

Temps forts

Le CIAT en Afrique

Le suivi-évaluation participatif pour l'apprentissage et le changement institutionnels

N° 17
Décembre 2004

Les Temps forts présentent les résultats des travaux de recherche menés en Afrique par le CIAT et ses partenaires et les conséquences politiques qui en découlent

Depuis quelques années le CIAT opère des systèmes de suivi-évaluation participatifs (S&EP) en vue de renforcer les processus d'apprentissage et d'autoanalyse ainsi que de faciliter l'apprentissage et le changement institutionnels (A&CI) au sein des organisations de recherche-développement (R&D) et des communautés locales. Le S&EP donne lieu à un processus continu d'apprentissage et d'ajustement qui est essentiel à la procédure A&CI et qui favorise les prises de décision conjointes par les institutions et leurs partenaires et bénéficiaires, ainsi qu'un apprentissage collectif tout au long d'un projet. Les objectifs du CIAT en matière de S&EP sont de mettre au point un processus itératif pour faciliter l'apprentissage institutionnel et de comprendre d'une part, comment les systèmes de S&EP améliorent les résultats des projets et d'autre part, quels en sont les coûts et bénéfices pour les institutions. Par ailleurs, le CIAT cherche à produire des outils et des guides permettant de faciliter l'élaboration de systèmes de S&EP au sein des institutions de R&D. La méthode de S&EP peut être décrite comme étant « ... un processus axé sur l'action qui aboutit à un apprentissage critique et une action corrective du fait de l'implication de toutes parties intéressées : le S&EP renforce leur aptitude à mieux réfléchir et analyser, et consolide leur engagement à effectuer les mesures correctives... »¹

Étapes clés de la mise en place de systèmes de S&EP

1 : Analyse de la pratique actuelle du S&E au sein des institutions

La première étape consiste à évaluer le système de S&E en place en organisant des ateliers au cours desquels les participants identifient conjointement les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (éléments de la matrice « SWOT ») qu'il faut prendre en considération lors du développement (ou de la consolidation) d'un système de S&E participatif au sein de leur institution.

2 : Identification des parties prenantes et lancement de la collaboration

Pour réaliser un système de S&EP opérationnel, il est essentiel d'impliquer toutes les parties prenantes en vue d'intégrer les différentes perspectives des membres de la communauté, des systèmes R&D et des participants au projet, de permettre au groupe d'assumer l'entière responsabilité du processus. Une analyse des acteurs concernés permet de connaître les intérêts, les rôles et les responsabilités des uns et des autres et ainsi de choisir la stratégie requise pour assurer la participation de tous au processus.

3 : Le renforcement des capacités des parties à participer au suivi-évaluation

Le but du processus est de générer une entente commune (et un vocabulaire compris de tous) concernant les concepts et les principes de la participation, du suivi, de l'évaluation et des indicateurs – grâce à un éventail de techniques et de méthodes (dont des ateliers de travail officiels). Les méthodes utilisées doivent encourager tous les membres du groupe à participer (représentations graphiques, jeux de rôle, techniques de parrainage). Le processus est renforcé par l'application pratique des étapes clés du S&EP, réalisée avec les parties prenantes. La simplification de la stratégie de renforcement des capacités vise à en faciliter la reproduction, en augmentant son adaptabilité et sa pertinence pour d'autres parties prenantes.

4 : Que faut-il suivre et évaluer ?

Les parties intéressées lancent la mise en œuvre du S&EP en formulant une vision commune et en dégagant un consensus quant aux résultats et processus mesurables qu'il faut suivre et évaluer. Pour ce faire, chaque équipe produit une « chaîne de l'impact » (qui comprend les impacts, les résultats, les produits, les processus et les activités du projet). Dans cette chaîne, plusieurs activités concourent à la réalisation d'un produit ; plusieurs produits représentent un résultat ; et plusieurs résultats contribuent à la réalisation d'un impact. Cette chaîne inclut également les procédés (approches, stratégies et méthodes) que l'on applique pour aboutir aux résultats et elle décrit les expériences vécues des parties prenantes, de même que leurs interactions pendant la réalisation du projet.

5 : La formulation d'indicateurs

Cette étape consiste à identifier les mesures qualitatives et quantitatives (les indicateurs) qui permettent de suivre les progrès accomplis en vue de la réalisation des résultats escomptés (indicateurs). Les indicateurs nous aident à comprendre « où nous sommes actuellement, vers où nous nous dirigeons et quelle distance nous sépare encore de l'endroit que nous voulons atteindre ». L'expérience a révélé que différents groupes utilisent différents indicateurs en parlant de buts similaires. Le système de S&EP vise à intégrer ces différents types d'indicateurs. De plus, il s'avère que le recours à des questions directrices (du genre « Qu'est-ce qui nous permettra de voir que nous avons réalisé nos résultats ? ») constitue souvent le moyen le plus efficace d'aider les gens à comprendre et à formuler des indicateurs.

6 : L'élaboration d'un plan de S&EP

Le plan de S&EP récapitule les résultats et les indicateurs, ainsi que les besoins en information, les données de départ et les objectifs fixés, la fréquence et le partage des responsabilités en matière de collecte des données, d'analyse et de compte-rendu. La définition des rôles et des responsabilités est guidée par les besoins du S&EP, par le type et la source de l'information, et la facilité de la collecte des données. Une attention particulière est accordée à la détermination des données de base devant servir de point de repère pour mesurer la portée d'un changement et formuler des objectifs réalistes, ainsi que pour évaluer si un changement est intervenu.

7 : La collecte, l'analyse et la description détaillée des données

Diverses techniques servent à recueillir, analyser et consigner les données, dont les discussions de groupes sur un thème précis, les diagrammes d'impact participatifs, les cartes sociales et institutionnelles et celles qui montrent la

répartition des ressources. On peut également tenir de simples registres et des carnets d'activités, établir des dossiers et mener des enquêtes. Il revient aux parties prenantes de décider quelles techniques emprunter pour collecter quelles informations sur quels indicateurs, comment faire l'échantillonnage, qui charge de l'analyse des données, avec quelle fréquence effectuer toutes ces opérations et comment publier l'information obtenue.

8 : Réflexion et utilisation des résultats du système de S&EP

Une fois la collecte et l'analyse des informations accomplies, on passe à l'étape de la délibération qui permet aux parties prenantes de discuter des résultats obtenus, de réfléchir sur le projet en évaluant systématiquement les résultats achevés et d'apporter les modifications requises. Les délibérations partent de l'évaluation des progrès accomplis par rapport aux objectifs définis ou adoptés d'un commun accord ; elles sont centrées sur les réalisations, les résultats et les processus que l'on compare à des modèles cibles. Les animateurs guident les participants aux ateliers en posant des questions telles que « Qu'avons-nous accompli au cours de cette saison/année ? Qu'est-ce qui a marché/n'a pas marché ? Pourquoi ? Que devons-nous améliorer ? Quelles mesures faut-il prendre ? »

Enseignements tirés du projet

Le processus de S&EP donne aux institutions de meilleures possibilités d'intervenir auprès des partenaires et bénéficiaires, en les impliquant tout au long du projet dans les prises de décision et l'apprentissage collectifs. L'expérience a révélé que pour que le processus de S&EP soit effectif, il faut des compétences dans certains domaines spécifiques (animation, analyse de données qualitatives, gestion de programme et compréhension du partage des rôles hommes-femmes). Pour garantir le succès de l'application des compétences acquises par des exercices de renforcement des capacités, il faut prévoir des formations pratiques et un système de parrainage pour soutenir les parties prenantes pendant la phase de mise en œuvre. Le changement d'attitude constitue une composante essentielle du S&EP : le processus ne réussira que si toutes les parties prenantes s'engagent à en respecter le caractère participatif. L'expérience montre que lorsque les parties s'investissent dans toutes les phases du S&EP, on voit naître une prise en charge du processus qui conduit à une meilleure compréhension et une meilleure mise en œuvre.



Pour plus d'informations, s'adresser à :
Jemimah Njuki
j.njuki@cgiar.org

CIAT
Africa Coordination
Kawanda
Agricultural
Research Institute
P.O. Box 6247
Kampala, Ouganda

Téléphone:
+256(41)567670

Fax:
+256(41)567635

Courriel:
ciat-uganda@cgiar.org

Site web:
www.ciat.cgiar.org

Nous remercions la Fondation Rockefeller d'avoir apporté son appui financier à ce projet.

1. Estrella M. and Gaventa J. (1999) Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: A Literature Review. IDS Working Paper No 70.