

Suivi-évaluation à des fins d'apprentissage L'expérience de l'IICD

Priorité pour de nombreuses agences de développement, le suivi-évaluation (M&E) fait logiquement partie de celles de l'Institut International pour la Communication et le Développement (IICD). Alors que la plupart des ONG ont introduit le M&E pour évaluer leurs résultats et rendre ainsi compte de leurs actions, l'IICD a adopté le M&E à des fins d'apprentissage. Cet article décrit la valeur ajoutée du M&E à des fins d'apprentissage, la manière dont vous pouvez l'organiser vous-même et les enseignements retirés par l'IICD.

« Le suivi-évaluation n'est pas un système d'espionnage mais un moyen de suivre vos progrès ».
- M. Casius Chuma, partenaire de suivi-évaluation en Zambie

Plusieurs principes directeurs guident les interventions de l'IICD, dont celui de l'appropriation locale : les partenaires locaux de l'IICD sont, en toute connaissance de cause, les responsables ultimes des résultats des activités appuyées par l'Institut. Cette philosophie se retrouve également dans le système de M&E conçu par l'IICD il y a quatre ans, qui permet aux partenaires locaux de tirer des enseignements de leur expérience pour les exploiter pleinement puis de s'approprier les fruits de leurs activités. Depuis, l'IICD n'a cessé d'améliorer ce système.

Le M&E, volet d'une approche systématique

Pour bien saisir la valeur ajoutée du M&E, il faut comprendre que celui-ci fait partie d'un processus intégré dans l'IICD – les programmes pays. Un programme pays consiste en une approche systématique et holistique qui prévoit des ateliers tables rondes, le renforcement des capacités, l'échange de connaissances, le réseautage et le M&E. Toutes ces activités visent à soutenir les efforts des partenaires locaux dans les pays du Sud pour introduire les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en tant qu'outils de développement dans différents secteurs. L'IICD intervient actuellement dans plusieurs pays d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes pour améliorer le développement au niveau de l'éducation, de

l'environnement, de la gouvernance, des modes de subsistance et de la santé. Pour l'IICD, l'introduction des TIC pour le développement sera d'autant plus efficace qu'elles répondront aux besoins des parties prenantes d'un secteur donné et que celles-ci seront responsables de l'intégralité du processus de formulation et de mise en œuvre des projets mais aussi du M&E de leurs propres projets.

L'IICD appuie les partenaires impliqués dans le programme national afin de suivre et d'évaluer l'impact de leur projet en termes économiques et en terme d'organisation, et de voir dans quelle mesure ce projet a su responsabiliser les utilisateurs finaux et accroître leur sensibilisation aux avantages procurés par les TIC. Ce faisant, le système de M&E aide les partenaires locaux à réfléchir au processus global et à identifier les obstacles à surmonter pour que les prochaines initiatives TIC connaissent davantage de succès.

Instaurer une philosophie de l'apprentissage

Toute évaluation a pour finalité l'amélioration : cela vaut pour les bailleurs comme pour l'IICD mais aussi et surtout pour les utilisateurs finaux. Le M&E est censé renforcer l'impact des TIC pour le développement. L'IICD et ses partenaires d'évaluation dans les pays visés s'efforcent d'instaurer un climat d'évaluation ou une « philosophie de l'apprentissage » pour améliorer, en dernier ressort, la situation économique et sociale des utilisateurs finaux. Le système de M&E favorise l'introspection et la réflexion – les partenaires pouvant examiner leurs résultats tout au long du cycle du projet ; il est aussi participatif – l'apprentissage se faisant par le biais d'échange d'informations entre tous les partenaires du projet dans le pays.

S'inspirer des leçons du marketing

Le système actuel de M&E est le fruit d'un long processus d'expérimentation et de discussions autour des méthodes à employer pour suivre et évaluer les projets. L'IICD s'est intéressé aux pratiques des entreprises et a tiré les leçons des



Recherche d'idées entre partenaires d'un projet à propos de la viabilité financière pendant une Réunion Focus Groupe en Zambie.

méthodes de collecte de données à des fins de commercialisation (marketing). Il a fallu ensuite, bien entendu, adapter les techniques.

Nous avons commencé par nous interroger sur les besoins de nos partenaires locaux en termes de produits. Qui est censé fournir quel type d'information pour faciliter l'apprentissage et le développement ? Comme dans une entreprise, une bonne solution pour réfléchir aux progrès accomplis consiste à interroger le groupe cible : les utilisateurs finaux directs d'un projet – les agriculteurs ou les enseignants, par exemple. Ce sont eux qui peuvent témoigner de l'impact de l'amélioration d'un service d'information et de communication à l'issue d'un projet. Il ne saurait y avoir de meilleur groupe d'apprentissage que les gens pour lesquels nous travaillons.

La deuxième étape consiste à définir les méthodes de quantification de l'impact à ce niveau. L'IICD a élaboré quatre indicateurs : la sensibilisation, la responsabilisation, l'impact économique et l'impact organisationnel. Chaque indicateur comporte plusieurs éléments. La responsabilisation par exemple recouvre les compétences, la confiance en soi et l'influence dans les prises de décision. Les utilisateurs finaux peuvent s'exprimer grâce à des questionnaires où ils cochent les propositions qui leur conviennent : « Grâce à ce projet, j'ai davantage confiance en moi ». Pris ensemble, ces indicateurs donneront un bon aperçu de l'impact des programmes de l'IICD en matière d'éducation, de santé, de gouvernance et de modes de subsistance.

La troisième étape a consisté à mettre au point un outil interactif permettant de diffuser plus largement les questionnaires. Une base de données centrale a été reliée à cet outil. On y stocke tous les questionnaires au fur et à mesure. L'accessibilité de cet outil partout dans le monde permet aux partenaires de l'IICD d'utiliser localement leurs propres résultats. La troisième mise à jour de cet outil est désormais disponible à l'adresse suivante : <http://demosurvey.iicd.org>.

Ce qui se cache derrière les données

L'IICD ne conduit pas seul toutes les activités de M&E. La plupart des tâches dans le pays sont réalisées par un partenaire local indépendant de suivi-évaluation. L'une de ses grandes missions consiste à collecter des données quantitatives à l'aide de questionnaires spécifiquement conçus à cet effet. Les questionnaires peuvent être remplis en ligne ou sur papier, selon la disponibilité des équipements nécessaires. Ainsi après une session

de formation, les stagiaires peuvent remplir le questionnaire sur l'ordinateur mis à disposition – mais la plupart des partenaires locaux de M&E utilisent les versions papier. Ces questionnaires sont recueillis auprès des utilisateurs finaux des projets, des participants à des cours ou des séminaires et des membres de l'équipe de projet. La situation locale se révèle parfois pleine d'embûches pour les partenaires de M&E. Pour pouvoir atteindre le groupe cible du questionnaire, il leur arrive de devoir se déplacer pendant de longues heures. Lorsque les utilisateurs finaux sont illettrés, ils doivent leur lire les questions à haute voix et les aider à remplir le questionnaire.

Une fois que toutes les données ont été collectées, elles sont analysées et les conclusions compilées dans un compte-rendu exhaustif. Le partenaire local de M&E présente ses conclusions à tous les « propriétaires » du projet dans tous les secteurs lors des Réunion Focus Groupe semestrielles qui donnent souvent lieu à des discussions animées. Aussi intéressantes soient-elles, les données quantitatives ne révèlent rien sur ce qui se cache derrière ces chiffres. D'où l'importance de ces Réunions Focus Groupe pendant lesquelles les organisations partenaires et l'IICD interprètent ensemble les données. C'est l'occasion d'un véritable échange de connaissances et d'expériences entre tous les partenaires d'un pays. Le fait de réaliser que vous n'êtes pas seul à vous battre avec telle ou telle difficulté est déjà, en tant que tel, un précieux apprentissage !

Au Mali par exemple, les résultats de l'analyse ont conduit à discuter de l'inégalité entre les sexes. L'analyse faisait clairement apparaître un déséquilibre entre hommes et femmes parmi les utilisateurs finaux des projets. Les discussions ont débouché sur une liste de solutions raisonnées permettant de résoudre ce problème de l'équilibre de la participation des hommes et des femmes aux projets et aux programmes – par exemple de faire un effort délibéré pour inviter des femmes aux sessions de formation.

Confiance pour un apprentissage partagé

Si l'IICD a retenu une leçon des quatre dernières années, c'est bien la crainte et la résistance que suscite le terme d'« évaluation ». Pour venir à bout de cette résistance des partenaires et des utilisateurs finaux à discuter ouvertement des réussites et des échecs, le système de M&E opère un distinguo entre le processus d'apprentissage et le contrôle financier. Les questionnaires en ligne comme les Réunions Focus Groupe ne comportent aucun élément financier. C'est là l'un des points forts du système de



Le partenaire local M&E de l'IICD en Tanzanie, le docteur Magdalena Ngaiza (à droite), consulte un partenaire du projet pour préparer une Réunion Focus Groupe.

l'IICD. La responsabilité financière est abordée dans un processus distinct reposant sur des rapports d'avancement trimestriels. Cette dichotomie libère la parole et développe la confiance entre partenaires locaux d'un projet. Si une décision « lancement/ajournement » est fondée sur les résultats du système de M&E, les partenaires ne partageront pas l'intégralité des aspects de cette décision.

M. Chuma, partenaire de M&E de l'IICD en Zambie a ainsi déclaré : « *Le suivi-évaluation n'est pas un système d'espionnage mais un moyen de suivre vos progrès* ». En Bolivie, l'IICD a mis trois ans pour vaincre les appréhensions face à l'évaluation. La confiance ne se construit pas en un jour ! Ce qui a aidé l'IICD, c'est d'avoir été très clair quant à l'utilisation ultérieure des données d'évaluation : elles serviraient à un apprentissage partagé.

Autre point fort de ce système de M&E – le fait qu'il pose dès le départ le principe de l'évaluation de l'IICD. L'IICD considère en effet faire partie intégrante du processus d'apprentissage. Les partenaires du projet peuvent remplir des questionnaires qui évaluent l'assistance et le soutien apportés par l'IICD. Si vous voulez instaurer la confiance, vous devez aussi vous remettre en cause. L'IICD le fait en revenant systématiquement sur ses interventions. Pendant les Réunions Focus Groupe, le responsable du projet de l'IICD a le même statut que les autres participants alors que la personne chargée du M&E à l'IICD aide et conseille le partenaire local de M&E, qui anime la réunion.

Perspectives d'avenir

Ces quatre dernières années, l'IICD a accumulé une solide expérience en matière de M&E et d'outils interactifs. L'Institut a retiré de multiples leçons de ses mesures d'impact au niveau des utilisateurs finaux, ce qui lui permet de comprendre ce qui fonctionne et ce qui est voué à l'échec. Parallèlement, de nouveaux questionnaires ont été mis au point. L'année dernière, un nouveau questionnaire a été ajouté. Il est désormais disponible pour tous les membres des réseaux d'échange d'informations dans les neuf pays cibles de l'IICD. L'IICD est en train de mettre au point un questionnaire à l'intention des participants aux processus d'élaboration des politiques.

Tous les questionnaires et les conclusions des Réunions Focus Groupe au cours des quatre dernières années se sont révélés extrêmement précieux pour donner à l'IICD une vision globale de ses résultats et créer une plate-forme de réflexion pour ses partenaires. A ce jour, plus de 8 000 questionnaires ont été rassemblés – soit le double de la quantité réunie au début de l'année 2005. Près de 4 000 personnes interrogées sont des utilisateurs finaux de projets vivant dans le pays cible. L'IICD entend bien cette année augmenter sa base de données de 5 000 nouveaux questionnaires. L'Institut a prévu de renouveler plusieurs fois l'évaluation d'un même projet par ses utilisateurs finaux. La Bolivie arrive en tête, avec 650 personnes interrogées dans le secteur des modes de subsistance où sept projets ont déjà été évalués deux fois. L'objectif de l'IICD est de pouvoir analyser dans la durée chaque projet dans chaque secteur afin de tirer tous les enseignements du cycle du projet. Pour l'IICD comme pour ses partenaires locaux, le système de M&E s'est révélé extrêmement précieux pour l'apprentissage et le perfectionnement individuel. D'où notre conviction que le M&E fait partie intégrante du développement !

Pour plus d'informations

Pour plus d'informations ou pour consulter les rapports, reportez-vous au site web de l'IICD : www.iicd.org/evaluation ou bien contactez Mmes Nele Blommestein (nblommestein@iicd.org) ou Anne Marijke Podt (ampodt@iicd.org). Le système de M&E interactif est présenté à : <http://demosurvey.iicd.org>.

L'outil en ligne de l'IICD

L'outil en ligne créé à l'adresse <http://demosurvey.iicd.org> est la clé de voûte du système de M&E de l'IICD. Cet outil facilite la collecte de données et l'analyse des résultats. Il permet à l'IICD et à ses partenaires de discuter des résultats et de s'attaquer ensemble aux difficultés soulevées. Voici un aperçu de cet outil...

The screenshot shows the IICD Monitor & Evaluation website. The browser window is titled "IICD Monitor & Evaluation - Microsoft Internet Explorer". The address bar displays "http://survey.iicd.org/index.php". The website header includes the IICD logo and the tagline "empowering people through ICT enabled development". Below the header, there is a navigation menu with "Welcome", "Print questionnaires", and "Management area". The main content area is titled "Welcome" and contains text about IICD's mission and the online tool. On the right side, there is a section titled "Select your questionnaire" with three dropdown menus: "Project users", "Project team members and managers", and "Global Teenager". Each dropdown menu has a "start" button below it. The footer of the website says "powered by WebEnq 3".

L'Institut International pour la Communication et le Développement (IICD) assiste certains pays en développement dans la réalisation du développement durable par l'appropriation locale en utilisant le potentiel offert par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). IICD accomplit sa mission suivant deux critères stratégiques. Premièrement, les Programmes-Pays réunissent les organisations locales et les aident à formuler et exécuter des projets et des politiques basés sur l'emploi des TIC. L'approche d'IICD consiste à renforcer les capacités des institutions locales dans la mise en œuvre et la gestion des Programmes-Pays. En ce moment, ces programmes sont exécutés en Bolivie, au Burkina Faso, en Equateur, au Ghana, en Jamaïque, au Mali, en Tanzanie, en Ouganda et en Zambie. Deuxièmement, les Réseaux Thématiques mettent en contact les partenaires nationaux et internationaux travaillant dans des domaines similaires. Ceci permet de relier les connaissances locales aux globales et de favoriser les échanges Sud-Sud et Sud-Nord. Ces Réseaux Thématiques se concentrent sur des secteurs comme l'éducation, la santé, la gouvernance, l'environnement, les modes de subsistance - notamment l'agriculture - et toutes les questions transversales telles que la formation et l'évaluation. Ces efforts sont soutenus par plusieurs activités d'information et de communication fournies par IICD ou ses associés. IICD est une fondation indépendante à but non lucratif établie par le Ministère de la Coopération et du Développement des Pays-Bas en 1997. Ses ressources principales sont accordées par la Direction Générale néerlandaise de Coopération au Développement (DGIS), le Département pour le Développement International du Royaume Uni (DFID) et l'Agence suisse pour le Développement et la Coopération (SDC).

Raamweg 5
P.O. Box 11586
2502 AN The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 - 311 73 11
F +31 (0)70 - 311 73 22
E information@iicd.org
I www.iicd.org

