

La gestion orientée vers l'impact

Le S&E au service de l'apprentissage et de la participation

Auteur : Jim Woodhill, Programme de Wageningen International pour le renforcement des capacités et du changement institutionnel, Wageningen, Pays-Bas < jim.woodhill@wur.nl >, Auteur : Mine Pabari, Consultante régionale, Strengthening Managing for Impact Programme (SMIP), Kenya < mpabari@swiftkenya.com >

Des voix de plus en plus nombreuses s'élèvent en faveur de nouvelles méthodes de S&E qui encouragent l'apprentissage de la participation. Les auteurs présentent la gestion orientée vers l'impact qui place le S&E au centre des processus d'apprentissage et de gestion.

Malheureusement, les méthodes de suivi et d'évaluation (S&E) opérant de haut en bas, centrées sur les besoins des bailleurs et basées sur des indicateurs quantitatifs, demeurent solidement ancrées dans les milieux du développement. Pour changer cette situation et institutionnaliser les pratiques axées sur l'apprentissage, il faut effectuer des investissements majeurs dans le développement des capacités. Le S&E qui se concentre sur l'apprentissage et la participation nécessite un appui au plan de la gestion, la participation de tous ceux qui sont associés à la mise en œuvre et, surtout, une attitude plus souple de la part des bailleurs.



Le programme Strengthening Managing for Impact Programme (SMIP) est une initiative qui cherche à développer une nouvelle méthode. Il s'agit d'un partenariat entre le Fonds international pour le développement agricole (FIDA), le Programme de Wageningen International pour le renforcement des capacités et le changement institutionnel, et des organismes de formation d'Afrique orientale et australe.

La gestion orientée vers l'impact

La méthode de gestion orientée vers l'impact place les personnes au cœur du processus, contrairement aux méthodes traditionnelles dans lesquelles le S&E implique souvent une succession d'étapes que l'on suit systématiquement pour des raisons de responsabilité. Elle repose sur l'idée que tous ceux qui participent à une initiative de développement doivent être intégrés dans une alliance d'apprentissage qui cherche à maximaliser l'impact positif. Simple bon sens peut-être, mais la réalité montre que de nombreuses actions de développement ont

consisté à mettre en ?uvre aveuglément des activités ayant à peine fait l'objet de réflexions sur leur valeur ajoutée au plan des résultats et de l'impact.

Le programme SMIP illustre le fonctionnement pratique de la gestion orientée vers l'impact : il collabore avec un projet au Swaziland, le Lower Usuthu Smallholder Irrigation Project (LUSIP). Le projet s'était efforcé de développer un cadre logique qui satisfasse tous les participants. Nous avons facilité le dialogue et la réflexion critique pour aider ceux qui participaient à la révision des objectifs du projet à y intégrer leur propre vision de ce que le projet essayait de réaliser, et de la manière d'y parvenir.

Quatre missions

Selon la méthode, la gestion d'une intervention de développement comprend quatre missions interdépendantes :

- diriger la stratégie : juger si une initiative se rapproche de ses objectifs (impact) et, sinon, ajuster la stratégie ou les objectifs ;
- veiller à l'efficacité des actions : gérer les ressources financières, physiques et humaines de manière à assurer la réalisation des résultats ;
- créer un environnement propice à l'apprentissage : nouer des relations avec tous les acteurs afin de renforcer la confiance et la détermination ;
- mettre en place des mécanismes de collecte et de gestion de l'information : veiller à la mise en place des systèmes nécessaires pour fournir l'information et encourager l'apprentissage.



Le succès de cette méthode dépend des processus ayant trait aux personnes ; ils garantissent la collecte des informations nécessaires, une prise de décisions judicieuses, et la volonté des individus de donner toute leur mesure. On peut considérer le S&E comme la fonction de collecte, d'analyse et de partage des informations importantes, qui apporte l'information nécessaire à chacune de ces missions. Toutefois, l'information est utile à condition d'être partagée

et débattue, car elle permet ainsi la réflexion et l'apprentissage, et de ne pas servir à des fins de contrôle et de conformité.

Pour que l'apprentissage soit l'élément moteur du processus, il faut poser en principe que le changement résulte de la coordination, de l'intégration et de la détermination de tous les acteurs. Par conséquent, l'enjeu de la gestion orientée vers l'impact dépasse la production de résultats ; il porte également sur l'influence exercée sur les relations et les actions des autres.

La gestion orientée vers l'impact envisage le S&E d'un point de vue holistique, et le place au c?ur des processus d'apprentissage et de gestion qui sont nécessaires pour n'importe quel groupe ou organisme qui cherche à s'adapter au changement et à réaliser ses ambitions.

Liens

Portails de ressources de Wageningen International :

[Processus multiacteurs](#)

[Planification, suivi et évaluation participatifs](#)

[Programme de renforcement des capacités et de changement institutionnel de Wageningen International](#)

[Fonds international de développement agricole \(FIDA\)](#)

Lecture

FIDA (2002)

[Pour une gestion orientée vers l'impact. Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural.](#)

R. Margoluis et N. Salafsky (1998) Measures of Success: Designing, Managing and Monitoring Conservation and Development Projects, Island Press.

J. Woodhill (2006) M&E as learning: Rethinking the dominant paradigm, in J. de Graaff et al. (eds) Monitoring and Evaluation of Soil Conservation and Watershed Development Projects, Science Publishers.