

Plan et indicateurs SEA - suivi, évaluation et apprentissage

Ce document est une présentation générale des orientations de la Fondation Internet Society concernant les éléments d'un Plan SEA (suivi, évaluation et apprentissage), y compris ses indicateurs. Il aborde les éléments à prendre en compte en priorité lors de la création d'une candidature pour un financement. Il ne vous sera pas forcément demandé de fournir directement un Plan SEA ou ses indicateurs lorsque vous soumettez votre candidature.



Internet Society
Foundation



Néanmoins, au moment de la soumission, vous devez pouvoir décrire brièvement le processus et l'approche que vous envisagez pour effectuer la collecte, l'analyse et le partage des données. La planification de ces détails vous permettra de mesurer la progression des objectifs du projet, de recueillir des preuves relatives au changement auquel votre projet contribue, et de déterminer quelles solutions sont ou non efficaces.

Pour la conception de votre Plan SEA, nous vous conseillons de consulter le [**modèle de Plan SEA de la Fondation Internet Society**](#). Les organisations n'ont pas l'obligation de soumettre ce fichier en même temps que leur candidature. Cependant, l'utilisation de ce modèle peut vous aider à planifier votre processus et vos indicateurs SEA. Il vous permet de synthétiser plus facilement ces informations dans votre candidature et de garantir que tous les coûts associés sont intégrés à votre budget.

Indicateurs

Les indicateurs permettent de mesurer si un changement se produit. Un indicateur est une variable, c'est-à-dire un élément qui se modifie avec le temps. Cette variable est mesurable, définie avant le lancement des activités du projet et conçue pour tenir compte des changements liés à une activité. Il signale que la mise en œuvre d'un projet progresse ou que des résultats ont été obtenus.

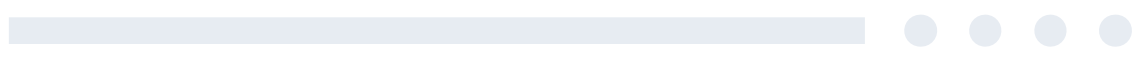
Par exemple :

- ▶ Un projet a pour objectif d'améliorer les pratiques de sécurité numérique des gérants d'une petite entreprise. Il peut comptabiliser le nombre de gérants qui participent à une formation afin de garantir que le nombre de formations dispensées est suffisant.
- ▶ Le projet peut aussi créer un indicateur permettant de vérifier que les gérants mettent ensuite en pratique les enseignements de la formation. Cet indicateur effectuera dans ce cas le suivi du pourcentage de personnes formées mettant en œuvre un nouveau comportement de sécurité en ligne : par exemple, une authentification à deux facteurs de leurs comptes dans les 30 jours suivant la formation.
- ▶ La phase suivante consiste à enrichir les indicateurs en y ajoutant des informations supplémentaires afin d'obtenir une vision plus complète des résultats du projet. Le rapport final du projet peut ainsi inclure des descriptions supplémentaires montrant les différents changements observés dans les pratiques quotidiennes en ligne des participants depuis leur formation.

Conseils pour la conception des indicateurs

Les indicateurs doivent être clairs, spécifiques, pertinents pour les résultats et mesurables de manière réaliste. Lorsque vous créez des indicateurs, réfléchissez aux aspects que vous souhaitez mesurer, ainsi qu'aux méthodes à utiliser pour collecter l'information. Réfléchissez aux méthodes et aux outils de collecte des données les mieux adaptés à votre public cible et aux activités du projet. Selon votre contexte, vous pouvez choisir des enquêtes en ligne ou sur support papier, des formulaires d'inscription en ligne ou des feuilles de présence, des entretiens, des observations, des discussions de groupe sur un thème spécifique, et ainsi de suite. La mise en œuvre et le reporting seront beaucoup plus faciles si vous sélectionnez très tôt des méthodes réalistes de collecte des données. De même, lors de la création de vos indicateurs, il est important de bien déterminer votre point de départ (c'est-à-dire votre base de référence) et de fixer des objectifs réalistes.

Il est en outre nécessaire de trouver un juste équilibre lorsque vous choisissez le nombre des indicateurs. Si vous n'utilisez qu'un ou deux indicateurs, ils ne permettront pas de rendre compte intégralement des résultats du projet. En revanche, un trop grand nombre d'indicateurs peut s'avérer difficile à gérer pour l'équipe et nécessiter davantage de ressources que prévu.



Un nombre bien équilibré d'indicateurs englobe tous les résultats les plus importants de votre projet, tout en mesurant chaque changement essentiel à l'aide d'un indicateur unique facile à collecter.

Types d'indicateurs

Dans de nombreux cas, la Fondation demande aux bénéficiaires d'établir leur rapport en s'appuyant sur un ensemble d'indicateurs standard. Ces indicateurs obligatoires garantissent un suivi cohérent des indicateurs similaires dans tous les projets et aident la Fondation à comprendre l'impact global. Toutefois, ils ne captent pas forcément tous les aspects importants liés aux résultats d'un projet. Nous encourageons donc les organisations à suivre des indicateurs supplémentaires correspondant aux objectifs spécifiques du projet et à les inclure dans leur candidature, et de même, ultérieurement dans leur compte-rendu descriptif. L'incorporation d'indicateurs personnalisés et spécifiques à votre projet est utile pour communiquer de manière globale sur les réalisations, mais aussi pour s'adapter et apprendre en continu.

Lorsque vous choisissez les indicateurs de votre projet, la Fondation recommande d'inclure des indicateurs mesurant les réalisations, mais aussi d'autres indicateurs mesurant les résultats.

- ▶ **Les indicateurs** de réalisation mesurent ce que le projet apporte dans l'immédiat grâce à ses activités : par exemple, le nombre d'ateliers organisés, le nombre de participants ayant assisté à une formation, le nombre d'établissements scolaires prenant part au projet, ou le pourcentage de formations dispensées, le tout calculé en fonction d'un ensemble de normes de qualité prédéfinies.
- ▶ **Les indicateurs de résultats** mesurent le changement qui se produit suite à ces activités : par exemple, le nombre de participants à la formation qui ont clairement acquis de nouvelles connaissances, le pourcentage de participants qui adoptent des pratiques en ligne plus sécurisées, le nombre d'enseignants qui peuvent accéder à Internet grâce au projet et qui l'utilisent activement pour faire cours, ou des exemples de changements introduits dans les politiques gouvernementales.

Les projets peuvent contrôler assez strictement les résultats des indicateurs de réalisation. En revanche, les indicateurs de résultats mesurent des changements qui ne relèvent en général pas du contrôle direct du projet. La collecte des données relatives aux indicateurs de résultat exige généralement de faire un suivi auprès des participants, des communautés ou des parties prenantes une fois l'activité terminée.



Suivi

Le suivi désigne la collecte régulière d'informations et de résultats relatifs à une activité, un événement ou une formation spécifique. Ces données permettent de mesurer la progression par rapport aux objectifs que vous définissez et de déterminer si elle correspond aux prévisions. Le suivi indique si votre projet est à même d'atteindre ses cibles et son objectif global. Il vous aide à repérer les tendances et les motifs au fur et à mesure qu'ils apparaissent afin de vous permettre de réagir avant la fin du projet.

Évaluation

L'évaluation est une initiative qui consiste à collecter et analyser systématiquement les informations concernant un projet. Son rôle est souvent d'estimer son impact global ou son efficacité, en mettant en avant les différences constatées avant et après le projet.

Le type, l'ampleur, la portée, la rigueur et la formalité des évaluations peuvent varier considérablement. Les évaluations formelles qui visent un niveau d'objectivité élevée de leur analyse sont en général dirigées par un évaluateur ou un consultant externe, ou une société d'évaluation. Les organisations peuvent cependant choisir d'effectuer elles-mêmes les évaluations, qui jouent alors le rôle d'un exercice d'apprentissage.

Pourquoi effectuer une évaluation ?

Une évaluation peut avoir de nombreuses finalités. La Fondation encourage les bénéficiaires à réaliser des activités d'évaluation utiles pour l'apprentissage et la prise de décision. Leur rôle est d'aider les personnels à comprendre les solutions qui ont bien fonctionné, ainsi que celles qui n'ont pas eu les effets escomptés, et à déterminer comment renforcer les initiatives futures. Les évaluations sont l'occasion de faire une pause et d'examiner vos données de façon systématique et générale pour déterminer comment les enseignements retirés peuvent éclairer les travaux ultérieurs. Les modèles de rapport final proposés par la Fondation sont conçus pour consigner ce type d'analyse et de réflexion. Pour ce faire, ils posent des questions sur les enseignements tirés, proposent des occasions de partager des cas, et/ou formulent d'autres questions qui vous aident à étudier rétrospectivement le projet et à communiquer sur son déroulement.

Conseils pour la planification d'une évaluation

Le degré de changement qui peut être mesuré grâce à une évaluation dépend de la portée, de la durée et des ressources du projet. Les petits projets ou les projets à court terme sont souvent mieux placés pour évaluer les résultats précoces ou les signaux de changement. En revanche, la mesure de changements à long terme, tels que les conséquences sociétales à grande échelle ou les effets d'une politique, exige en général des échéances plus longues, des budgets plus importants et des stratégies d'évaluation plus intensives.

Toutes les évaluations doivent faire appel à de multiples sources de données, telles que les données de suivi, le retour d'informations des participants, les entretiens, les enquêtes, et les autres preuves collectées au cours de la mise en œuvre ou par le biais d'activités de suivi programmées spécialement dans le cadre de l'évaluation. Les évaluations solides font appel à une combinaison de données quantitatives (par exemple, les résultats d'enquêtes numériques ou des statistiques de participation) et de données qualitatives (par exemple, des cas partagés lors d'entretiens, des observations, des avis par écrit). Les deux fournissent des preuves précieuses lorsque les données sont pertinentes et de haute qualité.

Types d'évaluations

L'évaluation peut intervenir à différentes étapes d'un projet et avoir plusieurs sujets principaux différents. Les évaluations finales ou les réflexions en fin de projet se produisent au cours des derniers mois du projet et tendent à étudier les résultats du projet, son efficacité et les enseignements retirés. Les évaluations intermédiaires et les évaluations de processus interviennent plus tôt au cours du projet. Elles privilégient l'étude des tous premiers résultats, les enseignements retirés, la fluidité du déroulement du projet et les ajustements éventuels à apporter.

Certaines évaluations tentent de démontrer l'impact à long terme ou essaient de prouver qu'un changement est imputable au projet, c'est-à-dire qu'il s'est produit uniquement parce que le projet a eu lieu. Ces évaluations nécessitent des conceptions et des méthodes rigoureuses, par exemple l'utilisation de groupes de comparaison. Elles exigent également des ressources importantes. En revanche, les évaluations effectuées dans le cadre d'un financement standard de la Fondation ont en général d'autres priorités : comprendre les résultats obtenus durant le projet, identifier les premiers signaux d'un changement potentiel à long terme, estimer la contribution. Ce dernier point consiste à déterminer s'il est plausible que le projet ait contribué à déclencher les changements observés, et à fournir les preuves à l'appui de cette conclusion. En combinant les données de suivi, le retour d'information des participants, les exemples de changements, les enquêtes de suivi et/ou les entretiens, ainsi que d'autres sources de preuves, les organisations peuvent constituer un argumentaire crédible prouvant que leur travail a contribué à l'obtention de résultats positifs.

Nous ferons ici une remarque sur le terme « impact » : il est utilisé de différentes manières selon les organisations et les secteurs. Dans le contexte des évaluations, les « évaluations d'impact » mesurent scientifiquement l'effet causal pouvant être attribué précisément à un projet. Ces évaluations sont plus intensives et moins courantes. Elles exigent en général des ressources supplémentaires et une expertise plus pointue.

Apprentissage

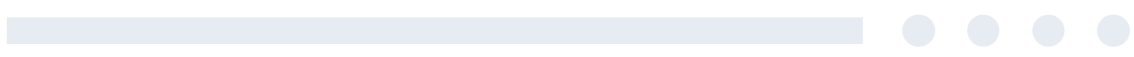
L'apprentissage est le processus qui consiste à tirer parti des informations acquises grâce au suivi, à l'évaluation et à la mise en œuvre globale pour éclairer vos projets actuels et futurs. L'apprentissage permet de tester les hypothèses, de comprendre les solutions qui sont efficaces, pour qui et dans quelles conditions, et d'identifier les aspects du projet ou de votre approche qui ne donnent pas les résultats escomptés et qui ont besoin d'être ajustés.

Pour structurer l'apprentissage dans le cadre de votre projet, une bonne pratique consiste à définir en début de projet plusieurs questions d'apprentissage auxquelles vous souhaitez pouvoir répondre à la fin du projet. Par exemple, si le but de votre projet est d'améliorer les compétences numériques, vous souhaitez peut-être savoir combien de participants ont acquis des compétences ou mis en application de nouvelles compétences, mais aussi déterminer comment ils les ont utilisées au quotidien, dans un contexte éducatif ou sur leur lieu de travail. Un autre aspect susceptible de vous intéresser est de découvrir les défis ou les opportunités qu'ils ont rencontrés.

Les questions d'apprentissage vous aident à mieux comprendre les solutions qui ont bien fonctionné, les aspects éventuels à améliorer et les enseignements utiles pour les futurs projets. L'organisation de sessions régulières de réflexion et de discussion avec les membres de l'équipe concernés est un moyen utile qui vous garantit de répondre à ces questions au cours de votre projet. Il peut aussi être judicieux de faire participer les partenaires qui soutiennent la mise en œuvre du projet. Diffusez à l'avance les questions de la discussion afin que les participants aient le temps d'y réfléchir. Au cours de la réunion, commencez par examiner les informations récentes pertinentes pour répondre aux questions, telles que les données des indicateurs, les observations/rapports du personnel et les retours d'information des participants et des partenaires. Demandez ensuite au groupe de discuter de chaque question d'apprentissage une par une, en documentant la discussion à l'aide de notes.

Voici quelques exemples de questions d'apprentissage :

- ▶ **Le projet atteint-il les objectifs** que nous avons définis pour les indicateurs ? Comment le savons-nous ? Quels sont les facteurs qui favorisent ou entravent notre progression vers nos objectifs ?
- ▶ **Y a-t-il d'autres parties importantes** de notre narratif qui ne sont pas relayées par les indicateurs ?
- ▶ **Quels sont les types** de changements qui interviennent dans notre projet ? Quelles sont les preuves qui nous indiquent que ces changements ont lieu ?
- ▶ **Sur la base des résultats récents de suivi ou d'évaluation**, quelles sont les parties de la mise en œuvre qui se sont déroulées avec succès, et quels sont les aspects qui pourraient être améliorés ? Quelles sont les parties de notre projet qui ont le mieux réussi, et pourquoi ?



► **Avons-nous été confrontés récemment** à des défis au cours de nos projets ? Comment nous sommes-nous adaptés ? Qu'avons-nous appris ? Qu'est-ce que les résultats nous indiquent au sujet de notre approche ? Devrions-nous essayer une nouvelle solution ?

► **Quels enseignements de ce projet** pouvons-nous appliquer à d'autres projets que nous sommes en train de mettre en œuvre ou allons mettre en œuvre à l'avenir ?

► **Comment pouvons-nous partager** les enseignements retirés avec un public élargi ? (si le cas s'y prête)



Conclusion

Quelles que soient les activités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage que vous choisissiez d'inclure lorsque vous concevez votre projet, les bonnes pratiques SEA globales comprennent ce qui suit :

- ▶ Collecte cohérente et constante des données de mise en œuvre liées aux changements que vous espérez introduire avec votre projet
- ▶ Combinaison de preuves quantitatives et qualitatives
- ▶ Présentation d'exemples spécifiques lorsque vous décrivez les changements qui se sont produits
- ▶ Réflexion sur les résultats et les enseignements retirés avant la fin du projet, pendant toute la mise en œuvre
- ▶ Documentation des résultats (attendus et inattendus), des défis et des adaptations
- ▶ Utilisation des conclusions en vue d'améliorer les projets futurs et la prise de décision

**Plan et
indicateurs SEA -
suivi, évaluation
et apprentissage**



**Internet Society
Foundation**