

Suivi et évaluation



des programmes de prévention de l'abus de drogues chez les jeunes



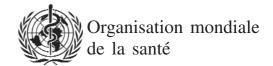






La présente publication est le fruit du projet conjoint ONUDC/OMS intitulé "Initiative mondiale sur la prévention primaire de l'abus des substances".





Office des Nations Unies contre la drogue et le crime Vienne

Suivi et évaluation

des programmes de prévention de l'abus de drogues chez les jeunes





Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. La reproduction et la diffusion de ce document sont autorisées aussi longtemps que ce n'est pas à des fins commerciales et que la source du document est indiquée.

PUBLICATION DES NATIONS UNIES Numméro de vente. F.06.XI.7 ISBN 92-1-248145-0

Table des matières matières

	Remerciements	٧
1.	Introduction	1
2.	Pourquoi le suivi et l'évaluation?	5
3.	Qu'est-ce que le suivi et l'évaluation?	9
	Quelle est la différence?	9
	Différents types d'évaluation	11
4.	Que faut-il suivre et évaluer?	19
	Suivi	19
	Évaluation de la mesure dans laquelle vous avez atteint votre objectif, à savoir prévenir l'abus de drogues	22
	Évaluation de la mesure dans laquelle vous avez atteint vos objectifs concernant les éléments de risque et de protection	24
	Suivi et évaluation des effets involontaires	28
5.	Qui doit s'occuper du suivi et de l'évaluation?	31
	Implication du personnel	32
	Implication des jeunes volontaires et des participants	34
	Implication d'autres parties prenantes	35
	Implication d'un évaluateur de l'extérieur	37
6.	Un cadre pour planifier le suivi et l'évaluation	39
	Suivi, évaluation et planification des projets	40
	Planification de votre suivi et de votre évaluation	44
	Suivi, évaluation et exécution du projet	48
	Évaluation	49
	Suivi, évaluation et nouveaux cycles de projet	51

7. Collecte de l'information	53
Observations générales	53
Collecte de l'information destinée au suivi	57
Collecte de l'information aux fins de l'évaluation	59
Échantillonnage	61
8. Analyse des données et utilisation des informations rassemblées	63
Analyse	63
Rapport	69
Utilisez les résultats!	73
Références en ligne	75
Annexe. Nos partenaires de par le monde	77
Réunion mondiale 30 juin-4 juillet 2003, Vienne	77
Réunion régionale pour l'Afrique australe 10-12 novembre 2003, Bagamoyo, République-Unie de Tanzanie	78
Réunion aux Philippines 22-25 octobre 2003, Buyong, Mactan, Cebu	79
Réunion en Thaïlande 29 septembre-1 ^{er} octobre 2003, Bangkok	80
Réunion au Viet Nam 7-9 septembre 2003, Hanoi	80
Réunion pour le Bélarus et la Fédération de Russie 17-21 septembre 2003, Anapa, Fédération de Russie	81

Remerciements

Le présent manuel a été élaboré en consultation avec un grand nombre d'organisations à assise communautaire et d'associations de jeunes du monde entier. C'est essentiellement elles qu'il y a lieu de remercier de leurs efforts et de leur dévouement. Les remerciements doivent aller en particulier à tous ceux qui ont répondu aux questionnaires et participé aux réunions; sans eux, le manuel n'aurait pas pu être finalisé.

Richard Ives, du cabinet-conseil educari (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord), a établi un questionnaire qui a été adressé par courrier électronique à un grand nombre de groupes participant à deux des projets de prévention de l'Office des Nations Unies contre la droque et le crime (ONUDC), le Réseau mondial de la jeunesse et l'Initiative mondiale sur la prévention primaire de l'abus de substances. Ce questionnaire avait pour objet de rassembler des informations sur l'expérience acquise par les divers groupes en matière de suivi et d'évaluation de leurs activités. Sur la base de ces informations et des ouvrages disponibles, M. Ives a rédigé un projet et certains des groupes qui avaient répondu au questionnaire ont été invités à assister, à Vienne, à une réunion de quatre jours, au cours de laquelle le projet a été examiné d'un œil critique; par la suite des modifications majeures y ont été apportées. M. Ives a rédigé un deuxième projet à la lumière des observations formulées. Les participants à l'Initiative mondiale ont également fourni des informations par le biais d'un "instrument d'auto-évaluation" ainsi qu'au moyen d'une série de réunions pour lesquelles ils ont partagé leur expérience du suivi et l'évaluation. Giovanna Campello, coordonnatrice de l'Initiative mondiale sur la prévention primaire de l'abus de substances de l'UNODC, a incorporé ces renseignements au projet puis a révisé et édité celui-ci.

Gautam Babbar, coordonnateur du Réseau mondial de la jeunesse, a contribué à la rédaction et à l'édition du texte, activités auxquelles ont également prêté leur concours les collègues du siège et des bureaux extérieurs de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), agent d'exécution conjoint de l'Initiative mondiale, et en particulier Mwansa Nkowane, coordonnateur de l'Initiative mondiale pour le compte de l'OMS, et Shekhar Saxena, chargé de la coordination du Service d'information et de recherche sur la santé mentale du Département de la santé mentale et de l'abus de droques de l'OMS à Genève.

Enfin, il y a lieu de remercier les donateurs, les Gouvernements du Canada, de l'Italie, de la Norvège, du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, de la Suède et de la Suisse, qui ont rendu tout ce travail possible.



Introduction

Idées fondamentales

- Le présent manuel est une introduction pour les praticiens qui souhaitent suivre et évaluer leurs activités de prévention.
- La terminologie du suivi et de l'évaluation est parfois utilisée différemment dans d'autres contextes. Nous proposons une terminologie que nous avons jugée utile et que nous employons dans notre travail.

Ce manuel concernant le suivi et l'évaluation des programmes de prévention de l'abus de drogues chez les jeunes a été élaboré dans le cadre de deux des projets mondiaux de prévention de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime: l'Initiative mondiale sur la prévention primaire de l'abus de substances (mise en œuvre conjointement avec l'Organisation mondiale de la santé) et le Réseau mondial de la jeunesse. Il est fondé sur les informations communiquées par les associations de jeunes, les organisations à assise communautaire et les moniteurs de jeunes associés à ces deux projets, ainsi que sur l'expérience qu'ils ont acquise du suivi et de l'évaluation de leurs propres programmes. Ce

manuel est également inspiré des ouvrages publiés traitant de la prévention de l'abus de drogues et de thèmes connexes, comme la promotion de la santé.

Tous nos partenaires de la société civile, qui sont réellement les auteurs de cette publication, sont mentionnés dans la liste en annexe. Leurs coordonnées sont disponibles sur notre base de données en ligne à l'adresse: http://www.unodc.org/youthnet/pdf/database.pdf.

Nous avons essayé de rédiger un manuel qui puisse être utilisé dans le cadre d'une large gamme d'activités de prévention (par exemple la diffusion d'informations, la substitution, l'éducation par les pairs, la préparation à la vie, la promotion d'activités de remplacement, la formation professionnelle) et par tous ceux qui, bénévolement ou non, par exemple les agents sanitaires, les moniteurs de jeunes et les assistants sociaux, les éducateurs, etc., travaillent dans le domaine de la prévention de l'abus de drogues pour les aider à évaluer l'efficacité de leur action. Le manuel pourra être utile aussi pour ceux qui financent les projets dans la mesure où il leur permettra d'identifier ce que leurs responsables peuvent faire pour suivre et évaluer leurs activités.

Ce manuel n'est pas un guide complet — le suivi et l'évaluation sont un sujet trop vaste — mais seulement une introduction à ce domaine complexe. Il pourra être utilisé pour compléter les efforts qui existent déjà et pour former du personnel. Un autre aspect extrêmement important à considérer est que la question du suivi et de l'évaluation a déjà fait couler beaucoup d'encre. Les définitions retenues sont celles que nous avons considérées comme utiles et que nous employons dans notre travail. Nous espérons qu'en expliquant clairement ce que nous entendons par chaque expression et en les utilisant de façon cohérente dans l'ensemble du manuel, vous pourrez reconnaître le concept, même lorsqu'il est appelé d'une autre façon dans un autre contexte.

Au chapitre 2, nous avons essayé de défendre le dossier du suivi et de l'évaluation, sachant que chacun s'accorde à reconnaître qu'ils sont très importants, mais que rares sont ceux qui appliquent ces concepts dans la pratique. Aussi avons-nous tenté de donner des raisons concrètes qui, nous l'espérons, vous amèneront à adopter cette approche. Au chapitre 3, nous discutons des différences entre le suivi et l'évaluation et parlons des divers types d'évaluation qui existent. Définitions ... ennuyeuses mais nécessaires! Au chapitre 4, nous examinons les points qui peuvent être suivis et évalués. Essentiellement, il s'agit de la nature des informations à rassembler aux fins du suivi et de l'évaluation. C'est à ce stade, par exemple, qu'interviennent les indicateurs.

Cela nous amène à la partie suivante du manuel, qui se rattache davantage aux aspects pratiques du suivi et de l'évaluation. C'est ainsi, par exemple, que le chapitre 5 aborde la question de savoir qui doit s'occuper de ce travail (des membres du personnel? des agents bénévoles? des participants? un évaluateur extérieur?) et que le chapitre 6 replace le suivi et l'évaluation dans le contexte du cycle des projets. Cela signifie que nous étudions l'impact que le suivi et l'évaluation ont à chaque étape du cycle des projets, et surtout à celle de vérification. C'est pourquoi nous discutons en détails de la préparation des activités de suivi et de planification. Enfin, le chapitre 7 a trait à la collecte de données et le chapitre 8 aux méthodes d'analyse et de publication des données ainsi qu'à l'utilisation des informations ainsi générées.

Nous espérons que vous trouverez ce manuel utile. Toutes vos idées et vos observations seront les bienvenues!

Notre adresse est la suivante:

Équipe du Réseau mondial de la jeunesse Office des Nations Unies contre la drogue et le crime Boîte postale 500 1400 Vienne Autriche Courrier électronique: youthmail@unodc.org



Pourquoi le suivi et l'évaluation?

Idées fondamentales

- L'évaluation et le suivi permettent d'obtenir une information en retour sur notre comportement. C'est quelque chose que nous faisons tout le temps, même si ce n'est pas de façon formelle (et même si nous n'en tirons pas nécessairement les conséquences).
- Un suivi et une évaluation plus formels et plus systématiques peuvent générer une meilleure information en retour.
- Parfois, il n'est pas facile de tirer des conséquences des informations rassemblées grâce au suivi et à l'évaluation, mais cela vaut la peine car nous pouvons ainsi améliorer notre travail et répondre plus efficacement aux besoins des jeunes.
- Les résultats du suivi et de l'évaluation vous permettent d'apporter la preuve de l'efficacité de votre projet à vos bailleurs de fonds et à vos parties prenantes et ainsi de mobiliser un financement et un concours accrus.

Il se peut que vous ne vous intéressiez pas beaucoup au suivi et à l'évaluation et que cela vous paraisse un travail supplémentaire sans rapport avec vos activités. Commençons donc

par indiquer comment le "suivi" et l'"évaluation" (même si nous appelons ces opérations autrement) sont des tâches que nous faisons dans notre vie de tous les jours.

Comment savons-nous si ce que nous faisons est efficace? Dans notre vie de tous les jours, nous nous en remettons à l'information en retour qui résulte de nos actes. L'enfant, en secouant son hochet, apprend que s'il fait certains mouvements, le hochet fait un bruit qui lui est agréable. De même, lorsque l'enfant apprend à se déplacer à quatre pattes puis à marcher, son corps lui dit ce qu'il peut et ce qu'il ne peut pas faire dans le monde qui l'entoure.

L'enfant tire également une information de son entourage. Lorsqu'il apprend à parler, les adultes le félicitent de ses progrès et corrigent ses erreurs, et son aptitude à communiquer s'améliore. À l'école, le maître lui donne une information en retour en le félicitant ou en le grondant et en notant son travail. Ainsi — et de bien d'autres façons —, l'enfant apprend à évaluer ses propres performances.

À mesure qu'il grandit, l'évaluation externe peut progressivement revêtir un caractère plus formel. Par exemple, s'il veut être enseignant, il doit se présenter à des examens et ses connaissances et ses aptitudes devront être évaluées avant qu'il ne soit autorisé à enseigner à des enfants. Ces évaluations formelles donnent à la société l'assurance que le travail des professionnels répond à des normes satisfaisantes. Quiconque exerce une profession est également sujet à un suivi, l'intention étant de veiller à l'application constante de normes élevées. Dans beaucoup de pays, par exemple, les enseignants sont suivis pour s'assurer que les enfants apprennent véritablement ce qu'ils sont censés apprendre.

Dans le domaine de la prévention de l'abus de drogues, rares sont les normes formelles à suivre. Comment pouvez-vous donc savoir si ce que vous faites est valable? Comment pouvez-vous déterminer que les résultats que donne votre travail correspondent aux intentions et aux objectifs que vous aviez lorsque vous avez commencé?

Le suivi et l'évaluation ne manquent pas de susciter certaines résistances. D'aucuns affirment qu'ils n'ont pas besoin de méthodes formelles. Ils peuvent, disent-ils, déterminer eux-mêmes si les choses vont bien ou non. C'est vrai, dans une certaine mesure. Supposons que vous administrez des cours de formation d'agents sanitaires pour les familiariser avec l'abus de drogues. Vous pourriez vous dire que les choses vont bien parce que les participants ont effectivement assisté aux cours, ne sont pas partis avant l'heure et ont semblé apprécier le programme. Vous pourriez leur demander ce qu'ils ont pensé du cours, et ils répondront que celui-ci était "formidable" et qu'ils ont beaucoup appris.

Ce type subjectif d'information en retour serait utile, mais serait-il suffisant? Probablement pas, parce que vous ne pouvez pas savoir ce que les participants ont véritablement appris ni s'ils ont pu mettre en pratique leurs nouvelles connaissances. En outre, on peut facilement se leurrer. Les participants peuvent donner l'apparence qu'ils apprennent et vous dire en face qu'ils se sont perfectionnés (par politesse ou par crainte), mais, si vous leur posiez la question de façon anonyme (par exemple au moyen d'un questionnaire écrit ou par le biais d'un évaluateur indépendant), il se peut que vous obteniez des réponses différentes, et peut-être moins positives.

Pour en savoir plus, pour aller au-delà de vos opinions subjectives, vous devrez rassembler des informations de façon plus formelle et plus systématique. Vous devrez planifier comment vous rassemblerez ces informations. Vous voudrez peut-être aller un peu plus loin et demander à quelqu'un de l'extérieur d'évaluer votre projet pour votre compte. L'un des participants à la réunion au cours de laquelle nous avons discuté du projet de ce manuel, parlant d'une évaluation externe de son projet, a dit: "Ces évaluateurs sont venus mais ont parlé aux enfants, ce qui est précisément ce que nous faisons." Cependant, il se peut que des évaluateurs extérieurs aient une plus grande expérience de l'évaluation que les agents qui travaillent à l'exécution du projet et qu'ils connaissent mieux les techniques et méthodes d'évaluation. L'important est cependant qu'ils ne font pas partie de votre travail: ils sont indépendants. Cela donne à leur évaluation objectivité et "recul", ce qui rehausse son crédit. Si vous dites que votre projet est formidable ... d'ailleurs, que pouvez-vous dire d'autre? Si une personne de l'extérieur dit qu'il est formidable, il se peut qu'il le soit vraiment.

Le suivi et l'évaluation exigent une attitude appropriée. Le maître s'améliorera s'il écoute l'information en retour qui lui est donnée et en tire les conséquences. Il se peut que cette information soit parfois désagréable et que le maître doive admettre: "Je n'ai pas fait tout ce que j'aurais dû faire." Néanmoins, s'il peut accepter cet embarras temporaire et exploiter l'information en retour qu'il a reçue pour améliorer son travail, il se sera amélioré.

Il en va de même de nos projets et de nos activités. Suivre et évaluer signifie qu'il faut examiner d'un œil critique ce que nous faisons, poser des questions difficiles et être prêts à s'attaquer aux problèmes identifiés. Il est difficile d'admettre que nous avons mal fait quelque chose, mais ce n'est qu'en faisant face à nos "échecs" (ou disons "toutes les fois que nous n'avons pas atteint nos objectifs") que nous pourrons nous améliorer. Parfois, la meilleure façon d'avancer consiste à faire un pas en arrière, c'est-à-dire à se demander pourquoi les choses se sont passées comme elles se sont passées, à examiner les valeurs et les modalités d'exécution du projet.

Le suivi et l'évaluation sont par conséquent une façon plus formelle et plus systématique de faire ce que font les professionnels en tout état de cause. Il s'agit de réfléchir sur ce qui a été fait pour essayer d'en tirer des enseignements et pour faire mieux la prochaine fois. Ces opinions subjectives et ces appréciations individuelles des professionnels peuvent être combinées aux données plus objectives provenant d'une opération formelle de suivi et d'évaluation. Ce n'est pas que l'évaluation et le suivi formels soient, d'une façon ou d'une autre, "meilleurs" que des opinions individuelles. Il s'agit simplement d'une autre façon de voir les choses, d'un type différent d'information. Utiliser au mieux toutes les informations disponibles donne une idée plus claire, un tableau plus complet, de ce que nous faisons et de ses conséquences. L'important est d'améliorer la qualité et l'efficacité de ce que nous faisons.

Comment le suivi nous permet d'adopter les mesures correctives qui s'imposent?

Un bon exemple a été notre suivi de l'exécution du projet de promotion de l'esprit d'entreprise chez les jeunes de 18 à 24 ans. Le projet portait sur l'achat et la vente de vêtements sur un marché voisin. À cette fin, certains des jeunes ont demandé un capital de 20 000 pesos philippins (soit l'équivalent d'environ 400 dollars des États-Unis). Nous leur avons demandé de préparer un plan stratégique simple, d'ouvrir un compte en banque et de constituer un comité de gestion du projet de trois membres (un président, un vice-président et un responsable financier du projet) pour diriger l'entreprise. Une fois ces trois étapes franchies, les fonds ont été débloqués. Un mois plus tard, nous avons organisé avec le comité de gestion du projet une réunion destinée à obtenir une information en retour et avons constaté que la responsable des finances n'avait pas agi conformément aux décisions prises par le groupe d'un commun accord. Une partie des fonds avait été versée à trois autres membres du groupe, qui s'en étaient servi pour leurs propres entreprises. Sur la base de cette information, il a été convoqué une réunion consultative avec le groupe de jeunes, à l'occasion de laquelle la responsable des finances a été interrogée. Après qu'elle eut reconnu sa culpabilité, il lui a été demandé de récupérer les fonds en question des trois autres personnes et de reconnaître sa responsabilité à l'égard du groupe. Ainsi, grâce à la réunion d'information en retour et à la réunion de consultation, nous avons pu obtenir des renseignements solides sur l'état d'avancement du projet et éviter que le reste des fonds mis à la disposition du groupe soit à nouveau affecté à d'autres fins.

Addictus, Philippines

Enfin, une autre bonne raison de suivre et d'évaluer un projet est que son financement peut en dépendre. Les donateurs veulent avoir l'assurance que leur argent est dépensé pour des activités qui donnent des résultats, et les donateurs ou bailleurs de fonds potentiels insistent parfois sur une évaluation. En outre, la preuve de la réussite de vos activités peut être un moyen précieux de mobiliser un soutien pour ce que vous faites. Votre travail dépend de l'appui des autres "parties prenantes", c'est-à-dire aussi bien des personnes et organisations qui peuvent financer votre travail que des personnes et organisations qui, d'une façon ou d'une autre, sont affectées par votre travail ou dont l'appui et le concours vous sont nécessaires. Il sera plus facile de mettre ces groupes de votre côté si vous pouvez leur prouver que ce que vous faites a un impact positif.



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 droques.

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.



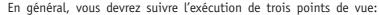
Que faut-il suivre et évaluer?

Jusqu'à présent, nous avons parlé de ce qu'il faut entendre par suivi et par évaluation. Avant de passer à la question de savoir comment on suit et comment on évalue quelque chose (qui doit s'en occuper? et faire quoi?), nous devons déterminer quels sont les éléments qu'il faut suivre et évaluer. Quelles sont les informations que nous devrons rassembler? En ce qui concerne l'évaluation, quels sont les aspects de la situation de votre groupe cible qui vous diront si vous avez produit l'effet recherché? Autrement dit, quels vont être vos "indicateurs"?

Suivi

Idées fondamentales

- Vous devrez suivre l'exécution de trois points de vue: l'utilisation de vos ressources, l'objectif et la qualité de vos activités.
- Le suivi est plus facile si vous avez comme point de départ un plan d'activités clairement défini.
- Suivre la qualité des activités est parfois une opération complexe, mais rassembler des informations en retour des participants et des exécutants est un bon point de départ.



- Utilisation des ressources
- Cible des activités
- Qualité des activités

En ce qui concerne les deux premiers points, vous constaterez qu'il est plus facile de surveiller les effets de votre projet si vous avez un plan clairement défini. Ce plan devra indiquer quelles sont les activités à exécuter et devra comporter, pour chaque activité, des informations sur le moment auquel elles devraient être réalisées, pendant combien de temps, avec quelles ressources (humaines, financières et techniques) et dans le but d'atteindre combien de personnes. Il vous sera alors facile de déterminer comment rassembler les informations suivantes au cours de l'exécution:

- Quand l'activité a-t-elle été réalisée? Pendant combien de temps? Son exécution s'est-elle écartée du plan sur des points importants? Dans l'affirmative, pourquoi?
- Combien d'argent et combien de personnes avez-vous utilisés pour cette activité? Y a-t-il eu des écarts significatifs par rapport au plan? Dans l'affirmative, pourquoi?
- Combien de personnes avez-vous atteint grâce à cette activité? Quels étaient leur âge et leur sexe? Y a-t-il eu des écarts significatifs par rapport au plan? Avez-vous négligé quelqu'un que vous vouliez atteindre? Y a-t-il eu des abandons? Dans l'affirmative, pourquoi?

Suivre la qualité des activités est un peu plus difficile (voir ci-dessous les deux exemples concernant les Philippines). Dans le premier exemple, Kahayag a décidé d'utiliser l'assiduité comme indicateur de qualité. Cependant, un autre groupe, la Fondation pour le développement des adolescents, a été d'avis que les participants n'apprécieraient peut-être pas l'activité mais continueraient néanmoins de l'exécuter. Il est toujours très important d'obtenir du groupe cible une information en retour au sujet de l'activité à laquelle ses membres participaient. Aucune activité ne sera couronnée de succès si le groupe cible ne l'apprécie pas ou ne pense pas qu'elle est utile.

L'assiduité en tant qu'indicateur de qualité

Pour nous, l'assiduité relativement régulière des participants à une activité montre que les bénéficiaires cibles s'y intéressent, tandis que les réactions et les observations positives de la communauté des participants peuvent signifier que les activités exécutées étaient acceptables et agréables. Les enfants sont les plus sincères et les plus transparents et ne cachent pas ce qu'ils aiment et ce qu'ils veulent. Ils ne veulent pas retourner à une activité s'ils en gardent un mauvais souvenir, mais, s'ils l'apprécient, ils seront tout disposés à participer à nouveau.

Kahayag, Philippines

Utilité de l'information en retour

De temps à autre, le facilitateur des réunions de prévention de l'abus de drogues a interrogé un par un les jeunes participants, habituellement après la réunion, lorsqu'une collation était distribuée aux participants. Ces entrevues ont fait apparaître que les participants appréciaient beaucoup l'utilisation qui était faite des systèmes vidéo pour parler de l'abus de drogues. La projection de bandes vidéo encourageait les participants à échanger des idées et des opinions sur l'abus de drogues. Nous avons rassemblé une information en retour pour savoir si la méthode utilisée lors des réunions avait un effet efficace parmi les jeunes participants. Nous avons bien fait, car, grâce à ce qu'ils nous ont dit, nous pouvons maintenant avec confiance continuer d'utiliser des systèmes vidéo comme méthode pédagogique.

Fondation pour le développement des adolescents, Philippines

En l'occurrence, la Fondation pour le développement des adolescents aux Philippines a choisi une méthode passablement informelle de rassembler les informations. Néanmoins, comme nous l'avons dit tout au début, une telle information subjective, bien qu'utile, peut ne pas suffire et, surtout dans le cas d'activités conçues de manière à dispenser des informations ou à inculquer des aptitudes qui seront utilisées à un stade ultérieur, il serait très utile de mesurer de façon plus objective comment ces informations ou ces aptitudes ont été assimilées à la fin de l'activité. En fait, la Fondation elle-même a décidé d'aller un peu plus loin, comme on le verra ci-dessous.

Utilité des tests a priori et a posteriori

La Fondation pour le développement des adolescents a également mis au point un test auto-appliqué à l'intention des jeunes et des parents qui participaient aux activités d'éducation et de prévention de l'abus de drogues. Les jeunes et les parents qui assistaient aux réunions ont été invités à appliquer les tests a priori et a posteriori, qui ont été extrêmement utiles pour identifier ce que les participants avaient appris. Les résultats ont également indiqué quels étaient les aspects qui appelaient des améliorations pour les futures réunions.

Fondation pour le développement des adolescents, Philippines

Enfin, il est très important aussi d'obtenir une information en retour des agents qui travaillent sur une activité pour déterminer comment, à leur avis, celle-ci s'est déroulée. Une analyse critique de leurs activités, jointe à quelques informations spécifiques sur les personnes qui n'ont pas participé aux activités et pourquoi, ainsi qu'une information en retour des participants effectifs, vous permettra de déterminer si le projet avance comme il convient.



Idées fondamentales

- La plupart des projets sont d'envergure trop réduite (en termes de durée, d'intensité, de couverture, de nombre de risques et de facteurs de protection) pour pouvoir faire une différence mesurable sur le comportement des usagers de drogues.
- Le comportement des usagers de drogues ne change pas du jour au lendemain.
- Évaluer un projet à la lumière du comportement des usagers de drogues pour faire apparaître des résultats significatifs pouvant être imputés au projet exige des spécialistes venus de l'extérieur et est une opération qui ne va pas sans frais.
- Par conséquent, il est recommandé de n'utiliser cette formule que dans le cas de vastes programmes ayant une large portée et exécutés de façon assez intense pendant une période substantielle.

Nous travaillons tous à la prévention de l'abus de drogues. Au moins l'un des objectifs de tout projet, quel qu'il soit, est par conséquent de prévenir l'abus de drogues chez les jeunes. L'évaluation doit établir que nous avons pu y parvenir. Le problème est que cela n'est véritablement pas facile.

Certains projets sont tout simplement d'envergure trop réduite pour faire une différence sur le comportement des usagers de drogues. Leur financement peut ne suffire que pour couvrir l'un des risques et mettre en place l'un des facteurs de protection parmi les candidats et les individus exposés à l'abus de drogues. De plus, les gens ne changent pas du jour au lendemain la façon dont ils commencent et continuent à user de drogues. Supposez que vous meniez des activités de prévention de l'abus de drogues parmi des enfants de dix ans. Comment pouvez-vous savoir si vos efforts ont été efficaces? Vous devrez attendre plus longtemps pour déterminer, par exemple, si moins d'enfants, après avoir grandi, ont des problèmes d'abus de drogues. L'effet sera très difficile à mesurer en raison de toutes les autres choses qu'ils pourront avoir vécues entre-temps (comme indiqué ci-dessus, les chercheurs appellent ces éléments les "variables intervenantes").

Il est difficile de mesurer les changements de comportement

Un an ou deux, pour un projet de ce type, n'est pas une période suffisamment longue pour pouvoir en atteindre les objectifs. Bien qu'il y ait eu des indications encourageantes, nous nous sommes rendu compte que, simplement pour établir un climat de confiance entre nous et les jeunes, entre nous et les adultes et les parents, entre nous et la communauté dans son ensemble, il fallait beaucoup de temps. C'est également une durée trop réduite pour déterminer l'impact du projet, en particulier dans un domaine aussi important que l'abus de droques.

Fondation pour la campagne d'information sur la droque, Philippines

Même si vous pouviez montrer que votre groupe d'enfants de dix ans, à terme, a connu moins de problèmes d'abus de drogues, ces conclusions viendraient trop tard pour vous aider à démontrer que vos efforts de prévention ont porté leurs fruits. Une dizaine d'années plus tard, les problèmes d'abus de drogues peuvent être très différents et les enfants de dix ans aussi, et vous ferez sans doute un autre travail. Un objectif plus mesurable eût été préférable. Enfin, beaucoup de projets, pour des raisons de financement ou d'autres raisons, durent un an, peut-être deux. Dans l'un ou l'autre cas, il ne serait pas réaliste d'espérer que de tels projets fassent une différence sur le comportement des usagers de drogues, et il ne serait pas juste de vouloir les évaluer à la lumière exclusive de ce critère.

Le comportement des usagers de drogues n'est pas une chose dont les intéressés parlent facilement. Il peut surgir des problèmes concernant l'exactitude des informations données par les intéressés eux-mêmes au sujet de leur abus de drogues, et certaines méthodes sont meilleures que d'autres pour évaluer avec exactitude le comportement des usagers. Pour être sûr que vous rassemblez des informations au moyen d'une méthode qui est appropriée, il sera bon de solliciter le concours de personnes ayant une formation spécifique dans ce domaine. Cependant, cela renchérira l'évaluation.

Nous ne voulons pas dire qu'il est impossible de mesurer l'effet de votre projet sur le comportement des usagers de drogues. Cependant, pour que ce type d'évaluation soit utile, certaines conditions doivent être réunies. Le projet doit avoir été ou doit être assez vaste (englober toute une série de risques et de facteurs de protection) et assez intensif, couvrir une proportion suffisante du groupe cible et durer assez longtemps. Un financement suffisant doit également être disponible pour l'évaluation, afin de pouvoir recruter un évaluateur expérimenté et utiliser une conception expérimentale ou quasi expérimentale (à quoi bon montrer que votre projet a entraîné un changement de comportement chez les usagers de drogues si ce changement ne peut pas être imputé avec certitude au projet). Autrement dit, il doit s'agir d'un choix très délibéré, d'une sorte d'investissement. Néanmoins, nous ne recommanderions pas ce choix à beaucoup de nos partenaires, qui peuvent probablement intervenir sur un facteur de risque, peut-être deux, d'une façon pas très intense ni avec un groupe très nombreux, pendant un an ou deux. Beaucoup d'efforts et d'évaluations déboucheraient sur des résultats assez décevants.

La prévention de l'abus de drogues et les indicateurs

Si vous décidez que votre projet englobe assez de risques et de facteurs de protection, est assez intense et couvre un groupe suffisamment nombreux pour pouvoir établir qu'il a eu des effets sur le comportement des usagers de drogues, vous devrez ensuite déterminer quels seront vos indicateurs. Habituellement, pour ce type d'évaluation, vous aurez recruté un expert de l'extérieur, car il s'agit incontestablement là d'un domaine dans lequel il devra vous apporter son aide. Il existe beaucoup de types différents de comportements chez les usagers de drogues, de sorte qu'il y a beaucoup d'éléments différents que vous pourriez mesurer. Partiellement, ce que vous mesurez sera déterminé par le problème d'abus de drogues que vous vous attachez à éliminer. Essentiellement, deux possibilités s'offrent à vous.



Plus une personne est jeune lorsqu'elle commence à user de la drogue, et plus elle risque, plus tard dans la vie, d'avoir un problème d'abus de drogues. Faire en sorte que les jeunes commencent plus tard à user de la drogue constitue déjà, du point de vue de la prévention, un excellent résultat.

Nombre de jeunes qui ont usé de la drogue au moins une fois dans leur vie et qui en ont usé au cours des 30 derniers jours, et rythme du changement

Ce sont les deux indicateurs les plus largement utilisés en matière d'abus de drogues. Dans certains pays, où la boisson incontrôlée (ingestion en une seule fois d'une grande quantité d'alcool) est un problème, vous voudrez peut-être examiner la prévalence, au moins une fois dans la vie et mensuellement, de ce type spécifique d'abus d'alcool.

Évaluation de la mesure dans laquelle vous avez atteint vos objectifs concernant les éléments de risque et de protection

Idées fondamentales

- Normalement, vos activités de prévention porteront sur toute une série d'éléments de risque et de protection. Transformer la situation de votre groupe cible ou de la communauté du point de vue des facteurs de risque et de protection pertinents sera par conséquent l'objectif de vos activités ou de votre projet.
- Même s'il est trop difficile de démontrer que vos activités ont changé le comportement des usagers de drogues (votre objectif), vous pourrez peutêtre démontrer que vos activités ont changé la situation pour ce qui est des éléments de risque et de protection (vos objectifs).
- Indépendamment des réalisations importantes, vos pourrez à juste titre affirmer que vos activités ont pu contribuer à promouvoir des modes de vie sains et à prévenir l'abus de drogues.

Une autre approche de l'évaluation de la prévention consiste à "décomposer la prévention" et à envisager d'évaluer les éléments de la prévention plutôt que la prévention dans son ensemble.

Qu'est-ce que la prévention? Pour nous, il s'agit de renforcer les facteurs de protection et d'affaiblir les facteurs de risque. Vous pourrez approfondir le sujet dans notre manuel et

dans le guide pédagogique concernant la planification*. Pour le moment, disons que, pour prévenir l'abus de drogues chez les jeunes au sein d'une communauté, vous procéderez normalement à une évaluation des besoins, qui vous permettra d'identifier des facteurs qui exposent les jeunes à l'abus de drogues et ceux qui les en protègent. Sur cette base, vous planifierez une série d'activités en fonction des facteurs de risque et de protection identifiés. Vous pourrez entreprendre des activités extrêmement diverses, selon les facteurs de risque et de protection. Néanmoins, vous pourrez, en général, regrouper vos activités en neuf catégories selon le facteur visé. On pourra avoir des activités tendant à:

- Diffuser des informations concernant les effets sur la santé et sur la société de l'abus de drogues (par exemple au moyen d'enseignants, de jeunes moniteurs, de parents, etc.).
- Renforcer les aptitudes personnelles et sociales (par exemple au moyen d'enseignants, de jeunes moniteurs, de parents, etc.).
- Renforcer les liens personnels avec les parents, tuteurs et/ou autres adultes.
- Fournir un abri, une éducation, une formation professionnelle et des possibilités d'emploi.
- Créer des possibilités de loisirs qui soient attrayantes, constructives et passionnantes.
- Limiter la disponibilité de substances.
- Sensibiliser la communauté au problème posé par l'abus de drogues.
- Fournir des services de santé et des services sociaux "conviviaux" pour les jeunes.
- Promouvoir une culture communautaire et une sous-culture de la jeunesse de nature à encourager des modes de vie sains et à décourager l'abus de drogues.

À titre d'exemple, imaginons que vous ayez déterminé que l'un des facteurs de risque, au sein de votre communauté, est, qu'après l'école, les jeunes ont trop de temps libre non encadré sans avoir grand-chose à faire. Il y a lieu de noter que, dans la vie réelle, vous aurez identifié plus d'un facteur de risque ou de protection. Toutefois, pour simplifier l'exemple, restons-en à ce facteur. Vous avez donc décidé que, pour prévenir l'abus de drogues, vous allez planifier les activités de sorte que les jeunes de la communauté utilisent leur temps libre d'une façon qui soit amusante, stimulante et constructive. Vous pourriez dire que le fait de créer pour les jeunes de la communauté des possibilités de passer leur temps libre de façon amusante, stimulante et constructive est l'objectif de votre projet.

^{*}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.O2.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).

Comme dans le cas de tous les projets bien conçus, vous planifierez l'évaluation avant d'entreprendre vos activités. Vous pourrez essayer de déterminer si les jeunes de la communauté ne commencent plus à user de la drogue. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, cela n'est pas facile, pour différentes raisons. Ce que vous pourriez faire plutôt, c'est chercher à déterminer combien de jeunes consacrent régulièrement et fréquemment leur temps libre à des activités saines. Si vous avez obtenu une augmentation significative, vous pourrez dire que vous contribuez à la promotion de modes de vie sains et, par conséquent, à la prévention de l'abus de drogues. Vous êtes parti de l'hypothèse que les jeunes commençaient et continuaient à user de drogues parce qu'ils avaient trop de temps libre. Même si vous ne pouvez pas examiner si le comportement des usagers de drogues a changé, vous pourrez tout au moins raisonnablement affirmer que vous avez contribué à prévenir l'abus de drogues en modifiant la situation. Ce n'est pas parfait, mais c'est effectivement une réalisation qu'il importe de reconnaître.

Objectifs et indicateurs

Une fois que vous aurez décidé d'évaluer la mesure dans laquelle vos activités ont atteint leurs objectifs, à savoir changer la situation en ce qui concerne les facteurs de risque ou de protection identifiés — plutôt que leur objectif, à savoir prévenir l'abus de drogues —, vous devrez choisir des indicateurs pour chacun des objectifs. Autrement dit, vous devrez décider quelles sont les informations que vous rassemblerez pour montrer que la situation a évolué dans le sens souhaité.

On parle parfois d'"indicateurs indirects". Un indicateur indirect est un indicateur qui est substitué à celui que l'on veut véritablement examiner mais qui est trop difficile à mesurer. Disons, par exemple, qu'il est trop difficile de rassembler des informations sur la quantité d'alcool que les jeunes boivent chaque semaine, mais que vous savez combien d'argent il dépense pour acheter de l'alcool. Vous pourrez utiliser les dépenses comme indicateur indirect de leur consommation d'alcool. Si l'argent ainsi dépensé augmente (à supposer que le prix n'ait pas changé), vous pourrez conclure que le niveau de la consommation d'alcool a lui aussi augmenté.

Dans le contexte de l'évaluation, comme il est trop difficile d'estimer combien de personnes usent de drogues, les évaluateurs mesurent fréquemment combien de personnes ont une attitude positive ou négative à cet égard. Autrement dit, le nombre de personnes ayant une attitude positive à l'égard de l'usage de drogues est fréquemment employé comme indicateur indirect du nombre de personnes qui usent de drogues. En l'occurrence, cependant, il faudra être parfaitement certain qu'il existe une corrélation solide entre les deux. Il faudra s'assurer que les personnes qui ont une attitude négative à l'égard de la drogue soit ne commencent pas à en user, soit cessent d'en user. Les indicateurs indirects les plus communs sont les connaissances, les convictions et les attitudes en ce qui concerne l'abus de drogues. Le problème que soulève l'emploi de ces indicateurs indirects est que la corrélation avec l'abus de drogues n'est pas très solide. La corrélation avec les connaissances est particulièrement faible. La corrélation avec les attitudes concernant l'usage personnel est plus forte, mais n'est pas facile à mesurer.

Diffuser des informations concernant Nombre de les effets sur la au sujet de société de l'abus de drogues effets à cou et de sa pr	Nombre de jeunes bien informés au sujet de la drogue, de ses effets à court ou à long terme et de sa prévalence	Nombre de jeunes qui ont une attitude négative à l'égard de l'abus de drogues (mais pas à l'égard des usagers de drogues)	
Renforcer les aptitudes personnelles et sociales	Nombre de jeunes mieux à même de résoudre leurs problèmes de façon constructive et de vivre avec leurs émotions et le stress	Nombre de jeunes qui sont confiants dans leurs capacités et leurs talents et qui les utilisent de façon constructive	Nombre de jeunes qui ont le sentiment de se faire de nouveaux amis
Renforcer les liens personnels avec les parents, tuteurs et/ou autres adultes	Réduction des tensions et/ou meilleur dialogue au sein de la famille et de la communauté	Diminution de l'abus de drogues au sein de la famille ou de la communauté	Nombre de jeunes éprouvant un sentiment d'attachement aux adultes qui n'usent pas de drogues (un maître, un moniteur, etc.)
Fournir un abri, une éducation, une formation professionnelle et des possibilités d'emploi	Nombre de jeunes dont les besoins essentiels (alimentation, vêtements) sont satisfaits	Nombre de jeunes qui fréquentent l'école/suivent une formation professionnelle/travaillent	Nombre de jeunes qui ont de bons résultats scolaires et qui fonctionnent bien à l'intérieur du milieu scolaire
Créer des possibilités de loisirs qui soient attrayantes, constructives et passionnantes	Nombre de jeunes qui consacrent fréquemment et régulièrement leur temps libre à des activités amu- santes, constructives et stimulantes	Nombre de jeunes qui participent activement à l'organisation d'activités amusantes, constructives et stimulantes pour d'autres jeunes	
Limiter la disponibilité de substances	Nombre de jeunes qui pensent pouvoir se procurer facilement de la drogue	Nombre de lieux exempts de drogues où les jeunes peuvent se réunir et le font	
Sensibiliser la communauté au problème posé par l'abus de drogues	Nombre de personnes bien informées au sujet de la drogue et de ses effets	Nombre de personnes qui se rappellent les logos et les messages des activités de sensibilisation	Nombre de personnes qui sollicitent des informations sur la drogue ou une assistance pour faire face à un problème d'abus de drogues
Fournir des services de santé et des services sociaux "conviviaux" pour les jeunes	Nombre de jeunes qui utilisent les services de santé et les services sociaux	Nombre de jeunes qui sont satisfaits des services de santé et des services sociaux	Qualité des services de santé et des services sociaux fournis
Promouvoir une culture commu- nautaire et une sous-culture de la jeunesse de nature à encourager des modes de vie sains et à	Nombre de jeunes qui s'identifient à des modèles qui encouragent des modes de vie sains	Nombre de jeunes de la commu- nauté qui choisissent des lieux et des loisirs exempts de drogues	Restriction de la publicité pour des substances illicites

Vous ne devrez pas perdre de vue que ce que nous proposons ne peut pas véritablement être appelé "indicateurs indirects", car nous ne pouvons pas dire que tel ou tel facteur de risque ou de protection, à lui seul, cause ou prévient l'abus de drogues. Toutefois, comme nous l'avons vu, la réalisation d'objectifs liés à un affaiblissement des facteurs de risques (ou un renforcement des facteurs de protection) est un pas dans la bonne direction qu'il importe de reconnaître et peut être considéré comme contribuant à la prévention de l'abus de droques.

Le choix de l'indicateur à employer sera dicté, le plus souvent en partie, par les ressources humaines, financières et techniques que vous avez à votre disposition pour évaluer votre projet. Pour certains indicateurs, il est facile de rassembler les informations pertinentes, mais tel n'est pas le cas pour d'autres. Le tableau repris à la page 27 énumère certaines possibilités pour chacun des objectifs mentionnés ci-dessus.

Suivi et évaluation des effets involontaires

Idées fondamentales

- Vous devrez être attentif aux informations qui tendent à indiquer l'existence de résultats (aussi bien positifs que négatifs) qui n'étaient pas visés par le projet.
- Il est particulièrement important de suivre les personnes qui ont abandonné vos activités ou que vous n'avez pas pu atteindre. Cela sera peut-être la clef qui vous permettra de comprendre comment vous pourrez améliorer vos activités.

Il va de soi que tout projet peut avoir des effets inattendus ou non recherchés. Les évaluateurs doivent être attentifs à la possibilité que les activités entreprises entraînent des changements positifs et négatifs qui ne faisaient pas partie des objectifs initialement visés. Cela est également l'une des raisons pour lesquelles il est utile de combiner des méthodes quantitatives et qualitatives pour rassembler les informations nécessaires aux évaluations. Les méthodes quantitatives vous donneront des pourcentages, des chiffres réels. Cependant, c'est lors de la discussion à bâtons rompus qui caractérise une réunion en groupe ou une entrevue semi-structurée bien conçue que des questions inattendues peuvent surgir. Il se peut, par exemple, qu'un club de jeunes évoque un écho très positif parmi les adultes de la localité, qui ont remarqué que le comportement des jeunes qui y participent est moins délinquant. Cependant, comme tel n'était pas l'un des résultats que vous recherchiez et comme vous n'avez probablement pas fait d'évaluation de référence, il sera difficile de déterminer s'il y a véritablement eu un changement. Cependant, les indicateurs disponibles peuvent être utiles pour les étapes futures du projet et pour les efforts de plaidoyer.

Certains résultats risquent d'être moins bien accueillis. Une évaluation fait apparaître que le niveau de l'abus de drogues a baissé grâce au programme de prévention mené à l'école. Simultanément, elle peut révéler qu'un plus grand nombre d'élèves ont été renvoyés de l'école pour des raisons en rapport avec l'abus de drogues après le lancement du programme de prévention. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un résultat positif, le simple fait qu'il a été relevé offre une possibilité de revoir le programme pour s'assurer que, dans toute la mesure possible, les élèves sont aidés à faire face à leurs problèmes d'abus de drogues et ne sont pas renvoyés de l'école, ce qui, en soi, est un facteur de risque.

Enfin, il importe tout particulièrement d'essayer de vous renseigner au sujet des personnes que vous n'avez pas pu atteindre. Supposons que vous avez entrepris un programme de prévention qui a commencé avec 20 participants, dont il ne restait plus que 10 à la fin du programme, et que tous aient considéré celui-ci comme réussi. Supposons que vous avez pu interroger les 10 personnes ayant abandonné le programme et constaté que, pour eux, le programme avait été une mauvaise expérience. Il deviendra plus difficile de dire si le programme a été un échec (parce qu'il n'a pas donné de résultat pour 10 personnes) ou un succès (parce qu'il a donné des résultats pour 10 autres). Cependant, il serait très intéressant de connaître les caractéristiques des 10 personnes qui ont abandonné le programme et de leur demander ce qu'il s'est passé. Cette information vous aidera à comprendre pourquoi le projet n'a pas donné de résultat pour la moitié du groupe cible et vous donnera peut-être quelques idées quant à la façon dont vous pouvez l'améliorer.

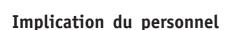


Qui doit s'occuper du suivi et de l'évaluation?

Idées fondamentales

S'occuper ne signifie pas "rassembler des informations auprès de quelqu'un", mais participer à la prise de décisions concernant l'évaluation et à sa réalisation.

Un autre aspect du suivi et de l'évaluation consiste à décider qui s'en occupera et comment. Par "s'occuper", nous n'entendons pas "rassembler des informations auprès de quelqu'un", mais plutôt le fait de participer au processus de prise de décisions, d'exécution, de suivi et d'évaluation d'une activité (et vous pourrez suivre et évaluer votre suivi et votre évaluation aussi). Par exemple, vous devrez réfléchir aux personnes qui participeront à l'adoption des décisions concernant le suivi et l'évaluation et qui se chargeront effectivement de l'opération. Le personnel et les jeunes bénévoles de votre organisation devront-ils y participer? Faudra-t-il avoir recours à un évaluateur de l'extérieur ou à d'autres parties prenantes de la communauté? La présente section tentera de répondre à cette question.



Idées fondamentales

- Impliquer le personnel dans le suivi et l'évaluation contribue à instaurer une culture de participation, de réflexion et d'amélioration au sein de votre organisation.
- Il est essentiel, au moyen d'une formation et d'un encadrement, de soutenir le personnel dans ses efforts de suivi et d'évaluation.

Le suivi et l'évaluation ne doivent pas être un élément étranger à l'administration quotidienne des projets; sous une forme ou sous une autre, ils font partie de votre travail. Il est bon, à ce propos, de voir dans le suivi et l'évaluation l'aboutissement de toute une série d'activités. À une extrémité du spectre, les gens se contentent de suivre des ordres, mais, à l'autre extrême, ils examinent ce qu'ils font et utilisent leurs connaissances croissantes pour perfectionner leurs compétences professionnelles. Pour aider les membres du personnel à y parvenir, les organisations doivent instaurer ce que l'on pourrait appeler une "culture de la réflexion".

Assurer une telle culture risque de ne pas être facile. Dans le cas de bien des projets, il existe une "culture du résultat". Cela est admirable: les gens travaillent dur pour arriver à quelque chose. Cependant, il peut dans certains cas arriver que le "résultat" puisse se substituer à la "réflexion", au "recul", à l'"analyse" et à d'autres activités qui paraissent parfois être moins importantes. Et le "résultat" n'est pas toujours la meilleure façon d'utiliser son temps. Par exemple:

- Les résultats peuvent être erronés, manquer d'efficacité ou aller à l'encontre du but recherché.
- Il se peut que les résultats obtenus aient à un moment donné été appropriés mais ne le soient plus aujourd'hui.
- Il se peut que les résultats obtenus soient passablement efficaces, mais viser quelques résultats différents peut l'être encore plus.
- Il se peut que tout ce qui est fait pour obtenir des résultats empêche les jeunes d'assumer plus de responsabilités et d'initiatives.

Le suivi et l'évaluation sont des étapes sur la voie de l'instauration d'une "culture de la réflexion", car ils impliquent qu'il faut:

- Définir clairement des objectifs et des plans pour le travail à réaliser.
- **.** Être réceptif à l'évaluation des tâches entreprises au regard des objectifs et des plans établis.
- Être disposé à modifier ce qui est fait s'il ressort de l'évaluation que les objectifs visés ne sont pas atteints.

Une telle culture de la réflexion ne peut pas être imposée aux membres du personnel, qui doivent être associés au processus de création. Il arrive que certains agents se fâchent s'ils s'entendent dire que ce qu'ils ont fait n'est pas aussi valable qu'ils le pensaient. Par exemple, ceux qui sont au service de l'organisation depuis longtemps risquent de se froisser s'ils savent que leur travail sera analysé de près. Il se peut que ceux qui veulent seulement "faire le bien" accueillent mal une analyse plus rigoureuse de ce qu'ils font. Ces préoccupations sont légitimes et il faut en tenir compte, et l'instauration d'une culture de réflexion est une tâche qui exige du tact. En voici un exemple.

Aider les membres du personnel à réfléchir à ce qu'ils font

Sonal avait assumé la direction d'une équipe de prévention de l'abus de drogues qui comprenait trois agents — qui étaient tous au service de l'organisation depuis longtemps — ainsi que d'une équipe de volontaires dévoués. Comme cela est inévitablement le cas à la venue d'un nouveau responsable, il s'était présenté des inquiétudes, qui se sont accrues lorsque Sonal a expliqué qu'elle voulait passer en revue les activités de l'équipe et voir si elles donnaient des résultats.

Sonal s'est rendu compte qu'elle devait gagner la confiance et la coopération de l'équipe et des volontaires, de sorte qu'elle a organisé une réunion spéciale au cours de laquelle elle leur a demandé de réfléchir aux objectifs de leur travail. Après une première manifestation d'hésitation, les membres de l'équipe et les volontaires ont eu une utile séance de remue-méninges et ont établi un ordre de priorités parmi leurs objectifs. Ils ont discuté de chacun de leurs principaux objectifs en le rattachant au travail qu'ils avaient effectivement accompli ou qu'ils prévoyaient d'entreprendre.

Sonal a alors demandé aux membres du groupe de dire comment ils savaient si leur travail changeait quoi que ce soit. Cela a suscité une vive discussion: certains pensaient que c'était évident. Comme l'a dit l'un d'entre eux: "Si nous leur disons quels sont les dangers de la drogue, ils n'en useront pas". D'autres ont remis en question cette affirmation hâtive et la conclusion du groupe a été qu'ils ne savaient pas véritablement s'ils réussissaient à faire passer le message de prévention de l'abus de drogues. Plusieurs membres du groupe ont considéré que ce qu'ils faisaient était bien conçu et conforme aux résultats des recherches, mais ont reconnu ne pas pouvoir dire si leur travail changeait quoi que ce soit. Certains d'entre eux ont dit qu'il était impossible de s'en assurer et qu'il fallait simplement continuer à répéter le message. Cependant, une fois que le doute a été semé, d'autres ont pu voir le problème et les participants ayant l'esprit le plus ouvert se sont montré disposés à étudier des solutions. Ils ont ensuite discuté de ce qui pourrait être fait pour rassembler plus d'informations au sujet de l'impact de leur travail.

Sonal a eu le sentiment que cette réunion avait été un point de départ utile pour le processus consistant à aider à faire admettre la nécessité d'un suivi et d'une évaluation et à résoudre les difficultés que représentait dans la pratique la compilation de ce type d'information. L'un des éléments les plus positifs était que la discussion avait apaisé les craintes éprouvées par la plupart des intéressés à ce sujet.

Cet exemple est fictif mais fondé sur la réalité.



Idées fondamentales

- Les jeunes qui participent aux programmes de prévention peuvent également être associés au suivi et à l'évaluation des changements survenus à l'intérieur de leur entourage ou du groupe cible.
- Lorsque des jeunes sont impliqués dans l'opération, il importe au plus haut point de leur faire comprendre pourquoi ils s'y trouvent impliqués et quel est leur rôle.

Les jeunes qui participent aux programmes de prévention devraient également être associés au suivi et à l'évaluation des changements survenus à l'intérieur de leur entourage. Cela pourra devenir un élément de leur processus d'examen personnel. Voici ce que Sonal a fait ensuite.

Implication des jeunes volontaires

L'un des autres problèmes clefs que Sonal voulait résoudre dans son nouveau rôle de directrice était l'absence de participation réelle des jeunes aux activités de l'équipe de prévention de l'abus de drogues. Les jeunes y participaient en qualité de volontaires, mais n'avaient pas leur mot à dire dans la politique de l'organisation et il n'était pas tiré parti de leurs connaissances pour planifier des programmes ou obtenir une information en retour.

Sonal a pris un bon départ en organisant une réunion des jeunes volontaires. Pour agrémenter la réunion, elle a servi une collation et des rafraîchissements, et la réunion a commencé par un certain nombre d'activités visant à rompre la glace. Elle avait préparé la réunion en collaboration avec un petit groupe de jeunes, qui ont dirigé et présidé la réunion et pris des notes. Cela a été très bien accueilli par les volontaires, qui ont eu le sentiment, pour la première fois, qu'ils jouaient réellement un rôle important pour l'organisation.

Pendant la réunion, des informations intéressantes se sont dégagées au sujet de problèmes liés à l'abus des drogues dans la localité qui étaient méconnus par l'équipe, et certaines suggestions utiles ont été émises quant à la façon de s'y attaquer. Sonal a expliqué qu'elle voulait être certaine que ce que faisait l'équipe de prévention de l'abus de drogues était utile, ce qui signifiait que ce travail devait être suivi et évalué. Les jeunes, vivement désireux d'aider, ont échangé de multiples idées quant aux mesures qui pourraient être adoptées. Ils ont formulé un certain nombre de suggestions valables, tendant par exemple à organiser des groupes thématiques et à interroger les enfants, à l'aide de marionnettes, pour déterminer ce qu'ils savaient de la drogue.

Cet exemple est fictif mais fondé sur la réalité.

Comme toujours dans le contexte du suivi et de l'évaluation, l'implication de jeunes volontaires et des participants ne se fait pas toute seule. Cette tâche n'est pas excessivement compliquée, mais il y a un certain nombre d'éléments à garder à l'esprit si l'on veut que les jeunes se trouvent impliqués de façon significative:

- Utilisez, pour organiser des réunions, des techniques appropriées (quelques activités, pas seulement des discours) pour mettre à l'aise les personnes qui n'ont pas l'habitude des réunions formelles.
- Appréciez à leur juste valeur la contribution des volontaires et des participants, c'est-à-dire tenez-en compte et tenez les intéressés informés de la suite qui a été donnée à leurs suggestions et pourquoi.
- Demandez à certains des jeunes volontaires et des participants de se charger d'une partie au moins des activités de suivi et d'évaluation.
- Formez et encadrez les jeunes volontaires et les participants que vous associez aux activités de suivi et d'évaluation: nul naît évaluateur, et un appui approprié garantira que leurs efforts et leur contribution ne sont pas vains.

La formation et l'encadrement sont importants

Les jeunes ont été impliqués dans l'analyse des données provenant des tests a priori et a posteriori. Le problème était que des données avaient été rassemblées, mais n'avaient pas été bien présentées et que certaines informations et certains détails importants n'avaient pas été incorporés au rapport. La prochaine fois, nous continuerons à impliquer les jeunes dans l'analyse des données, mais, auparavant, nous organiserons une réunion d'orientation pour déterminer la marche à suivre. Un encadrement étroit de la part du personnel du projet est recommandé aussi pour pouvoir répondre aux questions que les jeunes peuvent avoir à poser pendant la collecte et l'analyse des données.

Fondation pour le développement des adolescents, Philippines

Implication d'autres parties prenantes

Idées fondamentales

- Il est bon d'impliquer les principales parties prenantes du projet dans le suivi et dans l'évaluation: leur perspective et/ou leurs ressources peuvent faciliter les choses.
- Vous ne voudrez peut-être pas impliquer tout le monde à toutes les étapes, mais des représentants des principales parties prenantes pourraient être associés au processus de prise de décisions, tandis que la communauté dans son ensemble pourrait être tenue informée des progrès accomplis lors des principales étapes.

Les "bonnes pratiques", en matière d'exécution participative des projets et de promotion de l'abus de drogues, ont pour but de promouvoir l'implication d'une large gamme de parties prenantes de la communauté à la formulation et à l'exécution des projets de prévention. Aussi la recommandation tendant à ce qu'elles soient impliquées également aux étapes du suivi et de l'évaluation n'a-t-elle pas de quoi surprendre.

Premièrement, chacun apportera une perspective nouvelle et contribuera à brosser un tableau plus complet de ce qu'il se passe. Deuxièmement, le fait qu'il y a eu une évaluation ou les résultats de l'évaluation elle-même ne devrait pas surprendre les parties prenantes. De plus, le fait que les parties prenantes savent plus ou moins quel est le type de suivi et d'évaluation réalisé pourra contribuer à les rassurer quant à la valeur du projet et à renforcer leur engagement. Certaines d'entre elles (particulièrement les bailleurs de fonds) auront parfois des besoins dont il y aura lieu de tenir compte. Par ailleurs, certaines seront peut-être à même de fournir des ressources humaines ou techniques pour les activités de suivi ou d'évaluation ou de se mettre en contact avec de telles ressources.

Il peut ne pas être pratique (voir l'exemple ci-dessous) ni même opportun d'impliquer toutes les parties prenantes à toutes les étapes du suivi et de l'évaluation. Si vous n'en avez pas déjà un pour votre projet, vous voudrez peut-être créer un comité dans lequel seront représentées les principales parties prenantes qui seraient impliquées dans l'opération à toutes ses principales étapes. La communauté dans son ensemble pourrait en être tenue informée au moyen de quelques réunions (par exemple à propos du processus, des résultats de l'évaluation de référence et des résultats finals).

Chaque groupe doit avoir son propre espace

Pour tirer le meilleur parti possible des investissements de temps et d'argent, divers groupes (dont les jeunes bénéficiaires, les organisateurs de groupes de jeunes, des groupes de soutien comme les églises, les dirigeants communautaires, etc.) ont été rassemblés au même endroit pour évaluer le projet. Cela s'est traduit par des discussions peu ciblées, les différentes préoccupations exprimées n'étant pas traitées selon leur priorité et leur importance pour le projet. Les jeunes bénéficiaires ont été écrasés par les participants adultes. Grâce à l'expérience, on s'est rendu compte que chaque groupe aurait dû discuter chacun de son côté de manière à pouvoir mieux cibler les discussions et aborder plus efficacement les différentes préoccupations exprimées.

Fondation pour la campagne d'information sur la drogue, Philippines

Implication d'un évaluateur de l'extérieur

Idées fondamentales

- Un évaluateur de l'extérieur apporte une garantie d'objectivité aux conclusions d'une évaluation et peut examiner le projet d'un œil expert et externe.
- Toutefois, les services d'un évaluateur externe peuvent coûter cher et il demeurera nécessaire de le suivre de près pour s'assurer qu'il saisit bien la situation et choisit des méthodes de collecte et de présentation de données répondant aux besoins de l'organisation.
- Un évaluateur de l'extérieur peut certainement contribuer au succès de l'évaluation, mais ne le garantit pas.

Selon le type d'évaluation et les méthodes que vous avez l'intention d'utiliser, ce serait une bonne idée d'y impliquer un évaluateur de l'extérieur. L'évaluateur de l'extérieur présente beaucoup d'avantages. Premièrement, il offrira, pour réaliser l'évaluation, des compétences que vous-même et votre équipe n'avez peut-être pas. Deuxièmement, étant externe au projet, il pourra examiner le projet d'un nouvel œil sans être "influencé" par des questions personnelles ou par un "investissement" personnel dans certains éléments du projet. Troisièmement, comme indiqué ci-dessus, les résultats d'une évaluation supervisée par une personne de l'extérieur apparaîtront comme plus objectifs et auront par conséquent plus de crédit lorsqu'ils seront diffusés.

Toutefois, recourir aux services d'un évaluateur de l'extérieur a également ses inconvénients. Premièrement, cela peut être très coûteux, spécialement pour un programme de petite envergure. Deuxièmement, l'évaluateur aura son propre point de vue quant à ce qui doit être fait, ce qui ne correspondra peut-être pas toujours avec les besoins du projet. Une façon d'amoindrir les coûts des services d'un évaluateur de l'extérieur consiste à avoir recours à une université locale en lui offrant la possibilité de réaliser un travail sur le terrain. Dans ce cas, cependant, il sera plus important que jamais d'entretenir un dialogue étroit, afin d'harmoniser les besoins de l'organisation et les besoins de recherche de l'université. Troisièmement, il pourra être difficile pour un évaluateur de l'extérieur de se familiariser avec le projet et les participants et, par conséquent, de les comprendre aussi bien que quelqu'un qui y a travaillé.

Devrez-vous faire appel à un évaluateur de l'extérieur? Il n'y a pas de réponse catégorique à cette question. Il se peut que le programme ait à votre avis pris une envergure suffisante et soit suffisamment établi pour considérer que le moment est venu de faire cet investissement. Inversement, il se peut que vos ressources vous semblent trop réduites et qu'il suffirait que les responsables du projet eux-mêmes coordonnent une évaluation d'ampleur limitée avec le personnel et les volontaires. L'un et l'autre sont des points de vue extrêmement raisonnables, selon les circonstances. Voici toutefois quelques éléments à considérer lorsque vous prendrez votre décision.

Le fait que vous n'ayez pas les moyens de recourir à un évaluateur de l'extérieur ne signifie pas que vous deviez totalement renoncer à l'idée de réaliser une évaluation. Un suivi et une auto-évaluation systématiques peuvent contribuer à vous montrer comment le programme avance et déboucher sur des idées quant à la façon de l'améliorer. En fait, pourront soutenir certains, c'est cette démarche qui est la meilleure. De plus, une auto-évaluation systématique et bien présentée peut également être un puissant outil de mobilisation de fonds et de plaidoyer, spécialement dans le cas d'un groupe relativement restreint, dont on ne peut pas attendre qu'il ait les ressources nécessaires pour entreprendre une évaluation de plus grande envergure. Vous pouvez faire beaucoup, même sans évaluateur.

Inversement, le fait que vous avez employé un évaluateur de l'extérieur ne signifie pas nécessairement que vous pouvez être certain que l'impact constaté peut être imputé à votre projet. Pour cela, il faudrait une évaluation de type plus complexe reposant, par exemple, sur une conception expérimentale ou quasi expérimentale (voir la section du chapitre 3 intitulée "Évaluation des résultats"). Certes, pour mener une étude de ce type, il vous faudra très probablement recruter un évaluateur de l'extérieur, si vous ne l'êtes pas vous-même. Toutefois, la comparaison que fera un évaluateur de l'extérieur de la situation avant et après l'exécution des activités semblera investie d'une plus grande autorité, mais ne sera pas nécessairement plus instructive que des évaluations a priori et a posteriori réalisées par l'équipe du projet.

Si vous décidez d'investir dans les services d'un évaluateur de l'extérieur, il importe au plus haut point que l'organisation ne lui donne pas un "chèque en blanc". L'évaluateur devra demeurer indépendant et devra suivre des principes rigoureux, mais l'évaluation doit, au premier chef, servir les fins de l'organisation. Il faut que vous puissiez comprendre le travail entrepris. Vous devrez pouvoir utiliser les résultats de l'évaluation, en tirer des enseignements et, si tout va bien, présenter votre travail au monde extérieur de façon claire et instructive. Cela signifie que l'organisation doit toujours entretenir le dialogue avec l'évaluateur et insister pour que les choix concernant les indicateurs, les méthodes de collecte de données, les échantillons, les analyses et les rapports soient discutés et décidés conjointement.



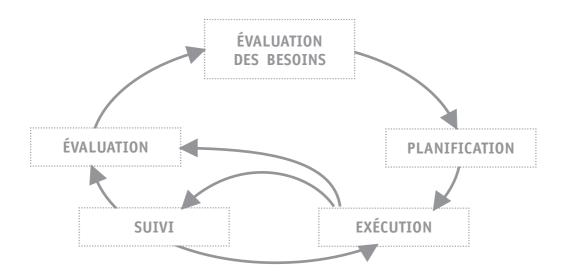
Un cadre pour planifier le suivi et l'évaluation

Idées fondamentales

Le suivi et l'évaluation doivent faire partie intégrante de toutes les étapes du cycle des projets (et par conséquent les affecter).

Comme déjà indiqué, vous devrez planifier votre suivi et votre évaluation. Cette section a pour but de vous aider à le faire. Aux fins de ce manuel, nous parlons du suivi et de l'évaluation comme s'îl s'agissait de types particuliers d'activités, mais ils doivent en réalité faire partie intégrante de toutes les étapes du cycle des projets. Pour ainsi dire, ils doivent y être intégrés. Voici comment on peut se représenter le cycle des projets. Il existe autant de descriptions du cycle des projets qu'il y a d'organisations sur Terre et elles sont toutes légèrement différentes l'une de l'autre. La notre est simplement une autre approche. Nous croyons cependant que, de manière générale, les concepts fondamentaux sont les mêmes et que le modèle esquissé ci-après sera utile aussi pour les organisations qui se servent d'un modèle légèrement différent.

Examiner chaque étape du cycle du projet a pour but de voir comment le fait que vous le suivez et vous l'évaluez pourra le modifier, autrement dit comment vous prendrez le suivi et l'évaluation en considération à toutes les étapes du cycle du projet.



Suivi, évaluation et planification des projets

Idées fondamentales

- Il est beaucoup plus facile de suivre et d'évaluer un projet si vous avez des objectifs clairs et appropriés et un plan d'action bien défini.
- Normalement, le but recherché sera la prévention de l'abus de drogues et votre objectif pourrait être d'intervenir sur divers facteurs de risque et de protection.
- Vos objectifs devront être spécifiques, c'est-à-dire identifier le groupe cible et le changement que vous désirez susciter parmi le groupe cible, mesurables, réalisables, pertinents (tenir compte des facteurs de risque et de protection qui affectent le groupe cible en question) et délimités dans le temps.
- Votre plan d'action devra comprendre le suivi et l'évaluation en tant que groupes d'activités distincts.

Supposons un moment que votre organisation a déjà réalisé une évaluation des besoins: elle a rassemblé et analysé des informations sur les problèmes qui se posent au sein de la communauté, les ressources disponibles et les enseignements tirés de projets antérieurs similaires et de la modalité dont il s'agit. Autrement dit, votre organisation dispose de toutes les informations nécessaires pour mettre en route son processus de planification, c'est-à-dire pour décider ce qui devra être fait et à quelle fin. Votre processus de planification sera capital pour le suivi et l'évaluation. Suivre signifie déterminer si vos activités avancent comme prévu. Par conséquent, si vous avez un plan d'action clairement établi, il vous sera beaucoup plus facile de déterminer si vous êtes sur la bonne voie. Évaluer signifie déterminer si vous avez réalisé ce que vous vouliez réaliser. Par conséquent, si vous avez fixé vos objectifs de façon claire et appropriée, il sera beaucoup plus facile de déterminer dans quelle mesure vous avez réussi. Nous avons constaté que la fixation d'objectifs est l'un des aspects les plus difficiles de la gestion des projets, de sorte que nous allons nous y étendre un peu.

Fixation de vos objectifs

Comme indiqué ci-dessus, il n'est pas conseillé de fixer des objectifs que votre projet ne permettra pas de réaliser (parce qu'il est trop restreint, trop bref, etc.). Votre évaluation montrerait que vous n'avez pas pu atteindre vos objectifs (ce que vous saviez sans doute depuis le début) et vous ne pourriez sans doute pas apprendre grand-chose du processus (et vous seriez très déçu).

Aussi voudrez-vous peut-être fixer un but à plus longue échéance pour votre projet. Vous savez déjà que le projet ne vous permettra pas de l'atteindre, mais aussi qu'il sera un pas dans la bonne direction. Dans le cas des petites organisations qui s'emploient à prévenir l'abus de drogues, cela signifiera souvent que la prévention de l'abus de drogues est votre but ultime, et pas votre objectif. Votre projet est trop restreint pour pouvoir à lui seul prévenir l'abus de drogues, mais c'est un pas dans cette direction. Cela vous laissera la possibilité de fixer des objectifs qui soient réalisables pendant la durée du projet. Comme nous l'avons vu, vous pouvez vous représenter la prévention de l'abus de drogues comme un groupe d'activités tendant à intervenir sur différents facteurs de risque et de protection. Par conséquent, vous pourrez considérer vos objectifs comme tendant à modifier la situation de votre groupe cible ou de la communauté en ce qui concerne les différents facteurs de risque et de protection.

Il y aura intérêt aussi à fixer les objectifs de manière qu'ils soient spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et délimités dans le temps. Si vous avez fixé vos objectifs comme indiqué ci-dessus, vous devriez déjà vous trouver dans une situation enviable. En fait, vous aurez sans doute choisi des objectifs qui sont réalisables avant la fin du projet.

Si vous vous attachez sérieusement à fixer des objectifs qui soient réalisables et délimités dans le temps, cela aura également une conséquence: selon votre budget et le temps dont vous disposez, il se peut que vous ayez très peu d'objectifs, peut-être un seul. Très souvent, lorsque nous fixons des objectifs, nous succombons à la tentation: "Je veux sauver le monde entier" et nous élaborons une longue liste d'objectifs qui reflètent davantage ce que nous "aimerions faire" que ce que nous "pourrons faire". Même s'ils n'ont peut-être pas l'air impressionnant, n'oubliez pas qu'à long terme, en ne fixant que des objectifs qui soient à la portée du projet, votre projet et votre organisation verront leur crédibilité renforcée aussi bien pendant la planification qu'au stade de l'évaluation.

Un objectif pertinent contribue à la réalisation de la mission ou du but ultime d'une équipe. Dans notre cas, comme nous réalisons des projets de prévention de l'abus de drogues, cela signifie qu'un objectif pertinent contribue à atteindre le but ultime, c'est-à-dire la prévention de l'abus de drogues. Comme déjà mentionné, prévenir signifie intervenir sur les facteurs de risque et de protection d'un groupe cible ou d'une communauté. Habituellement, il faut agir sur plus d'un facteur de risque et de protection, et ceux qui sont pertinents pour un groupe cible ou pour une communauté ne le sont pas nécessairement pour un autre. Par conséquent, répétons-le, pour qu'un objectif soit pertinent dans notre contexte, il doit s'agir d'un objectif qui contribue à prévenir l'abus de drogues. Ce n'est peut-être pas le meilleur exemple, mais si le traitement des toxicomanes est un objectif louable et est indispensable, il ne s'agit pas d'un objectif de prévention de l'abus de drogues. Le deuxième critère de pertinence, dans

notre contexte, est que l'activité doit viser les facteurs de risque et de protection qui sont pertinents pour la communauté ou le groupe cible considérés. Si votre groupe cible est les enfants des rues et s'ils reniflent de la colle parce qu'ils ont froid et faim, et si vous devez choisir un seul objectif, les sensibiliser aux dangers des substances en question n'est pas l'objectif le plus pertinent. Leur offrir un toit et de la nourriture serait un objectif plus pertinent, car c'est là que réside le principal facteur de risque. En réalité, au sein de chaque communauté et groupe cible, le début de l'abus de drogues est inévitablement imputable à plus d'un facteur, et chacun des objectifs d'un projet de prévention doit viser un facteur de risque ou de protection.

Vos objectifs doivent également être spécifiques, c'est-à-dire qu'ils doivent définir le groupe cible en termes spécifiques (par exemple pour ce qui est de l'âge des membres du groupe cible) ainsi que le changement que vous voulez avoir introduit dans la vie des membres du groupe cible à la fin du projet.

Enfin, il faudra que vos objectifs soient mesurables, et si vous avez veillé à établir des objectifs qui sont réalisables, délimités dans le temps et spécifiques, vous aurez déjà fait le plus gros du travail. Il pourra être difficile, à ce stade, d'exprimer d'emblée un objectif d'une façon qui soit mesurable. Cependant, vous aurez intérêt à y revenir lorsque vous aurez bien réfléchi à vos activités, à la façon dont vous allez les suivre et les évaluer et, par conséquent, à la façon dont vous allez déterminer si vous avez ou non atteint vos objectifs.

Exemple de fixation d'objectifs appropriés

Juana et Maria ont entrepris une évaluation des besoins pour identifier les facteurs de risque et de protection à prendre en considération et les ressources à leur disposition. Elles ont identifié trois facteurs de risque: les jeunes avaient trop de temps oisif, ils avaient trop facilement accès à la drogue et les parents n'avaient aucune idée quant à la façon dont ils devaient parler à leurs enfants pour les mettre en garde contre l'abus de drogues.

Juana entretenait de bonnes relations avec la paroisse et Maria, enseignante, jouait un rôle très actif au sein de l'association de parents d'élèves. L'une et l'autre avaient ellesmêmes des enfants, de sorte qu'elles ont décidé que, pour commencer, il serait bon d'informer les parents et de leur apprendre à parler à leurs enfants de l'abus de drogues. Elles savaient que cet objectif était pertinent, car il était fondé sur leur évaluation des besoins et, simultanément, contribuait à remédier à un facteur de risque identifié.

Il leur fallait aussi un objectif spécifique. Qui serait le groupe cible? Les parents de la communauté. Cet objectif serait-il réalisable? Cela dépendrait du temps et de l'argent qu'elles auraient pour pouvoir travailler. Cependant, elles n'avaient pas de fonds et, bien que sachant qu'elles pouvaient organiser certaines activités elles-mêmes, elles étaient conscientes du fait qu'elles devaient apporter la preuve qu'elles pouvaient obtenir des résultats rapidement de manière à pouvoir mobiliser des fonds supplémentaires. Elles ont décidé de prendre pour cible les parents des enfants de 12 à 14 ans de leur quartier (l'âge le plus critique au sein de leur communauté) et de réaliser leur objectif dans un

délai de deux ans. Ainsi, l'objectif fixé était réalisable, spécifique et simultanément délimité dans le temps.

L'objectif était-il mesurable? Si elles réussissaient à atteindre tous les parents de cette catégorie, elles pouvaient facilement déterminer si les parents qu'elles avaient atteints avaient appris quelque chose au sujet de l'abus de drogues. Il aurait suffit de poser quelques questions avant et après les séminaires qu'elles avaient l'intention d'organiser. Comment mesurer la réussite des parents à mieux communiquer avec leurs enfants au sujet de l'abus de drogues? À leur avis, cela serait difficile au moyen d'un questionnaire écrit. Cependant, elles pouvaient se réunir avec quelques-uns des parents avant et après les réunions pour discuter de la question et déterminer si des progrès avaient été accomplis et pourquoi. Elles sont parvenues à la conclusion qu'il s'agissait effectivement d'un objectif mesurable.

Leur objectif est ainsi devenu le suivant: "Les parents des enfants de 12 à 14 ans de notre quartier seront mieux informés au sujet de l'abus de drogues et seront mieux à même d'en parler avec leurs enfants."

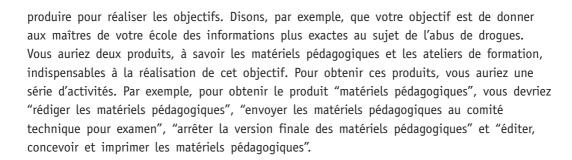
Cet exemple est fictif mais fondé sur la réalité.

Le plan d'action

Lorsque vous vous emploierez à fixer vos objectifs, vous aurez sans doute déjà à l'esprit ce que vous aurez l'intention de faire pour les réaliser, autrement dit vous aurez déjà une idée de vos activités. Toutefois, si vous systématisez votre idée des activités pour en faire un plan d'action en bonne et due forme, vous constaterez que cela est utile à plusieurs égards. Normalement, un plan d'action énumère dans un ordre chronologique les activités à mener à bien pour atteindre l'objectif fixé. De plus, pour chaque activité, le plan indique quand elle sera réalisée et pendant combien de temps, qui en sera chargé, qui participera à sa réalisation et comment. Il comprendra une indication des ressources matérielles et/ou financières nécessaires pour la mener à bien. Enfin, le plan indiquera le nombre de personnes ciblées, suivant leur âge et leur sexe, avec leurs caractéristiques socioéconomiques pertinentes.

Un plan d'action est utile en soi, car il permet de présenter plus facilement aux parties prenantes et aux donateurs potentiels la façon dont le projet prévoit d'atteindre ses objectifs. En outre, plus tard, lorsque vous aurez entrepris la réalisation de vos activités, il vous sera plus facile de les suivre, car vous aurez un cadre de référence clairement défini qui vous permettra de juger comment évoluent les choses dans la réalité. Un plan bien conçu contribuera largement à faciliter votre suivi.

Certains projets sont structurés de telle sorte que vous devez identifier les éléments intermédiaires entre vos objectifs (le changement que vous espérez voir dans votre groupe cible) et vos activités (ce que vous allez faire pour contenir ce changement). Ces éléments sont parfois appelés "produits", "jalons" ou "réalisations". Beaucoup d'organisations les appellent même "objectifs", mais dans un sens plus spécifique que les objectifs dont nous avons parlé jusqu'ici. En général, il s'agit de quelque chose de spécifique que le projet doit



Que votre organisation travaille ou pas avec des produits, des jalons ou des réalisations importe peu, et cela ne change en rien l'ensemble de la situation. Il s'agit des produits de vos activités. Dans l'exemple de plat cuisiné donné au chapitre 3 intitulé "Qu'est-ce que le suivi et l'évaluation ?", l'activité était de faire la cuisine et le suivi était de vérifier ce que vous prépariez. Le produit de l'activité était le plat cuisiné, la question de savoir si le plat a plu (ou n'a pas plu) serait l'objet de l'évaluation. Déterminer si les produits ont été obtenus ou pas est en tout cas un aspect du suivi et de l'évaluation des procédés, mais non de l'évaluation de l'impact.

Planification de votre suivi et de votre évaluation

Idées fondamentales

- Pour planifier votre suivi, vous devrez vous poser les questions "qui", "quand" et "comment" en ce qui concerne: a) le contrôle des participants et de la qualité de chaque activité; et b) l'analyse des résultats et leur intégration au projet.
- Pour planifier votre évaluation, il est essentiel d'identifier vos besoins à cet égard et les ressources disponibles et de décider du type d'évaluation que vous entendez entreprendre.
- Il faut ensuite identifier les informations que vous devrez rassembler pour déterminer si vous avez ou non atteint vos objectifs (indicateurs) et comment vous allez rassembler et analyser ces données.
- Un plan d'évaluation comprendrait les informations susmentionnées, et indiquerait en outre la personne chargée de rassembler les analyses et les données, la façon dont cela sera fait et à quel moment, et avec quelles ressources.

Ce que nous avons vu jusqu'à présent, c'est que, pour faciliter le suivi et l'évaluation, il est bon de commencer par définir clairement des objectifs et des plans d'action. Maintenant que ceux-ci sont disponibles, vous pouvez aborder la tâche consistant à effectivement planifier votre suivi et votre évaluation.

Planification de votre suivi

Pour ce qui est du suivi, les choses seront relativement simples. Pour chaque activité ou groupe d'activités, vous devrez vous poser les questions "qui", "quand" et "comment" en ce qui concerne:

- Le contrôle des participants aux activités (nombre, âge, sexe)
- Le contrôle de la qualité des activités et de l'impression qu'en ont les participants
- L'analyse périodique des informations rassemblées
- La réintégration des résultats de cette analyse au projet, à intervalles périodiques

Nous vous suggérons d'examiner systématiquement une par une toutes vos activités. La plupart des informations pourront être rassemblées facilement. En fait, à l'étape de la planification, il est difficile de résister à la tentation d'énumérer trop d'informations. Cela peut paraître évident, mais si vous ne l'utilisez pas, l'information est inutile. N'oubliez pas que vous devrez rassembler les informations, les analyser et les réintégrer périodiquement au projet. N'allez pas au-delà des informations que vous-même et vos collaborateurs ne pouvez réalistiquement rassembler et essayez d'identifier le moyen le plus facile d'y parvenir. Par ailleurs, les informations devront être d'une nature telle que vous pourrez les analyser et les réintégrer périodiquement au projet. Notre expérience est que le plus difficile consiste fréquemment à analyser régulièrement les informations et à les utiliser. Nous vous suggérons également de prévoir, à un stade ou à un autre de votre projet, de faire une pause et d''évaluer votre suivi'. Il faudra réfléchir à la façon dont votre suivi avance, à la question de savoir si les informations requises sont rassemblées, analysées et utilisées et déterminer comment le processus pourrait être amélioré.

Planification de votre évaluation

Comme vous pouvez l'imaginer, planifier l'évaluation de votre projet sera passablement plus complexe mais ne sera plus maintenant, nous l'espérons, un obstacle insurmontable. Vous avez vos objectifs, de sorte que vous savez quelles sont les réalisations dont vous devez apporter la preuve. Une fois de plus, divisez la planification de votre évaluation en une série de décisions plus restreintes. Nous savons que la réalité sera différente et que votre processus de prise de décisions sera probablement global. Nous espérons, cependant, qu'en subdivisant un peu les choses nous aiderons à éclaircir les idées.

Décidez qui participera au processus de prise de décisions

Vous devrez décider qui participera au processus de prise de décisions. Un petit groupe de travail composé de représentants du personnel, de jeunes volontaires, de jeunes participants et d'autres parties prenantes pourrait être une bonne idée pour veiller à ce que les vues de chacun soient prises en considération.

Décidez du type d'évaluation que vous allez entreprendre

Le type d'évaluation que vous voudrez entreprendre dépendra surtout des fins auxquelles l'évaluation doit être réalisée et des ressources qui sont à votre disposition. Si vous vous reportez au chapitre 3 intitulé "Qu'est-ce que le suivi et l'évaluation?", vous aurez une description plus détaillée des possibilités qui s'offrent à vous. Entre-temps, voici quelques exemples:

- Peut-être le projet répond-il à un modèle qui a déjà fait précédemment l'objet d'évaluations approfondies. Il pourra suffire d'entreprendre une évaluation des procédés pour montrer que votre projet a été fidèle au modèle.
- Peut-être voudrez-vous que votre projet devienne un modèle pour d'autres, ou bien voudrez-vous montrer de façon certaine que les effets sur votre groupe cible sont imputables à votre projet et pas à d'autres facteurs. Si tel est le cas, vous devrez réaliser une évaluation des résultats avec une conception expérimentale ou quasi expérimentale et vous devrez par conséquent avoir recours à un évaluateur de l'extérieur pour vous aider, et peut-être même à une équipe de l'extérieur pour rassembler les données.
- Si votre évaluation servira "seulement" à déterminer comment votre projet fonctionne et comment il pourrait être amélioré, le meilleur choix serait une évaluation des procédés (que s'est-il passé?), jointe à une évaluation simple des résultats (quels ont été ses effets?). Dans ce contexte, vous avez besoin d'évaluations de référence (préexécution et postexécution). Nous ne vous conseillons pas de réaliser seulement une évaluation postexécution. Une telle évaluation, à elle seule, ne vous permettrait pas de montrer véritablement qu'il y a eu un changement.
- Peut-être votre bailleur de fonds exige-t-il une évaluation réalisée selon une présentation et une méthode spécifiques, auquel cas certaines de ces décisions auront déjà été prises pour vous. Toutefois, vous pourrez peut-être déterminer si l'évaluation peut être utile à d'autres fins (indépendamment de la nécessité de donner satisfaction à votre bailleur de fonds).

Quels que soient les besoins et quoi que vous souhaitiez faire pour les satisfaire, vous devrez les peser au regard des ressources disponibles. Une évaluation exige du temps et de l'argent. Des évaluations simples peuvent ne pas coûter très cher ni exiger le concours d'un expert (et nous espérons que ce guide vous donnera assez d'informations pour vous permettre de mener à bien des évaluations simples). Pour des évaluations plus pointues, cependant, l'aide d'un expert pourra être nécessaire et il pourra y avoir lieu, par exemple, de solliciter le concours d'une université locale. Il est peut-être bon de parler avec ceux qui ont réalisé les évaluations dans le cadre d'autres projets. Il faut également veiller à ce que les ressources soient suffisantes: une évaluation approfondie coûte cher et peut absorber jusqu'à 5 % environ du budget d'un projet. Aux États-Unis d'Amérique, le All Stars Talent Show Network a fait réaliser une évaluation qui lui a coûté 60 000 dollars des États-Unis. Cela peut paraître beaucoup d'argent, mais il s'agit d'un très vaste programme dont le budget annuel de fonctionnement est de 400 000 dollars. En outre, cette évaluation représentait 5 % du budget de trois ans et les activités se poursuivaient depuis 19 ans déjà avant que l'évaluation externe soit entreprise.

Élaborez votre méthode d'évaluation

Une fois que vous aurez une idée de l'objet de votre évaluation, de son type et des ressources nécessaires, vous serez à même d'élaborer votre méthodologie. Cela peut paraître effrayant, et si vous avez décidé d'avoir recours à un évaluateur de l'extérieur, le moment est certainement venu pour lui de commencer à vous aider. Cependant, il n'y a en réalité rien à craindre, car il s'agit essentiellement de déterminer quelles sont les informations que vous allez rassembler, comment, auprès de qui et au sujet de qui.

C'est à ce stade que vous allez identifier ce que seront vos indicateurs, comme vous l'avez vu au chapitre 4 intitulé "Que faut-il suivre et évaluer?". Essentiellement, vous aurez une liste des informations que vous voudrez rassembler à propos de chaque objectif, tout au moins avant et après l'exécution, de manière à pouvoir déterminer s'il y a eu un changement. Pour chacun de ces types d'informations, vous devrez identifier comment vous allez les rassembler (méthodes) et auprès de qui et au sujet de qui vous allez les réunir (échantillons). Très souvent, vous ne pourrez pas collecter les données dont vous avez besoin auprès de chacun des membres de votre groupe cible. Vous devrez en choisir une partie, ou un "échantillon". Dans le présent chapitre, nous résumerons les types de méthodes et d'échantillons que vous pouvez employer. Entre-temps, voici quelques observations générales qui vous aideront à bien les choisir.

Tout d'abord, n'oubliez pas que les informations ne doivent pas toutes nécessairement être rassemblées à nouveau: il se peut que certaines d'entre elles existent déjà. Il se peut également que, lors de votre évaluation des besoins, vous ayez déjà réuni des données qui puissent servir de référence.

Il est bon de collecter plusieurs indicateurs différents, par différentes méthodes et auprès de sources différentes et d'échantillons différents pour chaque objectif. Les raisons en sont les suivantes:

- Si des informations sont confirmées de façon différente par des sources différentes, vous pourrez, en définitive, comparer les informations et ainsi confirmer vos résultats. Ce processus est appelé "triangulation".
- Il y a toujours la possibilité que l'une des méthodes de collecte des données ne donne pas de résultat, et il est donc préférable de pouvoir compter sur plus d'une méthode.
- Vous aurez peut-être besoin d'informations de types différents pour satisfaire des besoins différents, qu'il s'agisse des vôtres ou de ceux des parties prenantes qui importent. Il se peut, par exemple, qu'une autorité locale ne soit disposée à vous prêter main forte que si vous pouvez montrer que votre programme ou votre activité a un effet positif sur sa propre mission. Comme vous utiliserez les résultats de votre évaluation à des fins de plaidoyer ou de mobilisation de fonds, vous pouvez peut-être déjà commencer à réfléchir aux types d'informations qui pourraient le plus impressionner votre futur public.
- Enfin, différentes méthodes généreront divers types d'informations, lesquelles pourront à leur tour être utilisées à des fins différentes. Des méthodes qui génèrent des données quantitatives, c'est-à-dire des chiffres, sont utiles pour

mettre en avant votre projet, dans la mesure où des chiffres impressionnent. Les méthodes qui génèrent des données qualitatives sont très utiles pour comprendre ce qui s'est passé et pourquoi, et elles sont par conséquent utiles pour suggérer comment le projet pourrait être amélioré. Certains types de données qualitatives, par exemple des histoires vécues, peuvent également être un puissant outil de plaidoyer.

Simultanément, il importe de ne pas choisir trop de questions. Il y a bien des choses qu'il serait intéressant de savoir, mais avez-vous réellement besoin de les connaître? N'oubliez pas que, pour les connaître, vous devrez collecter des informations et les analyser. En avez-vous le temps? Disposez-vous des ressources nécessaires? N'essayez-vous pas d'englober un domaine trop vaste? Existe-t-il une ressource à laquelle vous n'avez pas pensé qui pourrait vous aider à réaliser cette idée supplémentaire?

Élaborez votre plan d'évaluation

Vous avez réfléchi à vos indicateurs, à vos méthodes et à vos échantillons. Vous pouvez maintenant élaborer votre plan d'évaluation, c'est-à-dire identifier qui fera quoi, quand et avec quels moyens. Idéalement, par conséquent, vous devrez examiner un par un chacun des indicateurs, méthodes et échantillons et déterminer:

- Qui assurera la coordination et sera responsable de la collecte et de l'analyse des informations?
- Qui rassemblera effectivement les données? Comment? Quand? Avec quels moyens?
- Qui analysera les données? Comment? Quand? Avec quels moyens?
- Comment les informations seront-elles utilisées? Comment? Quand? Avec quels moyens?

Suivi, évaluation et exécution du projet

Idées fondamentales

- **:** Efforcez-vous d'utiliser les informations rassemblées depuis l'évaluation de référence jusqu'au suivi. Bien que ces informations puissent être utilisées plus tard, elles peuvent vous aider à exécuter les activités.
- De temps à autre, analysez les progrés du suivi et de l'évaluation. Soyez souple, mais essayez de ne pas compromettre la comparabilité des informations.

Après toute cette planification, le moment est enfin venu de faire vraiment quelque chose. À partir de maintenant, ce sera votre plan qui, faut-il espérer, vous guidera. Normalement, avant de commencer à exécuter les activités, vous devrez rassembler certaines données pour l'évaluation de référence. Une fois que les activités commencent à être exécutées, le suivi doit lui aussi commencer.

Assurez-vous d'analyser les données provenant du suivi et rendez-en compte périodiquement. Il est vrai que si vous rassemblez des données et que vous ne les utilisez pas pendant l'exécution, elles pourront toujours être utilisées à un stade ultérieur, par exemple lors d'une évaluation des procédés. Toutefois, le suivi a essentiellement pour objet de vous aider à exécuter les activités et d'offrir l'occasion d'adopter les mesures correctives qui s'imposent. Il est difficile de dire avec quelle fréquence cela doit être fait, et il conviendra de faire appel au bon sens. Il faudrait que le suivi soit aussi fréquent que possible, mais à des intervalles suffisants pour que les nouvelles informations rassemblées soient instructives. En outre, un rapport ne doit pas nécessairement être une entreprise ambitieuse: aborder la question lors d'une réunion hebdomadaire ou mensuelle ou en parler à bâtons rompus avec vos collaborateurs et avec les volontaires pourra suffire.

N'oubliez pas les résultats de votre évaluation de référence! Il est vrai que, lorsque vous aurez les résultats, vous aurez déjà commencé vos activités, mais il peut être utile de ménager un temps suffisant pour les passer en revue pour déterminer si tel ou tel plan devrait être modifié en conséquence (surtout les plans d'évaluation) ou si les informations rassemblées peuvent être utilisées à d'autres fins de plaidoyer ou de mobilisation de fonds.

Même si vous avez planifié, et planifié à nouveau, réfléchi, et réfléchi à nouveau, au sujet de la façon dont vous rassemblerez et analyserez les informations, il est inévitable que quelque chose aille mal. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons suggéré que vous rassembliez les différents types d'informations. Telle est également l'une des raisons pour lesquelles il est bon de passer périodiquement en revue le processus de suivi pour déterminer s'il y a lieu d'adopter des mesures correctives. Ce qu'il faut, c'est trouver un moyen terme entre la nécessité de faire preuve de souplesse et une trop grande flexibilité. Si la collecte ou l'analyse de données n'ont pas donné de résultat, il n'y a pas lieu de s'en tenir au plan élaboré simplement parce qu'il s'agit d'un plan. Néanmoins, en particulier en ce qui concerne les informations issues des évaluations, il importe de garantir une certaine cohérence, faute de quoi vous ne pourrez pas comparer les données ni en tirer des conclusions quelconques au sujet de l'impact de vos activités.

Évaluation

Idées fondamentales

- L'évaluation aurait dû commencer avec l'évaluation de référence. Toutefois, même si vous n'avez pas eu le temps ou la possibilité de procéder à cette évaluation, il est toujours possible de réfléchir aux résultats d'un projet, surtout si votre suivi vous a permis de dégager des informations solides.
- Le processus aussi bien de suivi que d'évaluation peut essentiellement être divisé en trois grandes étapes: collecte des données, analyse des données et élaboration de rapports et utilisation des informations rassemblées. L'analyse des données rassemblées ne se fait pas toute seule et peut en fait exiger beaucoup de moyens. Il est inutile de rassembler et d'analyser des données si les informations ainsi obtenues ne sont pas publiées et utilisées.

Il devrait maintenant être clair que l'évaluation, en réalité, ne commence pas après l'exécution, et que vous aurez déjà rassemblé des informations lors de l'évaluation de référence. Et si vous n'avez pas réalisé cette information ou rassemblé de données pendant l'exécution? Peut-être n'avez-vous pas pensé à l'évaluation lors de l'élaboration de vos plans. Très souvent, le temps et les ressources disponibles pour l'évaluation sont limités. Il se peut qu'il n'y ait guère d'occasions de rassembler des données et que l'évaluation doive être fondée sur celles qui sont disponibles. Ainsi, dans la pratique, il se peut que l'évaluation soit loin d'être idéale. Mais il existe, dans la plupart des projets, une masse d'informations aisément disponibles qui peuvent être utilisées aux fins de l'évaluation. Peut-être personne n'a pensé à les utiliser à cette fin. Cela vaut en particulier pour les données provenant du suivi.

Il se peut, par exemple, qu'un des membres du personnel d'encadrement suive ce que fait un groupe de jeunes et consigne par écrit cette information: combien de jeunes assistent à chaque réunion; combien de garçons et combien de filles; quelle était la nature du programme pour la semaine; quelle a été la réaction. Le but de rassembler cette information est de suivre le projet et de s'assurer qu'il se déroule comme prévu. Toutefois, en même temps que certaines des données rassemblées à la fin du projet quant à la façon dont la vie quotidienne de ces jeunes a pu changer, et peut-être avec quelques efforts supplémentaires pour retrouver ceux qui ont abandonné le projet, ces informations permettront de bien comprendre si le projet est efficace et pourquoi.

Cela va sans dire qu'après tout une évaluation de référence n'est pas nécessaire. Une évaluation de référence vous aidera beaucoup mieux à vous faire une idée plus rigoureuse et plus complète des résultats de votre projet, et il se peut même que certains donateurs exigent que vous en réalisiez une. Cependant, il importe de ne pas oublier, spécialement si vous avez rassemblé des informations solides lors de votre suivi, qu'un processus de réflexion sur le résultat d'un projet est toujours possible et utile, même si vous n'avez pas mené d'évaluation de référence.

D'une façon générale, le processus aussi bien de suivi que d'évaluation peut être subdivisé en trois grandes étapes: collecte des données, analyse des données et publication et utilisation des informations. Nous avons décidé de séparer l'étape de collecte des données de l'étape d'analyse pour appeler l'attention sur le fait que l'analyse est une phase qui exige des ressources considérables et qui ne se fait pas automatiquement une fois que les données ont été rassemblées.

Enfin, rassembler et analyser toutes ces informations n'aura guère d'utilité si elles ne sont pas utilisées. Cela signifie qu'il faudra en rendre compte au personnel, aux volontaires et aux donateurs, et peut-être même aux enfants et aux jeunes qui bénéficient du projet. Les résultats devront être présentés de façon différente selon le public auquel on s'adresse: il se peut que les donateurs exigent un compte rendu détaillé de tout ce qui a été découvert, tandis que le personnel du projet et les volontaires veulent seulement savoir là où ils ont réussi et ce qui pourrait être amélioré. Les enfants et les jeunes voudront sans doute une description plus simple du travail accompli. On trouvera ci-après quelques suggestions sur ces trois phases.

Suivi, évaluation et nouveaux cycles de projet

Idées fondamentales

Le suivi et l'évaluation doivent déboucher sur un changement et peuvent être pris en considération lors de la planification de nouvelles activités.

Les évaluations ne sont guère utiles si elles ne débouchent pas sur un changement. Une fois que les enseignements à tirer de l'expérience acquise ont été identifiés, comment peuvent-ils être appliqués dans la pratique dans le cadre de ce projet ou d'autres activités? Il y aura aussi des enseignements à tirer pour les évaluateurs. Utiliser ce qui a été appris peut améliorer ce qui se passe ensuite, qu'il s'agisse des projets ou de leurs évaluations. Nous n'allons pas entrer dans le détail de cette étape, car cela nous amènerait à une nouvelle étape de planification. Cependant, une discussion du suivi et de l'évaluation ne serait pas complète si elle ne soulignait pas qu'il importe de fermer le cercle et d'utiliser les résultats du suivi et de l'évaluation pour améliorer nos activités.

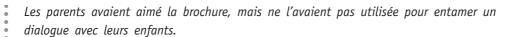
Exemple d'organisation ayant pris les décisions clefs concernant le projet sur la base des résultats du suivi et de l'évaluation

Il a été décidé que le projet de prévention de l'abus de drogues tendrait notamment à élaborer des documents d'information sur la drogue à l'intention des élèves des écoles, l'objectif étant de les sensibiliser à la drogue et de permettre aux enfants de parler plus facilement avec les adultes des questions liées à la drogue. Les activités prévues étaient l'organisation d'une campagne d'affiches dans les écoles et la production d'une brochure à l'intention des adolescents et d'une autre brochure à l'intention des parents.

Pour suivre les activités, on s'est attaché à déterminer ce que faisaient les écoles auxquelles des affiches avaient été envoyées: l'une des volontaires a téléphoné aux écoles pour s'assurer qu'elles avaient reçu les affiches et allaient les poser. La volontaire en question s'est également assurée que les volontaires qui allaient distribuer les brochures le faisaient réellement, et elle a tenu une liste des endroits où ils s'étaient rendus. Elle a également vérifié que la brochure élaborée à l'intention des parents était disponible dans les écoles participantes.

Après la fin de la campagne est arrivé le moment de l'évaluation. Les responsables du projet ont parlé aux enfants et aux maîtres des écoles participantes et ont constaté qu'alors même qu'une proportion importante des enfants avaient affirmé l'avoir lue, la plupart d'entre eux, interrogés sur leur contenu, avaint été assez vagues. Les maîtres se sont montrés des partisans enthousiastes de la campagne et avient dit que celle-ci les aidait à parler plus facilement des questions liées à la drogue. Les agents du projet ont interrogé quelques parents, pas assez pour que ceux-ci constituent un échantillon représentatif, mais suffisamment pour se faire une idée de l'impact de la campagne.

Suivi et évaluation des programmes de prévention de l'abus de drogues chez les jeunes



Les responsables du projet sont parvenus à la conclusion qu'il fallait, pour encourager un dialogue entre les parents et les enfants, autre chose qu'une simple brochure. L'évaluation avait montré que les parents avaient le sentiment de pouvoir parler de la drogue avec leurs enfants lorsque la question était évoquée dans un programme de télévision (comme un roman-feuilleton). Les responsables du projet ont commencé à planifier la prochaine étape de leur travail en réfléchissant à la façon dont ils pourraient utiliser de tels programmes télévisés où il était question de drogue pour encourager une communication entre les parents et les enfants.

Cet exemple est fictif mais fondé sur la réalité.



Collecte de l'information

Ce chapitre a pour but de vous montrer ce qu'il faut garder à l'esprit lors de la collecte de l'information (sécurité, confidentialité et clarté) et les méthodes que vous pourrez utiliser pour rassembler l'information. En fait, la plupart des méthodes peuvent être employées pour rassembler des informations destinées aussi bien au suivi qu'à l'évaluation. Le chapitre contient néanmoins une section distincte qui offre certaines indications sur la tenue des registres, aspect essentiel du suivi.

Observations générales

Idées fondamentales

- Veillez à la sécurité personnelle de ceux qui sont chargés de rassembler des données et de distribuer des informations en devançant et en évitant les situations dangereuses.
- Respectez toujours la confidentialité de l'information et l'anonymat des personnes intéressées, sous réserve des dispositions légales et des cas où cela pourrait causer un préjudice à quelqu'un.

- **É**tablissez des procédures pour garantir la confidentialité de l'information et assurez-vous que vos collaborateurs en comprennent l'importance et les suivent.
- Indiquez aux personnes interrogées comment les informations qu'elles fourniront seront utilisées et comment leur anonymat sera respecté. Respectez les souhaits de vos interlocuteurs.
- Ne posez pas de questions tendancieuses ni de questions portant sur des sujets différents, de questions trop impulsives ou trop personnelles ni de questions pouvant susciter des attentes.

La sécurité d'abord

La plupart d'entre vous travaillez avec des communautés et des gens que vous connaissez bien. Il se peut, par conséquent, que vous ne pensiez pas à la nécessité de garantir la sécurité de ceux qui doivent rassembler des données ou distribuer des informations. Néanmoins, il importe dans tous les cas de veiller à la sécurité personnelle des intéressés en devançant et en évitant les situations dangereuses. Les activités de prévention, par leur nature même, signifient qu'il faut parfois agir au sein de communautés et dans des quartiers où la violence est toujours possible. Si vous croyez que l'évaluation peut exposer quelqu'un à une situation risquée, comme un quartier dangereux ou des contacts avec des personnes pouvant être dangereuses, demandez conseil à des personnes bien informées de la communauté. En outre, choisir un contexte approprié, c'est-à-dire sûr, contribue beaucoup à faire naître un sentiment de confiance et de sécurité. Par exemple, organiser les réunions en un lieu public risque de décourager une discussion franche étant donné que le sujet est délicat.

L'endroit doit être sûr si l'on veut rassembler des informations solides

Habituellement, les informations rassemblées étaient de mauvaise qualité lorsque les activités de sensibilisation étaient menées à proximité de débits de boissons. Elles étaient constamment perturbées par des personnes ivres qui proféraient des menaces ou qui s'attaquaient au matériel, ce qui conduisait habituellement à renoncer à ces activités.

Family Health Trust, Zambie

Confidentialité

Le suivi et l'évaluation exigent de rassembler des informations, notamment des informations sur les individus, leurs comportements, leurs opinions, leurs pensées et leurs sentiments. Ces informations sont parfois délicates et vos interlocuteurs souhaiteront avoir l'assurance que leur identité ne sera pas révélée sans leur autorisation et que les informations qu'ils auront fournies resteront confidentielles.

Il est essentiel de respecter ces souhaits si l'on veut que vos interlocuteurs et interlocuteurs potentiels coopèrent à l'avenir aux recherches et aux évaluations. C'est également l'approche qu'impose l'éthique. Une autre raison de respecter la confidentialité est que beaucoup d'États réglementent la façon dont les informations confidentielles peuvent être rassemblées et conservées et les conditions dans lesquelles elles peuvent ou doivent être publiées. Il existe habituellement des règlements spéciaux concernant l'obtention et l'utilisation d'informations concernant les jeunes et certainement l'abus de drogues. Ce manuel ne peut pas décrire en détail ce qu'est la situation dans tous les pays du monde, mais il conviendra de vous familiariser avec la législation en viqueur dans votre pays dans ce domaine.

Indépendamment des lois applicables, votre organisation devra établir des règles sur la façon dont de telles informations seront conservées et utilisées. Veillez à ce que ces règles soient respectées. Veillez à ce que le personnel des projets et les volontaires soient conscients de l'importance qu'il y a à préserver la confidentialité non seulement pour des raisons administratives, mais aussi par respect pour les personnes qui ont fourni les informations. D'une façon générale, vous devrez élaborer les procédures:

- Pour assurer l'anonymat des données.
- Pour conserver les données en sécurité.
- Pour contrôler qui est autorisé à avoir accès à quelles données, notamment aux informations sensibles conservées sur ordinateur (mots de passe, règles concernant la copie des informations, etc.)

Anonymat des dossiers

Nous avons veillé à ce que seuls les enquêteurs connaissent l'identité de leurs interlocuteurs. Cette information ne figurait pas sur la fiche d'entrevue.

Cet exemple est fictif mais fondé sur la réalité.

Expliquez à vos interlocuteurs que leur anonymat sera préservé. D'une manière générale, il est bon de demander à vos interlocuteurs de signer un formulaire de consentement par lequel ils vous autorisent par écrit à utiliser les informations qu'ils vont vous donner à certaines fins. Par conséquent, un formulaire de consentement doit expliquer le but de l'évaluation, indiquer qui en est l'auteur et préciser comment les résultats seront utilisés. Le formulaire de consentement peut également mentionner que les interlocuteurs peuvent refuser de répondre aux questions qui les embarrassent ou mettre fin à tout moment à l'entrevue ou aux questions. Lorsque vous rassemblez des informations parmi de jeunes enfants, il pourrait être nécessaire d'obtenir le consentement de leurs parents.

Si vous envisagez d'utiliser l'information rassemblée sous une forme qui divulguera l'identité personnelle de vos interlocuteurs (par exemple en utilisant leurs photographies ou leur histoire) ou si vous devez communiquer les informations rassemblées à d'autres organisations, demandez

aux personnes interrogées un formulaire vous autorisant à utiliser leurs photographies ou les informations les concernant. Cela pourra s'avérer nécessaire dans les cas où l'échantillon est très réduit ou bien s'il existe une raison de déterminer l'identité de quelqu'un, peut-être à cause de la position spéciale occupée par l'intéressé. Respectez les souhaits des personnes interrogées. N'oubliez pas que la confiance qu'elles ont mise dans votre organisation, une fois ébranlée, sera difficile à rétablir.

Lorsque vous rédigez des rapports incorporant les informations rassemblées, assurez-vous que les descriptions que vous donnez ne permettent pas de découvrir l'identité de vos interlocuteurs. Il vous faudra pour cela parfois modifier certains faits pour déguiser l'identité de l'intéressé. Faites particulièrement attention lorsque l'échantillon est restreint ou lorsque les personnes interrogées proviennent d'une petite localité ou se connaissent. D'un autre côté, si vous introduisez effectivement des changements pour protéger l'identité de vos interlocuteurs, les changements en question devront uniquement porter sur des questions sans rapport direct avec les conclusions tirées et il devra être précisé que certaines modifications ont été apportées aux données.

Assurez-vous que ceux qui sont chargés d'analyser les données comprennent l'importance du maintien de la confidentialité et y veillent. Il pourra être utile de coder les réponses en leur affectant des numéros et de conserver les noms en lieu sûr. Les données rassemblées devront être éliminées de façon sûre (par exemple au moyen d'une déchiqueteuse plutôt que de les jeter au panier) après qu'elles auront été utilisées pour les fins visées. Si des données sont conservées sur ordinateur, veillez à en supprimer toute trace lorsque les fichiers sont éliminés.

Il pourra y avoir des cas extrêmes dans lesquels l'anonymat ne pourra pas être respecté, par exemple si vos activités font apparaître des activités illégales ou criminelles. Dans certains pays, la loi stipule que certains types de soupçons doivent être portés à l'attention des autorités. Veillez à respecter les lois de votre pays et les règles de votre profession.

Clarté et respect

Pour maximiser vos chances d'obtenir des informations utiles, il importe de poser des questions qui soient claires et respectent votre interlocuteur. Quelques suggestions à retenir:

- Ne posez pas de questions tendancieuses. Par exemple, demander: "Ne pensezvous pas que l'équipe fait du bon travail?" invite à répondre par "oui" et la réponse ne vous dira pas grand-chose. Posez plutôt des questions neutres, comme: "Quelle serait votre appréciation sur le travail de l'équipe: très bon, bon, je ne suis pas certain, mauvais, très mauvais?".
- Posez une question sur un sujet à la fois. Par exemple, si vous demandez: "Quel est votre avis au sujet du projet et des personnes qui le dirigent?", il se peut que la réponse concerne une partie de la question ou l'autre, ou les deux. En outre, plutôt que demander: "Quel est votre avis au sujet du projet?", vous voudrez peut-être être un peu plus spécifique et vous référer à un élément déterminé du projet. Vous pourrez alors demander, par exemple: "Quel est votre avis au sujet de cette activité du projet?".

- Ne posez pas de questions inutilement personnelles ou intrusives, par exemple: "Combien de grossesses avez-vous eues?". Il s'agit là d'une question très personnelle qui peut causer de l'embarras; de telles questions ne doivent être posées que lorsque la réponse est véritablement nécessaire pour l'évaluation.
- Ne faites pas de promesses que vous ne pourriez pas tenir, par exemple en demandant: "Voudriez-vous avoir un nouveau centre de jeunesse?", lorsque rien ne permet de penser qu'il y en aura un. Veillez à ce que la situation réelle soit toujours claire, par exemple: "Nous pensons élargir nos activités. Évidemment, nous ne savons pas si cela sera possible, car il nous faudra réunir des fonds, mais si vous deviez exprimer un souhait . . .", ou quelque chose de semblable.

Collecte de l'information destinée au suivi

Idées fondamentales

- L'aspect essentiel du suivi consiste à tenir un registre des informations rassemblées à mesure que les activités avancent et à demander une information en retour aux participants.
- Si vous utilisez un formulaire, veillez à ce qu'il soit simple, mettez-le à l'épreuve et trouvez le moyen d'encourager les participants à l'utiliser effectivement.
- Vous pourrez parfois trouver des moyens pour que les jeunes participants tiennent eux-mêmes les registres, ou bien vous pourrez obtenir des informations en utilisant des questionnaires que vous distribuerez aux membres du personnel ou en tenant des procès-verbaux des réunions.

Travailler avec les jeunes est une tâche qui présente beaucoup d'aspects différents. Au cours de la même réunion, il se peut que les travailleurs et les volontaires assument des rôles aussi divers que ceux de chefs de groupes, de pédagogues, de confidents, de conseillers, etc. À tous ces rôles, il y a lieu d'ajouter celui de rédacteur de procès-verbal.

Suivre signifie contrôler le déroulement d'un projet, et le meilleur moyen pour contrôler quelque chose consiste à enregistrer ce qui se passe au moment même, autrement dit tenir des registres. La tenue de registres est le pilier d'un suivi adéquat. Il y a deux types de registres. Certains sont axés sur des individus ou des groupes de jeunes et devront être

tenus confidentiels. D'autres concernent les réalisations du projet. Ils peuvent consigner les faits saillants et contenir des photographies ainsi que des enregistrements vidéo, et pas seulement des notes écrites. Les deux types de registres sont utiles pour contrôler l'avancement du projet et ensuite pour l'évaluer. D'une manière générale, dans tous les cas possibles, il conviendra d'interroger les participants pour connaître leurs vues et leurs avis au sujet des activités auxquelles ils ont pris part.

Afin d'être utiles pour le suivi et l'évaluation, les registres doivent être suffisamment détaillés. Par exemple, si l'objectif est de travailler avec 10 jeunes exposés à des facteurs de risque et de rehausser leur estime personnelle, les registres pourront indiquer avec combien de jeunes vous avez travaillé, quelles sont certaines des caractéristiques de ces jeunes (par exemple quels sont leur âge et leur sexe, fréquentent-ils ou non l'école et vivent-ils ou non avec la famille), combien de fois vous avez travaillé avec eux, pendant combien de temps et à quelles fins et quels changements ont été observés dans leur comportement.

Vous pourrez alors comparer ces registres à l'objectif fixé, relever les progrès accomplis et, le cas échéant, apporter les modifications nécessaires aux activités. Lors de l'évaluation, l'évaluateur pourra contrôler la véracité du registre en parlant avec les jeunes participants pour déterminer si leur version des activités correspond à celle qui est reflétée dans le registre.

Simultanément, vous devrez veiller à ce que vos registres soient simples et ne comportent que les informations dont vous avez vraiment besoin. S'il faut trop de temps pour tenir le registre, celui-ci contiendra probablement des informations superflues. Il faut simplifier la tâche en utilisant des formulaires bien conçus. Il peut être utile de concevoir un formulaire, de le mettre à l'épreuve pendant un certain temps et ensuite de le réviser. Même lorsque les formulaires utilisés pour la tenue des registres sont succincts et bien conçus, il se peut que les volontaires et les responsables du projet aient besoin d'aide et d'encouragement pour tenir les registres requis. Plusieurs personnes travaillant avec des jeunes veulent surtout travailler, et pas tenir des écritures. Il faut ménager du temps pour tenir des registres, et les responsables du projet devront encourager leurs collaborateurs à le faire. Les registres devront être conservés en un lieu où ils puissent être consultés et utilisés par ceux qui en ont besoin.

Les jeunes participants peuvent créer leurs propres registres. Un exemple simple est une feuille de présence indiquant qui sont ceux qui fréquentent un club de jeunes. Si les jeunes remplissent eux-mêmes la feuille de présence, on saura automatiquement qui a assisté à la réunion. Il suffira alors de faire une addition à la fin de la réunion. Les jeunes pourront également indiquer sur la feuille de présence quelques autres informations les concernant (âge et sexe, par exemple), ce qui accroîtra encore plus l'utilité du registre aux fins du suivi. Encourager les jeunes à réfléchir à leur expérience au moyen d'une rédaction, de photographies ou d'autres techniques peut également permettre de tenir un registre pouvant être utile pour le suivi.

Les registres doivent être factuellement exacts et éviter de consigner des rumeurs ou des ouï-dire, bien que certains registres puissent parfois contenir des soupçons ou des intuitions.

Il se peut, par exemple, que vous remarquiez qu'un jeune est déprimé et replié sur lui-même et que vous pensiez qu'il ait pu faire l'objet de mauvais traitements. Dans votre rôle de conseiller, il serait acceptable de consigner cette intuition ou ce soupçon de sorte qu'une intervention soit possible si de tels symptômes persistent. Les registres confidentiels devront être conservés en lieu sûr, et chacun devra bien comprendre l'importance qu'il y a à préserver la confidentialité de l'information.

D'autres types de suivi consistent, par exemple, à prendre des notes lors des réunions et à conserver trace de l'information en retour provenant du personnel du projet. Il peut s'agir là de riches sources d'informations pour l'évaluation dans la mesure où l'on peut déterminer quelles sont les décisions clefs qui ont été adoptées et quand elles l'ont été, et parfois identifier les questions les plus épineuses qui ont été débattues. Le procès-verbal des réunions indiquera également qui était présent et aidera ainsi à identifier quels ont été les "principaux acteurs" d'un projet. Dans le cas de certains projets, il est tenu des registres consignant les réactions du personnel du projet. Il se peut, par exemple, qu'à la fin d'une réunion avec les jeunes les moniteurs indiquent en quelques mots comment la réunion s'est déroulée, couchent sur le papier des idées pour des réunions futures et mentionnent les préoccupations éventuellement suscitées par le travail ou même par certains individus. Les vues exprimées par les jeunes pourront également être consignées, parfois par les intéressés eux-mêmes.

Enfin, vous devrez tenir des états financiers exacts. Cela n'est pas aussi difficile qu'il paraît, mais c'est également un domaine dans lequel vous aurez peut-être besoin de l'aide d'une personne expérimentée pour être certain que vous respectez non seulement les règles imposées par la loi, mais aussi, le cas échéant, les conditions fixées par vos donateurs. Les états financiers sont particulièrement importants si vous avez l'intention d'entreprendre une évaluation des coûts.

Collecte de l'information aux fins de l'évaluation

Les méthodes de collecte des données destinées au suivi et à l'évaluation ne s'écartent guère de celles que vous utiliseriez pour entreprendre une évaluation des besoins. Les méthodes parmi lesquelles vous pouvez choisir, leurs avantages et leurs inconvénients et ce qui doit être fait ont été décrits fréquemment dans bien d'autres ouvrages, y compris notre manuel et nos guides de formation à la planification*. Le tableau ci-après indique quelles sont les principales méthodes qui peuvent être utilisées.

^{*}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).



MÉTHODE	BRÈVE DESCRIPTION		
Questionnaire (auto-administré)	Un questionnaire propose aux personnes interrogées une liste de questions auxquelles elles répondent par écrit.		
Entrevue	Dans une entrevue, quelqu'un pose des questions à une autre personne et enregistre ses réponses.		
Enquête instantanée	Séries d'entrevues visant à rassembler rapidement des données relativement simples.		
Étude de cas	Les études de cas consistent à rassembler des informations détaillées sur un petit nombre d'individus ou de situations en interrogeant en détail quelques interlocuteurs et en relatant par écrit leur expérience.		
Discussion en groupe ciblée	Une discussion en groupe ciblée est une entrevue en groupe. Des questions sont posées à un groupe de personnes au sujet de leur expérience et de leur avis. Les membres du groupe peuvent ou non se connaître déjà.		
Discussion en groupe observée	Un groupe est invité à discuter d'un thème déterminé et l'observateur consigne les points pertinents. Cette méthode est à mi-chemin entre la discussion en groupe ciblée, plus structurée, et l'enquête par écoute, moins structurée.		
Enquête par écoute	L'évaluateur note le contenu des conversations non structurées et non supervisées.		
Observation (systématique)	Nous observons tout le temps, mais observer systématique- ment permet de rassembler des informations utiles pour le suivi et l'évaluation. L'observateur peut participer aux activités du groupe qu'il étudie.		
Analyse photographique	Des photographies sont utilisées pour faciliter l'évaluation des éléments du programme dont il s'agit.		
Génération électronique de données	Certaines données générées électroniquement peuvent être utilisées à des fins d'évaluation, par exemple le nombre de visites sur un site Web.		
Le jeu de rôle	es participants miment des situations (par exemple la ituation avant et après le projet) et il est pris note du ontenu de la saynète.		
Cartes	Les participants tracent une carte pour décrire les schémas d'interaction physique et sociale (par exemple les endroits qui occupent une large place dans leur vie quotidienne avant et après le projet).		
Sondage d'opinion	Il est demandé à un certain nombre de personnes de voter pour exprimer leur avis sur une question déterminée. Les sondages d'opinion peuvent être réalisés au moyen de brefs questionnaires et/ou d'entrevues personnelles, ou bien par Internet ou par téléphone cellulaire.		

Échantillonnage

Si une méthode vise à déterminer comment rassembler les informations nécessaires, l'échantillonnage vise à déterminer auprès de qui les informations nécessaires seront rassemblées. Idéalement, vous devriez pouvoir rassembler des informations auprès ou au sujet de l'ensemble de votre groupe cible. Dans la réalité, cependant, cela est rare. Si vous ne pouvez pas obtenir des informations de l'ensemble de votre groupe cible, par exemple s'il est trop grand, vous devrez rassembler des données auprès d'une partie du groupe seulement. C'est ce que l'on appelle un "échantillon". Les différents types d'échantillons utilisés par les chercheurs sont repris ci-dessous.

Échantillon représentatif

Si vous voulez pouvoir utiliser les informations recueillies auprès de l'échantillon pour décrire l'ensemble du groupe cible, votre échantillon devra être "représentatif", c'est-à-dire aussi semblable que possible, du point de vue de certaines caractéristiques, à l'ensemble du groupe. Il vous sera difficile d'obtenir un échantillon qui soit complètement représentatif, mais vous pouvez veiller à ce qu'il le soit, au moins du point de vue des principales caractéristiques du groupe.

Supposons par exemple que vous vouliez savoir ce que les jeunes aimeraient que vos organisations non gouvernementales fassent dans votre quartier. Il pourra vous être très facile d'interroger un certain nombre d'élèves de l'école privée du quartier. Cependant, on ne peut pas dire que cela constituerait un échantillon représentatif du quartier, où il existe également deux écoles publiques très fréquentées dont les élèves proviennent de milieux socioéconomiques très différents et ont inévitablement des besoins différents. Pour que l'échantillon soit plus représentatif, on peut poser des questions à des élèves de toutes les écoles et, si les effectifs sont plus nombreux dans certaines d'entre elles, interroger un plus grand nombre d'élèves de ces écoles.

Souvent, il ne sera pas indispensable d'avoir un échantillon parfaitement représentatif. Dans l'exemple susmentionné, il pourra suffire d'interroger des adolescents qui se trouvent dans le centre de jeunes un après-midi ordinaire, c'est-à-dire lorsque rien de spécial ne se passe dans le centre ou ailleurs, de sorte qu'ils représenteront le nombre et le type "normaux" de participants. Bornez-vous à expliquer comment vous avez essayé de faire en sorte que l'échantillon représentatif de votre groupe cible rehausse la crédibilité de vos résultats.

Cependant, si vous réalisez une évaluation au moyen d'une conception expérimentale ou quasi expérimentale, la représentativité de votre échantillon revêt beaucoup d'importance, auquel cas vous aurez probablement déjà sollicité le concours d'un évaluateur expérimenté.

Échantillon de convenance

Un échantillon de convenance est composé de personnes faciles à contacter. Supposons, par exemple, que vous vouliez vous faire une idée rapide de ce que les membres du club pensent d'une certaine proposition. Vous pourriez poser la question aux 10 personnes qui franchiront



les premières la porte du club ce soir-là. Le problème, en l'occurrence, est qu'un échantillon de convenance n'est pas nécessairement représentatif de l'ensemble du groupe.

Échantillon "boule de neige"

Un échantillon "boule de neige" est obtenu en demandant aux personnes que vous interrogez de vous mettre en rapport avec d'autres. Ainsi, l'échantillon grossit progressivement, comme une boule de neige. Si vous voulez interroger des usagers de drogues, mais si vous n'en connaissez que deux et pensez qu'il risque d'être difficile pour vous de vous mettre en rapport avec d'autres, vous pourriez interroger les deux toxicomanes que vous connaissez et leur demander de vous mettre en rapport avec d'autres toxicomanes de leur connaissance. Ainsi, vous pourriez atteindre trois autres personnes, qui pourront elles-mêmes en suggérer d'autres; en définitive, vous aurez un échantillon suffisamment grand. Un échantillon "boule de neige" n'est pas représentatif non plus, mais est très utile lorsque vous essayez d'obtenir des informations sur des personnes qui sont difficiles à atteindre.



Analyse des données et utilisation des informations rassemblées

Qu'allez-vous faire avec toutes les données que vous avez rassemblées lors du suivi et de l'évaluation? Vous devrez les analyser et les utiliser d'une façon ou d'une autre. Idéalement, vous n'aurez pas collecté des masses énormes de données et votre analyse devrait être relativement simple. Toutefois, si votre projet (ou si la quantité de données rassemblées) est vaste, les observations formulées ci-après au sujet de l'analyse des données et de l'application des informations destinées aux évaluations seront tout aussi utiles dans le contexte du suivi. Nous avons déjà dégagé un certain nombre d'observations générales concernant l'utilisation des résultats du suivi au chapitre 6, dans la section intitulée "Suivi, évaluation et exécution du projet". Dans ce chapitre, vous trouverez quelques suggestions de caractère général au sujet de l'utilisation des résultats de votre évaluation.

Analyse

Idées fondamentales

• Vous pouvez efficacement résumer des données quantitatives au moyen de fourchettes et de moyennes. Il existe différents types de moyennes et vous devrez prendre soin de choisir celles qui déforment le moins la réalité.

- Pour analyser des données qualitatives, vous devrez systématiser vos informations et y réfléchir. Si vous avez rassemblé une masse considérable de données au moyen de vos questionnaires ou de vos entrevues, vous devrez "coder" les réponses données pour regrouper celles qui concernent des questions semblables.
- Triangulez, triangulez, triangulez!

On ne saurait répéter trop souvent que l'analyse des données que vous avez rassemblées ne va pas se faire automatiquement. En fait, il s'agit d'un travail qui peut exiger des ressources considérables. Le but de la présente section est de vous donner une idée sur la façon d'analyser les informations que vous rassemblez. Les analyses statistiques peuvent être un domaine très spécialisé, mais elles ne sont pas toutes difficiles et il existe des types simples d'analyses statistiques que quiconque connaît un peu l'arithmétique peut entreprendre sans formation en statistique spécialisée.

Si vous avez réalisé une enquête au moyen de questionnaires auto-administrés ou d'entrevues, vous aurez des séries de données, qui sont normalement de deux types: quantitatives (chiffres de différents types) et qualitatives. Dans la première section, nous allons voir comment il y a lieu de travailler avec ces deux types de données. Les autres techniques qualitatives ne généreront normalement pas de longues séries de données (par exemple la réponse donnée à une question par un grand nombre d'interlocuteurs) pouvant être compilées et comparées. Cependant, ces informations devront être systématisées (voir la deuxième partie de la section) avant d'entreprendre l'analyse de l'ensemble des informations disponibles (question évoquée dans la dernière partie de la section).

L'analyse ne doit pas être une pensée après coup

À l'étape de la planification, nous essaierons, la prochaine fois, d'organiser l'analyse des données avant d'entreprendre l'enquête. Si cela est laissé pour la dernière minute, l'analyse pourra constituer un obstacle énorme qui risque en fait de rendre tous nos efforts inutiles. Nous avions des questionnaires qui ne pouvaient pas être analysés, l'opération n'ayant pas été suffisamment planifiée. La prochaine fois, nous planifierons l'ensemble du processus d'évaluation, de la conception du questionnaire à la collecte de l'information et à l'analyse des données.

Youth for Christ, Pretoria

Analyse des enquêtes

Supposons que vous soyez le directeur d'un projet d'un centre de jeunes et que vous ayez demandé à 53 membres du centre de remplir un questionnaire anonyme demandant aux participants d'indiquer: leur sexe; leur âge; ce qui leur plaît dans les clubs de jeunes; et combien de fois ils ont fumé de la marijuana au cours du mois écoulé. (Nous utilisons

comme exemple un questionnaire auto-administré, mais les mêmes observations s'appliqueraient si vous interrogiez directement les participants.)

Pour analyser les données, le mieux est d'utiliser un tableur, qui est un programme informatique qui vous permet de créer des tableaux et de les utiliser pour faire des calculs. Si les données dont vous disposez sont peu nombreuses, vous pouvez créer un tableau puis faire les calculs à la main. En pareil cas, vous créeriez un tableau comme celui-ci:

NOMBRE	SEXE	ÂGE	CE QUI LEUR PLAÎT DANS LES CLUBS DE JEUNES	NOMBRE DE FOIS QUE LES PARTICIPANTS ONT FUMÉ DE LA MARIJUANA AU COURS DU MOIS ÉCOULÉ
1	F	11	Voir des amis	0
2	Μ	13	Rencontrer des jeunes	1
3	М	14	Le tournoi de football	0
4	Inconnu	Inconnu	Le tournoi de football	0
Etc.				
		• • • • • • • • •		

Maintenant, vous pouvez commencer à jouer avec les données (oui, cela peut être amusant!). Quelques-unes des valeurs que vous pourriez calculer et utiliser pour résumer vos données sont décrites ci-dessous.

Valeur minimale/maximale

Regardons d'abord l'âge des participants et supposons que, de tous les âges indiqués, le plus bas soit "11 ans" et le plus élevé "16 ans". Vous pourrez alors dire que l'âge des personnes interrogées varie entre 11 et 16 ans. Si votre groupe constitue un échantillon représentatif des jeunes qui fréquentent votre centre, vous pourrez dire sans avoir peur de vous tromper que "l'âge des membres de votre club de jeunes varie entre 11 et 16 ans".

Moyenne

Un autre moyen facile d'analyser et de résumer vos informations consiste à calculer la "moyenne" des données. Dans le type de moyenne le plus communément utilisé, il suffit d'ajouter tous les âges et de diviser vos résultats par le nombre de personnes reprises dans le calcul. En l'occurrence, vous auriez 51 personnes ayant effectivement répondu à cette question. Le nombre de personnes ayant répondu au questionnaire était de 53, mais deux ont oublié d'indiquer leur âge ou n'ont pas voulu le faire, de sorte que vous n'avez en réalité que 51 réponses. Ainsi, votre moyenne serait égale à (11 + 13 + 14 + ...)/51.

Cependant, vous devez faire attention avec les moyennes. Une moyenne est un bon facteur pour présenter des données qui, comme en l'occurrence, ne varient pas beaucoup. Si les données varient considérablement, la moyenne vous donnera une vue faussée de la réalité. Il va de soi que tous les résumés déforment la réalité jusqu'à un certain point. L'important est

de choisir la moyenne qui reflète le plus fidèlement la réalité. Prenons, par exemple, le cas du nombre de fois que les membres du club ont fumé de la marijuana au cours du mois écoulé. Disons que 47 d'entre eux seulement ont effectivement répondu à cette question spécifique, de sorte que le calcul de votre moyenne se ferait comme suit: (0 + 1 + 0 + 0 + ...)/47 = ... Supposons que la moyenne soit de 1,02, c'est-à-dire qu'en moyenne les membres de votre club de jeunes ont fumé de la marijuana une fois au cours du mois écoulé.

Mais attention! Vous connaissez bien les membres de votre club et vous savez que la plupart d'entre eux n'ont jamais fumé de la marijuana ou en tout cas pas depuis qu'ils fréquentent le club. Peut-être avez-vous tout à fait tort ... ou peut-être que la moyenne n'est pas le meilleur moyen de résumer vos données. Revenons au calcul. Vous constaterez que, sur les 47 jeunes qui ont répondu à cette question:

- Trente-cinq ont dit ne jamais avoir fumé de marijuana au cours des 30 derniers jours.
- Deux ont dit en avoir fumé une fois au cours des 30 derniers jours.
- Deux ont dit en avoir fumé trois fois au cours des 30 derniers jours.
- Quatre ont dit en avoir fumé quatre fois au cours des 30 derniers jours.
- Quatre ont dit en avoir fumé six fois au cours des 30 derniers jours.

Par conséquent, dans la réalité, la majorité des jeunes de ce groupe n'ont pas fumé de marijuana au cours du mois écoulé. Si la moyenne est supérieure à une fois par mois, c'est parce que quelques-uns en ont fumé plusieurs fois. Ces cas sont appelés des "valeurs extrêmes", et on dit que la moyenne est "sensible" aux valeurs extrêmes. Dans des cas comme celui-ci, vous voudrez sans doute utiliser un autre type de moyenne.

Mode

Vous voudrez peut-être calculer le "mode", qui est la "valeur la plus fréquente", c'est-à-dire le nombre le plus fréquemment cité dans une série de données. Dans le groupe susmentionné, ce serait 0, étant donné que la majorité des jeunes ayant répondu au questionnaire ont dit ne pas avoir fumé de marijuana.

Nombre médian

Le "nombre médian" est un type de mesure semblable. Le "nombre médian" est la valeur en dessous de laquelle se trouve la moitié des valeurs constatées. Le meilleur moyen de visualiser et de calculer ce nombre consiste à inscrire toutes les valeurs les unes après les autres, dans l'ordre ascendant, et de trouver celle qui est au milieu de la rangée. S'il y en a deux, il y aura lieu d'en faire la moyenne. Dans l'exemple susmentionné, au moins 50 % des jeunes ayant répondu, c'est-à-dire au moins la moitié d'entre eux, ont dit ne pas avoir fumé de marijuana au cours du mois écoulé. Le nombre médian est donc aussi égal à 0.

Données et analyse qualitative

Avant de commencer à traiter des données qualitatives, il faudra les préparer un peu. La question que vous avez posée pour déterminer ce que les jeunes aimaient dans le club de

jeunes était ouverte, autrement dit n'appelait pas une réponse par oui ou par non, pas plus qu'elle ne proposait une série de réponses possibles, de sorte que chaque jeune était libre d'indiquer ce qu'il voulait. Pour résumer l'information, il faudra la coder ou créer un "cadre de codage". Comment faire? Il faudra rechercher et regrouper, parmi les réponses, celles qui sont semblables. Par exemple, combien de jeunes ont fourni une réponse comme: "Rencontrer des jeunes", "Je vois mes amis" ou "Rencontrer des amis". Vous pourrez dire que tous aiment venir au club parce qu'ils aiment rencontrer des jeunes ou des amis.

De même, tous ceux qui ont mentionné le football et le basketball peuvent être considérés comme venant au club, car ils aiment les activités qui y sont organisées (en réalité le basketball et le football). Il y en aura toujours pour donner des réponses difficiles à classer: "J'aime l'ambiance", "Les gâteaux sont bons", de sorte que vous aurez une catégorie appelée "autres". Dans d'autres cas, il se peut que vous ne compreniez pas ce que les jeunes ont répondu ou que certains n'aient pas fourni de réponse, de sorte qu'il y aura une catégorie appelée "inconnu". À ce stade, votre tableau se présentera comme suit:

NOMBRE	SEXE	ÂGE	CE QUI LEUR PLAÎT DANS LES CLUBS DE JEUNES	CODAGE DES PRÉFÉRENCES	NOMBRE DE FOIS QUE LES PARTICIPANTS ONT FUMÉ DE LA MARIJUANA AU COURS DU MOIS ÉCOULÉ
1	F	11	Voir des amis des jeunes	Rencontrer	0
2	М	13	Rencontrer des jeunes	Rencontrer des jeunes	1
3	М	14	Le tournoi de football	Activités du club	0
4	Inconnu	Inconnu	Le tournoi de football	Activités du club	0

Vous pouvez maintenant aussi dénombrer les réponses à cette question. Vous obtiendrez des résultats très intéressants, par exemple:

- Vingt-neuf jeunes ont dit aimer le club, car ils pouvaient y rencontrer de nouveaux amis.
- Dix-sept jeunes ont dit aimer les activités du club.
- Cinq ont donné des réponses qui n'ont pas pu être classées.
- Deux n'ont pas répondu à cette question ou leurs réponses étaient illisibles.

Ainsi, si vous ne le saviez pas déjà (et si vous le saviez, ce sera une confirmation), vous savez maintenant que le club est populaire parce qu'il permet aux jeunes de rencontrer d'autres jeunes et, en deuxième lieu mais dans une mesure tout aussi importante, parce qu'ils aiment participer à ses activités.



Vous pouvez maintenant procéder à une analyse un peu plus pointue en cherchant à déterminer s'il y a des différences entre garçons et filles dans les réponses données à la question de savoir ce qu'ils aiment. Autrement dit, vous essayez de déterminer comment une variable (le sexe) se rapporte à une autre (les préférences), ce qu'on appelle une "tabulation croisée". Disons que, sur un total de 30 filles et 20 garçons, vous avez obtenu les résultats suivants:

- Vingt-trois filles ont aimé le club parce qu'elles pouvaient y rencontrer d'autres jeunes.
- Cinq garçons ont aimé le club parce qu'ils pouvaient y rencontrer d'autres jeunes.
- Quatre filles ont aimé les activités du club.
- Treize garçons ont aimé les activités du club.
- Deux filles ont donné des réponses ne pouvant pas être classées.
- Deux garçons ont donné des réponses ne pouvant pas être classées.
- Une fille n'a pas répondu à cette question ou sa réponse était illisible.

Or cela est vraiment intéressant. Si le groupe qui a répondu à votre questionnaire est représentatif des jeunes qui fréquentent le centre, il est clair que: *a)* le club organise des activités que les garçons aiment beaucoup, mais pas les filles; et *b)* plus de filles que de garçons fréquentent le centre, principalement pour y rencontrer d'autre jeunes et des amis. Selon vos objectifs initiaux, cette constatation pourra vous conduire à réorienter vos activités futures.

Analyse des résultats donnés par d'autres méthodes de collecte de données qualitatives

Normalement, en tant que responsable du projet, vous aurez réalisé non seulement une enquête, mais vous aurez aussi eu des entrevues détaillées avec certaines personnes parmi les mieux informées, observé la situation, organisé des discussions ciblées en groupe ou mené des études en groupe sur la base des performances enregistrées ou de représentations visuelles. Vous devrez analyser les résultats de toutes ces opérations.

Essentiellement, il s'agira de systématiser les observations et les notes et d'en résumer les traits saillants. En dehors du fait qu'il faut être aussi systématique que possible, le seul point important à garder présent à l'esprit est qu'il faut résister à la tentation d'extrapoler des informations quantitatives sur la base des résultats de ces méthodes de collecte de données. L'échantillon représenté par les participants à une discussion de groupe ciblée ou à quelques entrevues détaillées n'est tout simplement pas assez représentatif.

Si vous avez utilisé la même méthode et les mêmes questions avec différents interlocuteurs (par exemple avec des garçons et des filles, ou avec un représentant de chacune des diverses parties prenantes), vous aurez intérêt à comparer les réponses et à réfléchir à ce

que peuvent recouvrir les différences ou l'absence de différence. En fait, si vous disposez des résultats de plusieurs activités de collecte de données, vous pourrez les indiquer sur une feuille de papier et découper celle-ci en morceaux selon les principaux thèmes et les principales tendances qui se dégagent. N'oubliez pas de toujours inscrire sur chaque morceau de papier d'où il provient. Le plus facile est de travailler sur des séries de passages qui concernent la même question ou des questions similaires.

Triangulation

La dernière partie de l'analyse consiste à réunir en un tout cohérent toutes les informations que vous avez collectées. Comme déjà indiqué, il est vivement recommandé de rassembler des informations auprès de différentes sources et/ou d'utiliser des méthodes différentes. N'oubliez pas que vos interlocuteurs ont tendance à répondre comme ils pensent que vous souhaitez qu'ils répondent, de sorte qu'il importe de comparer les résultats et ainsi de les valider. Par exemple, il pourra ressortir des résultats de vos entrevues que moins d'enfants des rues reniflent de la colle. Toutefois, les résultats de vos observations vous disent qu'autant d'enfants des rues reniflent de la colle qu'avant. Comment concilier ces deux résultats? La conclusion à laquelle vous parviendrez sera toujours fondée sur certains choix subjectifs, mais elle devra être basée aussi sur les informations supplémentaires dont vous disposez déjà ou que vous rassemblerez spécialement à cette fin. N'oubliez jamais de trianguler sur la base de faits et non d'opinions. N'utilisez pas d'informations que vous ne pouvez pas documenter.

Rapport

Idées fondamentales

- Décidez à l'intention de qui votre rapport est rédigé. Il se peut que différentes versions soient requises pour des publics différents. Quelle que soit la version, utilisez un langage clair et des illustrations.
- Réfléchissez soigneusement aux conclusions et recommandations et ne tirez pas de conclusions qui ne sont pas justifiées par les données disponibles.
- Des rapports écrits jouent un rôle important, mais envisagez aussi d'utiliser d'autres méthodes de présentation de rapports, comme des enregistrements vidéo ou des jeux de rôle.

L'un des moyens le plus communément utilisés pour diffuser des résultats et une évaluation consiste à rédiger un rapport écrit. La première considération à avoir en vue est qu'un rapport doit contenir des informations honnêtes, fiables et dûment réfléchies. Il devra également comprendre, habituellement, des conclusions et des recommandations. Aucune évaluation, aussi approfondie qu'elle soit, ne peut donner une idée complète de ce qui s'est

passé. Il subsistera toujours des questions sans réponse et des données manquantes, et les informations disponibles au sujet des interventions organisées seront toujours fragmentaires. Très fréquemment, l'échantillon ne sera pas représentatif. Faites donc preuve de modestie lorsque vous essayerez de tirer des conclusions des données. N'allez pas "au-delà des données": il faut faire preuve de bon sens! Par exemple, ce n'est pas simplement parce que 100 % des filles faisant partie d'un échantillon disent qu'elles ont horreur du football que l'on peut conclure que toutes les filles ont horreur du football, surtout si vous n'interrogez qu'un très petit nombre d'entre elles!

Les recommandations devront être tout aussi mûrement réfléchies. Il faudra les fonder sur les constatations factuelles. Par exemple, si l'une des conclusions est que les objectifs visés ne sont pas tous atteints faute de personnel, une recommandation évidente consistera à étoffer le personnel. La conclusion sur le point de savoir si les objectifs visés sont atteints pourra être sincère et souligner que seulement certains des objectifs fixés sont réalisés, mais en ajoutant une explication, à savoir que cela est imputable à des problèmes de dotation en personnel. Et si une évaluation est extrêmement négative? Il est facile pour un évaluateur d'être critique, et il est plus difficile de reconnaître que des résultats ont été obtenus. Veillez à inclure certaines observations positives à vos conclusions. Même le pire des projets comporte des éléments positifs.

En général, il convient d'éviter tout langage "académique". Écrivez en termes clairs et directs. Un bref résumé des principaux points qui se dégagent du rapport est un document utile pour ceux qui veulent avoir un aperçu rapide des résultats. Un résumé rédigé en termes simples peut être utile aussi pour ceux qui ne sont pas nécessairement à l'aise avec la langue écrite. Utilisez des dessins, des graphiques et des photographies. Un rapport n'est pas nécessairement un livre. Il peut revêtir la forme d'une bande vidéo, d'un CD-ROM ou d'un site Web, ou même d'une saynète ou d'un tableau. En fait, vous constaterez sans doute qu'il vaut mieux rédiger différentes versions des rapports en fonction des besoins des divers publics auxquels ils s'adressent.

Si vous allez offrir des données quantitatives, n'oubliez pas que ces données peuvent être présentées différemment tout en étant conviviales. Réfléchissez à l'exemple que nous avons donné dans la section précédente. Notre analyse était parvenue aux constatations suivantes:

- Vingt-trois filles avaient dit aimer le club parce qu'elles pouvaient rencontrer d'autres jeunes.
- Cinq garçons aimaient le club parce qu'ils pouvaient rencontrer d'autres jeunes.
- Quatre filles aimaient les activités du club.
- Treize garçons aimaient les activités du club.
- Deux filles ont donné des réponses ne pouvant pas être classées.
- Deux garçons ont donné des réponses ne pouvant pas être classées.
- Une fille n'a pas répondu à la question ou sa réponse était illisible.

Ces constatations sont intéressantes. Cependant, il y a peut-être des façons plus conviviales de les présenter, c'est-à-dire des façons qui permettent de comprendre plus facilement les principaux points qui se dégagent des constatations retirées. Par exemple, pour rendre cette information plus claire, ces résultats pourraient être présentés sous forme de pourcentage:

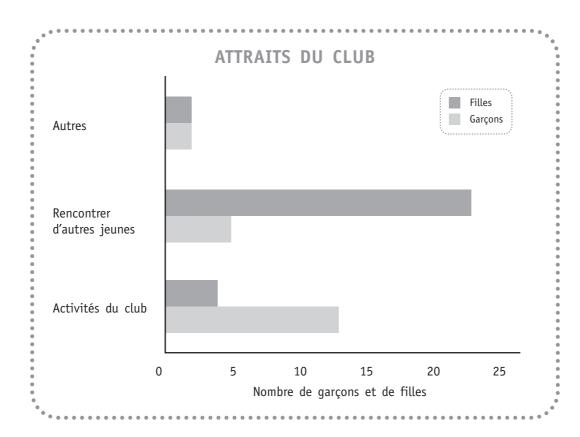
- Plus des trois quarts des filles, mais un quart seulement des garçons, ont dit aimer le club parce qu'ils pouvaient rencontrer d'autres jeunes.
- Environ les deux tiers des garçons, mais 14 % seulement des filles, ont dit aimer les activités du club.

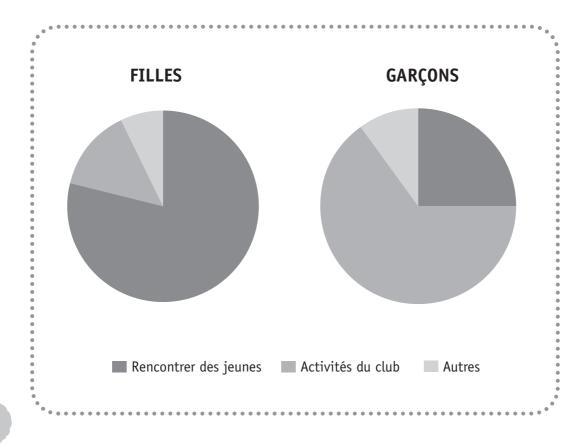
Certains préfèrent consulter un tableau plutôt que lire les chiffres figurant dans le texte, de sorte que ces résultats peuvent également être présentés sous forme de tableau, comme suit:

	FILLES		GARÇONS	
Attraits du club	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Rencontrer d'autres jeunes	23	79	5	25
Activités du club	4	14	13	65
Autres	2	7	2	10
Autres	2	/	2	10

De nombreuse personnes préféreront une présentation visuelle qui illustre clairement les différences entre garçons et filles, même si c'est de façon moins précise que des chiffres. Vous pourriez utiliser un graphique. Un graphique est une représentation visuelle des données organisées le long de deux axes. Spécifiquement, vous pourriez utiliser un "histogramme", également appelé schéma à barres. Un schéma à barres présente les données sous forme de barres le long d'un axe. L'exemple ci-dessous montrera très clairement que ce sont surtout les garçons qui aiment les activités du club et que la grande majorité des filles aiment le club parce qu'elles peuvent y rencontrer d'autres jeunes, plutôt que pour les activités qu'il organise.

Les "camemberts" constituent une autre méthode communément utilisée pour donner une représentation visuelle des informations, mais ils tendent à déformer la représentation des données. C'est pourquoi, si vous préparez un rapport à l'intention d'une revue scientifique, il est préférable de ne pas en utiliser. Cependant, si les données doivent être présentées à un groupe de la communauté, ils peuvent être efficaces. Les schémas ci-après illustrent les mêmes données que celles qui sont indiquées plus haut:





Utilisez les résultats!

Idées fondamentales

Utilisez les résultats de votre évaluation:

- Pour rendre hommage aux efforts de vos collègues, du personnel du projet, des volontaires ainsi qu'à la contribution apportée par les nombreuses parties prenantes de la communauté.
- Comme point de départ d'un processus de réflexion sur les améliorations qui pourraient être apportées aux activités de l'organisation.
- Pour promouvoir la prévention de l'abus de drogues et les activités de votre organisation au sein de la communauté et auprès des donateurs.
- En vue de la planification de vos activités futures.

Comme indiqué ci-dessus, rassembler et analyser toutes ces données n'a guère d'utilité si vous n'utilisez pas les résultats. Nous espérons que vous aurez réfléchi à l'utilisation que vous pourrez faire des résultats de l'évaluation pendant la planification de celle-ci. Comme déjà mentionné, cela vous aura sans doute aidé à déterminer la manière dont vous avez rassemblé et analysé vos données. Toutefois, il n'est pas inutile de faire quelques observations générales sur l'utilisation que vous pouvez faire des résultats de votre évaluation.

Autres utilisations

Les résultats de nos activités de suivi et d'évaluation ont été utilisés pour des activités autres que le projet PNUCID/Organisation mondiale de la santé. Par exemple, nous les avons utilisés pour améliorer nos stratégies et nos approches du suivi et de l'évaluation des activités entreprises dans le cadre d'un projet sur la prévention du travail des enfants et de l'abus de drogues exécuté sous l'égide de l'Organisation internationale du travail.

Addictus, Manille

Efforcez-vous d'améliorer les activités de votre organisation. Si les résultats de l'évaluation sont positifs, vous voudrez peut-être saisir l'occasion de relancer le moral et la motivation du personnel du projet et des volontaires en organisant une célébration bien méritée. Cela vaut également pour les nombreuses parties prenantes qui n'ont apporté peut-être qu'une contribution modeste mais auxquelles il convient également de rendre hommage. Si vous avez de bonnes nouvelles, n'en soyez pas avare, organisez une réunion de la communauté et trouvez le moyen de remercier les nombreuses personnes qui vous ont apporté leurs efforts et leurs contributions. Cela pourra largement contribuer à entretenir dans leur esprit une vue favorable du projet, à soutenir leur motivation et ... les encourager à prêter à nouveau leur concours.

Quoi qu'il en soit, mais surtout si les résultats de l'évaluation n'ont pas été aussi positifs, vous voudrez peut-être les prendre comme point de départ pour réfléchir à la façon dont vous pourriez améliorer les activités dans votre organisation. Selon l'envergure de celle-ci, il vous faudra peut-être organiser une discussion générale pour présenter et planifier le processus, et ensuite plusieurs discussions avec différents groupes de collaborateurs, de volontaires et de participants et, enfin, convoquer une réunion générale pour parvenir à une entente et à des décisions communes. Vous voudrez peut-être, conjointement avec vos collègues, vos collaborateurs, les volontaires et les participants, refléter les résultats de l'évaluation dans des documents que chacun puisse utiliser dans son travail quotidien, par exemple une liste des choses à faire et à ne pas faire qui puisse être utilisée pour la formation de vos collaborateurs ou comme une liste de contrôle des bonnes pratiques.

Les résultats de l'évaluation pourraient être utilisés aussi pour susciter une prise de conscience accrue des activités menées par votre organisation et/ou du problème qu'est la prévention de l'abus de drogues. Il sera utile non seulement d'organiser des réunions de la communauté, mais aussi de diffuser largement les résultats de l'évaluation, ou tout au moins de les résumer. Si vous travaillez dans une zone multilinguiste, envisagez de diffuser le résumé dans toutes ces langues. Prenez contact avec les journalistes pour les encourager à parler de votre travail; faites de même avec les donateurs passés et les donateurs potentiels. Rédigez un communiqué de presse — même si le rapport d'évaluation est très critique, il pourra servir à démontrer que des enseignements sont tirés et des changements introduits, et il vaudra mieux que chacun entende d'abord votre version de la situation.

Enfin, comme suggéré ci-dessus, utilisez les résultats de votre évaluation lorsque le moment arrivera de préparer de nouvelles activités semblables ou envisagées dans le même secteur. Les évaluations peuvent être une excellente source d'information sur une communauté donnée, sur les méthodes à employer pour collaborer avec elle ou sur la façon d'aborder un certain problème. Quelle que soit la démarche que vous entendez suivre, n'oubliez pas d'inclure un solide élément de suivi et d'évaluation dans votre projet aussi.



Références en ligne

Prévention

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).

Organisation mondiale de la santé, *Primary Prevention of Substance Abuse: a Facilitator Guide* (http://www.unodc.org/youthnet/global_initiative/pdf/initiative_activities_facilitator_guide.pdf).

Cours en ligne sur l'évaluation

Cours de formation à l'évaluation du Center for Substance Abuse Prevention du Ministère de la santé et des services humains des États-Unis (http://preventionpathways.samhsa.gov/eval/courses.htm).

Guides concernant l'évaluation

(pas nécessairement dans le domaine de la prévention de l'abus de drogues)

W. K. Kellogg Foundation, W. K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook (1998) (www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf).

Organisation mondiale de la santé, *Working with Street Children: Monitoring and Evaluation of a Street Children Project* (http://whqlibdoc.who.int/publications/924159036X.pdf).

Maristela G. Monteiro, éd., Young People and Substance Use: a Manual; Create, Use and Evaluate Educational Materials and Activities (Organisation mondiale de la santé et Mentor Foundation) (http://www.who.int/entity/substance_abuse/publications/epidemiology/en/).

Organisation mondiale de la santé, Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues et Observatoire européen des drogues et des toxicomanies, *Evaluation of Psychoactive Substance Use Disorder Treatment*, Workbook Series (2000)

(http://www.who.int/substance_abuse/publications/psychoactives/en/).

L'Effective Interventions Unit d'Écosse a rédigé une série de publications présentées en langage clair et accessible qui se rapportent principalement au travail avec les jeunes qui usent déjà de la drogue, mais les concepts généraux peuvent être utiles aussi dans le domaine de la prévention. Ces publications peuvent être téléchargées comme fichiers .pdf mais comportent apparemment plus d'une page. Ils peuvent être consultés à l'adresse: http://www.drugmisuse.isdscotland.org/ publications/publications.aspx.

Instruments d'évaluation

Ministère de la santé et des services humains des États-Unis, Center for Substance Abuse Prevention (http://preventionpathways.samhsa.gov/eval/tools.htm)

Répertoire d'instruments d'évaluation de l'Observatoire européen des drogues et des toxicomanies (http://eib.emcdda.eu.int/)

Guides concernant les statistiques

- R. Niles, Statistics (http://www.robertniles.com/stats/). Ce guide des statistiques, rédigé à l'intention des journalistes, est extrêmement facile à consulter.
- D. M. Lane, HyperStat Online Textbook (www.davidmlane.com/hyperstat/).

Cours de statistiques élémentaires sur Internet de l'Université de Berkeley avec des questions tests. Ce cours est passablement technique mais très complet. (www.stat.berkeley.edu/~stark/SticiGui/ Text/index.htm).

Au sujet d'educari

L'organisation educari, basée au Royaume-Uni, a pour vocation d'améliorer l'expérience pédagogique des jeunes, l'accent étant mis en particulier sur les questions liées à la drogue. Pour de plus amples informations sur educari, consulter son site Web (www.educari.com).



Annexe

Nos partenaires de par le monde

RÉUNION MONDIALE 30 juin-4 juillet 2003, Vienne

Alcohol and Drug Information Centre (ADIC), Sri Lanka (Duminda Edirisinghe, Shantha Kulathunge)

All Stars Talent Show Network, États-Unis d'Amérique (Antoine Joyce, Pam Lewis)

Angaza Children Centre, Kenya (Raymond Kiruki, Faith Mbithe Mutua)

ASPAT/ACC, Sénégal (Cheikh A. Bamba Diop, Gilbert Diatta)

Association bélarussienne de clubs de l'UNESCO (Alexej Mayorau, Ljudmila Bliznjuk)

Butterflies, Inde (Ashfaque Ahmad, Tsering Yangchen)

CASA, Mexique (Jorge Burciaga Montoya, Ileana Espinoza)

IOGT-NTO, Suède (Jenny Carlsson)

TeenNet Research Project, Canada (Mabel Soo, Sherry Biscope)

The Hub Youth Centre, Nouvelle-Zélande (Andre McLachlan, Kathleen Ahlers)

TYPS-TriCounty Addiction Services, Canada (Les Voakes, Steve Harrison)



Richard Ives (educari, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord)

Gautam Babbar [Service de la prévention, du traitement et de la réhabilitation, Office des Nations Unies contre la droque et le crime (UNODC)]

Giovanna Campello [Service de la prévention, du traitement et de la réhabilitation, Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC)]

RÉUNION RÉGIONALE POUR L'AFRIQUE AUSTRALE

10-12 novembre 2003, Bagamoyo, République-Unie de Tanzanie

Afrique du Sud

Alcohol and Drug Concerns (Solomon R. Rakale)

Elim Clinic (Khanyisile Twala)

South African Council on Alcoholism and Drug Dependence (SANCA) Nongoma (Siopho Mathe)

Sanpark Community Centre (Kelerogile Elizabeth Mosime)

Université de Pretoria, Département de psychologie (Maretha Visser)

Université du Nord, Département du travail social (Dorothy Winnie Malaka)

Youth for Christ South Africa (Doni Donald Maila)

République-Unie de Tanzanie

African Medical and Research Foundation (AMREF) Adolescent Sexual Reproductive Health Youth Centre Kinondoni (Michael Machaku)

Elimu ya Malezi ya Ujana (EMAU) (Stewart Chisongela)

Kimara Peer Educators and Health Promoters Trust (Pfiriael Kiwia)

Masgid Taqwa Youth Society (Ahmed Haji Saadat)

Youth Cultural and Information Centre (YCIC) (Kachepa Mango)

Zanzibar Association of Information against Drug Abuse and Alcohol (ZAIADA) (Ali Mohamed Abdalla)

Zambie

Chinika Substance Abuse Prevention Project (Lewis Benito Mwale)

Family Health Trust (Days Mhone)

Family Life Movement of Zambia (Margaret Phiri)

Kanyama Youth Training Centre (Levy Kafuli)

Mental Health Association of Zambia (Didduh Mubanga)

Programme Urban Self-help (PUSH) (Christopher Chilufya)

Youth Alive Zambia (YAZ) (Francis Mulenga Fube)

Zambian Red Cross Society (George Mubita)

Zambia Schools Anti-AIDS Club Patron Association (Andrew Ngwenya)

Observateurs

Arabang Maruping, Conseiller régional pour la santé des enfants et des adolescents, Bureau régional pour l'Afrique de l'Organisation mondiale de la santé (OMS)

République du Congo

Joseph Mbatia, Ministère de la santé

République-Unie de Tanzanie

Zodwa Octavia Mvubelo, South African Alliance for the Prevention of Substance Abuse

Zambie

Ashbie Mweemba, Chainama College Hospital Board

Secrétariat

Mohamed Amri, OMS, Dar es-Salaam

Tecla Butau, Département de la santé mentale et de l'abus de drogues, Bureau régional pour l'Afrique de l'OMS, Zimbabwe

Giovanna Campello, [Service de la prévention, du traitement et de la réhabilitation, Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC)]

Theresia Ngahyoma, OMS, Dar es-Salaam

Mwansa Nkowane, Département de la santé mentale et des toxicomanies de l'OMS

RÉUNION AUX PHILIPPINES

22-25 octobre 2003, Buyong, Mactan, Cebu

Addictus Philippines, Inc. (Fernando R. Rico)

Bidlisiw Foundation, Inc. (Julie V. Itaas)

Childhope (Cerila "Ella" B. Salibio)

Dangerous Drugs Board (Lilia V. Dulay)

Foundation for Adolescent Development, Inc. (Arceli "Czel" R. Obmerga)

Foundation for Drug Information Campaign (Rescaflor "Poi" De Asis)

Higala Association, Inc. (Ronnie "Cocoy" A. Eleptico)

Kahayag Foundation (Angela Rumilda T. Montojo)

Kapatiran Komunidad People's Coalition, Inc. (Evelyn S. Galang)

Kaugmaon Foundation (Florie May Butiong-Tacang)

Kauswagan Community Social Centre (Job Sarmago)

METSA Foundation, Inc. (Fernando "Nanding" T. Santander)

Croix-Rouge nationale des Philippines (Sherwin "Dice" P. Daya)



RÉUNION EN THAÏLANDE

29 septembre-1^{er} octobre 2003, Bangkok

Buddha Kaset Chiang Mai Foundation (Srisom Malaitong)

Chaiprukmala Community (Tanom Butpradit)

Chorake Chop Community (Somwang Peungkuson)

Hug Muang Nan Foundation (Banjit Sairokam)

Indochina Intersection Development Institute (Chartrat Kruahong)

Institute of Juvenile Justice (Somchai Rattanaaree)

IOGTT (Chochat Ringrod)

Makam Pom (Duangkae Buaprakone)

Seka School (Prasitchai Hadda)

Takop Pa Group (Chaiwat Ngamjit)

TYAP (Sarinya Singtongwan)

Observateurs

Supika Klaiklueng, Secrétariat de l'Organe international de contrôle des stupéfiants (OICS)

Worachate Sajjaluksana, OICS

Takahiro Terasaki, Centre régional de l'UNODC pour l'Asie de l'Est et le Pacifique

Secrétariat

Pongsak Chanon, consultant de l'UNODC

Pornkasem Kantamara, consultant de l'UNODC, Fondation thaïlandaise pour l'éducation

Suchart Tongsuk, consultant de l'UNODC

Katie Walker, bureau de l'UNODC au Viet Nam

RÉUNION AU VIET NAM

7-9 septembre 2003, Hanoi

An Hai, Hai Phong (Nguyen Van Thang)

An Lac, Hô Chi Minh-Ville (Tran Hong Quan)

Dong Da, Hanoi (Nguyen The Vinh)

Union provinciale de la jeunesse de Hanoi (Tran Thanh Huyen)

Union provinciale de la jeunesse de Hanoi (Tran Viet Phuong)

Union provinciale de la jeunesse de Hô Chi Minh-Ville (Nguyen Ngoc Rang)

Huong Vuong, Hai Phong (Vu Xuan Hieu)

Le Mao, Nghe An (Nguyen Hanh Phuc)

Union provinciale de la jeunesse de Nghe An (Nguyen Trung Thanh)

Phong Lai, Sonla (Tran Ngoc Dai)

Phu Nuan, Hô Chi Minh-Ville (Vo Quang Thi)

Union provinciale de la jeunesse de Sonla (Nguyen Ngoc Toan)

Thai Hoa, Nghe An (Pham Hong Thai)

Thanh Xuan Trung, Hanoi (Ha Bui Thu)

Van Ho, Sonla (Hoang Van Toan)

Observateurs

Ngyuen Thi Minh Tan, Centre d'éducation pour la population, la santé et l'environnement, Confédération centrale des unions de la jeunesse

Katie Walker, bureau de l'UNODC au Viet Nam

Secrétariat

Daragh Halpin, consultant de l'UNODC

Ha Thi Tuyet Nhung, consultant de l'UNODC

RÉUNION POUR LE BÉLARUS ET LA FÉDÉRATION DE RUSSIE 17-21 septembre 2003, Anapa, Fédération de Russie

Bélarus

Association bélarussienne des chaînes non gouvernementales de télévision (BANT) (Valerij Anatolevic Bodnar)

Association bélarussienne des clubs de l'UNESCO Clubs (Elena Sergeevna Smirnova)

Centre de santé de la municipalité de Brest (Igor Yanovic Prezkailo)

Institut médical de Gomel (Marina Vladimirovna Prokopenkova)

Centre régional de santé de Gomel (Tamara Michailovna Sharshakova)

Centre "Espoir et Guérison" (Dinara Stanislavovna Kovrova)

Intelligence, Centre d'assistance sociale pour les jeunes doués (Marina Vladimirovna Pisarenko)

Ligue du Service volontaire pour la jeunesse (Natalja Markovna Nemkevic)

Centre de santé de la municipalité de Minsk (Andrey Valerevic Dudko)

POST, Centre d'éducation pour les jeunes (Alla Dergay)

Probushdenje, organisation républicaine (Lena Gennadevna Grigoreva)

Dispensaire régional de traitement des toxicomanies (Ljudmila Vasilevna Shabalina)

Social Aid, Organisation internationale (Ivan Ivanovic Vodnev)

Uliana, Union féminine civique (Valentina Nikolaevna Savizskaja)

Fédération de Russie

AIDSInfoshare (Olga Viktorovna Morozova)

Angara, Baykal, Union des femmes baïkales (Olga Aleksandrovna Zaporoshez)

ANTIAIDS, Organisation non gouvernementale (Marina Viktorovna Mokienko)

Suivi et évaluation des programmes de prévention de l'abus de drogues chez les jeunes

Centre anticrise pour les jeunes (Yulia Yurevna Kripak)

Association pour les initiatives humanitaires (Ljudmila Nikolaevna Olefir)

Commission féminine pour la protection des enfants contre la droque (Svetlana Borisovna Klimenko)

Compassion, Centre caritatif (Elisaveta Dzirikova)

Development, Organisation non gouvernementale (Irina Viktorovna Galjamova)

Centre de prévention de l'abus de droques (Olga Dmitrievna Starizina)

Duchovnoje Zdorovje, Organisation régionale (Grigory Potemkin)

Garmonja, Fondation caritative (Ekaterina Evgenevna Rodkina)

Harmony, centre (Ershena Valerevna Goncikova)

Projet humanitaire, organisation non gouvernementale (Tatjana Yurevna Golovanova)

Innovations, centre (Sergey Belogurov)

Lumière, centre de soutien pour les enfants et les jeunes (Irina Albertovna Kozic)

Le regard sur l'avenir, organisation non gouvernementale régionale (Elena Vasilevna Cerskaja)

Centre médical de prévention (Elena Ivanovna Kljavlina)

Optimalist Podmoskovja, Club de l'UNESCO (Igor Nikolaevic Belaev)

POST, Centre de conseil pour les adolescents (Yuri Sergeevic Chodakovskij)

Prospekt Mira, organisation de jeunes (Yuri Cernousov)

Centre de la République pour la prévention des toxicomanies et de l'alcoolisme (Soslan Hugaev)

Institut de recherche sur la santé mentale (Svetlana Nikolaevna Petrova)

Mouvement féminin russe (Yulia Sergeevna Posevkina)

Siberia-SIDA-Stop, fondation caritative (Yulia Aleksandrovna Vtorushina)

Alternative Sibérie, organisation non gouvernementale régionale (Vladimir Anatolevic Averin, Aleksey Aleksandrovic Starostenko)

Union féminine de la République d'Altay (Tatjana Leonidovna Pachaeva)

Union féminine de Vladivostok (Natalja Nikolaevna Sherbakova)

Choisir, organisation non gouvernementale (Ruslana Ozerova)

Secrétariat

Ljudmila Bliznjuk, Association bélarussienne des clubs de l'UNESCO

Vladlena Vladimirovna Djackova, Centre pour les technologies sociales

Tatjana Bobrova, Centre pour les technologies sociales

Ivan Suchanov, Centre pour les technologies sociales

Ruslan Giamalov, POST, Centre d'éducation pour les jeunes

Veniamin Veniaminovic Volnov, Initiative Sibérie, organisation non gouvernementale

Giovanna Campello, UNODC

Nadia Gasbarrini, bureau de l'UNODC à Moscou

SUIVI et ÉVALUATION

كيفية الحصول على منشورات الأمم المتحدة على منشورات الأمم المتحدة على المتعلم على منشورات الأمم المتحدة من المكتبات ودور التوزيع في جميع أنحاء العالم. استعلم عنها من المكتبة التي تتعامل معها أو اكتب إلى: الأمم المتحدة، قسم البيع في نيويورك أو في حنيف.

如何购取联合国出版物

联合国出版物在全世界各地的书店和经售处均有发售。 请向书店询问或写信到纽约或日内瓦的联合国销售组。

HOW TO OBTAIN UNITED NATIONS PUBLICATIONS

United Nations publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DES NATIONS UNIES

Les publications des Nations Unies sont en vente dans les librairies et les agences dépositaire du monde entier. Informez-vous auprès de votre libraire ou adressez-vous à: Nations Unies Section des ventes, New York ou Genève.

КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Издания Организации Объединенных Наций можно купить в книжных зинах и агентствах во всех районах мира. Наводите справки об изданиях в книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

CÓMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

Las publicaciones de las Naciones Unidas están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.



Printed in Austria V.05-86098-June 2006-240

United Nations publication Sales No. F.06.XI.7 ISBN 92-1-248145-0

