3. Qu'est-ce que le suivi et l'évaluation?

Dans cette section, nous allons nous atteler à un travail peut-être ennuyeux mais très nécessaire, à savoir: définir notre terminologie. Pratiquement toutes les institutions, tous les chercheurs et toutes les organisations ont leur propre définition de ce qu'il faut entendre par suivi, de ce qu'il faut entendre par évaluation, de l'endroit où doit être tracée la ligne de démarcation entre les deux et de ce que sont les divers types d'évaluation (les types les plus communs dont vous avez peut-être entendu parler sont l'évaluation des procédés, l'évaluation des résultats et l'évaluation des coûts). Dans cette section, nous allons examiner ces questions et proposer des définitions de travail. Veuillez bien noter que les définitions proposées ci-après sont celles que nous avons jugées utiles et que nous employons dans notre travail. Elles ne sont en aucun cas censées être la seule façon dont ces expressions sont définies. Aussi est-il relativement plus important pour vous de vous familiariser avec les concepts plutôt qu'avec les expressions proprement dites, de manière à pouvoir les reconnaître lorsque vous aurez à faire face au jargon sauvage du suivi et de l'évaluation.

Quelle est la différence?

Idées fondamentales

- Suivre signifie garder trace de ce que vous faites pendant que vous le faites de manière à pouvoir prendre des mesures correctives si besoin est.

- Évaluer signifie déterminer si vous avez produit sur votre population cible l'effet que vous avez dit pouvoir produire après avoir fini d'exécuter les activités.
- Cette distinction n'est pas absolument catégorique, et une bonne évaluation devra reposer sur un bon suivi.

Imaginez que vous faites la cuisine. Pendant que vous préparez un plat, il se peut que vous consultiez à nouveau le livre de recettes pour vous assurer que vous suivez correctement la recette, et vous goûterez le plat pour vous assurer qu'il est cuit ou qu'il est bien assaisonné. Il se peut également que vous demandiez à quelqu'un d'autre de goûter et de vous donner son avis. C'est ce que vous faites normalement pendant que vous faites la cuisine afin que le plat que vous préparez soit aussi goûteux que possible. Vous surveillez votre cuisine. Votre suivi peut affecter ce que sera le résultat final.

Lorsque vous servez le plat à votre famille ou à vos amis, ils auront certainement quelque chose à dire et, sauf si un excès de politesse les en empêche, si le plat n'est pas très bon, ils vous le diront. Ils évaluent votre cuisine. Il est trop tard pour que l'évaluation ait un effet sur le plat que vous avez servi, mais elle vous permettra améliorer votre cuisine à l'avenir.

Cette analogie montre que le suivi consiste à déterminer comment votre activité avance pendant qu'elle est exécutée. C'est quelque chose qui fait partie de l'activité elle-même. Le suivi avance parallèlement et contribue à faire en sorte que l'activité soit menée à bien. L'évaluation intervient à la fin de l'activité, alors qu'il est trop tard pour qu'elle puisse produire un effet sur le résultat final, mais elle peut être utile pour les activités futures. L'évaluation permet également de porter une appréciation sur l'effet de vos activités: vos amis ont-ils été satisfaits du repas que vous leur avez servi? La situation de votre groupe cible a-t-elle changé à la suite de vos activités? L'encadré ci-dessous vous donnera un exemple dans le contexte de la prévention de l'abus de drogues.

Le suivi et l'évaluation — les différences

Le projet "L'avenir est à vous" a organisé, à l'intention des jeunes de la localité, des activités intéressantes et passionnantes, notamment pour les aider à échapper à la drogue.

Les responsables du projet ont suivi ce qu'ils faisaient de la manière suivante:

a) *En organisant après chaque session une brève réunion des moniteurs et de l'équipe de volontaires pour discuter de ce qui s'était bien passé et de ce qu'il fallait modifier;*

b) *En chargeant, à l'occasion, un membre de l'équipe de jouer le rôle d'observateur, lorsqu'il en avait le temps, et de discuter ensuite de ce qu'il avait constaté lors de la réunion de l'équipe;*

c) *En demandant au chef d'équipe de remplir après chaque session un bref formulaire décrivant combien de jeunes avaient participé aux activités et quelles étaient les activités qui avaient été réalisées et indiquant toutes autres questions importantes, en particulier celles qui avaient été soulevées lors de la réunion de l'équipe;*

d) *En veillant à ce que le chef d'équipe organise périodiquement des réunions d'encadrement avec le responsable immédiat des activités pour discuter et noter les questions soulevées lors des réunions.*

Chaque mois, des réunions de l'équipe étaient organisées pour discuter du travail accompli. Un procès-verbal détaillé de ces réunions a été tenu de sorte que les responsables des activités puissent s'y référer.

Les responsables du projet ont évalué ce qu'ils faisaient de la manière suivante:

a) *En demandant aux jeunes participants de remplir un questionnaire pour indiquer si les activités leur avaient plu et si certaines d'entre elles pourraient être améliorées, et pour répondre à un certain nombre de questions en rapport avec la drogue, par exemple pour savoir combien de leurs amis se droguaient régulièrement;*

b) *En interrogeant les adultes de la localité pour déterminer les effets que les activités entreprises avaient eus sur cette dernière;*

c) *En organisant, à la fin de chaque série d'activités, une réunion spéciale de l'équipe pour passer en revue le déroulement des activités et pour comparer les résultats obtenus et les objectifs visés.*

Si cette distinction n'est pas totalement tranchée, c'est pour plusieurs raisons. Prenons le cas de l'évaluation des procédés. Comme le suivi, l'évaluation des procédés tend à examiner les choses qui se sont passées, c'est-à-dire les processus, à savoir la façon dont les activités ont été réalisées. La différence entre le suivi et l'évaluation des procédés est qu'habituellement le suivi intervient pendant que l'activité est exécutée, tandis que, généralement, l'évaluation des procédés intervient à la fin. Quoi qu'il en soit, une bonne évaluation doit être fondée sur un bon suivi. L'évaluation porte sur les effets des activités. Cependant, pour savoir pourquoi les effets de votre projet ont été ce qu'ils ont été, il vous faudra néanmoins savoir ce qui s'est passé pendant la réalisation de vos activités et comment celles-ci ont été exécutées. Si les effets ont été positifs, cela sera utile aussi pour pouvoir reproduire les activités.

Différents types d'évaluation

Idées fondamentales

- L'évaluation des procédés tend à porter une appréciation sur ce que le projet a réalisé et comment. Elle peut être utilisée pour déterminer dans quelle mesure l'exécution d'un projet a été fidèle au plan d'action établi. Elle ressemble au suivi, mais intervient à la fin d'un projet (comme une évaluation).
- Lorsque nous parlons d'évaluation (n'oubliez pas que cela est seulement notre définition du travail), ce que nous avons véritablement à l'esprit, c'est l'évaluation des résultats, c'est-à-dire l'évaluation qui tend à déterminer les effets d'un projet.

- Une évaluation des résultats doit normalement comporter un élément d'évaluation des procédés et une évaluation de référence (ce qui n'est pas la même chose qu'une évaluation des besoins).
- Les évaluations des coûts sont très difficiles. Cependant, il n'est pas trop difficile d'analyser en gros ce que coûte votre programme, ce qui peut être utile à des fins de plaidoyer.

Évaluation des procédés

Nous avons déjà parlé de l'évaluation des procédés. L'évaluation des procédés décrit ce que le projet a permis de réaliser et comment. Elle tend à déterminer si le projet a été exécuté comme prévu. Il ne s'agit pas d'essayer de mesurer les résultats, mais plutôt de voir dans quelle mesure le programme a été exécuté fidèlement par rapport au plan établi. Autrement dit, l'évaluation des procédés a pour but de contrôler si un projet a, du point de vue des procédés, été exécuté comme il avait été dit qu'il le serait.

L'évaluation des procédés est utile pour faire le bilan de la réalisation d'un projet du point de vue de l'exécution. Elle est particulièrement utile lorsque vous cherchez à évaluer un projet qui reproduit, dans les mêmes conditions, un autre projet qui a déjà fait ses preuves. Si vous avez suivi exactement l'enchaînement des activités, vous pouvez dire, sans guère de crainte de vous tromper, que votre projet a également été efficace. Vous pouvez montrer que vous avez suivi l'enchaînement des activités en procédant à une évaluation des procédés. Cependant, il vous faut être prudent. Même une approche qui a fait ses preuves peut ne pas donner de résultat dans un contexte différent du contexte initial. C'est pourquoi une évaluation des effets de votre projet (ou une évaluation des résultats, comme vous le verrez plus loin) est toujours utile.

Exemple d'évaluation des procédés

Le Groupe de prévention de l'abus de drogues a décidé de créer un club de jeunes pour organiser des activités et éviter ainsi l'oisiveté des jeunes. Le groupe a demandé à un de ses membres de réaliser une évaluation des procédés. L'intéressée, après s'être reportée au procès-verbal de la réunion, à laquelle le groupe avait décidé de créer le club, a constaté que le plan prévoyait non seulement d'organiser les activités qui sont habituellement celles d'un club de jeunes, mais aussi d'organiser avec les participants des discussions structurées et des débats à bâtons rompus au sujet de la drogue. Elle a alors observé les activités du club et parlé avec les jeunes mais aussi avec des membres du groupe qui avait organisé le club. Apparemment, rien ne permettait de penser qu'il y ait eu une discussion concernant la drogue. Dans son rapport, elle a souligné que les activités du club n'étaient pas tout à fait conformes au plan établi.

Cet exemple est fictif mais fondé sur la réalité.

Un audit est un type spécial d'évaluation des procédés. Il s'agit essentiellement d'une méthode d'assurance qualité qui a pour but d'examiner si les mesures adoptées et les procédures appliquées correspondent aux directives et normes établies. Cela présuppose l'existence de ces directives et normes. Par exemple, vous avez sans doute entendu parler d'un audit financier. Cette opération a pour but de déterminer qu'une organisation suit les procédures établies dans ses opérations financières, et l'audit est habituellement réalisé par des professionnels spécialement qualifiés. L'audit peut néanmoins porter sur n'importe quelle activité ou procédure. Voir l'exemple ci-dessous.

Exemple d'audit

Nous voulions nous assurer que notre projet était conforme aux normes du bailleur de fonds. Nous avons réalisé un audit en nous fondant sur les directives de ce dernier. Nous avons découvert que nous ne suivions pas les pratiques appropriées en matière de sécurité: les normes du bailleur de fonds stipulaient qu'un agent formé aux premiers secours devait être en service à tout moment, mais tel n'avait pas été le cas pour notre projet. Aussi avons-nous fait le nécessaire pour que nos agents reçoivent une formation aux premiers secours.

Cet exemple est fictif mais fondé sur la réalité.

Évaluation des résultats

L'évaluation des résultats essaie de découvrir quel a été l'effet des travaux accomplis sur le groupe cible. Lorsque nous parlons d'évaluation, nous pensons généralement à l'évaluation des résultats. Si vous vous reportez aux exemples donnés à propos des différences entre le suivi et l'évaluation, vous verrez sans doute ce que nous voulons dire. Voici un autre exemple d'évaluation des résultats. Un travail novateur qui n'a jamais été accompli précédemment aura davantage besoin d'une évaluation des résultats qu'un travail qui a déjà fait ses preuves. Pour d'innombrables raisons, il n'est pas aisé d'évaluer les effets des activités de prévention, et nous reviendrons de manière plus détaillée sur ces raisons et sur ce qu'il convient de faire pour y remédier dans la section suivante. L'exemple ci-après fait apparaître à la fois un élément très positif et une sérieuse défaillance. Pouvez-vous les identifier?

Exemple d'évaluation des résultats

Le Groupe pour la prévention de l'abus de drogues voulait déterminer si le travail qu'il avait accompli avait en réalité fait une différence. Quelques membres du groupe ont suggéré de demander aux jeunes avec lesquels ils avaient travaillé ce qu'ils pensaient des activités. D'autres ont fait observer que des avis ne suffisaient pas: il s'agissait de savoir si les jeunes auraient moins de chances d'utiliser de la drogue. D'autres encore ont fait observer que les questions à poser devraient être beaucoup plus larges: il ne s'agissait pas seulement d'évaluer l'usage des drogues, mais aussi de savoir quelle était l'idée que les jeunes se faisaient d'eux-mêmes, si leurs relations avec leur famille

étaient meilleures, si leurs perspectives dans la vie s'étaient améliorées depuis qu'ils avaient trouvé un travail, entrepris des études, etc. Certains résultats seraient "intentionnels" mais d'autres pas. Certains de ces résultats non intentionnels seraient positifs, mais d'autres risquaient de ne pas l'être autant. À l'issue de la discussion, chacun a reconnu que la mesure des résultats n'était pas simple.

Les membres du groupe ont décidé d'avoir recours à des mesures différentes provenant de sources différentes. Ils rassembleraient des informations parmi les jeunes eux-mêmes pour déterminer ce que ces derniers pensaient des activités, et des questions leur seraient également posées sur les effets éventuels que les activités avaient eus sur leur vie quotidienne. Ils interrogeraient également les volontaires participant au programme et les autres acteurs influents — parents, tuteurs, maîtres, employeurs — pour leur demander ce qu'ils pensaient de l'impact du programme sur les jeunes. En outre, comme ils souhaitaient savoir ce qu'avait été l'impact général, ils demanderaient aux habitants de la localité comment eux-mêmes avaient été affectés par les activités et poseraient des questions à certains partenaires locaux (églises, associations communautaires, etc.) pour leur demander ce qu'ils pensaient des résultats des activités.

Cet exemple est fictif mais fondé sur la réalité.

À notre avis, l'aspect le plus positif de cet exemple est la diversité de l'information que le groupe a décidé de rassembler auprès de sources diverses. Cette information leur permettrait en effet de bien comprendre ce qu'il s'était passé. Toutefois, une évaluation de référence faisait défaut. L'évaluation réalisée par le Groupe sera beaucoup moins utile en l'absence de renseignements sur ce qu'étaient les conditions de vie du groupe cible avant le début des activités. Il importe d'avoir un point de départ pour pouvoir mesurer les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des objectifs du projet. Sinon, il est difficile de répondre à la question: "Le projet a-t-il fait une différence?". Ce point de départ est une évaluation de référence. Celle-ci vous permettra de dire ce qu'est la situation au début ou avant le commencement de votre travail. Voici un exemple.

Exemple d'évaluation de référence

Jadranka a entrepris de mettre sur pied un nouveau projet pour aider les jeunes de l'école locale en les informant et en les conseillant. Les donateurs avaient fixé certains des objectifs devant être atteints, dont l'un était de faire connaître aux élèves l'existence du service local de prévention de l'abus de drogues. Avant de commencer son travail, elle a décidé de déterminer dans quelle mesure les jeunes connaissaient l'existence de ce service, et elle a pour cela établi un questionnaire qu'elle a distribué à un échantillon d'élèves. Elle a également posé des questions sur certains autres domaines dans lesquels des objectifs avaient été fixés, par exemple la connaissance des effets de divers types de substances. Un an plus tard, juste avant la rédaction de son rapport final, elle a répété l'enquête au moyen d'un questionnaire et comparé les résultats obtenus à ceux de l'évaluation de référence.

Cet exemple est fictif mais fondé sur la réalité.

Parfois, il est réalisé une évaluation des besoins avant le début d'un projet. Une évaluation des besoins se distingue d'une évaluation de référence, car il s'agit de déterminer la situation pour pouvoir décider quoi faire. Une évaluation des besoins identifie la nature du problème, les ressources qui existent déjà et les lacunes. Elle identifie quels sont les besoins qui pourraient ou devraient être satisfaits au moyen du projet. Elle doit toujours prendre en considération les résultats du suivi et de l'évaluation des projets précédents. Il se peut que certaines des informations rassemblées dans le contexte de l'évaluation des besoins puissent être utilisées comme référence; tel serait par exemple le cas du nombre de jeunes de tel ou tel âge qui usent de drogues, mais ce n'est pas toujours ainsi.

Quelque chose de très important se dégage de tout ce qui précède. Dans la mesure du possible, vous devez commencer à évaluer votre projet, c'est-à-dire réaliser une évaluation de référence, avant de mettre en route vos activités, et non après. Disons que vous décidez ce que votre projet fera (vos activités) et ce que seront son but ou ses objectifs (vos objectifs). Également, vous devrez avoir pris cette décision sur la base d'une évaluation des besoins. En tout cas, nous vous recommandons vivement de le faire*. Ensuite, avant de commencer l'exécution des projets, vous devrez rassembler des informations qui vous serviront de référence pour déterminer si vous avez atteint les objectifs que vous vouliez atteindre. Très probablement, vous constaterez que l'évaluation des besoins vous a déjà permis de rassembler une partie de cette information, mais que vous devrez en réunir plus pour pouvoir bien déterminer ce qu'est la situation de référence. Vous ne commencerez à exécuter les activités qu'après avoir collecté ces informations. Nous sommes conscients du fait que cela peut ne pas toujours être possible et que vous lirez peut-être ces lignes pendant l'exécution, ce qui vous conduira à vous demander: "Cela signifie-t-il que je ne peux pas évaluer mes activités du tout?". Non, ce n'est pas ce que cela veut dire. Nous discutons de certaines autres possibilités au chapitre 6, dans la section intitulée "Évaluation".

Toutefois, vous ne devez pas perdre de vue un autre point important. Une évaluation, y compris une évaluation de référence, vous permettra seulement de dire que la situation de votre groupe a changé. Pour pouvoir affirmer que ce changement est imputable à votre projet, vous devrez entreprendre des types plus concrets d'évaluation des résultats, comme expliqué dans l'encadré ci-dessous. À moins que vous ne soyez un chercheur spécialisé dans les sciences sociales, nous ne vous recommandons pas d'entreprendre une telle évaluation vous-même, mais plutôt de solliciter le concours d'un évaluateur expérimenté. Nous discuterons de cette question plus en profondeur dans le chapitre suivant. Nous discuterons également de la question de savoir comment, même si vous ne pouvez pas entreprendre ce type d'évaluation, vous pouvez néanmoins réaliser une auto-évaluation utile. Pour l'instant, il vous suffit de savoir que ces possibilités existent.

---

*Voir Organisation des Nations Unies, Office pour le contrôle des drogues et la prévention du crime, *Guide pour l'élaboration et l'amélioration de programmes participatifs de prévention de l'abus des drogues chez les jeunes* (publication des Nations Unies, numéro de vente: F.02.XI.10) (http://www.unodc.org/youthnet/pdf/ handbook.pdf); Organisation mondiale de la santé, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Workbook for Project Operators* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_workbook.pdf); et Organisation mondiale de la santé, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Facilitator Guide* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/iniative_activities_facilitator_guide.pdf).

Groupes témoins et conceptions quasi expérimentales et expérimentales

Même si vous pouvez comparer les résultats de votre évaluation une fois les activités exécutées et les résultats de votre "évaluation préexécution" (autre nom d'une évaluation de référence), vous ne pouvez pas affirmer que l'impact positif (faut-il espérer) que fait apparaître votre groupe cible est imputable à votre projet. Ce changement peut avoir été causé par un autre événement qui s'est produit entre-temps. Cet "autre événement" s'appelle une "variable intervenante". Si vous voulez prouver que ce changement est imputable à votre projet, vous devrez travailler sur deux groupes cibles qui sont aussi semblables que possible. L'un deux participera à votre projet et l'autre pas. Le groupe qui ne bénéficie pas de votre projet mais qui est semblable à votre groupe cible s'appelle un "groupe témoin". Vous allez alors comparer les résultats des évaluations pré et postexécution concernant votre groupe cible et ceux des évaluations pré et postexécution concernant le groupe témoin, l'idée étant que si le groupe témoin ne fait apparaître aucun changement, à la différence du groupe cible, vous pouvez affirmer sans crainte de vous tromper que le changement est dû à votre projet. Cette façon de réaliser une évaluation des résultats au moyen d'évaluation pré et postexécution concernant à la fois le groupe cible et le groupe témoin s'appelle une "conception quasi expérimentale". Elle est quasi expérimentale, car vous ne pouvez pas être certain que les groupes sont semblables à tous égards. Vous ne pouvez donc pas être totalement certain qu'il n'y a pas quelque chose, dans la façon dont vous avez choisi les groupes, qui a été à l'origine de l'impact constaté, plutôt que l'autre projet. Pour éviter ce risque de parti pris, vous aurez besoin d'une "conception expérimentale", méthode selon laquelle un échantillon représentatif est affecté au hasard soit au groupe cible, soit au groupe témoin.

Évaluation des coûts

L'évaluation des coûts (parfois appelée "analyse des coûts et des avantages") cherche à identifier les coûts et les avantages d'un programme et à les comparer à ceux d'autres formules. Il ne suffit pas qu'un programme soit économique s'il n'est pas efficace, pas plus qu'il ne suffit qu'un programme soit efficace s'il est plus onéreux qu'une autre formule qui l'est tout autant. Il n'est pas facile d'évaluer les coûts, car vous devez disposer d'informations solides sur les coûts et les effets de votre projet mais aussi d'autres projets. Ces autres projets devraient être suffisamment semblables, par leurs objectifs et leurs buts, pour permettre une comparaison. De plus, il est malaisé d'évaluer tous les coûts et tous les avantages d'un programme, dans la mesure où un grand nombre des coûts peuvent être dissimulés, où un grand nombre des avantages peuvent ne pas être évidents et où certains avantages peuvent être différents de ceux auxquels vous vous attendiez. Enfin, il peut être difficile aussi de rassembler des informations sur les coûts et les avantages d'autres programmes. À des fins de plaidoyer, toutefois, il peut être utile de calculer périodiquement ce que coûtent vos activités et de diviser ce chiffre par le nombre de bénéficiaires que vous avez atteints. Ce n'est pas une évaluation des coûts "réels" mais vous pourrez ainsi montrer le "faible coût" de la réalisation de vos objectifs, ce qui peut être précieux pour vos activités de plaidoyer.

Exemple d'évaluation des coûts

L'administration du club de jeunes créé par le Groupe pour la prévention de l'abus de drogues était très économique. Le club était dirigé par des volontaires et financé au moyen de collectes de fonds dans la rue et lors de manifestations spéciales. Mais l'argent était-il bien utilisé? Après tout, le groupe aurait pu dépenser son argent de bien d'autres façons. Le groupe a décidé de s'en assurer et a demandé à un collègue de quantifier les coûts et les avantages du service. Ce collègue a analysé les coûts de fonctionnement du club et les a comparés à d'autres formules semblables (un projet de sensibilisation et un projet d'accompagnement), et il est parvenu à la conclusion que les coûts du club de jeunes étaient relativement faibles par rapport au nombre de jeunes participants et qu'indépendamment de l'appui fourni directement à ces jeunes, c'était un bon moyen de recruter de nouveaux volontaires. En outre, le club jouissait du soutien de la communauté locale et avait créé un profil positif pour le Groupe pour la prévention de l'abus de drogues. Autre chose était de savoir si le club réalisait efficacement ses objectifs. Pour répondre à cette question, il fallait une étude plus approfondie.

Cet exemple est fictif mais fondé sur la réalité.