

La Lettre du ReNSE :

est une publication semestrielle d'information sur la vie du Réseau et l'actualité nationale et internationale du suivi évaluation. Elle se veut aussi être une tribune pour la promotion de l'expertise nigérienne en suivi évaluation.

La Lettre est diffusée au niveau national grâce à l'appui de partenaires stratégiques s'engageant à supporter les coûts d'impression et de diffusion.

La Lettre du ReNSE est également accessible sur le site internet du réseau (<http://www.pnud.ne/reNSE>) et peut être envoyée par courrier électronique.



Le Réseau nigérien de Suivi Evaluation souhaite remercier

La Coopération Suisse au Niger



d'avoir sponsorisé la publication, l'impression et la diffusion de ce deuxième numéro de la Lettre

Si vous souhaitez informer les membres du ReNSE de vos formations, conférences ou ateliers sur le suivi évaluation,

contactez le ReNSE

et nous publierons gratuitement vos informations dans notre prochaine Lettre !

Rédacteur en chef :

Jean-Charles Rouge

Comité de rédaction :

Amadou Sayo,
Maman Sani Sanda

Ont contribué à ce numéro :

Aminata Boureima
Robert Ndamobissi
Jean-Charles Rouge
Souleymane Ousmane
Ibrahim Ba
Sanda Maman Sani
Mamadou Abdou Sani

Maquette : Dambadji Adamou

Retrouvez-nous sur le web :
www.pnud.ne/reNSE

RÉSEAU NIGÉRIEN DE SUIVI EVALUATION

Messagerie : rense_cc@yahoo.fr

Site Web : www.pnud.ne/reNSE

La Lettre du ReNSE

Août 2005

N° 2

EDITORIAL

Pour ce second numéro de la Lettre du ReNSE, nous avons souhaité donner la parole aux principaux acteurs du suivi évaluation au Niger afin qu'ils puissent rendre compte de leurs activités. Cette année, l'actualité du suivi évaluation au Niger est particulièrement riche, comme le démontre une des contributions à ce numéro, tant au niveau des pratiques, de l'institutionnalisation ou encore de l'utilisation de l'évaluation.

Le Niger s'est récemment engagé dans de nombreux chantiers qui pourront permettre de renforcer durablement ses capacités en suivi évaluation. Plusieurs enquêtes socio-économiques, démographiques et de santé mettront à jour, d'ici le début de l'année prochaine, le profil de pauvreté du pays et permettront d'analyser plus avant l'évolution du phénomène de pauvreté au Niger. La participation du pays à des initiatives et programmes régionaux tels que les études diagnostiques des capacités évaluatives en Afrique de l'Ouest et du Centre, soutenues par le PNUD, l'Unicef et l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie, le Projet d'Appui aux cadres nationaux de Suivi Évaluation des SRP (PARSEP), soutenu par l'ACDI, ou encore le programme PNUD/Afristat pour la mise en place d'un cadre de référence méthodologique pour le suivi évaluation des SRP en Afrique francophone, sont autant d'opportunités que le Niger a su saisir et dont il bénéficie aujourd'hui.

Notons, enfin, qu'au sein de la communauté internationale des évaluateurs, le Niger a été particulièrement mis à l'honneur lors de la troisième Conférence de l'Association africaine d'Évaluation (AfrEA), organisée à Cape Town en Afrique du Sud, du 1^{er} au 4 décembre. En effet, le Niger a été élu pour organiser et accueillir la prochaine Conférence de l'AfrEA en décembre 2006. Après deux éditions organisées à Nairobi en 1999 et 2002 ; et une troisième en Afrique du Sud en 2004, il revient aujourd'hui à un pays d'Afrique francophone de relever ce défi. Cette élection est un signe fort d'une certaine maturité en matière de capacités nationales en évaluation. Elle est aussi une extraordinaire opportunité pour faire avancer le débat sur la problématique du suivi évaluation au Niger et en Afrique. Il est fort à parier que le Niger saura tirer profit, à cette occasion, des nombreux effets d'entraînement que l'organisation d'un tel événement panafricain implique en terme de mobilisation de ressources et de partenariats, d'activités de formation, de nouveaux programmes et projets de renforcement de capacités, etc. 400 personnes venant de 60 pays étaient venues participer à la Conférence de Cape Town, mettant le développement de l'AfrEA sur une pente ascendante en terme de crédibilité et d'efficacité. Le ReNSE s'associera, bien évidemment, tout comme l'ensemble des partenaires, à l'organisation de l'« AfrEA 2006 » à Niamey pour faire de cette fête une réussite et un moteur pour le renforcement des capacités nationales en évaluation.



Bonne lecture et à bientôt !

Le comité de coordination



Pays membres de l'AfrEA

DANS CE NUMÉRO :

Actualité du renforcement des Capacités en évaluation au Niger.	2
Le Systèmes d'Information Géographique (SIG), l'autre approche.	3
La démarche de l'évaluation du programme pays, l'exemple de la Coopération Suisse au Niger	4
L'orientation vers les effets selon la GTZ	6
Restitution Premières Journées Francophones de l'Évaluation	9
Instants de Vie d'un Groupe de Travail du ReNSE	10
Info Flash	13
LES PRINCIPES DIRECTEURS DE L'EVALUATION AFRICAINE	13

ACTUALITE DU RENFORCEMENT DES CAPACITES EN EVALUATION AU NIGER

Par Aminata Boureima, Secrétariat Permanent de la SRP et Robert Ndamobissi, UNICEF

Après l'institutionnalisation, en 2004, de l'Institut National de la Statistique et des multiples actions de renforcement des capacités qu'a connues le Niger, l'année 2005 est riche en interventions multiformes et multisectorielles visant le renforcement de la culture d'évaluation au Niger.



En matière de renforcement des capacités et développement des politiques, les principales actions entreprises par les autorités et les partenaires techniques et financiers portent sur la finalisation du dispositif de suivi évaluation de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) dans une approche participative et réaliste. Un programme national de renforcement des capacités en évaluation est en cours d'élaboration. Il permettra d'assurer la cohérence des appuis existants et de veiller aux synergies entre les partenaires, pour une plus grande efficacité des interventions et une plus grande opérationnalisation du dispositif de suivi évaluation de la SRP. Ce projet intervient dans un contexte de révision triennale de la SRP qui a été lancée cette année. En tant que contribution à l'élaboration de ce programme, le Niger bénéficiera de l'appui du PNUD, de l'UNICEF, de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie et de l'UNFPA dans l'élaboration d'un diagnostic de ses capacités évaluatives (résultats disponibles d'ici décembre).

En matière de production des statistiques de routine, il convient de noter la collecte, l'analyse des données et la publication de l'annuaire statistique de l'Education 2004-2005, suivant le modèle de la version très appréciée de 2003-2004. Il est également prévu la collecte des données du SNIS et la production de l'annuaire statistique de la Santé, ainsi que la publication des statistiques sur la couverture vaccinale et les JNV Polio.

Au plan des outils, le processus d'institutionnalisation de la base de données DEVINFO pour le suivi des OMD, de la SRP, de l'UNDAF et des plans sectoriels passera une étape décisive en 2005 avec le transfert au Gouvernement de la base de données. Celle-ci, renommée NIGERINFO, sera administrée par l'Institut National de la Statistique (INS). Un plan d'accompagnement sera lancé à la suite de la remise officielle, prévue pour la fin du mois de juillet, à travers un partenariat inter-agences des Nations Unies et des coopérations bilatérales

et multilatérales. Ce plan prévoit, entre autre, plusieurs séries de formations des cadres de toutes les Directions et des ONG du niveau central et décentralisé (régions et département).

Par ailleurs, le Système d'Alerte Précoce (SAP) verra son dispositif renforcé au niveau décentralisé, en partenariat avec le CILS, à travers la mise en place d'un système de surveillance communautaire de suivi des risques de vulnérabilité au niveau des ménages et d'équipements de communication et transmission en temps réel des données par Internet entre le niveau décentralisé et le niveau central dans six départements pilote.

Notons également que les tests du dispositif de suivi évaluation des programmes de développement, démarrés à Tillabéry et Maradi, se poursuivront avec l'appui des partenaires. Leurs résultats permettront à la Direction Générale de l'Évaluation des Programmes de Développement (DGEPD) d'affiner ses outils et d'engager le processus d'élaboration d'un Manuel de suivi évaluation des programmes et des projets de développement.

Par ailleurs, le ReNSE poursuit la mise en œuvre de son Plan d'Action bi-annuel en mettant l'accent sur les formations de ses membres et la dynamisation des partenariats. Une formation a pu être offerte à une vingtaine de membres fin 2004 sur les techniques et méthodologies de suivi évaluation. Cette année, une nouvelle formation sera offerte courant septembre sur l'utilisation du logiciel ACCESS dans le suivi évaluation des projets.

En matière de production des statistiques de routine, il convient de noter la collecte, l'analyse des données et la publication de l'annuaire statistique de l'Education 2004-2005, suivant le modèle de la version très appréciée de 2003-2004. Il est égale-

(Suite page 12)

Faisabilité : Les principes directeurs de faisabilité sont destinés à assurer que l'évaluation est réaliste, prudente, diplomatique et économique.

F1. Procédures pratiques. Les procédures d'évaluation doivent être pratiques de telle manière qu'elles ne souffrent d'aucune rupture aussi longtemps qu'il y a une information disponible.

F2. (modifié) Viabilité politique. L'évaluation doit être planifiée et conduite en anticipant les positions différentes des divers groupes d'intérêts de telle sorte que leur coopération puisse être obtenue et de telle manière que les tentatives possibles de certains de ces groupes d'écarter l'opération d'évaluation, d'influencer ou de mal appliquer les résultats puissent être écartées dans la mesure du possible dans une situation institutionnelle et nationale donnée.

F3. (modifié) Efficacité du Coût. L'évaluation doit être efficiente et doit produire l'information d'une valeur suffisante afin que les ressources engagées puissent être justifiées. Elle doit rester dans la limite du budget prévu et doit établir la comptabilité pour les dépenses.

Propriété – Les principes directeurs de propriété sont destinés à assurer que les évaluations sont conduites légalement avec éthique et avec une attention particulière pour le bien-être de ceux qui sont impliqués et de ceux qui sont touchés par les résultats.

P1. Orientation du Service. L'évaluation doit être pensée pour répondre efficacement aux besoins de toute la gamme des parties prenantes ciblées.

P2. (modifié) Accords formels. Les obligations des parties prenantes à l'évaluation (que faut-il faire ?, comment ?, par qui ?, quand ?) doivent être convenues à travers les dialogues et les écritures pour que toutes les parties prenantes aient une compréhension commune de toutes les clauses de la convention et pour qu'il soit possible de renégocier en bonne et due forme si nécessaire. Une attention particulière doit être accordée aux aspects implicites et informels de toutes les parties impliquées.

P3. (modifié) Droits des parties prenantes. L'évaluation doit être pensée et conduite pour respecter les droits et le bien-être des parties prenantes et des communautés auxquelles elles sont associées. La confidentialité des informations personnelles collectées dans différentes sources doit être protégée.

P4. (modifié) Les rapports humains. Les évaluateurs doivent respecter la dignité et la valeur humaine dans leurs interactions avec d'autres personnes impliquées dans l'évaluation de telle sorte qu'elles ne soient pas menacées, ni lésées, ou que leurs valeurs religieuses et culturelles ne soient pas compromises.

P5. Evaluation Complète et Satisfaisante. L'évaluation doit être complète et satisfaisante dans l'examen et l'enregistrement des forces et des faiblesses du programme en cours d'évaluation de telle sorte que les forces puissent être reconstituées et tous les problèmes abordés.

P6. (modifié) Diffusion des Conclusions. Les parties prenantes à une évaluation doivent être au courant des résultats de l'évaluation, y compris ces limites, en garantissant la confidentialité afin de ne pas exposer les agences d'exécution et les évaluateurs aux intimidations.

P7. Conflits d'Intérêts. Les conflits d'intérêts doivent être réglés de façon objective pour ne pas compromettre le processus et les résultats de l'évaluation.

P8. Responsabilité Fiscale. Les honoraires et dépenses relatifs à l'évaluation doivent respecter les procédures comptables en vigueur.

Précision – Les principes de précision sont destinés à assurer qu'une évaluation révélera et apportera une information techniquement adéquate autour des caractéristiques qui déterminent le mérite du programme en cours d'évaluation.

A1. (modifié) Documentation du Programme. Le programme en cours d'évaluation doit être clairement défini et précis en mettant l'accent particulier sur les aspects d'échanges de communication tant verbale qu'écrite.

A2. Analyse du Contexte. Le contexte dans lequel le programme évolue doit être examiné dans les moindres détails en incluant les aspects sociaux, culturels et environnementaux de manière à identifier et à évaluer son influence sur le programme.

A3. Buts et Procédures Présentés. Les buts et procédures de l'évaluation doivent être décrits et suivis dans les moindres détails de manière à être identifiés et évalués.

A4. (modifié) Sources d'Informations Défendables. Les sources d'information utilisées dans le programme d'évaluation doivent être décrites dans les moindres détails afin de s'assurer l'adéquation de cette information sans compromettre l'anonymat et/ou toute sensibilité d'ordre culturel ou individuel des répondants.

A5. (modifié) Information Valide. Les procédures de collecte de l'information doivent être choisies, développées et ensuite mise en œuvre pour s'assurer que leur exécution est valide et adéquate.

A6. Information Fiable. Les procédures de collecte de l'information doivent être choisies, développées et ensuite exécutées de manière à s'assurer que l'information obtenue est suffisamment fiable et adéquate.

A7. Information Systématique. L'information collectée, traitée et rapportée d'une évaluation doit être systématiquement revue et toute erreur signalée doit être corrigée.

A8. Analyse de l'Information Quantitative. Les données quantitatives dans une évaluation doivent être correctement et systématiquement analysées afin que les différentes questions sur l'évaluation trouvent effectivement une réponse.

A9. Analyse de l'Information Qualitative. L'information qualitative dans une évaluation doit être correctement et systématiquement analysée afin que les différentes questions sur l'évaluation trouvent effectivement une réponse.

A10. Conclusions justifiées. Les résultats d'une évaluation doivent être explicitement justifiés afin que les parties prenantes puissent les évaluer.

A11. Impartialité du rapport. Les procédures pour la rédaction du rapport d'évaluation doivent assurer que les subjectivités ne vont causer aucune distorsion et aucun biais d'une partie de l'évaluation afin que le rapport reflète réellement les résultats de l'évaluation.

A12. Méta-évaluation. L'évaluation en elle-même doit être formellement et systématiquement évaluée par rapport à ses principes directeurs et à d'autres encore afin que sa réalisation soit faite de façon appropriée et permette ainsi aux parties prenantes d'évaluer ses forces et ses faiblesses.

LES PRINCIPES DIRECTEURS DE L'ÉVALUATION AFRICAINE

Par Jean-Charles Rouge, ReNSE

Le respect de normes ou standards d'évaluation vise à garantir la qualité et l'utilité des évaluations. Il s'agit la plupart du temps de listes de contrôle (checklist) utilisables tout au long d'un processus d'évaluation, de la phase de conception (élaboration des termes de référence, recrutement de l'équipe d'évaluateurs, etc.) à la phase de dissémination des résultats. Les Etats-Unis ont été des précurseurs en la matière. C'est en 1994 que 16 professionnels du Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, comprenant des représentants de l'Association américaine d'Évaluation et d'autres associations professionnelles, ont identifié et sélectionné 30 critères garantissant une haute qualité d'une évaluation de programme. Ces 30 critères ont été regroupés en 4 catégories : l'Utilité, la Faisabilité, la Propriété, la Précision dans un document intitulé « Programme Evaluation Standards » (PES).

En 1998, soit 14 ans plus tard, le Bureau régional de l'Unicef pour l'Afrique des l'Est et du Sud basé à Nairobi engageait de larges discussions avec l'ensemble des parties prenantes sur ce document, en se demandant si les PES étaient adaptés à la pratique de l'évaluation en Afrique. Un long travail de réflexion a ainsi pu être engagé avec, notamment, la participation de sept réseaux nationaux de suivi évaluation, dont le ReNSE. En 1999, lors de l'Assemblée inaugurale de l'Association africaine d'Évaluation à Nairobi, le résultat de ces travaux a été présenté sous la forme d'un document nommé « African Evaluation Guidelines », traduit en français par « Principes Directeurs de l'Évaluation Africaine » (PDEA). Du document original, 13 critères sur 30 ont été « contextualisés » pour mieux refléter les particularités africaines et les contextes sociaux, culturels, politiques que les évaluateurs doivent prendre en compte dans leurs travaux d'évaluation.

Lors de la seconde Conférence de l'Association africaine d'Évaluation (AfrEA) organisée à Nairobi, des recommandations ont été promulguées à l'endroit des PDEA. Précisément, il a été demandé à tout réseau ou association nationale de suivi évaluation sur le continent de faire la promotion de ce document afin d'en augmenter le degré d'internalisation et d'utilisation par les évaluateurs et les commanditaires d'évaluations. Il a été demandé également aux organisations publiques des pays d'Afrique, notamment les services de l'administration en charge de l'évaluation des programmes et projets de développement, d'utiliser les PDEA dans leurs travaux et d'en faciliter ainsi l'institutionnalisation. Enfin, une recommandation à l'endroit des agences de coopération et des bailleurs de fonds les incitait à en faire également usage. Ces recommandations ont été renouvelées lors de la troisième Conférence de l'AfrEA à Cape Town en 2004.

Depuis la troisième Conférence de l'AfrEA, un processus de révision des PDEA a été engagé par le nouveau Bureau exécutif de l'Association. Il est question de revisiter les différents critères et d'améliorer le document afin d'accroître la qualité et l'utilité des évaluations en Afrique. Le processus de révision sera aussi participatif que le précédent. Une nouvelle version du document devrait être présentée lors de la prochaine Conférence à Niamey en 2006.

Principes directeurs de l'Évaluation Africaine (2002)

Publiés par Association Africaine de l'Évaluation (AfrEA).

Utilité : Les principes directeurs de l'utilité sont destinés à assurer que l'évaluation répond aux besoins en informations des futurs utilisateurs et que les parties prenantes se les approprient.

U1. (modifié) Identification des parties prenantes. Les personnes et les organisations impliquées dans l'évaluation ou affectées par celle-ci (avec une attention spéciale portée sur les bénéficiaires au niveau communautaire) devraient être identifiées et incluses dans le processus d'évaluation de telle sorte que leurs besoins puissent être abordés, que les conclusions de l'évaluation soient opérationnelles et reconnues par les parties prenantes dans la mesure où ceci est utile, faisable et permis.

U2. Crédibilité de l'évaluateur. Les personnes conduisant l'évaluation devraient être à la fois crédibles et compétentes pour bien accomplir l'évaluation de telle sorte que les conclusions de l'évaluation mènent à une crédibilité et une acceptabilité maximales.

U3. Domaine et Choix de l'Information. L'information collectée doit être largement sélectionnée pour répondre aux questions pertinentes sur le programme et aux besoins et intérêts des parties prenantes spécifiées.

U4. (modifié) Identification des Valeurs. La rationalité, les perspectives et les procédures utilisées pour interpréter les résultats doivent être attentivement décrites de telle sorte que la base du jugement de valeur soit claire. La possibilité d'accorder de multiples interprétations aux résultats doit être clairement assurée pour que ces interprétations répondent aux soucis et aux besoins des parties prenantes.

U5. Clarté des Rapports. Les rapports d'évaluation doivent décrire clairement le programme en cours d'évaluation, en incluant le contexte, les buts, les procédures et les résultats de l'évaluation de telle façon que l'information essentielle soit disponible et facilement comprise.

U6. (modifié). Disponibilité du rapport à temps utile et Dissémination des rapports. Les résultats provisoires significatifs et les rapports d'évaluation doivent être disséminés auprès des futurs utilisateurs de telle sorte qu'ils soient utilisables et faisables dans les meilleurs délais. Les commentaires et les réactions des futurs utilisateurs sur les résultats provisoires doivent être pris en compte dans la production du rapport final.

U7. Évaluation de l'Impact. Les évaluations doivent être planifiées, conduites et présentées afin d'encourager la pérennité du suivi par les parties prenantes et de telle sorte que la probabilité de l'utilisation des résultats soit croissante.

Le Systèmes d'Information Géographique (SIG), l'autre approche.

Par Souleymane Ousmane - Géo-Informaticien

Pour comprendre réellement ce qu'est un SIG, il faut nécessairement comprendre la notion de système d'information.

Souvent, lorsque l'information utile est dispersée entre plusieurs utilisateurs, son accès est rendu difficile, sinon impossible, sans une organisation minimale et sans l'aide d'un outil permettant de la rechercher. La difficulté à rassembler l'information freine de manière générale son utilisation et, parfois, gêne l'obtention de résultats utilisant des éléments d'information disséminés auprès de plusieurs possesseurs. Car, si la connaissance même de leur existence peut être à elle seule un problème, elle ne suffit pas et la localisation ou la recherche d'éléments d'information peuvent générer des difficultés quelquefois insurmontables ou trop onéreuses pour justifier leur utilisation. Destinés à rassembler les informations et permettre leur diffusion, les systèmes d'informations sont devenus les outils indispensables à toute entité gérant de l'information. Cette information peut être financière, technique ou documentaire.

Le système d'information géographique est un système d'information. Il met donc à disposition des utilisateurs des renseignements et offre l'ensemble des outils permettant leur gestion et leur visualisation. La différence fondamentale avec un système d'information au sens classique du terme réside dans le fait que les éléments de la base sont dotés d'une composante géographique.

Cette composante apporte des informations supplémentaires comme les relations de voisinage ou les indications de forme qu'il est difficile d'exploiter sans l'aide de logiciels performants, que par extension on nomme aussi SIG pour systèmes d'information géographique. Ces logiciels possèdent des fonctionnalités permettant d'utiliser les informations supplémentaires fournies par la géométrie et la localisation qui sont utilisées pour la visualisation ou la recherche spatiale.

Les SIG offrent toutes les possibilités des bases de données (telles que requêtes et analyses statistiques) et ce, au travers d'une visualisation unique et d'analyse géographique propres aux cartes. Ces capacités spécifiques font du SIG un outil unique, accessible à un public très large et s'adressant à une très grande variété d'applications.

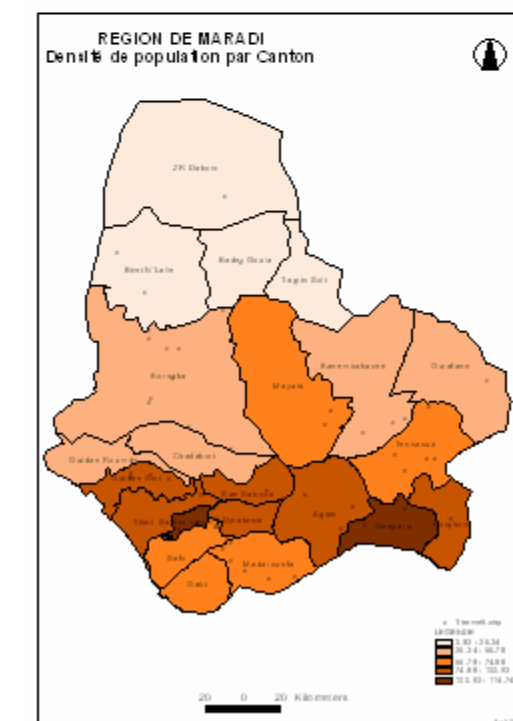
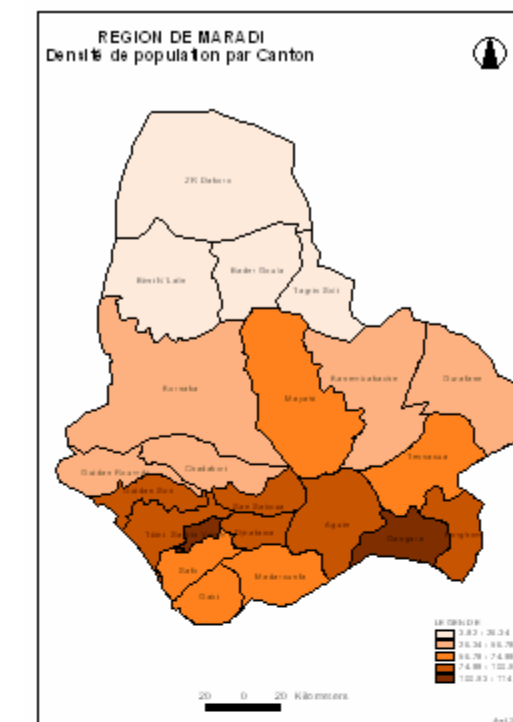
Les enjeux majeurs auxquels nous avons à faire face aujourd'hui (environnement, démographie, santé publique...) ont tous un lien étroit avec la géographie.

En Suivi Evaluation, l'intérêt des outils SIG n'est plus à démontrer compte tenu de leur implication à tous les niveaux de prise de décision de la planification au suivi régulier des projets.

A titre d'illustration, nous prenons le cas le plus courant de la planification d'un projet. Par exemple, pour situer une zone d'étude, il est plus facile de la représenter graphiquement dans son contexte géographique (situation géographique). La carte nous donne un aperçu de la densité de la population par canton dans la région de Maradi. Pour situer un canton de la région de Maradi, il suffit tout simplement de se reporter sur la carte. En plus, si nous superposons les localités principales de la région, si la population de chaque localité est connue, nous pouvons extraire par exemple tous les villages plus de 2000 habitants et les afficher.

A travers cet exemple, on se rend aisément compte de l'avantage que l'évaluateur peut tirer des outils SIG. A travers une carte interactive, il peut faire des comparaisons dans le temps du développement des localités ciblées et mettre en évidence les réalisations d'un projet vis-à-vis de la croissance urbaine de la zone d'intervention. Le principe d'utilisation est le même que pour les bases de données, c'est-à-dire une bonne mine d'information et une très bonne architecture du système de collecte, du traitement et d'analyse de données.

En Suivi Evaluation, l'intérêt des outils SIG n'est plus à démontrer compte tenu de leur implication à tous les niveaux de prise de décision de la planification au suivi régulier des projets.



La démarche de l'évaluation du programme pays, l'exemple de la Coopération Suisse au Niger

Par Ibrahim Ba, Bureau de la Coopération suisse au Niger



En 2002, la Direction du Développement et de la Coopération Suisse a engagé le processus d'évaluation de son programme de coopération au Niger. Le programme de coopération au Niger appelé « Programme par pays » (PpP), est en fait la stratégie dont se dote la DDC dans le cadre de coopération avec un pays.

En 2002, la Direction du Développement et de la Coopération Suisse a engagé le processus d'évaluation de son programme de coopération au Niger. Le programme de coopération au Niger appelé, « Programme par pays » (PpP), est en fait la stratégie dont se dote la DDC dans le cadre de coopération avec un pays.

Quelle a été la méthodologie adoptée ?

La méthodologie a été basée sur une analyse de dossiers existants, sur des interviews réalisées avec les protagonistes concernés par le programme au Niger et en Suisse, ainsi que sur des visites de terrain comprenant des entretiens avec les bénéficiaires.

L'évaluation a été marquée par trois réunions auxquelles ont participé les deux principaux partenaires: la DDC (centrale et Bureau de la coopération suisse sur place -BuCo) et la partie nigérienne, représentée par deux membres de l'administration, présents à titre personnel, et par un représentant de la société civile. Au cours de ces réunions, ceux-ci ont commenté les termes de référence et les résultats de l'évaluation, pris ensuite conjointement position à l'endroit des conclusions et recommandations formulées et tiré des leçons générales.

Les étapes du processus de l'évaluation sont :

- ④ Élaboration par la DDC au niveau central à Berne (section évaluation et controlling) de termes de référence pour l'évaluation ;
- ④ Partage de ces TDR's avec le BuCo et approbation ;
- ④ Préparation d'une short list de cabinets de consultants à Berne et établissement d'une liste de consultants nationaux ayant les profils (socio économie, maîtrise du contexte, sensibilité genre,...). Appel à candidature ;
- ④ Offres de service centralisées, analysées et adjudication à l'opérateur ;
- ④ Pendant ce temps, le BuCo organise une auto-évaluation du programme, et procède à des revues externes des programmes opérationnels ;

④ Il implique des personnages clés du fait de leur position dans l'administration et la société civile, mais à titre individuel, pour accompagner le processus ;

④ L'évaluation indépendante est ensuite conduite avec le cabinet. Les conclusions et les recommandations de l'évaluation ont fait l'objet de discussions à Berne avec la DDC, le BuCo et les personnalités nigériennes. Les résultats ci-après sont le fruit de tout ce processus.

L'évaluation porte sur le programme de la coopération suisse (DDC) au Niger pour la période 1997- 2002. La stratégie à moyen terme, définie dans un document intitulé « Programme par pays » (PpP), a constitué le cadre d'orientation pour la formulation, le suivi et la gestion d'une série d'interventions menées au Niger dans les secteurs du développement des infrastructures et des services de base, de la promotion de la bonne gouvernance et de la création de revenus.

Le propos de l'évaluation a été d'apprécier la pertinence et la cohérence du PpP, sa fonction en tant qu'instrument d'orientation stratégique, les progrès accomplis dans la mise en place des lignes stratégiques du PpP, l'efficacité du système de gestion des projets, les résultats/ effets obtenus et la durabilité des approches et des mécanismes institutionnels promus.

Principales conclusions :

La conception du PpP est jugée pertinente par rapport au contexte social, institutionnel et politique et par rapport à son évolution. Le programme s'avère cohérent avec les politiques de développement et de lutte contre la pauvreté du gouvernement du Niger (DRSP). Il faut toutefois noter que la focalisation exclusive sur le développement rural n'est pas pertinente en ce qui concerne l'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales, qui dépendent de plus en plus du développement des centres urbains. Par ailleurs, le choix stratégique de restreindre la collaboration avec l'Etat a limité le dialogue en matière de politique et de coordination. Certains problèmes de

INFOS FLASH

④ Le ReNSE renforce ses outils de communication pour un meilleur dialogue avec ses membres et ses partenaires. Une adresse électronique unique a été créée pour faire parvenir vos messages au comité de coordination : cc_rense@yahoo.fr.

④ Le ReNSE, avec l'appui du Bureau de la Coopération Suisse au Niger, de l'ENA et du SP/SRP, a organisé une formation en techniques et méthodologies de suivi évaluation du 21 au 24 décembre 2004 à l'ENA. 28 membres du réseau avaient été sélectionnés par un comité de sélection pour participer à cette formation. Pour la première fois, le ReNSE a pu établir un contrat formel avec une agence de coopération bilatérale, ce qui lui a permis de mobiliser les ressources suffisantes pour la réalisation de cette activité. Deux formateurs nigériens hautement expérimentés ont assuré la préparation et l'animation de cette formation.

④ Un protocole d'entente a été signé entre le ReNSE et le Centre Multimédia des Nations Unies pour faciliter l'accès à l'information sur le suivi évaluation à ses membres. Le fonds documentaire du réseau y est consultable, ainsi que la bibliothèque virtuelle sur support CD-ROM grâce à la mise à disposition de deux ordinateurs à cet effet. Les membres du réseau peuvent consulter, emprunter et naviguer sur l'internet aux conditions régies par le Centre.

④ L'Agence Intergouvernementale de la Francophonie a créé un site internet en français dédié à l'évaluation dans le monde francophone. Ce site renferme une mine d'informations prati-

ques (manuels, formations, articles, rapports, etc.), de références, de liens qui facilitent le dialogue et le renforcement mutuel des capacités au sein de la communauté francophone d'évaluateurs. N'hésitez donc surtout pas à visiter le site : <http://evaluation.francophonie.org>.

④ Toute personne souhaitant rester informée des activités du ReNSE, de ses réunions, etc. est invitée à s'inscrire sur son groupe de discussion électronique en envoyant un message (vierge et sans objet) à cette adresse : rense-abonnement@yahoogroupes.fr. Le groupe de discussion compte aujourd'hui plus de 300 personnes, membres et partenaires du réseau. Ce groupe est un outil particulièrement utile pour partager ses expériences, ses informations en suivi évaluation (appels d'offres, formations, ateliers, etc.) et demander un appui sur des questions de méthode ou autre.

④ Consultez la bibliothèque virtuelle du ReNSE en navigant sur le site internet du ReNSE : <http://www.pnud.ne/rense>. Cette bibliothèque comprend plus de 150 références (manuels, rapports, modules de formation, notes techniques, etc.) et constitue une source d'information en français unique en Afrique francophone.

④ Toute personne souhaitant s'inscrire en tant que membres du ReNSE peut le faire en remplissant un formulaire d'inscription disponible sur le site internet du ReNSE : <http://www.pnud.ne/rense> ou en le demandant par e-mail au comité de coordination du réseau.

ACTUALITE DU RENFORCEMENT DES CAPACITES EN EVALUATION AU NIGER

(Suite de la page 2)

ment prévu la collecte des données du SNIS et la production de l'annuaire statistique de la Santé, ainsi que la publication des statistiques sur la couverture vaccinale et les JNV Polio. Parallèlement, les structures régionales et départementales des statistiques pour la collecte et l'analyse des statistiques de l'Education bénéficieront d'appuis pour le renforcement de leurs capacités. En outre, un système de collecte, d'analyse et de publication des données sur l'élaboration du document de Politique Nationale de Développement Local et Communautaire sera mis en place. Notons également :

- 📍 la finalisation de la carte (mapping) scolaire ;
- 📍 la publication de POPINFO ;
- 📍 la production de Tableaux de Bord Socio-économiques Départementaux à titre expérimental dans certains départements du Programme Services de Base Intégrés ;
- 📍 la production des données sectorielles commentées pour l'alimentation du rapport annuel de mise en œuvre de la SRP ;
- 📍 la publication régulière du Bulletin Mensuel d'information sur la situation alimentaire, socio-économique, sanitaire et nutritionnelle.

Au plan des enquêtes, le Gouvernement a publié les résultats définitifs du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGP/H 2001) au premier trimestre 2005. Six thèmes d'études sont en cours d'exploitation pour une analyse des mouvements de la population sur la base du recensement. Les résultats des projections démographiques seront vraisemblablement disponibles en décembre 2005. Toutefois, il reste à réaliser et traiter dix autres thèmes prioritaires d'analyse sur la situation des groupes vulnérables, la situation socio-économique et sur la pauvreté. Par ailleurs, quatre autres enquêtes sur les conditions de vie des ménages ont été lancées : l'enquête sur l'emploi, le secteur informel et la consommation à Niamey (1-2-3); le questionnaire unifié des indicateurs de base du bien-être (QUIBB) dont les résultats seront disponibles en septembre 2005 ; la

mesure du degré de satisfaction des besoins essentiels (DSBE), dont les résultats préliminaires seront disponibles en début de second semestre 2005 ; l'enquête démographique et de santé à indicateurs multiples (EDS/MICS), qui vise à actualiser les indicateurs socio-démographiques et sanitaires pour le suivi des OMD, de la SRP et des engagements internationaux, dévoilera ses résultats préliminaires en décembre 2005 pour chacune des huit régions ; l'enquête qualitative sur la perception de la pauvreté, dont les résultats devraient être disponibles prochainement. Dans le domaine agricole, il est prévu de finaliser le Recensement Général de l'Agriculture et de l'Elevage en vue de la mise à jour des paramètres du Compte de la Nation liés à la production agricole, 25 ans après le dernier recensement. Enfin, après avoir accusé un grand retard du fait d'une mobilisation insuffisante des ressources, l'Enquête Budget Consommation (EBC) sera financée sur le budget du Gouvernement qui l'a inscrite dans la Loi de Finances 2005. Le scénario optimiste de l'INS prévoit les résultats de cette enquête vers le dernier trimestre 2006. Cependant, la réalisation de ces enquêtes est confrontée à un certain nombre de contraintes, dont l'insuffisance des ressources financières et de disponibilité de véhicules pour collecter les données sur le terrain. La Banque Mondiale devrait par ailleurs appuyer la finalisation de l'étude nationale sur la situation de l'ensemble des enfants vulnérables/

Du point de vue des revues annuelles, notons le lancement du processus d'élaboration du troisième rapport de mise en œuvre de la SRP, les revues bilatérales entre les différents partenaires de coopération et le Gouvernement, les revues annuelles des agences des Nations Unies, les revues périodiques des programmes et projets soutenus par les ONG ou autres partenaires de développement, etc.

Les résultats escomptés de toutes ces interventions en 2005 s'inscrivent dans les efforts de promotion de la bonne gouvernance au Niger. Ils permettront une meilleure appréciation des progrès accomplis par le pays en matière d'amélioration du bien-être de la population. Le renforcement de la fonction de suivi-évaluation est alors plus que nécessaire dans un contexte de pauvreté pour une meilleure prise de décision politique et programmatique, juste et efficiente, axée sur les résultats et dans l'intérêt des bénéficiaires. Le ReNSE contribuera de manière significative à l'animation de ces multiples réflexions et actions.

La démarche de l'évaluation du programme pays, l'exemple de la Coopération Suisse au Niger



cohérence interne persistent. En particulier, la diversification des partenariats évoquée dans le PpP a été mise en place uniquement de façon marginale et ce problème se traduit par un déficit d'appropriation (« *ownership* »).

En ce qui concerne l'efficacité du PpP, l'analyse a démontré que les coûts moyens des infrastructures mises en place par la coopération suisse sont inférieurs à ceux des autres bailleurs, mais que les coûts de supervision restent élevés. Cela peut se justifier dans le cadre d'initiatives pilotes, mais présente de fortes limitations en ce qui concerne leur généralisation (« *mainstreaming* »). Le système de gestion basé essentiellement sur une « régie directe » peut se justifier comme un choix contingent dû au contexte, mais présente des problèmes d'efficacité et oblige la direction du Buco à se concentrer sur le contrôle administratif des activités au détriment des tâches d'ordre stratégique. Le contrôle de gestion et le suivi stratégique ne sont pas considérés comme satisfaisants en raison d'un système de suivi qui n'a pas porté une attention suffisante aux indicateurs d'effets, surtout en ce qui concerne la réduction de la pauvreté. En l'absence de tels indicateurs prédéfinis, il est difficile d'apprécier l'efficacité des interventions. Cela dit, le PpP a atteint, partiellement du moins, la plupart des résultats attendus. Il a en particulier contribué aux résultats suivants :

- 📍 un rééquilibrage important entre Etat et société civile, qui n'en reste pas moins faible au niveau local ;
- 📍 une amélioration de la maîtrise des producteurs sur leur environnement, mais avec un effet limité en ce qui concerne l'augmentation durable des revenus ;
- 📍 des progrès importants dans la promotion d'une approche non sectorielle fondée sur la notion de développement local en augmentant le pouvoir d'intervention des populations.

L'impact des interventions de la DDC est resté limité au niveau micro, compte tenu de la faible collaboration entre les partenaires et du contexte politique difficile dans lequel la mise en œuvre du PpP s'est déroulée.

La durabilité des actions a été limitée par l'absence d'un partenariat fort à tous les niveaux et par les investissements insuffisants dans le développement des capacités des partenaires potentiels au-delà du niveau micro. La coopération suisse a toutefois créé, à travers ses interventions, d'importantes

capacités de gestion à la base, aussi bien dans la société civile que dans l'administration locale, contribuant ainsi à la durabilité des infrastructures et des services mis en place.

Recommandations :

L'évolution positive de la situation politique et institutionnelle et la publication en 2002 du document de stratégie de la réduction de la pauvreté (DSRP) constituent un cadre de référence important pour : i) la focalisation sur l'axe prioritaire de la pauvreté ; ii) la concertation avec les autres protagonistes ; iii) le suivi des résultats acquis par rapport à la réduction de la pauvreté et aux autres Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

Le futur PpP devrait donc prendre en considération :

- 📍 l'expérience acquise dans le développement local et le financement décentralisé d'infrastructures comme base pour établir un partenariat fort avec les futures collectivités locales en vue de promouvoir une gestion des investissements publics contrôlée par les usagers ;
- 📍 des investissements plus importants et durables dans le développement des capacités des partenaires : services publics, opérateurs privés et ONG ;
- 📍 un appui renforcé au développement de centres urbains considérés comme des « moteurs » du développement socio-économique des zones rurales ;
- 📍 des interventions spécifiques avec des instruments appropriés et des alliances stratégiques pour assurer un soutien au secteur privé ;
- 📍 le renforcement de l'intégration systématique des analyses « pauvreté » et « genre » comme une clé pour instaurer un développement durable ;
- 📍 un système de délégation de gestion qui permette au Buco de se concentrer sur un dialogue politique et sur le suivi stratégique des projets ;
- 📍 le développement d'alliances stratégiques sur les thèmes et compétences prioritaires de la coopération suisse au Niger.

L'ORIENTATION VERS LES EFFETS SELON LA GTZ :

L'expérience de la GTZ au Niger dans le cadre du Programme LUCOP-Tillabéri

Par Mamadou Abdou Sani—GTZ

La stratégie de la GTZ pour la gestion des ordres :

Les activités de la GTZ, à savoir fournir des prestations pour différents commettants dans le cadre de la coopération internationale pour le développement durable, sont de plus en plus axées sur des processus de changements sociaux. Des ordres d'un type nouveau, tels les projets qui visent à résoudre des problèmes transfrontaliers, les grands programmes qui combinent les contributions de plusieurs donateurs bilatéraux ou multilatéraux ou encore l'organisation de conférences internationales, gagnent du terrain.

Pour tout ceci, la GTZ a mis en place une nouvelle stratégie dite de « gestion des ordres » (AURA), à travers laquelle elle entend donner une orientation commune à tous les collaborateurs et collaboratrices affectées aux différents secteurs d'activité de l'entreprise. L'objectif étant d'améliorer l'efficacité et l'efficience du travail de la GTZ.

Les prestations de services fournies par la GTZ englobent la préparation, l'accompagnement, la mise en œuvre et l'évaluation d'opérations pour le développement durable.

Ces opérations atteindront d'autant mieux leurs objectifs lorsque la GTZ parviendra à rendre plus transparents et à concilier de façon optimale les attentes et les intérêts de ses clients, commettants, partenaires, groupes cibles et partenaires de coopération.

La stratégie de gestion des ordres trouve donc son fondement dans l'amélioration de performance de la GTZ dans l'exécution des ordres, tout en garantissant l'atteinte des objectifs visés sur le groupe-cible. D'où la conception de l'orientation vers les effets.

L'orientation vers les effets selon la GTZ :

Citation GTZ : Nos commettants et clients attendent de nous que nous réalisons les objectifs précisés dans les ordres qui nous sont passés. Nous modulons la gestion de nos ordres en fonction des effets recherchés et érigeons l'observation continue de ces effets en critère de référence pour le pilotage de nos interventions. GTZ

Ainsi, l'exécution des ordres (les projets et programmes n'étant que des formes pour exécuter les ordres) exige une orientation vers la recherche des effets des prestations fournies par la GTZ. Ce qui sous-entend qu'il importe non seulement d'observer les activités conduites par la GTZ, mais encore de déterminer quels sont les changements qui ont été induits par la prestation fournie.

A cet effet, un modèle des effets est conçu qui décrit la

perception de la GTZ par rapport au lien existant entre une opération et les changements induits au niveau de la politique du développement (par exemple, réduction de la pauvreté). Ce modèle est composé de six niveaux comprenant :

1. les moyens grâce auxquels l'opération peut intervenir ;
2. les activités prévues dans le cadre de l'opération,
3. les prestations fournies par l'opération,
4. l'utilisation de ces prestations par les autres acteurs,
5. le bénéfice direct résultant de l'utilisation,
6. les autres progrès de développement qui, sur la base d'hypothèses vraisemblables, peuvent être décrits comme le bénéfice indirect de l'opération concernée.

Pour la GTZ, l'effet d'une prestation est un changement induit par la prestation fournie sans s'éloigner de trop de la logique de causalité (cause à effet(s)).

Citation GTZ : Les changements que l'on peut observer dans l'environnement d'un projet ou programme et qui peuvent lui être attribués sont les effets de l'opération. En portant son regard plus loin que le projet ou programme concerné, il devient cependant de plus en plus difficile d'établir si le changement observé est bel et bien un effet induit par ce dernier. C'est pourquoi, il importe de limiter la fonction d'observation des effets incombant aux projets et programme. Il n'est pas possible de tout observer, mais tous les effets susceptibles d'influer de façon positive ou négative sur la réalisation des objectifs devraient être connus. Ils sont relativement faciles à cerner, au moins jusqu'au niveau de l'utilisation des prestations. La tâche devient plus malaisée au niveau des bénéfices directs et indirects. Il n'en reste pas moins que tous les projets et programmes devraient, après un certain temps, connaître et pouvoir répertorier et indiquer le bénéfice direct qu'ils induisent. Les responsables de l'ordre ont non seulement besoin de cette information pour assumer leur fonction de gestion, mais aussi pour pouvoir s'acquitter de leurs obligations vis-à-vis du commettant/client.

Dans certaines circonstances, le nombre des acteurs impliqués est trop élevé et ne permet pas de déterminer de manière isolée la contribution propre de l'opération conduite. Malgré tout, même s'il n'est pas possible d'établir un lien de causalité direct entre les changements observés et la réalisation de l'objectif global visé par l'opération (« attribution »), il est malgré tout fort probable qu'elle y a contribué (« contribution »). De tels changements devraient au moyen d'hypothèses vraisemblables, être imputés aux changements intervenus au niveau de l'objectif global. Si ses hypothèses sont formulées avec le professionnalisme requis, la contribution de l'opération à ses processus de développement se déroulant à un niveau plus élevé pourra être communiquée de façon crédible et responsable.

Cette présentation a été faite par M. Mamadou Abdou Sani, responsable de la Cellule Suivi-Evaluation du programme régional LUCOP-Tillabéri. Elle a permis d'exposer la conception de l'orientation vers les effets selon la GTZ et sa mise en œuvre pratique dans le cadre de la conception du programme régional LUCOP-Tillabéri. Cette présentation a permis aux participants de poser des questions pertinentes à l'exposant surtout sur l'expérience vécue dans l'identification des indicateurs, la conception du système de suivi évaluation, et l'élaboration des différents outils de suivi évaluation.

Les Principes Directeurs de l'Evaluation Africaine

Les principes directeurs de l'évaluation africaine ont été sommairement abordés par le groupe. L'exposé réalisé par un des membres n'a pas eu lieu pour des raisons d'indisponibilité. Cependant, les standards ont été remis à l'ensemble des participants à la réunion. Un exposé plus complet sera programmé prochainement.

La Gestion axée sur les résultats

Monsieur Mahaman Rabiou, membre du groupe, a présenté au cours d'une rencontre un exposé sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). L'exposé a abordé les thèmes suivants : la définition et le concept de la GAR, les principes de la GAR notamment ses fondements et ses modes d'applications. Un détour sur la notion de résultats et leurs caractéristiques en passant par les différents types de résultats (opérationnels et développementaux) ; les critères de choix des indicateurs dans un système appliquant la GAR, le rayonnement d'un projet, la question des hypothèses et risques dans un système de planification appliquant la GAR et les analyses y afférentes, le CMR (cadre de mesure de rendement) comme outil de planification de la collecte de données relatives à l'atteinte des résultats et, enfin, les 3R dans la mesure des rendements d'un projet.

Cet exposé a été apprécié par les participants qui se sont exercés, à travers des exemples précis, à mieux appréhender les contours de la GAR et apprécier l'importance du concept dans l'environnement actuel des projets dans lesquels ils évoluent. Il a été émis le vœu de revenir sur le thème au cours des prochaines rencontres du groupe.

Le Concept de la Gestion du temps

Monsieur Mamadou Abdou Sani a présenté le concept de base de la gestion du temps. Le thème a été développé sur la base des modules de formation suivi par l'exposant en matière de management et gestion du personnel. Monsieur Sani a abordé les questions suivantes : qu'est ce que le temps ? la notion de gestion de temps ; quelques lois et principes de gestion du temps ; l'utilisation du temps, les outils simples de gestion du temps ; la notion de l'importance et de l'urgence des activités pour une meilleure gestion du temps ; les conseils en matière de gestion du temps (construction d'un plan de travail).

Les participants ont noté un grand intérêt manifesté à travers les multiples questions posées à l'exposant. Cela a déclenché des débats enrichissants sur le comportement

d'un cadre et les multiples obstacles à la gestion du temps.

Quels résultats ?

Depuis la création du GTM, le nombre des membres du groupe ne fait que croître. En effet, le groupe a été constitué de 16 membres en août 2004. On en enregistre aujourd'hui une quarantaine. En matière de production, le groupe a capitalisé chaque fois les acquis de ses rencontres. Ainsi, des comptes-rendus ont été élaborés et diffusés à tous les intéressés. Aussi, les termes de référence du groupe ont été également élaborés et diffusés. La coordination du groupe, appuyé par la coordination du réseau, n'a ménagé aucun effort pour assurer la circulation de l'information et la transparence à tous les niveaux. La coordination du réseau s'est faite représenter aux réunions du groupe de travail et apporte son soutien et sa contribution aux travaux du groupe. Depuis sa création, le groupe bénéficie de l'appui du Programme Régional Lucop-Tillabéri qui assure la disponibilité d'une salle de réunion, l'organisation des pauses café et la duplication des documents. A cet effet, la coordination du Réseau a adressé une note de remerciement à la coordinatrice du programme pour le soutien combien important aux travaux du Réseau. A travers la création du Groupe de Discussion par le réseau, les membres du GTM participent aux discussions et améliorent ainsi, la pertinence du groupe de discussion et le développement des compétences de l'ensemble des membres.

Quelles perspectives ?

Le groupe de travail Méthodologie a inscrit plusieurs thèmes intéressants à développer au cours de l'année. Le groupe compte développer davantage le thème sur le Suivi-Evaluation Communautaire et s'appesantir sur son bilan afin de se doter d'un programme des six mois à venir. D'ores et déjà, une fiche a été mise à la disposition des membres afin de collecter :

- les thèmes importants à développer ;
- les thèmes importants dont les membres sont capables de développer au cours des échanges ;
- les thèmes importants pour lesquels les membres souhaitent qu'il soit fait appel à des personnes ressources capables de les renseigner.

Au cours de cette rencontre, le groupe identifiera les thèmes à proposer à la Coordination du réseau afin de les exposer lors d'une réunion élargie du ReNSE.



INSTANTS DE VIE D'UN GROUPE DE TRAVAIL DU RENSE

Par Mamadou Abdou Sani, GTZ

Le Groupe de Travail « Méthodologie » (GTM) a été institué en 2004 sous proposition de la Coordination du ReNSE et au vu de l'intérêt qu'accordent les membres du Réseau à la question des méthodologies. Ce groupe est spécifique par rapport aux objectifs qui lui sont assignés car devant surtout faire face aux exigences que lui imposent les thèmes qu'il doit aborder. Ainsi, il se penchera surtout sur le développement des compétences à travers des séances de « formation informelle » entre les membres du groupe et au cours des rencontres organisées par le ReNSE.

Il oeuvrera de concert avec la Coordination du Réseau dans l'identification des institutions et des personnes ressources (y compris en son sein) capables de dispenser des formations formelles et d'animer des débats/conférences sur la problématique du suivi évaluation.

Dès son installation, le groupe de travail s'est intéressé à définir de manière détaillée son cahier de charge sur la base des attributions que lui a assigné la coordination du réseau. Les membres du groupe se sont fixés un certain nombre d'objectifs dès les premières réunions. Ces objectifs sont :

- 1. de développer l'échange de connaissances entre les différents membres du groupe ;
- 2. d'élaborer des thèmes d'échange à proposer à la coordination du ReNSE sur la base des travaux conduits par le groupe ;
- 3. d'identifier, appuyer et ou élaborer des modules de « formation » et dispenser des formations en direction des membres du groupe et des membres du réseau ;
- 4. de développer un cadre d'échange avec les institutions de formation sur la question de la « méthodologie », de concert avec la coordination du ReNSE ;
- 5. de faire la promotion des standards africains d'évaluation au sein de la communauté nigérienne d'évaluateurs et au delà ;
- 6. de capitaliser régulièrement ses acquis afin d'en assurer leur diffusion à travers les canaux de publication appropriés notamment la Lettre de ReNSE et le Site du Réseau ;
- 7. d'appuyer l'animation des rencontres du réseau.

Les principaux résultats qu'ont souhaité atteindre les membres du groupe sont tout d'abord de partager les connaissances des membres sur un certain nombre de thèmes, à savoir : les standards africains d'évaluation, le cadre logique et la chaîne des résultats, la notion de plan d'opération (TSP, SPP), les systèmes de suivi évaluation (classique, participatif, communautaire), les techniques quantitatives et qualitatives de suivi évaluation, les techniques d'échantillonnage, la gestion axée sur les résultats. Le maintien d'un partenariat fécond avec les institutions de formation abordant la question de suivi évaluation, surtout en ce qui concerne le développement méthodologique, est également attendu par les membres, ainsi que la capacité à appuyer la coordination du réseau en matière d'animation des rencontres à travers les présentations de l'ensemble des thèmes développés au niveau du groupe.

Pour être efficace et obtenir des résultats alignés sur ses objectifs, il est vivement conseillé aux animateurs des groupes de travail de pouvoir, au sein de leur structure professionnelle d'attache, dévoué suffisamment de temps à leurs fonctions. Un groupe de travail bénéficiant du soutien logistique et humain d'un partenaire national ou international (accueil des réunions du groupe, frais minimum de fonctionnement et de reprographie, etc.) démontre traditionnellement plus de dynamisme qu'un groupe ne bénéficiant pas de ces appuis.

Le groupe de travail « Méthodologie » a fonctionné jusqu'à présent suivant ses principes et méthodes de travail. Le groupe organise ses rencontres de travail au siège du programme régional LUCOP-Tillabéri/GTZ. En cas d'indisponibilité de la salle de réunion du Programme, une salle de rencontre alternative est communiquée par l'animateur au moins une semaine avant la réunion. La lettre d'or du GTM est le « travail participatif ». Pour cela, le groupe adopte comme méthode de travail la co-animation, composée de l'animateur principal du groupe et d'un co-animateur volontaire chargé de développer un thème au cours de la rencontre. Les animateurs se chargent de la restitution sous forme de présentations lors des rencontres du ReNSE. Ils se chargent en outre de la capitalisation de toute présentation afin d'enrichir la lettre du ReNSE. Les membres du groupe siégeant dans le comité scientifique se chargent d'apporter leurs appuis et leurs conseils pour la capitalisation qui sera faite par les animateurs. Au besoin, la participation de la coordination du Réseau peut être sollicitée par chacun des membres du groupe à travers l'animateur principal du GTM. Il en est de même pour toute personne ressource pouvant être mobilisée pour enrichir les débats du groupe. Le GTM a joué un rôle de relais de diffusions des informations transmises par la coordination du réseau en permettant aux membres du groupe de discuter sur des questions importantes et de disposer de détails à travers la participation de la coordination du réseau aux différentes réunions.

Le groupe se réunit une fois par mois. Ce dynamisme lui a permis d'organiser des débats sur des sujets tels que les Principes directeurs de l'Evaluation Africaine, la Gestion axée sur les résultats, l'orientation vers les effets selon la GTZ, ou le suivi évaluation communautaire. A titre d'exemple, quatre thèmes ont été déjà abordés :

L'orientation vers les effets, l'expérience de la GTZ au Niger dans le cadre du programme LUCOP-Tillabéri.

Citation GTZ : *En adoptant une orientation vers les effets, la GTZ effectue un changement de paradigme. Le commettant a ainsi l'assurance que les objectifs du projet ou programme sont maintenus dans les limites du réalisable. C'est sur ce critère que se mesurera à l'avenir la qualité du travail de la GTZ*

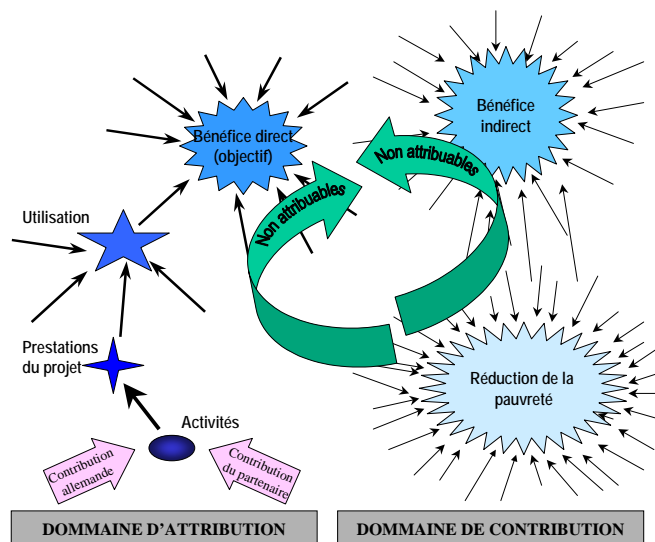
Au niveau de la GTZ, les effets sont définis comme étant les modifications d'un état intervenues par suite d'une intervention. Ils peuvent être recherchés ou non, attendus ou non, positifs ou négatifs.

Toute opération a, dès le début, un impact sur son environnement, mais on ne parle d'effets de développement qu'à partir du moment où les produits sont utilisés (« use of outputs »).

L'orientation vers les effets veut dire observer les effets, planifier et contrôler en tenant compte des effets, obtenir davantage d'effets, rendre compte de façon crédible.

L'image ci-contre présente la chaîne des effets selon la GTZ.

L'identification des effets d'une opération se fait à travers des hypothèses d'effets qui ne sont d'autres que des suppositions s'appuyant sur des données empiriques et, si possible, scientifi-



tiquement prouvées sur le lien entre l'intervention et les effets.

Durant la planification, les hypothèses peuvent être utilisées pour présenter la démarche et l'approche méthodologique du projet/programme. Des hypothèses peuvent être formulées non seulement en ce qui concerne les changements positifs escomptés mais aussi en anticipation d'effets négatifs.

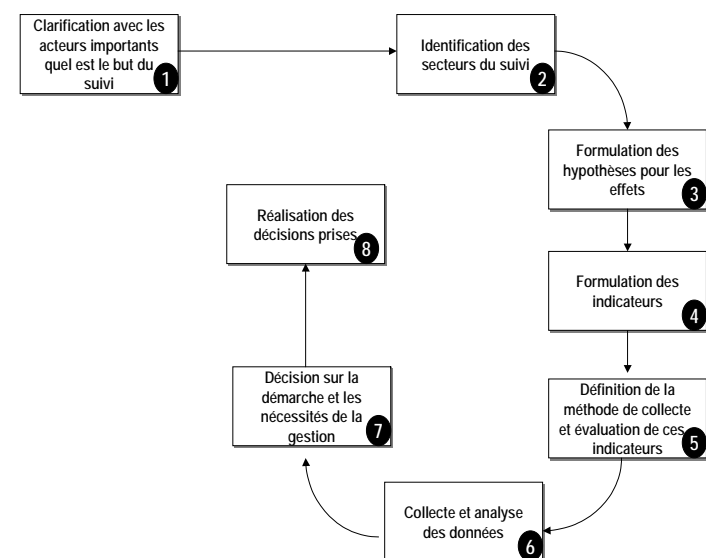
Les hypothèses d'effets se prêtent à formuler des indicateurs de la réalisation des objectifs. Dans les évaluations, les hypothèses servent à établir un lien plausible entre des changements constatés et une opération.

Les étapes de mise au point d'un système de suivi orienté aux effets selon la GTZ

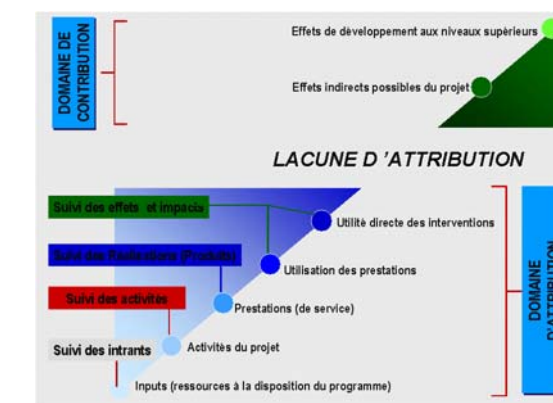
Selon la GTZ, la mise au point d'un système de suivi orienté

vers les effets fait appel à 8 étapes principales à savoir :

1. Identification des objectifs du suivi conjointement avec les principaux acteurs.
2. Identification des champs d'observation.
3. Formulation d'hypothèse concernant les effets
4. Formulation d'indicateurs
5. Détermination des méthodes d'enquêtes/opérationnalisation des indicateurs,
6. collecte et analyse des données.
7. Décision et besoins de pilotage
8. Exécution de la décision



L'orientation vers les effets au Programme Régional LUCOP-Tillabéri



Sur le plan pratique et opérationnel, la conception de la chaîne des effets est identique à la conception du modèle d'impact utilisé par la GTZ bien avant la conception de la Stratégie AURA.

Cependant, cette nouvelle stratégie implique la recherche des effets en terme de contribution au delà de la ligne démarcatrice de la lacune d'attribution.

La nouvelle démarche inclus donc, outre les changements attribuables aux prestations de services, la contribution des opérations à des niveaux supérieurs.

(Suite page 8)

L'ORIENTATION VERS LES EFFETS SELON LA GTZ : L'expérience de la GTZ au Niger dans le cadre du Programme LUCOP-Tillabéri

(Suite de la page 7)

L'avantage pour les nouveaux programmes réside dans le fait que des expériences confirmées existent au niveau compétences humaines ayant exercé dans les certains anciens projets de la coopération allemande au développement.

Dans le cadre du programme régional LUCOP-Tillabéri, la transposition de la chaîne des effets est conçue sur quatre piliers qui représentent les quatre niveaux de suivi du programme à savoir :

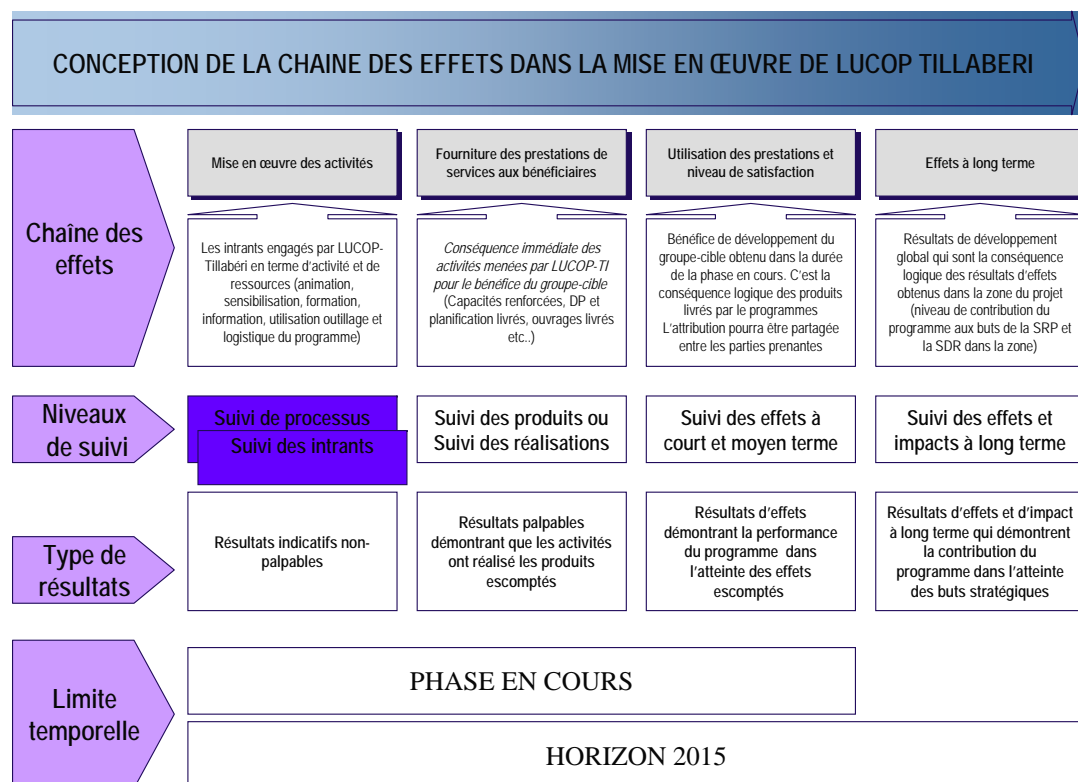
- 🌐 le suivi des intrants,
- 🌐 le suivi des produits ou des réalisations (Prestations),
- 🌐 le suivi des effets à cours et moyen terme,
- 🌐 le suivi des effets à long terme.

Les effets à cours et moyens terme au niveau du LUCOP-Tillabéri sont considérés comme étant les changements observables dans la durée de la phase en cours et qui sont attribuables aux produits fournis par le programme régional LUCOP-Tillabéri. Le suivi de ces effets par le programme régional sera les évidences démontrant la performance du programme dans l'atteinte des effets visés sur le groupe-cible pour la période concernée.

Quant à la notion des effets à long terme, elle fait référence aux résultats de développement global induits avec la contribution des résultats d'effets à court et moyen terme obtenus par le programme régional LUCOP-Tillabéri dans sa zone d'intervention. Les effets à long terme sont recherchés à un niveau plus élevé que le groupe bénéficiant directement des produits du programme. Ils sont recherchés dans la frange de la population globale de la zone de Tillabéri-Nord, tirant bénéfice directement et indirectement des produits du programme régional. Cependant, il faut remarquer que le programme LUCOP-Tillabéri ne peut pour cela s'attribuer à lui seul des tels effets. On parlera donc de « contribution » à l'atteinte de ces effets à long terme car ils sont généralement des conséquences logiques de plusieurs facteurs autour desquels gravitent plusieurs intervenants publics et privés au même titre que le LUCOP-Tillabéri.

La perception du Programme LUCOP-Tillabéri du suivi est la suivante : un processus de communication organisé qui conduit les acteurs vers une appréciation commune de l'exécution de l'ordre et des effets induits. Il est un processus permanent de collecte, de vérification et d'évaluation d'informations sur la mise en œuvre, l'avancement et les effets du programme. Il est l'art de poser les questions pertinentes sur la stratégie et l'organisation du projet / programme ainsi que sur les liens de coopération et l'environnement du programme. Les réponses et enseignements résultant de l'étude systématique de ces questions sont des éléments utiles pour l'amélioration des stratégies et pour la mise en œuvre des mesures correctives.

Le LUCOP-Tillabéri compte développer pendant sa première phase, les outils et démarches nécessaires lui permettant la maîtrise totale de ses domaines de suivi et contribuer ainsi au développement d'une culture d'évaluation orientée vers les effets au Niger. L'un de ces axes d'intervention en la matière est sa participation et son soutien actifs aux travaux du Réseau Nigérien de Suivi-Evaluation (ReNSE), à travers l'animation de l'un de ses groupes de travail.



RESTITUTION PREMIERES JOURNEES FRANCOPHONES DE L'EVALUATION

16 et 17 Septembre 2004, Paris France

Par Sanda Maman Sani, consultant socio-anthropologue



Le Réseau Nigérien de Suivi Evaluation (ReNSE) a été représenté du 16 au 17 septembre 2004 aux premières journées francophones de l'évaluation organisées à Paris par l'Agence Intergouvernementale de la francophonie. Le Niger a répondu présent à l'invitation avec deux contributions : celle sur « le développement de l'évaluation en Afrique » (Jean Charles Rouge¹ AfréA) et celle sur « le Réseau Nigérien de Suivi et Evaluation » (Sanda Maman Sani, ReNSE).

Ces journées ont regroupé à la fois des représentants des différents pays membres de la Francophonie, aussi bien en tant que représentants de réseaux qu'en tant que représentants des administrations et des organisations multilatérales.

La Francophonie est une organisation intergouvernementale, constituée de 56 Etats et gouvernements membres, réunis par un outil de dialogue commun qui est la langue française, langue officielle de 28 de ces 56 Etats, pour bâtir un espace de solidarité autour d'un certain nombre d'axes communs, confirmés lors du dernier Sommet tenu à Beyrouth, en 2002 :

La légitimité de ces rencontres tient au mandat reçu par l'agence de contribuer au renforcement des capacités de nos Etats dans le domaine de l'évaluation.

Pourquoi avoir organisé ces premières journées francophones de l'évaluation ?

Selon Monsieur Jack Batho, directeur de la Programmation et de l'Evaluation à l'AIF, l'organisation de ces journées vise : « à lever un malentendu ou un procès d'intention qui pèse souvent sur les entreprises francophones : nous n'avons pas pour but de créer avec vous un réseau « ghetto », fortin de Dieu sait quelle ligne Maginot, dont le seul objet, inavoué, serait la défense de la langue française avec pour seule motivation, celle de se mettre en situation de concurrence par rapport aux organisations existantes et avec, pour seul effet, une dispersion plus grande encore de l'attention et des moyens ».

En effet, il a été constaté qu'il y a peu encore, les Etats membres de l'agence ou leurs milieux professionnels de l'évaluation étaient presque totalement absents comme acteurs des instances internationales qui élaborent les concepts, les outils, les méthodes, les grilles d'analyse, les standards et critères d'évaluation qui servent aujourd'hui à mesurer le développement ou la bonne gouvernance.

« Le résultat concret de cette situation est une répartition aujourd'hui véritablement peu équitable des appuis en matière de renforcement des capacités qui met les pays africains membres de la Francophonie (29 sur les 53 pays qui constituent l'ensemble africain, soit bien plus de la moitié) en position clairement défavorisée, illustration intéressante de ce qui se passe quand on néglige de prendre en compte la diversité culturelle et linguistique ».

Ces journées sont la première manifestation visible d'un nouveau programme de développement des capacités en évaluation lancé par l'agence en vue :

- 🌐 d'appuyer, dans chacun de nos pays, toutes les initiatives de création de réseaux, formels ou informels qui réunissent toutes les parties prenantes de l'évaluation ;
- 🌐 de créer un méta-réseau informel des réseaux nationaux et des évaluateurs francophones dont ces Journées sont la première manifestation

Pour l'essentiel les échanges ont tourné autour de « comment développer l'évaluation ? »

Développer les sociétés ou les réseaux d'évaluation est bien sûr la première réponse mais elle n'est pas suffisante. Il faut non seulement développer l'offre mais aussi et surtout, peut être, susciter la demande.

Pour susciter la demande, il faut :

1. inscrire l'évaluation dans les textes légaux comme principe de la bonne gouvernance, ce qui peut induire des demandes formelles, mais cela ne suffit pas ;
2. introduire l'évaluation dans le cycle de la programmation et des procédures ;
3. créer des structures indépendantes d'évaluation ;
4. obtenir un soutien politique à haut niveau ;
5. développer la culture de l'évaluation en diffusant largement les résultats de l'évaluation et pour que cela devienne une habitude, l'évaluation doit être connue et faire l'objet d'une large diffusion ;
6. démontrer l'utilité de l'évaluation aux décideurs et responsables politiques afin qu'ils en redemandent : être dans une démarche de fournisseur à client, être constructif et pas seulement critique.

Cette rencontre a aussi servi de cadre pour traiter de la problématique de l'offre éducative en matière de suivi et de l'évaluation. Les débats ont permis de constater que les formations offertes sont peu adaptées aux contextes de nos pays. En effet, ces formations ne sont pas assez professionnalisantes et donc pas assez pratiques.

D'où quelques pistes de réflexions :

- 🌐 formation itinérante : montage des modules par des équipes mixtes (experts du Nord /experts du Sud) ;
- 🌐 formation par une évaluation-école : évaluation réalisée par des équipes mixtes (experts du Nord /experts du Sud) ;
- 🌐 formation initiale professionnalisante et diplômante : formation complète en meilleures pratiques de suivi-évaluation des jeunes chercheurs Africains

Les participants ont émis le souhait d'organisation d'une rencontre sur la question de formation pour approfondir le débat et construire un projet de mise en place d'un programme éducatif en suivi-évaluation adapté aux réalités africaines.

¹Coordinateur du ReNSE et représentant de l'AfréA

²Membre du comité scientifique du ReNSE