

**L'EXPERIENCE DE L'IICD EN MATIERE  
DE SUIVI – EVALUATION  
BILAN ET PERSPECTIVES**

**GREFCO  
Daniel THIEBA**

**Mai 2008**

## **SOMMAIRE**

I LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS .....	3
II LA METHODOLOGIE .....	3
III LES ACQUIS ET POINTS FORTS DE L'EXPERIENCE .....	4
IV LES PISTES DE PROGRES ET ENSEIGNEMENTS .....	7
CONCLUSION .....	13

## I LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS

L'objet de cet article est d'examiner l'expérience de l'IICD en matière de suivi - évaluation. Après avoir dressé les forces et acquis de la démarche, on essaiera de faire ressortir les défis, et donc les pistes d'amélioration.

L'IICD (International Institute for Communication and Development) est une ONG vouée à la coopération dans les pays en développement en matière de promotion des NTIC. Il s'agit de promouvoir l'accès et l'utilisation des NTIC dans les activités de développement dans la perspective de réduction de la pauvreté et pour les objectifs du MDG.

L'IICD intervient dans quelques pays seulement : Bolivie, Equateur, Jamaïque, Mali, Burkina Faso, Tanzanie, Zambie, Ghana, et Ouganda . Il se concentre dans les secteurs suivants : éducation, santé, gouvernance, génération de revenus économiques (par exemple des projets dans le secteur de l'agriculture) et l'environnement.

Le siège de l'IICD est situé aux Pays Bas, avec comme partenaires : DGIS (principal), SDC, Hivos, Cordaid et PSO.

L'IICD a mis en place un système novateur de suivi évaluation, et l'objet du présent papier est d'en expliciter la démarche, l'intérêt et la portée basé sur une analyse du partenaire en charge du suivi-évaluation au Burkina Faso. L'accent est mis sur les défis et enseignements.

## II LA METHODOLOGIE

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 inspiré des pratiques des entreprises et a tiré les leçons des méthodes de collecte de données à des fins de commercialisation (marketing). Il a fallu ensuite, bien entendu, adapter les techniques.

La première étape a consisté à s'interroger sur les besoins des partenaires en matière d'informations.

La deuxième étape consiste à définir les méthodes de quantification de l'impact. L'IICD a élaboré cinq types d'indicateurs : la sensibilisation, le renforcement des capacités, l'impact économique, l'impact organisationnel et l'impact négatif. Chaque indicateur comporte plusieurs éléments. Le renforcement des capacités 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 aperçu de l'impact des programmes de l'IICD.

Des questionnaires sont ainsi conçus selon les différents secteurs d'intervention de l'IICD : éducation, santé, gouvernance et mode de subsistance (c'est-à-dire génération de revenus économiques) et l'environnement.

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.

Les questionnaires peuvent être remplis en ligne ou sur papier selon la disponibilité des équipements, en particulier, aussi de la qualité de l'accès à l'internet.

Une fois que toutes les données ont été collectées, elles sont analysées et les conclusions établies dans un rapport. Ces conclusions évoquent en particulier les faits saignants de l'enquête quantitative et les questions pertinentes qui en découlent. Celles-ci sont introduites à des réunions régulières organisées par le partenaire en charge du suivi évaluation. Etant donné que les données quantitatives ne révèlent pas tout de ce qui se cache derrière les chiffres, ou n'indique que les corrélations et non les causalités, il est attendu de ces réunions semestrielles (appelées Focus Group Meeting) une analyse qualitative, une interprétation des faits révélés.

IICD a fait le choix de séparer ce système de suivi-évaluation du contrôle financier et périodique. Cela est fait directement entre le responsable du pays de l'IICD avec le partenaire projet. Par conséquent, les résultats ne jouent pas un rôle dans les décisions financières prises par IICD, mais est uniquement élaboré pour l'apprentissage pour les projets.

### **III LES ACQUIS ET POINTS FORTS DE L'EXPERIENCE**

- **la possibilité de pratiquer le suivi en ligne (introduction des données, téléchargement des résultats)**

Il est possible pour des utilisateurs des services du Projet, de remplir les questionnaires en ligne en accédant directement au site de IICD. Il est possible également de remplir les fiches d'enquêtes et les faire insérer sur le site ensuite par une personne à mesure de le faire.

La construction de la base informatique permet de télécharger les résultats et de procéder aux analyses.

- **l'articulation entre données quantitatives et qualitatives**

Une des singularités de la démarche de l'IICD, est de permettre un débat, de la part des personnes concernées sur les résultats des enquêtes quantitatives. En y procédant, on se donne la possibilité de restituer les principaux résultats des enquêtes quantitatives, de discuter sur les raisons d'une telle situation.

- **la prise en compte dans le suivi des effets attendus en vue des impacts**

Le suivi des Projets intègre des dimensions différentes, comme :

- l'accessibilité aux services offerts
- l'usage des services, ou l'application des compétences
- l'appréciation des services offerts et de l'assistance technique
- la perception de l'intérêt que présente les compétences acquises du fait du Projet
- les effets sur l'environnement productif de l'utilisateur des services

L'appréciation des services offerts a l'avantage de jeter une lumière sur la qualité de la délivrance des services par le personnel du Projet, selon la perspective propre des personnes concernées.

### **Exemples :**

- l'appréciation des activités de formation
- l'appréciation de la qualité des informations apportées
- l'appréciation sur le site web mis en place

Les effets sur l'Environnement immédiat sont de nature à comprendre si le Projet va dans la bonne direction du point de vue des impacts recherchés à moyen et long terme. Il devient pertinent de chercher à mesurer dans quelle mesure les éléments incitatifs à même de produire les impacts sont réunis et à quel degré, selon l'appréciation des personnes concernées.

### **Exemples :**

- « Grâce à ce projet, je reçois des informations concernant les prix de mes produits sur le marché local »
- « Grâce à ce projet, je connais à présent plus d'endroits où je peux vendre mes produits»
- « Grâce à ce projet, j'ai plus de clients à présent»

**L'IICD a proposé un regroupement des indicateurs selon quatre catégories, et qui permettent de se faire une idée des points forts du Projet sur des aspects différents.**

- Indicateurs mesurant la sensibilisation par rapport aux NTIC
- Indicateurs mesurant le renforcement des capacités
- Indicateurs mesurant l'impact économique
- Indicateurs mesurant les effets pour le secteur
- Indicateurs mesurant les effets pervers (négatifs) du Projet

#### **- mesurer l'évolution de l'impact d'une manière périodique**

Tous ces indicateurs sont intéressants et permettent de suivre la progression du projet (tant en ce qui concerne les services offerts, les résultats intermédiaires et finaux).

L'impact économique d'un projet ne se mesure que sur une durée relativement longue, au moins 3 ans. C'est à partir d'une telle échéance que l'on peut mesurer les effets sur les conditions économiques et le secteur d'activité lui-même. L'innovation importante dans la démarche de l'IICD consiste à ne pas atteindre la fin du Projet pour s'intéresser à cela. Elle propose des indicateurs d'appréciation permettant de suivre la mesure dans laquelle on avance dans la bonne direction, vers les impacts ultimes.

Exemple :

Lorsque le Projet a permis d'améliorer la méthode de gestion des stocks, il s'agit d'une étape importante qui favorise des effets sur le revenu. Par ailleurs, lorsque le chiffre d'affaires a augmenté, il s'agit évidemment d'une indication importante sur les effets attendus du point de vue de l'impact. Mais, il faut reconnaître que, d'autres facteurs jouent en même temps pour produire cet impact, notamment les prix obtenus. En travaillant sur ces dimensions (indicateurs intermédiaires conduisant à l'impact final) la démarche se donne les moyens de réagir à temps opportun.

En apportant des réponses à ce type de sujets, l'interviewé apprécie les modalités de mise en place de conditions favorables à l'impact, aux effets sur les conditions de vie.

On note que les questionnaires cherchent à mesurer à la fois les effets incitatifs (indicateurs intermédiaires) et les changements dans les conditions de vie. Si la mesure des effets incitatifs est tout à fait possible et souhaitée dès la première année, ce n'est pas le cas de la mesure des changements sur les conditions de vie qui ne peuvent s'appréhender généralement avant un horizon de trois ans au moins. Il se pose donc la question de la pertinence de poser ce type de questions avant un minimum d'échéance du projet. Toutefois, ce type de question a été choisi, car il permet d'avoir un point de départ (situation de référence) et de pouvoir voir le progrès dans le temps (en faisant des comparaisons entre les différentes années).

Malgré tout le démarrage de la mise en œuvre du remplissage des questions n'a pas été aisé. Même lorsque les personnes avaient une liberté de ne pas remplir certaines questions, ils le faisaient quand même. Une écoute attentive des personnes interviewées amène à comprendre qu'ils jugent certains indicateurs inappropriés pour avoir une réponse. Même s'ils y répondent quand même c'est souvent par politesse, par souci de ne pas déplaire aux responsables du Projet. L'expérience montre que malgré tout généralement, les personnes interviewées répondent aux questions. Les raisons sont relativement faciles à appréhender lorsque l'on prend la peine de les écouter : (i) pour les utilisateurs du Projet, le souci de faire plaisir au Projet qui a insisté pour que soient remplies les questionnaires ; (ii) pour le Projet le souci de présenter une bonne image au bailleur de fonds qui tient à ce que les questionnaires soient remplies ; (iii) pour le partenaire du Projet de recevoir des informations sur la satisfaction et les recommandations par les utilisateurs finaux concernant le projet , afin de pouvoir améliorer ses services et (iv) quand les utilisateurs ont compris et vu que leurs recommandations sont utilisées par le projet pour faire des améliorations, ils voient qu'ils jouent un rôle important dans le suivi -évaluation.

Les focus groups organisés entre Projets du même secteur et surtout ceux organisés par Projets ont progressivement convaincu les responsables du Projet de l'utilité de cet exercice pour leur propre organisation, de l'usage qu'ils peuvent faire des résultats pour améliorer le projet et démontrer les progrès. Par conséquent, au fur et à mesure les porteurs de projet comprennent qu'il est de leur intérêt d'avoir des données fiables, et sont disposées à accorder l'autonomie et l'indépendance effective aux utilisateurs finaux dans le remplissage des questionnaires. Ce qui permettra de surmonter cette difficulté.

## - **La participation des Projets**

Une des marques importantes de la démarche est de mettre chacun des projets au centre de la démarche : (i) remplissage des questionnaires par les membres des projets eux-mêmes ; (ii) récipiendaire des informations traitées par les gestionnaires du Projets, ainsi que les utilisateurs du Projet en vue d'une analyse. Cela se fait à travers des ateliers de travail à travers lesquels, le correspondant de l'IICD en matière de suivi évaluation leur présente les résultats traités des enquêtes ; (iii) utilisation des conclusions des ateliers de travail (FGM) pour améliorer la gestion du Projet ; de cette façon les données du suivi sont utilisées dans le cycle du management du Projet ; (iv) les données ne sont la propriété discrétionnaire de l'évaluateur ou du bailleur de fonds, sont connues et mises à la disposition des membres du Projet.

## **IV LES PISTES DE PROGRES ET ENSEIGNEMENTS**

### - **la base de sondage**

Les enquêtes sont effectuées tous azimut auprès des utilisateurs des services du Projet, sans établir au préalable une liste des clients. Cela ne permet pas d'avoir une rigueur du point de vue de l'échantillon. Le partenaire chargé du suivi-évaluation en collaboration proche des projets joue un rôle pertinent dans l'identification des utilisateurs finaux des projets et la collecte des questionnaires selon une base de sondage représentative pour le profil et les opinions des utilisateurs finaux. L'objectif est d'avoir au moins 50 utilisateurs finaux répondant au questionnaire par projet, car cette base permet de faire une analyse profonde et des comparaisons dans une seule groupe.

Malgré tous ces efforts par les partenaires, la pratique est parfois différente. Il peut encore arriver que parce que les hommes sont plus accessibles ou disposent de plus de temps, ce sont eux qui sont les plus interrogés. Ou encore, que ce sont les personnes les plus proches du siège du Projet, donc plus facilement joignables qui remplissent davantage les questionnaires. Ou encore que certains acteurs intermédiaires soient privilégiés au détriment des véritables bénéficiaires des effets du Projet, simplement parce que ils sont plus difficilement accessibles. La rigueur demande qu'une liste complète de la base de sondage établie lorsque cela est possible et qu'en son sein un tirage raisonné de personnes à rencontrer soit fait. Ou lorsque cette liste n'est pas possible, que soit effectué un tirage raisonné du public cible (cas des radio et/ou émissions de télé). A défaut, une rencontre aléatoire au gré des circonstances ou de la facilité de contact donne des résultats non pertinents. Il est important que l'établissement de cette liste soit effectué et fasse l'objet d'échanges avec le chargé du suivi évaluation pour éviter de tels biais.

Le système du suivi-évaluation comprend toujours une analyse par le partenaire chargé du suivi-évaluation, y compris les discussions des partenaires locaux pendant les focus groupes. L'interprétation des données («Reconnaissez-vous ces résultats ?») est aussi (ou parfois encore plus) importante que les données quantitatives dans le système du suivi-évaluation.

**Exemple 1 :** lors du remplissage des fiches sur les utilisateurs finaux au niveau de Sahel Solidarité, des acteurs intermédiaires (enseignants et animateurs) ont été plus systématiquement touchés contrairement aux bénéficiaires directs, plus difficile d'accès. Ne maîtrisant pas le français cela prend du temps pour les faire remplir le questionnaire. C'est pourquoi le partenaire chargé du suivi-évaluation a élaboré un questionnaire plus approprié, traduit en langue locale pour ces utilisateurs. Pour le personnel de Sahel Solidarité il est beaucoup plus facile dans l'optique d'atteindre un nombre minimal de questionnaires remplis de s'appuyer sur les membres de l'équipe du Projet et les enseignants & animateurs. Le remplissage des questionnaires par les utilisateurs finaux alphabétisés, ou même le fait que ce soit des personnes non membres du projet et membres de la communauté, donc indépendants, qui le fassent remplir, donne beaucoup plus de crédibilité aux données.

#### - les questionnaires (formulation et généralisation)

Les questionnaires sont rédigés dans un style uniformisant de telle sorte qu'il y a des questions qui souvent sont simplement inadaptées pour d'autres Projets. Cela s'explique par le souci d'uniformisation pour cette base de données centralisée. En conséquence nombreuses sont les questions qui ne trouvent pas de sens pour les clients de certains Projets. Cela n'est pas sans conséquence : de nombreuses personnes par politesse répondent à chacune des questions, ou par lassitude, perdent coup au fil du questionnaire. Une des leçons apprises est que tous les répondants ont la possibilité de remplir : « sans objet » si la question ne s'applique pas, c'est-à-dire ne peut trouver une réponse valable à leurs yeux. Dans certains pays, le partenaire de suivi-évaluation a aidé les projets à déterminer quel(s) question(s) ne s'appliquent. Les utilisateurs sont informés sur ces questions.

Par exemple le questionnaire sur le mode de subsistance abordait de nombreuses questions relatives à la dimension de commercialisation, alors que les membres d'un Projet comme FEPASSI sont concernés plutôt par les aspects de production. C'est pour cela que chaque année les questionnaires sont adaptés, basé aux observations des partenaires pour éliminer et/ou adapter des questions inappropriés. Certains Projets comme celui de Sahel Solidarité étaient rangés dans le secteur de l'Agriculture alors qu'ils ne l'étaient pas en réalité ; le questionnaire s'est révélé inapproprié, et il a été décidé d'élaborer un nouveau questionnaire pour ce groupe de projets.

Le choix fait par IICD pour avoir des questionnaires par secteur a aussi des avantages : car il permet de faire des comparaisons entre projets, par secteur et dans le temps. Les focus groupes ont montré que cet aspect de comparaison est trouvé assez intéressant par les partenaires et encourage les partenaires à échanger ensemble sur leurs expériences, ainsi que d'apprendre comment et pourquoi il y a des différences et comment le résoudre. Toutefois, le souci d'uniformisation (compréhensible dans la logique de gestion au niveau du siège de l'IICD) conduit à avoir des questionnaires ne tenant pas toujours compte des spécificités d'un Projet à l'autre, au sein du même secteur et même pays. Il y a là un enjeu important pour IICD : disposer d'une base centralisée tout en ayant un système de collecte de suivi tenant compte à la fois des points communs mais aussi de la diversité.



Par ailleurs, il y a des questions relatives au même sujet, ce qui leur donne un caractère répétitif, sans que la personne enquêtée ne perçoive d'ailleurs les nuances d'une question à l'autre. On peut faire l'économie de certains questionnaires. Ainsi le questionnaire sur le renforcement des capacités (trois à six mois après la formation) concerne des questions relatives à l'appréciation et surtout l'utilisation des sessions de formations alors que cette dimension est aussi abordée dans l'évaluation des impacts. Cela fait une répétition aux yeux des personnes chargées de répondre. Quelquefois le questionnaire est jugé exagérément long par les Projets

IICD tente de surmonter cette contradiction entre le souci de centralisation, et l'adaptation au contexte, en donnant une marge pour la révision des questionnaires. C'est pour cette raison que les responsables du suivi-évaluation révisent chaque année les questionnaires en prennent en compte tous les observations des partenaires de suivi-évaluation et de projets.

Les questionnaires d'appréciation des avis de la part des utilisateurs proposent une gamme assez large de quatre catégories : (i) insatisfait ; (ii) partiellement insatisfait ; (iii) partiellement satisfait ; (iv) satisfait ; (v) très satisfait

Il s'agit d'une gamme sans doute très large n'ayant pas toujours le même sens d'un interlocuteur à l'autre; l'expérience montre que les interviewés ne font pas toujours une distinction nette entre les termes partiellement (il n'y a pas d'explication nette et claire entre la notion de partiellement insatisfait et celle de partiellement satisfait).

#### - **La collecte des données (le remplissage des questionnaires)**

Une amélioration dans la rigueur de la collecte commande que l'interviewé soit le moins influencé possible. Dans le système actuellement en vigueur, cette tâche repose sur le personnel du Projet. Inévitablement une influence s'impose pour la principale raison suivante : l'interviewé ne veut pas déplaire à un membre du personnel du Projet, par respect et par crainte de perdre des bénéfices ultérieurs du Projet.

La sur estimation du rôle du Projet dans le monitoring peut entraîner des effets pervers. Il est indispensable que ce soit une personne apparaissant comme neutre, avec une distance vis-à-vis du Projet qui se charge de la collecte des données et qu'il y ait une assurance de l'anonymat dans le remplissage des questionnaires. Actuellement ces conditions sont insuffisamment en place et les membres des Projets sont les premiers à mettre en exergue ces aspects. Le partenaire chargé du suivi-évaluation a trouvé une bonne solution en formant des personnes n'étant pas directement responsables pour la mise en œuvre du projet comme administrateurs des questionnaires. Tous estiment que les répondants ressentent plus de liberté dans le remplissage des questionnaires. Il n'est pas possible de savoir si les utilisateurs sont toujours honnêtes dans toutes leurs réponses. Par contre, certains éléments dans le système, comme l'aspect anonyme du questionnaire, et la confiance existant entre le partenaire de suivi-évaluation indépendant et le partenaire de projet résultant d'une relation de longue durée, certainement encouragent l'honnêteté dans les réponses. Les recommandations des utilisateurs finaux reflètent souvent leurs vrais besoins, comme par exemple : « *les formateurs doivent venir à temps et on a besoin de plus de formations et d'ordinateurs* ».

La possibilité de remplir en ligne offre cette possibilité. Mais même en l'absence d'un accès de internet pour un remplissage en ligne, les questionnaires traduits en langues offrent la possibilité pour la plupart des utilisateurs finaux de remplir le questionnaire sans que cela ne soit administré par un membre de l'équipe du Produit. Tout ce dispositif accroît la fiabilité des données collectées.

## - le Focus group : utile mais insuffisant comme méthode qualitative d'analyse

Un atelier en groupe ne permet pas un débat libre et approfondi pour analyser les causes des phénomènes. D'abord parce que les personnes qui s'y retrouvent sont le personnel du Projet, ou ceux qui ont un lien direct avec lui. Par conséquent, il n'y a pas une prédisposition à comprendre les raisons évoquées par les utilisateurs pour remplir les fiches. Les personnes les mieux placées pour avancer les raisons des appréciations sont : les utilisateurs eux-mêmes, certains prestataires.

Par ailleurs, en réunion de groupe, les personnes expriment de la réserve à exprimer de manière indépendante et libre leurs points de vue, d'autant qu'un représentant de l'IICD participe toujours à de telles rencontres. Les membres des Projets ou ceux qui en utilisent les services, ou qui en bénéficient de manière ultime craignent de se distinguer par leurs critiques dérangeantes pour les démarches et méthodes de l'IICD ou pour les responsables du Projet, lorsque les explications sont collectées uniquement en grande réunion. On a pu observer que lorsque les participants ont compris le caractère confidentiel des discussions ainsi que le bénéfice qu'ils pouvaient tirer, ils se sont davantage exprimé librement comparativement au tout début.

**Exemple 1 :** lorsqu'il s'est agi d'apprécier les niveaux de performance des consultants et personnes ressources, fait relevé à travers les données quantitatives, les membres des Projets ont abordé certaines raisons, mais n'ont pas touché au mécanisme de sélection des consultants du pouvoir dont ils disposent pour sanctionner leurs prestations. L'analyse est restée superficielle, par crainte pour les participants de dévoiler publiquement leur propre analyse, d'autant que les principaux responsables des Programmes sont présents. Lors de telles discussions.

**Exemple 2 :** De même, le Projet Education a relevé le faible niveau de participation des enseignantes. Lorsqu'il s'est agi d'analyser les raisons, l'on s'est limité à explorer la sphère des attitudes et de la tradition, sans explorer la mesure dans laquelle les mécanismes mis en place favorisaient ou non la participation féminine. Seuls des entretiens avec ce groupe de la population, dans des conditions permettant de comprendre les facteurs qui ont limité leur participation aurait pu donner du sens aux chiffres et introduire les sujets et questions pertinentes à discuter en groupe. Cela supposait on sans doute des entretiens entre le chargé de suivi évaluation et des femmes ayant participé au projet puis abandonné ensuite.

La dimension « évaluation » suppose des enquêtes qualitatives approfondies et complémentaire des enquêtes par questionnaires. Il s'agit de donner sens et explication aux tendances qui se dessinent et de le soumettre aux acteurs eux-mêmes.

C'est à cette condition qu'une valeur ajoutée véritable sera apportée par le partenaire chargé du suivi évaluation et qu'une appropriation véritable du processus pourra se faire. Une facilitation de rencontres, quel que soit les méthodes utilisées présente des limites pour produire des analyses et des interprétations ; elle n'est pas suffisante. En réalité, l'analyse peut être suggérée aux acteurs qui peuvent en attester de la validité ou non. L'explication de l'état d'un indicateur tire sa source des entretiens avec les acteurs partie prenante ; les acteurs mis ensemble ne produisent pas nécessairement cette analyse. Les deux exemples cités précédemment illustrent les limites d'un focus group comme technique toujours suffisante pour produire les analyses appropriées et l'interprétation de l'état des indicateurs.

Le chargé du suivi évaluation doit pouvoir jouer une fonction analytique, de proposition des hypothèses d'interprétation, pour stimuler et aider au débat entre acteurs en présence. Cela

suppose un travail d'enquêtes qualitatives en aval des enquêtes quantitatives, et précédant les Focus group de confrontation, d'approfondissement, de rectification ou de validation des analyses. En procédant ainsi, il ne s'agira pas de procéder à un contrôle, mais de contribuer à l'interprétation à une meilleure articulation entre données quantitatives et données qualitatives.

- **le Focus group : utile mais insuffisant ; généraliser les focus group par projet**

**Si le focus group par secteur est intéressant et utile, les projets sont d'abord intéressés par leurs propres résultats. Ce sont eux qui leur permettent de réfléchir et de discuter à partir du contexte spécifique et de rechercher des solutions adaptées au contexte.** Par conséquent il est pertinent de faire des revues périodiques (annuelles) sur les différents aspects du Projet pris séparément, au lieu d'en faire au niveau de la globalité des projets d'un même secteur. Au Burkina Faso, en 2007, pour cette raison des focus groupes pour chaque projet ont été organisés à l'initiative des partenaires afin d'apprendre sur les défis et les succès et de trouver des pistes d'amélioration par projet. La comparaison des données par an permet de bien voir l'évolution et percevoir les améliorations possibles.

- **L'analyse : vers la prise en compte des rythmes de progression**

L'analyse des données est faite sur la base des enquêtes quantitatives. La photographie sur une période donnée permet d'avoir une idée de la situation à un instant donné relative aux indicateurs. Toutefois en matière de suivi d'une Politique ou d'un Programme de développement, l'intérêt consiste à mesurer les progrès des indicateurs. Dans quelle mesure note-t-on des performances en ce qui concerne les services offerts et leur niveau d'appréciation ? Dans quelle mesure note-t-on des progrès dans la mise en place des effets incitatifs ?

*Toutefois, afin que les comparaisons soient valides, il est indispensable que les conditions de production des enquêtes soient les mêmes : même base de sondage ; même profil pour les personnes chargées de faire remplir les questionnaires (ceci est surtout crucial pour les questionnaires relatifs aux utilisateurs finaux). Ce profil est important car la perception qu'a l'interviewé de lui influera d'une manière ou d'une autre sur ses réponses.*

- **L'importance accordée aux procédures de suivi – évaluation au sein des organisations**

L'appropriation du processus suppose que l'importance du suivi évaluation et particulièrement des projets IICD ainsi que de la démarche soit reconnue au plus haut niveau de l'organisation et que celle-ci assume de manière progressive les différentes tâches y afférentes, de manière à ce que l'expert externe voit son temps d'appui décroître. Cela n'est pas facile. Il dépend de plusieurs facteurs parmi lesquels la qualité du leadership, l'importance du Projet pour l'institution partenaire, la communication avec l'IICD, les compétences de l'expert venant en appui, la nature du partenariat (cadre contractuel) jouent un rôle central. Par ailleurs, les compétences de base du chargé en interne du suivi évaluation, la régularité de son maintien dans cette position ainsi que le système de motivation (mis en place par l'organisation) influencent également le processus de transfert des tâches. IICD s'y engage, en

démontrant aux projets tout l'intérêt qu'ils peuvent tirer des résultats du suivi évaluation. C'est la garantie pour que l'importance soit reconnue au sein de l'institution.

- **L'existence de plusieurs systèmes de suivi évaluation (selon les partenaires et les projets au sein de l'organisation)**

L'IICD met en œuvre le mécanisme de suivi - évaluation sur les propres projets. Or les organisations ont déjà une culture, ainsi qu'une pratique de cela vis-à-vis des projets ayant déjà existé ou ceux en cours mais non financés par l'IICD. Cette nouvelle démarche vient souvent se sur imposer à l'existant. Sans doute faut-il réfléchir avec les organisations porteuses du Projet sur la manière de mettre en synergie l'approche impulsée par l'IICD et les autres façons de faire, afin de trouver une cohérence, condition d'une appropriation et d'une durabilité. Parce que c'est cela qui permettra de percevoir que l'on s'engage dans ce système non pas pour plaire au Partenaire financier, mais tout simplement parce que l'on adhère à la force de la démarche. Cette préoccupation n'est pour l'instant pas une préoccupation nette à IICD qui se préoccupe davantage du suivi évaluation des projets qu'il a en partenariat avec les organisations. Pourtant c'est d'elle que dépend la durabilité de la méthode de suivi évaluation de ce type, après la fin du financement apporté par IICD.

## **CONCLUSION**

### **Les principales forces de l'approche de l'IICD en matière de suivi évaluation:**

(i) l'évaluation se fait au cours du Projet, de manière continue, et pas seulement à la fin ; ce qui permet la prise en compte des enseignements sur une base annuelle ; (ii) les NTIC sont utilisés entièrement (remplissage des questionnaires ; suivi du nombre de questionnaires, téléchargement des questionnaires, téléchargement des résultats) ; (iii) l'évaluation concerne aussi l'appréciation des services offerts (par IICD et par partenaires de formation) en termes d'usage des services et de degré de satisfaction, (iv) les acteurs impliqués (Project manager) sont les acteurs dans la collecte des données (plusieurs projets le font) ; (v) les acteurs concernés sont impliqués dans l'analyse des résultats (FGM) ; articulation entre données quantitatives et qualitatives. (vi) les résultats sont mis à disposition des acteurs impliqués (Projets) et leur servent pour améliorer leurs actions (feed back) ; cela ne sert pas à sanctionner

La singularité de l'IICD est de faire un effort pour combiner toutes les caractéristiques mentionnées ci-dessus.

Le système de suivi –évaluation de IICD est ambitieux et novateur à un double niveau : (i) la participation des acteurs du projet dans les différentes étapes du système de suivi, la conception du suivi évaluation axé sur les résultats, (ii) l'intégration effective des données dans le cycle de gestion du projet ; et surtout l'attitude consistant à examiner la mesure dans laquelle l'on s'achemine vers les impacts, pour se donner les moyens de réagir à temps.

Toutefois, sur certaines des caractéristiques l'IICD présente des faiblesses parfois importantes qui fragilisent quelque peu la qualité de la démarche ; identifier cela ouvre des pistes d'amélioration.

### **Les défis pour le futur et les pistes d'amélioration**

(i) une meilleure perception et donc implication des responsables de l'organisation qui abrite le Projet, ce qui suppose un intérêt soutenu non seulement pour le Projet, mais aussi pour l'évaluation ; (ii) la poursuite de l'adaptation des questionnaires en fonction des réactions des partenaires de manière à disposer d'un outil jugé convenable par les partenaires (iii) le maintien d'une base de sondage et d'échantillonnage plus rigoureux ; (iv) une approche dans la collecte des données (remplissage des questionnaires) donnant plus de sentiment d'indépendance et d'objectivité dans le remplissage des questionnaires ; (v) les focus groups sont des moments appropriés ; toutefois des méthodes complémentaires (entretiens individuels avant le focus group) peuvent aider le partenaire du suivi évaluation à mieux stimuler l'analyse et la prise de parole lors des grandes réunions pour produire certaines analyses ou interprétations approfondies de l'état des indicateurs ou de l'examen de la stratégie même d'intervention des projets ; (vi) les ateliers de focus à l'échelle d'un secteur d'intervention sont utiles, mais il est aussi utile d'en organiser au niveau de chaque Projet, parce que cela renforce leur conviction dans l'intérêt du suivi évaluation et de l'observation de leurs propres progrès dans le temps ; (vii) une recherche de synergie avec les dispositifs de suivi évaluation en vigueur et la dissémination de l'approche novatrice initiée par IICD pour

d'autres projets déjà existant, au sein de l'organisation partenaires ; ceci constituant un gage de la pérennité du système.

En prenant appui sur les enseignements de l'expérience de terrain l'organisation peut se donner les moyens d'amélioration régulière en vue d'une plus grande rigueur et une appropriation progressive, condition de la durabilité.