



GUIDE PRATIQUE

# Surveillance pour la résolution de problèmes, la gestion adaptative, l'établissement de rapports et l'apprentissage





GUIDE PRATIQUE

**Surveillance pour la  
résolution de problèmes,  
la gestion adaptative,  
l'établissement de rapports  
et l'apprentissage**



**Auteurs:** Dominique Morel, Velida Dzino-Silajdzic et Clara Hagens

**Réviseurs:** Wilson Gu, San Diego Michelin et Ibrahim Tamimi

Sur la base des besoins d'apprentissage et des idées des participants à la formation *Essentials of MEAL Design* (EMECA, novembre 2018), ainsi que des exemples et des leçons apprises sur le suivi léger apportés par le personnel de l'EMECA (avril 2020).



**Catholic Relief Services** est l'agence humanitaire internationale officielle de la communauté catholique des États-Unis. La CRS effectue son travail en matière de secours et de développement à travers des programmes d'intervention d'urgence, de HIV, de santé, d'agriculture, d'éducation, de microfinance et de consolidation de la paix. CRS allège la souffrance et fournit une assistance aux personnes dans le besoin dans plus de 100 pays, sans distinction de race, de religion ou de nationalité.



Sous licence [Creative Commons Attribution-NonCommercial 2.0 Generic licence \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.0/). Révisé en mai 2020. Catholic Relief Services. Vous pouvez adapter et utiliser ce travail à des fins non commerciales et éducatives, à condition que CRS soit mentionné. Pour de plus amples informations, écrivez à [pgpublications@crs.org](mailto:pgpublications@crs.org) ou :

**Catholic Relief Services**  
228 West Lexington Street  
Baltimore, MD 21201-3443 États-Unis  
1.888.277.7575  
[crs.org](http://crs.org)

## INTRODUCTION

Les parties prenantes internes et externes ont des besoins différents en matière d'information pendant la durée de vie d'un projet, à des fins telles que la gestion adaptative, la responsabilité, la conformité, l'établissement de rapports et l'apprentissage. Le système de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (SÉRA) d'un projet doit fournir les informations nécessaires à ces parties prenantes au niveau de fiabilité statistique, de détail et de temps approprié pour informer l'utilisation des données.

### Dans sa forme la plus fondamentale, un système SÉRA de projet devrait nous permettre de :

- **Compter** les biens, les activités, les participants... pour l'établissement de rapports et la comptabilité interne/des donateurs.
- **Vérifier** les progrès par rapport aux indicateurs, aux hypothèses, la satisfaction des bénéficiaires, les changements éventuels du contexte ... à des fins de gestion adaptative et d'apprentissage.
- **Confirmer** les résultats du site sur les indicateurs et les hypothèses de la théorie du changement à des moments clés ... pour les rapports des donateurs et pour l'apprentissage basé sur le projet et au sens large.
- **Modifier** les activités et/ou les approches si nécessaire ... pour relever les défis et améliorer les résultats (c'est le but de la gestion adaptative).
- **Communiquer** les changements (proposés) aux donateurs et aux autres parties prenantes concernées (consulter ou informer).<sup>1</sup>

Dans les contextes d'urgence où la situation est encore fluide, le "suivi informel" s'est avéré utile pour l'évaluation continue de l'environnement général par le personnel afin d'identifier les changements dans la situation, dans les réponses des autres acteurs et dans les besoins prioritaires non satisfaits qui nécessiteraient des changements correspondants dans la réponse.<sup>2</sup> La même distinction entre **suivi informel** des changements possibles dans le contexte opérationnel du projet - qu'ils soient ou non identifiés comme hypothèses et facteurs de risque du projet - et **suivi formel** des activités incluses dans la réponse et des indicateurs du projet, est également pertinente pour les contextes de développement.

- **Suivi informel:** Évaluation continue des changements dans le contexte opérationnel
- **Suivi formel:** Suivi des progrès par rapport aux activités et aux indicateurs du projet

1. En fonction de l'ampleur du changement proposé, la communication (par exemple, aux donateurs) a souvent lieu avant que le changement ne soit effectué.

2. Voir le site de CRS [Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning in Emergencies](#) pour plus d'informations.

.....

Le système SÉRA d'un projet doit fournir les informations nécessaires à ces parties prenantes au niveau de fiabilité statistique, de détail et de temps approprié pour informer l'utilisation des données.

.....

Dans le cadre du suivi formel, il est utile d'établir une distinction supplémentaire entre **suivi léger** et **suivi rigoureux**:

- **Le suivi léger** vise à fournir un retour d'information opportun sur les nouvelles activités (ou les nouveaux lieux ou groupes cibles) ou sur les aspects de la logique de la théorie du changement du projet (changement de l'activité vers la production ou de la production vers le IR) pour lesquels le personnel est moins confiant, afin de vérifier les signes précoces de progrès et la validité des hypothèses alors qu'il reste encore suffisamment de temps pour apporter des ajustements si nécessaire.<sup>3</sup>
- **Un suivi rigoureux** vise à collecter des données représentatives pour une gestion de projet, des rapports et un apprentissage basés sur des preuves, non seulement à mi-parcours mais aussi tout au long de la mise en œuvre du projet.<sup>4</sup>

Le suivi est "léger" de différentes manières :

- Portée limitée des questions qui visent à vérifier simplement l'existence d'un problème, en reconnaissant que les signes d'un problème éventuel peuvent déclencher un suivi plus approfondi en fonction de la gravité du problème et de l'ampleur du changement nécessaire pour le résoudre.
- Utilise des méthodes de suivi simples (ne consacre pas beaucoup de temps et d'efforts à la collecte de données)
- Utilise des échantillons de petite taille ou des ensembles de données incomplets/partiels, qui ne peuvent pas être généralisés mais sont "suffisamment bons" pour anticiper les tendances et identifier les problèmes potentiels pour la gestion adaptative du projet.
- Intègre ces contrôles légers dans les activités du projet, dans la mesure du possible, afin de réaliser des économies de temps et d'argent.

Dans la pratique, le suivi efficace d'un projet nécessite l'utilisation de différents outils, tailles d'échantillons et/ou fréquences selon les besoins au fil du temps. Par exemple, si un suivi léger révèle un problème possible, nous aurons besoin de confirmer ces premières conclusions et évaluer l'ampleur et la gravité du problème en utilisant un échantillon plus grand et plus représentatif et en approfondissant éventuellement le problème à l'aide d'une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives. En d'autres termes, il existe un continuum allant d'un suivi léger à un suivi rigoureux plutôt qu'une simple dichotomie.<sup>5</sup>

.....

La surveillance légère est une surveillance "suffisante", qui produit des données pertinentes et opportunes permettant au personnel de prendre des mesures avant qu'il ne soit trop tard.

.....

.....

Le système SÉRA devrait nous permettre non seulement de prouver mais aussi d'améliorer .

.....



3. Les mécanismes de retour d'information et de réponse, ou FRM, constituent une autre source d'information essentielle sur la satisfaction de la communauté et les problèmes potentiels pour la résolution des problèmes et la gestion adaptative du projet.

4. L'évaluation à mi-parcours d'un projet est la source la plus fiable de données statistiquement significatives et représentatives de l'avancement vers les résultats intermédiaires et les objectifs stratégiques du projet, toutefois les systèmes SÉRA du projet collectent et rapportent souvent aussi des données sur les indicateurs de niveau de production et de IR sur une base trimestrielle ou annuelle.

5. De même, si le suivi informel a révélé un changement dans l'environnement opérationnel qui pourrait représenter un risque ou une opportunité pour le projet, nous voudrions approfondir la question et son effet potentiel sur le projet par le biais d'une collecte de données supplémentaires (souvent par une combinaison d'entretiens avec des informateurs clés et de collecte de données légères dans les zones cibles).

### Prévoir tous les types de suivi

Le système SÉRA d'un projet doit inclure un suivi informel, léger et rigoureux, car ils sont complémentaires et se renforcent mutuellement. Planifier le suivi léger au démarrage du projet (DIP et ateliers SMILER+) et documenter ces plans dans le plan de mise en œuvre détaillé du projet et le manuel opérationnel SÉRA. L'atelier DIP peut servir à identifier les nouvelles activités ou les aspects de la théorie du changement du projet (logique de changement activité-résultat ou résultat-IR) dont vous êtes peut-être moins sûrs et qui doivent être vérifiés dès le début ; le DIP vous aidera également à déterminer quand les activités de suivi léger doivent être menées et pendant combien de temps.<sup>6</sup>

---

6. Pour plus d'informations, voir CRS Compass Standard 7, [Key Action 1](#), [Key Action 3](#) et [Key Action 4](#).

Le tableau ci-dessous fournit une description plus détaillée de chaque type de surveillance.

	Suivi informel	Suivi léger	Suivi formel	Suivi rigoureux
<b>Pourquoi ?</b>	<p><b>Gestion adaptative :</b> Pour <b>vérifier</b> si le contexte a changé et si cela peut affecter la poursuite de l'intervention d'urgence ou du projet de développement.</p>	<p><b>Gestion adaptative :</b> Pour <b>vérifier</b> la pertinence et l'efficacité des activités : vérifier la satisfaction des bénéficiaires à l'égard des activités et les signes de progrès vers les résultats et les IR, identifier les problèmes éventuels pendant qu'il est encore temps d'approfondir les questions (si nécessaire) et de procéder à des ajustements (<b>changement</b>) le cas échéant. Pour <b>vérifier</b> si les hypothèses critiques du projet semblent se vérifier et sont suffisantes pour soutenir la théorie du changement du projet.</p>	<p><b>Gestion adaptative, documentation et rapports :</b> Fournir <b>des données fiables</b> (compter les progrès vers les résultats et <b>confirmer</b> le suivi léger des résultats par rapport aux indicateurs de sortie et de IR du projet) pour la gestion adaptative (<b>changement</b>), le rapport et l'apprentissage (<b>communication</b>).</p>	<p><b>Gestion adaptative, documentation et rapports :</b> Fournir <b>des données fiables</b> (compter les progrès vers les résultats et <b>confirmer</b> le suivi léger des résultats par rapport aux indicateurs de sortie et de IR du projet) pour la gestion adaptative (<b>changement</b>), le rapport et l'apprentissage (<b>communication</b>).</p>
<b>Quand ? À quelle fréquence ?</b>	<p><b>Continu</b>, pendant toute la durée de la réponse ou du projet, dans le cadre du travail quotidien de tout le personnel.</p>	<p><b>Limité dans le temps: Au début et pour une durée limitée</b>, en fonction du calendrier des activités et des besoins d'information de la gestion du projet pour soutenir la gestion adaptative. Concentrez-vous sur la phase initiale de la mise en œuvre de l'activité, surtout si l'activité, le groupe cible ou le contexte sont nouveaux. Limitez le suivi au minimum nécessaire à la résolution des problèmes - ajustez la fréquence en fonction du risque perçu et des résultats initiaux. Arrêtez le contrôle lorsque l'activité est terminée, que des preuves adéquates ont été recueillies que l'activité a atteint les résultats escomptés ou que la saturation des données est atteinte.</p>	<p><b>Continu</b> pour le suivi de l'activité et de certains résultats (comptage) jusqu'à la fin de l'activité. <b>A des points spécifiques et prédéfinis</b> dans la mise en œuvre du projet pour la plupart des contrôles au niveau des résultats et des IR. Fréquence selon le plan SÉRA et les exigences en matière de rapports. Calendrier basé sur le calendrier des activités, généralement après l'achèvement de certaines activités.</p>	<p><b>Continu</b> pour le suivi de l'activité et de certains résultats (comptage) jusqu'à la fin de l'activité. <b>A des points spécifiques et prédéfinis</b> dans la mise en œuvre du projet pour la plupart des contrôles au niveau des résultats et des IR. Fréquence selon le plan SÉRA et les exigences en matière de rapports. Calendrier basé sur le calendrier des activités, généralement après l'achèvement de certaines activités.</p>
<b>Combien ? (échantillon)</b>	<p>Aucune exigence spécifique ; cela s'effectue dans le cadre des interactions normales de la communauté (c'est un échantillonnage de convenance).</p>	<p>Utilisez de petites tailles d'échantillon pour les vérifications initiales de si des problèmes existent. Ajustez si nécessaire, par exemple en approfondissant les recherches avec des échantillons plus importants si des problèmes sont identifiés. Échantillonnage raisonné des villages dans lesquels les activités sont lancées. De très petits échantillons non probabilistes de participants au projet dans ces villages. L'approche d'échantillonnage doit avoir pour but de révéler les problèmes typiques susceptibles d'entraver les progrès (par exemple, en sélectionnant les communautés qui ont obtenu les "pires" résultats au départ ; en sélectionnant les cas "critiques" qui sont censés être confrontés aux plus grands défis en matière de progrès - s'ils progressent, il y a une forte probabilité que le reste des communautés progresse également).</p>	<p><b>Comptez :</b> L'ensemble de la population du projet ; il ne doit pas y avoir d'échantillonnage si l'indicateur demande de rapporter un nombre. <b>Confirmez :</b> Échantillonnage aléatoire pour les méthodes quantitatives (indicateurs en pourcentage). Visez un échantillon petit mais représentatif (c'est-à-dire une marge d'erreur plus élevée que pour les évaluations).<sup>7</sup> Échantillonnage volontaire pour les méthodes qualitatives (questions de type "pourquoi", "pourquoi pas" ou "comment").</p>	<p><b>Comptez :</b> L'ensemble de la population du projet ; il ne doit pas y avoir d'échantillonnage si l'indicateur demande de rapporter un nombre. <b>Confirmez :</b> Échantillonnage aléatoire pour les méthodes quantitatives (indicateurs en pourcentage). Visez un échantillon petit mais représentatif (c'est-à-dire une marge d'erreur plus élevée que pour les évaluations).<sup>7</sup> Échantillonnage volontaire pour les méthodes qualitatives (questions de type "pourquoi", "pourquoi pas" ou "comment").</p>

7. Si le nombre de participants/bénéficiaires est faible, l'échantillonnage peut ne pas être approprié ou nécessaire. Dans ce cas, COMPTEZ les nombres réels. Cela doit être déterminé au stade de la conception ou du SMILER et documenté dans le plan SÉRA.



	Suivi informel	Suivi léger	Suivi formel	Suivi rigoureux
<b>Comment ? (méthodes et outils)</b>	Mélange d'observation directe et de conversations informelles avec une série de parties prenantes et de membres de la communauté (bénéficiaires et non-bénéficiaires), en fonction des opportunités. Le suivi informel n'est pas structuré (aucun outil n'est utilisé) ; il se produit dans le cadre des interactions communautaires de routine .	Très probablement, des méthodes qualitatives telles que des observations semi-structurées et des conversations / entretiens semi-structurés avec les participants au projet et d'autres personnes. Peut inclure des méthodes quantitatives sur un très petit échantillon, statistiquement non représentatif, de participants au projet. Souvent guidée par les outils du système SÉRA, complétée par des questions d'approfondissement qualitatif. Intégrez dans les activités du projet chaque fois que possible (par exemple, vérifiez la rétention des messages clés de la session précédente au début de la session suivante).	Le suivi de l'activité (généralement <b>comptage</b> ) est souvent basé sur des enregistrements d'activité. Les activités de suivi autonomes utilisent des méthodes quantitatives - telles que l'observation structurée, les tests avant et après la formation, les enquêtes après la distribution, les entretiens individuels ou avec les ménages, etc. - en utilisant des outils développés dans le cadre de SMILER. <sup>8</sup> Méthodes qualitatives (par exemple, discussions de groupe) pour expliquer les résultats de la collecte de données quantitatives si nécessaire ou pour mesurer les indicateurs qualitatifs conformément au plan SÉRA du projet.	Le suivi de l'activité (généralement <b>comptage</b> ) est souvent basé sur des enregistrements d'activité. Les activités de suivi autonomes utilisent des méthodes quantitatives - telles que l'observation structurée, les tests avant et après la formation, les enquêtes après la distribution, les entretiens individuels ou avec les ménages, etc. - en utilisant des outils développés dans le cadre de SMILER. <sup>8</sup> Méthodes qualitatives (par exemple, discussions de groupe) pour expliquer les résultats de la collecte de données quantitatives si nécessaire ou pour mesurer les indicateurs qualitatifs conformément au plan SÉRA du projet.
<b>Que de- mander Ce qu'il faut rechercher</b>	Il s'agit d'un processus non structuré qui exige du personnel avec un bon état d'esprit - une saine curiosité - pour rechercher <u>des changements imprévus dans le contexte</u> . Soyez attentifs aux signes, tels que les personnes déplacées qui commencent à retourner dans leur village, les gens qui parlent de nouveaux services promis par le gouvernement ou un autre acteur, les tensions entre certaines familles ou certains groupes dans certains villages, même si elles n'ont aucun lien avec le projet, les perceptions erronées sur l'objectif et les avantages du projet, etc. Cherchez également à savoir si les hypothèses et les risques externes au projet semblent se vérifier.	Demandez et recherchez des preuves de la satisfaction à l'égard des activités et des progrès - ou de l'absence de progrès - par rapport aux indicateurs de niveau de résultat et de IR : par exemple, les participants sont-ils satisfaits des activités ou des apports fournis ? Avec les informations fournies ? Avec les modalités de livraison ? Quel est le niveau de participation des différentes personnes et groupes aux activités du projet ? Les participants ont-ils acquis les connaissances, les compétences ou les comportements promus ? Les participants semblent-ils utiliser les intrants distribués et appliquer les pratiques promues ? Dans tous les cas, sondez : Si non, pourquoi pas ? Recherchez l'impact potentiel non intentionnel des interventions du projet et les considérations "ne pas nuire". Vérifiez également si les hypothèses du projet semblent se vérifier.	Mesurez les résultats (nombre ou pourcentage) obtenus par rapport aux indicateurs du projet tels que spécifiés dans le plan SÉRA : Quelle proportion de ce que nous avions prévu de faire a été accomplie ? Combien de personnes y participent et en bénéficient ? Combien de personnes adoptent les pratiques promues (et lesquelles) ? Dans quelle mesure et de quel type de changement s'agit-il dans les ménages ou les communautés cibles ? Le cas échéant, utilisez des méthodes qualitatives pour déterminer pourquoi, pourquoi pas ou comment ? Vérifiez également si les hypothèses du projet semblent se vérifier.	Mesurez les résultats (nombre ou pourcentage) obtenus par rapport aux indicateurs du projet tels que spécifiés dans le plan SÉRA : Quelle proportion de ce que nous avions prévu de faire a été accomplie ? Combien de personnes y participent et en bénéficient ? Combien de personnes adoptent les pratiques promues (et lesquelles) ? Dans quelle mesure et de quel type de changement s'agit-il dans les ménages ou les communautés cibles ? Le cas échéant, utilisez des méthodes qualitatives pour déterminer pourquoi, pourquoi pas ou comment ? Vérifiez également si les hypothèses du projet semblent se vérifier.

8. SMILER = Mesure simple des indicateurs pour l'apprentissage et les rapports fondés sur des preuves (en cours de révision).

		Suivi formel	
		Suivi léger	Suivi rigoureux
<b>À qui s'adresser</b>	<p>Tout le monde (bénéficiaires et non-bénéficiaires, dirigeants locaux, informateurs clés, partenaires et autres ONG, fonctionnaires, etc.) au fur et à mesure que les occasions d'interaction se présentent : il s'agit d'un processus non structuré et spontané.</p> <p>Enregistrez la source d'information (hommes/femmes et autres données démographiques/caractéristiques pertinentes).</p>	<p>Participants (et autres membres de la communauté, le cas échéant). Les femmes et les hommes séparément.</p> <p>S'ils sont connus, concentrez-vous sur les groupes/individus les plus susceptibles de donner un sentiment de réussite ou de révéler des problèmes (par exemple, les cas critiques).</p>	<p>Sources de données identifiées selon le plan SÉRA (inclut probablement les hommes et les femmes ; peut se concentrer sur certains sous-groupes seulement ou désagréger davantage pour une analyse comparative).</p>
<b>Qui le fait ?</b>	<p>Tout le personnel (CRS et partenaires, SÉRA et non-SÉRA) doit être engagé dans le suivi informel.</p>	<p>Personnel spécifique de CRS et/ou du programme partenaire ou SÉRA : La plupart des personnels de terrain sont responsables de la conduite d'un certain niveau de suivi léger sur leur composante de projet. Le personnel de SÉRA peut également se voir confier des responsabilités de suivi léger.</p>	<p>Personnel spécifique de CRS et/ou du programme partenaire ou SÉRA, conformément au plan SÉRA et aux rôles et responsabilités définis lors de l'atelier SMILER+ (carte des flux de données).</p>
<b>Où et comment enregistrer les résultats</b>	<p>Le personnel documente les informations apprises sur le terrain dans ses rapports d'excursion et/ou les partage verbalement lors des réunions d'équipe (voir ci-dessous).</p> <p>Les discussions (interprétation préliminaire) et les décisions sont documentées dans des notes de réunion (internes) ou des rapports.</p>	<p>Les données de suivi sont documentées dans les outils de suivi lorsqu'elles sont menées en tant qu'activités autonomes de suivi léger, ou dans les dossiers d'activité/notes de terrain lorsqu'elles sont intégrées aux activités du projet.</p> <p>Les résultats préliminaires, l'interprétation et les décisions sont documentés dans des notes de réunion (internes) ou des rapports.</p>	<p>Les données quantitatives d'activité/de sortie sont suivies dans une simple base de données Excel. Les données relatives aux résultats et aux IR sont enregistrées dans le tableau de suivi des indicateurs de performance du projet (IPTT) ou dans le tableau de rapport des indicateurs des partenaires (PIRT) rempli par les partenaires.</p> <p>Les données qualitatives sont documentées dans des outils de suivi et des matrices d'analyse, et les conclusions sont consignées dans des rapports.</p>



	Suivi informel	Suivi léger	Suivi formel	Suivi rigoureux
<b>Analyse et interprétation</b>	<p>Prévoyez du temps pour le débriefing et encouragez le personnel de terrain à partager ce qu'il entend et voit dans la communauté lors des réunions d'équipe régulières.*</p> <p>Veillez à ce que les observations informelles soient également rapportées, discutées et interprétées lors des réunions d'examen du projet** avec le personnel et les partenaires.</p> <p>Faites un renvoi et comparez ce que les différents membres de l'équipe ont entendu ou vu. Tenez compte des caractéristiques spécifiques de la source d'information : lieu(x) et/ou personne(s).</p> <p>Comparez les rapports de terrain antérieurs pour voir si certaines observations sont récurrentes.</p>	<p>Les données de suivi léger sont analysées et interprétées lors de réunions d'équipe régulières*.</p> <p>Les résultats du suivi léger sont également discutés lors des réunions de révision du projet** avec le personnel et les partenaires.</p> <p>Les données de suivi léger sont interprétées conjointement avec les données existantes sur la responsabilité et le suivi quantitatif des activités et des résultats (comptage).</p> <p>Ventilez les données entre les hommes et les femmes (et d'autres données démographiques/caractéristiques pertinentes, par exemple des décisions d'échantillonnage délibérées).</p> <p>Interprétez les résultats dans les limites de la taille de l'échantillon.</p>	<p>Les données sont analysées par le personnel de SÉRA et PM en préparation des réunions de revue de projet** avec le personnel et les partenaires.</p> <p>Groupes de comparaison et désagrégation des données selon les plans SÉRA et/ou d'analyse<sup>9</sup> (désagrégation par sexe au minimum).</p> <p>Recherchez les corrélations entre les indicateurs.</p> <p>Les données quantitatives et qualitatives du suivi et de la responsabilisation sont interprétées conjointement.</p> <p>Les données sont interprétées dans leur niveau de représentation.</p>	<p>Les données sont analysées par le personnel de SÉRA et PM en préparation des réunions de revue de projet** avec le personnel et les partenaires.</p> <p>Groupes de comparaison et désagrégation des données selon les plans SÉRA et/ou d'analyse<sup>9</sup> (désagrégation par sexe au minimum).</p> <p>Recherchez les corrélations entre les indicateurs.</p> <p>Les données quantitatives et qualitatives du suivi et de la responsabilisation sont interprétées conjointement.</p> <p>Les données sont interprétées dans leur niveau de représentation.</p>
<b>Utiliser</b>	<p>Les mesures appropriées sont prises immédiatement pour approfondir l'enquête et/ou pour ajuster ou modifier la réponse si nécessaire.</p> <p>Les résultats préliminaires peuvent être communiqués aux principales parties prenantes et peuvent être documentés dans les rapports de projet, le cas échéant.</p>	<p>Utilisation pour la résolution de problèmes : des mesures appropriées sont prises immédiatement pour ajuster les activités ou les approches si nécessaire.</p> <p>Les principales conclusions et décisions peuvent être communiquées verbalement aux donateurs et sont généralement documentées dans les rapports de projet. Rapportez les résultats dans les limites de l'approche (ne généralisez pas les résultats à tous les participants et ne rapportez pas de chiffres ou de pourcentages) ; concentrez la communication sur les mesures prises pour résoudre le problème.</p>	<p>Utilisez les données, les tendances et les comparaisons pour la gestion adaptative du projet et l'apprentissage.</p> <p>Utilisez pour les rapports aux donateurs et autres parties prenantes. Indiquez le pourcentage dans les limites de la stratégie d'échantillonnage (marge d'erreur).</p>	<p>Utilisez les données, les tendances et les comparaisons pour la gestion adaptative du projet et l'apprentissage.</p> <p>Utilisez pour les rapports aux donateurs et autres parties prenantes. Indiquez le pourcentage dans les limites de la stratégie d'échantillonnage (marge d'erreur).</p>
<b>Changer et communiquer</b>				

\* Les réunions d'équipe peuvent être quotidiennes dans la phase initiale d'une intervention hebdomadaire ou même mensuelles pour les programmes de développement plus établis. Le principe clé est de partager les informations de suivi à la première occasion disponible. Dans le cas de réunions mensuelles, les données de suivi qui peuvent suggérer un problème important peuvent nécessiter une escalade vers le chef de projet sans attendre la réunion d'équipe régulière. Même s'il s'effectue verbalement, le rapport du suivi informel pendant les réunions d'équipe est essentiel pour comparer les observations et l'apprentissage de chaque membre du personnel avec ceux des autres membres de l'équipe.

Voir [Compass Standard II, Action clé 3](#) pour plus d'informations sur le suivi (léger) des projets ; et le SÉRA dans le bloc de construction de la méthode de surveillance du cours en ligne d'urgence, pour une discussion sur la surveillance et la gestion adaptative en cas d'urgence.

\*\* Les réunions de revue de projet sont généralement organisées sur une base trimestrielle et annuelle dans les contextes de développement, et mensuelle ou trimestrielle dans les contextes d'urgence. Voir [Compass Standard II, Key Action 4](#) pour des conseils supplémentaires sur l'analyse et l'interprétation des données lors des réunions d'examen des projets.

# Annexe : Le suivi léger en pratique : Conseils et leçons tirés du terrain

## FOIRE AUX QUESTIONS

### **Qui est responsable du suivi léger ?**

Le suivi léger nécessite une collaboration entre le personnel de programmation et SÉRA. Le personnel du programme doit prendre l'initiative d'identifier la nécessité d'un suivi léger. Le personnel du programme est le mieux placé pour identifier ce qui nécessite un suivi léger (quelles activités sont nouvelles ou quelles hypothèses de projet nous devons veiller à ce qu'elles tiennent la route) ; quand les activités de suivi léger doivent avoir lieu, en fonction du DIP ; ou quel profil de communautés ou de participants (qui) a le moins de chances de réussir (cas critiques). Le personnel de SÉRA peut apporter son soutien au développement et à la mise en œuvre des outils (comment).

### **Quand faire le suivi léger ?**

**Commencez tôt et terminez tôt** : Le suivi léger est le plus utile **peu après avoir commencé** une nouvelle activité, commencé à travailler avec une nouvelle population cible ou dans un nouveau contexte, pour vérifier si tout va bien avant qu'il ne soit trop tard pour changer. Une fois que vous avez effectué des ajustements (si nécessaire, en fonction des résultats du suivi léger) et confirmé que les choses progressent dans la bonne direction - **arrêtez!** Vous avez répondu à vos besoins d'information !

### **Puisque les échantillons de suivi léger sont si petits, comment pouvons-nous être sûrs qu'il n'y a vraiment aucun problème ?**

En se concentrant sur les lieux ou les participants les moins susceptibles de réussir, **échantillonnage de cas critiques**, c'est un moyen efficace de s'assurer que nous ne passons pas à côté d'un problème potentiel malgré la petite taille des échantillons. Identifiez les cas critiques - individus, groupes ou communautés qui, selon nous, auront le plus de difficultés à atteindre les résultats du projet en raison de caractéristiques spécifiques - sur la base des hypothèses du projet, des résultats de l'évaluation ou des impressions de l'équipe sur le terrain. Si les répondants de l'échantillon obtiennent les résultats espérés, l'équipe peut être raisonnablement confiante que les autres participants au projet s'en sortent également bien. Si certains participants ou groupes ont reçu des réponses de base nettement inférieures, ou lorsque les équipes de terrain signalent que certains endroits ou groupes ne s'engagent pas bien dans les activités du projet (par exemple, une faible participation), ceux-ci peuvent également être spécifiquement ciblés pour un suivi léger (**échantillonnage de cas critique**). (*L'exemple de l'Afghanistan joint en annexe utilise l'échantillonnage du cas critique, tandis que l'exemple de l'Irak utilise l'échantillonnage aléatoire mais avec une taille d'échantillon très réduite, non statistiquement représentative*).

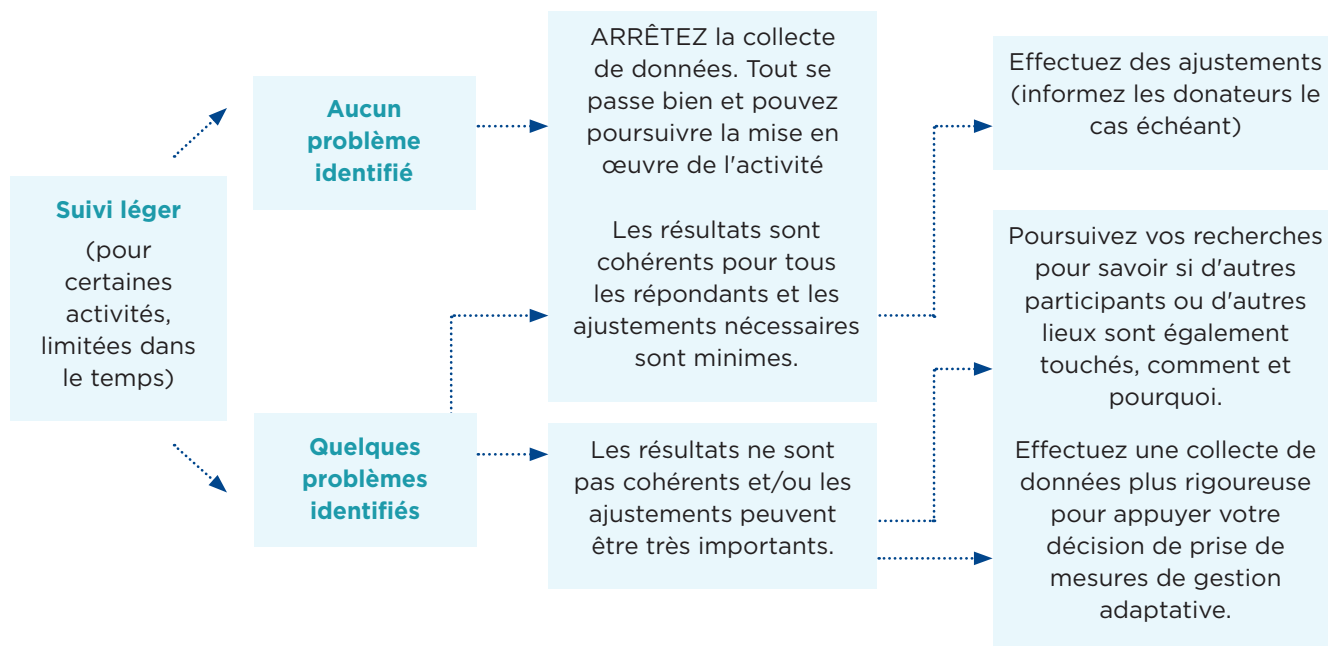
### **Comment savoir si nous pouvons prendre des mesures ou si nous devons confirmer les résultats suivi léger auparavant ?**

Vous devrez peut-être approfondir les résultats de suivi léger si :

- le suivi léger a mis en évidence certains problèmes potentiels (c'est-à-dire que les activités ne produisent pas de résultats ou que le changement au niveau des IR ne se produit pas comme le suggère la théorie du changement) ET
- les résultats ne sont pas cohérents entre les répondants et/ou les actions possibles pour résoudre le problème découvert impliqueraient des changements importants dans la conception (en particulier si ces changements peuvent nécessiter l'approbation du donateur).

Dans ce cas, vous pourriez vouloir approfondir la question pour mieux comprendre l'ampleur du problème : Quelle est la prévalence du problème ? Tout le monde est-il touché de la même manière ou certains groupes ou individus sont-ils plus touchés que d'autres et pourquoi ?

Ces informations vous permettront de décider si vous devez prendre des mesures ciblées pour améliorer les résultats des groupes ou des individus spécifiques qui échouent, ou si vous devez adapter les activités pour tout le monde.



Vous allez vouloir confirmer les résultats du suivi léger en utilisant une stratégie d'échantillonnage plus représentative (surtout si un échantillonnage de cas critiques a été utilisé pour la collecte initiale des données) et/ou en élargissant la taille de votre échantillon si nécessaire pour augmenter la fiabilité des résultats. Une collecte de données quantitatives plus rigoureuse doit toujours être complétée par une collecte de données qualitatives, qui peut vous aider à identifier d'autres solutions pour résoudre le problème.

### **Devons-nous créer de nouveaux outils ou pouvons-nous utiliser les outils du système SÉRA ?**

Vous pouvez **adapter les outils** du système SÉRA du projet à des fins de suivi léger. Si vous avez choisi d'utiliser des outils de collecte de données quantitatives (c'est-à-dire de mesurer vos indicateurs), il est recommandé : (1) de simplifier et de raccourcir les outils pour qu'ils se concentrent uniquement sur les questions ou problèmes clés que vous devez découvrir maintenant ; (2) d'inclure dans l'outil des questions ouvertes de type " comment " et " pourquoi ou pourquoi pas ", afin de disposer de toutes les données nécessaires pour prendre les mesures qui s'imposent. Les équipes ont constaté que les **données qualitatives** en réponse à ces questions ouvertes sont **les plus utiles pour la planification des actions**.

### **LES LEÇONS APPRISSES SUR LE TERRAIN**

Les deux exemples suivants montrent comment le suivi léger a été effectué dans le cadre d'un projet de subsistance pour les jeunes en Irak et d'un projet d'urgence de restauration de l'eau en Afghanistan :

- Sur le site d'**Irak**, des entretiens téléphoniques avec un petit échantillon de participantes choisies au hasard dans chacune des filières de subsistance proposées par le projet (travail indépendant et emploi formel) visaient à vérifier qu'elles avaient retenu les connaissances acquises pendant la formation, à savoir si elles avaient été confrontées à des difficultés et à signaler tout problème potentiel de protection. Cet exemple montre comment les résultats des entretiens ont été présentés pour l'interprétation et la prise de décision de l'équipe (ainsi que pour le rapport au donateur).
- Sur le site d'**Afghanistan**, les discussions de groupe avec les membres des comités de gestion de l'eau visaient à déterminer si les comités étaient fonctionnels, efficaces et susceptibles de continuer à fonctionner de manière satisfaisante après la clôture du projet. L'exemple est une adaptation du guide FGD utilisé par les équipes.

Ces exemples ont été adaptés à des fins de diffusion et d'apprentissage ; les données présentées ne sont pas des données réelles.

# CRS IRAQ

## Formation sur les moyens de subsistance Entretiens de suivi léger

### OBJECTIFS

- Suivre légèrement la rétention des connaissances par le rappel des sujets
- Vérifier les défis rencontrés par les participants
- Vérifier les problèmes potentiels de protection

L'équipe SÉRA de CRS Irak a mené des entretiens téléphoniques avec 20 participantes aux moyens de subsistance en mars 2020. Ils ont appelé au moins 10 femmes de chacune des deux parcours de formation.



### LES SUJETS LES PLUS IMPORTANTS

Parcours travail indépendant	Parcours emploi formel
Fixation des prix ; marketing et promotion ; choix de bons produits ; relations avec les clients ; établissement d'un budget ; communication ; flexibilité ; image de marque ; leadership ; études de faisabilité ; analyse de marché ; gestion d'entreprise ; planification d'entreprise ; MS Word et Excel.	Relations avec les clients ; comptabilité ; coordination ; marketing ; MS Word et Excel ; renforcement des capacités ; leadership ; analyse du marché ; gestion du temps ; gestion des affaires ; marketing et promotion ; budgétisation ; travail en équipe.

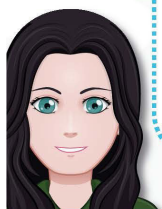
Les participantes des deux voies de formation ont démontré une bonne mémorisation des sujets. Voici (à gauche) les sujets qui étaient selon eux les plus importants :

### LES SUJETS LES MOINS IMPORTANTS

La plupart des répondants ont déclaré que tous les sujets étaient importants et n'ont pas signalé de sujet spécifique qu'ils trouvaient moins important. Toutefois, deux participants au parcours "travail indépendant" ont déclaré que les sujets abordés la semaine précédente étaient répétitifs. Une participante au parcours d'emploi formel a déclaré qu'elle trouvait MS Word moins important car elle avait déjà des informations à ce sujet.

### UTILITÉ DES INFORMATIONS LORS DE L'INSCRIPTION, ET SATISFACTION DU CHOIX DE PARCOURS

**Beau travail !** Toutes les femmes interrogées ont déclaré que les informations qu'elles ont reçues pendant l'inscription étaient utiles. Par conséquent, toutes ont déclaré être satisfaites des parcours qu'elles avaient choisis.



### FORMATION MS OFFICE POUR LE PARCOURS DE TRAVAIL INDÉPENDANT

Les sujets abordés dans la formation sont-ils suffisants pour vous aider dans votre activité ?	Une semaine de formation est-elle suffisante ?
9	2
2	9



Les participants au parcours "travail indépendant" ont déclaré qu'une semaine était une période trop courte pour apprendre Word et Excel. Selon eux, ils auraient besoin d'environ deux semaines.



## LES DÉFIS DU PLAN D'AFFAIRES ET DU PLAN DE CARRIÈRE

Les participants au parcours d'emploi formel semblent avoir rencontré plus de difficultés à réaliser leur plan de carrière que les participants au parcours de travail indépendant.

Plan d'affaires	Plan de carrière
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Difficulté à préparer les tableaux : Mise en place des tableaux et remplissage des tableaux de prix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Se rendre sur les marchés et s'adresser aux propriétaires (hommes)</li> <li><input type="checkbox"/> Trouver un employeur d'accueil</li> <li><input type="checkbox"/> Informations limitées de la part des hôtes</li> <li><input type="checkbox"/> Incertitude de trouver un emploi après le stage.</li> </ul>



## MOYENS POUR TROUVER UN EMPLOYEUR D'ACCUEIL



9 femmes sur 10 ont pu trouver leur employeur d'accueil par leurs propres moyens ; une femme a déclaré que CRS l'avait aidée à trouver un hôte.

## SÉCURITÉ ET AIDE GRATUITE

Nous nous sentons toutes les 20 en sécurité et à l'aise dans les centres de formation, et personne ne nous a jamais demandé de donner de l'argent ou des services en échange de notre participation. Personne n'a jamais perçu de frais auprès de nous.

LE COMPORTEMENT DES FORMATEURS	SE	FE
Les formateurs sont organisés et bien préparés pendant les ateliers.	9	8
Les formateurs ont une bonne compréhension des sujets qu'ils abordent avec nous.	8	9
Les formateurs sont en mesure de répondre à nos questions.	8	9
Les formateurs parlent et agissent de manière appropriée. Ils nous traitent avec respect.	9	8
Les formateurs nous traitent sur un pied d'égalité. Ils ne favorisent pas certains participants par rapport à d'autres.	9	10

SE = Travail indépendant (Self-Employment) / FE = Emploi formel (Formal Employment)

Dans l'ensemble, nous sommes satisfaits des formateurs ; toutefois, l'un d'entre nous a déclaré que les formateurs en matière d'emploi formel avaient besoin de plus d'expérience. Nous avons également quelques commentaires que nous aimerions partager avec vous.

"Le programme est très utile. J'y prends beaucoup de plaisir, et cela aide beaucoup les jeunes".

"Nous suggérons de réduire le nombre de semaines et d'heures d'atelier car nous rencontrons des difficultés pour le transport."

"Quand la formation va-t-elle reprendre ?"



# CRS AFGHANISTAN

## PROJET WASH : VÉRIFIER L'EFFICACITÉ DES COMITÉS DE GESTION DE L'EAU

**Objectif :** Cet outil sera utilisé pour vérifier que whether the les comités de gestion de l'eau (WMC, Water Management Committees) établis dans le cadre du projete sont fonctionnels et efficaces dans la gestion des problèmes liés à l'eau- dans leurs communautés.

Les informations recueillies using sur ce formulaire vont aider le personnel du programme à décider whether si un soutien supplémentaire est nécessaire pour s'assurer que les comités committees sont fonctionnels et actifs, et susceptibles de continuer à fonctionner efficacement continue functioning effectively après la clôture du projetproject -out. Plus précisément, ces informations vont aider à mesurer rapidement l'indicateur water, sanitation and hygiene (WASH) suivant :

*Nombre et pourcentage de comités d'usagers de l'eau créés et/ou formés par le programme WASH qui sont actifs au moins trois (3) mois après la formation.*

Alors que dans la plupart des communautés, les WMC ont été mis en place et formés à leur rôle, il est essentiel d'évaluer leur niveau **d'activité** dans la gestion des activités liées à l'eau dans leurs communautés respectives afin qu'ils restent actifs après la fin du programme project s .

**Echantillonnage :** Ce suivi léger sera réalisé dans deux des quatre districts du projet (en ciblant les deux districts les plus différents) dans des communautés où (i) les formations administratives et techniques des WMC ont déjà été réalisées et (ii) selon le personnel, les WMC ne sont pas actifs (critical cas sampling). Dans chaque district, deux de ces communautés seront sélectionnées pour le suivi.

**Méthode de collecte des données :** Les données seront collectées par le biais d'entretiens semi-structurés (discussions de groupe) avec les membres du WMC. La durée de chaque focus group discussion discussion de groupe est estimée à 30 minutes, minutes, andet un total de quatre groupes de discussions seront organisés.



## Outil : Entretien semi-structuré avec les membres du WMC

Invitez les four to seven membres du WMC à participer à une courte réunion. Présentez-vous et expliquez que le but de la collecte de données est de comprendre leur expérience, et les rôles et responsabilités liés au site committee afin que nous puissions mieux adapter les activités du projet au contexte et aux besoins locaux. Insistez sur le fait que leur participation est purement volontaire et qu'ils peuvent arrêter la discussion à tout moment et/ou decline répondre à toute questionsans aucune conséquence. Expliquez-leur également que leur participation à cet entretien ne leur donnera droit à aucune prestation supplémentaire. Expliquez-leur que leur nom ne sera pas enregistré et que les informations qu'ils partagent seront confidentielles, utilisées uniquement à des fins internes de gestion de projet et ne seront divulguées à personne en dehors de CRS.

Confirmez que les participants sont prêts à participer et faites enregistrer leur consentement, puis procédez à la discussion du groupe de discussion.:

1. Pouvez-vous expliquer l'objectif du WMC dans votre communauté ? Qu'est-ce que la communauté the attend de vous ? Comment vous organisez-vousves en interne pour y parvenir ?

2. Parmi les rôles que vous avez mentionnés et qui selon vous le WMC est censé remplir, lequel ou lesquels avez-vous doneffectué au cours du dernier mois ? *Question d'approfondissement* : si l'un des rôles was n'a pas été rempli, pourquoi cela a-t-il été le cas ?

3. Au cours du mois dernier, avez-vous tenu des réunions ? Si nont, pourquoi ? Si oui, combien de réunions ? *Questions d'approfondissement* : De quoi avez-vous discuté ? Quels ont été les principaux résultats de la réunion ? Avez-vous décidé de prendre des mesures ? Qu'avez-vous fait pour réaliser ces actions ?

4. Au cours du mois dernier, des membres de la communauté vous ont-ils approché about pour vous parler d'un problème lié à la gestion de l'eau ? Si oui, quel était le problème ? Qu'avez-vous fait pour résoudre ce problème ?

5. L'un des rôles du WMC est d'entretenir et de réparer le réseau d'eau de votre communauté. Pensez-vous avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour réparer ou résoudre une défaillance technique du système d'approvisionnement en eau ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

6. Pensez-vous que le WMC va continuer à exister et à être actif après le départ de CRS de votre communauté dans quelques mois ? Si oui, pourquoi le pensez-vous ? Si non, pourquoi pas ?

7. Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions sur le the WMC ? Si oui, veuillez expliquer.

Remerciez tout le monde pour avoir partagé leurs réflexions.

