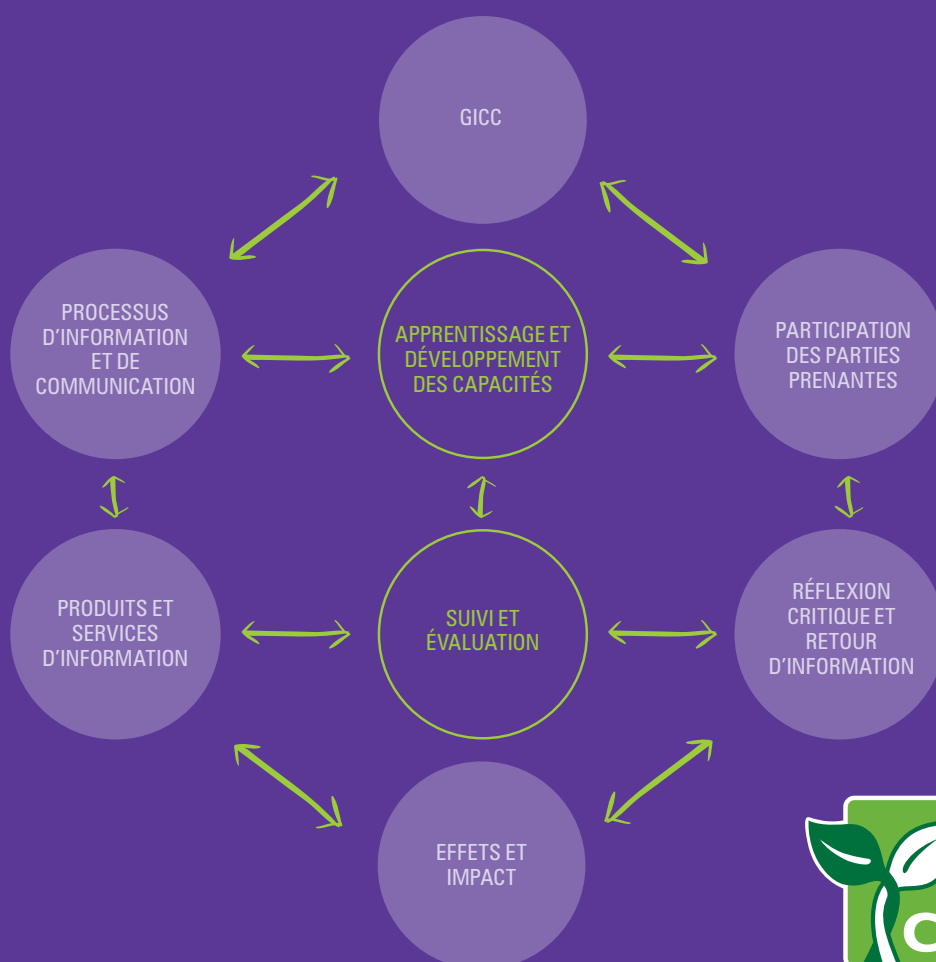


---

# ÉVALUATION PARTICIPATIVE DES PROJETS, PRODUITS ET SERVICES D'INFORMATION DU POINT DE VUE DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'IMPACT SUR LES ORGANISATIONS

---



Publié par le Centre technique de coopération agricole  
et rurale ACP-UE (CTA)  
Adresse postale: Postbus 380, 6700 AJ Wageningen, Pays-Bas  
Tél. : +31 (0)317-467100; Fax : +31 (0)317-460067; courriel : cta@cta.int



Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) est une institution internationale conjointe des États du Groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et de l'Union européenne (UE). Il intervient dans les pays ACP pour améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, accroître la prospérité dans les zones rurales et garantir une bonne gestion des ressources naturelles. De plus, il a pour mission de faciliter l'accès à l'information et aux connaissances, de favoriser l'élaboration des politiques agricoles dans la concertation et de renforcer les capacités des institutions et communautés concernées. Le CTA opère dans le cadre de l'Accord de Cotonou et est financé par l'UE. Pour plus d'informations sur le CTA, visitez le site [www.cta.int](http://www.cta.int).



Auteurs (version originale anglaise) : Bert Alkemade et Karen Batjes-Sinclair  
Traduction : M. Flamme Translations, Belgique  
Gestion de projet éditorial : Jenessi Matturi  
Conception et mise en page : Steers McGillan Eves, UK  
Imprimeur : Newnorth Print Ltd

Source des tableaux et des chiffres: sauf indication contraire, référence doit être faite au présent livre, *Évaluation participative des projets, produits et services d'information du point de vue de l'apprentissage et de l'impact sur les organisations*. De nombreux textes de ce livre sont inspirés du *Smart Toolkit: des outils pour l'évaluation des projets, produits et services d'information*, ainsi que des réactions des utilisateurs.

© CTA 2014

ISBN: 978-92-9081-559-4

Référence bibliographique: CTA (2014) *Évaluation participative des projets, produits et services d'information du point de vue de l'apprentissage et de l'impact sur les organisations*. CTA, Pays-Bas

Cette publication est une traduction du livre : CTA (2013) *Participatory Evaluation of Information Projects, Products and Services for Organisational Learning and Impact*. CTA, The Netherlands

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce produit d'information peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non-commerciales sans autorisation écrite préalable du détenteur des droits d'auteur, à condition que la source soit clairement indiquée. Les informations contenues dans ce produit d'information ne peuvent être reproduites pour la revente ou à d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation doivent être adressées au CTA.

Ce livre et le *Smart Toolkit* peuvent être téléchargés au format PDF sur <http://publications.cta.int/fr/>

---

# ÉVALUATION PARTICIPATIVE DES PROJETS, PRODUITS ET SERVICES D'INFORMATION DU POINT DE VUE DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'IMPACT SUR LES ORGANISATIONS

---

---

# TABLE DES MATIÈRES

---

AVANT-PROPOS	04
<b>1 INTRODUCTION</b>	<b>06</b>
Smart Toolkit – développer les capacités, améliorer l'apprentissage	07
À qui ce livre s'adresse-t-il?	08
Contenu de cet ouvrage	08
<b>2 PERMETTRE UN APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL GRÂCE À L'ÉVALUATION DES PROJETS, PRODUITS ET SERVICES D'INFORMATION</b>	<b>09</b>
Intégrer l'apprentissage dans une organisation	10
Importance de la gestion de l'information et de la communication (GIC) et de la gestion des connaissances (GC) dans les organisations	12
Rôle de soutien du S&E	13

<b>3 APPLIQUER LE SMART TOOLKIT</b>	<b>16</b>
À quoi sert le Toolkit?	16
Structure du Smart Toolkit	20
<b>4 CONTEXTE DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION</b>	<b>22</b>
<b>5 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION</b>	<b>24</b>
Participation des parties prenantes	24
Apprentissage	25
Le cycle de projet	27
<b>6 LE PROCESSUS D'ÉVALUATION</b>	<b>35</b>
<b>Phase 1: Préparation</b>	<b>36</b>
<b>Phase 2: Conception de l'évaluation</b>	<b>42</b>
1. Examen du concept et des objectifs du projet	42
2. Données à évaluer: précisez les besoins d'information des parties prenantes	44
3. Déterminer le thème central de l'évaluation, les questions clés et les indicateurs	46
4. Conception de la collecte de données	47
5. Conception de l'analyse de données	48
6. Conception du plan de communication	49
<b>Phase 3: Mise en oeuvre de l'évaluation</b>	<b>50</b>
1. Collecte des données	50
2. Analyse des données	50
3. Examen critique et préparation d'un rapport sur les résultats	51
<b>Phase 4: Suivi de l'évaluation</b>	<b>52</b>
1. Formulation d'un plan d'action	52
2. Suivi de la mise en oeuvre	52
3. Gestion du changement	52
<b>7 CONCLUSION</b>	<b>53</b>
Sources d'information	55
Sigles et abréviations	57

---

## AVANT-PROPOS

---

Un groupe de travail, composé de professionnels de l'information issus de divers organismes de développement et dirigé par le CTA, le KIT et l'IICD, a entrepris en 2001 de produire un manuel destiné à aider les professionnels de l'information à s'autoévaluer. Lors de leur première réunion, le terme anglais 'smart' a été choisi pour mettre en exergue le concept de 'bonne pratique' et renvoyer aux indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et réalisables dans un temps défini), fréquents dans la littérature consacrée à l'évaluation. C'est ainsi que le projet du Smart Toolkit a vu le jour.

Publiée en 2005, la première édition du *Smart Toolkit – Des outils pour l'évaluation des projets, produits et services d'information* a été bien accueillie par les professionnels de l'information. Cependant, les réactions de nos utilisateurs sur le terrain et des pairs évaluateurs en vue de l'amélioration de la première édition nous ont incités à produire en 2009 une seconde édition révisée et actualisée. La version française a été publiée en 2010.

Ce livre a été rédigé en grande partie suite au succès du Smart Toolkit et en réaction aux suggestions émises par des parties prenantes demandeuses d'un guide condensé. Pour beaucoup, le Smart Toolkit représente un travail d'envergure qui, en dépit de sa simplicité, semble de prime abord impressionnant et difficile à utiliser. Ce livre est censé donner un bref aperçu du Smart Toolkit aux responsables politiques, aux décisionnaires et aux directeurs (aussi appelés facilitateurs) des organismes de développement agricole et rural des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, et il doit aussi constituer un guide de référence rapide pour les utilisateurs.

La publication prolonge les efforts que le CTA a déployés dans le passé pour renforcer les capacités des professionnels de l'information à gérer leurs projets, produits et services d'information. Et nous pensons qu'il sera simple à utiliser par les facilitateurs qui exercent une certaine influence sur la création d'un environnement de travail propice au suivi et à l'évaluation (S&E) et à l'apprentissage organisationnel. Les principaux domaines d'intérêt concernent l'importance que revêt la création, au sein des organisations, d'un environnement favorable au S&E et à l'apprentissage, le but étant d'améliorer la gestion des projets, produits et services d'information et de familiariser les parties prenantes avec les pratiques du S&E dans le domaine de l'information.

Le livre vient à point nommé. De plus en plus d'éléments dans la littérature sur le développement montrent que le discours de la fin des années 1990 et du début des années 2000 (exposée dans un rapport de l'OCDE de 2001), qui préconise de recourir à l'évaluation et à d'autres mécanismes de feed-back pour promouvoir l'apprentissage, a acquis droit de cité. De plus en plus, les efforts d'évaluation sont non seulement censés traiter les questions de redevabilité, mais ils permettent aussi de mieux comprendre les environnements complexes dans lesquels les politiques, programmes et organisations de développement interagissent. Étant donné que le CTA aspire à devenir une organisation apprenante à part entière, il réaffirme son engagement à promouvoir le S&E comme moyen d'apprentissage auprès de son personnel et de ses partenaires, tout en développant parallèlement un système satisfaisant d'information, de communication et de gestion des connaissances, destiné à soutenir l'apprentissage organisationnel. C'est pourquoi nous nous sommes fortement appuyés sur les expériences du Centre et de ses partenaires pour préparer cet ouvrage. Nous avons aussi tenu compte des principaux messages du Toolkit et des résultats de notre enquête auprès des utilisateurs du Smart Toolkit, et nous avons élaboré un exemple provisoire de notre bulletin d'information électronique – le *Smart Toolkit News* – pour guider nos lecteurs.

**Michael Hailu**  
Directeur, CTA

# 1

## INTRODUCTION

Le suivi et l'évaluation des projets, produits et services d'information est vital pour améliorer la gestion de nos activités au sein des organismes de développement et la qualité de notre travail de développement, le but étant de renforcer les capacités locales, de soulager la pauvreté et de relever le niveau de vie des populations dans le monde en développement.

Ce document entend principalement communiquer les messages clés de la seconde édition du *Smart Toolkit: des outils pour l'évaluation des projets, produits et services d'information* et partager les expériences des utilisateurs. Comme son titre l'indique, le Toolkit se concentre sur l'évaluation des projets, produits et services d'information sous l'angle de l'apprentissage. Il examine l'évaluation dans le contexte du cycle global d'un projet, depuis sa planification et sa mise en œuvre jusqu'à son suivi, son évaluation et l'étude de son impact. Puis, il se penche sur le processus même de l'évaluation et les outils utilisés et, enfin, donne des exemples de leur application.

Un thème constitue le fil rouge de tout le Toolkit et de cet ouvrage:

*L'évaluation participative du point de vue de l'apprentissage et de l'impact sur les organisations*

L'accent est mis sur l'évaluation interne – ou 'autoévaluation' – plutôt que sur l'évaluation externe. L'évaluation interne contribue à l'apprentissage organisationnel et représente un changement d'orientation significatif par rapport à l'évaluation traditionnelle, qui était généralement demandée par les donateurs afin de satisfaire aux exigences de redevabilité et de conformité. Pour qu'une évaluation atteigne ses objectifs ultimes, c'est-à-dire améliorer l'apprentissage et démontrer un impact, elle doit être appliquée avec assurance, de façon systématique et cohérente.

## SMART TOOLKIT – DÉVELOPPER LES CAPACITÉS, AMÉLIORER L'APPRENTISSAGE

Il est certain que le Toolkit a largement apporté sa pierre à l'édifice au peu de littérature dédiée à l'évaluation de l'information. La publication a été très demandée. Au moment où nous écrivons ceci, plus de 2 500 exemplaires ont été distribués dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) depuis sa parution en novembre 2009. La promotion du Toolkit s'est faite sous forme d'ateliers de sensibilisation et de formation auxquels environ 345 personnes ont participé à ce jour. Si dans un premier temps, les informations étaient surtout destinées aux professionnels de l'information, nous avons peu à peu cherché à inclure les facilitateurs afin de les sensibiliser à l'importance et aux bénéfices qu'apporte la création d'environnements propices au S&E et à l'apprentissage organisationnel. Le S&E n'est plus un terme qui suscite l'appréhension, comme ce fut le cas dans le passé. Nous voyons de plus en plus de facilitateurs et de professionnels de l'information s'engager dans un dialogue utile et constructif, et il y a une certaine volonté de considérer le S&E comme faisant partie des activités d'information des organisations.

En complément des efforts visant à promouvoir le Smart Toolkit, un site Internet a été créé en juillet 2010 et la publication a été mise à la disposition du public sous un format facilement téléchargeable. Le suivi du site Internet a révélé des résultats étonnants: le nombre de visites mensuelles du site est passé de 470 par mois en moyenne en 2010 à environ 1 800 durant le premier semestre de 2012. L'interaction avec les participants et la communauté plus large des utilisateurs du Smart Toolkit a incité le CTA à lancer sa 'Community of Practice' sur LinkedIn afin d'encourager le partage d'expériences avec la communauté tout entière. Pour soutenir encore davantage la communauté, un bulletin d'information électronique, le *Smart Toolkit News*, est actuellement en cours de production. Ce bulletin d'information présente des articles sur le S&E et constitue un moyen de mettre en lumière le travail des membres de la communauté, leurs expériences et les évolutions liées à la promotion du Smart Toolkit.

Il convient de noter qu'il y a eu également des demandes émanant d'organisations régionales qui souhaitent renforcer les capacités de leurs professionnels de l'information dans le domaine du S&E. En réaction, le CTA a organisé un atelier de formation des formateurs dans le Pacifique et un autre a été programmé pour la région de l'Afrique orientale. De plus, il est aussi prévu de produire une vidéo promotionnelle et d'inviter la communauté à actualiser le Toolkit au moyen d'un wiki.

## À QUI CE LIVRE S'ADRESSE-T-IL?

Cette publication vise à expliquer tant la théorie que la pratique de l'évaluation, dans le contexte des projets, produits et services d'information. Elle cible:

- les décideurs politiques, les décisionnaires et les responsables de projets de développement que nous désignerons de temps en temps par le terme **'facilitateurs'**. Ce groupe est particulièrement important en raison du rôle crucial qu'il peut jouer dans la création d'un environnement propice à un S&E de qualité. De plus, de nombreux facilitateurs ne reconnaissent pas pleinement les mérites de l'apprentissage organisationnel et de l'autoévaluation, ni la manière dont ceux-ci contribuent à améliorer les performances de leurs organisations.
- D'autres personnes pourront tirer profit de cette publication: les professionnels de l'information actifs dans les organismes de développement, les gens de terrain, en particulier ceux qui travaillent au niveau national et au niveau de la population locale, qui participent à la planification et à la gestion de projets liés à l'information, qui génèrent de nouvelles connaissances et en retirent les principaux enseignements. Bon nombre de ces intervenants reconnaissent qu'ils ne sont pas des experts en matière d'évaluation et qu'ils ne possèdent pas les connaissances de base nécessaires pour évaluer des projets en rapport avec l'information.

## CONTENU DE CET OUVRAGE

Des éléments clés du Smart Toolkit sont synthétisés dans cette publication. L'ouvrage fournit des informations sur les problèmes quotidiens que les professionnels du développement rencontrent pendant leurs activités et insiste sur le rôle que l'évaluation peut jouer pour les aider à gérer leurs projets, produits et services d'information. C'est pourquoi nous avons aussi intégré les témoignages de professionnels de l'information qui ont utilisé le Toolkit pour améliorer le mode de gestion de leurs activités d'information.

Bien que l'accent soit mis principalement sur l'autoévaluation et l'apprentissage, nous attachons une importance particulière au rôle majeur joué par les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour aider les organisations à fonctionner correctement, ainsi qu'au rôle de soutien du S&E. Nous présentons également un cadre de base sur la manière d'évaluer les projets, produits et services d'information en utilisant le processus d'évaluation. Les encadrés et tableaux servent à mettre en évidence des points essentiels, à illustrer des exemples et à guider l'utilisateur au travers de ce qui est précisément requis à chaque phase du processus d'évaluation. À la fin de l'ouvrage, nous mentionnons de précieuses ressources et des liens vers des sites et des plateformes Internet où l'on pourra utilement partager des expériences et poser des questions. Pour des informations plus détaillées sur les différents outils pouvant être utilisés pour évaluer des projets, produits et services d'information et pour des directives sur l'évaluation de produits et services d'information spécifiques, nous recommandons la lecture des chapitres du Smart Toolkit qui s'y rapportent. Nous avons aussi prévu à la page 15 un guide de référence rapide qui pourrait s'avérer utile.

2 Permettre un apprentissage organisationnel grâce à l'évaluation des projets, produits et services d'information

# 2

## PERMETTRE UN APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL GRÂCE À L'ÉVALUATION DES PROJETS, PRODUITS ET SERVICES D'INFORMATION

L'importance de l'évaluation dans l'amélioration de l'apprentissage organisationnel est largement reconnue dans la littérature sur le développement. Sans cet apprentissage basé sur des évaluations bien planifiées et mises en œuvre, il est peu probable que les organisations (par ex. les organisations nationales, les réseaux, etc.) puissent renforcer leur capacité à réagir efficacement aux besoins évolutifs de leurs groupes cibles. En d'autres termes, elles auront peu ou pas d'impact. Dans son livre *The Fifth Discipline* (1990), Peter Senge, l'un des principaux défenseurs de l'apprentissage organisationnel, écrit:

*Les organisations apprenantes sont des organisations dont les membres développent sans cesse leur capacité à atteindre les résultats qu'ils désirent vraiment, où de nouveaux modes de pensée se développent, où les aspirations collectives se libèrent et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble.*

Les organisations qui s'efforcent de devenir des organisations apprenantes sont confrontées à de nombreux défis. Tout d'abord, il faut convaincre la direction qu'il y a des avantages à le devenir; il faut aussi un changement de mentalité de la part de la direction et du personnel et une volonté de modifier la façon dont ils interagissent, en interne, les uns avec les autres et, à l'extérieur, avec leurs parties prenantes. Améliorer la capacité du personnel et des professionnels de l'information en particulier à évaluer par eux-mêmes leurs produits et services à des fins d'apprentissage et de redevabilité et à ne pas dépendre d'évaluations externes, aidera l'organisation à progresser. Malheureusement, beaucoup manquent de connaissances solides dans le domaine de l'évaluation – sa place dans le cycle du

projet, qui implique dans sa planification et sa mise en œuvre, comment la planifier, comment et quand la mettre en œuvre, comment et quand en assurer le suivi et, surtout, comment en tirer des enseignements. Dans *Evaluating Capacity Development*, Horton et al. (2003) décrivent ainsi les bénéfices de l'autoévaluation d'un projet:

*... le personnel responsable de l'organisation, de la gestion et des opérations et les parties prenantes ayant une solide connaissance de l'organisation et s'y intéressant, acquièrent une excellente compréhension de ce qui fonctionne bien, de ce qu'il faut améliorer et de la raison de le faire. Forts de cette connaissance, ils sont extrêmement bien préparés à apporter les changements nécessaires de manière pratique.*

Des publications telles que celle-ci ou le Smart Toolkit visent à aider les organisations à se familiariser avec l'autoévaluation de leurs projets, produits et services d'information, en vue d'améliorer l'apprentissage et, à terme, leur impact.

## INTÉGRER L'APPRENTISSAGE DANS UNE ORGANISATION

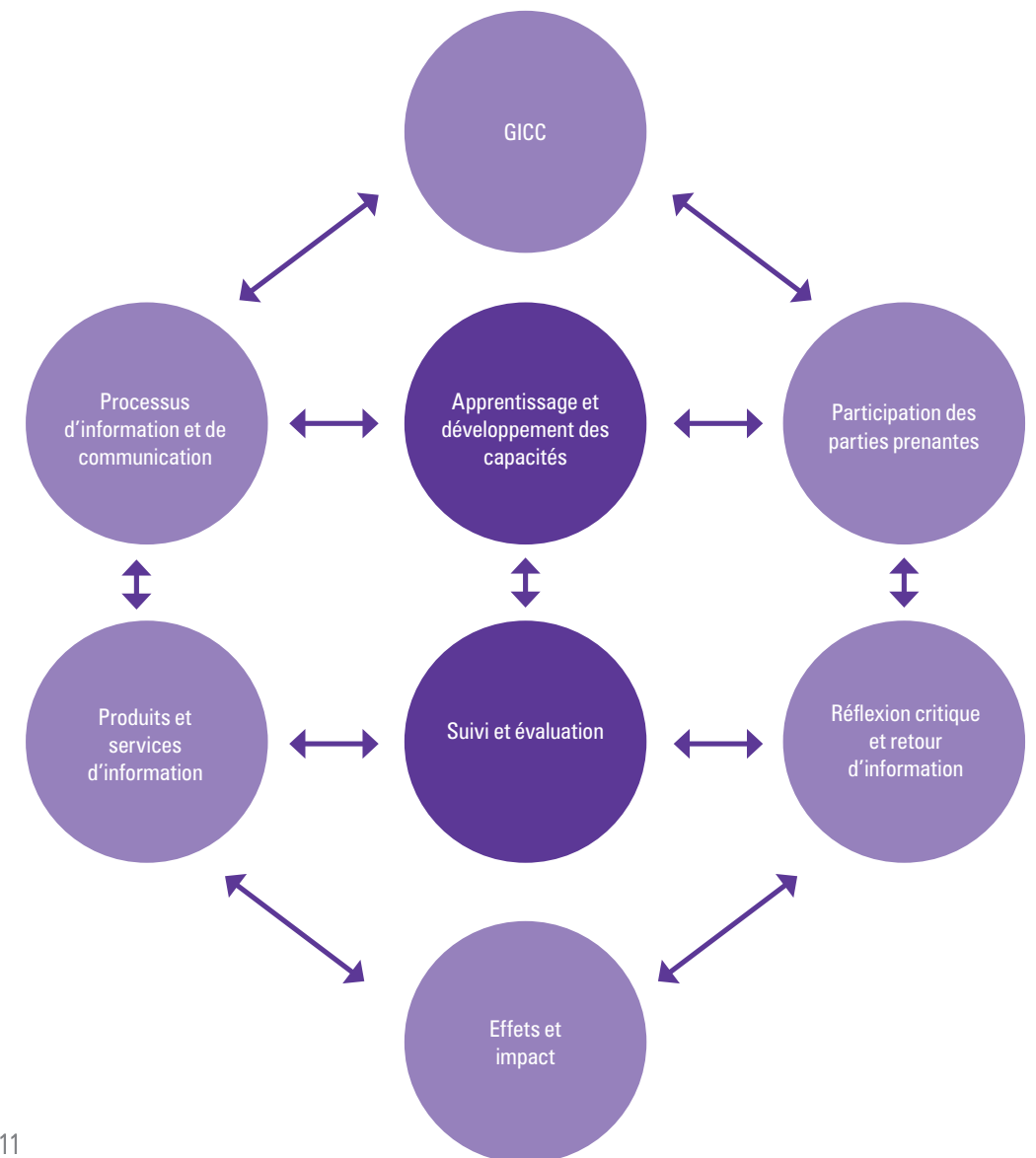
Bien que le S&E soit indispensable à l'apprentissage, d'autres aspects doivent être pris en considération pour rendre l'apprentissage fonctionnel au sein d'une organisation. Cela implique:

- un soutien approprié au niveau de la gestion de l'information et de la communication et de la gestion des connaissances (GICC). Ce point concerne la manière dont une organisation acquiert, gère et diffuse ses informations. Pour plus de détails, veuillez consulter le chapitre consacré à l'importance de la gestion de l'information et de la communication (GIC) et de la gestion des connaissances (GC) au sein d'une organisation;
- une solide participation des parties prenantes (c'est-à-dire le personnel, les partenaires, les usagers, les donateurs, etc.) en ce qui concerne la manière dont les projets, produits et services d'information sont élaborés et ciblés. Cela consiste à impliquer activement les parties prenantes dans la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation de votre projet d'information. Leur implication doit évidemment être appropriée et décidée d'un commun accord. Les bénéfices de cette participation consistent en une augmentation:
  - du sentiment d'adhésion au projet;
  - de l'apprentissage;
  - de la volonté d'apporter des changements au projet là où il est nécessaire de le faire;
- le soutien d'un processus d'information et de communication bien élaboré. Il faut faire particulièrement attention à la manière dont une organisation communique avec son personnel et d'autres parties prenantes. Il convient aussi d'accorder une attention particulière à ce qui est communiqué et aux moyens utilisés pour le faire;
- suffisamment de temps pour une réflexion critique. Cela signifie prendre le temps de réfléchir aux événements et aux processus au sein de votre organisation. Des questions telles que 'Que s'est-il passé? Pourquoi? Qu'est-ce que cela signifie? Que pouvons-nous y faire?' nourrissent le processus d'apprentissage et, à terme, génèrent un impact.

2 Permettre un apprentissage organisationnel grâce à l'évaluation des projets, produits et services d'information

La Figure 2.1 représente le processus cyclique de chaque aspect décrit ci-dessus et la manière dont tous interagissent pour aboutir à une amélioration des performances d'une organisation et de son impact sur la société. La signification de tous les éléments du cycle, à l'exception de la gestion de l'information et de la communication et de la gestion des connaissances, est assez simple. Ce qui précède montre en quoi la gestion de l'information et de la communication et la gestion des connaissances sont importantes dans les organisations et donne à voir le rôle de soutien joué par le S&E dans le processus d'apprentissage.

Fig 2.1  
Apprentissage, S&E et éléments de soutien au sein d'une organisation



## IMPORTANCE DE LA GESTION DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (GIC) ET DE LA GESTION DES CONNAISSANCES (GC) DANS LES ORGANISATIONS

On reconnaît de plus en plus que l'information est devenue une ressource cruciale qui permet aux organismes de développement de remplir leur mission et d'atteindre leurs objectifs institutionnels. De ce fait, il y a un besoin quasi permanent de nouvelles connaissances et informations (et, dans certains cas, d'informations existantes) sous différentes formes. Des ressources considérables sont nécessaires pour soutenir la fourniture de ces informations, notamment du personnel, du matériel et des logiciels informatiques, des technologies de communication et des données et informations générées en interne sous différents formats, par ex. des rapports, des procédures opérationnelles et des ressources financières.

Comme on pouvait s'y attendre, la GIC et la GC sont devenues des éléments majeurs de la réflexion sur le développement sous l'impulsion de l'extraordinaire croissance des TIC.

### Encadré 2.1

#### Définition de la GIC et de la GC

**H.M. Prosper Monde**, directeur chargé du S&E pour la sécurité alimentaire à l'Office national de sécurité alimentaire (ONASA) au Bénin et utilisateur du Toolkit, décrit la **GIC** comme suit: « ... le processus qui permet à une organisation d'acquérir ou de collecter des informations **utiles** (obtenues de différentes façons, par exemple, une étude menée en interne ou en externe, émanant d'organisations partenaires, de groupes cibles, etc.). Elle concerne également la manière dont l'organisation gère ses informations en termes de stockage, d'analyse et d'utilisation. Le mode de communication et de diffusion de l'information, les canaux utilisés et les réactions des parties prenantes sont autant de composantes essentielles de la gestion de l'information et de la communication. » Voir Figure 2.2 ci-dessous.

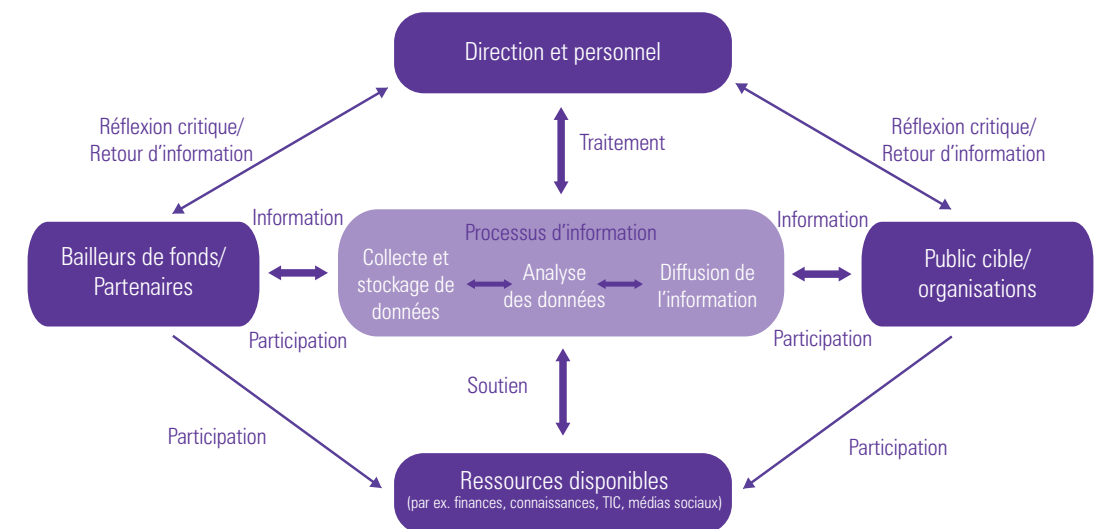
Pour l'un de nos partenaires, **Joel Sam**, directeur du Conseil de la Recherche scientifique et industrielle (CSIR) – Institut d'information scientifique et technologique (INSTI) au Ghana, la **GC** concerne la création ou la mise à disposition d'un environnement propice dans lequel les individus peuvent partager leurs connaissances et apprendre les uns des autres pour améliorer leur travail et les performances globales de l'organisation. Elle signifie aussi pouvoir accéder à l'information nécessaire au moment où l'on en a réellement besoin. De Brun (2005) parle de la GC et, par extension, de la GIC comme d'un ensemble composé de trois éléments: les êtres humains, les processus et la technologie. Mais avec l'avènement des TIC, on a tendance à considérer la GIC et la GC comme une question purement technique, alors que l'élément le plus important est constitué par les êtres humains/l'organisation, soutenus par des processus appropriés et par la technologie.

2 Permettre un apprentissage organisationnel grâce à l'évaluation des projets, produits et services d'information

Étant donné que presque toutes les organisations dépendent de l'information pour leur existence même, le fait de disposer de stratégies bien élaborées pour promouvoir le développement d'une GIC et d'une GC bien organisées et dotées de ressources importantes, les aidera à devenir plus performantes, efficaces et compétitives et à rester pertinentes aux yeux de leurs groupes cibles. Mais comment pouvez-vous veiller à ce que votre organisation ait accès aux informations dont vous avez besoin, au moment où elles vous sont nécessaires pour soutenir vos activités?

Fig 2.2

La GIC dans une organisation



## RÔLE DE SOUTIEN DU S&E

Le S&E peut jouer un rôle capital en générant le soutien nécessaire et les organismes d'information doivent fonctionner de façon efficace:

- en identifiant les acteurs et leurs rôles et responsabilités: qui gère quoi, qui met en œuvre, qui sont les groupes cibles et quels sont leurs besoins;
- en déterminant les valeurs fondamentales de l'organisation;
- en identifiant les domaines dans lesquels la direction et les professionnels peuvent améliorer les performances et la redevabilité. Cela implique:
  - tirer les leçons de ce qui a bien fonctionné et de ce que l'on peut améliorer;
  - partager les connaissances (apprentissage) de la direction et du personnel et se familiariser avec elles pour être à même d'élaborer de nouvelles stratégies là où elles s'avèrent nécessaires;



- accroître la transparence des opérations et des activités, et favoriser ainsi la crédibilité et la loyauté;
- déterminer où l'on peut améliorer la qualité et les opérations en termes de coûts et d'efficacité;
- accroître le dialogue entre le personnel et les partenaires en vue de réduire les conflits et d'encourager le sentiment d'appartenance.

Ces dernières années, le discours sur l'évaluation a changé: l'accent qui, dans le passé, était mis sur le produit, puis sur le résultat, porte aujourd'hui sur l'impact et l'apprentissage par le partage d'expériences.

Cependant, toute discussion à propos du S&E et de son rôle dans la mise à disposition de 'bonnes' informations doit tenir compte des défis auxquels les personnes et les organisations sont confrontées lorsqu'elles veulent exploiter pleinement l'information et les connaissances. Les principaux défis (voir Figure 2.3) sont la nécessité de:

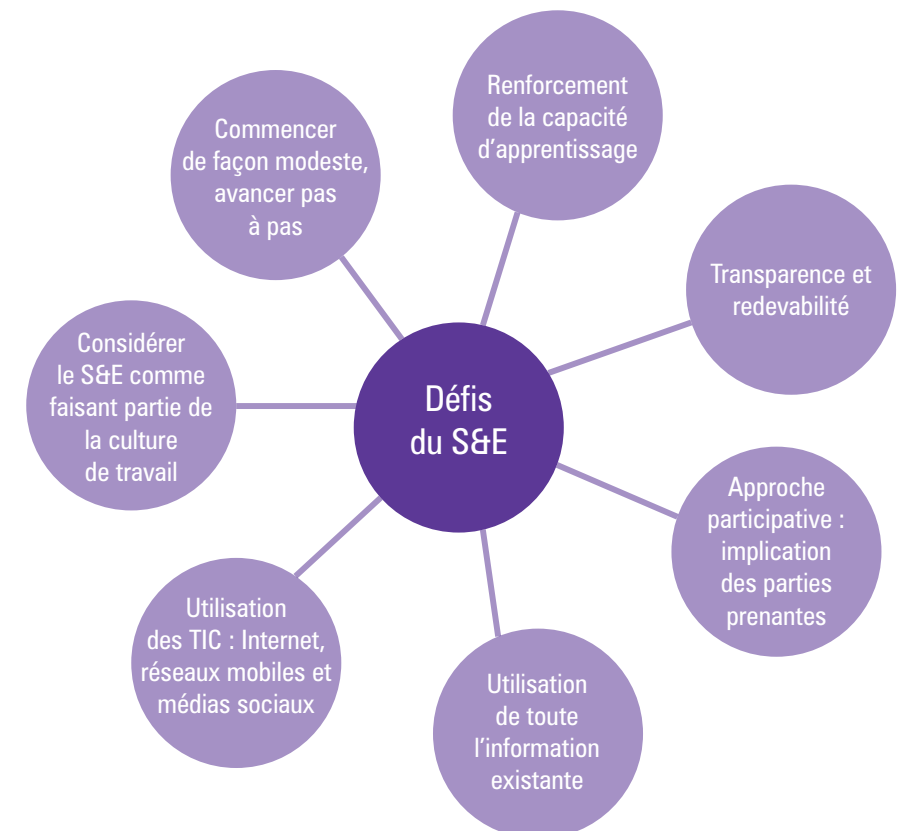
- Renforcer la capacité d'apprentissage des organisations. Les enseignements et les bonnes pratiques doivent être partagés pour améliorer les performances et éviter les coûts qu'implique le fait de réinventer sans cesse la roue. L'évaluation débouche sur un apprentissage.
- Être transparent. La 'redevabilité' est un point à l'ordre du jour de la plupart des forums internationaux pour le développement. Il s'agit non seulement d'une 'redevabilité verticale', envers les décideurs politiques et les donateurs, mais aussi d'une 'redevabilité horizontale', vis-à-vis des bénéficiaires dans le Sud et des contribuables dans les pays donateurs. Là aussi, il y a un rôle essentiel à jouer par le S&E.
- Rendre l'évaluation aussi participative que possible. Cela signifie impliquer le plus possible les parties prenantes pour s'assurer de leur adhésion aux résultats de l'évaluation. Selon Patton (2008), « les gens utiliseront probablement davantage les résultats des évaluations s'ils comprennent et adhèrent au processus et aux résultats de l'évaluation; ils seront plus susceptibles de les comprendre et d'y adhérer s'ils ont été activement impliqués... »
- Tenir compte de toutes les informations existantes que l'organisation utilise dans ses activités et des TIC utilisés pour promouvoir la communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
- Considérer le S&E comme faisant partie de la culture de travail et partager les expériences pour surmonter les difficultés techniques. Les professionnels du développement considèrent souvent le S&E comme du 'travail supplémentaire' et sont trop peu conscients de ses bénéfices. De ce fait, le temps consacré aux activités de S&E est insuffisant.
- Commencer modestement par ce qui est simple, puis passer à ce qui est plus complexe. Trop de plans échouent parce qu'ils étaient trop ambitieux au départ. Il est important d'avancer pas à pas dans les phases initiales. Si le processus du S&E est perçu comme quelque chose de complexe, cela peut induire un manque de soutien de la part des collègues dont vous avez le plus besoin. La sensibilisation et la formation du personnel au S&E aideront votre organisation à aller de l'avant.

2 Permettre un apprentissage organisationnel grâce à l'évaluation des projets, produits et services d'information

Les organisations doivent surmonter les défis ci-dessus si elles veulent vraiment fonctionner de façon efficace et démontrer l'impact de leurs efforts. Elles doivent tirer les leçons de leurs expériences antérieures et être participatives dans leur approche de l'apprentissage et dans la détermination de l'impact. Ce point est particulièrement vrai pour les professionnels de l'information dans le secteur du développement, étant donné l'environnement des TIC en constante évolution et, en particulier, la progression des médias sociaux et l'utilisation des outils Web 2.0 qui offrent une série de nouvelles opportunités et posent de nouveaux défis.

L'information est cruciale pour le S&E. Sans de 'bonnes' informations, ni l'apprentissage, ni la redevabilité, par exemple, ne sont possibles. Par conséquent, il y a une interdépendance entre la qualité des informations, le suivi systématique et la bonne qualité d'une évaluation. Ces dernières années, le discours sur l'évaluation a évolué. L'accent était mis au départ sur le produit, puis il s'est concentré sur le résultat et, plus récemment, sur l'impact et l'apprentissage par le partage d'expériences. Les donateurs et le grand public exigent de plus en plus d'être informés de ce que les activités de développement apportent aux pays en développement au niveau de l'amélioration des moyens de subsistance. Cependant, mesurer l'impact des produits et services d'information reste particulièrement difficile.

Fig 2.3  
Les défis du S&E auxquels les organisations sont confrontées



# 3

## APPLIQUER LE SMART TOOLKIT

Dans ce chapitre, nous examinons les raisons d'utiliser le Smart Toolkit et sa structure. Nous avons mis au point un guide de référence qui présente les principaux points d'intérêt. Ce guide suggère les chapitres qui pourraient intéresser tel ou tel lecteur, en précisant à quel endroit du Smart Toolkit ils se trouvent. Il est disponible à la page 19.

### À QUOI SERT LE TOOLKIT?

Si vous êtes peu familiarisé avec le processus de suivi et d'évaluation dans l'ensemble, le Toolkit vous aidera à faire vos premiers pas. Il vous donnera un bon aperçu du S&E, vous aidera à organiser vos idées et vous incitera à chercher la réponse à des questions telles que:

- Pourquoi est-il important de suivre et d'évaluer mon projet/produit/service d'information?
- Comment faire pour créer un environnement de suivi, d'autoévaluation et d'apprentissage?
- Comment faire pour suivre et évaluer mon projet/produit/service d'information?
- Quel est le niveau de performance du produit/service d'information?
- Les actions menées sont-elles appropriées?

### 3 Appliquer le Smart Toolkit

- Pourquoi le résultat obtenu est-il satisfaisant?
- Pourquoi le résultat obtenu est-il insatisfaisant?
- Comment puis-je utiliser ces idées pour améliorer les performances et l'impact de mon projet actuel et des projets futurs?

S'il vous met en garde contre les pièges que vous pourriez rencontrer, il vous montre aussi que le S&E peut être stimulant, qu'il favorise une plus grande autonomie et, surtout, qu'il est essentiel à l'apprentissage et à l'impact.

#### Encadré 3.1

##### Ce qu'en disent certains de nos utilisateurs

Je m'intéresse tout particulièrement aux technologies de l'information et de la communication, utilisées dans le cadre du développement, et j'ai trouvé le Toolkit extrêmement utile dans mon travail. J'ai utilisé le cadre d'évaluation de sites Internet du Toolkit pour discuter des sites de clients, de ce qu'il faudrait qu'ils suivent et comprennent, et pour les aider à structurer leur site et à en assurer la maintenance après sa création. Certains clients ont reporté leur décision d'avoir un site Internet. Je sais aussi qu'un groupe de jeunes a décidé de fermer son site et de passer à un groupe sur Facebook. En outre, j'ai utilisé les directives d'évaluation de bulletins d'information avec analyse coût/bénéfice pour déterminer si l'une de mes organisations devait publier un bulletin d'information. J'ai récemment participé à l'élaboration d'un cours de formation du personnel de santé, dédié aux problèmes liés à la protection de l'enfance. Et j'ai hâte d'appliquer le modèle Kirkpatrick dans le cadre de l'évaluation du cours de formation.

*Vidyaratha Kissoon, consultant indépendant sur les questions relatives aux TIC dans le cadre du développement et de la justice sociale, principalement en ce qui concerne la violence sexuelle et la promotion de l'égalité, Guyane.*

Le Toolkit a été un outil incroyable dans mon travail. J'utilise les modèles, principes, concepts et leçons du Toolkit dans pratiquement chaque aspect de mon travail, en particulier pour la formation aux médias. Nous évaluons les programmes, produits et services d'information et de communication que nous produisons au secrétariat du Centre régional sur les médias de la Communauté du Pacifique Sud. Le Toolkit est désormais mon guide et mon outil d'autoévaluation. Je constate que je suis et évalue mes propres perceptions et mes expériences professionnelles. Voici quelques-unes des questions que je me pose à propos de mon travail de communication, des médias pour le développement, ou dans les formations en communication ou aux médias: comment l'améliorer? Comment travailler de façon plus efficace? Comment rendre mon programme et mes projets plus durables?

L'intérêt du S&E est qu'il vous donne une vision privilégiée de ce qui se fait, de qui fait quoi, d'où et quand les activités sont menées, de la rentabilité et de l'opportunité des activités par rapport aux résultats escomptés et à l'objectif général.

*Ruci Mafi, Centre régional sur les médias, Communauté du Pacifique Sud, Suva, Fiji*

J'ai décidé de lire le Smart Toolkit que j'avais reçu pendant l'atelier de sensibilisation. Je l'ai trouvé très utile. Il encourage l'utilisation de méthodologies de suivi et d'évaluation des produits et services d'information, dans le but d'améliorer la gestion d'un projet. En outre, j'ai pensé qu'il pourrait nous aider à la bibliothèque pour répondre plus efficacement aux besoins d'informations de nos usagers et clients.

J'ai non seulement animé un atelier de sensibilisation au Smart Toolkit pour le présenter à d'autres collègues, mais je l'ai aussi utilisé pour appliquer le S&E dans mon propre travail. Je gère la base de données de recherche de l'Université des sciences et technologies Kwame Nkrumah (KNUST), à savoir le KNUSTSpace, et les ressources électroniques auxquelles la bibliothèque universitaire est abonnée. Je me suis aperçu que le S&E m'a permis de mieux répondre aux besoins des utilisateurs et j'ai constaté, de ce fait, une forte hausse du taux d'utilisation des ressources en ligne par les utilisateurs.

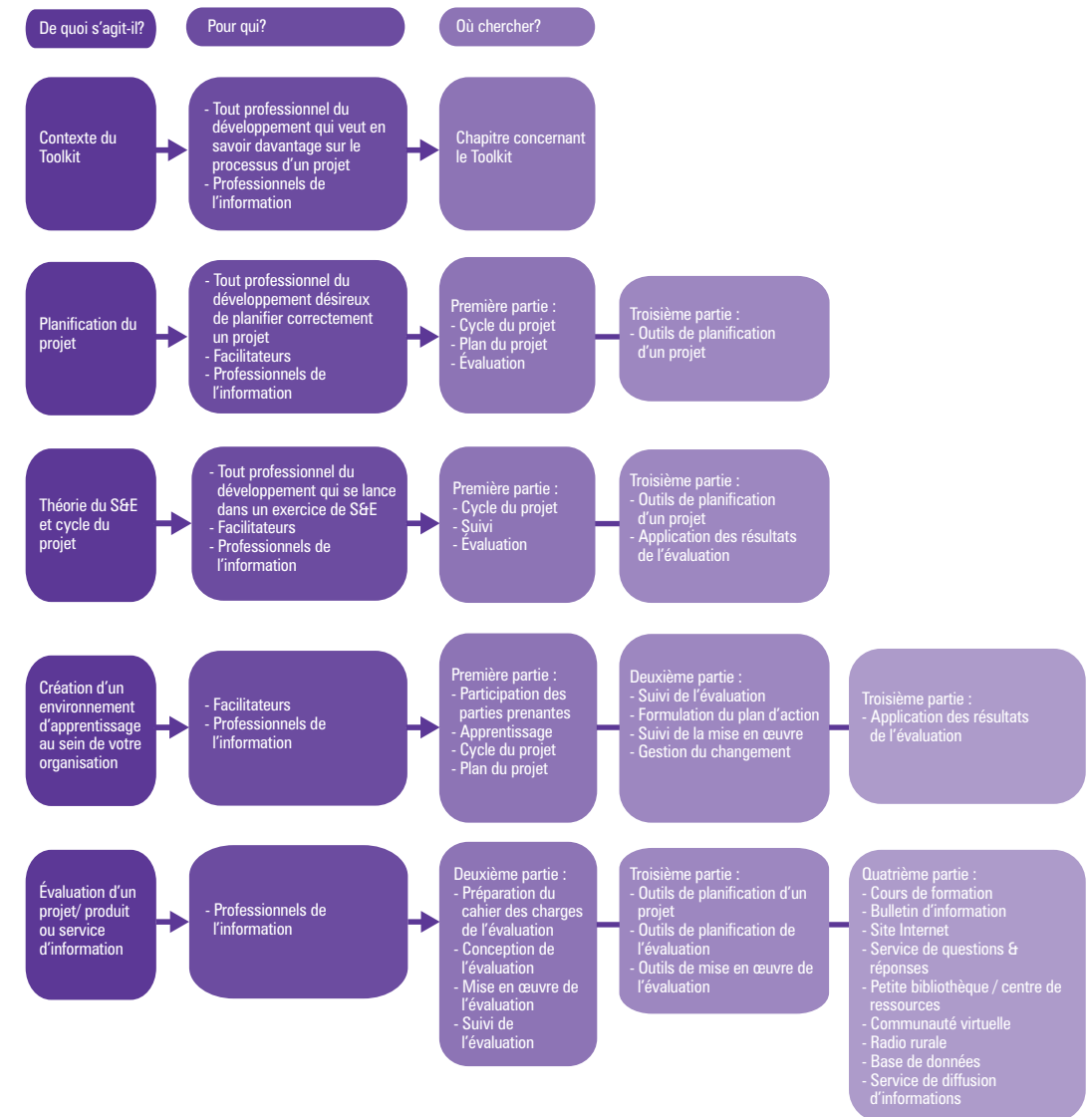
*Richard Bruce Lamptey, Institutional Repository Librarian, KNUST Library, Kumasi, Ghana*

## GUIDE DE RÉFÉRENCE RAPIDE

Le diagramme schématique ci-dessous est un guide de référence rapide du Toolkit. Si en tant que facilitateur ou exécutant, vous souhaitez une réponse à certaines questions, il pourrait être utile de consulter d'abord la Figure 3.1.

### 3 Appliquer le Smart Toolkit

**Fig 3.1**  
Guide de référence pour l'utilisation du Toolkit



## STRUCTURE DU SMART TOOLKIT

Le Smart Toolkit comprend quatre parties.

La **première partie** présente une vue d'ensemble de l'évaluation des projets, produits et services d'information **dans le contexte du cycle d'un projet et de la gestion du projet**. Elle met en évidence deux aspects fondamentaux de l'évaluation – la participation des parties prenantes et l'apprentissage –, décrit ce qu'implique une évaluation et de quelle manière elle fait le lien avec le suivi et l'étude d'impact.

La **deuxième partie** explique **le processus d'évaluation** appliqué aux projets, produits et services d'information. Elle décrit comment préparer le cahier des charges d'une évaluation en couvrant des aspects tels que les décisions quant à son objet, sa méthodologie, les sources de données et le plan de travail. Puis, elle aborde la manière de concevoir et de mettre en œuvre une évaluation, d'en communiquer les résultats et de les traduire en actions.

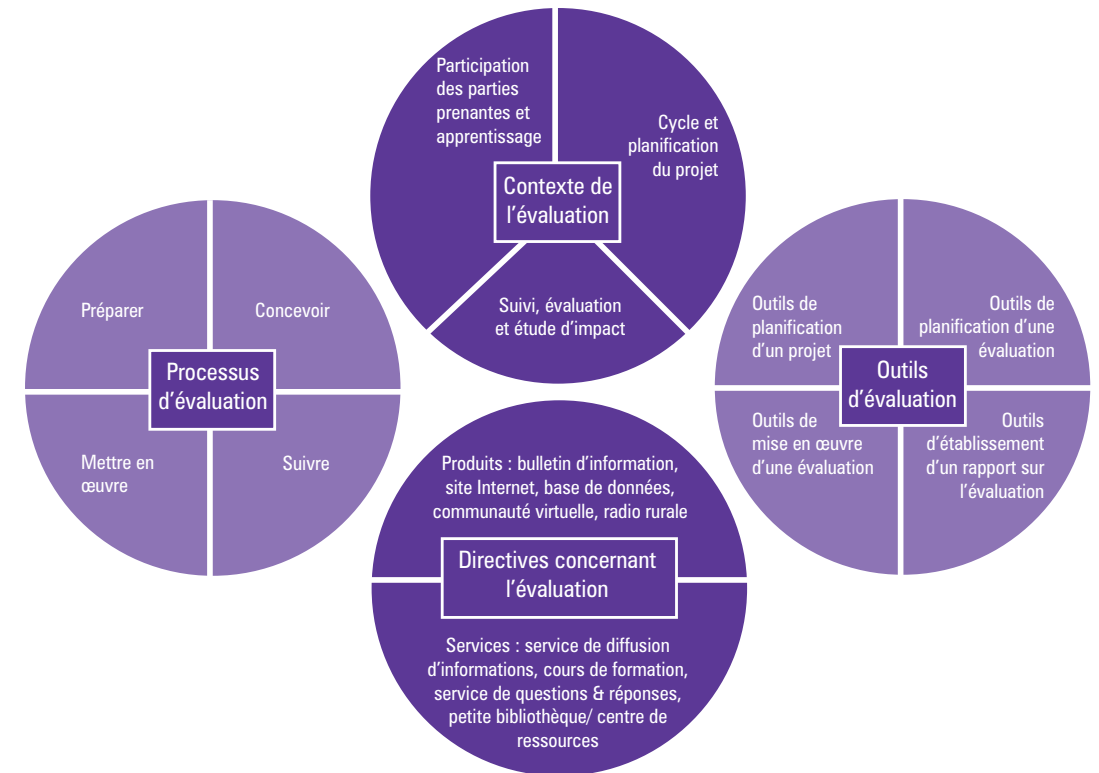
La **troisième partie** présente une série d'outils pouvant être utilisés à chaque étape du processus d'évaluation, depuis la planification et la mise en œuvre d'un projet d'information jusqu'au rapport et au suivi.

La **quatrième partie** donne des **directives pour évaluer** neuf produits et services d'information:

- un cours de formation
- un bulletin d'information
- un site Internet
- un service de questions et réponses
- une petite bibliothèque / un centre de ressources
- une communauté virtuelle
- une radio rurale
- une base de données
- un service de diffusion d'informations.

Fig 3.2

Le Smart Toolkit, le contexte, le processus et les outils d'évaluation, en tant qu'ensemble intégré aux produits et services d'information



# 4

## CONTEXTE DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

Le S&E (suivi et évaluation) consiste à évaluer la planification et la mise en œuvre d'un projet. Pour certains de nos utilisateurs, le S&E offre aux professionnels de l'information un moyen d'apprendre et de tirer des leçons de leurs projets, produits et services d'information afin de leur permettre d'améliorer leur gestion et de déterminer comment faire face aux défis futurs.

Le suivi met surtout l'accent sur les questions opérationnelles, alors que l'évaluation s'occupe davantage des questions stratégiques et utilise l'information générée par le suivi. L'étude d'impact est en fait la partie finale de l'évaluation: elle consiste principalement à rechercher les changements qu'un projet ou un programme a apportés dans la vie des populations. Cependant, disposer d'un bon système de suivi est capital pour le succès de toute évaluation ou étude d'impact, étant donné que le suivi fournit des informations essentielles qui vous aideront à tirer des leçons de vos expériences pendant le processus de mise en œuvre.

Les processus de suivi, d'évaluation et d'étude d'impact étaient généralement perçus comme un moyen de rendre des comptes aux agences de financement pour justifier les dépenses liées aux intrants et aux activités, et un évaluateur externe s'en chargeait le plus souvent. On néglige fréquemment le rôle de ces processus dans le cadre d'une gestion visant un impact et les informations et idées qu'ils génèrent restent inutilisées. Cependant, on reconnaît de plus en

### 4 Contexte du suivi et de l'évaluation

plus que ces processus peuvent ne pas servir uniquement à satisfaire aux exigences en matière de financement, mais peuvent aussi servir à des fins d'autoévaluation et d'apprentissage. De plus, on reconnaît qu'ils doivent inclure les parties prenantes, en particulier les principales parties prenantes, c'est-à-dire les utilisateurs des produits et services d'information. Cela signifie qu'il faut procéder de manière différente, et ce changement a des implications sur la planification, les capacités d'évaluation et les budgets. Le tableau 4.1 résume ce changement d'approche du suivi, de l'évaluation et de l'étude d'impact.

**Tableau 4.1**  
**Changement d'approche du suivi, de l'évaluation et de l'étude d'impact**

ANCIENNE APPROCHE	NOUVELLE APPROCHE
Suivi, évaluation et étude d'impact principalement destinés à un organisme de financement externe	Suivi, évaluation et étude d'impact pour chaque personne impliquée dans le projet
Principalement axée sur les activités du cadre logique et le rapport financier	Offre un feed-back, génère un apprentissage et facilite les changements d'orientation
Nombreuses données et peu d'analyse (longs rapports)	Analyse solide des pistes d'amélioration
Peu d'apprentissage	L'apprentissage est essentiel
Peu de participation des parties prenantes	Forte participation des parties prenantes à la prise de décisions et intégration dans l'équipe d'évaluation
Perçue comme ennuyeuse et peu utile pour le personnel chargé du projet ou les parties prenantes	Perçue comme active, intéressante et utile

Source: CTA/KIT/IICD (2009, p 3)

Si le but ultime d'une évaluation est une gestion visant un impact – ce qu'il doit être –, cette évaluation doit se traduire par un engagement solide en faveur de la participation des parties prenantes et de l'apprentissage. La question de savoir comment impliquer les parties prenantes, en particulier les principales parties prenantes, et induire un apprentissage doit être intégrée à la gestion du projet, du début à la fin.

# 5

## CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Trois éléments majeurs déterminent le contexte d'une évaluation:

- la participation des parties prenantes
- l'apprentissage
- la place de l'évaluation dans le cycle de projet et son lien avec la planification, le suivi et l'étude d'impact

### PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

*« De fines brindilles sont plus solides quand elles forment une botte. »  
(proverbe africain)*

La participation des parties prenantes est leur implication active dans la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation d'un projet. Les **parties prenantes** sont des individus, des groupes ou des organisations directement ou indirectement intéressés par un projet, produit ou service et/ou affectés par sa mise en œuvre et son résultat. Voici quelques exemples de parties prenantes: groupes cibles, organisations non-gouvernementales (ONG), dirigeants communautaires, institutions gouvernementales, entreprises et organismes donateurs. Elles peuvent jouer un rôle en tant qu'utilisateurs de l'information, fournisseurs d'informations, producteurs, éditeurs, distributeurs, organismes de radiodiffusion ou financiers. Il arrive fréquemment qu'un groupe de parties prenantes joue plus d'un rôle dans le processus d'information.

### 5 Contexte de l'évaluation

L'implication des parties prenantes dans un processus d'évaluation peut contribuer à améliorer la qualité et l'impact des projets, produits et services d'information:

- en aidant à identifier les problèmes à résoudre et les actions à entreprendre;
- en augmentant leur soutien et leur implication dans le projet, produit ou service;
- en améliorant la qualité de l'information recueillie;
- en améliorant la qualité de l'analyse des données;
- en suscitant davantage d'intérêt pour le projet, le produit ou le service et une meilleure compréhension de celui-ci.

Faire participer les parties prenantes ne consiste pas seulement à les informer. Il faut aussi veiller à ce que leur participation ait un sens, à ce qu'il y ait un partage d'idées, des questions posées, il faut les consulter à différents moments, les impliquer dans la prise de décisions et même leur fournir des ressources, par exemple, de la main-d'œuvre ou un transport. La participation des parties prenantes signifie aussi susciter leur adhésion au projet.

### APPRENTISSAGE

*« N'ayez pas peur des erreurs, il n'y en a pas. » (Miles Davis)*

L'apprentissage est – ou du moins devrait être – un processus permanent tout au long des différentes phases d'élaboration d'un projet, produit ou service d'information. Il implique une réflexion sur les expériences réalisées dans le cadre du projet et utilise les leçons apprises pour améliorer les actions futures. Il est important de faire de l'apprentissage de toutes les parties prenantes un élément central de la planification, du suivi et de l'évaluation. L'utilisation de méthodes d'apprentissage actives et participatives encouragera les parties prenantes à échanger leurs points de vue et vous aidera à améliorer vos projets, produits et services d'information. Tout apprentissage commence par des expériences pratiques et une réflexion sur ces expériences, tout en déterminant ce qui est positif et ce que l'on pourrait améliorer. En fonction de cette réflexion, nous pouvons élaborer des méthodes et des concepts alternatifs et décider de ce que nous mettrons en pratique. Une expérimentation pratique permet de boucler la boucle, et l'on passe à une nouvelle phase de réflexion. Étant donné que toutes les parties prenantes ont des expériences pratiques différentes, l'ensemble de ces expériences et la réflexion à leur propos contribueront différemment à l'apprentissage. Il y a plusieurs moyens de stimuler l'apprentissage tout au long d'un projet:

- impliquer les parties prenantes à toutes les étapes du projet et leur fournir des informations pertinentes et opportunes tout au long de sa planification et de sa mise en œuvre;
- renforcer la capacité des parties prenantes à contribuer à toutes les étapes du cycle d'apprentissage;
- offrir sans cesse des possibilités d'apprentissage (par exemple des ateliers, une formation, des visites d'échange);
- encourager le dialogue, l'ouverture d'esprit, la créativité et l'expérimentation.

Vous devez aussi prendre conscience des facteurs qui peuvent avoir une influence négative sur l'apprentissage dans une organisation (voir encadré 5.1).

**Encadré 5.1****Facteurs ayant une influence négative sur le cycle d'apprentissage**

**LA CULTURE DE L'ORGANISATION:** dans certaines organisations, on a tendance à associer redevabilité et blâme, ce qui décourage l'ouverture d'esprit et l'apprentissage. Il faut renoncer à cette culture et encourager les gens à reconnaître qu'il y a souvent autant à apprendre de projets peu performants que d'autres qui ont été une réussite.

**L'OBLIGATION DE DÉPENSER:** l'apprentissage prend du temps et l'obligation d'atteindre les objectifs en matière de dépenses peut inciter à travailler trop vite pendant la phase de planification du projet. Les leçons des expériences précédentes sont ignorées ou appliquées de façon sélective et dans la hâte.

**LE MANQUE D'INCITATIONS À APPRENDRE:** si la redevabilité n'a pas été intégrée dans le cycle de projet, il y aura peu de motivation à apprendre. C'est particulièrement vrai s'il y a de fréquents changements de personnel, les intervenants étant partis bien avant que les lacunes d'un projet dans lequel ils étaient impliqués ne se fassent sentir.

**UNE PERTE DE MÉMOIRE INSTITUTIONNELLE:** elle découle également d'une rotation fréquente du personnel, mais aussi du recours à des consultants à court terme ou de l'affaiblissement ou de la dissolution des départements spécialisés.

**UNE VISION ÉTRANGÉE:** le personnel, les départements et les organisations peuvent s'enfermer dans leur routine et s'accrocher à des procédures et des approches familières alors que leurs défauts sont bien connus.

**L'INSÉCURITÉ ET LE CHANGEMENT:** si le personnel n'est pas certain des objectifs de l'organisation ou s'il lui semble que ces objectifs changent fréquemment, cela n'encouragera pas l'apprentissage.

**DES INÉGALITÉS DANS LES RELATIONS AVEC LES DONATEURS:** si les donateurs prennent les commandes au lieu de travailler sur un pied d'égalité et de partager les décisions avec l'organisation bénéficiaire, cela peut affecter la motivation à apprendre.

*Adapté d'un document de l'OCDE (2001, p 20-21)*

**LE CYCLE DE PROJET**

Le cycle de projet est un outil utile pour expliquer et réfléchir aux différentes étapes d'un projet ou programme – en particulier si nous considérons un programme comme un ensemble de projets liés. Dans les paragraphes suivants, nous décrivons les différentes étapes du cycle de projet. L'apprentissage se trouve au centre du cycle et est relié à chaque étape de ce même cycle.

**Encadré 5.2****Différences entre un projet et un programme**

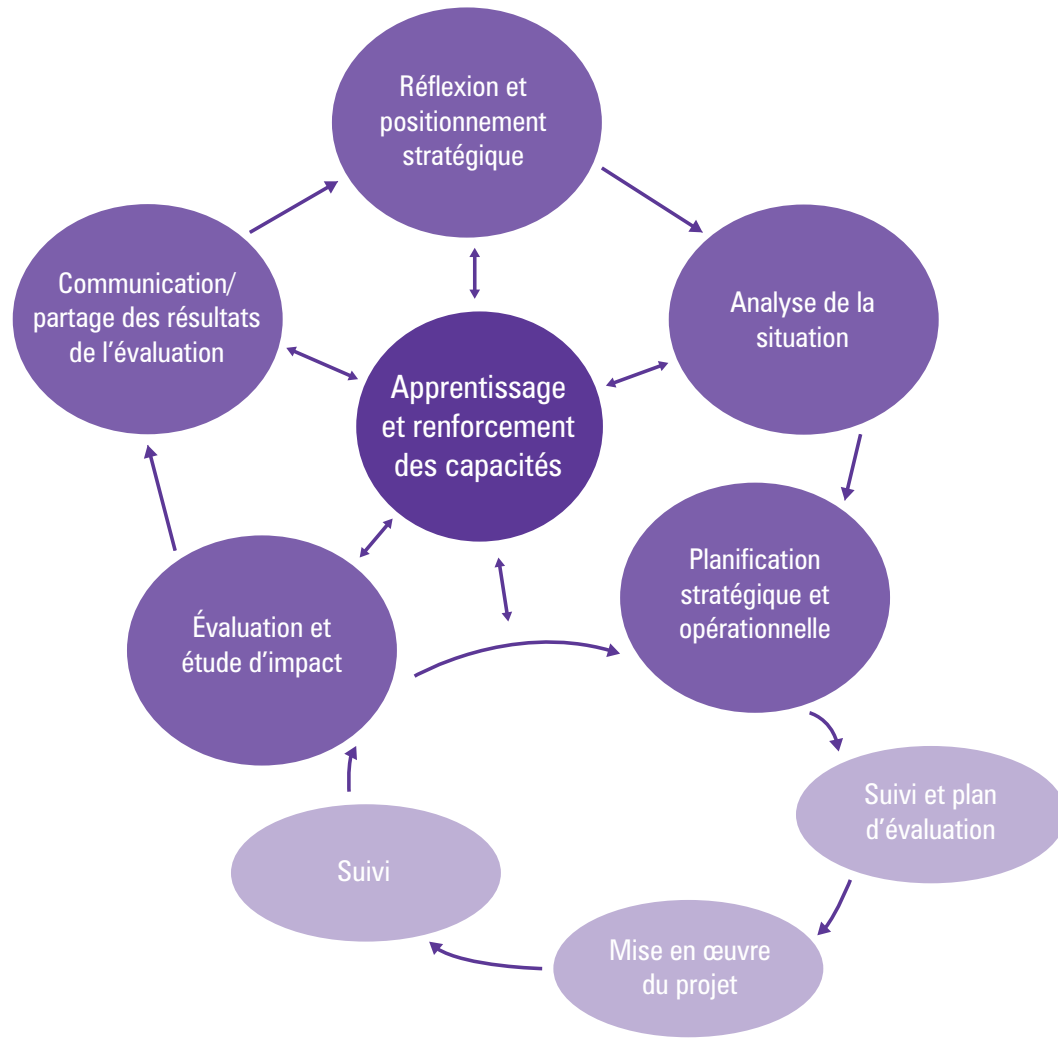
Quelle est la différence entre un projet et un programme?

- **Un projet** est une activité ponctuelle, menée dans le but de créer ou de fournir un produit/service visant à apporter un changement bénéfique ou à générer de la valeur ajoutée. En revanche, les processus ou opérations sont permanents et visent à créer ou à fournir continuellement le même produit/service.
- **Un programme** peut comporter plusieurs projets. Il est donc plus complexe et s'étendra probablement sur une période plus longue. Ensemble, ces projets poursuivent généralement un objectif plus large (par exemple, améliorer les moyens de subsistance des bénéficiaires du programme).

**Les termes 'produit d'information' et 'services d'information'** désignent généralement les résultats d'un projet, par ex. des cours de formation, des bulletins d'information, des bases de données d'information et des bibliothèques. Contrairement aux projets, qui ont tendance à avoir un début et une fin, les services sont souvent permanents et leur fin n'est pas programmée.

Source: CTA/KIT/IICD (2009, p 8)

Fig 5.1  
Suivi et évaluation dans le cycle du projet



Adapté: CTA/KIT/IICD (2009, p 8)

5 Contexte de l'évaluation

**RÉFLEXION ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE:** cela signifie formuler les grands objectifs du projet d'information dans le contexte de la vision, des politiques et des besoins de l'organisation, identifiés dans le domaine de l'information agricole. Les leçons tirées des évaluations de programmes et des études d'impact précédentes doivent contribuer au positionnement stratégique.

**ANALYSE DE LA SITUATION:** examinez d'un œil critique les problèmes qui font obstacle à une information agricole efficace. Cette analyse permettra de repérer les lacunes dans les flux d'information entre les agriculteurs, les responsables de services de vulgarisation, les centres d'information et les chercheurs. Elle pourrait aussi montrer que les parties prenantes ont une connaissance insuffisante de l'effet et de l'impact des produits et services d'information agricole.

**Exemple: Le programme du Smart Toolkit**

À l'origine de l'initiative du Smart Toolkit, il y a le fait que les professionnels de l'information reconnaissaient qu'ils éprouvaient des difficultés à démontrer l'efficacité, la pertinence et l'impact de leur travail. Ces difficultés étaient principalement dues au manque d'outils et de méthodes de S&E appropriés et peu coûteux, et à des connaissances et compétences limitées dans le domaine du S&E.

**PLANIFICATION STRATÉGIQUE:** à ce stade, nous devons travailler avec les principales parties prenantes pour traduire les principaux besoins identifiés dans l'analyse de la situation en un plan stratégique – en formulant les principaux objectifs et activités. Plusieurs objectifs pourraient constituer la base de différents projets. Les informations provenant d'activités de S&E antérieures constituent un apport important pour le plan stratégique.

**Exemple: Objectifs du programme du Smart Toolkit**

L'objectif à long terme du programme du Smart Toolkit est de promouvoir des pratiques de S&E dans les services d'information agricole. Cela doit aboutir à une offre et à une diffusion d'informations plus efficaces et, à terme, à une productivité agricole accrue. Parmi les projets poursuivis par le programme du Smart Toolkit, il y a la production, la promotion et la distribution du Smart Toolkit (sur papier et au format électronique), l'organisation d'activités de formation et de sensibilisation, la maintenance d'un site Internet communautaire – [www.smarttoolkit.net](http://www.smarttoolkit.net) – et la production et la distribution d'un bulletin d'information électronique, le *Smart Toolkit News*.



**PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE:** elle implique la mise au point des détails des objectifs et activités spécifiques et le traitement de questions pratiques telles que le budget, les rôles, les responsabilités et les calendriers. À ce stade, le plan de S&E doit être élaboré et préciser quand et comment on procédera à l'évaluation.

**Un plan de projet** est un document formel et approuvé que l'on utilise pour superviser la mise en œuvre et la gestion d'un projet. Il couvre des éléments tels que les objectifs (résultats escomptés), les hypothèses, les activités, les coûts et le calendrier. La planification du projet est le processus consistant à élaborer un plan de projet, et il est important de bien le préparer. Il doit fournir:

- une vision stratégique de la manière dont le projet peut faire la différence – son résultat et son impact;
- une vision opérationnelle de la manière de mettre en œuvre et de gérer le projet – ses intrants, ses activités et ses produits;
- un cadre de référence clair pour le suivi stratégique et l'évaluation.

#### Exemple: Structure du profil de projet du Smart Toolkit

Pour chaque projet au sein du CTA, y compris ceux du Smart Toolkit, on définit un profil de projet comportant l'historique, le contexte et les problèmes à traiter, l'objectif général, les objectifs spécifiques, les produits/indicateurs escomptés, les activités, les intrants (ressources nécessaires et budget) et la durée du projet.

**PLAN DE SUIVI ET D'ÉVALUATION:** le suivi concerne surtout les problèmes opérationnels, alors que l'évaluation se concentre sur des questions plus stratégiques. Le suivi se fait de façon permanente, alors que l'évaluation est une activité limitée dans le temps. Il est important d'élaborer un plan de S&E avant de mettre en œuvre un projet. Vous devez déterminer clairement les aspects de votre projet, produit ou service d'information que vous désirez suivre et évaluer, ainsi que la fréquence de ce suivi et de cette évaluation. Voulez-vous, par exemple, suivre votre projet, produit ou service tous les jours, toutes les semaines, tous les mois ou en fonction d'un autre intervalle de temps? Les points essentiels à envisager en élaborant un plan de S&E sont:

- l'objectif et l'objet des activités de S&E au vu du concept et des objectifs de votre projet, formulés dans les plans stratégiques et opérationnels;
- les questions essentielles à traiter aux différentes étapes du projet;
- les principaux indicateurs qui aideront à répondre aux questions clés;
- comment collecter et analyser les données, quand et par qui;
- comment réfléchir de façon critique aux informations collectées, comment communiquer et faire rapport des résultats aux différentes parties prenantes;
- comment impliquer les parties prenantes dans le processus.

## 5 Contexte de l'évaluation

**MISE EN ŒUVRE DU PROJET:** la mise en œuvre du projet est l'étape du cycle de projet qui succède à la planification du projet et à l'élaboration d'un plan de S&E. Il convient de noter qu'une part importante de la mise en œuvre du projet concerne l'exécution d'activités de S&E. La collecte des données, leur analyse et les activités de communication doivent être considérées comme faisant partie intégrante de la mise en œuvre. Si elles sont traitées séparément, elles nécessitent souvent beaucoup plus de temps et de ressources.

#### Exemple: Règles relatives à un profil de projet du CTA

Afin d'améliorer le suivi et l'évaluation des projets du CTA, le profil de projet comprend des règles détaillées concernant l'approbation du projet et notamment les produits, les résultats, l'impact et la durabilité escomptés, ainsi qu'un calendrier des rapports de S&E. Ainsi, le personnel sait, dès le début du projet, quelles données devront être enregistrées et quelles activités feront l'objet d'un S&E. Dans le cas des projets du Smart Toolkit, par exemple, on collecte les données importantes, notamment les fichiers de distribution des publications, de façon régulière et non à un stade ultérieur, c'est-à-dire à un moment où il devient plus difficile de les rassembler.

**SUIVI:** le suivi est un processus permanent qui vous aide à savoir si vos projets, produits et services d'information se déroulent conformément au plan. Le suivi commence dès que le projet est mis en œuvre et porte sur son efficacité et son caractère rationnel. Un suivi adéquat montre dans quelle mesure le projet atteint ses objectifs et s'il utilise efficacement ses ressources. Si votre projet ne se déroule pas conformément au plan, vous devez prendre des mesures pour le remettre sur les rails. Si c'est irréaliste, il faudra revoir votre plan de projet. Cela vous aidera à tirer des leçons de vos expériences durant le processus de mise en œuvre et à prendre les mesures qui s'imposent. L'implication des parties prenantes est importante dans ce processus d'apprentissage. Un suivi approprié vous fournit aussi les informations générales nécessaires pour vous aider à expliquer les informations de l'évaluation, ce qui rendra l'évaluation plus facile et plus pertinente.

Avant d'entamer le suivi, vous devez déterminer clairement les aspects sur lesquels portera ce suivi et en spécifier la fréquence. Sans cela, vous pourriez collecter trop peu d'informations pour pouvoir prendre des décisions utiles ou, à l'inverse, en récolter trop, ce qui entraînerait un gaspillage de temps et de ressources. Le suivi peut se faire au niveau d'un individu, d'un projet, d'une organisation ou des parties prenantes. Les grandes questions à se poser sont: 'Dans quelle mesure les activités sont-elles menées et les ressources utilisées conformément au plan? Qu'est-ce qui fonctionne bien et que doit-on améliorer?'

### Exemple: Mise en œuvre du bulletin d'information électronique, le *Smart Toolkit News*

Si nous prenons le bulletin d'information électronique, le *Smart Toolkit News*, comme exemple de projet, la mise en œuvre implique la sélection et le contrôle rédactionnel des articles, la tenue d'une liste d'abonnés et la distribution du bulletin d'information. Elle comprend également la tenue de statistiques sur les articles et les lecteurs, une activité relativement simple. Si ces données ne sont pas collectées pendant le processus de mise en œuvre, il sera difficile de les recueillir par la suite.

**ÉVALUATION:** Alors que le suivi concerne principalement les problèmes opérationnels, l'évaluation se concentre sur des questions plus stratégiques concernant les projets, produits et services d'information, comme leur qualité et l'usage qu'en font les utilisateurs. C'est une activité limitée dans le temps, qui donne les outils nécessaires pour expliquer ce qui s'est passé, comment et pourquoi les choses se sont passées ainsi.

Il est relativement simple d'évaluer des projets, produits et services d'information dans une perspective de gestion et de redevabilité. En revanche, il est difficile de déterminer leurs bénéfices, notamment à moyen et long terme. Le tableau devient encore plus complexe lorsque des TIC sont impliqués et si l'on tient compte de la mondialisation croissante des produits et services d'information.

Les **évaluations externes** sont menées par des organisations ou des évaluateurs indépendants, extérieurs à l'organisation chargée de l'exécution et de la gestion du projet. Les **évaluations internes** sont effectuées par le personnel de l'organisation chargé de la mise en œuvre et de la gestion du projet. Pour mener à bien l'apprentissage et obtenir un réel impact, il est généralement préférable de combiner les deux types d'évaluation, en impliquant activement les parties prenantes.

Les **évaluations ex ante** sont menées **au début de l'étape de planification du projet**. Ici, l'accent est mis sur l'évaluation de la proposition de projet en ce qui concerne sa pertinence, sa faisabilité, son impact potentiel ou les bénéfices escomptés. Ces évaluations sont un deuxième avis visant à déterminer si le projet est viable ou non.

Les **évaluations à mi-parcours** sont menées pendant le projet. Ici, on examine l'état d'avancement et les performances du projet et on identifie les changements dans l'environnement qui affectent son efficacité. Il arrive qu'une évaluation à mi-parcours soit menée pour expliquer un événement inhabituel.

Les **évaluations ex post** sont menées à la fin du cycle de projet. L'accent est mis sur l'examen de l'ensemble du cycle dans le cadre de son contexte, de ses objectifs, résultats, activités et intrants. L'évaluation examine si le projet s'est bien déroulé par rapport aux résultats escomptés, si ces résultats semblent durables et quels sont les facteurs ayant permis d'atteindre ces résultats.

### Exemple: Le bulletin d'information électronique (*Smart Toolkit News*) et les principaux éléments des différents types d'évaluation

Si nous prenons l'exemple du *Smart Toolkit News*, l'**évaluation ex ante** montre dans quelle mesure les lecteurs potentiels sont intéressés par le bulletin d'information, quels types d'articles pourraient les intéresser et le temps et les coûts nécessaires pour préparer et distribuer le bulletin d'information.

L'**évaluation à mi-parcours** montre si les lecteurs sont satisfaits ou non, quels articles leur ont été utiles et le type d'articles devant bénéficier de plus d'attention. D'autres questions portent sur le type de lecteurs touchés par le bulletin d'information et les possibilités d'accroître leur nombre.

L'**évaluation ex post** doit fournir des informations sur l'utilité du bulletin d'information pour les lecteurs et l'usage qu'ils en ont fait. En outre, il pourrait être intéressant de savoir dans quelle mesure le bulletin d'information a été un moyen d'information efficace par rapport à d'autres méthodes d'information.

En ce qui concerne le programme du Smart Toolkit, l'**évaluation ex ante** comprend une évaluation des besoins des professionnels de l'information et la faisabilité de développer, promouvoir et distribuer le Smart Toolkit en tant que méthodologie.

L'**évaluation à mi-parcours** porte sur l'utilité du Smart Toolkit pour ses utilisateurs et sur l'efficacité des méthodes utilisées pour promouvoir le Toolkit et sensibiliser et former les professionnels de l'information. Dans ce but, une enquête électronique a été menée en octobre/novembre 2011 auprès des utilisateurs.

Une **évaluation ex post**, à mener à la fin du programme du Smart Toolkit, devra examiner plus en détail de quelle manière les professionnels de l'information auront utilisé le Smart Toolkit et dans quelle mesure celui-ci aura contribué à améliorer leurs activités de S&E.

**L'ÉTUDE D'IMPACT:** elle se concentre principalement sur les changements (à long terme) qui sont intervenus dans la vie du groupe cible suite au programme ou au projet. Elle concerne souvent un spectre d'interventions plus large: non pas un seul projet, produit ou service, mais plusieurs d'entre eux. Elle consiste à étudier les changements escomptés, mais aussi ceux auxquels on ne s'attendait pas, qu'ils soient positifs ou négatifs. L'étude d'impact intervient généralement lorsqu'un projet ou programme est terminé ou du moins sur le point de s'achever. Dans le cas d'un projet ou programme d'information, une étude d'impact cherchera à déterminer comment le projet ou le programme a réellement influencé les activités du groupe cible, s'il lui a apporté une aide ou non et quelles ont été les conséquences indirectes, positives et négatives. La réponse à ces questions permettra de mieux comprendre les raisons du succès ou de l'échec.

### Exemple: Evaluer l'impact du programme du Smart Toolkit

Évaluer l'impact du programme du Smart Toolkit signifie déterminer dans quelle mesure les professionnels de l'information ont pu améliorer la gestion des projets, produits et services d'information en utilisant le Smart Toolkit pour améliorer le S&E. On peut démontrer une amélioration des projets, produits et services d'information (agricole) lorsque les utilisateurs se disent plus satisfaits de l'utilité du projet/produit/service d'information et si des changements sont réellement intervenus dans les activités du groupe cible.

L'étude d'impact peut être chronophage et complexe. Elle nécessite non seulement de bonnes données de base, mais exige également d'avoir dès le départ une idée claire du changement que le projet/produit/service d'information devra apporter.

### Points essentiels

1. Le suivi est un processus d'apprentissage permanent impliquant les parties prenantes, qui vous aide à déterminer si votre projet, produit ou service (d'information) se déroule conformément au plan.
2. L'évaluation est un processus d'apprentissage limité dans le temps, qui permet aux principales parties prenantes d'identifier les éléments satisfaisants (et insatisfaisants) d'un projet, produit ou service (d'information) et les points à améliorer.
3. Une étude d'impact se concentre en substance sur les changements qu'un projet, produit ou service crée dans le comportement, la vie et les moyens de subsistance de ses parties prenantes.
4. Un suivi permanent soutient l'évaluation. Des évaluations régulières soutiennent l'étude d'impact en rendant l'information requise plus facilement disponible.
5. La participation des parties prenantes est essentielle pour faire du S&E un processus d'apprentissage. Elle favorise la compréhension, l'adhésion et l'engagement à apporter les changements nécessaires au projet, produit ou service.
6. Un plan de S&E aide à tenir à jour et à rassembler les bons fichiers au moment opportun et à organiser un suivi adéquat des activités. Il permet aussi de soutenir une analyse appropriée des données pertinentes, d'en tirer des conclusions justifiées sur la base d'une communication adéquate, avec l'engagement des parties prenantes en faveur d'un apprentissage et d'une amélioration.

# 6

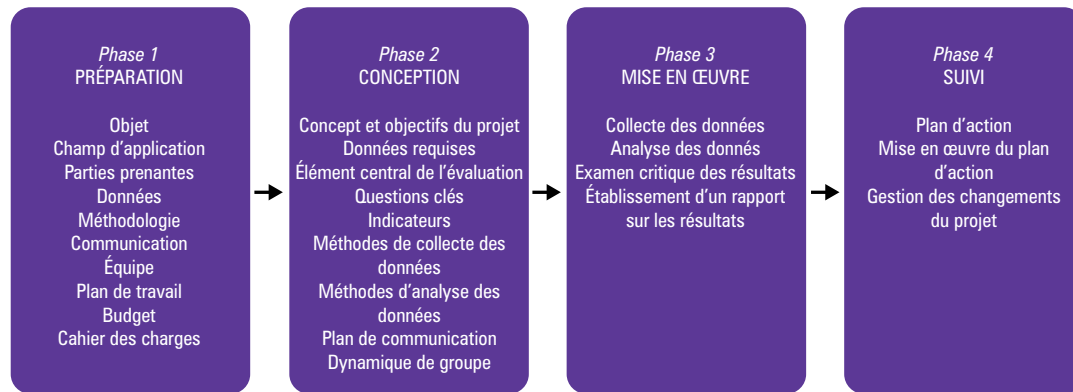
## LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Le processus d'évaluation peut être divisé en quatre phases (voir Figure 6.1):

- Phase 1 – Préparation du cahier des charges de l'évaluation
- Phase 2 – Conception de l'évaluation
- Phase 3 – Mise en œuvre de l'évaluation
- Phase 4 – Suivi de l'évaluation

Vous constaterez toutefois que pour passer d'une phase à l'autre, vous devrez revisiter une phase antérieure pour l'améliorer. Dans la phase 2, par exemple, lorsque vous concevrez votre évaluation et discuterez avec les parties prenantes, il se peut que vous jugiez nécessaire de revenir à la phase 1 pour affiner le cahier des charges afin qu'il corresponde davantage aux besoins d'information de vos parties prenantes. De plus, il y aura probablement un certain chevauchement entre les phases.

Fig 6.1  
Le processus d'évaluation



## PHASE 1: PRÉPARATION

La phase de préparation d'une évaluation consiste à élaborer le cahier des charges en fonction de **l'analyse de la situation**.

**L'analyse de la situation** fournit les informations générales de l'évaluation, en décrivant l'état actuel du projet, produit ou service d'information dans son contexte. L'historique, les activités actuelles des parties prenantes, les problèmes majeurs et les évolutions en cours sont prises en considération. Dessiner une **image-contexte (rich picture)** (voir encadré ci-dessous), qui montre les parties prenantes et leur implication dans le projet, est souvent un excellent moyen d'analyser le contexte dans lequel le projet opère.

### Encadré 6.1

#### Définition d'une image-contexte

Les images-contextes ont été élaborées pour rassembler des informations sur des situations complexes. Elles sont particulièrement utiles pour illustrer la richesse et la complexité d'une situation dans laquelle un projet d'information opère. Elles vous permettent de vous faire une idée de toutes les influences, interactions et connexions entre les différentes parties prenantes et de vous assurer que rien d'important n'a échappé à votre réflexion.

Les images-contextes utilisent des dessins semblables à ceux des bandes dessinées pour décrire des idées, des connexions, des relations, des influences et des situations de cause à effet. Elles doivent aussi mettre en évidence des éléments subjectifs tels que des caractéristiques, des points de vue et des préjugés. En travaillant avec vos principales parties prenantes, vous devez tenter d'obtenir ces informations auprès d'elles et non vous fier à votre propre interprétation de la situation. Les images-contextes sont un excellent outil de travail en groupe. Elles sont aussi une bonne façon d'aider un groupe à parvenir à une compréhension générale et partagée d'une situation.

### Exemple: Analyse d'une situation – le bulletin d'information électronique, le *Smart Toolkit News*

#### Brève description

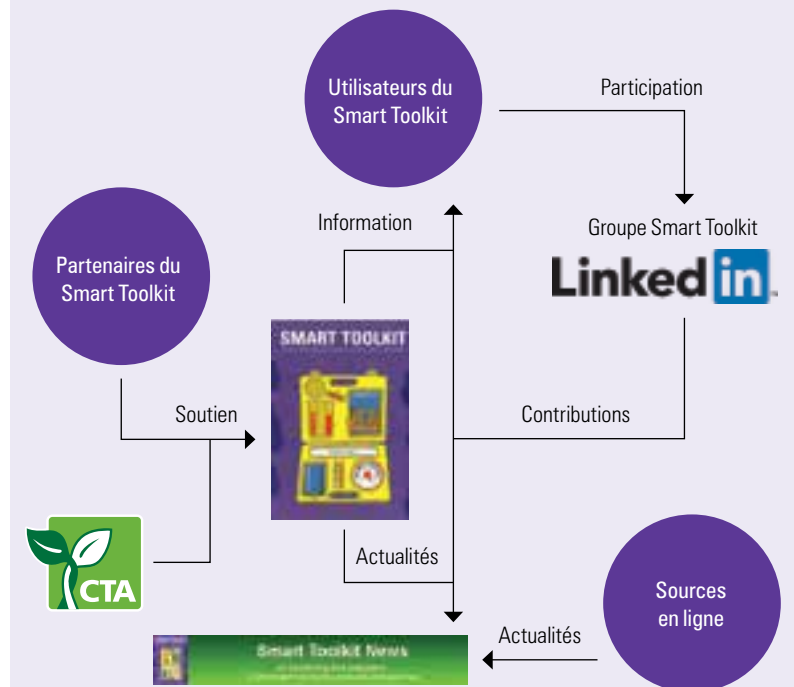
Le *Smart Toolkit News* est un bulletin d'information mensuel. Il contient des nouvelles et des informations sur le S&E en général et se concentre en particulier sur les projets, produits et services d'information.

#### Contexte, groupes cibles et besoins

Le bulletin d'information a été lancé il y a deux ans dans le but d'aider les utilisateurs du Smart Toolkit et d'autres parties intéressées à se tenir au courant des dernières évolutions du S&E. Le nombre d'abonnés n'a cessé d'augmenter et s'élève actuellement à 250. Parallèlement, le bulletin d'information est un outil qui permet de créer une communauté active autour de l'application du Smart Toolkit.

#### Image-contexte du *Smart Toolkit News* et de ses parties prenantes

L'équipe du Smart Toolkit produit le *Smart Toolkit News* avec le soutien du CTA et de ses partenaires. Les utilisateurs du Smart Toolkit constituent le principal groupe cible. Le contenu du bulletin d'information repose sur les évolutions du projet du Smart Toolkit, sur le groupe Smart Toolkit sur LinkedIn, qui comprend différents utilisateurs du Smart Toolkit, et sur d'autres évolutions qui interviennent ailleurs. La participation des utilisateurs au bulletin d'information est limitée dans une large mesure.



Le **cahier des charges (TOR)** permet à l'équipe d'évaluation et aux parties prenantes de visualiser **ce qui** doit être fait, **par qui, quand et comment**, et avec quelles **ressources** disponibles. Les éléments du **cahier des charges** sont les suivants:

1. **L'objectif** de l'évaluation – pourquoi procède-t-on à une évaluation?
2. **L'objet** de l'évaluation: il définit les limites – que couvrira-t-elle et que ne couvrira-t-elle pas – et les principaux critères d'évaluation à examiner.

### Encadré 6.2

#### Critères d'évaluation importants et fréquemment utilisés

**Accessibilité:** dans quelle mesure votre projet touche-t-il les principales parties prenantes? (C'est-à-dire leur a-t-il été facile d'accéder au produit/service d'information du point de vue de sa disponibilité, sa distribution et son caractère opportun?)

**Impact:** les changements positifs et négatifs, voulus ou non, produits directement ou indirectement par votre projet (C'est-à-dire les principales parties prenantes ont-elles utilisé le produit/service avec succès pour améliorer leur vie?).

**Pertinence:** dans quelle mesure le produit/service est-il adapté aux priorités et aux besoins des principales parties prenantes et aux priorités d'autres parties prenantes clés, les gestionnaires de projet et le donateur? (C'est-à-dire le projet était-il une bonne idée?)

**Durabilité:** dans quelle mesure votre organisation sera-t-elle capable de continuer à fournir le produit/service lorsque le projet sera terminé? (C'est-à-dire les principales parties prenantes continueront-elles à bénéficier du produit/service lorsque le financement du projet aura pris fin?)

**Facilité d'emploi:** dans quelle mesure les principales parties prenantes sont-elles capables d'utiliser votre produit/service? Cela dépend de facteurs tels que le caractère complet du produit/service, l'accessibilité de la langue (la langue même, mais aussi son niveau et son style), l'accessibilité des images (diagrammes, illustrations, etc. pertinents pour la vie des principales parties prenantes), la précision technique des informations et une conception appropriée au contexte dans lequel il sera utilisé.

**Utilité:** dans quelle mesure votre projet pourra-t-il être reproduit avec succès à un autre endroit ou auprès d'autres parties prenantes clés? L'utilité concerne également les leçons tirées du projet et la manière dont on pourrait utilement les appliquer dans d'autres projets.

**Efficacité:** dans quelle mesure votre projet a-t-il atteint ses objectifs? (Ce point est similaire à l'impact, mais alors que l'impact couvre à la fois les changements prévus et non prévus, l'efficacité ne concerne que les objectifs escomptés.)

## 6 Le processus d'évaluation

**Caractère rationnel:** la rentabilité – qualitative et quantitative – de votre projet en termes de produits par rapport aux intrants (c'est-à-dire a-t-il utilisé les ressources les moins chères possibles pour atteindre les résultats souhaités?).

Le choix des critères à utiliser pour définir l'objet de votre évaluation dépendra:

- de la politique et des valeurs fondamentales de votre organisation;
- des politiques et des intérêts d'autres parties prenantes clés, y compris vos donateurs;
- de l'état actuel de votre projet et des problèmes clés auxquels vous devez vous attaquer;
- du niveau de participation envisagé pour les parties prenantes;
- des ressources (temps, argent, personnel) dont vous disposez.

3. **Qui sont les parties prenantes** et comment les impliquer. Les parties prenantes peuvent apporter des informations au processus, mais font aussi partie du processus d'apprentissage en question. Il est donc important de découvrir et de prendre en compte ce qu'elles aimeraient apprendre de l'évaluation.

4. Quelles sont les **données existantes** et les sources de données? Elles contribueront à rendre le processus plus efficace et plus rationnel.

5. Quelle **méthodologie** utilisera-t-on pour collecter et analyser les données? La collecte de données ne consiste pas seulement à préparer un questionnaire ou à interroger les gens. Une analyse de données ne se limite pas à noter des pourcentages dans un tableau. Il y a toute une série d'approches qui ont chacune leurs propres mérites. Choisissez en toute connaissance de cause! Vous aurez souvent besoin de plusieurs méthodes de collecte et d'analyse des données.

6. **Examen et rapport** sur les résultats de l'évaluation. La communication est un élément essentiel du processus d'apprentissage; il ne s'agit pas seulement de compiler un rapport d'évaluation. Dès le départ, les parties prenantes doivent être impliquées de façon interactive (la communication doit aller dans les deux sens). Et ce pour faire en sorte que les parties prenantes sachent ce qui se passe et que l'équipe d'évaluation ait conscience de la situation, du ressenti et des réactions des parties prenantes. Une réflexion critique sur les informations collectées, avec les parties prenantes, constitue également un élément important du processus.

7. **L'équipe d'évaluation:** elle doit être composée de façon à soutenir la collecte et l'analyse des données pendant l'évaluation et être à même de soutenir la mise en œuvre des leçons apprises. Cela signifie que vous aurez besoin d'une combinaison de connaissances techniques, de compétences de communication et d'une représentation adéquate des parties prenantes.

8. **Plan de travail et budget:** ils doivent être réalistes et conformes à tous les autres éléments du cahier des charges. Ce qui garantit la prise en compte de chaque activité et l'attribution d'une ligne budgétaire à chacune d'elles.

**Exemple: Le cahier des charges en vue d'évaluer le *Smart Toolkit News*****Contexte de l'évaluation**

Le bulletin d'information électronique est opérationnel depuis deux ans. L'équipe du Smart Toolkit aimerait savoir si le bulletin d'information est efficace et comment amener les lecteurs à y contribuer davantage. L'évaluation est lancée par l'équipe du Smart Toolkit, avec le soutien du CTA et de ses partenaires du Smart Toolkit.

**Objectif et objet de l'évaluation**

L'objectif de l'évaluation est de découvrir comment faire en sorte que le bulletin d'information réponde plus efficacement aux besoins d'information de ses lecteurs. L'évaluation doit également générer des informations et des idées sur la manière d'amener les lecteurs à contribuer davantage au bulletin d'information en faisant part de leurs expériences.

**Participation des parties prenantes/partenaires**

L'évaluation sera menée par l'équipe du Smart Toolkit, avec le soutien du CTA et de ses partenaires. Les membres du groupe Smart Toolkit sur LinkedIn seront invités à réagir à la conception et aux résultats de l'évaluation.

**Quelles sont les sources d'information existantes et où peut-on les trouver?**

Les sources d'information existantes sont les suivantes:

- le profil de projet;
- toutes les éditions du *Smart Toolkit News* de 2010 et 2011;
- une enquête menée récemment par le CTA auprès des utilisateurs du Smart Toolkit;
- le site Internet du Smart Toolkit;
- les discussions au sein du groupe LinkedIn.

**Méthodologie: collecte et analyse des données**

L'enquête doit inclure les méthodes de collecte de données suivantes:

- une courte enquête électronique auprès des lecteurs des actualités (à l'aide de SurveyMonkey);
- les discussions au sein du groupe LinkedIn;
- une séance de chat avec un groupe de lecteurs.

**Composition de l'équipe, rôles et responsabilités**

L'équipe d'évaluation comprendra deux membres de l'équipe du Smart Toolkit, un membre du personnel du CTA et un abonné sélectionné du *Smart Toolkit News*. L'équipe sera conjointement responsable de la conception et de la mise en œuvre de l'évaluation.

**Résultats escomptés: une réflexion critique et un rapport**

Les résultats de l'évaluation seront discutés au sein du groupe LinkedIn et avec un groupe de lecteurs pendant la séance de chat. Nous nous attendons à ce que ces discussions génèrent des idées neuves et des informations. Un projet de rapport sera présenté au CTA et à ses partenaires. Le rapport final sera publié sur le site Internet du Smart Toolkit, un message sera posté dans le groupe LinkedIn et un article paraîtra dans le bulletin d'information.

Plan de travail	Nombre de jours nécessaires	Mars	Avril	Juin	Juillet
Activité					
Conception de l'évaluation	2 jours	x			
Demande de réaction à la conception de l'évaluation (CTA, partenaires, groupe LinkedIn)	1 jour		x		
Gestion de l'enquête électronique, y compris invitation et suivi	1 jour		x		
Analyse des données	1 jour			x	
Séance de chat sur les résultats de l'enquête avec un groupe de lecteurs	1 jour			x	
Discussion sur les résultats de l'enquête au sein du groupe LinkedIn	1 jour			x	
Projet de rapport, y compris une réunion de feed-back	2 jours			x	
Rapport final	1 jour				x
<b>Total</b>	<b>10 jours</b>				

## PHASE 2: CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

Dès que le cahier des charges et le budget sont approuvés, vous pouvez passer à la conception de l'évaluation. Il est important de vous rappeler que toutes les décisions prises en rapport avec la planification détaillée dépendront des ressources, en particulier des compétences et du temps disponibles. Rien ne sert de choisir des méthodes ou des outils si vous ne disposez pas des compétences requises au sein de l'équipe ou si vous n'avez aucun moyen d'accéder à une formation.

### 1. Examen du concept et des objectifs du projet

Vous ne pouvez pas évaluer un projet, produit ou service si vous ignorez de quoi il s'agit. Vous devez étudier les documents originaux et interroger les principales parties prenantes pour déterminer l'objectif général, les objectifs particuliers et les indicateurs du projet, produit ou service, ainsi que les questions essentielles pour les différentes parties prenantes, y compris les changements intervenus au fil du temps. Synthétiser le plan de projet en un cadre logique, un modèle logique ou une théorie du changement peut aider à mieux comprendre la logique d'intervention du projet.

#### Exemple: Examen du concept de projet et des objectifs, appliqué au Smart Toolkit News

##### Concept/vision

Il est nécessaire de disposer d'informations sur des méthodes et techniques de suivi et d'évaluation des projets, produits et services d'information, à la fois économiques et efficaces. Les expériences et les idées évoluent au fil du temps. La nature même du contenu du Smart Toolkit en fait un document vivant, qui doit être actualisé régulièrement. Le bulletin d'information jette des ponts entre le Toolkit et les évolutions actuelles du S&E en rassemblant des actualités, des articles et des expériences émanant de différentes sources et en les présentant aux lecteurs.

##### Objectifs

Produire et distribuer un bulletin d'information électronique contenant des articles utiles sur le S&E et des informations sur les évolutions du Smart Toolkit.

##### Indicateurs de succès

Le bulletin d'information doit paraître au moins 10 fois par an.  
Le bulletin d'information doit toucher au moins 250 abonnés.  
Chaque bulletin d'information doit contenir au moins 1 article intéressant pour chaque abonné.

##### Activités

Sélection d'articles provenant de différentes sources.  
Rédaction d'articles sur les évolutions du Smart Toolkit.  
Promotion du bulletin d'information auprès des parties prenantes du CTA lors de certaines réunions.  
Tenue d'une liste d'abonnés.

##### Métaphore du projet

*Chaque projet, produit ou service d'information est unique. Pour l'évaluer, vous devez disposer des outils adéquats au moment adéquat.*

#### Cadre logique du Smart Toolkit News

	Logique d'intervention	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Objectif général	Améliorer le suivi et l'évaluation des projets, produits et services d'information	50% des lecteurs améliorent leurs pratiques de S&E	Lecteurs	Les lecteurs gèrent des projets, produits ou services d'information
But du projet	Produire et distribuer un bulletin d'information électronique consacré au S&E	10 publications par an, au moins 10 articles par publication, 250 lecteurs	Archives du bulletin d'information	
Résultats	1. Tenue d'une liste d'abonnés	2. Articles rassemblés et préparés en vue de leur publication	3. Bulletin d'information distribué	
Indicateurs	Liste d'abonnés actualisée avant chaque édition	10 articles par publication	Bulletin d'information distribué conformément au plan	
Activités	1.1 Ajout de nouveaux abonnés	2.1 Rassembler et sélectionner des articles sur Internet ou auprès des lecteurs	3.1 Vérifier le contenu du bulletin d'information	La plupart des sources pertinentes sont identifiées
	1.2 Suppression des adresses e-mail périmées	2.2 Ajout d'articles propres	3.2 Envoi du bulletin d'information	
		2.3 Préparation des articles en vue de leur publication et commande d'articles		

#### Principales questions axées sur le concept et les objectifs du projet:

- Dans quelle mesure les abonnés sont-ils impliqués dans le S&E?
- Dans quelle mesure les articles leur sont-ils utiles?
- De quels types d'articles ont-ils besoin?
- Comment pouvons-nous accéder à toutes les sources pertinentes?
- Comment pouvons-nous encourager les lecteurs à participer?

## 2. Données à évaluer: précisez les besoins d'information des parties prenantes

Si la participation des parties prenantes est essentielle dans une évaluation pour faciliter l'apprentissage, la compréhension et l'engagement, il est tout aussi important de prendre le temps de réfléchir de façon critique aux bénéfices du projet, produit ou service d'information pour les différentes parties prenantes, à la manière dont celles-ci peuvent y contribuer et à l'influence qu'elles peuvent avoir sur le projet, produit ou service d'information. Cela vous aidera à déterminer de quelle manière impliquer les parties prenantes dans le processus d'évaluation.

Tableau 6.1

### Analyse des parties prenantes: *Smart Toolkit News*

Parties prenantes	Bénéfices	Contributions/sacrifices	Influence	Implication potentielle dans l'évaluation
Lecteurs	Informations sur le S&E	Temps	Par leurs contributions et l'intérêt manifesté	Comme source d'information. Réaction aux résultats (lecteurs sélectionnés) Participation à l'équipe d'évaluation (lecteur sélectionné)
Membres du groupe Smart Toolkit sur LinkedIn	Idées pratiques sur la manière de traiter le S&E	Temps	Par leurs contributions	Réactions à la conception et aux résultats
Équipe du Smart Toolkit	Satisfaction professionnelle	Temps et énergie	Sélection d'articles/composition du bulletin d'information	Participation à l'équipe d'évaluation
CTA	Reconnaissance en tant que source d'information appréciée dans le domaine du S&E	Coûts	Sur le contenu du bulletin d'information en général	Participation à l'équipe d'évaluation (membre du personnel)
Partenaires du Smart Toolkit	Reconnaissance en tant que défenseurs du projet du Smart Toolkit	Soutien promotionnel	Sur le concept général du bulletin d'information	Réaction à la conception et aux résultats

## 6 Le processus d'évaluation

Il est en outre important de savoir quelles sont les principales questions qui pourraient les intéresser et comment elles utiliseront les réponses. Cela permettra de déterminer le thème central et les questions essentielles de l'évaluation tout en veillant à ce que toutes les grandes questions pertinentes des parties prenantes soient traitées.

Tableau 6.2

### Parties prenantes et questions clés: le *Smart Toolkit News*

Parties prenantes	Les principales questions qui les intéressent	Utilisation potentielle des réponses
Lecteurs	Quelles sont les nouvelles évolutions et expériences en rapport avec le S&E et les projets, produits et services d'information? Que puis-je attendre du bulletin d'information?	Utiliser les idées dans leurs propres activités de S&E
Membres du groupe Smart Toolkit sur LinkedIn	Qui peut répondre de façon pratique à mes questions sur le S&E? Qui peut m'aider grâce à ses expériences?	Résoudre les problèmes rencontrés, intégrer de nouvelles idées
Équipe du Smart Toolkit	Quels types d'articles sélectionner pour le bulletin d'information? Comment stimuler la participation des lecteurs?	Meilleure qualité du bulletin d'information. Moins de temps nécessaire à la préparation du bulletin d'information
CTA	Le bulletin d'information aide-t-il les lecteurs à améliorer leur S&E?	Décision quant à la poursuite du bulletin d'information et/ou un changement de concept
Partenaires du Smart Toolkit	Le bulletin d'information aide-t-il les lecteurs à améliorer leur S&E?	Décision quant à la poursuite et/ou l'intensification du soutien



### 3. Déterminer le thème central de l'évaluation, les questions clés et les indicateurs

Tout exercice d'évaluation doit être ciblé avec précision parce que le temps, les compétences et le budget sont limités et qu'il est impossible de couvrir tous les aspects dans une évaluation. Vous devez vous concentrer sur des critères d'évaluation spécifiques afin d'obtenir les données qui vous permettront de tirer des conclusions constructives, en particulier étant donné les contraintes en termes de temps et d'autres ressources. Sur cette base, vous pourrez élaborer vos propres questions clés et les indicateurs qui aideront à y apporter une réponse. Les grandes questions qu'il est impossible de traiter dans cette évaluation pourront être abordées dans une évaluation ultérieure.

#### Exemple: Thème central, questions clés et indicateurs de l'évaluation du *Smart Toolkit News*

Si nous examinons les principales questions des parties prenantes, nous voyons que les critères clés de l'évaluation doivent inclure l'efficacité et l'impact. C'est ce que l'on pourrait appeler l'objet de l'évaluation.

Tableau 6.3  
Thème central, questions clés et indicateurs de l'évaluation du *Smart Toolkit News*

Objet Éléments clés /critères	Thème central	Questions clés	Indicateurs	Intérêt chez les parties prenantes	Accessibilité des données pertinentes
Impact (changement)	Améliorations du S&E	Dans quelle mesure le bulletin d'information aide-t-il les lecteurs à améliorer leur S&E?	Pourcentage de lecteurs qui signalent des améliorations du S&E spécifiquement basées sur des articles du bulletin d'information	Élevé	Moyen
Efficacité (quantité et qualité du service)	Nombre de lecteurs et d'articles lus	Combien y a-t-il de véritables lecteurs du bulletin d'information? Quel est le nombre d'articles réellement lus? Quels types d'articles sont les plus intéressants? Quelle est le potentiel de croissance du lectorat?	Nombre d'abonnés Pourcentage d'abonnés qui lisent réellement le bulletin d'information Nombre d'articles qu'un abonné lit en moyenne Type d'articles que les abonnés préfèrent ou non. Autres professionnels de l'information que le bulletin d'information pourrait intéresser	Élevé	Élevé
				Élevé	Élevé
				Élevé	Élevé
				Élevé	Moyen

### 4. Conception de la collecte de données

Une évaluation peut échouer parce que l'on a collecté trop ou trop peu de données sans poser les bonnes questions. Par conséquent, il est important de bien préparer la collecte de données pour que:

- les données dont vous avez besoin soient disponibles pendant l'évaluation;
- vous collectiez les données qui répondront à vos questions clés;
- vous ne collectiez pas trop de données inutiles.

En concevant la collecte de données, vous devrez vous poser les questions suivantes:

- quel outil vais-je utiliser?
- provenant de quelle source d'information?
- à quelles questions devra-t-on répondre?
- grâce à quel(s) indicateur(s)?

Tableau 6.4  
Conception de la collecte de données pour le *Smart Toolkit News*

Méthode de collecte de données	Source d'information	Grandes questions à inclure	Commentaires et préoccupations
Recherche documentaire	Archives du bulletin d'information et statistiques	Quels types d'articles lit-on dans le bulletin d'information? Quel est le nombre d'abonnés? Quels sont les articles les plus lus?	
Enquête électronique	Abonnés	Profil d'utilisateur (organisation, fonction, âge, sexe) À quelle fréquence lisez-vous le bulletin d'information? Combien d'articles lisez-vous en entier? Quels types d'articles préférez-vous? Quels types d'articles trouvez-vous inintéressants? Dans quelle mesure le bulletin d'information vous est-il utile? Dans quelle mesure êtes-vous impliqué dans des projets, produits ou services d'information? Dans quelle mesure êtes-vous impliqué dans le S&E? Un des articles vous a-t-il incité à améliorer votre S&E? Y a-t-il des expériences que vous aimeriez partager?	Seuls les abonnés les plus actifs/intéressés pourraient réagir
Discussion en ligne	Groupe LinkedIn	Quels sont les types d'articles les plus intéressants du bulletin d'information? Quels problèmes intéressent les lecteurs? Quelles sont les sources d'information intéressantes concernant le S&E? Comment peut-on encourager les lecteurs à participer/ Qu'est-ce qui empêche les lecteurs de participer?	Le groupe LinkedIn pourrait ne pas être représentatif de l'ensemble des lecteurs
Séance de chat	Groupe de lecteurs	À quels principaux problèmes de S&E les lecteurs sont-ils confrontés? Quelles sont les sources intéressantes en matière de S&E? Qu'est-ce qui empêche les lecteurs de partager leurs expériences? Comment les y encourager?	Les abonnés désireux et capables de participer à la séance de chat pourraient ne pas être représentatifs de l'ensemble des lecteurs

## 5. Conception de l'analyse de données

Les données collectées doivent être analysées. Vous devez donc réfléchir à la manière de les analyser avant de les collecter. Cela vous aidera à collecter les données pertinentes et à ne pas oublier quelque chose dont vous pourriez avoir besoin. En concevant votre analyse des données, vous devrez vous poser les questions suivantes:

- quel outil analytique dois-je utiliser?
- quelle méthode de collecte de données dois-je utiliser?
- quel type d'observations puis-je attendre de l'outil analytique?
- quel type de conclusions puis-je espérer tirer?

Tableau 6.5

### Conception de l'analyse des données – le *Smart Toolkit News*

Outil ou tableau analytique	Résultats sur la méthode de collecte de données à utiliser	Type d'observations à effectuer	Type de conclusions (recommandations) à tirer
Profil du bulletin d'information	Recherche documentaire	Type d'articles inclus	Sur- ou sous-représentation de certains types d'articles
Tableau: profil de l'utilisateur	Enquête électronique	Type de lecteurs	Groupes de lecteurs potentiels sur lesquels se concentrer davantage
Tableau: utilité des articles	Enquête électronique	Intérêt des lecteurs pour les articles	Amélioration des règles de sélection des articles
Interaction avec l'utilisateur	Groupe LinkedIn et séance de chat	Comment encourager les utilisateurs à participer	Nouvelles activités
Analyse FFOM (SWOT)	Groupe LinkedIn et séance de chat	Forces, faiblesses, opportunités et menaces pour le bulletin d'information	Nouvelles stratégies

## 6 Le processus d'évaluation

### 6. Conception du plan de communication

La stratégie de communication relative à l'examen critique des résultats et à l'établissement d'un rapport a été formulée à la phase 1. Il est temps à présent d'élaborer un plan de communication plus détaillé. Une bonne palette de méthodes de communication est un élément important pour garantir la compréhension et l'engagement communs des parties prenantes. Ces méthodes comportent des ateliers, des réunions, des articles et des rapports. Le plan de communication influencera probablement vos activités de collecte et d'analyse des données. Dans un premier temps, vous devez répondre à la question: 'Quel est l'objectif que je veux atteindre en procédant à un examen critique et en établissant un rapport?'

Il est important de noter qu'il y aura toujours des différences d'accès et de préférences. Les principales questions à se poser en élaborant un plan de communication sont les suivantes:

- quelle méthode de communication utiliser?
- pour quel groupe de parties prenantes?
- quelles questions aborder et quels messages inclure?

Tableau 6.6

### Plan de communication pour l'examen critique des résultats et l'établissement d'un rapport – *Smart Toolkit News*

Méthode	Parties prenantes impliquées	Principaux contenus à traiter	Les éléments à ne pas traiter
Séance de chat	Groupe d'utilisateurs	Résultats de l'enquête électronique Interaction avec l'utilisateur	Problèmes personnels
Groupe LinkedIn	Membres du groupe	Résultats de l'enquête électronique et de la séance de chat	Problèmes personnels
Projet de rapport et réunion de feed-back	CTA et partenaires	Projet de rapport, y compris les conclusions et recommandations	
Rapport final	CTA et partenaires Groupe LinkedIn Lecteurs	Contexte, méthodologie Résultats, conclusions et recommandations	Problèmes personnels
Résumé du rapport	Autres parties intéressées (site Internet)	Résumé des résultats, conclusions et recommandations.	Problèmes personnels

### Points essentiels pendant la conception d'une évaluation

- Concentrez-vous sur des questions clés. Vous ne pouvez pas tout traiter étant donné que le temps et le budget sont toujours limités.
- Impliquez les parties prenantes dans la conception pour améliorer la qualité et l'engagement et favoriser l'apprentissage.
- Concevez le processus de collecte et d'analyse des données et d'établissement d'un rapport avant la mise en œuvre de l'évaluation. Cela vous aidera à procéder de façon adéquate au moment adéquat, à éviter les activités inutiles ou à négliger des informations essentielles.
- Veillez à établir clairement le lien entre l'objet, le thème central, les questions clés et les indicateurs, la conception de la collecte des données, la conception de l'analyse des données et votre plan de communication. Cela signifie tenir compte de votre cahier des charges.
- Veillez à consacrer suffisamment de temps à l'analyse des données, à la réflexion critique et à l'établissement du rapport. On sous-estime souvent le temps qu'ils nécessitent.

## PHASE 3: MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

Lorsque le cahier des charges de l'évaluation est prêt et que vous avez conçu le processus de l'évaluation, il est temps de passer à l'évaluation proprement dite. Si vous avez prêté suffisamment d'attention à la conception, la mise en œuvre se fera beaucoup plus facilement. Les principales étapes du processus de mise en œuvre sont:

- la collecte des données;
- l'analyse des données;
- l'examen critique et l'établissement d'un rapport sur les résultats.

### 1. Collecte des données

En collectant les données, vous devrez réfléchir à la conception de votre(s) outil(s) de collecte de données, mais aussi:

- tester l'outil pour vous assurer qu'il est valable et qu'il vous donnera les résultats escomptés;
- former ceux qui recueilleront les données (enquêteurs, modérateurs de groupe);
- identifier et motiver vos répondants;
- organiser la logistique.

### 2. Analyse des données

En analysant les données, vous devrez tenir compte de deux approches: l'analyse quantitative et l'analyse qualitative. Étant donné la nature subjective d'une analyse qualitative, vous devrez réfléchir à la manière d'inclure les parties prenantes dans le processus pour donner plus de poids à votre analyse.

Les résultats des deux approches devront être vérifiés, ce qui peut se faire, par exemple, en comparant les données d'une méthode à celles d'une autre ou à celles d'enquêtes précédentes. Vous pourriez aussi discuter des résultats avec vos parties prenantes.

### 3. Examen critique et préparation d'un rapport sur les résultats

Dans votre plan de communication (phase 2), vous avez déjà déterminé les méthodes de communication/événements à organiser. Pour chaque événement, il est important de réfléchir aux points suivants:

- quelles questions et hypothèses tirées des résultats faut-il traiter;
- quel doit être le résultat de l'événement (par exemple, une décision ou déclaration conjointe, un conseil ou une liste de suggestions);
- qui seront les participants – quelles parties prenantes inclure, dans quels rôles;
- le contenu du programme;
- les questions logistiques à traiter.

### Points essentiels pendant la mise en œuvre de l'évaluation

- Effectuez un test préliminaire de vos méthodes. Les questions et les rapports sont souvent peu clairs et ambigus.
- Soyez souple: changez d'approche si celle-ci semble inadéquate, mais veillez à pouvoir comparer les résultats de différentes situations.
- Ne perdez pas de vue votre cahier des charges.
- Soyez conscient des préjugés.
- Soyez conscient des différentes conséquences des recommandations sur les différentes parties prenantes.
- Souciez-vous d'apprendre plutôt que de poser un jugement.
- Souciez-vous de l'action plutôt que des mots.

## PHASE 4: SUIVI DE L'ÉVALUATION

### 1. Formulation d'un plan d'action

Le plan d'action est la traduction des résultats en actions. Par conséquent, il nécessite un accord entre les principales parties prenantes; il doit aussi être gérable, c'est-à-dire que vous devez disposer de suffisamment de ressources financières, de compétences et de temps pour mener l'action. Les actions doivent être formulées sous forme d'activités spécifiques, menées dans un délai approprié, et quelqu'un doit être responsable de leur mise en œuvre.

### 2. Suivi de la mise en œuvre

Les actions découlant des évaluations sont censées améliorer réellement les performances du projet, produit ou service évalué. Pendant le suivi, il est important de vérifier:

- si l'action convenue a été mise en œuvre ou non;
- si l'action a été suivie du résultat escompté (une amélioration) ou non.

### 3. Gestion du changement

Tenter d'améliorer un projet, produit ou service implique un changement. Le changement signifie que les parties prenantes (certaines d'entre elles) devront peut-être adapter leur comportement. Voici des questions utiles pour vérifier dans quelle mesure les parties prenantes sont prêtes à évoluer:

- Sont-elles conscientes de la raison pour laquelle le changement est nécessaire?
- Ont-elles le désir de soutenir le changement et d'y participer?
- Ont-elles les connaissances nécessaires quant à la manière de changer?
- Ont-elles les aptitudes nécessaires à la mise en œuvre du changement?
- Y a-t-il un mécanisme permettant de renforcer le changement et de le maintenir en place?

# 7

## CONCLUSION

---

*« Cela paraît toujours impossible, jusqu'à ce que cela devienne réalité. »  
(Nelson Mandela)*

Dans le passé, de nombreux responsables et professionnels éprouvaient des difficultés à identifier des méthodes et des outils de S&E que les organisations pourraient utiliser de façon spécifique et avec succès dans leurs projets d'information. Le Toolkit a incontestablement contribué à combler cette lacune. Si vous êtes un facilitateur ou un exécutant, vous pouvez vous aussi contribuer à l'ensemble des connaissances en partageant vos expériences. Pour ce faire, vous pouvez rejoindre notre communauté du Smart Toolkit. Nous vous recommandons aussi de visiter notre site Internet <http://www.smarttoolkit.net/> pour plus d'informations sur le projet du Smart Toolkit et la manière de partager vos expériences. Le groupe Smart Toolkit sur LinkedIn vous offre en outre une plateforme où vous pouvez discuter de vos problèmes ou préoccupations spécifiques. Reportez-vous au point 'Plateformes et sites Internet utiles' pour trouver le lien, ou visitez notre site Internet.

Vous trouverez ci-dessous quelques points essentiels à garder à l'esprit lorsque vous effectuez une évaluation des projets, produits et services d'information.

### Trouvez votre propre méthode

Tous les chemins mènent à Rome. De même, il y a plusieurs façons de procéder à une évaluation. Dans ce document, nous vous avons proposé une méthode logique, présentée étape par étape. Les organisations et leurs projets, produits et services d'information tendent à être très différents. C'est pourquoi nous vous encourageons à utiliser l'approche qui convient le mieux à votre situation, à l'adapter à vos besoins et à éliminer ce qui vous semble ne pas convenir. Il est également utile de lire d'autres approches pour vous faire une idée de la manière dont vous pourriez mieux adapter votre propre évaluation.

### Prenez le temps nécessaire

« Vous ne trouverez jamais le temps de faire quelque chose. Si vous voulez du temps, vous devez le créer. » (Charles Bruxton).

Le S&E ne se fait pas tout seul: il exige du temps et de l'énergie. Cependant, élaborer un cadre de S&E et y impliquer le personnel contribueront à faire prendre conscience de l'importance du S&E pour le fonctionnement de l'organisation, et il sera alors plus facile de lui consacrer du temps et de l'énergie.

### Utilisez ce qui existe

Inutile de réinventer la roue. Vous effectuez probablement déjà l'une ou l'autre forme de S&E, que ce soit de façon formelle ou informelle. La plupart du temps, de précieuses informations sont déjà collectées et vos collègues partagent leurs expériences dans une certaine mesure. Tirez-en des leçons.

### Commencez modestement, avancez pas à pas

Ne soyez pas trop ambitieux au départ. Si vous avancez progressivement en impliquant vos collègues, vous pouvez vous attendre à obtenir leur appui et les résultats de vos projets, produits et services d'information seront meilleurs.

### Impliquez les parties prenantes et insistez sur l'apprentissage

Tout projet, produit ou service d'information est le résultat d'un effort commun de toutes les parties prenantes. Un véritable S&E est donc une activité d'apprentissage commune de ces parties prenantes. Organiser un S&E consiste à impliquer les parties prenantes et à faciliter l'apprentissage au sein de l'organisation, mais aussi entre les parties prenantes externes. Il s'agit d'un effort commun portant sur la manière d'améliorer des projets, produits et services d'information. Le but n'est pas de repérer les erreurs ni de sanctionner un coupable.

## SOURCES D'INFORMATION

### Références générales

CTA (2012) *Élaboration d'une stratégie de gestion de l'information et de la communication – Guide destiné aux organismes de développement agricole et rural. Guide du facilitateur*. CTA, Pays-Bas

CTA (2012) *Stratégie 2012-2016 du CTA concernant le suivi, l'évaluation et l'apprentissage organisationnel* (document interne), Unité d'apprentissage, de suivi et d'évaluation, Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-UE (CTA), Wageningen, Pays-Bas.

CTA, KIT, IICD (2009) *Smart Toolkit pour l'évaluation des projets, produits et services d'information* CTA/KIT/IICD, Pays-Bas

De Brun, C. (2005) *ABC of Knowledge Management*. <http://thiqaruni.org/medicine/13.pdf> (consulté le 5 juillet 2012)

OCDE(2001) *Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability*, OCDE, Paris, France, <http://www.oecd.org/dataoecd/10/29/2667326.pdf> (consulté le 13 juillet 2012)

Patton, M. Q. (2008) *Utilization Focused Evaluation*, 4ème éd., Sage Publications, Inc.

Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Doubleday. New York, USA.

### Plateformes et sites Internet utiles

Le groupe Smart Toolkit sur LinkedIn: [http://www.linkedin.com/groups?home=&gid=4095555&trk=anet\\_ug\\_hm](http://www.linkedin.com/groups?home=&gid=4095555&trk=anet_ug_hm)

Le site Internet du Smart Toolkit: <http://www.smarttoolkit.net/>

*Monitoring and Evaluation NEWS*: <http://mande.co.uk/>

Wageningen UR Centre for Development Innovation, Participatory Planning Monitoring and Evaluation: Managing for Impact portal: <http://www.managingforimpact.org/>

### Ressources recommandées

Bellamy, M. (2000) *Approaches to Impact Evaluation (assessment) in Agricultural Information Management: Selective Review of the Issues, the Relevant Literature and Some Illustrative Case Studies*. CTA, Wageningen, Pays-Bas.

CAD (2002) *Glossaire des principaux termes dans L'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. OCDE/DA, Paris, France

CAD-OCDE. (2001) *Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability*, OCDE, Paris, France. OECD Evaluation and Aid Effectiveness No. 5, 117pp

Caldwell, R. (2002) *Project Design Handbook*. CARE International, Atlanta, USA

CE (2005) *Evaluation of EU Activities: An Introduction*. CE, Bruxelles, Belgique.

CIDA (2000) *CIDA Evaluation Guide*. CIDA, Toronto, Canada

Correa, A.F., Ndiaye, D., Mchombu, K.J., Rodriguez, G.M., Rosenberg, D. et Yapa, N.U. (1997) *Rural Information Provision in Developing Countries*:

Measuring Performance and Impact. UNESCO, Paris, France

Engel, P.G.H. et Salomon, M.L. (1997) The Social Organization of Innovation: A Focus on Stakeholder Interaction. A RAAKS Resource Box. KIT/CTA/STOAS, Amsterdam, Pays-Bas

EuropeAid (2001) Gestion du cycle de projet. Commission européenne, Bruxelles, Belgique.

Herman, J., Morris, L. et Fitz-Gibbon, C. (1987) Evaluator's Handbook. Sage Publications, Newbury Park, CA, USA

Horton, D. *et al.* (2003) Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development

IFAD (2004) A Guide for Project M&E: Managing for Impact in Rural Development. IFAD, Rome, Italie

Kusek, J. et Rist, R. (2004) Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. BIRD, Washington, DC, USA, Banque mondiale

Mook, B. (2001) Evaluating Information: A Letter to a Project Manager. CTA, Wageningen, Pays-Bas.

Parker, S. (2000) Knowledge is like light – information is like water. Information Development 16 (4). Pages: 233–236

PNUD (2009) Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results, UNDP, New York, USA

Powell, M. (2003) Information Management for Development Organisations. Oxfam, Oxford, UK

Project Management Institute. (2000) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute, Pennsylvania, USA

Roche, C. (1999) Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change. Oxfam, Oxford, UK

Royal Institute of the Tropics/Banque mondiale (2000) Village Participation in Rural Development. The African Network on Participatory Approaches Manual. KIT/Banque mondiale, La Haye, Pays-Bas

Sayce, K. and Norrish, P. (2006) Perception and Practice: An Anthology of Impact Assessment Experiences. CTA, Wageningen, Pays-Bas

Schiefer, U. et Döbel, R. (2001) MAPA-PROJECT: A Practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation. Institute for Educational Policy/ Open Society Institute, USA

Senge, P. (1994) The Fifth Discipline. Random House, New York, USA

UNEP (2005) Project Manual: Formulation, Approval, Monitoring and Evaluation. UNEP, New York, USA

Westat, J.L. *et al.* (2002) The 2002 User Friendly Handbook for Project Evaluation. National Science Foundation, Virginia, USA

## 7 Conclusion

## Sigles et abréviations

ACP	Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
CSIR	Conseil de la Recherche Scientifique et Industrielle (Ghana)
CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-UE
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités et menaces (voir SWOT)
GC	Gestion des connaissances
GIC	Gestion de l'information et de la communication
GICC	Gestion de l'information, de la communication et des connaissances
IICD	Institut international pour la communication et le développement
INSTI	Institut d'Information scientifique et technologique (Ghana)
KIT	Royal Tropical Institute (Pays-Bas)
KNUST	Université des sciences et de la technologie Kwame Nkrumah
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONASA	Office National de Sécurité alimentaire (National Food Security Office) (Bénin)
ONG	Organisation non-gouvernementale
S&E	Suivi et évaluation
SMART	Specific, measurable, achievable, realistic, time-bound (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, réalisable dans un temps défini)
SPC	Secrétariat de la Communauté du Pacifique
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats (voir FFOM)
TIC	Technologie de l'information et de la communication
ToR	Termes de référence (Cahier des charges)
UE	Union européenne



Ce livre est publié suite au succès du *Smart Toolkit: des outils pour l'évaluation des projets, produits et services d'information* et constitue un guide condensé destiné aux responsables politiques et aux décideurs.

Il s'agit aussi d'un outil utile pour les gestionnaires de projets, produits et services d'information, ainsi que pour les professionnels du S&E. Il donne un bref aperçu du Smart Toolkit et constitue un guide de référence rapide pour les utilisateurs.

