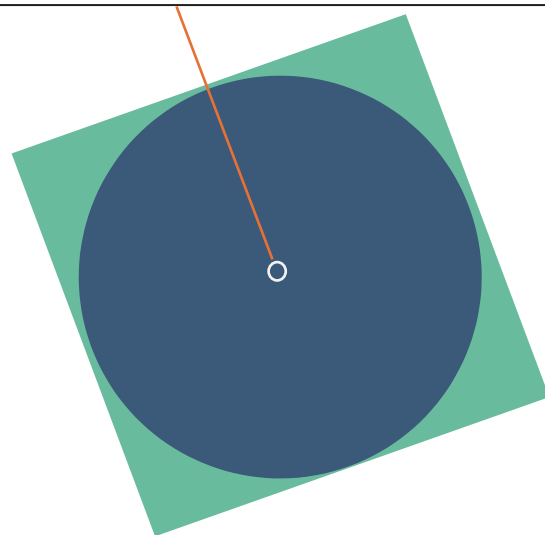


---

# Perspectives mondiales sur le leadership local en matière de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage

Conclusions du webinaire et engagement des organisations locales

---



---

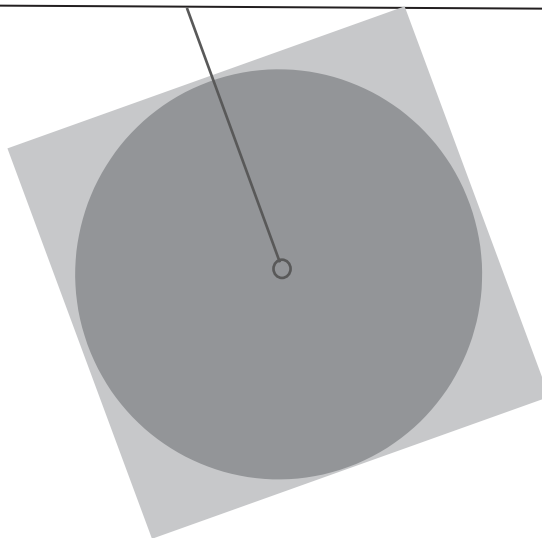
# Perspectives mondiales sur le leadership local en matière de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage

## Conclusions du webinaire et engagement des organisations locales

---

### Data for Impact (D4I)

Université de Caroline du Nord à Chapel Hill  
123 West Franklin Street, Suite 330  
Chapel Hill, North Carolina 27516 USA  
Téléphone : 919-445-6945  
D4I@unc.edu  
[www.data4impactproject.org](http://www.data4impactproject.org)



## Remerciements

Ce rapport a été préparé par Cristina de la Torre, Molly Lauria et Liz Millar et révisé par Susan Pietrzyk, Lwendo Moonzwe Davis et Tory Michelle Taylor, avec l'apport de Michelle Jituboh, Oluwayemisi Ishola et Athena Pantazis.

Nous sommes reconnaissants envers les organisations qui ont travaillé à nos côtés dans le cadre de cette activité.

Nous tenons à remercier plus particulièrement Kiran Acharya et ses collègues de New ERA, ainsi que Lwana Palwendo Kamanga et ses collègues de l'*African Institute for Development Policy* (AFIDEP) pour les renseignements et les points de vue échangés lors des rencontres virtuelles et du webinaire de partage des connaissances. Nous remercions également Barbara Rawlins et Kristina Granger de l'USAID d'avoir participé au webinaire.

En outre, nous remercions les personnes suivantes d'avoir pris le temps de faire part de leur expérience avec le projet D4I durant les sessions d'engagement virtuelles.

- Gbenga Adedayo, Adeyini Ojo et Elizabeth Bankole de Hanovia Limited
- Firmin Seka de Synergie Expertise
- Chrissie Thakwalkwa et Tawonga Mwase-Vuma du Centre de recherche sociale (CSR) de l'Université du Malawi
- Quamrun Nahar et Moynuddin Haider du Centre international de recherche sur les maladies diarrhéiques, Bangladesh (icddr,b)
- Samson Babatunde Adebayo, Sani Gat, Madaki Jega, Adekambi Taiwo et Obembe Michael de *Data Research and Mapping Consult Ltd.* (DRMC)

## Table des matières

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Remerciements .....                                                                                             | 3  |
| Table des matières .....                                                                                        | 4  |
| Abréviations .....                                                                                              | 5  |
| Résumé analytique .....                                                                                         | 6  |
| Contexte.....                                                                                                   | 6  |
| But and objectifs.....                                                                                          | 6  |
| Approche.....                                                                                                   | 6  |
| Discussion et conclusion .....                                                                                  | 7  |
| <i>Webinaire</i> 7                                                                                              |    |
| <i>Sessions d'engagement virtuelles</i> .....                                                                   | 7  |
| Recommandations .....                                                                                           | 8  |
| Introduction .....                                                                                              | 10 |
| Approche .....                                                                                                  | 13 |
| Webinaire d'échange de connaissances .....                                                                      | 13 |
| Sessions d'engagement virtuelles.....                                                                           | 14 |
| Observations et réflexions .....                                                                                | 16 |
| Webinaire d'échange de connaissances.....                                                                       | 16 |
| <i>Résumé des résultats de l'échange de connaissances</i> .....                                                 | 18 |
| <i>Résumé des réponses à l'enquête sur l'engagement en faveur de travaux SERA pilotés à l'échelle locale</i> 20 |    |
| Engagement virtuel.....                                                                                         | 22 |
| Discussion et conclusion.....                                                                                   | 26 |
| Recommandations.....                                                                                            | 27 |
| Références.....                                                                                                 | 29 |
| Annexe A. Questionnaire post-webinaire.....                                                                     | 30 |

## Abréviations

|         |                                                                         |
|---------|-------------------------------------------------------------------------|
| AFIDEP  | <i>The African Institute for Development Policy</i>                     |
| CSR     | <i>Centre for Social Research</i>                                       |
| DEC     | <i>Development Experience Clearinghouse</i>                             |
| DRmC    | <i>Data Research and Mapping Consult, Ltd.</i>                          |
| icddr,b | <i>International Centre for Diarrhoeal Disease Research, Bangladesh</i> |
| PRE     | pays à revenu élevé                                                     |
| PRFI    | pays à revenu faible et intermédiaire                                   |
| S&E     | suivi et évaluation                                                     |
| SERA    | suivi, évaluation, recherche et apprentissage                           |
| SMIN    | santé maternelle et infantile et nutrition                              |
| SSP     | soins de santé primaires                                                |
| USAID   | Agence des États-Unis pour le développement international               |

# Résumé analytique

## Contexte

Les organisations formées, établies et dirigées par des personnes dans des pays à revenu faible et intermédiaire (PRFI), où des projets sont mis en œuvre, sont depuis longtemps impliquées dans les activités de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage (SERA) de l'USAID dans le domaine de la santé, notamment la santé maternelle et infantile et la nutrition (SMIN). Ces organisations – auxquelles il est fait référence, de manière interchangeable, comme entités locales, nationales et établies dans des PRFI – œuvrent, le plus souvent, comme des sous-récepteurs auprès de partenaires principaux établis dans des pays à revenu élevé (PRE). Toutefois, bon nombre d'organisations locales sont capables de mener à bien des travaux SERA en tant que partenaires principaux. D'ailleurs, le nombre d'entités locales effectuant ce travail est en augmentation. Alors que les efforts de localisation déployés par l'USAID et la communauté des bailleurs de fonds internationaux au sens large s'accroissent, il devient nécessaire de définir et d'évaluer certains exemples de trajectoires à suivre pour que les organisations SERA à l'échelle locale puissent occuper un rôle de direction, notamment en devenant les principales bénéficiaires du financement et en exerçant un leadership programmatique local d'autres manières, avec l'appui de l'USAID et d'autres bailleurs de fonds.

## But et objectifs

**Le but de ce travail est de documenter les réflexions et perspectives des acteurs SERA, principalement sous l'angle des organisations établies au sein des PRFI, concernant leur expérience dès lors qu'il s'agit de faire valoir leur leadership dans ce domaine.** La compréhension de ces trajectoires et des efforts déployés sur le plan du renforcement des compétences, qui ont abouti à une implication accrue des organisations locales en matière de SERA, permettra d'établir et de répertorier certains enseignements, défis, innovations et pratiques exemplaires pour appuyer les avancées constantes dans le travail SERA dirigé à l'échelle locale à travers le secteur SMIN. Ce rapport documente divers processus et trajectoires identifiés et dispense certains renseignements pertinents au niveau mondial aux organisations établies dans des PRFI travaillant dans le domaine de la SMIN mais également à travers le secteur de la santé, à l'USAID et aux autres agences de bailleurs de fonds mettant en œuvre et appuyant des activités SERA. Le public ciblé dans le cadre de ce rapport comprend les organisations issues des PRFI, ainsi que l'USAID et les entités établies dans des PRE.

## Approches

Deux approches distinctes ont été employées pour identifier et répertorier les trajectoires et les processus qui encouragent et facilitent le travail SERA guidé à l'échelle locale dans le secteur SMIN :

- **Un webinaire portant sur l'échange de connaissances** a été organisé avec un groupe d'experts issus de deux organisations SERA établies dans des PRFI et de l'USAID pour faire part de leur expérience et de leurs points de vue sur les défis et les opportunités suscités par le travail SERA piloté à l'échelle locale. Une brève enquête en ligne a été envoyée aux participants à l'issue du webinaire pour approfondir leurs réflexions dans ce domaine.
- **Des sessions d'engagement virtuelles** ont été réalisées avec cinq organisations SERA locales par le biais de discussions virtuelles d'une durée allant d'une heure à 90 minutes. Ces sessions consistaient à découvrir l'expérience et les perspectives de chaque organisation concernant les travaux SERA dirigés au niveau local, les efforts déployés dans le renforcement des capacités et les pratiques spécifiques facilitant le travail SERA à l'échelle locale.

## Discussion et conclusion

### Webinaire

La discussion sur l'échange de connaissances, organisée le 6 juin 2024, a permis d'entendre directement l'avis des organisations basées dans les PRFI qui occupent désormais des rôles de leadership en SERA, notamment pour la SMIN, sur ce qu'elles perçoivent comme des trajectoires et problématiques éventuelles en matière de leadership local dans ce domaine.

Parmi les principales trajectoires identifiées figuraient la confiance témoignée envers les acteurs locaux à travers toutes les étapes des travaux SERA allant de la phase de conception à l'utilisation des données, les investissements en faveur du renforcement des compétences SERA, la garantie que les acteurs SERA bénéficient d'un accès aux technologies et aux méthodes émergentes, le financement des réseaux pairs-à-pairs et de perspectives d'encadrement au niveau local et d'autres dispositifs appuyant le renforcement des compétences SERA, tout en reconnaissant l'importance de telles initiatives. Les réponses à l'enquête envoyée à l'issue du webinaire étaient alignées sur les trajectoires et priorités citées par les experts. Les personnes ayant répondu ont également apprécié d'avoir directement entendu les acteurs locaux et souligné la nécessité de créer davantage de possibilités d'échange de connaissances de ce type à l'avenir.

### Sessions d'engagement virtuelles

Les discussions avec les cinq organisations SERA au niveau national ont permis de mener des réflexions utiles sur leurs expériences dans le cadre d'activités SERA à l'échelle locale, notamment sur les trajectoires qu'elles ont suivies pour occuper des rôles de leadership. **Chaque organisation a suivi des trajectoires différentes pour diriger des activités SERA. Néanmoins, parmi les plus communes figuraient la création de buts organisationnels et de stratégies de croissance, le maintien de normes de haute qualité, un apprentissage intentionnel par le biais de partenariats avec des équipes de recherche internationales et la mise en place de partenariats et de modes de dotation en effectifs stratégiques.**

Un grand nombre de dispositifs d'engagement et de possibilités offertes ont influencé la manière dont les organisations établies dans les PRFI ont accru leurs compétences en matière de leadership et à quel endroit. Toutefois, dans la plupart des cas, ces opportunités ne relevaient pas du contrôle des organisations elles-mêmes. Elles comprenaient notamment des partenariats prolongés avec des équipes de recherche internationales à travers plusieurs cycles de recherche et l'accès délibéré à certaines initiatives de formation et de renforcement des compétences axées sur la demande.

Les organisations ont exprimé à la fois leur volonté et un réel engouement à l'idée de diriger des activités SERA. Néanmoins, elles ont découvert que de telles possibilités étaient limitées, souvent en raison des difficultés perçues et/ou avérées liées à leur admissibilité pour gérer directement des fonds destinés à des organisations locales. **Malgré cela, le personnel des organisations établies dans les PRFI accorde une réelle importance au travail réalisé aux côtés des équipes de recherche et mesure l'importance de partenariats constants.** Il a été rapporté que ces collaborations favorisaient une croissance continue tout en permettant un leadership des organisations locales par les partenaires principaux.

## Recommandations

### Bailleurs de fonds

- Inclure des activités de renforcement des capacités dans les contrats et les subventions SERA comportant des objectifs, des référentiels et des postes budgétaires clairs.
- Mettre au point une stratégie de communication pour diffuser les dernières mises à jour en matière de SERA et les priorités à venir avec les organisations des PRFI œuvrant dans ce domaine.
- Appuyer les communautés de pratique SERA pour améliorer les réseaux, les dispositifs de communication et les compétences.
- Générer des opportunités à l'aide de mécanismes permettant aux organisations locales de diriger les initiatives.
- Fournir des subventions qui permettent aux organisations à l'échelle nationale de conceptualiser et de diriger les activités SERA.
- Veiller à ce que les organisations locales en matière de SERA fassent part de leurs réflexions à travers tous les stades de l'activité SERA. Lorsque les capacités existent, exiger que le leadership soit assuré par des organisations locales avec les conseils et l'appui de chercheurs internationaux, le cas échéant, en fonction des besoins identifiés conjointement.
- Favoriser l'inclusion des organisations locales SERA dans les consortiums de mise en œuvre des projets pour appuyer les fonctions de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage. Le fait d'appartenir à un consortium peut aider les organisations SERA au niveau local à se familiariser avec les systèmes de rapport des bailleurs de fonds et les exigences en matière de SERA. Lorsque le renforcement des compétences est inclus de manière intentionnelle, les organisations locales peuvent bénéficier d'un appui ciblé provenant d'autres partenaires du consortium dans des domaines où elles cherchent à s'améliorer.

### Partenaires de mise en œuvre principaux des PRE collaborant avec des organisations locales SERA sous-réциpiendaires

- Étendre l'engagement aux organisations SERA locales tout au long du cycle de vie des travaux de recherche, allant de la phase de co-crédation à l'application des connaissances. Procéder de la sorte facilite les contributions au niveau local dans toutes les phases de la recherche et favorise une collaboration plus étroite qui bénéficie aux partenaires principaux et aux bailleurs de fonds, tout en permettant un meilleur encadrement et en élargissant les perspectives d'apprentissage. Des accords à plus long terme réduisent également la charge que représente la recherche de nouveaux travaux, libérant ainsi le personnel et lui permettant de s'impliquer davantage dans des tâches techniques.
- Inclure des partenaires locaux en matière de SERA dans les consortiums des projets. Cela permet d'être directement impliqué auprès des bailleurs de fonds, notamment l'USAID, et dans tous les travaux SERA dès leur lancement. Si certaines lacunes en termes de compétences existent au sein de l'organisation locale, déterminer, si celles-ci peuvent être comblées par d'autres membres du consortium et permettre de tirer certains enseignements.
- Dispenser un renforcement des compétences et un accompagnement ciblé sur la base des besoins définis, tout en autorisant les partenaires locaux à diriger certains aspects de la recherche dans lesquels ils souhaitent s'améliorer.



- Fournir des subventions permettant aux organisations locales de conceptualiser et de diriger les travaux.
- Créer des passerelles et faciliter le développement de partenariats et de réseaux, aussi bien à l'échelle locale qu'au niveau international. Aider les organisations à identifier des synergies quant à la manière dont elles peuvent travailler ensemble. Relier les organisations locales à des possibilités externes de renforcement des compétences et à d'autres mécanismes de l'USAID permettant de consolider les capacités institutionnelles de ces entités locales.
- Accroître la visibilité des partenaires locaux en matière de SERA. Veiller à ce qu'ils aient l'occasion de participer aux réunions, aux discussions techniques avec les clients et les parties prenantes et aux événements de dissémination.

### **Organisations SERA établies dans les PRFI**

- Gagner en visibilité et accroître l'engagement tout au long du cycle du projet ; si vous travaillez en tant que sous-récepteur, demandez à être impliqué dans les discussions techniques avec les clients et dans les activités de dissémination et discutez de la possibilité d'être cité comme co-auteur des rapports et des manuscrits.
- Impliquer les partenaires de mise en œuvre existants pour comprendre le type de soutien SERA dont ils peuvent avoir besoin et discuter des partenariats et des modes de collaboration dans le cadre de projets actuels ou ultérieurs.
- Mettre au point une stratégie de croissance organisationnelle visant à instaurer un plus grand nombre de rôles de direction, à fixer des objectifs réalisables et à définir des actions et des délais spécifiques. Examiner les progrès réalisés au fil du temps.
- Identifier certains domaines liés au renforcement des compétences qui bénéficient à l'organisation et étant alignés sur la stratégie de croissance organisationnelle. Exiger que les perspectives de renforcement des compétences soient incluses dans les contrats de sous-traitance et les subventions secondaires. Leur nature peut être négociée sur la base de domaines de croissance ciblés et peuvent comprendre des ateliers de formation, la conduite de tâches spécifiques et l'apprentissage par l'action à l'aide de conseils et d'un encadrement.

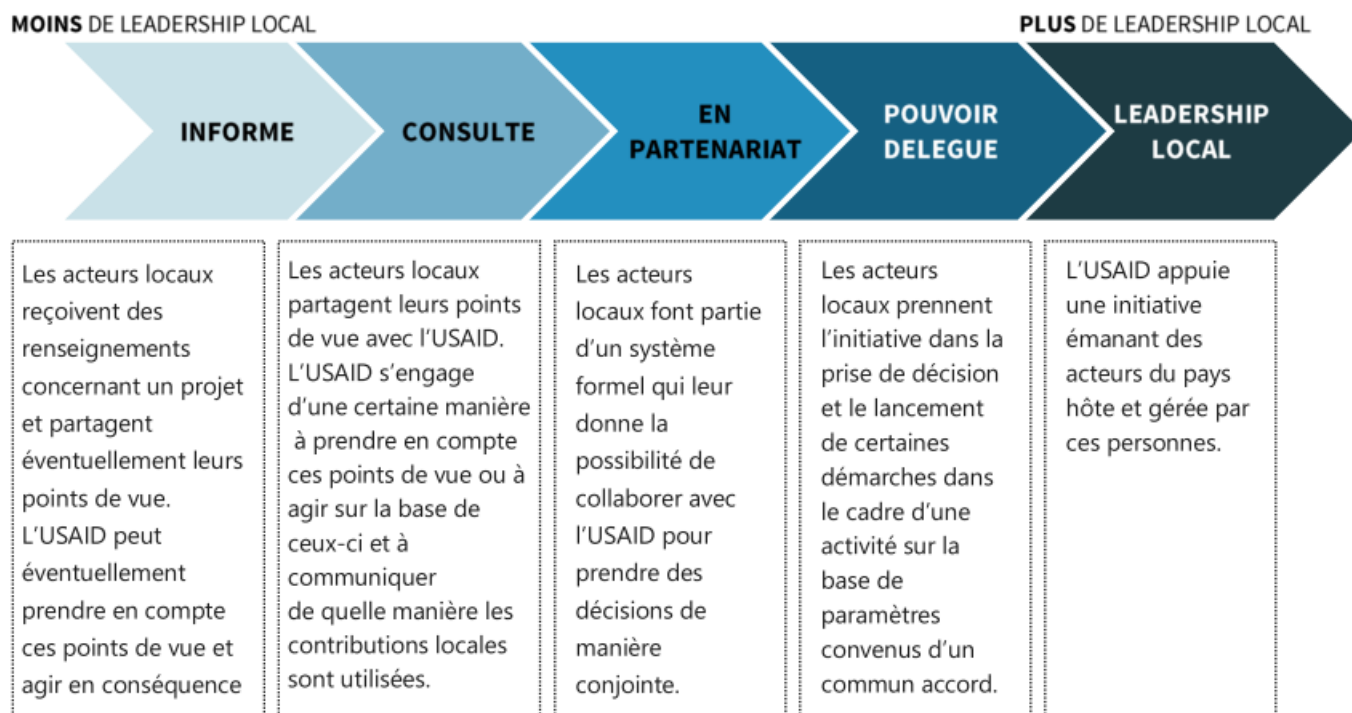
## Introduction

Par le passé, les activités de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage (SERA) dans les pays à revenu faible et intermédiaire (PRFI) étaient appuyées par des organisations locales œuvrant au sein de consortiums dirigés par des homologues établis dans des pays à revenu élevé. De tels dispositifs pour la conduite de travaux SERA peuvent échouer, en ne parvenant pas à intégrer de manière adéquate des connaissances locales clés, certains points de vue culturels et une compréhension du contexte qui sont essentiels à la conception et à la mise en œuvre de programmes durables et performants en matière de santé maternelle et infantile et de nutrition (SMIN). Cependant, bon nombre d'organisations locales sont capables de mener à bien des activités SERA et le nombre d'entités locales effectuant ce travail est en augmentation. En outre, il est de plus en plus reconnu dans le secteur du développement que les défis et les solutions en matière de SERA sont inhérents au contexte local et que les travaux dans ce domaine doivent inclure les communautés et les experts au niveau local et répondre à leurs besoins. Ce changement de paradigme reconnaît le rôle déterminant que jouent les communautés, organisations et institutions locales dès lors qu'il s'agit de façonner et de diriger des initiatives dans des contextes qui sont les leurs.

À travers sa vision et son approche en matière de localisation, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) a formalisé son engagement à transférer le leadership vers les acteurs établis à l'échelle locale pour fixer les questions à l'ordre du jour, concevoir et mettre en œuvre les projets et mesurer les résultats obtenus (USAID, 2022b). L'USAID considère la localisation comme « un ensemble de réformes, d'actions et de changements de comportements en interne que l'Agence entreprend pour veiller à ce que notre travail soit guidé par des acteurs locaux, renforce les systèmes locaux et réponde aux besoins des communautés locales. » (USAID, 2022b).

Pour concrétiser cette vision en matière de localisation, l'USAID prévoit d'adapter les politiques et pratiques programmatiques de l'Agence, de **transférer le pouvoir aux acteurs locaux**, d'acheminer une **portion accrue du financement directement vers des partenaires locaux** et de devenir publiquement un fervent défenseur du développement guidé à l'échelle locale. Pour y parvenir, l'Agence augmentera la part de fonds destinés aux programmes allant directement vers les partenaires locaux et veillera à ce qu'au moins la moitié des programmes appuyés par l'USAID inclut le leadership des communautés locales dans la conception, la mise en œuvre et/ou l'évaluation des programmes (USAID, 2022b). Le développement dirigé à l'échelle locale est un des aspects de l'approche de localisation de l'USAID et est défini selon l'échelle présentée dans la Figure 1 (« moins de leadership local » à « plus de leadership local »).

**Figure 1. Spectre des approches de développement dirigées localement de l'USAID**



**Source :** [Fiche récapitulative de l'USAID sur le développement guidé à l'échelle locale \(en anglais\)](#).

Aux côtés de l'USAID, d'autres organisations pour le développement international et bailleurs de fonds se sont publiquement engagés à soutenir le développement guidé à l'échelle locale. Quatorze pays donateurs et plusieurs organisations internationales de bailleurs de fonds, notamment les ministères britanniques des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement international, la Fondation Rockefeller, et d'autres entités ont approuvé, en 2022, une déclaration des donateurs lors du Sommet coopératif pour un développement efficace appuyant le développement guidé à l'échelle locale et en s'engageant à (1) transférer et partager le pouvoir ; (2) travailler à l'acheminement de financements de haute qualité de manière aussi directe que possible ; et (3) plaider publiquement en faveur d'un développement dirigé par les acteurs locaux (USAID, 2022b).

Toutefois, malgré ces engagements et la reconnaissance de l'importance du leadership local en matière de santé, notamment en matière de SMIN et de SERA, les trajectoires menant vers un leadership local, en particulier dans le domaine du SERA, ne sont pas bien documentées ou comprises. Dès lors, il est nécessaire de comprendre et de répertorier certains exemples de trajectoires à suivre pour que les organisations locales parviennent à diriger les travaux entrepris en matière de SERA et étendent leur leadership dans ce domaine. Le terme « trajectoire » est utilisé pour montrer qu'il existe de multiples manières d'amener une organisation locale à occuper un rôle de leadership.

La compréhension de ces trajectoires permettra d'établir et de répertorier certains enseignements, défis et pratiques exemplaires pour appuyer les avancées constantes dans le travail SERA dirigé à l'échelle locale à travers le secteur SMIN.

Pour atteindre cet objectif, l'USAID a demandé à Data for Impact (D4I) d'étudier et de répertorier les trajectoires et les processus permettant d'aboutir à un leadership SERA, afin de dispenser des renseignements pertinents au niveau mondial aux organisations établies dans les PRFI et aux agences de bailleurs de fonds, notamment l'USAID, qui sont impliquées dans les activités SERA liées à la SMIN. Pour ce faire, D4I a employé une approche multidimensionnelle.

À l'origine, D4I a mené un examen approfondi par le biais d'une étude documentaire rapide en interne pour identifier certains exemples de trajectoires aboutissant à un leadership local en SERA et compilé une liste des projets locaux dans ce domaine. Ce travail préliminaire a guidé les activités ultérieures auxquelles ce rapport est consacré.

À la suite de ce travail exploratoire, D4I a adopté deux approches principales :

1. Une collaboration avec deux organisations locales en matière de SERA pour organiser un webinaire d'échange de connaissances et d'apprentissage visant à mieux comprendre le rôle des organisations locales dans les activités SERA, notamment les défis et les succès rencontrés, et l'importance des efforts de renforcement des compétences.
2. La conduite de sessions d'engagement virtuelles auprès d'organisations locales, notamment dans les pays ciblés en priorité par les initiatives de l'USAID en matière de santé mondiale et de services de soins primaires (SSP). Ces dispositifs ont fourni des renseignements complémentaires sur les travaux SERA dirigés à l'échelle locale, et plus spécifiquement les efforts déployés pour le renforcement des compétences, et certaines pratiques spécifiques mises en œuvre pour appuyer les initiatives SERA pilotées par des organisations établies à l'échelle nationale.

Ce rapport présente plusieurs réflexions et observations tirées de ces approches, en mettant l'accent sur les trajectoires suivies, les enseignements tirés, les défis rencontrés et les recommandations formulées concernant le parcours entrepris par les organisations locales pour revendiquer ou obtenir le leadership des travaux SERA, des initiatives SMIN et d'autres secteurs.

## Approches

D4I a employé deux méthodes complémentaires pour enquêter sur les activités SERA dirigées à l'échelle locale, notamment un webinaire d'échange des connaissances et des sessions d'engagement virtuelles auprès d'organismes locaux. Ces approches ont été conçues pour obtenir divers points de vue sur les trajectoires, défis et succès liés à la quête de leadership en SERA.

Les sections suivantes détaillent les méthodologies spécifiques utilisées pour chaque composante de cette étude.

### Webinaire d'échange de connaissances

D4I a sélectionné l'Institut africain pour les politiques en matière de développement (*The African Institute for Development Policy* ou AFIDEP) et New ERA pour intervenir comme experts dans le cadre du webinaire, en raison de leur leadership avéré en matière de SERA. De plus, l'USAID a pris part au webinaire pour représenter ses points de vue quant au soutien accordé au SERA piloté à l'échelle locale.

Le webinaire a été enregistré et les réponses du panel d'experts ont été retranscrites et résumées selon les thèmes centraux liés aux différentes trajectoires, aux facteurs facilitants et aux défis rencontrés en vue d'un leadership local des initiatives SERA. Ce qui suit est un condensé de la discussion ayant eu lieu le 6 juin 2024 durant le webinaire d'échange de connaissances.

Lors de ce webinaire, des représentants de l'AFIDEP et de New ERA ont donné des présentations pour mettre en avant leur travail dans le domaine du SERA et abordé certaines difficultés et opportunités rencontrées dans leur quête ou leur réalisation d'un leadership des activités SERA. Ces présentations ont été suivies d'une discussion avec des représentants issus de chaque organisation et des membres de l'USAID convoqués en tant qu'experts. La discussion avait pour but d'élucider certaines trajectoires pertinentes à l'échelle mondiale à suivre par les organisations établies au niveau local pour obtenir un financement direct de leur travail en matière de SERA.

La discussion du panel d'experts a été décrite comme un échange de connaissances et d'apprentissage donnant la possibilité de collaborer avec deux organisations locales en matière de SERA pour mieux comprendre le rôle des organisations locales dans ces activités, notamment les défis et les succès rencontrés et de quelle manière les efforts de renforcement des compétences sont entrepris et reçus. Les principaux publics ciblés étaient les agents des organisations basées dans les PRFI et le personnel de l'USAID et des organismes établis dans les PRE. Les échanges ont également été traduits en français.

[L'enregistrement du webinaire](#) est disponible sur le site web de D4I.

Une brève enquête en ligne a été envoyée aux participants à l'issue du webinaire pour demander aux personnes impliquées dans les travaux SERA dirigés à l'échelle locale de décrire leurs expériences et leur degré d'engagement dans ces efforts. Ainsi, il a été demandé aux personnes interrogées d'auto-identifier leur type d'organisation, l'endroit où elles opèrent et leur degré d'implication en termes de leadership dans les travaux SERA. Il leur a également été demandé de décrire, de leur point de vue, les entraves les plus importantes et les facteurs facilitants concernant le leadership local dans le cadre des initiatives SERA. Les questions posées lors de l'enquête figurent dans l'Annexe 1.

## Sessions d'engagement virtuelles

À la suite du webinaire, D4I a programmé des réunions virtuelles avec les dirigeants et le personnel technique de cinq organisations SERA établies dans des PRFI pour discuter de l'expérience de leur organisation en rapport avec le pilotage d'activités SERA.

Les discussions étaient axées sur les possibilités à exploiter et les défis à surmonter pour les organisations locales dirigeant ou cherchant à diriger des activités SERA, le soutien dont elles ont bénéficié et les démarches à entreprendre pour être à la tête d'un plus grand nombre d'activités dans ce domaine. Ces discussions virtuelles ont eu lieu sur Microsoft Teams entre juin et juillet 2024 et ont duré environ une heure. Au total, 13 agents du personnel des cinq organisations locales (dix hommes et trois femmes) ont pris part à ces sessions d'engagement. Ces discussions ont eu lieu en anglais avec quatre des organisations et en français avec la cinquième.

Durant ces échanges, D4I a interrogé les participants sur les types d'opportunités existants permettant aux organisations locales de diriger des activités SERA, les types de travaux que ces organismes avaient pilotés, les facteurs qui avaient contribué à l'obtention de ce leadership, le type de soutien dont ces acteurs avaient bénéficié pour améliorer leur capacité à diriger des activités SERA et les défis rencontrés dans le pilotage de ces initiatives. Il leur a également été demandé s'ils disposaient d'une stratégie de croissance visant à augmenter le nombre de rôles de direction. Nous avons défini le leadership comme l'appropriation des phases de conception et de mise en œuvre d'une activité SERA.

Les informations obtenues au fil des discussions ont été compilées et examinées pour que l'USAID et d'autres bailleurs de fonds définissent certaines stratégies leur permettant de collaborer avec des organisations locales à la mise en œuvre d'activités SERA.

Les organisations SERA ont été sélectionnées sur la base de critères prédéterminés et spécifiques. Ces critères comprenaient la présence de l'organisation dans les pays ciblés par l'Initiative d'impact primaire de l'USAID, une expertise avérée en SERA, notamment en matière de SMIN, et/ou sa disponibilité en termes d'engagement. Ce processus de sélection visait à soutenir un échantillon d'organisations locales en matière de SERA en livrant une réflexion sur les trajectoires à suivre pour exercer leur leadership dans ce domaine.

Les organisations ayant participé à ces discussions étaient les suivantes :

- **Le Centre de recherche sociale (CSR) de l'Université du Malawi** est un organisme de recherche malawite fondé en 1979 et affilié à l'Université du Malawi. Son personnel est composé de membres du corps enseignant de l'université et de chercheurs oeuvrant dans le domaine des sciences sociales et dispensant des services de consultants en matière de suivi et d'évaluation (S&E). Son personnel a également assuré des séminaires et plusieurs ateliers pour développer les capacités nationales dans le cadre d'activités SERA.
- **Data Research and Mapping Consult, Ltd. (DRMC)** est un organisme de recherche privé établi au Nigeria et opérant depuis 2007. Il appuie diverses organisations internationales en se focalisant sur la formation, la recherche, la modélisation et le traitement des données.

- **Hanovia Limited** est une firme de recherche établie au Nigeria, fondée il y a 22 ans et spécialisée dans la réalisation d'enquêtes. Elle a travaillé dans plus de neuf pays d'Afrique de l'Ouest et a facilité plusieurs évaluations d'impact et diverses activités de recherche. Son travail est principalement axé sur la collecte de données mais elle a dernièrement commencé à diriger certaines activités d'évaluation.
- **icddr, b** est un organisme de recherche indépendant et autonome basé au Bangladesh et fondé il y a plus de 60 ans. Cette organisation compte actuellement 5 000 agents, dont 400 scientifiques. Son siège est à Dhaka avec des antennes régionales sur l'ensemble du territoire. Elle traite un volume important de travaux de recherche scientifique, clinique et de laboratoire, notamment des essais cliniques et de vaccins. Elle appuie également certaines évaluations programmatiques et la recherche en matière de mise en œuvre.
- **Synergie Expertise** est une firme de recherche privé établie en Côte d'Ivoire et fondée en 2009. Elle réalise principalement des enquêtes mais dispense également des services de recherche au sens large et dans le domaine du S&E en Côte d'Ivoire et d'autres pays d'Afrique de l'Ouest.

## Observations et réflexions

### Webinaire d'échange de connaissances

Pour mieux comprendre les trajectoires et les processus qui ont permis d'accroître le leadership local dans les activités SERA, D4I a engagé deux organismes de recherche (l'AFIDEP dont le siège est à Lilongwe au Malawi, avec une antenne à Nairobi au Kenya, et New ERA dont le siège se trouve à Katmandu au Népal) pour participer à la conception et à l'exécution d'un webinaire d'échange de connaissances.

#### À propos de l'AFIDEP

L'**Institut africain pour les politiques de développement (AFIDEP)** est un institut de recherche et de politique panafricain établi en 2010 pour combler les écarts entre la recherche, les politiques et la pratique avec une vision d'une Afrique où les données probantes sont systématiquement utilisées pour transformer des vies.

**Qu'est-ce que l'AFIDEP ?** Cette organisation emploie plus de 80 agents de recherche multidisciplinaires issus de 11 pays. Elle est gouvernée par un conseil d'administration international.

**Quelle est sa fonction ?** Le travail de l'AFIDEP est guidé par sa théorie du changement, avec l'objectif de donner la parole au peuple africain à l'échelle nationale et au niveau mondial. L'AFIDEP est impliquée dans divers projets pour un large éventail de bailleurs de fonds et œuvre comme partenaire principal de l'USAID dans le cadre du [projet BUILD](#), soit la première organisation non gouvernementale africaine avec cette distinction.

**Comment l'AFIDEP appuie-t-elle le renforcement des capacités SERA ?** En améliorant les capacités des individus, des organisations et des systèmes à travers le renforcement des compétences SERA et l'institutionnalisation de processus et de systèmes liés à ce domaine dans les entités locales gouvernementales et non gouvernementales.

**Comment l'AFIDEP exploite-t-elle les possibilités de leadership au niveau local ?** Par le biais d'une stratégie de communication et d'engagement des bailleurs de fonds, notamment des stratégies visant à accroître la visibilité des organisations.



## À propos de New ERA

**New ERA** est un organisme de recherche à but non lucratif établi à Katmandu, dispensant des conseils indépendants au Népal concernant la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement.

**Qu'est-ce que New ERA ?** Dirigé par une femme, le personnel de l'organisation dispose d'une expertise et de compétences dans de multiples domaines de recherche accumulées au fil des années à travers les différents secteurs du développement, notamment en matière de santé et de SMIN.

**Quel type de SERA réalise-t-elle ?** Apport d'une expertise et d'une expérience en matière de recherche et de gestion dans l'exécution d'enquêtes complexes (notamment les enquêtes démographiques et de santé et les évaluations de la prestation de services), les études d'impact, les évaluations des besoins, l'application des connaissances, les travaux de dissémination et autres.

**Comment New ERA appuie-t-elle le renforcement des capacités SERA ?** En se focalisant sur l'emploi des jeunes et la formation à l'évaluation rurale participative, New ERA favorise le renforcement des compétences parmi les acteurs gouvernementaux et les ONG et dirige un programme de maîtrise pour les étudiants en recherche. Cette organisation est à la pointe des approches de formation participative en matière de recherche depuis 1989.

Elle cherche à maintenir le degré d'expertise du personnel dans les technologies et les méthodes SERA émergentes.

**Comment New ERA exploite-t-elle les possibilités de leadership au niveau local ?** À travers des partenariats avec des organisations établies dans toutes les provinces du Népal et l'appui à des réseaux SERA locaux pour partager certaines ressources et pratiques exemplaires.

En préparation du webinaire d'échange de connaissances, D4I a interrogé plusieurs représentants d'organisations pour mieux comprendre l'engagement de chacune d'entre elles à favoriser et diriger des travaux SERA, leurs stratégies organisationnelles pour exploiter certaines possibilités de leadership local dans ce domaine, et leurs expériences et priorités en termes de renforcement des compétences aussi bien à l'échelle de leur organisation que parmi les acteurs de leur système local.

Aussi bien l'AFIDEP que New ERA ont indiqué que l'expérience et le personnel multidisciplinaire aux compétences diverses en matière de SERA et de SMIN de leur organisation respective généraient des possibilités en matière de leadership local pour ces domaines. Ces deux entités ont également employé des stratégies organisationnelles pour accroître leur visibilité au niveau local et international, en développant des réseaux et des relations susceptibles de générer davantage de perspectives de leadership en matière de SERA. Par ailleurs, l'AFIDEP a souligné que ses systèmes S&E et le soutien accordé par ses dirigeants étaient essentiels à sa réussite. New ERA a mis en avant sa résilience sur le plan organisationnel et sa capacité d'adaptation à différents contextes comme facteurs clés facilitant les trajectoires suivies par cette organisation pour obtenir divers rôles de leadership en matière de SERA.

Les deux organisations ont insisté sur les défis rencontrés dans ce dernier domaine en notant les investissements limités en SERA, la dépendance envers les bailleurs de fonds et le manque de diversité des donateurs. L'AFIDEP a également indiqué que les changements de responsables politiques qui affectent la continuité des travaux SERA et la demande pour de tels services de la part des gouvernements constituaient un obstacle à l'augmentation et à la visibilité du leadership local et, de manière globale, à la reconnaissance de l'importance du travail en matière de SERA.

### Résumé des résultats de l'échange de connaissances

Durant le webinaire, les experts ont répondu à quatre questions destinées à mieux comprendre les expériences et les points de vue des acteurs établis dans les PRFI concernant les trajectoires à suivre pour accroître le leadership local dans les travaux SERA et la manière dont l'USAID répond à ces facteurs facilitants ou à ces difficultés pour atteindre son objectif consistant à accélérer le transfert du financement et du pouvoir vers les acteurs locaux.

#### À quoi ont abouti les trajectoires empruntées et en quoi ont-elles favorisé le leadership local en SERA ?

- **Les acteurs locaux disposent des aptitudes et des compétences pour utiliser les données locales et ainsi répondre aux besoins locaux.** Cela signifie que les efforts en SERA sont conçus pour s'aligner sur les priorités des acteurs locaux et que le renforcement des compétences de ces intervenants est soutenu là où cela est nécessaire pour renforcer l'analyse et l'utilisation des données par les acteurs locaux dans le cadre des travaux SERA. Cela comprend les efforts visant à **renforcer les capacités internes des organisations locales** par le biais de programmes de formation visant à encourager l'usage des données au niveau local, la conduite d'ateliers sur les méthodes et outils SERA et la création de partenariats avec des entités locales et régionales.
- **Les investissements dans des systèmes durables et les instituts de recherche locaux permettent d'accroître les capacités en leadership SERA à l'échelle locale.** Les programmes d'encadrement, le soutien aux réseaux de pairs et les conférences locales organisées par les professionnels locaux tendent à renforcer les compétences locales et l'appui disponible à ce niveau. Les partenariats avec des entités gouvernementales pour mettre sur pied des systèmes SERA locaux et standardiser les approches tendent à renforcer la capacité d'utilisation des données pour des solutions locales.
- **Les programmes de recherche sont fixés par les acteurs locaux** pour répondre aux besoins et aux contextes rencontrés à ce niveau et qu'ils comprennent le mieux. **La confiance envers les experts locaux** permet à ces personnes de diriger et d'opérer dans leur propre contexte.
- **Les investissements dans le renforcement des capacités des individus, des organisations et des systèmes** permettent aux acteurs locaux de poursuivre les travaux SERA au-delà du cycle de vie de projets financés à court terme.
- Les acteurs locaux doivent avoir **accès à des outils et méthodes émergents** pour le travail SERA, tels que des ressources pour la collecte de données mobile et des logiciels d'analyse. Les **pôles d'innovation** offrent un espace dans lequel les organisations peuvent expérimenter à l'aide de nouvelles méthodes et technologies en matière de SERA.

- L'établissement de **mécanismes de rétroaction s'appuyant sur les communautés locales** permet à ces populations d'interpréter les résultats des travaux SERA et de les exploiter.
- Les objectifs des bailleurs de fonds doivent être alignés sur les intérêts locaux et, **bien que l'équilibre des forces ne soit pas réaliste**, il est possible d'équilibrer les intérêts de chacun.
- **Les questions à l'ordre du jour en termes de localisation** ont accru les perspectives de partenariats avec un nombre croissant d'organisations issues de pays à revenu élevé (PRE) cherchant à sceller une entente avec des acteurs locaux et reconnaissant les solutions formulées à l'échelle locale.

La riposte à l'épidémie de COVID-19 a modifié le paysage en bouleversant à la fois les approches traditionnelles dans le cadre des processus SERA et en stimulant le recours à des technologies numériques dans ce domaine. **La collecte de données mobile et les plateformes en ligne** ont facilité la réalisation d'activités SERA, de manière indépendante, par les organisations locales.

#### Quelles sont les entraves à l'expansion du leadership local en SERA ?

- Parmi les obstacles au leadership local en SERA figure le **manque de ressources adéquates**, notamment l'absence d'un financement continu des organisations locales leur permettant de maintenir leur personnel et leurs opérations, ce qui affecte ensuite les **perceptions de fiabilité des organisations locales**.
- **L'instabilité politique ou les changements de dirigeants** peuvent affecter les ressources attribuées au renforcement des compétences en SERA au niveau national ou régional.

#### Quelles sont les possibilités à exploiter pour appuyer le leadership local en SERA ?

- Le soutien externe doit être dirigé vers **les efforts de renforcement des capacités individuelles et institutionnelles et de développement des systèmes**.
- Des investissements sont réalisés **dans le cadre de relations à long terme avec les acteurs locaux**, soutenant ainsi l'établissement d'institutions locales susceptibles d'appuyer, par la suite, d'autres organisations locales au niveau provincial et communautaire.
- Il convient de reconnaître la capacité des organisations locales à se montrer agiles et à s'adapter à certains contextes locaux et en constante évolution et à **être davantage en mesure de venir en aide à des populations marginalisées et mal desservies**.
- Un soutien constant, en faveur du renforcement des compétences en matière d'analyse, de rapport et d'utilisation des technologies en SERA et au-delà des activités ou des projets spécifiques à ce domaine, demeure essentiel.

#### Comment l'USAID soutient-elle le leadership local en SERA ?

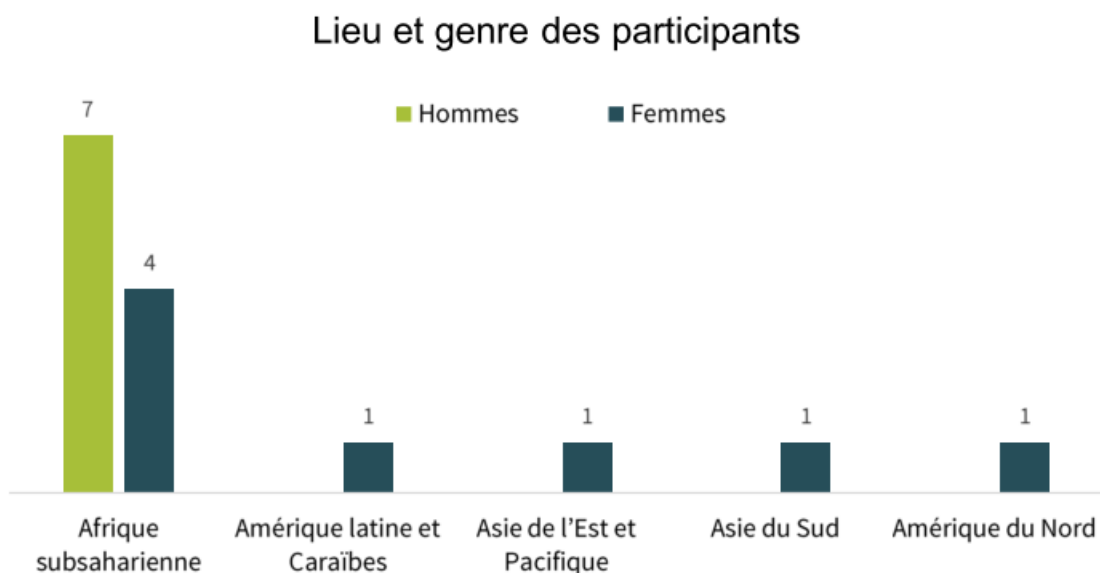
- En fixant des objectifs de **financement direct accru des partenaires locaux** et d'investissement dans des initiatives de développement guidées au niveau local.
- En veillant à ce que **les unités de mesure utilisées dans le cadre d'activités SERA reflètent la compréhension des acteurs locaux** quant à ce qui leur importe au vu de leur contexte et sur le plan des résultats.
- En créant des **mécanismes de rétroaction qui permettent de diffuser les données auprès des communautés** là où elles sont les plus utiles.
- En reconnaissant **le besoin d'un suivi davantage piloté à l'échelle communautaire** et la nécessité de développer certaines mesures.

- En œuvrant pour **la disponibilité et l'accessibilité accrues du financement** à travers l'élimination des barrières linguistiques et de certaines restrictions et en appuyant un dispositif de création conjointe pour les activités, les projets et les priorités de recherche.

## Résumé des réponses à l'enquête sur l'engagement en faveur de travaux SERA pilotés à l'échelle locale

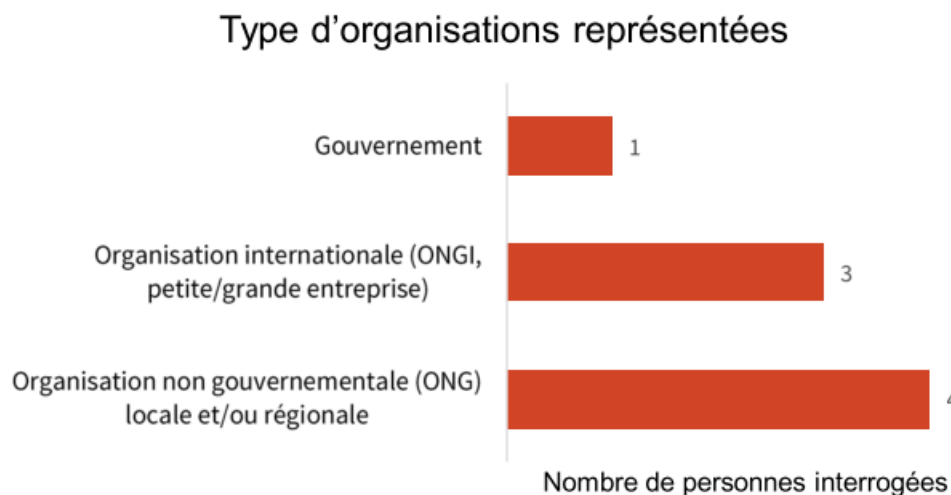
À la suite du webinaire, il a été demandé aux membres du public de répondre à une brève enquête concernant la direction locale des initiatives SERA. Les personnes interrogées ont rapporté certains renseignements démographiques et leur degré d'engagement en faveur d'initiatives SERA dirigées au niveau local. Il leur a également été demandé de partager leurs points de vue sur les trajectoires à emprunter pour aboutir au leadership local des activités SERA et les obstacles entravant ces efforts. Au total, 15 participants ont répondu (huit hommes et sept femmes), la plupart d'entre eux vivant en Afrique subsaharienne (Figure 2).

**Figure 2. Lieu et genre des participants (n = 15)**



Un peu plus de la moitié des participants ont indiqué être directement impliqués dans des activités SERA pilotées à l'échelle locale et 50 % d'entre eux (quatre sur huit) travaillaient pour des organisations établies dans des PRFI (Figure 3).

**Figure 3. Types d'organisations ayant répondu à l'enquête, parmi celles étant engagées dans des activités SERA dirigées au niveau local (n = 8)**



Quand il leur a été demandé quelle était la trajectoire la plus importante à suivre pour accroître le leadership local en SERA, les personnes interrogées ont mis en avant **l'intégration des contributions communautaires lors de la phase de conception**, notamment la sélection d'unités de mesure s'alignant au mieux sur les résultats souhaités par la communauté locale. Les personnes interrogées ont également souligné **l'importance du renforcement des compétences, en particulier sur les technologies et les outils numériques émergents**, pour faciliter la capture, l'analyse et le rapport des données. Elles ont également insisté sur **l'importance de l'autonomie** des institutions locales et de la « **confiance témoignée aux individus** ».

Le principal obstacle cité était le financement inadéquat en faveur des activités SERA. Comme l'a souligné un participant :

*« Les projets sont mis en œuvre pour susciter des changements complets auprès des communautés ciblées ayant désespérément besoin d'aide. Le SERA est la base même du suivi des activités de mise en œuvre d'un projet, du suivi des progrès réalisés en vue de rectifier sa trajectoire, de la révision des budgets et des mises à jour servant à la planification des activités ultérieures, entre autres. Toutefois, cet aspect est souvent négligé et sous-financé. »* —Homme, Afrique subsaharienne, ONG locale/régionale

Parmi les autres obstacles relevés figuraient **la méfiance, le besoin d'encadrement et l'hypothèse selon laquelle la manière de mesurer le degré d'intérêt des partenaires internationaux étaient la même que pour les communautés locales**.

Quand il leur a été demandé de faire part de leurs opinions concernant le panel d'experts, les personnes interrogées ont indiqué que le webinaire était « **instructif** » et « **stimulant** ». Elles avaient, en outre, le

sentiment que des webinaires et d'autres forums devraient se tenir ultérieurement pour faire part d'expériences complémentaires et donner davantage la possibilité aux participants d'échanger et de discuter.

## Engagement virtuel

Durant les sessions d'engagement virtuelles, le personnel issu des cinq organisations SERA locales a relaté ses expériences concernant les travaux SERA dirigés à l'échelle locale. Le leadership a été défini comme le moment où une organisation détient un rôle central ou principal dans la conception et la mise en œuvre d'une activité SERA. D'après nos critères de sélection, les cinq organisations ont dirigé des activités SERA à des degrés divers. Certaines affichaient une expérience considérable dans la direction d'activités SERA dans leur pays et à l'échelle régionale, tandis que d'autres commençaient à décrocher des contrats leur octroyant des rôles de leadership, notamment en faisant d'elles des récipiendaires principaux. Pour la plupart, les activités SERA pilotées par les organisations locales sont des études de recherche ou d'évaluation. Deux des cinq organisations ont indiqué avoir piloté des activités relatives au suivi de programmes, l'une d'entre elles dans le cadre d'un projet financé par l'USAID et l'autre pour un ministère gouvernemental.

Comme en témoigne le travail de ces organisations, des possibilités existent pour diriger certaines activités dès la phase de conception. Les possibilités d'être impliqué dans la conceptualisation des activités SERA sont moindres dans la mesure où les questions à l'ordre du jour et les objectifs de ces initiatives sont généralement définis avant d'impliquer une organisation locale. Toutefois, les subventions en matière de recherche, lorsqu'elles sont disponibles, autorisent les chercheurs locaux à rédiger leurs propres questions de recherche et à conceptualiser une étude de recherche dans son intégralité.

Toutes les organisations ont indiqué que, même en étant capables de diriger certaines activités SERA, elles acceptaient volontiers de sceller des partenariats leur permettant de renforcer de manière continue leurs compétences, leurs aptitudes et leur croissance sur le plan organisationnel. Certains besoins administratifs, aussi bien sur le plan technique que managérial, ont été cités. Mais le type exact de croissance nécessaire pour obtenir des rôles de leadership tendait à être spécifique à chaque organisation.

## Stratégies et approches pour promouvoir le leadership local en SERA

- **Le maintien d'une réputation solide en matière de qualité constituait un facteur essentiel pour envisager d'obtenir un rôle de leadership**, d'après toutes les organisations que nous avons consultées. Elles priorisaient la qualité à travers tous les stades de leur travail, avaient défini des processus d'assurance qualité et étaient prêtes à renoncer à certains projets si elles avaient le sentiment que les conditions ou les échéances les empêcheraient de fournir un travail de qualité. Un travail de haute qualité a été rapporté comme un aspect aboutissant à un engagement répété dans certains travaux et à des recommandations ayant permis aux organisations de se développer.
- Des partenariats prolongés avec les bailleurs de fonds et les partenaires de recherche internationaux ont contribué à nouer des relations de confiance, **qui peuvent résulter en de nouvelles possibilités et déboucher sur un leadership accru** dans le cadre d'activités SERA. Deux organisations SERA ayant travaillé sur plusieurs cycles de recherche avec leurs partenaires respectifs ont livré des exemples de la manière dont cela les a aidés à accroître leur leadership. Pour une des organisations, le partenariat – qui comprenait un encadrement et une formation intentionnels et des possibilités répétées de s'impliquer aux côtés de chercheurs internationaux et de mettre en pratique certaines compétences – a permis au personnel d'acquérir une nouvelle

expertise technique et, par la suite, de dispenser ce service pour le compte de l'organisation. Une autre organisation a utilisé sa relation avec un expert international en matière d'évaluation, nourrie au fil d'une collaboration sur de multiples cycles d'évaluation d'impact, pour mettre au point une équipe concurrentielle et une offre gagnante, s'octroyant ainsi un rôle de leadership pour une mission d'évaluation.

- **Le fait de collaborer avec des équipes de recherche internationales** a contribué au renforcement des compétences des organisations. Ces modes d'engagement ont donné au personnel **plusieurs occasions d'apprendre de nouvelles méthodes et de nouveaux outils ou d'acquérir une nouvelle palette de compétences**. Certains types d'apprentissage peuvent intervenir à travers une simple participation à l'étude, par exemple, lors de la mise en œuvre d'une étude qui recourt à une méthodologie différente ou à une nouvelle technique de collecte de données. L'encadrement peut intervenir de manière naturelle. Néanmoins, la formation et l'encadrement dispensés de manière intentionnelle s'avèrent particulièrement bénéfiques.
- De plus, plusieurs organisations ont bénéficié d'un renforcement intentionnel de leurs compétences par le biais de certains de leurs contrats, qui, une fois combiné à diverses possibilités d'appliquer certaines aptitudes, leur a été très utile. Les méthodes de renforcement des compétences les plus mentionnées sont la formation et l'encadrement portant sur l'application de méthodes de recherche spécifiques. **Un encadrement a été dispensé à travers un examen technique de documents de recherche essentiels, en impliquant les organisations locales de manière qu'elles se familiarisent avec les méthodes d'évaluation utilisées et en favorisant fréquemment leur intervention tout au long du processus de mise en œuvre. Ces activités de renforcement des capacités étaient parfois intégrées aux contrats**, comme cela a été fait dans certains cas par D4I et d'autres partenaires internationaux.
- **La définition d'objectifs et d'une stratégie organisationnelle ont permis de focaliser les efforts déployés** et d'obtenir un rôle de leadership en SERA. Grâce à leur stratégie et à une bonne planification, certaines organisations ont été en mesure de mettre en œuvre des embauches et des partenariats stratégiques qui leur ont permis d'occuper un rôle de leadership.
- **Les subventions de recherche ont été citées parmi les mécanismes permettant aux chercheurs locaux de diriger intégralement une activité de recherche**, notamment la conceptualisation et la conception de l'étude. Les organisations ayant obtenu des subventions de recherche ont noté qu'elles leur avaient également donné la possibilité d'appliquer leurs compétences, de renforcer celles des membres moins aguerris de leur équipe et de jouir d'une plus grande visibilité à travers les activités de dissémination.
- **L'affiliation à une université locale ou à des structures de recherche clinique ou en laboratoire** octroyaient certains avantages.
  - L'appartenance à une institution académique signifie habituellement qu'il existe des **ressources supplémentaires** (p. e. les salaires) pour appuyer certaines activités comme la publication des travaux, le développement de documents de politique générale, la participation à des conférences et d'autres activités de sensibilisation qui sont rarement financées dans le cadre d'un travail contractuel. Cela permet d'accroître la visibilité de l'organisation et de consolider la réputation des chercheurs.
  - **Les universités donnent accès à un large éventail de chercheurs** et d'experts techniques pouvant contribuer aux activités SERA.
  - Les structures de recherche clinique et en laboratoire permettent d'attirer des chercheurs

internationaux dans le cadre d'évaluations cliniques ou d'essais de médicaments ou autre. Leur présence facilite régulièrement l'apprentissage et l'application des méthodes d'évaluation, tout en renforçant les compétences des nouveaux agents du personnel.

- Certaines organisations cherchent à obtenir des sources de revenus complémentaires, dépassant le cadre des services de conseils en SERA, pour financer la croissance organisationnelle et certaines perspectives de développement professionnel. Parmi les autres sources de revenus figuraient des modules d'enseignement ou des services de formation sur de courtes périodes ou la location des locaux et des laboratoires informatiques.

### Type de soutien reçu par les organisations locales pour l'amélioration des capacités

- Les capacités ont été renforcées de manière significative **au fil des expériences par le biais de collaborations dans le cadre d'études de recherche internationales**. Le simple fait de participer à une étude peut générer des possibilités d'apprentissage à travers la mise en œuvre d'une méthodologie différente ou le travail à l'aide de nouveaux outils de collecte de données, par exemple. Les agents des organisations locales à qui nous avons parlé ont souvent mentionné que l'encadrement était bénéfique. Cet accompagnement peut intervenir naturellement lorsqu'il découle d'un engagement et d'une communication au sein des équipes. Mais nous avons aussi relevé certains cas pour lesquels le renforcement des compétences était planifié.
- Plusieurs organisations ont **bénéficié de formations ou d'un encadrement concernant l'application de méthodes de recherche spécifiques** dans le cadre de leurs accords contractuels. Certaines ont été en mesure de **diriger une nouvelle tâche** (p. e. des analyses spéciales ou la dissémination des résultats) sur les conseils des chercheurs internationaux. Dans la mesure où ces efforts de renforcement des compétences sont liés à une étude de recherche, ces activités tendent à être confinées aux méthodes employées dans le cadre de l'étude.
- Par ailleurs, certaines organisations ont indiqué avoir bénéficié d'un **appui dans la publication de certains manuscrits ou leur participation à des conférences**, ce qui leur a permis d'accroître leur visibilité et d'étendre leurs réseaux.
- Pour certaines organisations, les relations avec des universités établies dans des PRE ont **permis au personnel d'avoir accès à des bourses de recherche ou d'étude**. Les organisations locales affiliées à des institutions académiques sont celles ayant bénéficié de ces opportunités éducatives.
- **Communauté de pratique** : La Banque mondiale (avec d'autres entités) a établi une communauté de pratique au Nigeria pour renforcer les capacités en matière de suivi et d'évaluation. Elle est ensuite parvenue à impliquer certaines des organisations participantes pour appuyer des activités S&E dans le cadre de ses projets.
- Deux organisations **ont bénéficié d'un financement externe** pour le développement du personnel afin de couvrir certains coûts opérationnels. Les organisations SERA affiliées à des universités obtiennent souvent une aide financière de la part de ces institutions (notamment pour couvrir les salaires ou le coût des locaux).

### Entraves à l'expansion du leadership local en SERA

- **La plupart des opportunités SERA disponibles aux organisations locales continuent d'être des tâches discrètes**, notamment la collecte ou l'analyse de données dans le cadre d'études conçues par des chercheurs internationaux.
- **Souvent, les organisations locales n'ont pas connaissance des plans relatifs aux perspectives**



**de financement en SERA** tant que des annonces pour la collecte de données n'ont pas été publiées localement ou à moins d'être contactées par des partenaires internationaux. Les bailleurs de fonds ont, généralement, déjà engagé des organisations non locales au moment où les organismes SERA locaux prennent connaissance de ces possibilités. Les processus et mécanismes de ces subventions ne sont pas clairs ou facilement accessibles aux organisations SERA locales. De plus, les qualifications requises pour le personnel clé sur les appels d'offres SERA excluent parfois les organisations locales dont les membres manquent d'expérience internationale.

- **La courte durée des contrats signifie que les organisations SERA locales sont constamment à la recherche de nouveaux travaux ou tentent de répondre à des appels d'offres.** Cela les empêche de se consacrer à d'autres initiatives comme le renforcement des compétences ou la recherche de partenariats.
- **Le financement des frais généraux est très difficile** pour certains organismes de recherche et cela les empêche d'investir dans le renforcement des compétences, les démarches de publication, le développement de réseaux et d'autres activités favorisant leur croissance organisationnelle. Le personnel de deux organisations a noté un refus grandissant de la part des partenaires issus des PRE d'inclure les frais généraux organisationnels dans les budgets (généralement un pourcentage de la valeur du contrat). Cette situation est particulièrement ardue pour les instituts de recherche privés qui ne disposent que de ces contrats comme seules sources de revenus.
- **Maintenir l'embauche d'experts à plein temps, notamment le personnel le plus aguerri, n'est possible que lorsque le volume de travail est élevé.** Il est difficile de trouver des consultants techniques compétents. Les consultants experts au niveau national ont tendance à occuper des postes à plein temps et à offrir des services de conseils en plus de leur travail. Dès lors, ils sont peu disponibles.
- **Les organisations locales ne disposent pas toujours de la trésorerie nécessaire** pour avancer des fonds au personnel, dans le cadre de déplacement ou d'activités. Néanmoins, les partenaires ou bailleurs de fonds n'autorisent pas toujours des avances suffisantes et bon nombre de ces organismes stipulent que les paiements ne peuvent intervenir qu'après la livraison du produit final. Cela peut empêcher les organisations locales d'accepter certains projets.

## Discussion et conclusion

Le panel de discussion lors du webinaire et les sessions d'engagement virtuelles ont permis d'entendre directement l'avis des organisations basées au niveau local qui ont obtenu ou cherchent à obtenir des rôles de leadership en SERA, notamment pour la SMIN, sur ce qu'elles perçoivent comme les trajectoires et problématiques éventuelles en matière de leadership local en SERA.

Parmi les principales trajectoires identifiées figuraient la confiance et la dépendance envers les acteurs locaux à travers toutes les étapes des travaux SERA allant de la phase de conception à l'utilisation des données, la recherche d'un équilibre des intérêts dans le cadre de partenariats SERA, l'engagement en faveur du renforcement des compétences SERA, la garantie que les acteurs dans ce domaine bénéficient d'un accès aux technologies et aux méthodes émergentes, le financement des réseaux pairs-à-pairs et de perspectives d'encadrement et d'autres dispositifs appuyant le renforcement des compétences SERA au niveau local, tout en reconnaissant l'importance de telles initiatives. Certains mécanismes contractuels accessibles aux organisations locales et pour le développement de stratégies de croissance organisationnelle ont également été mis en avant.

Les réponses à l'enquête envoyée à l'issue du webinaire étaient alignées sur les trajectoires et priorités citées par les experts lors de cet échange. Les personnes ayant répondu à l'enquête ont également apprécié d'avoir directement entendu les acteurs locaux et souligné la nécessité de créer davantage de possibilités d'échange de connaissances de ce type à l'avenir.

Les principaux obstacles au leadership local en SERA sont les processus contractuels et les modes de communication qui empêchent les organisations de remporter les subventions, un manque d'implication des organisations locales durant la phase de conception et la courte durée des contrats, qui limite leur degré d'engagement et leur capacité à acquérir de nouvelles compétences.

Ce travail comporte certaines limitations essentielles. Une des limitations de ce rapport réside dans le fait que les organisations incluses dans le webinaire et les sessions d'engagement virtuelles sont établies de longue date et reconnues au niveau national et/ou mondial pour leur travail en matière de SERA. La plupart des organisations sont basées dans leur capitale nationale respective et disposent de réseaux comprenant des organisations issues de PRE. Les défis rencontrés et les expériences vécues par des organisations plus petites, créées récemment et/ou œuvrant au niveau communautaire peuvent être de nature différente.

De plus, dans le cadre du webinaire, le panel d'experts comprenait un représentant de l'USAID comme organisme de financement, ce qui, malgré la volonté de favoriser des échanges de connaissances et d'idées d'une importance critique, a potentiellement introduit un déséquilibre dans la dynamique de pouvoir durant ces conversations.

## Recommandations

Le renforcement du leadership SERA au niveau des PRFI nécessite des efforts concertés parmi les différents acteurs, notamment les bailleurs de fonds, les partenaires de mise en œuvre primaires établis dans les PRE et les organisations SERA basées dans les PRFI. Les recommandations ci-dessous, découlant des discussions avec les parties prenantes et guidées par le webinaire d'échange des connaissances et les sessions d'engagement virtuelles avec les organisations établies dans les PRFI, dispensent des conseils ciblés pour chaque groupe. Ces recommandations ont pour but de créer un environnement à même de promouvoir et de pérenniser le leadership local en matière de SERA tout au long du cycle de vie des projets, allant de leur création collaborative à l'application des connaissances, pour en fin de compte aboutir à des initiatives de développement plus performantes, équitables et durables.

### Bailleurs de fonds

- Inclure des activités de renforcement des capacités dans les contrats et les subventions SERA comportant des objectifs, des référentiels et des postes budgétaires clairs.
- Mettre au point une stratégie de communication pour diffuser les dernières mises à jour en matière de SERA et les priorités à venir avec les organisations locales œuvrant dans ce domaine.
- Appuyer les communautés de pratique SERA pour améliorer les réseaux, les dispositifs de communication et les compétences.
- Générer des opportunités à l'aide de mécanismes permettant aux organisations locales de diriger les initiatives.
- Fournir des subventions qui permettent aux organisations locales de conceptualiser et de diriger les activités SERA.
- Veiller à ce que les organisations locales en matière de SERA affichent leur engagement et fassent part de leurs réflexions à travers tous les stades de l'activité SERA.
- Favoriser l'inclusion des organisations locales SERA dans les consortiums de mise en œuvre des projets pour appuyer les fonctions de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage. Le fait d'appartenir à un consortium peut aider les organisations SERA au niveau local à se familiariser avec les systèmes de rapport des bailleurs de fonds et les exigences en matière de SERA. Lorsque le renforcement des compétences est inclus de manière intentionnelle, les organisations locales peuvent bénéficier d'un appui ciblé provenant d'autres partenaires du consortium dans des domaines où elles cherchent à s'améliorer.

### Organisations basées dans des PRE signant des conventions avec des organisations SERA établies dans des PRFI

- Prolonger l'engagement avec les organisations SERA à travers le processus de création collaborative et de mise en œuvre des activités de recherche. Procéder de la sorte facilite les contributions au niveau local dans toutes les phases de la recherche et une collaboration plus étroite permet un meilleur encadrement tout en élargissant les perspectives d'apprentissage. Des contrats à plus long terme réduisent également la charge que représente la recherche de nouveaux travaux, libérant ainsi le personnel et lui permettant de s'impliquer davantage dans des tâches techniques.

- Inclure des partenaires locaux en matière de SERA dans les consortiums des projets. Cela permet d'être directement impliqué auprès du client et dans tous les travaux SERA dès leur lancement. Si certaines lacunes en termes de compétences existent au sein de l'organisation locale, déterminer, si celles-ci peuvent être comblées par d'autres membres du consortium et permettre de tirer certains enseignements.
- Dispenser un renforcement des compétences et un accompagnement ciblé sur la base des besoins définis, tout en autorisant les partenaires locaux à diriger certains aspects de la recherche dans lesquels ils souhaitent s'améliorer.
- Fournir des subventions permettant aux organisations locales de conceptualiser et de diriger les travaux.
- Créer des passerelles et faciliter le développement de partenariats et de réseaux aussi bien à l'échelle locale qu'au niveau international. Aider les organisations à identifier des synergies quant à la manière dont elles peuvent travailler ensemble. Relier les organisations locales à des possibilités externes de renforcement des compétences et à d'autres mécanismes de l'USAID permettant de consolider les capacités institutionnelles de ces entités locales.
- Accroître la visibilité des partenaires locaux en matière de SERA. Veiller à ce qu'ils participent aux réunions, aux discussions techniques avec les clients et les parties prenantes et aux événements de dissémination.

### **Organisations SERA établies dans les PRFI**

- Gagner en visibilité. Si vous travaillez en tant que sous-réципиendaire, demandez à être impliqué dans les discussions techniques avec les clients et dans les activités de dissémination et discutez de la possibilité d'être cité comme co-auteur des rapports et des manuscrits.
- Impliquer les partenaires de mise en œuvre pour comprendre le type de soutien SERA dont ils peuvent avoir besoin et discuter des partenariats et des modes de collaboration dans le cadre de projets actuels ou ultérieurs.
- Prendre le temps de mettre au point une stratégie de croissance organisationnelle, fixer des objectifs réalisables et définir des actions et des délais spécifiques.
- Identifier certains domaines liés au renforcement des compétences qui bénéficient à l'organisation et sont alignés sur une stratégie de croissance organisationnelle. Demander si des perspectives de renforcement des compétences peuvent être incluses dans les contrats. Leur nature peut être négociée sur la base de domaines de croissance ciblés et peuvent comprendre des ateliers de formation, la conduite de tâches spécifiques ou de travaux d'appui en cas d'expérience limitée, et l'apprentissage par l'action à l'aide de conseils et d'un encadrement.

## Références

USAID. 2022a. *Donor Statement on Supporting Locally Led Development*. Consulté le 15 mai 2024.

<https://www.usaid.gov/localization/donor-statement-on-supporting-locally-led-development>

USAID. 2022b. *Localization at USAID: The Vision and Approach*. Consulté le 15 mai 2024.

<https://www.usaid.gov/localization/localization-usaid-vision-and-approach>

## Annexe A. Questionnaire post-webinaire



### Expériences en matière de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage (SERA) dirigé à l'échelle locale

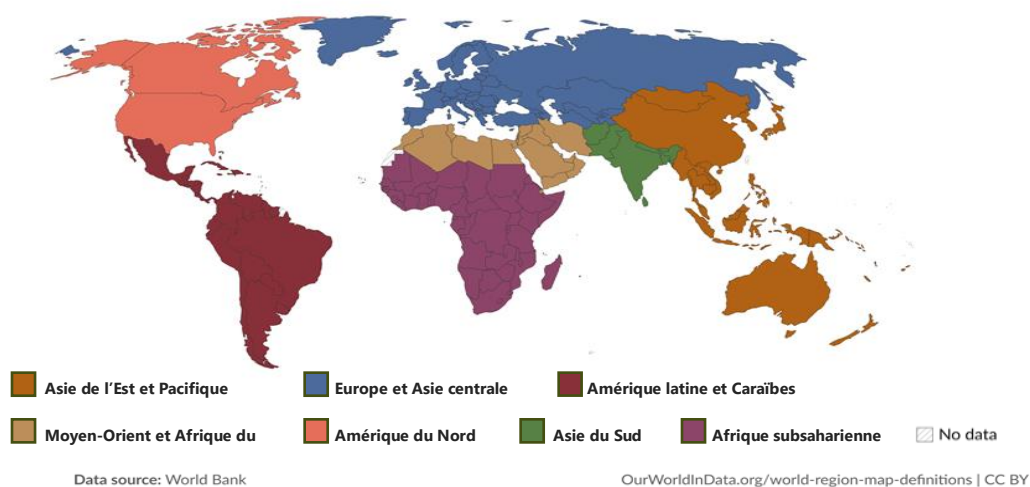
Merci d'avoir assisté à la **discussion du groupe d'experts** dans le cadre du webinaire organisé par D4I : **Connaissances et échange d'apprentissage en matière de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage (SERA) dirigé à l'échelle locale.**

Nous souhaiterions en savoir plus sur votre degré d'implication et vos expériences en rapport avec les initiatives SERA pilotées au niveau local. Veuillez prendre quelques minutes pour répondre à ce bref questionnaire. Vos réponses seront tenues anonymes et serviront à mieux comprendre comment fonctionne le leadership des activités SERA au niveau local.

\* Requis

1. Dans quelle région êtes-vous établi ? (Sélectionnez la meilleure option ci-dessous.) \*

#### World regions according to the World Bank



- ☐ Asie de l'Est et Pacifique
- ☐ Europe et Asie centrale
- ☐ Amérique latine et Caraïbes
- ☐ Moyen-Orient et Afrique du Nord
- ☐ Amérique du Nord
- ☐ Asie du Sud
- ☐ Afrique subsaharienne
- ☐ Autre

2. Genre : Comment vous identifiez-vous ? \*

- ☐ Non-binaire
- ☐ Femme
- ☐ Homme
- ☐ Préfère ne pas répondre
- ☐ Autre

3. Êtes-vous impliqué dans une activité SERA pilotée à l'échelle locale ? \*

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Incertain
- ☐ Autre

4. Pour quel type d'organisation travaillez-vous ? \*

- ☐ Organisation non gouvernementale (ONG) locale et/ou régionale
- ☐ Organisation internationale (ONGI, petite/grande entreprise)
- ☐ Agence gouvernementale locale, ministère ou entité paraétatique
- ☐ Université locale et/ou régionale ou institut de recherche
- ☐ Université internationale ou institut de recherche
- ☐ Bailleur de fonds (bilatéral, multilatéral et/ou fondation)
- ☐ établie dans un PRE) Autre

5. Dans quelle capacité (en tant qu'organisation locale) êtes-vous impliqué dans des initiatives SERA dirigées localement ? (Sélectionnez toutes les réponses possibles.) \*

- ☐ Informé - Votre organisation reçoit des renseignements concernant une activité SERA et partage éventuellement vos points de vue. L'organe de financement peut éventuellement prendre en compte vos points de vue et agir en conséquence (ou non).
- ☐ Consulté - Votre organisation partage vos points de vue avec le bailleur de fonds. Le bailleur de fonds s'est engagé d'une certaine manière à prendre en compte vos points de vue ou à agir sur la base de ceux-ci et à communiquer de quelle manière vos contributions seront utilisées.
- ☐ En partenariat - Votre organisation fait partie d'un système formel qui vous donne la possibilité de collaborer avec le bailleur de fonds pour prendre des décisions de manière conjointe.
- ☐ Pouvoir délégué - Votre organisation prend l'initiative dans la prise de décision et le lancement de certaines démarches dans le cadre d'une activité SERA sur la base de paramètres convenus d'un commun accord.
- ☐ Leadership local - Le bailleur de fonds appuie l'initiative SERA émanant de votre organisation et gérée par celle-ci.
- ☐ Autre

6. Avez-vous été impliqué dans des activités permettant d'accroître le leadership d'organisation locales dans le cadre d'activités SERA ? (Sélectionnez toutes les réponses possibles.) \*

- ☐ Informé - Par le biais de vos activités SERA, vous aidez une ou plusieurs organisations locales à recevoir des renseignements concernant une activité SERA et partagez éventuellement leurs points de vue avec le bailleur de fonds.
- ☐ Consulté - Par le biais de vos activités SERA, vous aidez des organisations locales à partager leurs points de vue avec le bailleur de fonds. Le bailleur de fonds s'est engagé d'une certaine manière à prendre en compte ces points de vue ou à agir sur la base de ceux-ci et à communiquer de quelle manière ces contributions seront utilisées.
- ☐ En partenariat - Par le biais de vos activités SERA, vous soutenez des organisations locales dans le cadre d'un système formel qui leur donne la possibilité de collaborer avec le bailleur de fonds pour prendre des décisions de manière conjointe.
- ☐ Pouvoir délégué - Par le biais de vos activités SERA, vous aidez des organisations locales à prendre l'initiative dans la prise de décision et le lancement de certaines démarches dans le cadre d'une activité SERA sur la base de paramètres convenus d'un commun accord.
- ☐ Leadership local - Par le biais de vos activités SERA, vous appuyez une initiative SERA émanant d'une organisation locale et gérée par celle-ci.
- ☐ Autre

7. Fournissez certains exemples de ces activités.



8. D'après votre expérience, quelle est la trajectoire la plus importante à suivre pour accroître le leadership local dans les activités SERA ?

9. D'après votre expérience, quel est le plus gros obstacle à surmonter pour accroître le leadership local dans les activités SERA ?

10. Veuillez nous faire part de commentaires supplémentaires ou de vos impressions concernant le webinaire du 6 juin.

---

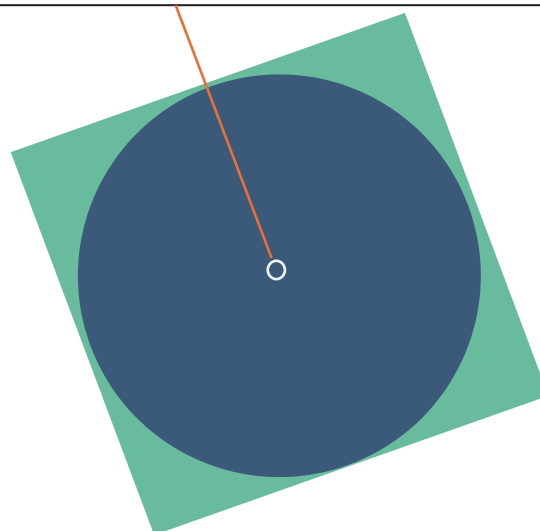
**Data for Impact (D4I)**

Université de Caroline du Nord à Chapel Hill  
123 West Franklin Street, Suite 330 Chapel  
Hill, North Carolina 27516 USA

Téléphone : 919-445-6945

D4I@unc.edu

[www.data4impactproject.org](http://www.data4impactproject.org)



Cette publication a été produite avec le soutien de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) aux termes de l'accord de subvention associé de Data for Impact (D4I) n°7200AA18LA00008, qui est mis en œuvre par le Carolina Population Center de l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill, en partenariat avec Palladium International, LLC, ICF Macro, Inc., John Snow Inc. et Tulane University. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'USAID ou ceux du gouvernement américain. SR-24-234 D4I