

*APPUI EN SUIVI ÉVALUATION AU PROGRAMME CONNECTIVITÉ AFRIQUE
PROJET CRDI 102545*

**MISSION PRÉPARATOIRE
À LA FORMATION SUR OUTCOME MAPPING**

Centre Songhai, Porto Novo (Bénin)
16 – 21 janvier 2006

RAPPORT

Thierry F. BARRETO
Ngagne MBAO

Table des matières

Rappel introductif.....	4
<i>Rappel des termes de référence.....</i>	<i>4</i>
<i>Objectifs de l'appui.....</i>	<i>4</i>
<i>Activités.....</i>	<i>4</i>
La mission d'évaluation des besoins de formation en matière de S&E au niveau du Centre Songhaï	5
<i>Période et lieu :.....</i>	<i>5</i>
<i>Equipe :</i>	<i>5</i>
<i>Objectifs :</i>	<i>5</i>
<i>Résultats attendus :.....</i>	<i>5</i>
<i>Calendrier de travail de la mission.....</i>	<i>5</i>
<i>Résultats : Par rapport aux objectif 1 et 2 (auto-audit du système de suivi-évaluation en place, utilisations et utilisateurs potentiels):.....</i>	<i>6</i>
<i>Discussion.....</i>	<i>7</i>
<i>Par rapport à l'objectif 3 (initiation à la méthodologie outcome mapping) :</i>	<i>8</i>
<i>Par rapport à l'objectif 4 :</i>	<i>9</i>
Annexes	11
<i>Liste des personnes rencontrées.....</i>	<i>11</i>

« Objectifs et évaluation : développer un lien entre vision et programme pour baser un système d'évaluation qui mesure nos activités et comportements. Il s'agit de bâtir un autre système autocentré et approprié par toute la communauté pour faire bouger chacun, oser se regarder et se mesurer de manière efficace pour progresser ensemble »

Le Directeur du Centre Songhai.¹

¹ Extrait du Rapport d'évaluation – mission évaluation du projet de renforcement des activités de Songhai , 11 juillet – 1er août 2000.

RAPPEL INTRODUCTIF

Rappel des termes de référence

Le programme Connectivité Afrique cherche à intégrer un système de suivi-évaluation continue au sein des principaux projets qu'il a subventionnés dans un but d'apprentissage et de renforcement des capacités de ses partenaires. Pour ce faire, il a contacté des consultants dotés d'une expertise en Outcome Mapping et dans des méthodes de suivi et évaluation, afin d'assurer un appui dans ce domaine. Les principales activités qui seront attendues d'eux concernent :

- l'évaluation des besoins de formation en matière de suivi-évaluation de partenaires identifiés de Connectivité Afrique (en Afrique de l'Ouest principalement)
- la préparation de support de formation adaptés aux besoins de ces partenaires
- la mise en œuvre de formations en Outcome Mapping et/ou en autres méthodes de suivi-évaluation à l'endroit des unités/équipes de suivi-évaluation de projets identifiés.
- l'assistance des projets dans l'élaboration de leur plan de suivi et d'évaluation
- l'appui à la documentation et la capitalisation des expériences qui ont fait l'objet du suivi-évaluation
- la présentation au CRDI (Connectivité Afrique) de rapports de formation et de mission d'assistance aux projets .

Objectifs de l'appui

L'objectif général de l'offre d'appui est de renforcer les capacités du Centre Songhai à,

- suivre et évaluer les changements de comportement liés à l'introduction d'innovations liées aux NTIC et,
- documenter et capitaliser ces expériences suivies

Les objectifs spécifiques consistent à :

- former le personnel du centre à la méthodologie de OM
- renforcer les performances du système de suivi-évaluation du centre par un suivi-accompagnement adapté
- contribuer à produire des documents de capitalisation des expériences

Activités

Les principales activités qui seront attendues des consultants concernent :

- l'évaluation des besoins de formation en matière de suivi-évaluation de partenaires identifiés de Connectivité Afrique (en Afrique de l'Ouest principalement)
- la préparation de supports de formation adaptés aux besoins de ces partenaires
- la mise en œuvre de formations en Outcome Mapping et/ou en autres méthodes de suivi-évaluation à l'endroit des unités/équipes de suivi-évaluation de projets identifiés.
- l'assistance des projets dans l'élaboration de leur plan de suivi et d'évaluation
- l'appui à la documentation et la capitalisation des expériences qui ont fait l'objet du suivi-évaluation
- la présentation au CRDI (Connectivité Afrique) de rapports de formation et de mission d'assistance aux projets .

LA MISSION D'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION EN MATIÈRE DE S&E AU NIVEAU DU CENTRE SONGHAÏ

Période et lieu :

16 au 20 janvier 2006, Centre Songhaï

Equipe :

Thierry F. BARRETO, Ngagne MBAO, FRAO

Objectifs :

Au bout du séjour, les responsables du Centre Songhaï en général (responsables du Centre, les responsables de l'exécution du projet CRDI, les membres de la section suivi-évaluation) auront :

1. procédé à un auto-audit de leur dispositif et de leurs mécanismes de suivi-évaluation, de gestion et de partage des connaissances ;
2. identifié les utilisations et les utilisateurs potentiels de leur dispositif de suivi-évaluation ;
3. identifié les principes fondamentaux qui sous-tendent la méthodologie de l'évaluation des progrès vers le changement (EPC ou outcome mapping), et son applicabilité (pertinence, efficacité) à partir d'exemples tirés du centre ;
4. élaboré un plan d'actions pour le renforcement des capacités en suivi-évaluation et en gestion des connaissances du Centre.

Résultats attendus :

1. Une auto-évaluation du dispositif de suivi-évaluation et de gestion des connaissances du Centre ;
2. Un plan d'actions pour le renforcement des capacités en suivi-évaluation et en gestion des connaissances du Centre.

Calendrier de travail de la mission

Journée	Activités	Participants
Lundi 18 heures	Arrivée à Porto Novo	T.B./N.M.
Mardi 17	<ul style="list-style-type: none">▪ Introduction auprès des différents chefs de division.▪ Finalisation du Calendrier de travail Visite du Centre.	P.N./T.B./N.M. et Gabriel G., Guy L., Samuel A., Léonce S., Justin, Thierry A. et Justin L.
Mercredi 19	<ul style="list-style-type: none">▪ Visite du Centre de Savalou▪ Entretien avec le responsable du Centre Visite du Télécentre et entretien avec le responsable du Télécentre.	P.N./T.B./N.M. et Responsable du Centre de Savalou, Equipe du Cyber de Savalou
Jeudi 20 matin	Entretien avec le Directeur du Centre 1 ^{ère} séance de travail avec les chefs de division : <ul style="list-style-type: none">▪ identification des attentes en matière de suivi-évaluation.	Dr. G. Nzamujo, Directeur du Centre P.N./T.B./N.M. et Guy L., John S., Thierry A., Léonce S., Colombe G., Gabriel G.
Jeudi 20 après-midi	2 ^{ème} séance de travail avec les chefs de division : <ul style="list-style-type: none">▪ présentation de la méthodologie de l'outcome mapping.	P.N./T.B./N.M. et Guy L., Thierry A., Léonce S., Colombe G., Gabriel G.
Vendredi 21 janvier	3 ^{ème} séance de travail avec les chefs de division : <ul style="list-style-type: none">▪ analyse du contexte de la demande en suivi-évaluation du Centre Songhaï à partir d'un cas concret : la division des technologies appropriées,▪ présentation d'une proposition de plan de travail en vue de la formation.	P.N./T.B./N.M. et Guy L., John S., Thierry A., Léonce S., Colombe G., Gabriel G., Charlemagne S. et Rose

Résultats :

Par rapport aux objectif 1 et 2 (auto-audit du système de suivi-évaluation en place, utilisations et utilisateurs potentiels) :

L'utilisation des résultats de l'évaluation est orientée principalement vers l'amélioration de la performance financière (à l'échelle du Centre), vers le jugement ou le mérite (à l'échelle de l'individu), beaucoup moins vers l'amélioration de l'efficacité, et encore moins vers la génération de connaissances :

1. les objectifs assignés aux divisions semblent répondre plus à des préoccupations de performance interne qu'à une demande externe (en termes de biens, de services et d'appui) réellement exprimée et analysée ;
2. les mécanismes de suivi-évaluation utilisés jusqu'à une date récente semblent contraignants et difficiles à respecter ;
3. l'évaluation de la performance d'une division (ou des départements qui le constituent) est confondue avec celle de la performance individuelle du chef de division ou du responsable de département : les utilisations principales de cette évaluation sont la gratification ou la promotion (dans le cas d'une reconnaissance du résultat) ou la sanction en tant qu'unique mesure corrective par rapport à des déficits de résultats ;
4. chaque chef de division semble présenter un profil de compétence technique et économique les rendant aptes à évoluer dans un système à deux logiques dominantes : la logique économique (entrepreneuriale) et la logique de développement humain ; ils (chefs de division) ne disposent pas de relais et de suffisamment de ressources susceptibles d'encourager des modes de travail qui garantissent le respect de ces logiques
5. les modes de communication et de partage des connaissances semblent être davantage de type ascendant ou descendant (Direction-Division/Direction-sites) et pas assez de type transversal (entre divisions, entre divisions et sites).

LE CENTRE COOPÉRATIF SONGHAÏ : MODÈLE D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ?

En y regardant de près, le centre Songhaï s'inspire actuellement pour beaucoup du modèle d'entrepreneuriat social. Il s'agit entre autres² :

1. **D'une nouvelle façon de faire les choses – voir le monde autrement et travailler à changer les attitudes et les comportements des autres pour qu'elle corresponde à la façon de penser de l'entrepreneur (du fondateur).**
2. **De créer des changements durables dans les comportements, au sein d'une nation voire à l'échelle du monde, et d'améliorer la vie de millions de personnes et beaucoup moins de servir une base ou de créer une organisation nationale.**
3. **D'une combinaison plutôt rare mais puissante : d'un leader à l'esprit entrepreneurial avec une idée de changement du système et une organisation solide capable de grandir rapidement et d'être durable au plan financier.**
4. **D'une mise en œuvre à grande échelle avec beaucoup d'attention accordée au coût-efficacité, à la durabilité de l'organisation, aux forces du marché susceptibles de favoriser l'expansion, et aux mesures types de business performance comme la rentabilité et le cash flow.**

² Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship Mark R.Kramer April 2005

Les participants ont reconnu que dans le contexte du Centre qu'une évaluation est utile si elle est axée sur l'utilisation. D'autres caractéristiques de l'évaluation ont été soulignées :

- L'évaluation est contextualisée
- L'évaluation s'intéresse aux processus
- Les utilisateurs sont impliqués dans l'évaluation
- La diversité des utilisateurs est prise en compte
- Les valeurs sont partagées par les utilisateurs
- Les utilisateurs s'approprient de la méthodologie

Discussion :

1. les remarques formulées ci-dessus sont aisément perceptibles à la lumière des besoins en suivi-évaluation exprimés au nom du Centre par la division des TIC dans les derniers échanges préparatoires à la mission (reproduit dans l'encadré ci-après).
2. Comme indiqué dans l'encadré n°1 les besoins en suivi-évaluation ont été actualisés à la suite de la dernière assemblée générale du Centre. Il apparaît que le Centre souhaite de plus en plus se positionner comme une « entreprise mère » autour de laquelle gravite un « cluster industry » composé essentiellement d'entrepreneurs du développement (anciens diplômés de Songhaï). Dans les faits, le modèle économique du Centre, avec ses exigences en termes de professionnalisation, d'autofinancement, de rentabilité et de compétitivité semble être privilégié au détriment du modèle de développement qu'inspire la vision où il s'agit de miser sur « l'émergence de nouvelles capacités humaines (savoir, savoir-faire, compétences) » et sur « le développement de cadres institutionnels pour cultiver des modes de comportements appropriés »³. (A titre d'exemple, l'encadré n°2 reproduit les principaux chantiers pour la division des TIC du Centre) On comprend donc qu'à ce niveau de préoccupation correspondent des besoins en évaluation essentiellement axés sur la performance interne (résultats) des unités de production et des individus plutôt que sur les transformations censées faire passer les individus et les acteurs « d'une conscience soumise et résignée à une conscience créatrice et critique, et à une conscience de responsabilité »⁴

Encadré n° 1 : souhaits du Centre Songhaï en matière d'appui en suivi-évaluation.

Cette année particulièrement, nous avons pris l'option d'assigner à chaque membre de Songhaï, une lettre de mission annuelle définissant clairement les tâches et activités à accomplir avec des critères et des indicateurs devant servir au suivi et à l'évaluation à la fin afin d'en tirer les conséquences pouvant déboucher sur la gratification ou la sanction.

- que la méthode « *outcome mapping* » nous aide à évaluer le personnel par des critères préalablement définis et axés sur le résultat.
- que la mission, dans la mesure de ses possibilités, nous éclaire sur :
 - la façon de définir les indicateurs et les critères afin de faciliter le suivi et l'évaluation finale, plus spécifiquement pour les secteurs de production non économique comme la comptabilité, l'administration, le secrétariat...
 - quels critères et indicateurs mesurables à envisager pour l'objectivité du suivi et de l'évaluation ?
 - les relations entre le département de gestion des ressources humaines et les autres secteurs dans le cadre du suivi et de l'évaluation des activités du personnel ;
 - quelle gestion des conséquences de l'évaluation –gratification, sanctions, promotion...).

³ Songhaï : Quand l'Afrique relève la tête, p. 61. Godfrey Nzamujo. Les Editions du cerf. Paris, 2005.

⁴ Songhaï : Quand l'Afrique relève la tête, p. 64. Godfrey Nzamujo. Les Editions du cerf. Paris, 2005.

Encadré n°2 : Perspectives 2006, chantier des TIC⁵

- Exécution d'une offensive de positionnement des activités de Songhai auprès de partenaires potentiels
- Capitalisation / diffusion de produits multimédia sur les expériences de Songhai
- Activation / animation régulière des outils de communication interne et externe
- Contrôles internes
- Conception et mise en œuvre de business plan pour améliorer la situation financière des télécentres

3. Si l'on se réfère aux échanges entre le CRDI et le Centre Songhai et qui ont précédé la mission de diagnostic, les deux parties semblaient s'être entendues pour que l'appui du CRDI se concentre essentiellement sur les besoins en S&E du projet de développement des TIC au niveau du Centre Songhai avec pour objectif de mieux cerner les transformations induites par l'introduction des TIC dans le cadre de ce projet. **Il semble donc y avoir, au vu des constats établis par la mission et des attentes exprimés par les membres du Centre, une différence de compréhension dans la nature et la portée de l'appui fourni par le CRDI. Les consultants estiment qu'il serait approprié qu'un terrain d'entente soit recherché par les deux parties sur les objectifs et la(es) cible(s) de l'appui en suivi-évaluation.**

Par rapport à l'objectif 3 (initiation à la méthodologie outcome mapping) :

Après présentation des principes et des applications possibles de la méthodologie de *outcome mapping*, les participants ont fait les appréciations suivantes :

Utilité/applicabilité	Préoccupations
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La méthode est utile car elle permet de prendre en compte les contributions des autres acteurs (en termes de rôles et responsabilités) dans l'installation (insertion professionnelle) des jeunes formés par le Centre. ▪ La méthode est utile car elle intègre les préoccupations de synergie des acteurs du Centre ▪ Prend en considération les ambitions de développement d'un système de valeurs au niveau du Centre et de son réseau de membres ▪ Elle est utile dans les secteurs d'activités où les transformations ne sont pas immédiatement perceptibles après les transactions (secteurs de support socio-économique) ▪ La méthode peut être utilisée dans la phase de planification ▪ La méthodologie vient en complément à d'autres méthodes ▪ Elle n'exclut pas l'évaluation des résultats en termes d'extrants (outputs) ▪ Elle permet de déterminer si nous sommes toujours inscrits sur la même dynamique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Y-a-t-il un conflit sur la méthode axée sur les résultats et la méthodologie de <i>outcome mapping</i> ? ▪ La méthodologie permet-elle de déceler les contre-performances ? ▪ Quelles stratégies d'accompagnement en vue d'inciter les autres éléments du processus à faire leur part ? ▪ Les outils utilisés par la méthode sont-ils suffisamment simples pour permettre aux membres à la base, pour la plupart non lettrés, de pouvoir quantifier, qualifier les résultats et de pouvoir s'épanouir ? ▪ Quel pas de temps se donner pour apprécier la capacité (ou l'incapacité réelle) d'un membre à satisfaire les objectifs de performance fixés par le Centre ?

⁵ Présentation power point à l'assemblée générale du Centre Songhai qui s'est tenue en janvier 2006.

QUELLES CONSÉQUENCES POUR L'ÉVALUATION⁶ ?

Bien souvent :

- 1. L'efficacité-coût, l'efficacité et l'alignement sur les forces du marché ou les incitations économiques sont les facteurs pour évaluer le potentiel de croissance rapide.**
- 2. L'évaluation tend moins à se concentrer sur la validation d'une théorie du changement qu'à s'intéresser à la croissance ou au potentiel de croissance d'un secteur, d'une intervention ou d'une idée.**
- 3. A titre d'exemple, par rapport à un problème donné comme le transfert de technologies appropriées, l'on se préoccupe tout d'abord de mettre en place la solution identifiée (exemple comment produire les machines qu'il faut ?), puis de la promouvoir et de la rendre accessible de façon à pouvoir changer la façon de travailler (comment faire connaître et vendre le plus possible la solution ?). Ces deux préoccupations, si elles sont traitées constituent déjà un grand pas en avant et semble-t-il suffisants pour l'évaluation. La troisième préoccupation : et maintenant, avons-nous fait quelque chose pour influencer la cause première du problème (la rentabilité de l'exploitation agricole, l'amélioration du bien-être social) n'est pas forcément prise en charge si des fonds ne sont pas disponibles pour cela. L'entrepreneuriat social n'a pas pour vocation d'entreprendre de telles recherches à moins qu'elles ne soient financées.**
- 4. L'évaluation est fonction du niveau où se situe l'entreprise dans son cycle de vie. Les organisations qui s'intéressent au développement organisationnel (comme c'est le cas pour le Centre) mettront plus l'accent sur les mesures de la capacité organisationnelle et de la croissance que sur les impacts au niveau des bénéficiaires.**
- 5. Les mesures de performance financière seront considérées comme de bons indicateurs de durabilité de l'organisation et de la performance de l'équipe dirigeante. Elles constitueront un indicateur de la demande. Elles seront censées donner une indication de l'évaluation que font les bénéficiaires des avantages sociaux des services ou produits qui leur sont offerts.**

Par rapport à l'objectif 4 :

- La mission est partie des préoccupations exprimées par les chefs de division du Centre pour tenter de bâtir un plan de préparation et de déroulement de la mission de formation. Il en est résulté quelques changements dans le temps et les modalités prévisionnels d'interaction avec les divisions du Centre, le format de la formation. Cette proposition qui, à une séquence près, a recueilli l'accord du Directeur du Centre, reste toutefois soumise à l'appréciation du Centre, dans la mesure où les objectifs et les cibles de l'appui en SE sont quelque peu plus larges.
- **Il est possible, toutefois, pour rester conforme aux termes de référence originels du CRDI, de concentrer l'essentiel des applications liées à la formation en outcome mapping au projet connectivity (au niveau de Porto Novo et des sites d'application). Il appartient au CRDI et au Centre Songhai de répreciser d'un commun accord les termes de référence de la mission.**

⁶ Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship Mark R.Kramer April 2005

PROPOSITION D'UN PLAN DE PRÉPARATION ET DE DEROULEMENT DE LA MISSION DE FORMATION

LA PRÉPARATION DE LA MISSION DE FORMATION

Etape	Quoi	Quand	Qui
1.	Approfondissement des connaissances relatives à la philosophie et à la vision et mission (VM) de Songhai : étude du plan de marketing et d'autres documents utiles	Dernière semaine de janvier	FRAO
2.	Echanges avec les différentes divisions sur la VM du Centre et sur les projets de lettres de mission	2 premières semaines de février	FRAO+Directeur+chefs de division
3.	Elaboration d'un test des outils de suivi-évaluation (de OM et autres) appliqué à une division	4è semaine de février	FRAO+Chef de division et personnel+centres
4.	Détermination des divisions qui feront l'objet d'un exercice d'application après la formation	4è semaine de février	FRAO+Centre
5.	Adaptation, partage et finalisation du format de la formation	1 ^{ère} semaine de mars	FRAO+Directeur+chefs de division
6.	Organisation de la formation (sessions générale)	3è semaine de mars	FRAO+Chef de division et personnel+centres
7.	Formation (sessions appliquées)	4 ^{ème} semaine mars	FRAO+Chef de division et personnel+centres
8.	Synthèses, plan de suivi	1 ^{ère} semaine d'avril	

LA MISSION DE FORMATION : LES DIFFÉRENTES PHASES

- La mission de formation va se dérouler entre durant une période qui chevauchera les mois de mars et d'avril à des dates qui seront retenues d'accord parties. Elle fait suite à la mission exploratoire d'identification des besoins à travers la connaissance du centre de ses activités, des femmes et hommes qui y travaillent, de leur manière de travailler, de la visite des réalisations et des entretiens avec les responsables
- La mission de formation comprendra trois phases importantes

Phase théorique en salle (21 au 24 mars 2006)

- Durée : 4 jours
- Les facilitateurs présenteront les différentes étapes de la méthode avec essentiellement des exercices sur des cas pratiques qui concernent la vie du centre.
- Le procédé utilisé sera une alternance entre une séance en plénière et une séance de travaux de groupe.

1^{ère} Phase d'application (27 au 29 mars)

- Durée : 3 jours
- Il s'agit de faire une application dans deux divisions du centre de Porto Novo

2^{ème} phase d'application (31 au 3 avril)

- Durée 3 jours
- Le Centre de **Parakou** et celui de **Savalou** reçoivent chacun un facilitateur avec un chef de division. L'équipe séjournera dans le centre et travaillera avec les responsables concernés sur l'application aux spécificités du centre. Cette application peut porter le développement d'une activité de production jugée stratégique par le centre.

Synthèse et plan de suivi : 6 avril

- Durée : 1 jour

ANNEXES

Liste des personnes rencontrées au niveau du Centre de Porto Novo

Personnes	Division	Courriel
Dr. G. Nzamujo	Directeur du Centre	
Charlemagne SINTONDI	Division Approvisionnement et Services Généraux	charlem@songhai.org
John SEGLA	Division Communication – TIC	jsegla@yahoo.fr
Paulin Noumado	Division Communication – TIC	pnoumado@yahoo.fr paulin@songhai.org
Gabriel GUINDEHOU	Division Finance	gabriel@songhai.org
Guy LOUEKE	Division Formation	guy@songhai.org
Justin LEKOTO	Division Formation	justin@songhai.org
Colombe Gomez	Division Marketing et Agro-alimentaire	gomez@songhai.org
Samuel AKO	Division Production Agricole	samuel@songhai.org
Thierry ANDRE	Division technologies appropriées	thierry@songhai.org
Léonce SESSOU	Division Communication – TIC	lsessou@songhai.org
Rose	Administration	