accouchement Soins postnatals	% de femmes enceintes ayant fait au moins 1 consultation prénatale % d'accouchements réalisés en milieu hospitalier % d'accouchements réalisés par du personnel qualifié % des mères et nouveau-nés ayant bénéficié d'une consultation postnatale dans les 48 heures	Données de routine Enquête
	Quelle est la qualité des services au niveau des SONUB et des SONUC ?	Ressources humaines Intrants Services	% de femmes enceintes ayant reçu les soins essentiels durant la grossesse ¹⁵ % de femmes ayant reçu un utéro-tonique après l'accouchement % de nouveau-nés ayant reçu chacun des quatre éléments des soins essentiels aux nouveau-nés ¹⁶ % de districts offrant des SONUB et des SONUC 24/7	Données de routine Enquête

SONUB : Soins obstétricaux néonataux d'urgence de base

SONUC : Soins obstétricaux néonataux complets

¹⁵ Anthropométrie, prise de la pression artérielle, supplémentation en Fer acide folique, au moins deux doses antitétaniques, déparasitage, conseils sur les signes de danger, l'allaitement et préparation d'un plan d'accouchement.

¹⁶ Séchage immédiat, contact peau à peau, clampage tardif du cordon et initiation à l'allaitement dans la première heure.

3^e type d'exemple : Le changement attendu concerne l'évolution du nombre de personnes concernées par une situation qu'il s'agit de caractériser. Les questions portent sur les différentes dimensions de la situation :

Résultats	Questions relatives à la performance	Critères si nécessaire	Indicateurs	Méthode et source
RF 2. Fin 2016, 2500 enfants en situation difficile (dont 1600 nouveaux cas) identifiés à Zakpota, Bohicon et Abeokuta voient leur condition améliorée ¹⁷	Les enfants déscolarisés parviennent –ils à s'inscrire dans une participation régulière à l'école ?	Acte de naissance et inscription à l'école Progrès relatifs aux savoirs fondamentaux	Nombre d'enfants inscrits à l'école Nombre d'enfants ciblés par le projet sachant lire et écrire et maîtrisant les bases du calcul. Pourcentage d'enfants ciblés qui, de l'avis de leurs enseignants, ont amélioré leurs résultats scolaires	Registre scolaire Résultats de fin d'année Enquête fin d'année
	L'amélioration des conditions de travail des enfants leur permet-elle de sortir des pires formes de travail ?	Sites dangereux Tâches dangereuses	Nombre d'enfants retirés des sites dangereux Nombre d'enfants retirés des tâches dangereuses	Observation sur les sites, enquête auprès des enfants Observation sur les sites, enquête auprès des enfants
Les enfants ayant accès à des espaces sociaux (loisirs récréatifs, sportifs, échanges débats) ont-ils bénéficié d'une amélioration de leur bien-être ? ¹⁸	Bien-être subjectif Confiance dans l'avenir	Nombre d'enfants ayant amélioré leur bien-être subjectif Nombre d'enfants capables de se projeter dans l'avenir	Echelle de satisfaction de vie (ESV) Echelle d'affects positifs et négatifs Interview basée sur l'autoportrait de l'enfant Instruments de suivi individuel Conversations avec l'enfant (dessins)	

¹⁷ Cette amélioration concerne les problématiques principales dont souffrent les enfants des sites considérés.

¹⁸ Cf. Travailler avec des enfants et leur environnement, document de référence psychosocial, Maria Bray et Sabine Rakotomalala, Tsh, 2012.

Définir conjointement les informations relatives aux indicateurs

Le travail de définition de ces informations, relatives aux indicateurs, peut parfois conduire à réviser la formulation de l'indicateur s'il s'avère insuffisamment précis, incapable de faire consensus ou requérant des moyens ou des compétences non disponibles dans le cadre du projet. Nous sommes là aussi dans un processus itératif.

Lorsqu'elle est pertinente, l'utilisation d'indicateurs standards (ex. : SPHERE, ODD) garantit une définition consensuelle et une mesure fiable avec des méthodes qui ont fait leur preuve.

Les éléments suivants doivent être définis :

- **les termes utilisés dans le libellé des indicateurs.** La définition de l'indicateur doit associer les acteurs concernés par le monitoring pour s'assurer que ces termes sont compris de la même façon par tous.
- **les sources** auxquelles on se référera pour collecter les données. Elles doivent être fiables, accessibles et exploitables selon un budget et avec des compétences requises dont la délégation et/ou ses partenaires disposent.
- **Les unités** considérées - %, nombre...
- **L'échelle de valeurs définie pour un indicateur qualitatif.** Construire une échelle de valeurs demande une bonne connaissance du contexte et des acteurs interrogés, parfois un test préalable est nécessaire avant une validation définitive.
- **Les modes de calcul** retenus.
- **La valeur cible.** Elle n'est pas nécessaire pour tous les indicateurs. Elle dépend de la situation initiale, du contexte. Sa définition s'appuie sur l'analyse de situation et/ou l'étude de référence réalisée ainsi que sur l'expertise et l'expérience de Tdh et des différents acteurs quant à leur capacité d'action et d'influence.
- **La valeur de référence.** Pour certains indicateurs, une connaissance précise de la situation initiale est indispensable pour apprécier l'évolution de la situation. Cf. ci-dessous.
- **La périodicité de collecte de données.** Elle indique la fréquence de collecte (mensuelle, trimestrielle, annuelle, etc.).
- **L'organisation du travail.** La répartition des tâches et des responsabilités, à chacune des étapes de la collecte, du traitement et de l'analyse des données, doit être définie.

Définir la valeur de référence

Certaines informations peuvent être dégagées de l'analyse de situation, mais la précision de l'indicateur (un des éléments de sa qualité) peut nécessiter une connaissance ciblée sur un aspect particulier qui n'a pas été analysé de manière aussi détaillée lors de l'analyse de situation.

Quelques points de repère pour élaborer ces informations de références :

- ✓ Limiter la collecte de données strictement à ce qui est utile pour comparer les différentes situations sur l'aspect qui a été défini.
- ✓ Se poser les questions suivantes :
 - Quelles sont les informations déjà disponibles ?
 - Quelles sont les sources qui peuvent être mobilisées ?
 - Quelle est la méthode à la fois pertinente et réaliste au regard des moyens et des compétences disponibles ?
 - Qui sera chargé de la collecte, du traitement et de l'analyse des données et avec quel planning ?

Rester réaliste. L'information de référence ne sera peut-être pas parfaite.

Lorsque l'enquête s'avère trop coûteuse ou complexe à mettre en œuvre, il est possible de s'appuyer sur la situation actuelle et de s'en remettre à la mémoire, à l'appréciation des personnes interrogées, pour apprécier les changements dans le temps. La conduite d'entretiens individuels ou l'animation de discussions de groupes devront alors être vigilantes pour aider une expression objective et complète par les différents groupes concernés.

Une matrice des indicateurs peut aider à définir de manière systématique ces informations et à communiquer ensuite les éléments clés aux personnes en charge.

Résultats attendus Aux différents niveaux du projet	Question relative à la performance	Indicateurs retenus	Définition de l'indicateur	Sources des données nécessaires	Méthode de collecte	Fréquence de la collecte	Mode de calcul	Valeur de référence	Valeur cible			Répartition des tâches		
									n+1	n+2	n+3	collecte	traitement	analyse

Petite checklist pour une dernière vérification de la qualité des indicateurs :

	Oui	Non
Des indicateurs ont été définis pour l'objectif, les résultats finaux et intermédiaires comme pour les activités et les moyens indispensables pour le projet.		
Aucun indicateur ne peut être considéré comme un output ou une activité.		
Tous les indicateurs identifiés sont SMART		
Les sources et les méthodes de collecte et de traitement des données ont été identifiées		
Les valeurs de références et les valeurs cibles ont été définies lorsqu'elles sont nécessaires.		
La répartition des tâches et des responsabilités pour la collecte, le traitement et l'analyse des données est clairement définie.		
Il est possible de renseigner les indicateurs à un coût raisonnable (compétences, moyens).		

Il est ensuite nécessaire de définir et d'organiser :

- **l'enregistrement des données en identifiant le support adapté** (fiches, tableaux, mobiles...),
- **le processus de vérification de la qualité des données,**
- **la protection** des données et leur **stockage,**
- parfois **le traitement** des données lorsque cela implique un savoir et/ou une technologie spécifique,
- les **1^{ères} analyses** des données.

Ces questions seront développées dans le document à venir « collecte, traitement, analyse de données quantitatives et qualitatives ».

7. PARTAGER L'INFORMATION POUR QU'ELLE SOIT UTILE

Utiliser les informations pour prendre les bonnes décisions et tirer des enseignements de l'action

Ce travail est essentiel. Les données du monitoring ne sont utiles que si elles sont utilisées par les acteurs qui agissent dans le cadre du projet.

La capacité du projet à atteindre les résultats attendus ne pourra se faire que si les acteurs impliqués améliorent leur action, ce qu'ils ne pourront faire qu'en réfléchissant sur les informations, en prévoyant du temps pour la réflexion, pour en tirer des leçons et prendre les décisions nécessaires. On parle parfois de réflexion critique pour décrire ce processus. Il est ensuite important de vérifier que les décisions prises ont bien été mises en œuvre.

Cette réflexion critique poursuit donc les objectifs suivants :

1. Interpréter les informations, les enrichir, les analyser conjointement avec les acteurs concernés,
2. Apprécier, avec les acteurs concernés, ce que cette analyse implique pour la stratégie et les actions du projet,
3. Prendre les décisions nécessaires et s'assurer que ces décisions soient mises en œuvre,
4. Dégager les enseignements pour le projet et/ou pour d'autres projets dans le pays, voire ailleurs.
5. Communiquer pour partager les informations, les décisions prises sur cette base, les leçons apprises.

Identifier les acteurs à associer à la réflexion critique et à tenir informés

Il est peut-être utile de s'assurer que les acteurs à associer à cette réflexion critique et à informer ont bien été identifiés au départ. Une matrice peut aider à l'identification des acteurs concernés par les 3 principaux objectifs. Une priorisation peut faciliter les arbitrages: priorité élevée, moyenne, faible.

Quels sont les acteurs à associer ?	Enrichir l'interprétation des résultats du monitoring sur les aspects suivants:				Apprécier les conséquences pour le projet		Informer des résultats	
	Ressources	Actions/activités	Résultats	contexte	Sur le plan stratégique	Sur le plan opérationnel	En amont des décisions	Après les décisions
Direction du service XX		<i>faible</i>	<i>moyenne</i>	<i>élevé</i>	<i>élevé</i>	<i>faible</i>		
Équipe secteur A								
Equipe centre Y	<i>faible</i>	<i>élevé</i>	<i>moyenne</i>			<i>élevé</i>		
Bailleurs							<i>élevé</i>	<i>élevé</i>
....								

Encourager la réflexion critique

L'investissement de l'équipe Tdh et des acteurs clés dans une réflexion critique sur le projet peut être freiné par plusieurs facteurs : relations hiérarchiques et jeux de pouvoir internes à Tdh, relation asymétrique entre Tdh qui détient les moyens financiers et les acteurs qui souhaitent en bénéficier, pression des bailleurs et du siège pour aller de l'avant, confort de ne pas remettre en cause ce qui a été décidé, obstacles culturels et/ou sociaux (risque de perdre la face en reconnaissant une erreur ou en ne sachant pas répondre à une question, hiérarchies rigides, rapports de dépendance clientéliste...).

Il est important d'avoir conscience de ces obstacles et de mettre en place des démarches pour les dépasser :

- **Partager l'information en s'assurant qu'elle peut être facilement comprise par tous.**
- **Valoriser la réflexion critique en interne, et favoriser des approches similaires chez les partenaires :**
 - Favoriser les temps formels et informels d'échanges au sein de l'équipe,
 - Demander régulièrement l'avis de l'équipe sur les actions menées,
 - Valoriser les apports des partenaires et des « bénéficiaires » et favoriser les échanges réguliers pour créer un climat de confiance (visites terrain, temps formels et informels d'échanges, temps festifs...)
 - Relativiser l'erreur et valoriser l'apprentissage,
 - Inclure dans les profils de postes et les évaluations la capacité à faire des bilans critiques des activités menées et des propositions pour leur amélioration.
- **Organiser des formations pour les chefs d'équipes, chefs de projet, à la facilitation de réunions.**
- **Rendre les réunions plus propices à la réflexion critique :**
 - Des ordres du jour définis à l'avance,
 - Des temps d'échanges qui permettent de faire le bilan (+/-) de ce qui s'est passé d'important, de comprendre les raisons, d'identifier des solutions.
 - Inciter à l'expression de points de vue différents sur les questions abordées et toujours se demander si un point de vue n'a pas été oublié. Valoriser les dispositifs ouverts de production d'idées.
 - Ouvrir sur une possible remise en cause des schémas établis en favorisant une prise de distance par des méthodes créatives, la projection sur le long terme.
 - Des invités externes pour faire évoluer les manières de voir.
 - Des conclusions qui permettent de présenter clairement la décision prise, les modalités de mise en œuvre, rôles et responsabilités et les éventuelles modalités de suivis.

La construction de cette culture d'ouverture et d'échanges, qui donne une place à l'erreur pour une amélioration continue de l'action, dépasse les enjeux spécifiques du monitoring et fait utilement partie des modes de management.

Organiser la réflexion critique

La réflexion critique et la communication doivent être prévues dès la conception du système de suivi, organisées et planifiées de manière à prévoir les moments et les moyens permettant de partager les informations, de prendre le temps de la réflexion et d'en tirer les leçons.

L'enjeu est d'intégrer ces temps d'information et d'échange le plus possible dans les modalités de fonctionnement du projet - réunions de l'équipe projet, réunions Tdh, réunions avec les partenaires, gouvernance du projet (comité de pilotage et comité technique si c'est le cas), de manière à alléger au maximum le dispositif d'ensemble, mais également à nourrir les prises de décisions (petites et grandes) sur la base du monitoring. Une grande partie de ces temps sont formels, mais il est également important d'exploiter les moments informels de discussion. Des temps spécifiques doivent aussi être organisés.

L'organisation et les moyens doivent être définis :

- **Indiquer clairement qui fait quoi et quand** pour que l'information soit disponible en temps voulu, que les échanges soient consignés et que cette information soit elle-même transmise.
- **Intégrer dans l'organisation et l'animation des réunions « ordinaires »** du projet des temps consacrés au monitoring pour partager les informations et éventuellement prendre les mesures nécessaires. Les questions clés sont les suivantes :
 - « que se passe-t-il ? »
 - « pourquoi ? »
 - « quelles sont les conséquences pour le projet ? »
 - « que doit-on faire maintenant ? »
- **Prévoir un budget pour les partenaires lorsque le budget du déplacement (trajet, repas)** n'est pas pris en charge par leur organisation (c'est aussi souvent le cas pour les institutions étatiques).
- **Planifier les ateliers « extraordinaires », trimestriel ou semestriel (bilans opérationnels) ou annuel (bilan stratégique)** selon les besoins et le niveau de ce qui est travaillé – gestion quotidienne, management opérationnel, stratégie.
- **Organiser et outiller la communication** : quel support, pour quel type d'acteur, quand. Veillez à ce que le message soit clair pour son destinataire, que les méthodes d'animation soient adaptées aux différents publics, que les lieux investis pour les réunions permettent à chacun de se sentir à l'aise.

La communication des résultats, afin de les finaliser avec les acteurs impliqués puis pour les transmettre dans leur forme définitive, est un enjeu essentiel. N'hésitez pas à investir pour réaliser des produits efficaces comme pour favoriser la communication entre les acteurs du projet !

Consolider les enseignements tirés de l'expérience

Le processus de monitoring permet d'identifier des éléments qui peuvent être considérés comme **des enseignements issus de l'expérience** du projet et qu'il est nécessaire de consigner et de partager parce qu'ils peuvent être utiles à d'autres acteurs du projet, en interne comme en externe, voire au-delà.

Si l'on veut que la réflexion critique soit dynamique, tournée vers l'apprentissage plutôt que vers le contrôle, il est important de faire de l'identification des enseignements **une activité régulière, qui sera ensuite prolongée et approfondie par des temps spécifiques, annuels ou bisannuels. Ces temps spécifiques permettront, si besoin, d'approfondir ces éléments en formalisant par exemple une synthèse des enseignements clés; voire d'engager un véritable travail de capitalisation.**

En effet, si ces éléments peuvent apporter une valeur ajoutée à l'ensemble de l'organisation, ils pourront faire l'objet d'un processus de capitalisation plus fouillé permettant de décrire ses étapes plus finement afin de permettre la reproduction du processus ayant conduit aux résultats.

Communiquer et établir des rapports

Deux types d'information doivent être communiqués :

- les données et informations recueillies pour que les acteurs clés puissent en prendre connaissance, les enrichir, en apprécier les conséquences pour le projet et prendre les décisions utiles.
- les résultats de cette réflexion critique et des décisions qui ont été prises. Ces conclusions finales peuvent répondre à des besoins de redevabilité, de plaidoyer ou à des fins de négociations.

Plusieurs publics sont concernés : les partenaires du projet responsables et agents de terrain, l'équipe Tdh, les partenaires institutionnels qui soutiennent le projet ou que l'on souhaiterait les voir soutenir, le siège, les bailleurs. Veiller à ce que **le message soit clair et adapté** aux différents publics.

Ce que l'on attend du destinataire doit être analysé : partage d'information pour réflexion critique ; prise de décision ; aide financière, appui politique, engagement dans l'action.

Le **format** de communication doit être défini : texte court/long, technique/général, visuel symbolique, graphiques, cartes, vidéos ou photos.

Les **fréquences** de communication doivent être définies et organisées, en cohérence avec les échéances obligatoires (bailleurs, siège).

Une bonne stratégie de communication, comme le renforcement des compétences de l'équipe dans ce domaine, peuvent être des investissements rentables pour consolider les alliances autour du projet.

8. ORGANISER LE SYSTÈME DE MONITORING

Au démarrage du projet, **la structure adéquate pour mettre en œuvre le monitoring doit être réfléchi**, en fonction de l'ampleur du projet et des objectifs du monitoring. Deux options :

- **Une personne dédiée**¹⁹ (**plein temps ou temps partiel**) auprès du coordonnateur de programmes ou du Chef de délégation (pour les petites délégations). L'enjeu est de favoriser la transversalité. Selon la taille de la délégation et la complexité des projets et des programmes, des relais auprès des chefs de projet devront être envisagés. Cette/ces personnes doivent bien sûr être associées dès le début de l'élaboration du plan de monitoring. Des appuis externes peuvent venir en appui en fonction de l'expertise requise.
- **Un appui extérieur peut être envisagé** pour des **projets complexes** et/ou lorsque les enjeux des résultats du monitoring peuvent être particulièrement stratégiques **voire lorsqu'un prochain transfert du projet à l'Etat ou à une structure privée est envisagé**.

Organiser le système de suivi implique de planifier les éléments suivants :

- **Le calendrier** des tâches à réaliser, des réunions « ordinaires » dont un temps sera consacré au monitoring, des réunions « extraordinaires » (atelier de suivi opérationnel – trimestriel ou semestriel ; atelier stratégique – annuel)...
- **Les personnes : les tâches et les responsabilités** doivent être réparties en fonction des compétences disponibles, les recrutements éventuels doivent être évalués comme les formations à organiser si besoin.
- **Le coût. Attention de ne pas prévoir un dispositif trop coûteux y compris en temps de travail... rester modeste à défaut de prendre le risque de voir le dispositif échouer !**
 - Investissement en temps de travail – recueil, traitement, analyse de données, mais également temps de participation aux différentes réunions, temps d'animation...
 - Investissement financier – salaires, budget partenaires, équipements, ressources externes, supports de communication, organisation d'évènements...
- **Prévoir une enveloppe pour faire face à des demandes de collecte ou d'analyse complémentaire.** L'IFAD conseille de prévoir 10% du budget du monitoring pour des compléments nécessaires et non anticipés.

¹⁹ Une fiche de poste type sera travaillée avec le Département RH et complètera ce paragraphe. Certaines délégations réfléchissent à l'intégration du Monitoring Officer dans un département en charge d'un appui plus large aux équipes et aux partenaires pour la gestion de projet, réalisation d'analyse de situation, suivi en continu du contexte, redevabilité... Le Mali a ainsi créé en mars 2015 un Département Qualité & Suivi.

L'ensemble de ces éléments touchant à l'organisation du Monitoring et à son intégration éventuelle dans un service plus large (profil de poste, matrice de rôles et de responsabilité, positionnement au sein de l'organisation...) fera l'objet d'une note spécifique à venir.

9. LE PLAN DE MONITORING

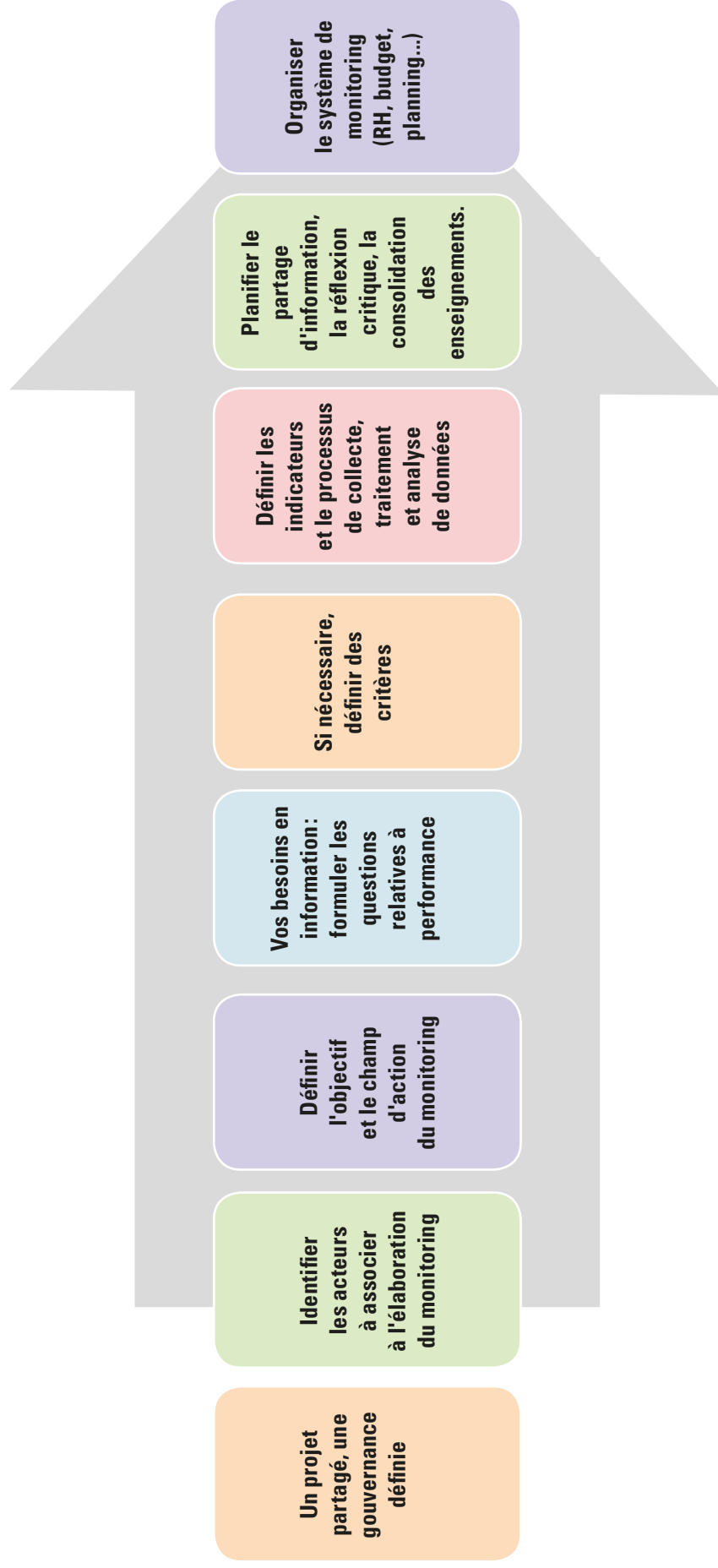
Les informations qui définissent l'objectif, le champ d'intervention, les informations requises, les indicateurs et données nécessaires, les méthodes et les outils ainsi que l'organisation et les moyens..., sont ensuite consignées dans un document généralement appelé un plan de monitoring.

Si cette démarche associe des acteurs locaux, il sera peut-être nécessaire de le traduire dans la langue nationale ou locale.

Contenu indicatif d'un plan de monitoring – d'après le document proposé par l'IFAD

Thèmes – principaux chapitres	Description
Objectif et champ d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Rappel des grandes lignes du projet • Les objectifs et justification du monitoring • L'approche privilégiée pour le monitoring: la participation des différents acteurs, méthodes quantitatives/qualitatives, approche individuelle et collective, les temps forts de travail...
Les questions relatives à la performance aux différents niveaux, indicateurs, sources d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Définition précise des besoins d'informations à tous les niveaux de la hiérarchie des objectifs et de l'ensemble des questions sur lesquelles portera le monitoring. • Définition précise des données, des indicateurs, des méthodes, des sources, de l'organisation du travail sur: <ul style="list-style-type: none"> - ressources/activités/outputs - suivi de la gestion du projet - résultats finaux et intermédiaires/outcome, hypothèses - suivi de la stratégie du projet.
Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de la collecte des données et de la synthèse de l'information: <ul style="list-style-type: none"> - Pour chaque produit d'information attendu: qui, quoi, quand, où - Stockage, gestion des données. - Calendrier de la production des informations, qui, quoi, quand, pour qui, pour servir à quoi • Rapports et compte-rendu, moyens informels, type de rapports – formats et périodicité en fonction de l'objet et du destinataire.
Mise en place des moyens et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du système d'information: <ul style="list-style-type: none"> - Collaborations nécessaires entre diverses institutions et acteurs concernés - Existence ou non d'une unité en charge du suivi, sa place au sein de la structure du projet • Besoins en matière de ressources humaines: <ul style="list-style-type: none"> - Effectifs, capacités et responsabilités du personnel du projet et des acteurs associés - Mesures incitatives - Besoins en matière de formation • Ressources nécessaires: <ul style="list-style-type: none"> - Matériel, assistance technique.
Budget	5 % du budget du projet est un montant souvent proposé.
Annexes	<ul style="list-style-type: none"> - Matrices du cadre logique initiale et révisée - Listes et description des indicateurs...

Petite synthèse : un préalable et 7 étapes !



Annexes.



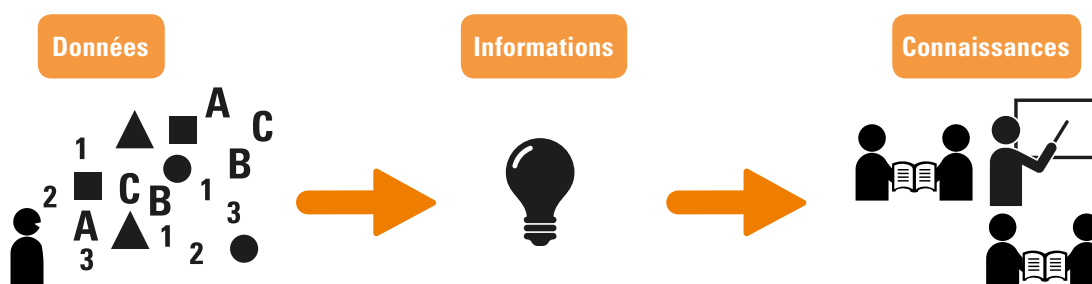
NE LAISSEZ PAS LE SUIVI ET
L'ÉVALUATION MINER LE PROGRAMME
QU'ILS SONT CENSÉS FAIRE AVANCER!

GLOSSAIRE

Une donnée est le résultat direct d'une mesure. Elle peut être collectée par un outil de supervision, par une personne ou être déjà présente dans une base de données. Une donnée seule ne permet pas de prendre une décision sur une action à lancer.

Une information est une donnée à laquelle un sens et une interprétation ont été attribués. Une information permet à un responsable opérationnel de prendre une décision (d'échelle locale ou à petite échelle) sur une action à mener.

La connaissance est le résultat d'une réflexion sur les informations analysées en se basant sur : des expériences, idées, valeurs, les avis et sur une/des expertises. La connaissance permet de confronter les informations au contexte afin d'avoir une meilleure connaissance et une interprétation élargie des phénomènes mis en lumière par ces informations.



Le pilotage a pour rôle de définir des orientations pour atteindre des objectifs, faciliter le déploiement du projet, s'assurer que le projet est en bonne voie pour atteindre les résultats attendus et procéder aux arbitrages nécessaires (révision de la stratégie et/ou de la programmation opérationnelle, budget, calendrier, ...) pour que ces résultats soient effectivement atteints. Dans des projets complexes, le pilotage s'appuie généralement sur un **comité de pilotage** qui réunit les acteurs clés du projet, capables de rendre les arbitrages nécessaires à la conduite du projet (allocations de ressources ou de budget, révision du périmètre du projet, révision des délais, etc.). Pour prendre les décisions, ce comité se base essentiellement sur les résultats du monitoring, sur la concertation avec les partenaires clés et sur les constats et propositions des acteurs impliqués dans la gestion opérationnelle.

Gestion opérationnelle : conception, révision, coordination de la programmation de toutes les opérations du projet, de leur planification, de la gestion et du suivi des ressources humaines, matérielles et financières. Cette gestion opérationnelle peut s'appuyer sur un **comité technique** qui réunit les acteurs clés impliqués dans la mise en oeuvre du projet. Ce comité technique rend compte au comité de pilotage.

Différents types de données

- **Les données secondaires** : ce sont les informations et les données recueillies, parfois traitées et analysées par d'autres organisations. Leur utilisation représente une économie de temps et de moyens, à condition qu'elles soient fiables (vérifier sources, méthodologie). Il est parfois possible de récupérer des données brutes (non traitées) qui pourront être travaillées selon les besoins du monitoring du projet. La recherche de ces données doit notamment interroger les capacités nationales avec une question associée : les systèmes nationaux peuvent-ils être utilisés ou renforcés ? Dans la perspective d'une action durable, le renforcement des systèmes d'observation nationaux est une condition qui peut être importante.

- **Données qualitatives** : elles s'appuient sur des mots pour mesurer et expliquer. Elles peuvent être peu structurées et/ou informelles (impressions des équipes de terrain, recueil ponctuel des points de vue exprimés par les membres de l'équipe, par des acteurs partenaires, par les personnes « bénéficiaires »...), ce qui n'enlève rien à l'intérêt de leur recensement et de leur analyse. Elles peuvent également être structurées sur la base de méthodes d'entretiens, de questionnaires, d'observation, d'animation de focus groups ou de réunions. Codées, elles peuvent être traduites sous forme de données quantitatives.
- **Données quantitatives** : Les données quantitatives s'appuient sur des nombres pour mesurer et expliquer (pourcentages, ratios, moyennes, etc.).
- **Les informations de références** – baseline. Pour certains indicateurs, une connaissance précise de la situation initiale est indispensable pour apprécier l'évolution de la situation.

Plusieurs types de méthodes²⁰ peuvent être mobilisés pour recueillir des données. Noter qu'elles peuvent être associées les unes aux autres :

- **Mesure directe, en lien avec l'activité menée** dans le cadre du projet. Les données sont enregistrées au fur et à mesure du déroulement de l'activité, leur recueil fait partie des tâches à réaliser. Le support de leur recueil peut être varié : registre papier, support électronique (tablette, téléphone mobile). Leur traitement peut ensuite varier selon la complexité des phénomènes observés et les modes de calcul nécessaire (ratio, pourcentage, moyenne...).
- **Recueil et confrontation des points de vue** : focus group, réunions spécifiques ou prévues dans le déroulement du projet... qui pourront éventuellement mobiliser divers supports de discussion : photos, vidéos, dessins, jeux... Ces réunions peuvent être intégrées dans le déroulement du projet ou être spécifiques à ce monitoring. Leur animation comme la mobilisation de support varié demandent cependant des compétences et des savoir-faire spécifiques.
- **Observation directe** : l'observation peut également s'inscrire dans le quotidien du travail des agents mobilisés dans le projet comme faire l'objet d'une organisation spécifique pour le monitoring. L'observation s'appuie cependant sur une préparation et des supports ad hoc qui vont permettre de cibler ce qui doit être observé et de le consigner de manière à pouvoir traiter ces données et à les interpréter ensuite.
- **Entretiens semi-directifs** : une série de questions sont préparées en amont de manière à guider l'entretien, à cibler les questions clés, à s'assurer que les mêmes questions sont posées aux différentes personnes concernées. Une partie de l'entretien est libre, des questions ouvertes (la réponse ne peut être oui ou non) sont prévues de manière à aborder des aspects du projet qui sortent du cadre tel qu'il a été pensé par les promoteurs du projet, voire des effets non prévus du projet.
- **Enquête par questionnaires** : les enquêtes par questionnaire permettent de recueillir des données auprès d'un grand nombre de personnes. Les questions peuvent être fermées : oui, non ou choix laissé entre plusieurs propositions, ce qui facilite un traitement quantitatif des réponses. Elles peuvent également être ouvertes et nécessiteront un travail d'encodage des données. Les catégories sont créées a posteriori en fonction des réponses données par les répondants.
- **Etudes spécifiques** : selon les besoins du monitoring, des études spécifiques peuvent être menées sur un aspect du projet, sur un groupe de population de manière à analyser en profondeur un résultat, l'appréhension par une population spécifique d'une dimension du projet, une analyse plus précise sur des cas ou situation particulière (étude de cas, monographie). Généralement confiées à des consultants disposant des compétences nécessaires.

²⁰ Cf. Publication prochaine d'un document qui détaillera les méthodes et les outils de collecte et de traitement de données quantitatives et qualitatives.

- **Analyse coût / avantage** : cette étude des coûts et des avantages d'une action ou d'un axe du projet peut permettre au démarrage d'un projet de mieux utiliser les ressources ou de réorienter des activités sur la base d'informations précises, lorsqu'une dérive budgétaire a été constatée. Cette analyse demande une expertise spécifique.
- **Cartographie** : Les méthodes de cartographie permettent de présenter dans l'espace des données qui peuvent relever de différents domaines – social, économique, sanitaire, politique..., et à des échelles différentes – un quartier, un village, une ville, une région... La cartographie utilise des conventions de représentations qui doivent être partagées. Quelle que soit la richesse de sens que peut porter une carte, elle peut rarement être dissociée du commentaire qui en est fait par ceux qui l'ont réalisée ou par ceux qui sont concernés par ce qu'elle montre. Les cartes peuvent être réalisées par des matériaux rudimentaires – sable, bouts de bois, papier/crayons... ou utiliser des supports numériques sophistiqués (tel que les Systèmes d'information géographique) et mettre en forme différents types de données – recueillis par des participants lors d'un atelier, données issues d'un système national de statistique, données recueillies par des contributeurs qui s'inscrivent dans des communautés virtuelles...
- **Changements significatifs** : il s'agit d'une approche participative et qualitative qui se fonde sur des «histoires significatives de changements», changements que des personnes connaissent en raison du projet. Parmi ces histoires, des groupes de personnes à différents niveaux de la hiérarchie du projet choisissent les plus significatives et argumentent leur choix. Cette méthode d'évaluation alternative cherche à mettre en évidence les particularités et les divergences de points de vue plutôt qu'à synthétiser les informations.
- **Analyse relationnelle**. Comprendre l'évolution des relations entre des acteurs ou entre des éléments du projet, des organisations, des groupes de populations, ou de tout type de composante dont les interactions jouent un rôle déterminant dans le projet... constitue une question essentielle pour la compréhension de l'avancée d'un projet. Plusieurs méthodes peuvent aider à rendre compte de ces interactions et de leurs évolutions et aider à les analyser.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

IFAD. Guide pratique de suivi et évaluation des projets, pour une gestion orientée sur l'impact, 2009. http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/

Ce guide est constitué de 8 modules, il a fortement inspiré la rédaction du présent guide méthodologique.

Gret. Le suivi-évaluation pour piloter, apprendre et rendre compte, Coopérer aujourd'hui n°72, 2011. <http://www.gret.org/publication/le-suivi-evaluation-pour-piloter-apprendre-et-rendre-compte-quelques-reperes-pour-concevoir-et-ameliorer-les-dispositifs-de-suivi-evaluation-des-actions-de-developpement/>

IFRC. Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, 2011. <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/Monitoring-and-Evaluation-guide-FR.pdf>

F3E. Concevoir et mettre en œuvre le suivi-évaluation des projets eau et assainissement, 2011.

DFID. Practical Approaches to Theories of Change in Conflict, Security, and Justice Programmes Part II: Using Theories of Change in Monitoring and Evaluation, 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/304614/Practical-approaches-theories-change-conflict-security-justice-prog-part2.pdf

Search for common ground. Designing for results. Integrating Monitoring And Evaluation In Conflict Transformation Programs, 2006. <https://www.sfcg.org/Documents/manualpart1.pdf>

Search for common ground. Emerging practices in Design, Monitoring, and Evaluation for education for peacebuilding programming, 2015. <http://learningforpeace.unicef.org/wp-content/uploads/2015/11/Emerging-Practice-Guide.pdf>

On the right track? A brief review of monitoring and evaluation in the humanitarian sector. Saul Guerrero, Sophie Woodhead, Marieke Hounjet, 2015. <http://www.alnap.org/resource/8211>

Impressum.

Auteur: Nathalie Lauriac

Groupe de travail Monitoring: Anna Lazar, Bruno Pascual, Catherine Halle, Fabienne Dubey, Fabrice Cregut, Doris Mugrditchian, Manuel Gysler, Frederic Moine.

Personnes consultées: Maria Bray, Karine Buisset, Sendrine Constant, Diallo Daddé, Guillaume Deflaux, Yannick Deville, Véronique Henry, Antoine Lissorgue, David Naville, Mohamed Sarr, Mirela Shuteriqi, Jason Squire, Sonia Panzani.

Relecture finale: Marco Cordero, Ibrahima Diallo, Manuel Gysler, Pierre Philippe.

Mise en page: Letizia Locher

Illustrations: Julie Smith et Bill Crooks que nous remercions très chaleureusement pour la qualité de leurs illustrations et pour la cession de leurs droits à titre gratuit.

Merci aussi à la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ainsi qu'à INTRAC et Tearfund pour nous avoir autorisés à utiliser ces illustrations.

Version: Document disponible en français, en espagnol et en anglais.

Ce document a été approuvé par le Comité de Direction de Tdh en janvier 2016.

© 2016, Terre des hommes – aide à l'enfance



Bilal@tdh.ch

Favoriser la réflexion critique!

