

Systematisation des experiences sur l'utilisation de l'Évaluation des progrès vers le changement (epc) ou *Outcome mapping*

Le cas des organisations et programmes
appuyés par la FRAO en Afrique de l'Ouest

Par Adama A. Ndiaye et Thierry F. Barreto



Fondation Rurale de
l'Afrique de l'Ouest
Dakar
Sénégal

Mars 2005

Guides Pratiques

Publiée par la Fondation Rurale de l’Afrique de l’Ouest, cette série permet aux agents du développement de se familiariser avec les principales approches méthodologiques utilisées dans le travail avec les organisations ou communautés de base (diagnostic participatif, planification stratégique, évaluation participative, facilitation, diagnostic institutionnel participatif, etc.).

Directeur de publication : Minkailou S. Janneh

Responsable de l’édition : Thierry F. Barreto

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), Ottawa, Canada dans le cadre du projet

‘Building on WARF’s experience in Outcome Mapping and planned publications’ (102615-001)

Toute correspondance relative à cette série doit être adressée à :

FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318, Allées Seydou Nourou Tall

C.P. 13, Dakar-Fann - Sénégal

Téléphone : (221) 869 27 40 / 869 27 60

Fax : (221) 824 57 55

Courrier électronique : warf@frao.org

Internet : <http://www.frao.org>

© FRAO/WARF, Dakar, 2005

ISSN 0851-6898

Les opinions exprimées dans les publications de la FRAO n’engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des organisations concernées par ces publications ou celles de la rédaction.

Systematisation des
experiences
sur l'utilisation de
l'Évaluation des progrès
vers le changement (epc)
ou
Outcome mapping

Le cas des organisations et programmes
appuyés par la FRAO en Afrique de l'Ouest

Par Adama A. Ndiaye et Thierry F. Barreto

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de Recherches
pour le Développement International (CRDI), Ottawa, Canada

Dakar, FRAO/WARF, 2005
n° 4

SOMMAIRE

Avant-propos.....	5
1. INTRODUCTION : CARACTERISTIQUES GENERALES DU SUIVI-EVALUATION DES PROGRAMMES EN AFRIQUE.....	6
1.1 Le niveau de connaissance générale des méthodes et outils de suivi-évaluation est faible parmi les organisations locales	6
1.2 Le suivi-évaluation n'est pas encore source d'apprentissage	7
2. LES PREALABLES NECESSAIRES A L'UTILISATION D'O.M. DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION.....	8
2.1 Appliquer O.M. au démarrage d'un projet.....	8
2.2 Commencer par un diagnostic participatif.....	8
2.3 Le maniement des concepts et leur traduction en langues locales	8
3. LA COMPREHENSION DE LA LOGIQUE ET LA PHILOSOPHIE D'O.M.	10
3.1 La notion de changement.....	10
3.2 L'articulation entre O.M. et les autres démarches.....	10
4. LES DOMAINES D'APPLICATION D'O.M.	11
4.1 La planification du développement local.....	11
4.2 La planification des programmes d'alphabétisation.....	12
4.3 L'évaluation de programmes de gestion des terroirs villageois.....	14
4.4 Le renforcement institutionnel	14
5. L'UTILISATION DES OUTILS D'O.M.	17
5.1 Considérations générales sur les outils	17
5.2 Les partenaires limitrophes	17
5.3 Les marqueurs de progrès	19
5.4 Le suivi-évaluation et l'utilisation des fiches de suivi	20
6. LES CONTRAINTES PROPRES AU TRAVAIL AVEC LES COMMUNAUTES PAYSANNES	21
Conclusion et perspectives.....	23
Tableau 1. : récapitulatif des expériences menées avec O.M.	24
Tableau 2 : Perceptions sur l'évaluation, connaissances et de compétences en Évaluation des participants à une formation en E.P.C. (Mars 2002).....	25
BIBLIOGRAPHIE	28

Avant-propos

La présente note méthodologique retrace, de façon résumée, les principaux enseignements que Fondation Rurale d'Afrique de l'Ouest (FRAO) tire de l'expérimentation de la méthodologie de l'Outcome Mapping (O.M.). A l'origine, c'est le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) du Canada qui avait approché la FRAO pour adapter une approche novatrice d'appui à des individus ou groupes désireux de changer dans leur situation et leur comportement. Cette approche, dite Outcome Engineering, était développée, par un professeur du Pacific Institute for Research and Evaluation, le Dr Barry Kibel. La collaboration entre ce professeur et les deux institutions a donné naissance à cette nouvelle approche méthodologique que le CRDI a appelé Outcome Mapping et que la FRAO désigne par l'Evaluation des Progrès vers le Changement (EPC).

Dans son travail de recherche-action pour le développement rural, la FRAO a essayé d'adapter la méthodologie de OM à différents domaines d'intervention qui s'y prêtent, tels que l'alphabétisation, la gouvernance locale, le développement communautaire, le renforcement institutionnel et l'appui aux producteurs ruraux (voir tableau 1). Les expérimentations sur le terrain ont été menées avec des partenaires qui étaient soucieux d'innover et d'imprimer une réelle durabilité aux résultats de leurs programmes. Tous les enseignements ne peuvent être restitués ici et ce travail n'est qu'un petit effort de systématisation des aspects essentiels des leçons tirées de ces expériences.

L'introduction du document retrace quelques caractéristiques du contexte général du suivi-évaluation des programmes en Afrique. Les autres parties traitent de questions plus spécifiques à O.M. telles que :

- les conditions préalables qui facilitent l'utilisation d'O.M. dans la planification d'un programme
- la compréhension de la logique et de la philosophie d'O.M.
- les domaines d'application d'O.M.
- l'utilisation des outils d'O.M.
- les contraintes propres au travail avec les communautés paysannes

1. INTRODUCTION : CARACTERISTIQUES GENERALES DU SUIVI-EVALUATION DES PROGRAMMES EN AFRIQUE

1.1 Le niveau de connaissance générale des méthodes et outils de suivi-évaluation est faible parmi les organisations locales

La FRAO a eu à organiser plusieurs ateliers sous-régionaux et nationaux de formation en suivi-évaluation et en Outcome Mapping (O.M.) dans les pays d'Afrique¹. Durant ces sessions, la stratégie de formation avait toujours consisté à faire un rappel sur les principes et la philosophie des méthodes d'évaluation centrées sur l'apprentissage et l'utilisation avant d'aborder la démarche d'O.M.. Il est apparu que les connaissances générales des participants sur les principes et méthodes d'évaluation étaient assez faibles. Un tableau indicatif des perceptions et des compétences de certains des participants aux formations en O.M. (voir tableau 2 en annexe) montre clairement qu'au moins $\frac{1}{4}$ des participants n'avaient pas de compétences réelles en évaluation, tandis que pour les $\frac{3}{4}$ restants, ceux-ci prétendaient connaître le cadre logique, ou encore l'analyse SWOT (SEPO en français) ou disaient avoir pratiqué certaines démarches participatives d'analyse (RRA², DP³). En réalité beaucoup d'entre eux ne maîtrisaient pas, par exemple, les concepts relatifs aux types d'évaluation, aux critères de performance à l'utilisation du cadre logique et à la planification de projet. Dans ces conditions il s'avérait nécessaire de renforcer les rappels sur les principes généraux avant de passer à la formation en O.M.. En réalité, les praticiens ont d'abord besoin d'une formation générale en méthodologie de planification et de suivi-évaluation de projet qui leur confère une bonne base théorique.

...les connaissances générales des participants sur les principes et méthodes d'évaluation étaient assez faibles... les praticiens ont d'abord besoin d'une formation générale en méthodologie de planification et de suivi-évaluation de projet qui leur confère une bonne base théorique

Un tableau indicatif des besoins de formation des ONG en Guinée, dressé par l'institution allemande IIZ-DVV⁴, d'après un diagnostic fait au niveau de ses partenaires, montre que le suivi-évaluation, la planification de projet et la gestion des ressources humaines constituent leurs trois premières priorités. Il y a, en fait, un déficit d'offre générale de formation en suivi-évaluation. Celles qui se font, sont généralement organisées par un bailleur qui, dans le cadre du projet qu'il finance, forme les opérateurs au cadre de suivi-évaluation qu'il a élaboré : ainsi telle institution forme ses partenaires à la méthode ZOPP, telle autre à la gestion axée sur les résultats etc.. De la sorte, les organisations locales utilisent un canevas de suivi-évaluation donné pour satisfaire aux exigences d'un bailleur. Il n'y a pas réellement une garantie d'une appropriation de la démarche par elles parce que quand elles changent de bailleur la méthodologie peut

¹ Cours sous-régional en Afrique de l'Ouest à Dakar en mars 2002 ; ateliers nationaux en Guinée en septembre-octobre 2002 et en janvier 2003 ; atelier sous-régional pour l'Institut Africain de Gestion Urbaine et ses partenaires à Dakar en juillet 2004

² Rapid Rural Appraisal

³ Diagnostic participatif (Participatory Rural Appraisal)

⁴ Institut de Coopération internationale de la Confédération allemande pour l'Éducation des Adultes

changer. Elles adoptent ainsi une position de consommateurs passifs d'approches ou d'outils qui peut finalement être un véritable frein à la réflexion, à l'expérimentation, à l'apprentissage, à l'adaptation et à l'innovation.

1.2 Le suivi-évaluation n'est pas encore source d'apprentissage

Le niveau de dépendance vis-à-vis des cadres méthodologiques imposés par les bailleurs fait que les activités de suivi restent étroitement associés à des préoccupations de 'reporting' et au souci de rendre compte auprès des bailleurs. De ce fait le besoin de suivi n'est pas bien motivé (voir réponse à la question 'à quoi sert l'évaluation' dans le tableau 1 de l'annexe). Les ONGs cherchent toujours à montrer ce qu'elles ont fait ou n'ont pas fait plutôt que ce qu'elles ont découvert ou appris pour avoir fait ou n'avoir pas fait. De la sorte, les documents de suivi-évaluation ne rendent compte que de résultats confinés dans le cadre classique des objectifs et

Les organisations locales... adoptent ainsi une position de consommateurs passifs d'approches ou d'outils qui peut finalement être un véritable frein à la réflexion, à l'expérimentation, à l'apprentissage, à l'adaptation et à l'innovation.

résultats attendus définis au départ et ne comportent que très rarement des réflexions consistantes sur les leçons apprises de l'expérience. L'habitude prise par les organisations de suivre à la lettre les canevas qui leur sont imposés, sans se donner des moments et des espaces de pause réflexive les éloigne ainsi des caractéristiques que l'on attend des organisations

d'apprentissage et des utilisateurs de l'approche O.M..



Figure 1 : Cours sous-régional FRAO sur la méthodologie de l'évaluation centrée sur les besoins des utilisateurs et visant l'apprentissage, Thiès (Sénégal), Mars 2002

2. LES PREALABLES NECESSAIRES A L'UTILISATION D'O.M. DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION

2.1 Appliquer O.M. au démarrage d'un projet

Les expériences d'application de O.M. dans les domaines de l'alphabétisation et de l'appui aux organisations de producteurs agricoles montrent qu'il est préférable d'utiliser la démarche au démarrage d'un nouveau projet plutôt que de l'intégrer à un projet en cours. En effet, dans le premier cas, l'opérateur a beaucoup plus de liberté pour dérouler l'ensemble des outils et faire le monitoring des progrès alors que, dans le second cas, il fonctionne déjà dans un cadre de suivi-évaluation qui peut se révéler difficile à articuler avec un cadre de suivi des progrès suivant O.M..

2.2 Commencer par un diagnostic participatif

La planification de la démarche d'O.M. est facilitée si elle se base sur une base de données exploitables, issues d'un diagnostic participatif (analyse du milieu et des intervenants). Cela fournit un substrat concret d'informations qui facilite les exercices de réflexion. Par exemple, dans le domaine de l'alphabétisation, le diagnostic participatif aide à identifier les déficits en information et communication de la communauté ou du groupe cible, les besoins en formation ciblés et les résultats et finalités attendus. Sur cette base, la vision de changement des communautés, la mission de l'opérateur et les progrès attendus des bénéficiaires deviennent plus aisés à définir que si l'exercice partait d'une réflexion plus générale et abstraite. Mettre en œuvre un diagnostic participatif constitue, cependant un exercice qui requiert de la part de ses pratiquants certaines qualités telles qu'une capacité d'écoute attentive des populations, une disposition à l'échange et des aptitudes en méthodes de facilitation d'ateliers.

2.3 Le maniement des concepts et leur traduction en langues locales

La démarche O.M. comporte une terminologie assez riche qui se démarque du jargon classique des praticiens. Les concepts qui y sont maniés peuvent parfois dérouter, au départ, les agents à former dans cette démarche. C'est pourquoi elles doivent être introduites avec précaution, avec suffisamment de clarté dans l'explication, si besoin avec beaucoup de rappels et de répétitions dans un but pédagogique. Quant on a affaire à un auditoire qui n'est pas alphabétisé en français, le défi est double dans la mesure où il s'agit de s'assurer une bonne traduction des concepts en langues locales. On peut dire que ce défi a été relevé avec succès dans certains programmes appuyés dans la mesure où tous les concepts utilisés ont été traduits sans grande difficulté dans plusieurs langues locales et les participants aux programmes les maniaient assez familièrement. Cela a surtout été le cas en Guinée où la traduction s'est faite en langues Peul et Soussou. Le responsable du suivi-évaluation de l'antenne de IIZ-DVV en Guinée a facilité la traduction des concepts en bambara par des participants

maliens. De plus, des illustrations, situations tirées du quotidien des participants ont été utilisés pour faciliter la compréhension de certains concepts (voir un exemple à la page....).



Figure 2: Atelier de suivi de la formation en EPC (OM) à Mamou (Guinée) avec les partenaires de l'antenne de IIZ/DVV en République de Guinée (2004)



Figure 3 Atelier de formation EPC (OM) à Luanda (Angola) pour le compte de DW Angola (2004)

3. LA COMPREHENSION DE LA LOGIQUE ET LA PHILOSOPHIE D'O.M.

3.1 *La notion de changement*

L'une des questions critiques de la formation en O.M. est de savoir jusqu'à quel degré les apprenants sont en mesure de saisir la notion de changement et la logique d'intervention visant à planifier un processus suivant les changements visés. Les praticiens ont, souvent, du mal à s'extirper des logiques de pensée et des habitudes de travail dans lesquels ils évoluent pour intégrer des démarches nouvelles. Aussi, quand ils sont formés en EPC, ils ont tendance à ramener la démarche à ce qu'ils savaient faire auparavant et, quand des outils d'O.M. présentent une similitude avec ceux qu'ils utilisent dans leurs pratiques classiques, ils ont vite fait de franchir le pas et de les utiliser hors contexte. C'est ainsi que la formulation de la vision, de la mission ou des marqueurs de progrès peuvent être sélectionnés et utilisés dans d'autres démarches qui n'intègrent pas l'esprit et la logique de l'O.M.. Dans ce cadre, les marqueurs de progrès, par exemple ne revêtent pas plus de signification que des indicateurs d'un quelconque cadre logique.

3.2 *L'articulation entre O.M. et les autres démarches*

Un autre biais que révèle le manque de compréhension de la philosophie de O.M. est que les praticiens ont tendance à analyser les rapports entre cette démarche et les autres en termes exclusifs : ce serait comme un choix entre O.M. ou une autre démarche. Ils ne distinguent pas les champs spécifiques d'application, de la démarche et ne voient pas la possibilité de l'articuler à d'autres méthodes dont elle aiderait à combler les lacunes dans la manière de cibler des changements de comportement, de définir les moyens de les atteindre et de mesurer le degré auquel on les atteint.

↳ la formulation de la vision, de la mission ou des marqueurs de progrès peuvent être sélectionnés et utilisés dans d'autres démarches qui n'intègrent pas l'esprit et la logique de l'O.M.

4. LES DOMAINES D'APPLICATION D'O.M.

Dans les programmes appuyés par la FRAO en Afrique de l'Ouest, deux domaines semblent être très indiqués pour l'application de la démarche, et ont livré quelques résultats : ce sont ceux de la planification du développement local et l'alphabétisation. Par ailleurs, dans l'évaluation de programmes de gestion des terroirs villageois, l'utilisation de certains outils de O.M. s'est révélée assez judicieuse.

4.1 La planification du développement local

En matière de planification du développement local, l'expérience a porté sur l'élaboration de plan local de développement (PLD) dans les collectivités locales rurales appelées Communautés Rurales au Sénégal. Le PLD est un document de planification des stratégies de développement économique, social et culturel d'une collectivité. Son élaboration est le fruit d'un processus de concertation entre les différents acteurs à la base et il traduit les besoins de changement à court terme que les populations espèrent voir s'accomplir dans leurs terroirs. Quelques limites étaient apparues, relatives à la pertinence de ces plans et leur efficacité à satisfaire les ambitions des populations locales :

- leur formulation se satisfait souvent d'une application simpliste du cadre logique avec des objectifs formulés, de préférence, d'une manière quantitative avec des indicateurs facilement mesurables, pour répondre à la demande de bailleurs soucieux de disposer de bases objectives d'évaluation ;
- avec cette démarche, les plans tombent dans le défaut d'une analyse approfondie des réels aboutissements auxquels devraient conduire les stratégies consignées ; ils se réduisent à une succession d'axes sectoriels d'intervention dont les interdépendances et relations logiques n'apparaissent pas. De la sorte, les PLD planifient en fonction de problèmes auxquels on répond par des solutions sans dégager une vision d'ensemble et sans identifier les changements clés qui peuvent dénouer la complexité dans laquelle les facteurs se présentent dans le réel.

Le résultat le plus apprécié de l'introduction de la démarche O.M. dans la planification du développement local est l'expression de la vision de

Face à ce constat, la démarche mise en œuvre avec O.M. renverse la perspective de planification en partant d'abord de l'identification des changements visés puis des étapes de progression vers ceux ci avant de définir les ressources et les plans d'action (stratégies et activités). Le fait d'identifier au départ les changements visés aide à être beaucoup plus concis et précis dans la définition des stratégies et activités, et, partant, réunir les conditions d'une meilleure efficacité des interventions.

De manière concrète, le processus méthodologique mis en œuvre dans la planification du développement local se déroulerait suivant les deux grandes phases ci-après :

- une première phase de diagnostic participatif de la situation de la communauté rurale où une ou des équipes sillonnent les terroirs pour recueillir les problèmes exprimés par la population ; les résultats bruts sont ensuite analysés dans un atelier réunissant les représentants de tous les villages et organisations communautaires. Il en ressortira un ensemble de priorités et d'objectifs sectoriels concernant les aspects sociaux, économiques et culturels de la vie locale ;
- la deuxième phase consiste en un atelier de planification suivant O.M.. Il rassemble un groupe encore plus restreint de représentants des organisations et des villages choisis suivant leur capacité d'analyse et de formulation. Au cours de cette session, il s'agit, d'abord, d'approfondir la réflexion sur les objectifs sectoriels pour identifier les finalités de changement durable visés à travers chacun d'eux, pour éviter de tomber dans le piège des formulations rapides et superficielles d'objectifs de développement. A partir d'une bonne définition des changements ciblés, les autres étapes de la démarche O.M. peuvent, par la suite, être déroulées : analyse des partenaires limitrophes, définition des défis de changement et des marqueurs de progrès, formulation de la mission du conseil rural qui est le maître d'œuvre du processus, définition des rôles des autres acteurs et élaboration du cadre de suivi-évaluation.

Le résultat le plus apprécié de l'introduction de la démarche OM dans la planification du développement local est l'expression de la vision de changement et son incidence sur la qualité de la formulation des objectifs : par exemple, en matière de santé, l'objectif ne sera plus seulement de disposer de cases de santé bien équipées mais d'aboutir à une bonne fréquentation et une bonne gestion de celles-ci par la population locale.

4.2 La planification des programmes d'alphabétisation

En matière d'alphabétisation, la démarche O.M. a été utilisée dans le but d'améliorer la pertinence et la durabilité des programmes mis en œuvre. Il faut dire que ceux ci souffraient de certaines lacunes relatives à :

- un manque de vision claire des finalités de l'alphabétisation et leurs modes d'articulation cohérente avec les autres processus de développement enclenchés au niveau des populations cibles
- une définition stéréotypée des besoins de formation qui faisait que des programmes « prêts à porter » étaient appliqués indistinctement aux bénéficiaires
- une déficience des stratégies de suivi et de valorisation des formations qui générerait les phénomènes d'analphabétisme de retour

Pour y remédier, la démarche O.M. a mis l'accent sur la participation active des bénéficiaires aux processus de diagnostic des besoins, de gestion et de suivi-évaluation des progrès. Les éléments principaux de cette démarche sont :

- le diagnostic participatif : il a pour but d'analyser les déficits en information et communication de la communauté ou du groupe cible et d'estimer les

✍ L'un des principaux résultats de l'utilisation d'O.M. dans les programmes d'alphabétisation est qu'il a pu permettre de mieux définir les moyens de planifier la phase de post-alphabétisation pour valoriser les acquis de la formation durant l'alphabétisation de base

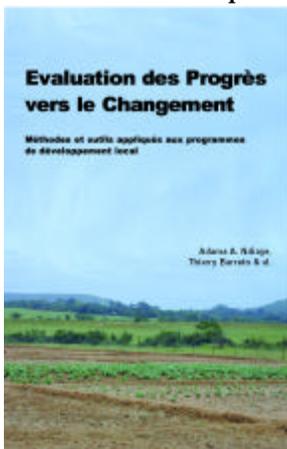
besoins en alphabétisation qui ont été exprimés. Il se décompose en trois grands types d'activités : l'analyse du système local d'information et de communication, l'étude de la situation des organisations de bénéficiaires et, l'évaluation des besoins en alphabétisation.

- La planification du programme d'alphabétisation : elle est mise en œuvre au niveau de l'opérateur en alphabétisation et se base sur les données collectées durant la phase du diagnostic participatif. Elle comprend les habituelles étapes d'une démarche EPC : formulation de la vision, de la mission, identification des partenaires limitrophes, élaboration des marqueurs de progrès et des stratégies d'appui.
- Le suivi-évaluation : il repose sur un dispositif combinant le suivi technique des programmes de formation et le suivi des progrès des bénéficiaires utilisant les journaux de suivi propres à O.M..

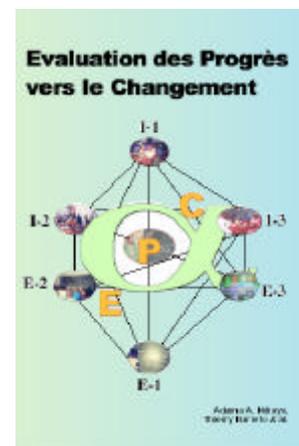
. En plus, les étapes de progression des bénéficiaires ont pu être mieux conceptualisées et on peut en dénombrer au moins cinq :

- l'acquisition par les bénéficiaires des connaissances de base (savoir lire, écrire, calculer),
- l'application des nouvelles connaissances dans des domaines de plus en plus élargis et complexes de la vie sociale (lire et rédiger des correspondances, tenir des registres, élaborer des comptes d'exploitation ...),
- la recherche et la mise en pratique d'autres apprentissages connexes (formation ou auto-formation dans les domaines de l'agriculture, la santé, l'hygiène, l'environnement etc.),
- le changement durable de leurs comportements (quand ils généralisent la mise en pratique de leurs connaissances au niveau de tous leurs domaines d'activités),
- le soutien à l'apprentissage d'un autre ou d'autres (quand ils forment d'autres et deviennent des acteurs de la diffusion de l'alphabétisation).

La conceptualisation des étapes de progression des bénéficiaires dans le domaine de l'alphabétisation a été très utile dans la mesure où elle a fourni les bases sur lesquelles ce travail est en train d'être élargi par les agents de la FRAO à d'autres domaines tels que l'environnement, l'hygiène et la santé.



Nouvelles parutions FRAO - 2005



4.3 L'évaluation de programmes de gestion des terroirs villageois

O.M. a aussi été utilisé dans l'évaluation de programmes de gestion des terroirs villageois. Pour ce faire, les agents de la FRAO ont utilisé un des formulaires d'enregistrement de données qui existaient dans l'approche de Result Mapping développée par le Dr Kibel et son équipe du PIRE et qui précède la démarche O.M.. Ces formulaires sont appliqués à chacune des composantes de la grille des stratégies de O.M. et permettent d'enregistrer les changements précis notés au niveau des bénéficiaires en les classant suivant les différents marqueurs de progrès et en indiquant dans quelle mesure l'agence d'appui y a contribué. Ainsi, en utilisant le formulaire de données relatif à la stratégie I-3, on reconstruit l'évolution de la relation entre la FRAO et son partenaire, en indiquant les réalisations associées à cette relation, les appuis ou services secondaires fournis par d'autres acteurs et les principales étapes à court et à long terme atteints par les partenaires.

L'intérêt de l'utilisation de la grille des six stratégies pour évaluer les programmes réside dans le fait que les vides stratégiques de l'intervention sont mis en relief ; par exemple, dans le programme de gestion des terroirs villageois de Mboula, au nord du Sénégal des lacunes ont été identifiées, telles que :

- la faiblesse des stratégies de type E1 qui portent sur des mesures ou règlements appliqués à l'environnement; cela révèle le manque d'implications des autorités décentralisées ou coutumières;
- l'absence de stratégies de type E3 qui favorisent une communauté d'enseignement entre les acteurs de Mboula et d'autres terroirs.

☞ La grille des stratégies ...permet plus de lire les relations entre l'agence d'appui et le bénéficiaire que les interactions réciproques entre une diversité d'acteurs locaux et leurs effets induits.

Du point de vue méthodologique, il s'avère que l'utilisation de la grille des stratégies pour l'évaluation est plus judicieuse si elle est articulée avec un système de suivi dans la durée où il y a eu une collecte suffisante de données. Par contre, on a noté que l'une des limites de l'utilisation de cette grille est qu'elle

4.4 Le renforcement institutionnel

Dans le domaine du renforcement institutionnel, O.M. a été utilisée à l'échelle de la FRAO elle-même et des organisations qu'elle appuie. **Au niveau de la FRAO**, un cadre de suivi-évaluation comportant des marqueurs de progrès avait été élaboré pour suivre le pilotage, par le conseil des gouverneurs, des réformes institutionnelles mises en œuvre dans le cadre du 'reengineering' de l'institution. Il permet d'apprécier les actions entreprises par le Conseil et qui sont censées traduire une plus grande prise de responsabilité dans la gestion stratégique de l'institution. Les différentes sessions où se réunit le conseil des gouverneurs devaient être le cadre où les marqueurs de progrès sur le suivi du processus devaient être enregistrés. L'aspect positif de l'expérience a été l'accroissement de la responsabilité du conseil des gouverneurs dans la gestion stratégique de l'institution.

Parallèlement, les différentes instances de la FRAO (Directions et Divisions) ont mis en place des cadres de suivi-évaluation basés sur EPC pour les domaines d'activités dont ils ont la responsabilité. Périodiquement ils s'appuient sur ces cadres de suivi-évaluation pour revisiter la pertinence et la performance de leurs activités. Les résultats de cette utilisation ont été limités, cependant, par le fait que les cadres d'évaluation n'ont pas été généralisés à l'ensemble des axes stratégiques et que l'ampleur des tâches opérationnelles a nui aux réflexions stratégiques faisant que le temps qui y a été consacré s'est révélé insuffisant.

Nous avons également noté que l'existence de « facilitateurs externes » pour le suivi du processus de changement peut garantir un suivi régulier de l'application. Il s'agit pour ces facilitateurs de créer des moments de rencontre et de discussion avec les différents groupes limitrophes de façon régulière et ceci autour des grilles de suivi. Ces facilitateurs jouent en quelque sorte un rôle de catalyseur en ce qu'ils réunissent les conditions pour la prise de conscience collective ou individuelle, la génération de nouvelles idées et la volonté d'agir.

Dans la mesure où l'application EPC est conduite de façon participative et ascendante et participative, l'analyse des résultats obtenus, des contraintes ou opportunités identifiées, les implications en termes organisationnel et en termes de comportements doivent trouver une oreille attentive aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

☞ L'efficacité de la méthode est fortement tributaire de la réceptivité, de la volonté et de l'engagement des niveaux supérieurs à considérer en toute honnêteté les questions institutionnelles qui émergent de ces cadres de travail et à pouvoir les traiter en prenant les mesures appropriées.

O.M. a été utilisée aussi pour aider **les organisations partenaires de la FRAO** à mieux clarifier leurs rôles et responsabilités et améliorer leurs stratégies d'intervention en direction des bénéficiaires de leurs programmes. Cela a été le cas de l'ONG 7a. L'appui se justifiait par le fait que l'évolution du contexte actuel du développement rural, marquée par l'émergence de nouveaux acteurs (les pouvoirs locaux), la redistribution des rôles et la réallocation des ressources, exige que les agences d'intervention sachent questionner leur position et redéfinir leurs stratégies pour pouvoir continuer à être des parties prenantes reconnues dans les processus en cours. Elles ne peuvent le faire qu'en étant capables de lire correctement les tendances et évolutions présentes, repenser leurs méthodes d'intervention tout au long de leur application et les enrichir tout en gardant les acquis des expériences passées.

L'appui à l'ONG 7a devait l'aider à identifier de manière précise les axes d'intervention sur lesquels elle peut appuyer le Conseil Rural et les autres acteurs d'une Communauté Rurale à mettre en œuvre un programme de gouvernance locale. Pour se faire, l'ONG devait utiliser la démarche de O.M.. Le processus méthodologique mis en œuvre s'est déroulé comme suit :

- un diagnostic des questions de gouvernance locale au niveau de la communauté rurale,
- un traitement des résultats de ce diagnostic débouchant sur une formulation de la vision, de la mission des instances locales, des défis de changement qui les

attendent, des marqueurs de progrès et des stratégies à déployer, toujours au niveau de la communauté rurale,

- des missions de concertation auprès des partenaires limitrophes pour connaître leurs orientations et projets,
- une analyse de tous ces résultats au niveau de 7a pour définir les rôles de l'organisation et les stratégies qu'elle devra mettre en œuvre pour les assumer.

Cet appui méthodologique de l'ONG 7a a été profitable dans la mesure où elle a permis de mieux systématiser la méthode d'utilisation d'O.M. pour renforcer la pertinence et l'efficacité des programmes de gouvernance locale dans les communautés rurales.

5. L'UTILISATION DES OUTILS D'O.M.

5.1 Considérations générales sur les outils

L'expérience des programmes de formation a montré que, quand il y a une nouvelle méthodologie qui est enseignée, les nouveaux initiés, sont au départ, très attirés par l'objectif de maîtriser les outils, de telle sorte que les principes et la philosophie peuvent risquer de passer au second plan. Ce biais, s'il persiste, peut aboutir à un « fétichisme des outils » qui fait qu'ils seront appliqués de manière quasi mécanique sans une analyse de la pertinence et des conditions de leur utilisation. Or, dans O.M., plus que dans toute autre approche, l'utilisation de la méthodologie dans les programmes communautaires fait appel à davantage de qualités et de capacités que la simple maîtrise des outils proposés par O.M.. Le terrain d'application doit faire au préalable l'objet d'investigations nécessaires à une bonne planification participative.

 Il a été remarqué que si, de manière générale, O.M. est appropriée en matière de planification (participative, flexible et itérative) lorsqu'elle est bien comprise, les étapes de la méthodologie restent nombreuses et longues et donc difficiles à appliquer en un seul séjour. La participation requise de la part des partenaires consomme ainsi beaucoup de temps. La collecte et l'analyse des données peuvent être rapides, par exemple pour caractériser les acteurs et les pratiques organisationnelles, mais ce travail peut poser des problèmes de compréhension lorsque les groupes sont très larges ou de niveau très différent ou lorsque la méthodologie est appliquée simultanément à plusieurs partenaires. Un autre avantage de la méthodologie est qu'avec elle, l'agent est perçu plus comme un facilitateur que comme un évaluateur ; O.M. repose sur la confiance et, surtout, sur la motivation des utilisateurs. Cependant, l'appréciation des changements qui y est faite revêt parfois un caractère subjectif. L'analyse des outils, pris individuellement, a révélé aussi des enseignements intéressants, en particulier, la caractérisation des partenaires limitrophes, l'élaboration des marqueurs de progrès et l'utilisation des fiches de suivi.

5.2 Les partenaires limitrophes

L'intérêt des partenaires limitrophes ne se limite pas à leur simple identification mais, surtout, permet de les caractériser pour en discerner les fonctions, les rôles et les responsabilités et appréhender les problèmes que l'on peut éprouver à les analyser.

Pour aller plus loin que la typologie qui peut être faite dans O.M., la caractérisation des partenaires peut se baser sur la différenciation des trois fonctions suivantes : l'habilitation, la prestation de biens et services et l'utilisation.

- la fonction d'habilitation s'exerce à travers des rôles tels que l'élaboration de politiques, de règles, de procédures et l'allocation de ressources ;

La caractérisation des partenaires peut se baser sur la différenciation des trois fonctions : l'habilitation, la prestation de biens et services et l'utilisation

- la fonction de prestation de services s'exerce par les activités de vulgarisation, de conseils, d'approvisionnement, de formation ;
- la fonction d'utilisation quand à elle, regroupe des activités telles que la production, la transformation et la consommation.

L'analyse des fonctions peut aider à clarifier les rôles et partager les responsabilités entre les différents types de partenaires limitrophes. Les frontières ne sont pas étanches, cependant, entre les fonctions et les types de partenaires limitrophes qui les exercent : par exemple, un catalyseur peut autant exercer des fonctions d'habilitation, en allouant des ressources, que de prestation de service en fournissant des conseils ou en effectuant des formations. De même, un bénéficiaire peut tout autant exercer la fonction d'utilisateur que celle d'habilitation en participant à l'élaboration de règles, de procédures, ou même de politiques.

L'expérience des programmes d'appui a permis, aussi, de mieux caractériser un type de partenaire limitrophe tel que celui des tenants du système, en raison de sa capacité d'influence qui peut être fondamentale dans la réussite ou l'échec du programme. Les catégories de tenants du système qui reviennent le plus dans les caractérisations sont :

- les leaders d'opinion : politiques, religieux, coutumiers, administratifs ;
- les autorités administratives locales ;
- les services techniques étatiques ;
- les catégories socio-professionnelles ;
- les hommes chefs de famille, dans les cas où le programme cible de manière spécifique la gent féminine.

Par rapport à chacune de ces catégories, des stratégies d'influence spécifiques sont déployées. Le tableau suivant en dresse la nature et les résultats qui en sont escomptés.

Tenants du système	Stratégie d'influence	Résultats attendus
leaders d'opinion	Plaidoyer-sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Mobilisation de ressources humaines, financières ✍ Accréditation ✍ Médiation en cas de conflits
autorités locales	Information	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Caution/approbation officielle ✍ Contrôle de légalité ✍ Allocation de ressources
services techniques étatiques	Coopération	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Appui technique ✍ Facilitation ✍ Contrôle technique
catégories socio-professionnelles et chefs de famille	Négociation/démonstration	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Adoption et diffusion de nouvelles pratiques et nouveaux comportements

L'un des problèmes qui peuvent apparaître avec les partenaires est leur capacité à bien comprendre leurs rôles et responsabilités. La stratégie adéquate de réponse à ce niveau est la tenue d'ateliers de concertation sur les rôles et responsabilités devant aboutir à une répartition optimale des rôles en fonction des avantages comparatifs de chacun et un partage compris de l'ensemble des responsabilités incombant à chacun.

5.3 Les marqueurs de progrès

La définition des marqueurs graduels de progrès a parfois posé problème, surtout dans la mesure où nombre de praticiens ne voyaient pas pourquoi on ne parlerait pas simplement d'indicateurs et qu'est ce qui différencie marqueurs de progrès et indicateurs. L'expérience des programmes, surtout ceux d'alphabétisation, a permis de mieux caractériser leurs différences. Les marqueurs constituent des types généraux de comportement définis de façon plus ou moins abstraite et graduée alors que les indicateurs sont des paramètres qualitatifs ou quantitatifs qui exposent en détail la mesure dans laquelle le marqueur a été atteint. Ils sont empiriquement observables et objectivement vérifiables. Les caractéristiques du marqueur sont définies et prévues à l'avance alors que l'indicateur est identifié de manière concrète, dans le suivi des comportements, à travers des manifestations pouvant être nombreuses, individuelles et variées. Par exemples : un marqueur de progrès en alphabétisation peut être formulé ainsi : *les néo-alphabétisés renforcent leur appropriation de leurs nouvelles connaissances en les appliquant à différents domaines*; les indicateurs peuvent être : des correspondances qu'ils écrivent, des rapports qu'ils rédigent, des comptes d'exploitation qu'ils réalisent etc.

Suivant leurs caractéristiques, les indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs : il est possible de quantifier le nombre de documents écrits par des alphabétisés comme, par exemple, des lettres ou des procès-verbaux de réunions. Par contre, le fait que le néo-alphabétisé puisse désormais lire et connaître la pointure de la chaussure de son enfant est plutôt un indicateur qualitatif

5.4 Le suivi-évaluation et l'utilisation des fiches de suivi

La faiblesse des organisations de développement en suivi-évaluation se manifeste souvent par l'absence d'un dispositif qui lui est expressément affecté. Celui-ci aura pour rôle de gérer les fiches de suivi et les résultats pour que leur exploitation soit facilitée. Parmi les lacunes identifiées dans le suivi par les praticiens on note :

Il est important que l'opérateur qui utilise l'EPC dispose d'un responsable désigné et actif du suivi-évaluation... les bénéficiaires doivent être nécessairement impliqués dans tout le processus de remplissage et d'analyse des fiches de suivi.

- la périodicité trop rapprochée du suivi; ce qui ne confère pas suffisamment de temps pour identifier les changements réalisés sous l'influence des actions du projet ;
- la méthode non participative utilisée par les agents pour identifier et noter les changements sur les fiches de suivi ;
- l'utilisation des fiches de suivi par des acteurs qui n'étaient pas initiés à la démarche de l'EPC ;
- la non implication des bénéficiaires dans l'exploitation des résultats du suivi.

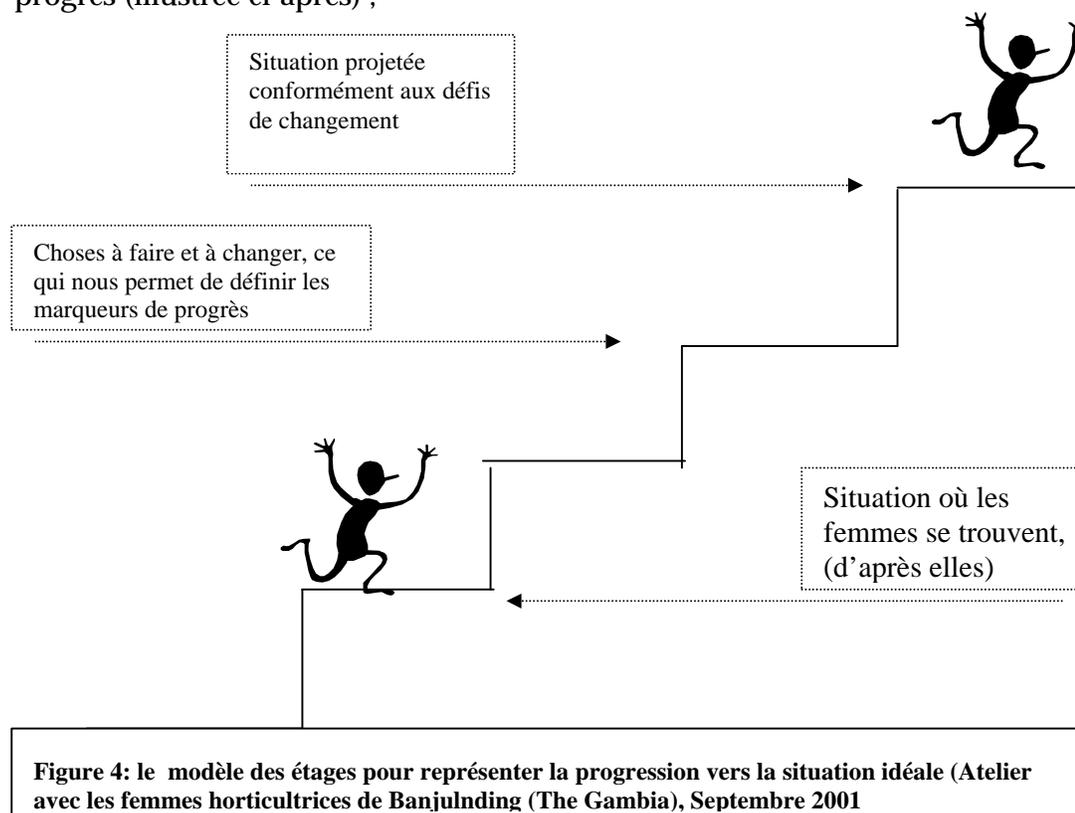
Ces différents biais peuvent provenir du fait que le suivi des progrès par EPC est souvent intégré aux missions classiques de suivi technique des programmes. Or, la périodicité, les objectifs et les outils utilisés ne sont pas les mêmes et il n'est pas forcément dit que ce sont les mêmes personnes qui peuvent exercer les deux types de suivi. Il faut, nécessairement, être suffisamment imprégné de la logique et des principes de la démarche EPC pour prétendre en utiliser les fiches de suivi-évaluation. Par ailleurs, ces fiches ne peuvent remplacer les rapports de suivi. Au contraire, leur vocation est de servir de support à une exploitation et une analyse qui débouchent sur des rapports circonstanciés. Enfin, les bénéficiaires doivent être nécessairement impliqués dans tout le processus de remplissage et d'analyse des fiches de suivi. D'ailleurs, pour faciliter le relevé périodique des progrès enregistrés par les groupes, un outil tel que le SEPO (Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles) a été utilisé. Par l'analyse des succès et échecs, les populations peuvent indiquer quels sont les progrès qu'elles ont enregistrés, quelles sont les limites ou échecs et comment mieux assurer les progrès à l'avenir.

6. LES CONTRAINTES PROPRES AU TRAVAIL AVEC LES COMMUNAUTÉS PAYSANNES

Les programmes appuyés par la FRAO sont essentiellement orientés vers les communautés rurales de base qui en sont les bénéficiaires. Quelques enseignements peuvent être tirés de l'application de O.M. avec elles, relatifs aux contraintes propres aux caractéristiques de ces communautés :

- le paysan ne s'intéresse qu'à son environnement immédiat (son terroir) et a du mal à se définir des changements de rapports/relations au delà de son terroir ; il éprouve également quelques difficultés à caractériser un changement au plan comportemental ou l'évolution d'un comportement ;
- (vision - mission - partenaires limitrophes-marqueurs de progrès - stratégies) de sorte que la réalisation de l'exercice avec des populations peut poser de sérieux problèmes de dialogue ;
- il y a une difficulté des producteurs ruraux à raisonner dans l'abstrait lorsqu'il s'agit de parler de concepts comme la vision et la mission ; pour cela, il est nécessaire d'innover dans les outils d'animation pour que les participants appréhendent un tant soit peu le concept ; par exemple, en travaillant avec des femmes horticultrices en Gambie, les facilitateurs ont introduit l'outil des « étages » pour illustrer la notion de progrès (illustrée ci-après) ;

Les modes de pensée et, partant, de communication, des paysans en terme de projection de changement ne sont pas aussi compartimentés que la méthodologie O.M. le souhaite



- la facilitation doit pouvoir engager suffisamment les participants dans la discussion et notamment dans la détermination des marqueurs de progrès, sans quoi ceux ci peuvent être définis de façon mécanique, voire forcés par le facilitateur, et les participants devenir des auditeurs passifs ;
- la catégorisation des marqueurs de progrès peut ne pas se faire à priori dans la mesure où la complexité des changements attendus n'est pas toujours perceptible au début. Des sessions de suivi ultérieures peuvent être mises à profit pour spécifier et catégoriser les types de marqueurs de progrès ;
- Il faut aussi savoir que, dans l'observation ou l'appréciation du résultat le paysan privilégié,
 - o ce qui est matériel
 - o ce qui est visible
 - o ce qui est à court terme
 - o ce qui est facile à faire reconnaître par d'autres
 - o ce qui est facile à dupliquer ou à étendre.

Or il faut reconnaître que les notions de changements et de progrès vers les changements présentent souvent des caractéristiques souvent opposées à celles mentionnées ici.

Conclusion et perspectives

Le bilan des expériences menées par la FRAO dans l'expérimentation est loin d'être exhaustif. Nous pensons que la multiplication des expériences d'utilisation de l'O.M., un meilleur réseau d'échanges sur la démarche à l'échelle régionale, permettront de mieux cerner la portée et les limites d'une telle démarche. Au delà de la maîtrise des processus, techniques et outils de planification et de suivi-évaluation associés à la démarche d'O.M., il est important de ne pas oublier que l'O.M. prône une transformation pour ne pas dire une révolution dans le mode de pensée des acteurs de terrain comme des bailleurs et Etats, dans la valeur qu'ils peuvent attribuer à leur action de développement. Notre petite expérience à l'échelle institutionnelle, à l'échelle des programmes et à l'échelle des ONGS et organisations communautaires de base (OCB) porte à penser que cette 'révolution' semble plus probable et plus faisable à la base (OCB, ONG) et que la difficulté de transformation s'accroît à mesure que l'on remonte les échelons jusqu'au niveau des Etats et bailleurs. Il découle de cette observation qu'un important travail de communication, de sensibilisation, de plaidoyer pour une nouvelle culture de l'évaluation soit à mener en parallèle avec l'expérimentation et le partage des expérience, ceci par des organisations ou réseaux d'organisations fortes agissant à l'échelle supra-nationale.



Figure 5 : Réflexion collective autour de la mission d'un réseau ouest-africain en matière d'évaluation - Cours sous-régional FRAO, Mars 2002

Tableau 1. : Récapitulatif des expériences menées avec O.M.

Expérience	Partenaire	Résultats
Application à la planification de programmes d'alphabétisation	IIZ-DVV, ONG allemande et neuf de ses ONG partenaires de Guinée-Conakry (2002-2004)	Formation du personnel de IIZ et de ses neuf ONG partenaires à la démarche (une trentaine de personnes) Participation à des ateliers de suivi de la formation – Confection d'un guide EPC en matière de planification des programmes d'alphabétisation
Application à la planification de programmes de gouvernance locale	Collectivités locales appuyées par le Programme national d'Infrastructures Rurales (PNIR) (2002-2003) ONG 7a (2002-2003)	Elaboration de plans locaux de développement inspirés par la démarche O.M. Confection d'un guide EPC en matière de planification du développement local
Application au suivi-évaluation de programmes de gestion des terroirs villageois	Communauté Rurale de Mboula (2000)	Rapport de suivi-évaluation suivant la grille des stratégies d'O.M.
Application au suivi-évaluation de programmes d'appui aux organisations de producteurs	Groupe de productrices de Banjulinding en Gambie (2000-2001)	Rapports de formation et de suivi-évaluation
Application au renforcement institutionnel d'une organisation	FRAO (2000-2001) 7a (2002-2003)	Cadres de suivi-évaluation du re-engineering institutionnel (FRAO) Programme d'appui de l'ONG (7a)
Organisation d'un stage sous-régional de formation à O.M. pour les partenaires de la FRAO	Organisations et personnes-ressources de 5 pays de la sous-région (2002)	Conception d'un module de formation à l'EPC Une vingtaine de personnes formées Partenariat en suivi-évaluation avec deux organisations
Organisation d'un atelier sous-régional de formation à O.M. pour l'Institut Africain de Gestion Urbaine et ses partenaires de la sous-région	IAGU et 7 partenaires de la sous-région (2004)	Une quinzaine de personnes formées
Organisation d'un atelier de formation à O.M. pour DW Angola	DW Angola (2004)	Le personnel de l'ONG formé.

Tableau 2 : Perceptions sur l'évaluation, connaissances et de compétences en Évaluation

des participants à une formation en E.P.C. (Mars 2002)

Formation d'origine	Organisation	PAYS	A quoi sert l'évaluation ?	Sur quoi ou sur qui doit-elle porter ?	Quel est le but de l'évaluation?	Connaissances et compétences en évaluation
1. Agronome	Institution sous régionale	Sénégal	Mettre au point des outils méthodes et de programmes Tirer les leçons Renforcer Réaffecter les ressources Identifier les difficultés Rechercher cohérente du programme	Critères et indicateurs pertinents	Tirer les leçons Renforcer les acteurs Identifier les difficultés, cohérences	
2. Géographe	Institution sous régionale	Sénégal	Produire l'information éclairante optimiser le fonctionnement dégager le sens de l'évolution du processus	Sur un produit sur un processus à partir de critère de réussite et de réalisation	Estimer apprécier la production de ses actions Isoler les sources de blocage Orienter ses interventions	
3. Juriste	Institution sous régionale	Sénégal	Cerner effets impacts Ouvrir des perspectives Bilan	Techniques Matériels financiers humains L'environnement	Tirer leçons des expériences	
4. Maîtrise en Géographie	ONG	COTE D'IVOIRE	Apprécier un projet Efficacité efficacité Impact viabilité prise de décision feed-back	Contexte Objectifs Résultats Actions Moyens	Concrétiser l'expérience vécue (capitalisation)	
5. Ingénieur en Agro-alimentaire.	ONG Consortium	Togo	Produire une information éclairante pour prendre des décisions pour optimiser le fonctionnement	Aider un programme ou un processus d'estimer d'apprécier les prod. de ses activ. et les sources de blocage pour y remédier	Produits Processus A partir de critères de résultats et de réalisations	
6. Education sociale	Institution sous régionale	Sénégal	Etablir une situation de référence	Rôles et Responsabilités Procédures Performances	Maîtrise des moyens Efficacité Efficience	Cadre logique Analyse des Indicateurs et Ecarts
7. Administrateur Gestionnaire	ONG	Guinée	?	Efficacité Efficience Stratégies Impact Reproductibilité	Tirer des enseignements Forces/Faiblesses Recommandations Pour le futur	Cadre logique Approche participative et cadre logique
8. EconomieGestion	Projet	MALI	Bilan complet ou partiel Tirer des leçons utiles pour la planification Vérifier objectifs utilisateurs moyens	Nature de l'évaluation Moyens Questionnement	Explorer et retenir la meilleure façon de réaliser l'évaluation	Cadre logique DP SEPO Gestion

Tableau 2 : Perceptions sur l'évaluation, connaissances et de compétences en Évaluation

des participants à une formation en E.P.C. (Mars 2002)

Formation d'origine	Organisation	PAYS	A quoi sert l'évaluation ?	Sur quoi ou sur qui doit-elle porter ?	Quel est le but de l'évaluation?	Connaissances et compétences en évaluation
			apprécier conditions			
9. Universitaire	ONG Consortium	Guinée	Evaluer impact projet	Différentes étapes d'exécution Objectifs Stratégies Résultats Bailleurs	Mesurer les changements Cerner les avancées contraintes, opportunités	Cadre logique Méthodes des effets
10. Géographe	Projet	Sénégal	Aider à la prise de décision en temps réels	Exécution et impact d'un projet état d'avancement	Permettre aux décideurs le niveau de réalisation selon les précisions Rendre compte des résultats	Cadre logique Planification indicateurs Plans d'analyse
11. Ingénieur Forestier Spécialisé en Développement Communautaire	ONG	Mali	Mesurer les progrès réalisés en termes de changements sociaux institutionnels économiques et culturels	Approche Actions Cadre de gestion Résultats	Cerner forces (efficacité), faiblesses et contraintes et tirer les enseignements pour le futur	Cadre logique SEPO ⁵ Conception Efficacité Efficience Impact
12. UniversitEco/Ges	ONG	Guinée	Apprécier l'impact sur les conditions à changer	Objectifs résultats stratégie et acteurs	Revoir et réorienter l'action	Efficacité efficience impact viabilité
13. Ing. M.Agric.	ONG	Guinée	Vision Identification de Problèmes Pistes de solutions	Transactions Transformations Changement	Atteindre des objectifs fixés	EPC
14. Travailleur social	Institution sous régionale		Mesurer les conditions d'état mesures conséquences acteurs et bénéficiaires	Impacts de l'intervenant	Consolider ou réorienter l'approche	Ingénierie du changement
15. Agronome	ONG	Guinée	Arrêter périodiquement notre action sur le quotidien pour réfléchir sur ce que l'on est en train de faire	Résultats, effets, moyens, utilisation des moyens, impact des innovations	Situation de référence Recadrage Réorienter Capitalisation arrêter	MARP ZOO DP ⁶ Sondage Enquête
16. Géographe	ONG	Sénégal	Vérifier pertinence du suivi	Sur les acteurs et sur les acteurs		MARP ⁷
17. Sociologue	Universitaire	Sénégal	Processus analyse de l'action en vue	Sur les acteurs sur les extrants et les intrants		MARP (RRA)

⁵ SWOT analysis

⁶ Diagnostic participatif

⁷ Méthode accélérée de recherche participative (Rapid Rural Appraisal)

Tableau 2 : Perceptions sur l'évaluation, connaissances et de compétences en Évaluation

des participants à une formation en E.P.C. (Mars 2002)

Formation d'origine	Organisation	PAYS	A quoi sert l'évaluation ?	Sur quoi ou sur qui doit-elle porter ?	Quel est le but de l'évaluation?	Connaissances et compétences en évaluation
			d'apporter des corrections et des réorientations Actions Efficacité, Effets, Impacts	sur l'efficacité de l'efficience		ECRIS Méthodologie des sites symboliques
18. Inspecteur du 19. Développement Rural	ONG	Bénin	Mesurer, apprécier l'adéquation des grands axes les écarts et apporter les c Corrections nécessaires	Objectif Activités Résultat Budget	Confrontation de données Prévision /Recherche Analyse des causes Planification Corriger, réorienter	SEPO MARP Evaluation Interne Externe Enquête Grilles
20. Sociologue	ONG	Guinée	Connaître les résultats Mesures propres forces et faiblesses Capitaliser partager l'expérience	Méthodologie Moyens Objectif Stratégies	Voir si le projet est sur la bonne voie pour les objectifs mesurer les changements intervenus	SEPO
21. Agronome	Service Technique Etat	Guinée	Vérifier adéquation entre stratégie moyen, objectifs et/ou solutions aux problèmes	Impacts et effets du projet changement de mentalité des bénéficiaires capacité d'initiative	Sensibiliser,. Conscientiser se tenir debout supprimer idées préconçues fatalité	SEPO
22. Gestion des ONG et méthodes participatives	ONG	Sénégal	Mesurer Apprécier Prendre des décisions	L'objet à évaluer	Prendre une décision	SEPO Atelier d'évaluation

BIBLIOGRAPHIE

- ✍ **Earl S., Carden F. Smutylo T.** (2002) : la cartographie des incidences : intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement. CRDI.
- ✍ **Ellsworth, et al** (1992) : comment animer un atelier de formation en diagnostic participatif. Manuel du formateur. PRAAP
- ✍ **Ndiaye A. A.** (2002) le diagnostic des besoins d'information et de communication en milieu rural. FRAO
- ✍ **Ndiaye A. A. et al** (2005) : L'évaluation des progrès vers le changement : méthodes et outils appliqués à l'alphabétisation
- ✍ **Ndiaye A. A. et BarretoThierry F.** (2005) : L'évaluation des progrès vers le changement : méthodes et outils appliqués aux programmes de développement local
- ✍ **Souaré Alhassane** (2004) : Compte rendu de mission d'appui accompagnement des partenaires du 10 au 20 Avril 2004. IIZ-DVV.
- ✍ **Kibel Barry** (1999) : Success Stories as Hard Data : An Introduction to Results Mapping, Kluwer Publication, New York, É.-U.