LEÇONS APPRISES

Réalisé dans le cadre du projet « Apprendre et innover face aux crises », avec le soutien de :

SEPTEMBRE 2022

MARIE FAOU – GROUPE URD
MARION CHRANUSKI – CARTONG

L'AMÉLIORATION DU DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION D'UNE ORGANISATION DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

AUTEURES

Marie Faou – Chargée de recherche, évaluation et formation – Référente Qualité & redevabilité au Groupe URD
Marion Chranuski – Information Management Project Manager à CartONG

REMERCIEMENTS

Le Groupe URD remercie vivement l'ensemble des personnes et organisations impliquées lors des échanges. Nous souhaitons remercier tout particulièrement Anne Susset et Sabrina Cossais de Sidaction pour leur implication dans la mission d'accompagnement.

AVERTISSEMENTS

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles du Groupe URD et de CartONG et ne reflètent pas nécessairement celles des organisations qui ont contribué à ce travail.

Ce document souligne les leçons apprises pour l'amélioration d'un dispositif de suivi-évaluation, issue de la mission d'accompagnement auprès de Sidaction. Il n'a pas vocation à couvrir de manière exhaustive tous les enjeux que peut représenter la mise en œuvre d'un tel exercice au sein d'une organisation. En cela, il ne peut remplacer un accompagnement personnalisé, des tests et des formations, qui sont parties intégrantes de toute démarche d'amélioration.

POINT DE DÉPART

MISSION

Quelles sont les principales caractéristiques de cette mission d'accompagnement ? Quand a-t-elle été mise en œuvre et quelles en ont été les étapes principales ?

Présentation - Ce document de leçons apprises fait suite à une mission d'accompagnement menée par le Groupe URD et CartONG auprès de Sidaction pour l'amélioration de son dispositif de suivi-évaluation. Cette mission avait pour objectifs spécifiques :

1. Réaliser le diagnostic du dispositif de suivi-évaluation existant ;
2. Renforcer les compétences du personnel de Sidaction en matière de suivi-évaluation ;
3. Construire un dispositif de suivi-évaluation des actions de Sidaction.

Mise en œuvre – Cette mission a été réalisée entre juin 2021 et mai 2022, avec les principales étapes suivantes :

- Phase de démarrage – juin 2021- *cadrage de la mission d'accompagnement*
    - Rapport de démarrage
- Phase de diagnostic – juillet 2021 à septembre 2021 – *diagnostic du dispositif de suivi-évaluation existant dont identification des différents types de suivi de l'organisation, des processus et outils, des rôles et des responsabilités – sur la base de ce diagnostic, formulation d'un certain nombre de recommandations et identification des chantiers à réaliser pour la phase de co-construction*
    - Rapport de diagnostic
- Phase de co-construction du dispositif de suivi-évaluation – octobre 2021 à mai 2022 – *co-réalisation des chantiers identifiés pendant la phase de diagnostic pour développer le cadre global du dispositif de suivi-évaluation de Sidaction ;*
    - Cadre global du dispositif de suivi-évaluation
    - Cartographie du cadre global du dispositif

SIDACTION

Quels sont les facteurs qui ont contribué au lancement de cette mission ?[1]

Une réorganisation de l'organisation - Depuis le 1er juin 2020, Sidaction a opéré une réorganisation de ses services pour un fonctionnement par métier plutôt que par spécialité comme précédemment : les pôles Financement de la recherche et des associations, Recherche et qualité en santé, et Analyses et plaidoyer ont remplacé les services France, International et Recherche. L'objectif recherché était alors celui d'une plus grande transversalité des expertises de Sidaction pour une meilleure qualité de ses actions. La nécessité de disposer d'un système de suivi-évaluation unifié et cohérent intégrant les programmes de renforcement ainsi que de financement de projet, mais aussi les informations disponibles au niveau des partenaires est d'autant plus prégnante. Le système de suivi-évaluation devrait ainsi leur permettre de mesurer la performance de leurs cinq missions définies dans le cadre de la nouvelle stratégie (2020-2025).

Des missions précédentes de suivi-évaluation - Un premier diagnostic du système de suivi-évaluation a été réalisé en mars 2017 mais il ne concernait que le service des programmes internationaux. Un certain nombre d'outils et d'indicateurs avaient été revus et élaborés pour le suivi des activités du service, et pour le suivi des activités des associations partenaires. Pour autant, le constat initial du manque de partage de ces outils parmi les membres de l'équipe ainsi que le manque de mise en cohérence de ces outils au sein d'un système global et cohérent semblaient demeurer néanmoins.

[1] *Ces informations sont issues des termes de référence pour la mission d'accompagnement.*

Une opportunité de renforcement interne – Sidaction a démarré au 1er juin 2020 la mise en œuvre d'un programme co-financé par l'AFD et Expertise France dénommé TREMPLINS (Transferts, Recherche et Expertise Multipays pour lutter contre l'infection à VIH et les inégalités en Santé). D'une durée de quatre ans, ce programme prévoit des opportunités de renforcement pour Sidaction et pour ses partenaires sur différentes thématiques. L'un des objectifs de ce programme, dans le cadre de la structuration de Sidaction, est la révision de son système de suivi-évaluation.

OBJECTIFS

Ce document vise à partager les leçons apprises liées à l'accompagnement réalisé auprès de Sidaction. Il s'adresse à toutes personnes et/ou organisations de solidarité internationale cherchant à améliorer leur dispositif de suivi-évaluation.

Ces leçons apprises sont organisées autour des principales phases du processus d'amélioration d'un dispositif de suivi-évaluation :

1. Phase de démarrage
2. Phase de diagnostic
3. Phase d'amélioration du dispositif
4. Phase de déploiement

PHASE DE DÉMARRAGE

CADRAGE DE L'INITIATIVE

Recommandation : Le cadrage de l'initiative d'amélioration interne dès la phase de démarrage est clé pour s'assurer du bon déroulé de la suite du processus.

Le cadrage de l'initiative d'amélioration du dispositif de suivi-évaluation permet de **clarifier un certain nombre d'éléments**, dont :

- **L'approche et la méthodologie** qui sont adoptées pour la suite du processus ;
- **Le périmètre de l'initiative** – eg. dispositif de suivi-évaluation pour un projet/programme en particulier, un pôle de l'organisation ou l'organisation dans son intégralité ?
- **La période** au cours de laquelle l'initiative sera menée – date de début et date de fin ;
- **Le processus de décision et de validation de l'initiative** - quelles seront les personnes ou instances qui seront consultées pour une validation, sur quel(s) aspect(s)s et à quelle(s) étape(s) du processus de révision ? La clarification de ce processus permettra d'anticiper les étapes de validation et les éléments à valider, mais aussi d'éviter d'avoir à revenir en arrière par rapport à certaines étapes du processus.

Un certain nombre **d'éléments sont à prendre en considération** pour orienter le cadrage de l'initiative d'amélioration du dispositif de suivi-évaluation :

- ✓ **Les ressources financières et humaines disponibles** en interne pour mener cette initiative ; la question du temps disponible à dédier à cette initiative est également importante – d'un côté, il est nécessaire d'identifier dès la phase préliminaire si l'initiative d'amélioration interne doit être finalisée avant une certaine échéance ; de l'autre, il apparaît important d'évaluer le temps que l'organisation et ses salarié·e·s sont en capacité d'allouer à cette initiative interne ;
- ✓ La **temporalité par rapport à d'autres initiatives internes passées ou en cours** – dans le cadrage de

l'initiative et avant le lancement de celle-ci, il est important de considérer les chantiers qui sont en cours de réalisation – pour s'assurer de la disponibilité des personnes – ou qui viennent d'être finalisés, cela afin d'éviter une « sur-sollicitation » des mêmes personnes sur un temps court ainsi qu'une certaine « fatigue au changement ».

- ✓ **Les besoins identifiés et les attentes exprimées** vis-à-vis de cette initiative - au-delà des ressources, il est également important de clarifier, dès le cadrage de l'initiative, les besoins, les attentes et les changements attendus des principales parties prenantes vis-à-vis de celle-ci. Cela permettra d'orienter la suite du processus par rapport à ces besoins et attentes, et de s'assurer que l'initiative va dans la direction souhaitée. Cette clarification est d'ailleurs particulièrement importante avec la Direction qui sera très probablement amenée à valider les résultats de l'initiative.

Afin de clarifier les besoins et les attentes, il est possible d'envisager de **mener plusieurs entretiens préliminaires** avec les parties prenantes clés de cette initiative ainsi que d'effectuer une première revue de la documentation disponible sur le sujet.

Parmi les besoins et les attentes, il apparaît important de clarifier **le type de livrable** attendu de l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation. Cela est d'autant plus important pour ce type d'initiative du fait qu'un dispositif de suivi-évaluation peut être formalisé de différentes façons.

> Focus sur le dispositif de suivi-évaluation
> Un dispositif de suivi-évaluation peut être considéré comme un ensemble d'outils et de processus, reposant sur un certain nombre de rôles et responsabilités, qui contribuent au suivi-évaluation d'une organisation. Ce dispositif peut prendre la forme d'un rapport qui détaillera les différents types de suivi de l'organisation ainsi que les processus et les outils correspondant au niveau de chaque type de suivi, comme cela a été le cas dans le cadre de l'accompagnement de Sidaction. Ce dispositif peut aussi être illustré à travers un schéma et une cartographie des différents types de suivi, des processus et des outils liés – cela permet de représenter de manière visuelle le dispositif dans son intégralité en favorisant une vision globale, ainsi qu'une compréhension et une appropriation par l'équipe.

Bien que le type de livrable attendu soit défini au moment de la phase de démarrage, il peut être **amené à évoluer lors de la mise en œuvre de l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation et plus particulièrement suite à l'analyse de situation.** Si cette évolution est importante, il pourra s'avérer pertinent de réévaluer les ressources allouées à l'initiative pour s'assurer de la faisabilité, ainsi que de communiquer cette évolution aux salarié·e·s pour cadrer leurs attentes.

Lors de la phase de démarrage, il peut également être envisagé de **réaliser des formations avec les membres de l'organisation qui seront impliqués dans l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation**. Ces formations peuvent reprendre des éléments assez basiques sur le suivi-évaluation et/ou la gestion de l'information, puis aller plus en profondeur sur certains aspects en fonction des besoins qui émergeront tout au long du processus. Une ou plusieurs formations dès la phase de démarrage peuvent être une opportunité pour susciter l'intérêt des membres de l'organisation sur l'initiative en cours, mais également pour se l'approprier et que certaines suggestions viennent ensuite directement d'eux/elles.

La phase de démarrage peut conduire au développement d'un rapport de démarrage qui reprendra les éléments suivants :

- ✓ **Contexte -** Situation au niveau de l'organisation et évolutions, facteurs qui ont conduit à lancer cette

initiative d'amélioration du dispositif de suivi-évaluation ;

- ✓ **Besoins identifiés** – Besoins identifiés au sein de l'organisation vis-à-vis de l'initiative ;
- ✓ **Attentes** – À la fois en termes de modalités de mise en œuvre (processus) et de résultats ;
- ✓ **Périmètre** – Clarification du périmètre de l'initiative, des objectifs, des livrables attendus et du calendrier de mise en œuvre ;
- ✓ **Approche méthodologique –** Présentation du cadre d'analyse, des principes de mise en œuvre et des ressources clés qui seront impliquées dans l'initiative

DÉFINITION DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS

Recommandation : **Les personnes à impliquer dans l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation ainsi que leurs rôles et responsabilités doivent être identifiés et définis lors de la phase de démarrage afin de s'assurer de l'inclusivité de l'initiative et de renforcer sa légitimité et son appropriation.**

Au-delà du processus lui-même, il apparaît également important de **définir quelles seront les personnes au sein de l'organisation qui seront impliquées dans l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation**. Il s'agira notamment de clarifier qui sera impliqué, sur quel(s) aspect(s) et à quel(s) moment(s) de l'initiative. En effet, il est possible d'envisager que chaque personne ne soit pas impliquée de la même manière tout au long du processus ; l'implication peut alors varier en fonction de la pertinence et du profil des personnes concernées.

Plusieurs éléments doivent être pris en considération pour **sélectionner les personnes à impliquer dans l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation :**

- ✓ **La représentativité des parties prenantes** : il est important que les différents groupes de parties prenantes à l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation soient impliquées dans le développement et la mise en œuvre de l'initiative. Cela contribuera à renforcer sa légitimité et son appropriation. En fonction du périmètre identifié pour l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation, cette représentativité peut reposer sur une approche transversale, horizontale (entre les différents pôles et services de l'organisation) et verticale (direction > siège > terrain).
- ✓ **La disponibilité des personnes** qui seront impliquées : l'implication dans le processus d'amélioration du dispositif de suivi-évaluation nécessite un certain niveau d'investissement, que ce soit pour participer aux réunions, faire des retours sur certains éléments, ou encore mener certains chantiers – il est donc nécessaire de s'assurer d'un certain niveau de disponibilité des personnes qui seront impliquées.
- ✓ **Le profil des personnes :** pour un sujet tel que le suivi-évaluation, il peut apparaître pertinent d'impliquer particulièrement (mais pas seulement) des personnes qui ont déjà une certaine expertise sur le sujet. Si les personnes clés à impliquer n'ont pas forcément cette expertise, il pourra être pertinent de les former au début de l'initiative afin qu'elles soient en capacité de s'impliquer de manière pertinente dans le processus, d'en comprendre les enjeux et de se sentir légitimes.

Il est possible d'envisager **différents niveaux d'implication**, en fonction de la culture et de la structuration de l'organisation :

- ○ **Une ou deux personnes référentes** qui porteront l'initiative d'amélioration du dispositif de suivi-évaluation en interne - elles assureront notamment un suivi global de l'avancée de l'initiative, pourront faire le lien avec les différent(e)s départements/personnes concerné(e)s par celle-ci, et porteront la dynamique en interne sur le sujet.

À noter que les personnes désignées référentes doivent avoir la légitimité nécessaire et suffisamment de temps

disponible pour faciliter leurs actions. Il est également préférable que ces personnes aient un certain niveau de connaissance et de pratique du suivi-évaluation afin de faciliter les échanges et l'implication.

- Des personnes relais - une ou deux personnes identifiées au niveau de chaque pôle ou département de l'organisation qui feront le relais auprès de leur propre pôle/département pour partager des informations sur l'initiative en cours, et qui se réuniront pour échanger de manière collective sur certains sujets ;
- Un comité de pilotage (COPIL) pouvant regrouper les directeur·rice·s de chaque pôle/département de l'organisation – ce comité est alors impliqué dans les temps forts de l'initiative et constitue un niveau d'arbitrage, de prise de décision et de validation.

PHASE DE DIAGNOSTIC

ANALYSE DE SITUATION

Recommandation : L'analyse de situation doit être appréhendée comme une étape essentielle de l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation, le temps et les ressources nécessaires ne doivent pas être sous-estimés.

Une analyse de situation est indispensable dans toute démarche d'amélioration interne. Il est en effet nécessaire d'avoir un état des lieux de la situation actuelle vis-à-vis du sujet que l'on souhaite améliorer afin de pouvoir identifier avec précision les changements qui devront être apportés et de quelle manière.
Dans une démarche d'amélioration d'un dispositif de suivi-évaluation, cet état des lieux peut être l'occasion d'identifier et de clarifier les différents types de suivi existants au sein de l'organisation, les processus et les outils utilisés pour chacun, ainsi que les rôles et responsabilités sur lesquels ils reposent.
En termes de temporalité, cette analyse de situation doit au moins durer quelques semaines – le temps du cadrage, de la collecte de données et de leur analyse, mais ne doit pas être trop longue non plus. Le risque serait qu'il reste trop peu de temps pour la mise en œuvre et le déploiement de l'amélioration interne, et que les ressources financières et humaines aient déjà été en grande partie utilisées.

Cette analyse de situation devrait également permettre de répondre aux objectifs suivants :

- Clarifier la situation actuelle en termes de suivi-évaluation au sein de l'organisation – d'un point de vue interne, cela peut constituer une opportunité pour (re)développer une vision commune autour de ce que constitue le suivi-évaluation au sein de l'organisation – notamment dans le cas d'une organisation qui n'a pas de document de cadrage ou de politique institutionnelle sur le suivi-évaluation ;
- Formuler des recommandations, identifier les pistes d'amélioration ainsi que les chantiers à mener pour l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation;
- Mettre en évidence des aspects qui n'avaient pas été identifiés précédemment et réorienter la suite du processus en fonction ;
- Souligner des spécificités en fonction des profils de poste et des services de l'organisation vis-à-vis du suivi-évaluation.

Quelle méthodologie adoptée pour l'analyse de situation ?

L'approche méthodologique qui sera adoptée pour l'analyse de situation dépendra de la culture de l'organisation ainsi que des ressources financières et humaines disponibles pour mener celle-ci. Une analyse de situation repose généralement sur deux principaux piliers :

- Une phase de consultation ;

- Une revue et analyse de la documentation pertinente sur le suivi-évaluation.

PHASE DE CONSULTATION

Recommandation : La consultation menée dans le cadre de l'analyse de situation doit être la plus inclusive et transversale possible à travers l'implication de différents groupes et niveaux de parties prenantes.

Une consultation transversale et inclusive

Le périmètre de la consultation dépendra du périmètre de l'initiative d'amélioration du dispositif de suivi-évaluation, tel que défini au moment de la phase de démarrage. Dans cette optique, si le dispositif de suivi-évaluation à améliorer ne concerne qu'un programme, il ne sera pas forcément nécessaire de consulter l'ensemble de l'organisation à ce sujet. A contrario, si le périmètre est celui de l'organisation, la consultation se devra d'inclure les principaux groupes de parties prenantes au sein de l'organisation.

Dans tous les cas, le processus de consultation devra être le plus transversal et inclusif possible afin de 1) recueillir différentes perspectives sur le sujet et d'obtenir une vision macro de la situation, 2) contribuer à la légitimité et à l'appropriation du processus.

En matière de suivi-évaluation, il est courant de n'inclure dans les consultations que les profils SERA (suivi, évaluation, redevabilité, apprentissage) au sein d'une organisation ainsi que les profils opérationnels. Pour autant, il est également important d'inclure des profils impliqués de manière indirecte dans le suivi-évaluation d'un projet ou d'une organisation, dont :

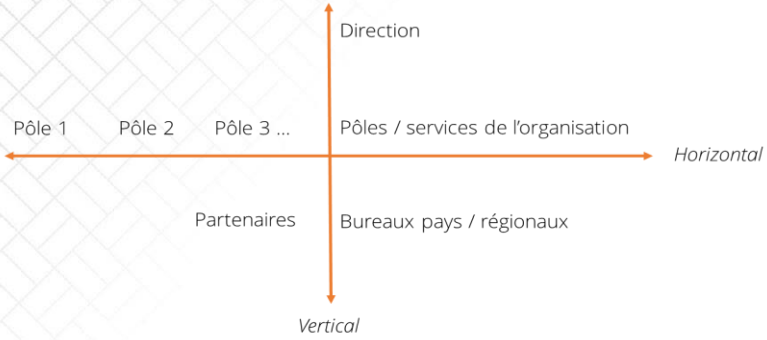
- Les services communication et collectes de fonds qui peuvent être amenés à utiliser les données produites dans le cadre du suivi-évaluation pour des campagnes de communication et/ou de collecte de fonds ;
- Les services administratifs qui peuvent suivre et collecter un certain nombre d'informations liées à la mise en œuvre des activités afin de répondre à des enjeux contractuels et financiers ;
- La Direction doit également être incluse dans cette consultation afin de recueillir ses perspectives sur les enjeux stratégiques du suivi-évaluation pour l'organisation.

Il peut également être intéressant d'interroger une autre organisation présentant des similarités de fonctionnement et ayant récemment mis en œuvre des initiatives de suivi-évaluation afin d'échanger sur les leçons apprises et de potentielles bonnes pratiques identifiées.

En fonction du périmètre de l'initiative et de la consultation, et quand le temps et les ressources le permettent, il est également important d'inclure les partenaires de l'organisation dans cette phase de consultation – ils peuvent être directement impactés par le système de suivi-évaluation mis en place par l'organisation et donc avoir des visions et pistes d'amélioration différentes et complémentaires par rapport à celles formulées par l'organisation.

Les niveaux de consultation

Pour être transversale, la consultation des parties prenantes doit se faire à différents niveaux au sein de l'organisation, en adoptant une approche à la fois verticale et horizontale, telle qu'illustrée dans le schéma ci-dessous :



Différentes modalités de consultation :

Les types de modalités de consultation qu'il est possible d'envisager sont :

- Un **questionnaire en ligne** – pour une consultation d'un groupe de personnes assez large afin d'identifier des premières tendances ;
- Des **entretiens individuels** – pour échanger avec certains profils spécifiques sur des éléments d'analyse en particulier ;
- Des **ateliers collectifs** – pour échanger de manière collective avec certains groupes de parties prenantes dans le but d'identifier des tendances spécifiques (ou non) à certains profils.

À noter qu'il est possible d'envisager deux modalités de consultation pour un même profil en fonction de la temporalité de la consultation – eg. interroger les partenaires de l'organisation via un questionnaire en ligne pour inclure une plus grande diversité d'acteurs et effectuer des entretiens individuels avec certains d'entre eux pour aller un peu plus en détails sur certains sujets.

PHASE D'AMÉLIORATION DU DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION

ÉTAT DES LIEUX

Recommandation : **Suite à l'analyse de situation, il est important de ne pas se plonger directement dans la mise en œuvre et de réaliser plutôt un état des lieux, de manière claire et collective, des différents chantiers identifiés.**

L'état des lieux des chantiers identifiés suite à l'analyse de situation devrait permettre de répondre à plusieurs enjeux :

- **S'accorder sur la suite du processus** et les chantiers à prendre en compte, ou non, pour l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation ;
- Identifier les **chantiers prioritaires** par rapport à d'autres, et si certains doivent être réalisés avant une date limite, qu'elle soit interne ou externe – il est important que la prise de décision sur les chantiers à réaliser et leur priorisation pour la suite du processus soit effectuée de manière collective au sein de l'organisation et avec l'implication de la Direction ;
- Établir un **certain ordre dans la réalisation des chantiers**, et identifier ceux qu'il est nécessaire de réaliser avant de pouvoir en réaliser d'autres – sachant que tous les chantiers ne seront pas forcément menés les uns après les autres, mais que certains pourront également être menés de manière parallèle ;
- **Apporter une dimension temporelle** à la réalisation de chaque chantier – il peut s'avérer difficile d'attribuer des dates précises à chaque chantier mais il apparaît important d'identifier ceux qui seront réalisés sur les court, moyen et long termes.

Cet état des lieux des chantiers à réaliser peut prendre la forme d'un plan d'action reprenant chaque chantier, sa temporalité de mise en œuvre ainsi que la personne en « lead » pour sa réalisation. **Il est en effet recommandé d'identifier une personne « chef de file » pour la réalisation de chaque chantier** – afin d'assurer une certaine dynamique, ainsi que la coordination et le suivi sur la réalisation du chantier, même si cela n'empêche pas que ce chantier soit réalisé par plusieurs personnes. Cela peut également être l'occasion de s'assurer d'un certain niveau de répartition des chantiers entre les différentes parties prenantes, et qu'une personne ne concentre pas un nombre trop important de chantiers, ce qui rendrait leur opérationnalisation compliquée. Le choix de la personne en lead sur chaque chantier peut se faire en fonction de l'intérêt de la personne et de sa proximité avec le sujet concerné, sachant que les enjeux de disponibilité et de légitimité sont aussi à prendre en considération à ce niveau.

Il est également possible de **détailler pour chaque chantier les actions nécessaires pour la réalisation de celui-ci** et ce, de manière assez succincte. Cela devrait permettre de s'assurer que différents éléments ont été pris en compte pour la réalisation de ce chantier et d'estimer plus précisément les ressources et le temps nécessaires à la réalisation de chaque chantier. Il est enfin recommandé de détailler davantage les actions nécessaires à la réalisation du chantier au moment du démarrage de celui-ci afin de permettre un certain niveau d'agilité et d'ajuster, si besoin, les actions aux ressources disponibles à ce moment-là.

ÉLÉMENTS CLÉS À CONSIDÉRER

Un dispositif de suivi-évaluation efficace repose sur **plusieurs éléments clés**[2] qui sont à prendre en considération pour son amélioration :

- **Des équipes sensibilisées, formées et engagées** :

Le sujet de la qualité concerne tous les individus d'une organisation. Il est par essence trans-sectoriel et renvoie à différents niveaux hiérarchiques. Il en est de même pour un dispositif de suivi-évaluation qui interpelle les différents métiers d'une institution (les différents secteurs techniques mais aussi les fonctions supports telles que la gestion administrative et financière, la communication, etc.) à ses différents niveaux (siège et terrain, niveaux politique et stratégique, ainsi que niveau opérationnel).
Afin d'éviter que le suivi-évaluation ne soit qu'une affaire de « spécialistes » au sein d'une organisation, la communication et la formation sont indispensables lors des phases préliminaires (et suivantes en fonction des besoins) du processus d'amélioration du dispositif de suivi-évaluation. Ces deux éléments doivent également permettre que les parties prenantes de l'organisation soient sensibilisées et engagées sur les enjeux de suivi-évaluation.

- **Une transversalité au sein de l'organisation :**

Beaucoup d'organisations de solidarité reposent sur un fonctionnement « en silos » qui peut impacter négativement le développement d'initiatives d'amélioration internes comme l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation. Afin qu'une telle initiative soient la plus cohérente possible, il est indispensable qu'elle soit développée de façon transversale à travers l'inclusion des différents groupes de parties prenantes de l'organisation. Cette inclusivité et cette transversalité permettent également de renforcer la légitimité et l'appropriation interne de l'initiative.

- **Des processus clés identifiés et cartographiés :**

[2] *Piliers issus et adaptés du document « Guide pour l'adoption d'un système de management qualité - Comment garantir et prouver la qualité d'une organisation de solidarité ? », Groupe URD, Michael Carrier, 2019.*

Bien que de nombreuses procédures soient généralement en place au sein d'une organisation, des processus formalisés sont souvent absents pour définir les plus-values attendues de chaque activité clé. La formalisation de ces processus peut permettre de supprimer les cloisons qui peuvent exister entre les services et ainsi d'améliorer la circulation de l'information.

Il est possible d'identifier trois principales familles de processus :

- Processus opérationnels : Ce sont les processus de réalisation des produits et des services. Ils constituent le cœur de métier de l'organisation et correspondent aux activités qui contribuent directement à fournir ce que les parties prenantes attendent.
- Processus supports : Le résultat de ces processus ne touche pas directement le destinataire final mais il contribue à la bonne marche des autres processus de l'organisation.
- Processus de pilotage : Ils correspondent aux processus de management de l'organisation et apportent des orientations, une stratégie, une dynamique d'amélioration et des règles. Ils apportent ainsi une cohérence d'ensemble et sont sous la responsabilité directe de la direction.

Un dispositif de suivi-évaluation au sein d'une organisation repose sur ces trois types de processus. Ces derniers doivent donc être pris en compte, voire formalisés et/ou améliorés dans l'initiative d'amélioration de ce dispositif. Il peut également sembler utile de cartographier ces processus afin d'en avoir une vision claire et globale, mais aussi commune au sein de l'organisation.

➢ Un pilotage efficace du dispositif de suivi-évaluation :

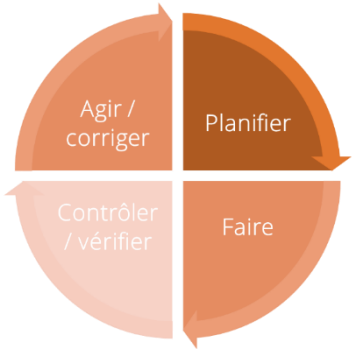
Un élément clé d'un dispositif de suivi-évaluation repose sur son pilotage afin de s'assurer de sa fonctionnalité et de son efficacité. Ce pilotage est également important dans une démarche d'amélioration continue afin de pouvoir identifier les éléments à corriger ou à améliorer [voir la partie « *Déploiement du dispositif* »].
Le pilotage efficace repose sur l'identification d'un certain nombre de rôles et responsabilités. Il peut être effectué par les mêmes organes qui avaient contribué au processus d'amélioration du dispositif, c'est-à-dire les personnes référentes, les personnes relais et/ou le COPIL.

➢ Une description claire du dispositif de suivi-évaluation :

La description claire du dispositif de suivi-évaluation est essentielle, et ce à deux niveaux :

- *En interne :* une description claire et accessible permet d'assurer une vision et une compréhension communes du dispositif de suivi-évaluation au sein de l'organisation, ainsi qu'un certain niveau d'homogénéité de compréhension et de pratiques ;
- *En externe :* Cette description est également utile en termes de communication externe, que cela soit auprès des bailleurs de fonds et/ou des partenaires de l'organisation – elle permet de traduire l'engagement de l'organisation sur les enjeux qualité et de décrire ce que fait l'organisation pour garantir la qualité de ses actions ;

DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF AMÉLIORÉ



Recommandation : Le déploiement d'un dispositif de suivi-évaluation – amélioré ou non - ne doit pas être perçu comme un processus figé et linéaire mais comme un processus d'amélioration continue fait d'apprentissage et d'ajustements.

Le déploiement du dispositif de suivi-évaluation consiste principalement en la mise en œuvre des chantiers identifiés à l'issue de l'état des lieux. Loin d'être figé et linéaire, ce déploiement repose sur un processus d'amélioration continue qui se partage en quatre actions principales :

- Planifier – fixer des objectifs et constituer des plans d'action pour les atteindre ;
- Faire – mettre en œuvre les plans / faire ce que qui était planifié ;
- Vérifier / contrôler – suivre, mesurer vos avancées par rapport aux objectifs fixés ;
- Corriger et communiquer / agir ou réagir – corrigez et améliorez vos plans et les modalités de leur mise en œuvre – corrigez vos erreurs et tirez-en un apprentissage pour améliorer vos plans et actions de manière continue.

Même sur la durée, un dispositif de suivi-évaluation doit rester quelque chose de vivant, qui continue d'évoluer en fonction des besoins de l'organisation et des tendances externes du secteur. D'où l'importance d'avoir un pilotage efficace du dispositif du suivi-évaluation et une gouvernance claire de ce dernier, afin que les échecs et les bonnes pratiques soient identifiés et communiqués de manière continue dans un processus d'apprentissage et d'amélioration qui l'est tout autant.

Siège du Groupe URD
La Fontaine des Marins
26170 Plaisians – France
Tel : +33 (0)4 75 28 29 35

urd@urd.org

www.urd.org

SUIVEZ-NOUS SUR