

## Table des matières

Point de vue

Financement des ONG et philanthropie privée

Engagement de Concern sur l'innovation avec la Fondation Bill et Melinda Gates

Dépasser la peur: le point de vue d'une fondation sur le suivi et l'évaluation

Travailler avec les donateurs du secteur privé sur le terrain: le point de vue d'un directeur pays d'une ONGI

Apprentissage, suivi et évaluation: un point de vue de la Fondation Rockefeller

## Dans ce numéro

Ce numéro d'ONTRAC explore des questions liées au travail des donateurs privés dans le développement. Les fondations et les nouveaux donateurs privés sont désormais des acteurs importants - à la fois sur le plan des fonds qu'ils versent et de leur influence sur les approches de développement et sur le fonctionnement et la façon de penser des organismes d'aide officiels.

Après le point de vue de John Hailey, quatre articles présentent différentes expériences et arguments sur cette question.

Connell Foley se penche sur l'engagement de Concern Worldwide avec la Fondation Bill et Melinda Gates et évoque comment Concern a appréhendé la démarche des fondations, qui mettent l'accent sur les preuves et l'innovation et ont une leur approche originale et stimulante.

C'est dans le domaine du suivi et de l'évaluation (S & E) que ces caractéristiques sont frappantes. Deux articles de ce numéro - de Blain Teketel et Suman Sureshbabu - examinent les différentes façons pour les fondations d'aborder le S & E. Ces articles montrent qu'elles sont aux prises avec des questions semblables à celles qui se posent aux ONG - le souhait d'étayer plus solidement les méthodes qui donnent de bons résultats, tout en privilégiant une relation réaliste et souple avec les partenaires.

Enfin, l'article de Susanne Kirk Christensen, une ancienne directrice sur le terrain d'une importante ONGI européenne, explique comment les ONG et les OSC doivent prendre la mesure du prix éventuel à payer quand elles travaillent avec des donateurs du secteur privé.

## Financement des ONG et philanthropie privée

Les fondations et les nouveaux donateurs privés sont désormais des acteurs importants - à la fois sur le plan des fonds qu'ils versent et de leur influence sur les approches de développement et sur le fonctionnement et la façon de penser des organismes d'aide officiels. Signe de leur importance grandissante: le lancement en juillet 2011 par la commission pour le développement international du Parlement britannique d'une enquête sur les fondations privées pour évaluer leur rôle et leur influence, leurs niveaux de responsabilité et leurs relations avec les bailleurs de fonds officiels.

Parmi les raisons évoquées pour lancer cette enquête publique, il y a que les œuvres philanthropiques et les fondations sont actuellement des contributeurs essentiels au

financement de l'aide. On estime actuellement le total des dons privés dans le monde entier à environ l'équivalent de "l'aide programmable" des bailleurs de fonds officiels, soit quelque 60 milliards de dollars américains par an. Des études effectuées par l'Institut Brookings de Washington DC ont également souligné que la philanthropie privée monte en puissance et est très diversifiée, tout comme son influence et le succès des façons nouvelles et novatrices d'exploiter le don privé<sup>1</sup>. Les ONG ne doivent pas sous-estimer le pouvoir et l'influence potentiels de sites innovants de récolte de fonds en ligne tels que Global giving, Guidestar, GivingWell, GivingWhatWeCan; ou des sites de canalisation d'investissement social comme Kiva ou Energy in Common.

Les ONG doivent comprendre la dynamique de cette influence et comment dialoguer avec les fondations, en particulier la nouvelle espèce de donateurs privés importants qui sont apparus au cours des vingt dernières années, qui ont donné des fonds considérables à des projets de développement et ONG. Ce numéro d'ONTRAC examine certains aspects du travail des donateurs privés dans le développement.

## **Diversité et importance**

Tout d'abord, les ONG doivent comprendre la diversité et l'importance de la philanthropie privée, quand il s'agit d'élaborer une stratégie de collecte de fonds ou de développer des relations avec les types très différents de donateurs privés. Parmi ceux-ci, il y a notamment de grandes fondations familiales qui financent des activités de développement significatives, comme les fondations Gates et Moore situées aux États-Unis et la Fondation Gatsby ou la Children's Investment Fund Foundation, basée à Londres, ou la Fondation Tata établie à Mumbai, ainsi que des fondations entre les mains de grandes entreprises comme la Fondation Google ou le Fonds RSE de la Deutsche Bank. Il y a aussi beaucoup de petites fondations spécialisées, qui non seulement financent des projets, mais qui apportent également un soutien alternatif et en nature - par exemple, les fournitures médicales livrées en collaboration avec la Fondation Morgan, basée à Londres. Ou ces fondations qui parrainent des prix et récompenses, telles que le "Stars Foundations Impact Awards", qui sont attribués à des ONG innovantes et à des OSC qui travaillent avec les enfants défavorisés.

Les dons provenant des fondations et des donateurs privés sont difficiles à quantifier avec précision, mais nous savons qu'ils sont de taille et en augmentation. Des données récentes portent à croire qu'il y a plus de 160.000 fondations qui octroient des subventions rien qu'aux États-Unis et en Europe. Des informations semblent indiquer que le financement destiné au développement international représente au moins 20 pour cent du total des fonds des fondations qui financent des projets de développement à l'étranger<sup>2</sup>. On estime ceux-ci à plus de 10 milliards de dollars américains par an - dont une grande partie est imputée directement à des projets et programmes gérés par des ONG et OSC. En d'autres termes, il s'agit de fonds considérables dans lesquels peuvent puiser les ONG et les OSC.

## **Action directe, incidence et innovation**

Il y a aussi un nombre grandissant d'éléments portant à croire que la nouvelle génération de fondations et de philanthropes privés est plus tournée vers l'action, focalisée sur le problème et sur les résultats que les donateurs traditionnels. Apparemment, une grande partie de l'aide privée se concentre sur des projets de premier plan, qui ont une incidence directe au niveau local, plutôt qu'elle ne soutient des programmes de développement transversaux

---

<sup>1</sup> Fongler. W et Kharas. H, Delivering Aid Differently: Lessons from the Field ; Brookings Institute Press, Washington, 2010.

<sup>2</sup> Transforming Development, GPPI Research Paper n° 10.

complexes ou ne répond aux objectifs des gouvernements (par exemple, les stratégies de développement nationales ou les OMD). Les donateurs privés ciblent davantage leurs dons et se concentrent souvent sur des problèmes de développement qui les intéressent spécialement ou à titre personnel. Ils valorisent la créativité et l'innovation. En général, ils semblent moins concernés par les questions dont se soucient les donateurs officiels - par exemple, de soutenir une bonne gouvernance ou de renforcer la sécurité, ou d'essayer d'assurer un équilibre entre le financement de l'agriculture, de l'éducation et de la santé.<sup>3</sup> Connell Foley se penche sur l'engagement de Concern Worldwide avec la Fondation Bill et Melinda Gates, et évoque comment Concern a appréhendé la démarche des fondations, qui mettent l'accent sur les preuves et l'innovation et ont une approche originale et stimulante.

Cette prédilection pour l'action directe, l'impact et l'innovation est quelque chose que les ONG et les OSC peuvent exploiter. Elles sont habituées à dialoguer directement avec les communautés locales et à adopter une approche pratique et pragmatique du développement. Les ONG et OSC sont attentives aux besoins locaux et sont disposées à travailler de manière différente et novatrice et ceci, à un moment où les donateurs officiels mettent de plus en plus l'accent sur l'uniformité, l'harmonisation et le renforcement de la coordination (les politiques du CAD, par exemple) et sont préparés à répondre aux objectifs communs, concertés au niveau mondial (par exemple, les OMD).

De toute évidence, lorsqu'on compare les stratégies des ONG avec celles des donateurs officiels, ou leurs méthodes avec celles des ministères, les ONG correspondent mieux aux aspirations et activités de bon nombre des nouveaux donateurs privés. Un domaine dans lequel cela s'avère évident est celui du suivi et de l'évaluation (S & E). Deux articles de ce numéro explorent les différentes approches de S & E des fondations et montrent que ces dernières sont aux prises avec les questions analogues à celles qui se posent aux ONG - un souhait d'étayer plus solidement les méthodes probantes, tout en privilégiant une relation réaliste et souple avec les partenaires.

## **Vigilance**

Malgré la complémentarité évidente entre les ONG et les donateurs du secteur privé, et les avantages financiers potentiels, il faut être vigilant quand on travaille avec certaines fondations privées et philanthropiques de la nouvelle génération - en particulier celles qui se sont enrichies grâce à de récents succès commerciaux. Même si elles peuvent être une source importante de financement, le personnel des ONG doit développer certaines compétences pour traiter avec elles - en particulier face à leur recours à des solutions et à un langage du monde de l'entreprise (par exemple, le franchisage), leur utilisation de critères d'évaluation commerciaux (par exemple, taux de retour sur investissement), ou aux conséquences pour l'organisation de leur préférence à investir dans des projets innovants ou à promouvoir de nouveaux partenariats et joint-ventures.

Comme l'article d'une ancienne directrice sur le terrain d'une importante ONGI européenne le montre, les ONG et les OSC doivent apprécier l'éventuel prix à payer pour travailler avec ces donateurs privés. Elles doivent consacrer du temps et de l'énergie à nouer des relations, à mettre en œuvre des méthodes de planification ou des systèmes d'évaluation nouveaux et développer les capacités organisationnelles pour gérer les nouveaux partenariats. Mais les ONG doivent surtout développer les compétences et la confiance nécessaires pour maîtriser les relations avec cette nouvelle génération de donateurs privés.

---

<sup>3</sup> Kharas.H and Desai.R, 'Do Philanthropic Citizens Behave Like Government', Wolfensohn Centre Working Paper 12, Washington, 2009.

## Conclusion

La réalité est que les ONG et les donateurs privés ont besoin les uns des autres, dans la mesure où ils fournissent des compétences et des ressources complémentaires. Tandis que les ONG doivent apprendre à travailler avec la philanthropie privée, les nouveaux donateurs privés doivent comprendre les ONG et apprendre à travailler avec différents types d'organisations de la société civile. Les ONG peuvent de toute évidence tirer profit d'une collaboration avec la philanthropie privée, mais elles ne doivent pas pour cela compromettre leurs valeurs et leur identité, et tant les ONG que des donateurs privés doivent veiller à apprendre de manière proactive les uns des autres.

### John Hailey

Consultant en développement et professeur invité, Cass Business School, City University, Londres.

[john.hailey@hope-hailey.com](mailto:john.hailey@hope-hailey.com)

## Engagement de Concern sur l'innovation avec la Fondation Bill et Melinda Gates

En une seule journée de février 2010, j'ai assisté à deux réunions qui m'ont semblé illustrer le passé et l'avenir du travail de développement. Dans la matinée, j'ai rencontré plusieurs ONG irlandaises pour discuter d'une collaboration sur un sujet particulier. Dans l'après-midi, une nouvelle fondation privée est venue visiter Concern pour explorer la possibilité d'une collaboration. La réunion du matin s'est déroulée de manière attendue: il y avait quelque chose de douillet, de tolérant, de traditionnel, replié sur soi, une tentative de protéger l'espace des ONG. La rencontre avec la fondation a été très éprouvante. Nous avons proposé quelques domaines de collaboration possibles et la réponse a été: "Rien n'indique que cette approche soit efficace". La fondation avait analysé les données publiées sur des interventions dans le domaine qui l'intéressait et elle cherchait un secteur dans lequel elle pourrait apporter un changement important. L'entretien a été intraitable, analytique, axé sur les preuves, curieux, inquisiteur. Il a reflété l'expérience de Concern avec la Fondation Bill et Melinda Gates.

En novembre 2008, Concern Worldwide a reçu une subvention de la Fondation Bill and Melinda Gates pour identifier les innovations en matière de santé maternelle, néonatale et infantile dans trois pays et les tester. Ce projet se fondait sur plusieurs postulats. Le premier était que l'on avait identifié des interventions probantes, mais que la preuve de réussite d'échelle ou de mise en œuvre de ces interventions faisait défaut. Le deuxième était que les innovations peuvent venir de n'importe où, et qu'il y avait beaucoup de personnes dont les idées n'avaient jamais été sollicitées, comme les utilisateurs de services, les étudiants ou travailleurs de santé de première ligne.

Au Malawi, en Sierra Leone et dans l'État d'Orissa en Inde, Concern a collaboré avec les ministères de la Santé et l'UNICEF pour identifier les obstacles majeurs à la mise en œuvre et a ensuite mis en place divers mécanismes pour glaner des idées sur la façon de les surmonter. Grâce à des concours nationaux, à des actions d'information de groupes cibles spécifiques et à un dialogue régulier avec les communautés marginalisées, on a identifié par différents canaux plus de 13.000 idées, notamment des boîtes à suggestions, courriels, courriers et soumissions basées sur des événements. Malheureusement, l'espoir de dénicher éventuellement des idées novatrices ne s'est pas concrétisé, même s'il était clair que de nombreuses idées étaient nouvelles pour le pays ou la communauté de santé. Globalement, les résultats ont été décevants, même si le processus avait suscité de

l'enthousiasme au niveau mondial, dans le public et les services de santé des trois pays.

En se basant sur des réflexions internes, son engagement avec la Fondation et une évaluation externe à mi-parcours, Concern a décidé de revoir complètement sa démarche et utilise actuellement plusieurs méthodes pour essayer de produire de l'innovation en se basant sur ce qu'elle a appris des principes de l'innovation: la diversité des points de vue, des méthodes itératives plutôt que trop linéaires, l'action et l'incubation régulière.

## **Pourquoi travailler avec une fondation sur l'innovation?**

Concern reconnaît que les améliorations en matière de santé découlent d'investissements dans le renforcement des systèmes de santé, ainsi que des innovations. Le premier aspect est au cœur du développement et nécessite un engagement et un renforcement des capacités à long terme, le deuxième est considéré comme un luxe par beaucoup. Concern a toutefois demandé ce financement, sachant que si nous faisons une découverte capitale sur la mise en œuvre de solutions connues, cela aurait beaucoup plus d'impact que les programmes directs de Concern et que cela pourrait valoir de nombreuses années de renforcement des capacités.

## **Enseignements tirés**

Cette démarche a été et continue d'être intéressante et de faire des vagues et a créé le débat au sein de Concern. Dans les débats classiques sur des initiatives comme celles-là, les arguments sont que: tout est décidé en haut lieu, les fondations sapent la propriété des interventions par le gouvernement, elles sont très médiatisées et déstabilisent le travail ardu, courant pour enfin offrir des services. Ces débats ont été réglés en interne et Concern a compris la valeur ajoutée de cette initiative.

Toutefois, nous avons décidé de gérer ce programme de façon non traditionnelle, ce qui a provoqué des perturbations au sein de l'organisation. Nous n'avons pas franchement planifié ou réfléchi à bon nombre des implications qu'aurait le changement de nos méthodes de gestion, ce qui a provoqué beaucoup de tensions inutiles. D'ailleurs, un consultant en gestion nous a informé du fait que les fondations privées sous-estiment souvent les exigences de ces initiatives en termes de management. Des tensions et difficultés de ce type ne sont pas rares.

## **Avantages de travailler avec une fondation**

Concern a trouvé plusieurs aspects de son engagement avec la Fondation Bill et Melinda Gates très positifs, notamment:

- L'accent placé sur les données et leurs lacunes dans la base d'informations.
- Leur valeur ajoutée est claire – innovation, innovation, innovation ! Concern doit justifier les fonds publics et trouver un équilibre entre un usage responsable des fonds et l'essai de nouvelles méthodes. Le financement de l'innovation est rare et très apprécié.
- La fondation recrute du personnel de haut niveau, doté d'une solide expérience et d'excellentes qualifications académiques. Même si la fondation est le produit du secteur privé et qu'elle apporte une approche du monde de l'entreprise quelque peu intransigeante à son travail, il est frappant de constater que son personnel comprend totalement les réalités complexes du terrain. Nos discussions ont été réalistes et riches, tout en ayant l'ambition d'apporter un changement réel, pratique et mesurable.

- La Fondation se focalise sur la solution. Elle veut que Concern présente des propositions et des solutions et se réjouit de proposer des méthodes pour aller de l'avant.
- Nourrir et faciliter la collaboration est une grande force. La Fondation a mis Concern et ses partenaires en lien avec d'autres. Elle a une série de contacts dans une série de domaines de travail et de disciplines, et encourage de façon proactive ces liens pour apprendre des autres.
- Manifestement, la Fondation est un label mondial qui a de l'influence. Il a été très utile de faire jouer cette influence pour générer du soutien à cette initiative. Même si la nature même de l'initiative a animé les gens, le soutien de la Fondation a contribué à réunir des acteurs divers et inhabituels.

## Conclusion

Travailler avec de grandes fondations privées a ses difficultés et une ONG doit constamment se référer à ses propres valeurs et objectifs stratégiques et veiller à ne pas être influencée de manière excessive par des financements importants. Cela dit, l'expérience de Concern avec la Fondation Bill et Melinda Gates a été très positive, nous incitant à nous focaliser davantage sur les données probantes, à être plus créatifs et vifs, plus ouverts à différents points de vue et plus rigoureux dans la mesure des résultats.

### Connell Foley

Directeur de stratégie, plaidoyer et apprentissage  
Concern Worldwide  
[connell.foley@concern.net](mailto:connell.foley@concern.net)

## Dépasser la peur: le point de vue d'une fondation sur le suivi et l'évaluation

En tant que membre du personnel de programme d'une fondation privée, j'ai été confronté à différents points de vue quant à l'objectif du suivi et de l'évaluation (S & E). Les différentes compréhensions et attentes par rapport au S & E participent à la dynamique des relations entre les organisations partenaires et un donneur, dans ce cas une fondation privée. Cet article tente de cerner pourquoi certaines organisations financées par le Programme sur la maltraitance des enfants en Afrique de l'Est de la Oak Foundation trouvent que le S & E est une activité décourageante et exigeante et montre comment nous essayons ensemble de résoudre ce problème. Nos partenaires sont notamment des ONG locales de tailles diverses et des ONGI.

Le commentaire d'un membre du personnel d'une organisation partenaire sur le processus de S & E est parfaitement représentatif. Il a déclaré: "Le responsable du S & E est chargé de recueillir toutes les données sur les changements positifs et de préparer les graphiques d'aspect agréable qui accompagnent notre rapport annuel. Mon rôle est de mettre en œuvre les activités". Dans ce cas précis, la tâche de S & E a été clairement reléguée à un "spécialiste" et s'est faite sans beaucoup d'apport et de dialogue avec le personnel du programme. D'autres organisations envisagent le S & E comme un bilan critique des succès et des échecs, qui pourrait influencer négativement un financement futur. Cependant, beaucoup d'autres reconnaissent l'importance du S & E pour évaluer si les changements souhaités ont effectivement lieu, mais elles manquent souvent de capacités en termes de personnel, de temps et de ressources pour mener des activités de S & E rigoureuses visant à influencer la pratique.

Au Programme sur la maltraitance des enfants en Afrique de l'Est de la Oak Foundation, nous tentons d'adopter une stratégie de S & E réaliste et souple avec les partenaires. Dans le processus d'octroi des subventions, j'entame souvent les premières discussions avec les partenaires potentiels par la fixation d'une compréhension commune des concepts clés au sein du cycle du projet: la viabilité d'une idée de projet, ses objectifs, comment les progrès sont mesurés et si le projet sera capable de mesurer les résultats escomptés. Globalement, ces discussions nous mettent d'accord sur les objectifs, les résultats attendus et l'objectif du S & E.

D'autres expériences ont confirmé qu'il était important que nous adoptions une approche du S & E cherchant à refléter fidèlement le fonctionnement pratique de la collaboration entre les organisations. En 2009, quelques organisations s'occupant d'enfants en Ouganda se sont réunies pour mettre en œuvre un projet qui visait à offrir une gamme de services coordonnés pour les enfants maltraités à Kampala. Au départ, il s'agissait d'un projet pilote d'un an pouvant être prolongé de plusieurs années en fonction des résultats. Au cours des discussions, l'équipe de projet a souligné qu'elle voulait que le S & E évalue dans quelle mesure les quatre organisations avaient été capables de travailler ensemble et de réajuster leurs différents fonctionnements pour offrir des services efficaces et coordonnés aux enfants maltraités. Un consultant a été attaché au projet, surtout pour rencontrer le personnel et évaluer les forces, les faiblesses et les complémentarités de fonctionnement des différentes organisations et leur façon d'appréhender le projet. Il y a eu des séances régulières de retour d'information vers les administrateurs et l'équipe du programme, suivies de recommandations. Un membre du personnel du projet a décrit ultérieurement cette phase comme "douloureuse mais utile", car elle exposait chaque organisation à l'examen de ses pairs et la faisait réagir à des questions sensibles sans être menacée. Pour la Oak Foundation, ce processus a aidé à mieux comprendre la dynamique entre les différentes organisations et leurs systèmes, et nous a donné des recommandations importantes pour concevoir la phase suivante du projet.

Les donateurs privés, comme les autres donateurs, doivent essayer de cesser de penser en termes d'opposition entre leur mentalité et celle des autres, ce qui est courant dans la relation entre les donateurs et les organisations bénéficiaires. Le principe fondamental d'un partenariat égal guide mes discussions avec les organisations partenaires. Une relation d'égalité entre le donneur et le bénéficiaire ouvre la voie à un dialogue ouvert et honnête sur l'objectif du S & E au sein du cycle du projet. Ce dialogue vise à faire évoluer le S & E d'un processus extérieur imposé par le donateur vers un processus utile tant pour le donneur que le bénéficiaire, afin d'évaluer de façon critique ce qui fonctionne et ne fonctionne pas et ajuster les pratiques en conséquence. Nous essayons de travailler sur une relation qui étudie l'apprentissage mixte, combinaison de l'apprentissage de et avec l'autre.

Les praticiens ont souvent besoin d'espace, de temps et de ressources pour étudier l'incidence de leur travail et ajuster leurs pratiques en conséquence. Les donateurs ne doivent pas se limiter à exiger une obligation de rendre compte sur la façon dont chaque dollar a été dépensé, mais développer une relation qui favorise l'apprentissage mutuel. Cela nécessite un véritable engagement à la fois du donneur et du bénéficiaire en faveur d'un S & E permettant l'évaluation des performances au delà de ce qui est produit et d'opérer des changements à la fois au niveau du programme et de l'organisation, en réponse aux conclusions de l'exercice de S & E. Cela exige également des organisations qui financent qu'elles créent un climat de confiance qui stimule le dialogue sur le S & E, suscite la réflexion, l'intérêt et l'engagement à améliorer la performance et l'apprentissage au sein et entre les organisations, les équipes et les bénéficiaires.

A l'intérieur du Programme pour l'enfance maltraitée, la Oak Foundation ne préconise pas de modèle unique de S & E. Cependant, au fil des ans, nous avons appris à insister sur la

nécessité pour les organisations partenaires d'avoir une méthode pour mesurer l'impact de leur travail, qu'il soit positif ou négatif. Dans la région, il y a un consensus grandissant entre les partenaires et les donateurs sur la nécessité de déterminer, preuves à l'appui, ce qui fonctionne, pour qui et dans quel contexte, afin d'influencer la politique et la pratique.

Indépendamment de notre contexte de travail, ou du fait que nous sommes des donateurs privés ou des ONGI, nous avons tous la responsabilité de garantir que les ressources financières et humaines ont apporté les changements sociaux souhaités de manière efficace. Cela nécessitera des relations fondées sur la confiance et le dialogue entre les donateurs et les bénéficiaires. Au Programme pour l'enfance maltraitée de la Oak Foundation, nous nous efforçons de trouver des façons de faire du S & E en nous basant sur les principes de partenariat et de responsabilité.

### **Blain Teketel**

Associé de Programme, Programme pour l'enfance maltraitée, Afrique de l'Est  
Oak Foundation  
[blain.teketel@oakfnd.org](mailto:blain.teketel@oakfnd.org)

## **Travailler sur le terrain avec des bailleurs de fonds du secteur privé: le point de vue d'un directeur pays d'une ONGI**

Les ONGI occidentales ont parmi leurs obligations morales de constamment accroître le financement pour leur travail dans les pays en développement, afin d'améliorer et de renforcer leur impact et d'être en contact avec les personnes pauvres et marginalisées du monde. Il est donc heureux que les donateurs privés soient de plus en plus intéressés à soutenir les ONGI. Ces nouveaux types de collaboration ne sont cependant pas sans poser de problème et peuvent risquer de modifier la qualité et l'orientation de notre travail.

Pendant les quatre années où j'ai été directrice pays pour une ONG européenne dans un pays africain, j'ai eu plusieurs expériences de collaboration avec des donateurs et fondations privés, qui ont nourri quelques réflexions reprises dans cet article.

Dans certains cas, les donateurs privés donnent des délais serrés, tout en exigeant un niveau de détail qui rend le travail des ONGI et de leurs partenaires difficile. Une importante fondation a donné un délai d'à peine cinq jours à notre programme pays pour mettre sur papier une proposition de projet circonstanciée pour un projet de cinq ans. La fondation demandait un budget très détaillé. Il n'est évidemment pas possible de dresser un budget précis sans décrire les activités en détail également. Le résultat fut un projet élaboré entièrement "au bureau", sans consulter les parties prenantes ou procéder à une quelconque évaluation de la situation.

La fondation a insisté pour que le projet soit mis en œuvre avec plusieurs ONG partenaires locales. C'est toujours comme cela que mon organisation opère, mais le délai était tellement court qu'aucun de nos partenaires n'a pu participer à la rédaction de la proposition. La sélection d'un partenaire s'est faite par téléphone, en demandant s'il aimerait participer à ce projet - nous lui avons donné un jour pour décider !

Une autre caractéristique constatée des donateurs privés provenant du monde de l'entreprise est qu'ils ont tendance à imaginer qu'ils sont en mesure de trouver une solution au développement et à la réduction de la pauvreté. Ils peuvent ainsi privilégier les projets techniques, axés sur des moustiquaires, les pompes à eau, les vaccins et ainsi de suite - qui



sont tous valables, mais ne peuvent être une démarche isolée dans le processus de développement. Le risque est que nous adoptions de plus en plus cette façon de faire si c'est celle que préfère le donateur, et que nous délaissions les approches développées à travers nos expériences et apprentissages d'ONGI. Dans cette situation, il se peut que la prestation de services augmente et que l'attention au plaidoyer diminue, soit que l'on soit moins attentif aux droits et plus aux besoins.

Dans un cas concret, nous avons été contactés par un donateur privé, qui voulait fournir des fonds pour la construction d'une école primaire rurale. Il s'agit là d'un projet courant et relativement facile à réaliser, mais il doit être mené en coopération avec les autorités gouvernementales responsables de l'enseignement. Dans ce cas précis, le donateur voulait aller plus loin et a commencé à demander beaucoup de renseignements sur les communautés locales dans la région. Nous avons fait de notre mieux pour expliquer comment fonctionnait la communauté locale. Sur la base de nos informations, le donateur a déclaré qu'il souhaitait soutenir une communauté entière à se "développer". Nous avons tenté d'expliquer qu'il n'était pas possible - même avec un budget très conséquent - de "remettre de l'ordre" dans une communauté en dehors des forces du contexte. De nombreux facteurs qui ne sont pas contrôlés par la communauté doivent changer. Par exemple, l'insuffisance de nourriture dans une communauté nécessite des changements structurels, éducatifs et agricoles, qui tous impliqueront les structures gouvernementales et un changement de politique. Même sans le gouvernement, une expertise dans tous les domaines techniques nécessiterait une collaboration intensive avec plusieurs ONGI. En définitive, le donateur a renoncé à ce projet, et nous avons passé un temps considérable à fournir des informations qui n'ont mené à rien.

Les solutions techniques apportent de la visibilité. Des moustiquaires pour lit et des pompes à eau sont évidemment beaucoup plus concrètes qu'une campagne de lutte contre la corruption. Elles sont beaucoup plus faciles à examiner et même beaucoup plus faciles à montrer sur un site web. Certains bailleurs de fonds privés peuvent s'attendre à un niveau élevé d'adhésion au projet pendant la mise en œuvre, y compris, à des visites sur le site du projet.

Un niveau élevé d'implication sur le terrain, qui d'un côté devrait être apprécié, peut aussi devenir très exigeant pour un programme de pays. Des visites de sites de projets éloignés mobilisent beaucoup de temps et de ressources. Si les visites d'un donneur ne sont pas coordonnées avec des visites de suivi régulières, elles représenteront un fardeau supplémentaire. J'ai connu un donneur qui insistait pour avoir des photos actualisées sur un site de projet, qui était à deux jours de route environ du bureau de pays. Dans un cas, de telles demandes ont été associées avec une visite du bailleur de fonds, une association privée constituée de membres du secteur de l'entreprise, qui insistait sur le fait de ne pas financer de frais administratifs tels que les salaires du personnel, les frais de transport et de communication, qui en réalité, font toujours partie de l'exécution du projet.

En tant qu'ONGI engagées dans un travail de développement, nous devons maintenir que nous avons de l'expertise à apporter et que les principes et approches de notre travail sont élaborés sur la base d'une longue expérience. La recherche de nouvelles opportunités de financement ne devrait jamais mettre en péril la qualité de notre travail.

Il nous faut cependant apprécier le fait que les bailleurs de fonds privés acceptent une responsabilité envers les plus pauvres. Par conséquent, il est important que nous dialoguions avec les donateurs privés, non pas dans une relation de donateur-bénéficiaire, mais dans une relation d'égalité entre organisations. Pour qu'un tel dialogue soit porteur, nous devons intensifier notre capacité à prouver l'impact, documenter les leçons apprises (bonnes et mauvaises) et parler un langage qui puisse être compris en dehors de notre

propre monde. À cet égard, la coopération avec les donateurs privés peut constituer un nouveau type de relations saines et nécessaires. Elle peut sortir les ONGI de la sphère intime entre donateurs traditionnels et ONGI - une "zone de confort" qui risque rarement de remettre en question nos méthodes de développement.

### **Susanne Kirk Christensen**

Ancienne directrice pays d'une importante ONGI danoise

[SKC@redbarnet.dk](mailto:SKC@redbarnet.dk)

## **Apprentissage, suivi et évaluation: un point de vue de la Fondation Rockefeller**

La Fondation Rockefeller a été créée en 1913 avec pour mission de soutenir le bien-être de l'humanité. Le mandat spécifique de la Fondation est de promouvoir une croissance équitable et de renforcer la résistance des populations pauvres et vulnérables.

La Fondation est actuellement organisée autour d'initiatives de durée déterminée (habituellement cinq à sept ans), qui sont axées sur des domaines tels que l'urbanisation, le changement climatique, les systèmes de santé, l'agriculture, l'investissement d'impact et les transports. La plupart du travail se concentre sur l'Afrique et l'Asie et un programme national de moins grande envergure est mené aux Etats-Unis. Nous travaillons avec divers bénéficiaires et partenaires, allant de petites ONG à des organisations régionales plus importantes, des agences des Nations Unies, des agences multilatérales et les gouvernements de pays (voir [www.rockfound.org](http://www.rockfound.org)).

L'utilisation d'approches souples de l'évaluation et la mise à disposition d'espace pour l'apprentissage sont importantes pour la fondation. Cet article examine pourquoi la Fondation se concentre sur l'apprentissage, le suivi et l'évaluation, et l'approche et les stratégies que nous avons mises en place.

### **Pourquoi nous concentrons-nous sur l'apprentissage, le suivi et l'évaluation?**

La Fondation considère que le suivi, l'évaluation et l'apprentissage sont des aspects fondamentaux pour un développement efficace et durable.

L'équipe d'évaluation travaille avec le personnel d'initiative de la Fondation et les bénéficiaires pour montrer que l'évaluation, l'efficacité et la responsabilisation vont de pair. Dans le passé, certains de nos bénéficiaires ont eu des expériences d'évaluation où l'on se concentrait uniquement sur la responsabilité ascendante devant les conseils d'administration et les donateurs, en étant très peu attentif aux avis et besoins des bénéficiaires sur le terrain. Dans certains cas, ils avaient l'impression que les évaluateurs étaient des étrangers portant un jugement sur ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas, et influençant fortement les décisions ultérieures de planification et de financement. Dans ces circonstances, nous travaillons avec eux pour garantir que leurs points de vue et leurs questions soient un élément central des processus d'évaluation.

En tant que Fondation, nous reconnaissons qu'il faut équilibrer la responsabilité ascendante devant nos conseils d'administration et hauts dirigeants avec le renforcement de la capacité interne des bénéficiaires d'apprendre de leur propre travail et de contribuer à un apprentissage plus général dans leur domaine. Nous croyons que ce renforcement des capacités institutionnelles est l'aspect déterminant d'une responsabilité descendante et que les bénéficiaires sont les mieux placés pour apprendre de leur propre travail, suivre leurs propres progrès et planifier leurs activités futures. Ce processus doit respecter les multiples

points de vue et reconnaître qu'il y a plusieurs niveaux de responsabilisation et d'apprentissage au service desquels le suivi et l'évaluation doivent être.

Au niveau de l'initiative, nous soutenons d'importants portefeuilles de dons plutôt que des projets ponctuels, car nous croyons que la valeur d'un ensemble lié de subventions est supérieure à celle de projets individuels ponctuels. Nous utilisons notre fonction d'apprentissage, de suivi et d'évaluation pour comprendre si nous apportons un plus à travers un ensemble de travaux, et pour planifier l'octroi de subventions futures.

Nous travaillons avec les bénéficiaires pour développer une vision partagée de la réussite de l'ensemble de l'initiative et pour identifier les bonnes formules de suivi et de mesure des progrès et changements du point de vue du bénéficiaire. Par exemple, nous convoquons les bénéficiaires potentiels et actuels pour discuter de leur point de vue sur les solutions. Ceci oriente nos initiatives et les résultats que nous attendons. Nous engageons également un bénéficiaire pour le suivi et l'évaluation, qui travaille comme "partenaire critique" du personnel d'initiative et des bénéficiaires pour suivre les progrès et convoquer des dialogues d'apprentissage.

### **Suivi, apprentissage et évaluation axés sur les résultats: que faisons-nous ?**

Ayant tiré les leçons des dix dernières années sur les difficultés et avantages des systèmes de gestion axés sur les résultats, nous avons orienté le travail de la Fondation sur les résultats, mais de façon souple, pour nous aider à mieux réfléchir à ce que pourrait être le succès et à déterminer quand nous saurions s'il était arrivé. Nous avons défini les limites d'une vision à long terme du succès, une série de résultats visés autour desquels l'octroi de subventions s'effectue. La vision et les résultats demeurent un "ancrage" commun pour la vie de l'Initiative, et des ajustements sont effectués annuellement dans l'octroi des subventions pour refléter les réalités du terrain.

Cette orientation nous aide à élaborer une approche plus cohérente pour aborder le changement social à court et à long terme, tout en laissant une certaine souplesse pour innover, expérimenter et adapter au fur et à mesure. Plus précisément, nous:

- **Soutenons la création et l'utilisation de connaissances de l'évaluation de haute qualité** sur la performance et le travail de la Fondation à l'échelon mondial, régional et du bénéficiaire. Il s'agit notamment de mettre fortement l'accent sur les connaissances sur ce qui fonctionne, dans quelles circonstances, les méthodes, les motifs et les responsables.
- **Renforçons les compétences et les capacités du personnel, des bénéficiaires et des partenaires de la Fondation en ce qui concerne le suivi, l'évaluation et l'apprentissage orientés sur les résultats**, afin d'améliorer la performance de leur travail, et qu'ils soient responsables devant les groupes intéressés.
- **Renforçons les domaines de la philanthropie, de l'évaluation et du développement**, en soutenant les communautés mondiales et régionales des bénéficiaires à promouvoir des approches, méthodes et outils d'évaluation innovants et progressistes.

Notre intérêt est également de procéder régulièrement à un cycle d'évaluations de nos initiatives à long terme – moyen terme, fin d'initiative, ainsi qu'à un suivi régulier et à un apprentissage comprenant l'expérimentation de moyens innovants d'apprendre en temps réel avec les organisations partenaires. A titre d'exemples du soutien de la Fondation à l'innovation et l'amélioration des capacités, citons:

- Une communauté de pratique pour évaluer la résistance et l'adaptation au changement climatique en Asie du Sud Est (Bénéficiaire: PACT SEA Change)

- Des approches innovantes du suivi, de l'apprentissage et de l'évaluation qui soient utiles pour les réseaux de pauvres dans les villes (bénéficiaire: Slum Dwellers International – SDI, Participatory Research in Asia (PRIA), Institute for Policy Alternatives (IPA))
- L'utilisation d'histoires et de récits dans le suivi et l'évaluation (bénéficiaire: Global Giving)
- Un centre d'activité ouvert appelé *Better Evaluation* où l'on peut se rendre pour obtenir des conseils sur les méthodes et démarches d'évaluation correspondant à des problèmes de développement différents, comme l'évaluation des réseaux, du changement climatique, de l'influence politique, etc.

## Comment faire ?

Notre équipe d'évaluation travaille en étroite collaboration avec notre personnel d'initiative au renforcement des capacités et des compétences pour innover sur les méthodes. Les éléments de ce processus sont:

- **Un langage commun sur les résultats et le S&E.** Nous travaillons avec nos partenaires pour définir des normes de résultats – incidence, résultats, produits – et maintenir la discipline pour comprendre et utiliser les termes afin d'être plus précis sur ce que signifie pour nous l'incidence et le changement durable – ses destinataires, son lieu et son ampleur.
- **Une compréhension partagée des résultats que nous cherchons à atteindre.** Nous sommes engagés à développer cette compréhension avec les bénéficiaires et les partenaires. Ce n'est pas une mince affaire. Cela prend du temps, mais en retour étend et amplifie la portée et l'influence de notre travail collectif.
- **Responsabilité partagée.** Nous reconnaissons que l'apprentissage, le suivi et l'évaluation doivent exister au-delà de l'équipe d'évaluation et des bénéficiaires individuels et donc, nous nous concentrons sur le partage des responsabilités et l'attribution des ressources et sur le temps nécessaire à renforcer les capacités chez les individus, les bénéficiaires, les hauts responsables et dans les équipes de la Fondation.
- **Des instruments pratiques et des mesures concertées.** Nous travaillons de façon à créer des outils pratiques et des mesures concertées, adaptés à la complexité des travaux que nous nous engageons à contribuer de planifier, gérer, suivre, évaluer et sur lesquels nous rédigeons des rapports d'avancement.

## Conclusion

L'objectif global de notre fonction d'apprentissage, de suivi et d'évaluation est de soutenir l'efficacité organisationnelle pour atteindre les résultats et l'impact du développement. Nous faisons ce travail, sachant que le développement est complexe et nécessite une série de partenaires et un respect salutaire des multiples points de vue sur les problèmes, les solutions, les résultats et les stratégies. Nous souscrivons fermement au principe selon lequel tous les intervenants doivent adhérer de façon pleine et entière au processus d'évaluation, qui doit comprendre des approches à la fois ascendantes et descendantes. Avec ces valeurs en place, nous continuons à travailler avec nos partenaires pour expérimenter de nouvelles méthodes et approches de l'apprentissage, du suivi et de l'évaluation qui fonctionnent dans des situations complexes.

### Suman Sureshbabu

Associé à la Fondation Rockefeller, travaille pour l'équipe Initiative de la Fondation.

[SSureshbabu@rockfound.org](mailto:SSureshbabu@rockfound.org)

Avec la contribution de Nancy MacPherson, Directrice générale, Evaluation, Fondation Rockefeller.