

LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES



**INTÉGRER L'APPRENTISSAGE ET LA
RÉFLEXION DANS LES PROGRAMMES
DE DÉVELOPPEMENT**

**Sarah Earl, Fred Carden
et Terry Smutylo**

Préface de Michael Quinn Patton



La **cartographie**
des **incidences**

This page intentionally left blank



La cartographie des incidences

**Intégrer l'apprentissage et la réflexion
dans les programmes de développement**

*Sarah Earl, Fred Carden et
Terry Smutylo*

Préface de Michael Quinn Patton

© Centre de recherches pour le développement international 2002

Publié par le Centre de recherches pour le développement international
BP 8500, Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9
<http://www.crdi.ca>

**Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale
du Canada**

Earl, Sarah, 1971—

La cartographie des incidences : intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les
programmes de développement

Publ. aussi en anglais sous le titre Outcome mapping.
Comprend des références bibliographiques.
ISBN 0-88936-962-3

1. Projets de développement économique — Évaluation.

2. Assistance technique — Évaluation.

3. Coopération internationale.

I. Carden, Fred.

II. Smutylo, Terry.

III. Centre de recherches pour le développement international (Canada)

IV. Titre.

HD75.9E72 2002

338.91

C2002-980014-5

Tous droits réservés. Toute reproduction, stockage dans un système d'extraction ou transmission en tout ou en partie de cette publication, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit — support électronique ou mécanique, photocopie ou autre — est interdite sans l'autorisation expresse du Centre de recherches pour le développement international. Tous les noms de spécialité mentionnés dans la présente publication ne sont donnés qu'à titre d'information et le fait qu'ils soient mentionnés ne signifie pas que le Centre les approuve.

Les Éditions du CRDI s'appliquent à produire des publications qui respectent l'environnement. Le papier utilisé est recyclé et recyclable; l'encre et les enduits sont d'origine végétale. Vous pouvez consulter le catalogue des Éditions du CRDI sur le Web à l'adresse <http://www.crdi.ca/booktique/>.

TABLE DES MATIÈRES

Préface — Michael Quinn Patton	vii
Avant-propos	xi
1. La cartographie des incidences : la théorie	1
Qu'est-ce que la cartographie des incidences ?	1
Les trois stades de la cartographie des incidences	3
Pourquoi ne pas parler d'impact ?	6
Comment peut-on utiliser la cartographie des incidences ?	12
En quoi la cartographie des incidences diffère-t-elle des autres modèles logiques ?	14
Quand la cartographie des incidences est-elle la plus utile ?	17
La cartographie des incidences est-elle la méthode qui vous convient ?	18
2. La cartographie des incidences : la méthode de l'atelier	21
Aperçu des divers stades	21
Produits de l'atelier	23
Qui devrait participer ?	24
Qui devrait jouer le rôle d'animateur ?	26
Matériel didactique pour l'atelier	26
Méthodes de présentation	27
Préparer un atelier sur la cartographie des incidences	28
Faire une rétrospective du programme	29
Parvenir à une conception commune de l'évaluation	31
Principes directeurs de l'évaluation	33
3. Stade 1 : La définition des intentions	35
Introduction	36
Étape 1. Description de la vision d'avenir	37
Étape 2. Détermination de la mission	41
Étape 3. Identification des partenaires limitrophes	45
Étape 4. Identification des incidences visées	51
<i>Feuille de définition des intentions n° 1 : cadre de programme</i>	56
Étape 5. Élaboration de marqueurs de progrès gradués	57
<i>Feuille de définition des intentions n° 2 : marqueurs de progrès</i>	63
Étape 6. Préparation d'une grille stratégique pour chacune des incidences visées	65
<i>Feuille de définition des intentions n° 3 : grille stratégique</i>	72
Étape 7. Articulation des pratiques organisationnelles	73
<i>Feuille de définition des intentions n° 4 : pratiques organisationnelles</i>	78

4. Stade 2 : Le suivi des incidences et du rendement	79
Introduction.....	80
Un suivi de trois processus parallèles.....	81
La cartographie des incidences constituera-t-elle un système de suivi approprié ?	83
Étape 8. Établissement des priorités du suivi.....	87
<i>Feuille de suivi n° 1 : plan de suivi</i>	90
Étape 9. Création d'un journal des incidences.....	91
<i>Feuille de suivi n° 2 : journal des incidences</i>	99
Étape 10. Adaptation du journal des stratégies	101
<i>Feuille de suivi n° 3 : journal des stratégies</i>	105
Étape 11. Adaptation du journal du rendement.....	107
<i>Feuille de suivi n° 4 : journal du rendement</i>	112
<i>Feuille de suivi n° 5 : réponse du programme</i>	114
<i>Feuille de suivi n° 6 : examen de la logique du programme</i>	115
5. Stade 3 : La planification de l'évaluation	117
Introduction.....	118
Étape 12. Élaboration d'un plan d'évaluation.....	119
<i>Feuille d'évaluation n° 1 : plan d'évaluation</i>	128
Annexe A : Exemple de cadre de définition des intentions	129
Annexe B : Aperçu des méthodes d'évaluation	133
Annexe C : Glossaire	135
Annexe D : Termes français, anglais, espagnols	139
Références	141
Les auteurs	142
L'éditeur	143

PRÉFACE

Imaginez-vous une carte... une carte que vous avez dessinée de mémoire au lieu de vous servir d'un atlas. Elle est constituée de points importants reliés entre eux par les fils de couleurs vives qui représentent les voyages qui vous ont transformé. Elle comporte tout ce que la Terre vous a appris et montre où vous l'avez appris... Pensez à cette carte comme à quelque chose de vivant, pas comme à un plan mais plutôt comme à un tissu d'histoires qui se développent de façon semi-consciente avec chacune des expériences. Elle indique où vous êtes et qui vous êtes par rapport à la Terre et, dans les périodes de stress et de doute, elle vous fournit les points de repère dont vous avez besoin pour aller de l'avant. Nous portons tous en nous, en tant qu'individus doués d'intelligence et capables de réflexion, de telles cartes et nous nous en servons sans nous en rendre compte, comme nous nous servons du langage ou de la pensée... Et c'est une forme de sagesse de tenir compte de cet aspect écologique de notre identité.

— John Tallmadge, *Meeting the Tree of Life* (1997: IX)

Les cartes sont des guides cognitifs. Elles nous aident à nous situer, à déterminer où nous en sommes actuellement, par rapport à où nous avons été, et à planifier où nous allons aller. Le choix de la métaphore de la cartographie par la Section de l'évaluation du CRDI est donc tout à fait approprié pour guider ceux qui s'intéressent au développement dans ce voyage souvent déroutant, voire inquiétant, à travers le territoire périlleux des incidences.

La terminologie a de quoi intimider : incidences, impacts, buts, objectifs, objets, mission, produits — et ce n'est là que le début. On peut se sentir dépassé par les questions qui se posent. Quelle est la différence entre l'évaluation et le suivi ? Quels rapports y a-t-il entre, d'une part, les changements à court terme et, d'autre part, les changements à moyen terme et les résultats à long terme ? Quels types de résultats constituent des incidences ? Comment peut-on concilier la nécessité de rendre des comptes et le besoin d'apprendre ? Se pose ensuite la question de l'attribution. Dans quelle mesure et de quelle façon peut-on établir un lien de cause à effet entre les activités, les produits, les incidences et les impacts ? À qui attribue-t-on les résultats ? Quels types de preuves sont crédibles ? Quelle est l'unité d'analyse ? Quel rôle la participation des intervenants joue-t-elle dans tout ceci ?

Le changement et l'évaluation en matière de développement constituent un domaine vaste, complexe et en évolution constante. Quiconque s'y aventure a de fortes chances de rencontrer des gouffres d'incertitude, des montagnes de données et des digressions qui ne mènent nulle part. Il serait certainement utile d'avoir une carte de ce territoire. Le présent manuel sur la cartographie des incidences ne peut vous fournir la carte exacte dont vous avez besoin pour votre territoire car chaque territoire est unique et comporte ses propres défis. Il peut cependant vous indiquer comment créer une carte pour votre usage personnel. Il vous guidera à travers les dédales de la terminologie. Il vous montrera comment naviguer dans les méandres de la chaîne des résultats. Il vous aidera à déterminer où se situent les frontières du territoire que vous êtes en train d'explorer et à identifier les « partenaires limitrophes » qui vous accompagneront dans votre quête des incidences. Il vous montrera comment élaborer une carte des stratégies et reconnaître les marqueurs de progrès.

La vision d'une évaluation utile et sensée — qui favorise l'apprentissage — sous-tend le présent manuel. C'est la clé qui permet de comprendre les importantes contributions de l'évaluation. Une compréhension approfondie des questions qui se posent actuellement dans le domaine de l'évaluation vient enrichir ce qui pourrait sembler n'être que de simples exercices de cartographie. L'une des forces du manuel est qu'il va au cœur des textes complexes sur l'évaluation pour dégager des nombreux débats et divergences d'opinion qui divisent le milieu de l'évaluation une sagesse pas vraiment évidente et élémentaire, fondée sur une connaissance intime du développement et des valeurs qui s'y rapportent. Le personnel de la Section de l'évaluation du CRDI s'emploie depuis longtemps à promouvoir l'apprentissage en tant qu'incidence première de l'évaluation des programmes de développement. Les responsables ont remarqué que les incidences et les impacts à long terme se produisent souvent loin en aval de la mise en œuvre des programmes et ne sont pas toujours tels qu'on les avait imaginés. Ces incidences à plus long terme sont fonction de la réactivité aux facteurs propres au contexte et engendrent de ce fait la diversité des initiatives. Parmi les incidences examinées, on citera le degré et l'ampleur de la participation des nombreux intervenants et les processus qui deviennent des résultats en eux-mêmes lorsqu'ils sont appliqués de façon durable. Ces caractéristiques compliquent la tâche pour les organismes de l'extérieur qui veulent signaler des incidences particulières et les attribuer

à certaines composantes de leurs programmes, ou encore agréger ou comparer les résultats de différentes initiatives.

La cartographie des incidences fournit une méthodologie au moyen de laquelle des mécanismes de planification, de suivi et d'évaluation peuvent être créés pour permettre aux organisations de documenter leurs réalisations, d'en tirer des leçons et de rendre des comptes. Elle est conçue pour aider les utilisateurs à comprendre les résultats obtenus par une organisation tout en tenant compte du rôle essentiel des contributions des autres acteurs dans l'obtention du type d'améliorations durables et à grande échelle du bien-être humain et de l'état de l'environnement recherchées. Les innovations présentées dans *La cartographie des incidences* donnent les moyens de surmonter certains obstacles à l'apprentissage rencontrés par les évaluateurs et les partenaires pour le développement. Elles permettent d'attribuer les résultats en aval et de les mesurer en mettant plus spécifiquement l'accent sur la modification des comportements des principaux acteurs. La méthode est également prometteuse pour l'apprentissage trans-portefeuille, en ce sens qu'elle facilite la normalisation des indicateurs tout en préservant la richesse des particularités de chaque cas, combinant ainsi des approches quantitatives et qualitatives.

Pour citer un vieil adage de marcheur, rappelons que « la carte, ce n'est pas le terrain ». C'est très vrai. Il faut être à l'affût et guetter les reliefs et les variations du terrain. Mais sans carte, vous risquez de vous perdre. Non seulement vous ne saurez plus comment arriver à une incidence, mais vous serez même incapables de retrouver votre point de départ. La cartographie des incidences offre un guide essentiel pour quiconque veut tracer une carte, mais aussi pour ceux qui veulent apprendre et accroître l'efficacité. Elle montre en outre qu'il est aussi important et vital de demeurer attentif tout au long du périple que d'atteindre sa destination.

Michael Quinn Patton

17 septembre 2001

Michael Quinn Patton est un consultant indépendant spécialisé dans l'évaluation et le développement organisationnel. Il est l'auteur de cinq ouvrages sur l'évaluation de programme, dont une nouvelle édition de *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text* (1997). Les deux éditions précédentes de cet ouvrage ont été utilisées dans plus de 300 universités à travers le monde. Ses autres livres sont *Qualitative Evaluation*

and Research Methods (2002, troisième édition); *Creative Evaluation* (1987); *Practical Evaluation* (1982); et *Culture and Evaluation* (1985). M. Patton a été président de l'American Evaluation Association. Il est le seul à avoir reçu le prix Alva et Gunner Myrdal de l'Evaluation Research Society pour « son apport exceptionnel à l'utilisation et à la pratique de l'évaluation » et le prix Paul F. Lazarsfeld de l'American Evaluation Association pour son apport, tout au long de sa vie, à la théorie de l'évaluation. Son expérience universitaire est considérable. Il enseigne à l'Union Institute Graduate School qui se spécialise dans les programmes de doctorat individualisés, en externat, non traditionnels et interdisciplinaires. Il a en outre participé à la création de l'African Evaluation Association.

AVANT-PROPOS

Ces dernières années, le travail conceptuel et pratique effectué par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) avec des donateurs, des établissements de recherche du Sud, le personnel chargé des programmes et des spécialistes de l'évaluation a mis en lumière l'un des problèmes fondamentaux liés aux approches en vigueur pour rendre compte des impacts du développement. Par « impact », les organismes de développement entendent habituellement les modifications significatives et durables du niveau de bien-être d'un nombre important de bénéficiaires visés. C'est sur ces modifications que les bailleurs de fonds veulent qu'on leur rende des comptes. Cela pose cependant un problème; en effet, vu la complexité et la fluidité des processus de développement, des impacts de cette nature impliquent la participation de divers intervenants et, dans bien des cas, il s'agit d'une participation à long terme. Lorsqu'un changement à grande échelle — un impact — se produit, il est souvent le résultat de la convergence d'événements sur lesquels aucun organisme n'exerce de contrôle et dont il n'est pas possible de revendiquer seul la paternité.

Face à ce problème, les responsables de plusieurs programmes du CRDI et la Section de l'évaluation ont travaillé avec M. Barry Kibel, Ph.D., du Pacific Institute for Research and Evaluation, afin d'adapter sa méthode d'ingénierie des incidences au contexte de la recherche pour le développement. M. Kibel a élaboré cette méthode afin d'aider ses clients du secteur des services sociaux américains à satisfaire leurs besoins en matière de reddition de comptes tout en améliorant leur rendement. Bien que les personnes dont s'occupent les fournisseurs de services sociaux aux États-Unis ne soient pas confrontées aux mêmes contraintes et n'aient pas besoin des mêmes formes de soutien que les institutions de recherche appliquée étrangères, les problèmes conceptuels et pratiques liés à l'évaluation des résultats se sont avérés fort semblables. Parmi les principales adaptations apportées, on citera la modification de l'unité d'analyse de base pour passer des cas particuliers aux groupes, aux organisations, aux consortiums et aux réseaux. L'adaptation de la méthodologie a été considérablement facilitée par la collaboration avec la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (Sénégal) et l'essai effectué dans le cadre du projet Nagaland Empowerment of People Through Economic Development (Inde), avec la participation du Secrétariat du Réseau international de

forêts modèles (Canada). Il en est résulté une méthodologie, appelée « cartographie des incidences », qui analyse et évalue les contributions des projets, des programmes ou des organismes de développement aux incidences. Cette méthodologie est aussi bien applicable au stade de la conception qu'à l'évaluation à mi-mandat ou a posteriori.

Le présent manuel constitue une introduction à la théorie et aux concepts de la « cartographie des incidences », ainsi qu'un guide pour l'animation d'un atelier sur cette méthode. Bien que la cartographie des incidences puisse convenir dans des contextes divers, elle a surtout été mise à l'essai par des organismes et des programmes de recherche pour le développement qui œuvrent en Afrique, en Amérique latine et en Asie. Le manuel est conçu dans cet esprit et il se peut que la cartographie des incidences nécessite quelques adaptations avant de pouvoir être utilisée par des groupes extérieurs à notre communauté de chercheurs, d'organismes scientifiques, de fonctionnaires gouvernementaux, de décideurs et d'ONG (les collectivités, par exemple).

La cartographie des incidences a pris forme dans les organismes où le suivi et l'évaluation visent avant tout à faciliter l'apprentissage et le perfectionnement. L'approche d'un programme de la cartographie des incidences sera nécessairement influencée par le point de vue des responsables du programme sur le suivi et sur l'évaluation ainsi que par celui de son bailleur de fonds. La cartographie des incidences ne sera habilitante, participative et axée sur l'apprentissage que dans la mesure où le programme qui l'utilise l'est également. Elle tient compte du côté inquiétant que peuvent avoir la planification, le suivi et l'évaluation, et de l'anxiété qui peut y être associée, en particulier dans une relation bailleur de fonds-bénéficiaire. Elle propose une méthodologie de participation qui peut aider les responsables des programmes à élaborer un système capable de répondre à la fois aux besoins en matière de reddition de comptes et d'apprentissage.

Dans la section 1, nous présentons la théorie qui sous-tend la cartographie des incidences — son objet et son utilisation ainsi que ce qui la distingue des autres approches du suivi et de l'évaluation dans le domaine du développement, notamment les modèles logiques. Dans la section 2, nous présentons un aperçu de la méthode de l'atelier sur laquelle repose la cartographie des incidences — y compris les divers stades de l'atelier ainsi que le mode de sélection des participants et des animateurs. Dans les sections 3, 4 et 5, nous décrivons chacun des stades d'un atelier de

cartographie des incidences, nous proposons un processus que l'animateur peut suivre et nous fournissons des exemples de « produits » finis.

La cartographie des incidences est une méthodologie dynamique qui est actuellement mise à l'essai aux niveaux du projet, du programme et de l'organisation. Son développement conceptuel est le fruit d'une collaboration entre la Section de l'évaluation du CRDI, les initiatives de programme, les secrétariats et les organisations qui sont nos partenaires. Nous tenons tout particulièrement à remercier un certain nombre d'organismes qui ont joué un rôle déterminant dans les essais de notre méthode sur le terrain : les initiatives de programme d'utilisation durable de la biodiversité (Wardie Leppan, chef d'équipe) et les solutions de rechange pour la gestion des ressources naturelles (Simon Carter, chef d'équipe) du CRDI, Fadel Diamé et le personnel de la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest, K. K. Sema et l'équipe du projet Nagaland Empowerment of People Through Economic Development, Sonia Salas et le projet Condesan Arracacha, Jim Armstrong et The Governance Network, de même que Fred Johnson et le personnel du Secrétariat du Réseau international de forêts modèles. Pour leurs commentaires fort utiles sur le contenu et l'organisation de ce manuel, nous remercions Marie-Hélène Adrien, Charles Lusthaus, Fiona Mackenzie, Nancy MacPherson, Greg Mason, John Mayne, Alex Moiseev, Carroll Salomon et Ian Smillie. La cartographie des incidences demeure un travail en gestation et nous serions donc heureux de recevoir vos commentaires et vos suggestions pour continuer à l'améliorer. Vous pouvez nous joindre à l'adresse ci-dessous. Vos commentaires seront appréciés et viendront enrichir notre travail.

*Section de l'évaluation
Centre de recherches pour le développement international
B.P. 8500
Ottawa (Ontario) K1G 3H9 Canada*

Tél. : 1-613-236-6163 (poste 2350)
Télec. : 1-613-563-0815
Courriel : evaluation@idrc.ca

Pour de plus amples renseignements sur les travaux de la Section de l'évaluation en rapport avec la cartographie des incidences, veuillez consulter notre site Web, www.idrc.ca/evaluation.

**Sarah Earl
Fred Carden
Terry Smutylo**

Qu'est-ce que la cartographie des incidences ?

La cartographie des incidences est axée sur un type spécifique de résultats : les incidences en tant que modifications des comportements. **On entend par incidences les modifications du comportement, des relations, des activités ou des actes de personnes, de groupes et d'organisations avec lesquels les responsables d'un programme ont des contacts directs.** Il existe un lien logique entre ces incidences et les activités d'un programme, mais il n'y a pas nécessairement de lien de causalité entre les deux. On souhaite, par ces incidences, contribuer à certains aspects du bien-être des humains et du bon état de leur environnement en fournissant aux partenaires des techniques, des ressources et des outils nouveaux qui leur permettront de contribuer au processus de développement. **Les partenaires limitrophes sont les personnes, les groupes et les organisations en contact direct avec le programme et avec lesquels on peut s'attendre à ce que le programme exerce une influence.** La plupart des activités ont des incidences multiples parce qu'elles ont de multiples partenaires limitrophes. Lorsqu'un programme utilise la cartographie des incidences, on ne prétend pas qu'il a un impact; on s'intéresse plutôt aux incidences. Celles-ci augmentent la possibilité d'impacts sur le développement, mais il n'y a pas nécessairement de relation directe de cause à effet. En fin de compte, toutes les organisations travaillant dans le domaine du développement international tiennent à ce que leurs efforts contribuent aux impacts à long terme sur le développement. Il est cependant rare qu'un seul intervenant puisse parvenir à un tel résultat (en particulier s'il s'agit d'un organisme donateur externe). À cause de la complexité du processus de développement, il est extrêmement difficile d'évaluer l'impact (en particulier pour un organisme donateur externe qui aimerait que quelque chose lui soit attribué). Qui plus est, lorsqu'on concentre l'évaluation sur les impacts à long terme sur le développement, on n'obtient pas nécessairement le type d'information et de rétroaction dont les responsables ont besoin pour améliorer le rendement des programmes. C'est pour cela que la cartographie des incidences

met l'accent sur les incidences au lieu de l'impact, tout en reconnaissant que celui-ci constitue l'objectif ultime des programmes.

La cartographie des incidences part du principe que ce sont les partenaires limitrophes qui contrôlent le changement et que les programmes de développement, en tant qu'agents externes, ne font que faciliter le processus en donnant accès à des ressources, à des idées ou à des débouchés nouveaux pendant une certaine période. L'intérêt accordé au comportement des partenaires limitrophes ne signifie pas que les responsables du programme décident comment, quand et pourquoi ces partenaires changeront. En fait, par sa concentration sur les changements de comportement, la cartographie des incidences confirme ce que les praticiens du développement savent depuis longtemps : les programmes qui donnent les meilleurs résultats sont ceux pour lesquels on délègue le pouvoir et la responsabilité aux acteurs endogènes.

Le développement étant essentiellement une question de relations entre personnes et entre celles-ci et leur milieu, la cartographie des incidences concerne les personnes. L'originalité de cette méthodologie tient au fait qu'elle s'écarte de la méthode qui consiste à évaluer l'impact d'un programme sur le développement (défini comme les modifications d'un état — la pertinence des politiques, le soulagement de la pauvreté ou la réduction des conflits, par exemple) pour s'attacher à la modification des comportements, des relations, des actes ou des activités des personnes, groupes et organisations avec lesquels les responsables du programme de développement ont des contacts directs. Ce changement d'optique modifie sensiblement la manière dont on conçoit les buts du programme ainsi que la façon d'en évaluer le rendement et les résultats. La cartographie des incidences crée une vision de l'amélioration sur le plan humain, social et environnemental à laquelle on espère que le programme contribuera; ensuite, elle concentre le suivi et l'évaluation sur les facteurs et les acteurs de la sphère d'influence directe de ce programme. La contribution du programme au développement est planifiée et évaluée en fonction de son influence sur les partenaires avec lesquels on collabore pour réaliser des changements. Le développement est essentiellement réalisé par et pour les personnes. C'est là le concept central de cette méthodologie.

La cartographie des incidences ne sous-estime pas l'importance des changements d'état (une eau plus saine ou une économie plus forte) mais elle établit que chaque changement d'état s'accompagne de modifications

du comportement. Les responsables de nombreux programmes parviennent à mieux planifier et évaluer leurs contributions au développement en s'attachant au comportement. Cela est particulièrement vrai des programmes axés sur le renforcement des capacités. Ainsi, un programme peut avoir pour objectif de permettre aux collectivités d'avoir accès à une eau plus saine grâce à l'installation de filtres. La méthode traditionnelle d'évaluation des résultats de ce programme serait de compter le nombre de filtres installés et de mesurer le changement des niveaux de contaminants de l'eau avant et après leur installation. L'intérêt pour les changements de comportement part plutôt du principe que l'eau ne demeurera saine que si les gens parviennent à en maintenir la qualité à la longue. Donc, pour évaluer les incidences du programme, on vérifie non seulement si les responsables de l'approvisionnement des collectivités en eau saine ont les outils, les compétences et les connaissances appropriés pour surveiller les niveaux de contaminants, changer les filtres ou faire appel à des experts au besoin, mais aussi s'ils les utilisent. La cartographie des incidences offre donc aux responsables des programmes de développement une méthode de planification et d'évaluation des capacités que ces programmes aident à renforcer pour les personnes, les groupes et les organisations qui, en fin de compte, seront responsables de l'amélioration du bien-être de leur collectivité. La cartographie des incidences ne cherche pas à remplacer les formes plus traditionnelles d'évaluation axées sur les changements de la situation ou de l'état de bien-être. Elle offre plutôt des formes d'évaluation complémentaires en mettant l'accent sur les changements de comportement.

Les trois stades de la cartographie des incidences

La cartographie des incidences comporte trois stades. Le premier, la définition des intentions, aide les responsables à faire le consensus sur les changements que le programme contribuera à susciter au niveau macro et à planifier les stratégies qu'il utilisera. Il aide à répondre aux quatre questions suivantes : **pourquoi ?** (Quelle est la vision à laquelle le programme doit contribuer ?); **qui ?** (Qui sont les partenaires limitrophes du programme ?); **quoi ?** (Quels sont les changements recherchés ?); **comment ?** (Comment le programme contribuera-t-il au processus de changement ?). Le second stade, le suivi des incidences et des résultats, fournit un cadre pour assurer le suivi permanent des activités du

programme et des progrès des partenaires limitrophes vers la concrétisation des incidences. Ce stade repose essentiellement sur une auto-évaluation systématisée. Il fournit les outils suivants de collecte de données pour les éléments indiqués au stade de la définition des intentions : un « journal des incidences » (marqueurs de progrès); un « journal des stratégies » (grilles stratégiques); et un « journal des résultats » (pratiques organisationnelles). Le troisième stade, la planification de l'évaluation, aide le programme à déterminer les priorités et à élaborer un plan d'évaluation. La figure 1 (ci-dessous) illustre les trois stades de la cartographie des incidences.

Le processus d'indication des changements au niveau macro et de conception du cadre de suivi et du plan d'évaluation doit être participatif et, dans la mesure du possible, peut regrouper toute la gamme des intervenants, y compris les partenaires limitrophes. La cartographie des

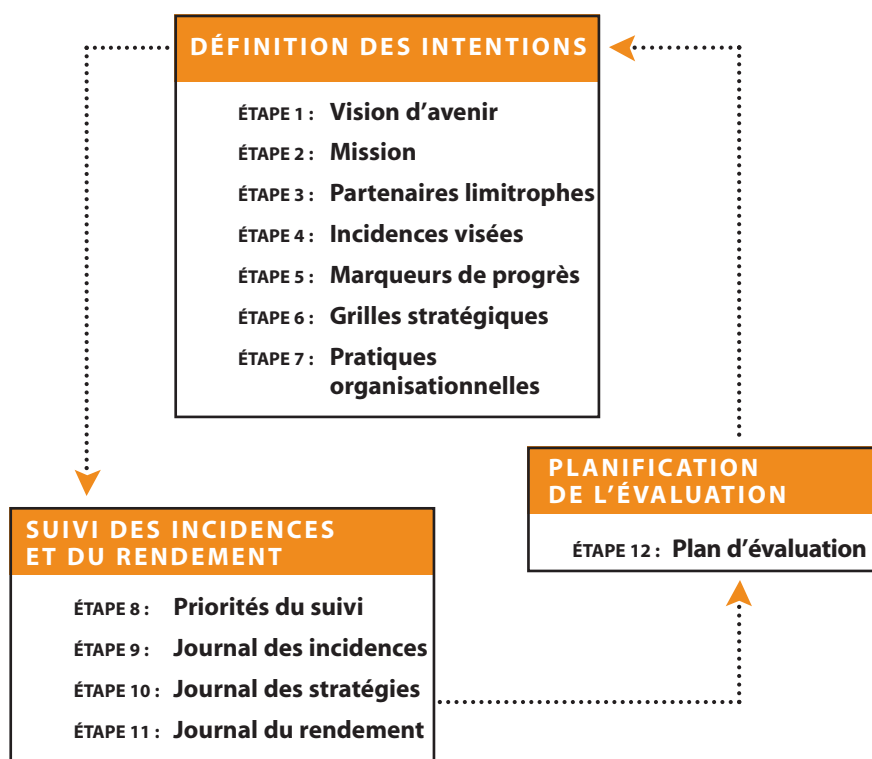


Figure 1. Les trois stades de la cartographie des incidences

incidences est fondée sur les principes de la participation et associe délibérément ceux qui mettent en œuvre le programme à la conception et à la collecte des données, de manière à encourager l'appropriation et l'utilisation des constatations. Elle a pour objet de favoriser la prise de conscience, de promouvoir la concertation et de donner des moyens à ceux qui participent directement au programme de développement.

La cartographie des incidences fait intervenir le suivi et l'évaluation dès le stade de la planification d'un programme. En outre, elle conjugue le processus et l'évaluation des incidences en rassemblant des données sur la réussite du programme quant à l'application de ses stratégies et sur les résultats obtenus par ses partenaires limitrophes. Séparer le processus et l'évaluation des incidences peut induire en erreur, car cela implique que les incidences obtenues par une organisation sont le résultat direct de la mise en œuvre d'un programme. L'obtention de résultats dans le domaine du développement international est loin d'être aussi simple. Si on concentre le suivi et l'évaluation sur les partenaires limitrophes du programme, on peut obtenir une rétroinformation utile sur le rendement et les résultats du programme dans sa sphère d'influence. La logique de cette approche : les ressources pour le suivi et l'évaluation étant limitées, il est plus utile de les consacrer à des études qui permettront de mieux comprendre les influences d'un programme pour qu'on puisse en améliorer le rendement. Par ailleurs, un système qui recueille régulièrement des données crédibles sur les résultats externes et sur le rendement interne peut aider un programme à répondre aux exigences pour ce qui est des comptes à rendre à son bailleur de fonds ou à la direction.

Au lieu de tenter d'assembler de l'information relative à l'évaluation à partir d'un certain nombre d'activités disparates, la cartographie des incidences permet d'établir les intentions et les stratégies d'ensemble du programme, de faire un suivi sur sa contribution aux incidences et de cibler les domaines prioritaires pour des études d'évaluation détaillées. Globalement, la cartographie des incidences fournit à un programme un système continu pour la réflexion holistique et stratégique sur la manière dont on compte obtenir des résultats. Elle fournit également les outils nécessaires pour la présentation de ces résultats. Pour cela, elle prévoit un suivi dans trois principaux domaines : les modifications du comportement des partenaires, les stratégies du programme et la manière dont il fonctionne en tant qu'unité organisationnelle. En amenant l'équipe à

participer activement au processus de suivi et d'évaluation, la cartographie des incidences lui fournit les moyens nécessaires pour expliquer, à l'aide de données exactes et fiables, ce qu'elle fait pour favoriser les incidences et l'étendue des changements chez ses partenaires. En un mot, elle essaie d'intégrer au processus d'évaluation la passion et l'enthousiasme de la programmation. La cartographie des incidences se démarque de la notion selon laquelle le suivi et l'évaluation sont intégrés à un programme; au lieu de s'en tenir à cette notion, elle amène l'équipe à concevoir un cadre de suivi et un plan d'évaluation et elle encourage l'auto-évaluation.

Pourquoi ne pas parler d'impact ?

Pris dans leur acception courante, les concepts d'« attribution » et d'« impact » peuvent limiter les possibilités de tirer des leçons utiles de l'évaluation des efforts de développement. Compte tenu de la diminution des sommes consacrées au développement international et de la nécessité de tirer le meilleur parti possible de ce qui reste, les bailleurs de fonds basent de plus en plus leurs décisions sur les capacités de leurs bénéficiaires à prouver « l'impact » de leurs interventions. En termes de développement, cela signifie habituellement qu'il faut prouver qu'un programme particulier a amené une amélioration durable de l'environnement ou du bien-être d'un nombre élevé de bénéficiaires. Sur le plan méthodologique, cela demande qu'on cerne les principaux facteurs qui ont amené les résultats souhaités et qu'on les attribue à un organisme ou à une série d'activités.

Pour les organismes de développement, cela veut dire qu'il faut déterminer et mesurer les effets positifs nets directs des activités qu'ils soutiennent. Les publications spécialisées en donnent quelques exemples. Le CRDI fait face depuis longtemps à cette difficulté en rapport avec la recherche pour le développement — la tâche n'étant en rien facilitée par la manière dont le CRDI exécute ses programmes. Les résultats de la recherche contribuent à améliorer la vie des gens au moyen de processus longs, laborieux et sans continuité. Trouver les charnières est au mieux une opération peu fiable et au pire impossible. Cette rupture entre les contributions importantes en amont et les objectifs en aval est reconnue

depuis longtemps dans les milieux de l'évaluation. Dans son ouvrage publié en 1967, *Evaluative Research*, Edward A. Suchman écrivait :

[Traduction]

Il est difficile de dire dans quelle mesure on peut distinguer les buts à court et à moyen termes des buts ultimes et en démontrer la validité. Certes, un volume considérable d'activités, peut-être même la part la plus importante de tout le travail de la fonction publique, est consacré à l'atteinte des objectifs à court et à moyen termes qui paraissent n'avoir qu'un effet très indirect sur les objectifs ultimes. (Suchman, 1967, p. 55)

S'il est manifeste que les bailleurs de fonds tiennent à ce que l'impact sur le développement soit mesuré et prouvé et insistent sur la reddition de comptes, on a observé la même attitude chez les organismes et les collectivités bénéficiaires qui exigent le recours à la « méthode du cadre logique » ou à la « gestion axée sur les résultats » pour planifier les activités et rendre des comptes aux bailleurs de fonds. En conséquence, la recherche de l'impact est devenue un élément reconnu et dominant des discours sur le développement. Néanmoins, lorsque les bailleurs de fonds et les bénéficiaires essaient d'assumer la responsabilité de l'impact, ils limitent beaucoup leur capacité de comprendre comment et pourquoi cet impact se produit. Le désir de se voir attribuer le mérite nuit à la création du savoir. Comme l'a fait remarquer l'un de nos collègues, l'obsession des résultats aboutit à une « rétroinformation vide ».

À bien des points de vue, les pratiques des organismes donateurs en ce qui concerne l'impact vont à l'encontre de la compréhension du développement durable sur le plan social et environnemental, le fruit de 30 années d'expérience, de recherches et d'évaluation.

Une réflexion linéaire « sur les causes et les effets » est contraire à la conception du développement en tant que processus complexe qui se manifeste dans les systèmes ouverts. Les pressions pour que l'impact soit mesuré et prouvé et l'insistance sur la reddition de comptes ont amené les bailleurs de fonds à concevoir, à mettre en œuvre et à évaluer des programmes en utilisant des outils et des méthodes qui tentent d'établir une relation linéaire de cause à effet entre un problème et la « solution » trouvée à ce problème. Cependant, l'expérience nous a appris que le développement est un processus complexe qui se déroule dans un contexte où un programme ne peut pas être dissocié des divers acteurs avec qui il interagit (par exemple, les autres bailleurs de fonds, les organismes partenaires, les ministères, les

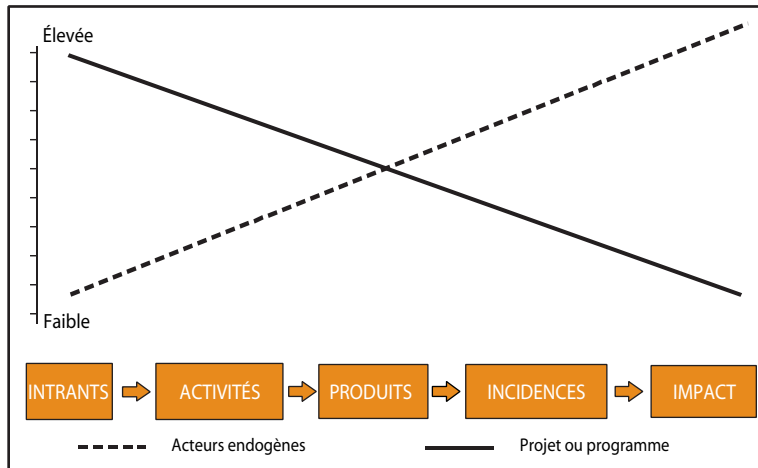
collectivités, les organisations et les groupes de la collectivité). Il n'est pas non plus possible de l'isoler des facteurs qui influenceront sur le programme (notamment les facteurs politiques, culturels, économiques, historiques et environnementaux). Si un certain effort de simplification est nécessaire pour pouvoir planifier et mettre en œuvre les programmes, sur le plan méthodologique il faut aussi reconnaître le contexte dans lequel s'inscrivent ces programmes.

Une programmation bureaucratisée est contraire aux relations, à la vision et aux valeurs du développement durable sur le plan social. Les efforts des organismes donateurs pour mesurer et prouver l'impact, et assumer la responsabilité du développement, ont engendré une dépendance à l'égard des approches axées sur la logique — la nécessité de préparer un « cadre logique » ou une « chaîne des résultats » au cours de la planification, de la gestion et de l'évaluation de chaque programme, à tel point que l'élaboration des programmes s'est bureaucratisée. Dans son ouvrage, *Impact Assessment for Development Agencies*, Chris Roche note une tendance qui se dessine dans la façon dont nous conceptualisons et planifions le développement. Selon cette tendance : « les ententes et les partenariats fondés sur des valeurs communes ont été remplacés par une confiance bureaucratique fondée sur des plans, des budgets et des comptes » (Roche, 1999). L'accent mis sur ces trois éléments influe sur la manière dont sont choisis les partenaires, les façons dont évoluent les relations avec ces derniers, le genre de programmes créés, les façons dont ces programmes sont conçus et mis en œuvre et le type de gestion et de reddition de comptes attendu des partenaires du programme. Dans l'ensemble, ce changement d'approche conduit à des structures qui incitent les gestionnaires à croire que si les documents de planification et les rapports sont bien établis et mis à jour, cela augmente de beaucoup la qualité du développement ainsi que l'influence des gestionnaires sur l'atteinte des résultats. C'est peut-être vrai dans un contexte très limité, mais l'expérience montre que cette approche réduit les possibilités de création de partenariats solides et de participation des intervenants. Une vision et des valeurs partagées, l'engagement, la prise de risques, l'innovation et la recherche de nouveaux partenaires sont incompatibles avec la prééminence des instruments bureaucratiques. Il est facile de perdre son enthousiasme et de dévier de ses objectifs et, du même coup, de laisser passer les occasions d'apporter des bienfaits durables.

L'attribution de l'impact aux organismes donateurs va à l'encontre des multiples contributions et conditions endogènes nécessaires au développement durable. Même si on sait que le développement durable sur le plan social se produit lorsque la convergence d'acteurs et de facteurs permet à des organisations locales d'assumer la responsabilité de la planification et de la mise en œuvre de la programmation, les organismes donateurs estiment qu'il faut attribuer la responsabilité de l'impact. Ils se sentent poussés à attribuer à leurs interventions les changements qui se sont produits. Lorsqu'on essaie de montrer comment les programmes ont eu un impact sur le développement, on n'examine pas la façon dont les contributions ou la participation des autres (y compris les organismes donateurs, les bénéficiaires, les autres organisations et les participants), ainsi que l'environnement, ont donné des résultats sur le plan du développement et on n'en tire pas de leçons.

Les efforts pour rendre compte des contributions des organismes donateurs à l'impact sur le développement ne tiennent pas compte de l'un des facteurs clés du développement durable sur le plan social : la nécessité pour les organisations et les collectivités endogènes de s'approprier les composantes du programme. Pour que cela soit possible, il faut que la planification, la prise de décisions et les autres éléments soient transférés des acteurs externes aux acteurs internes. Pourtant, si on essaie de démontrer que sa propre contribution a eu un impact sur le développement, on place intentionnellement cette contribution au-dessus de celle des autres acteurs et facteurs qui ont joué un rôle dans le changement développemental. À la figure 2, nous utilisons le modèle simplifié de la « chaîne des résultats » pour montrer l'évolution des facteurs d'influence au fur et à mesure que les événements se succèdent le long de la « chaîne des résultats » qui aboutit à l'impact.

Habituellement, au niveau des « intrants » du processus, le programme bénéficiant d'un appui externe régit dans une grande mesure les décisions et les événements (par exemple, le budget et la conception, le choix des partenaires, le lieu et le calendrier). C'est à ce stade que les partenaires locaux et les bénéficiaires ont le moins d'influence. Cependant, lorsque les fonds nécessaires ont été obtenus, les activités se mettent en branle, les participants locaux y prennent une part de plus en plus active, et l'équilibre des facteurs d'influence devrait alors commencer à changer. Si le programme se déroule comme prévu, l'engagement des acteurs locaux augmente et ceux-ci jouent un rôle plus important. Pour que les



**Figure 2 . Influence relative le long de la chaîne des résultats
(Source : Smutylo, 2001)**

incidences du programme soient pertinentes et apportent de grands avantages durables à long terme (autrement dit, pour qu'il y ait un impact), il faut que l'appropriation locale devienne plus efficace et dominante. Ce modèle montre que plus le programme a de succès, au fur et à mesure qu'on approche du stade de l'impact, plus son influence exogène est supplantée par les activités et les institutions endogènes. Il y a donc là un paradoxe pour les organismes externes pressés de s'attribuer le mérite des résultats au stade de « l'impact ». En effet, c'est à ce stade que leur influence, s'ils ont réussi, est faible et en diminution par rapport à celle des autres acteurs.

La notion d'impact de programme va à l'encontre de la confluence continue des initiatives et des conditions qui influent sur le bien-être social et la salubrité de l'environnement. La quête de l'impact amène les organismes donateurs à rechercher et à attendre des résultats à la fin de chaque programme. Souvent, l'intention est de modifier les plans relatifs à un financement ou à la mise en œuvre en fonction des résultats obtenus à certains points du cycle de financement. Certes, il convient de rechercher les résultats du développement mais, dans bien des cas, ces résultats ne se produisent qu'après la fin du programme. Le désir de présenter des résultats mesurables, ou qui apportent quelque chose, a parfois pour effet de

réduire la vision d'une initiative pour lui substituer la poursuite de buts à très faible risque qui peuvent être atteints à court terme.

Même dans les cas où il est réaliste de rechercher l'impact sur le développement à la fin d'un projet particulier, tout n'est pas fini lorsque cet « impact » se produit. L'expérience a appris au CRDI que le changement se poursuit, peu importe si les résultats souhaités sont atteints. Les conditions subissent continuellement l'influence de combinaisons d'événements sociaux et naturels. Le développement ne se décompose pas en périodes d'un, trois ou cinq ans comportant un début, un milieu et une fin bien délimités. Il est donc raisonnable de s'attendre à ce que chaque programme amène des changements progressifs et cumulatifs plutôt que des changements singuliers et spectaculaires. Il est tout aussi raisonnable de s'attendre, même une fois que l'incidence souhaitée a été obtenue, à ce qu'elle s'affaiblisse sous l'effet d'influences ultérieures internes du programme ou entièrement indépendantes du programme. Conscients de ce fait, de nombreux organismes de développement s'efforcent de créer une capacité endogène afin de pouvoir continuer à s'adapter au fur et à mesure des changements.

La cartographie des incidences tente de résoudre la question de savoir comment attribuer l'impact en augmentant la valeur et l'attention accordées aux résultats obtenus en « amont ». À cette fin, les responsables s'intéressent aux changements qui s'inscrivent nettement dans la sphère d'influence d'un programme. Bien qu'à première vue cela donne l'impression qu'il faudrait concentrer les efforts sur des résultats à court terme, plus faciles à obtenir et moins importants, c'est en fait l'opposé qui se produit. La cartographie des incidences met l'accent sur les changements progressifs, souvent subtils, sans lesquels il n'est pas possible d'obtenir et de maintenir des résultats à grande échelle plus significatifs en rapport avec le bien-être humain.

La cartographie des incidences insiste sur la planification, le suivi et l'évaluation pour les comportements, les actes et les relations dans la sphère d'influence d'un programme ainsi que sur l'apprentissage pour ce qui est des moyens d'accroître l'efficacité d'un programme au regard de ses buts ultimes. Une modification analogue des exigences de reddition de comptes serait une mesure selon laquelle les bailleurs de fonds obligeraient leurs bénéficiaires à prouver qu'ils progressent dans le sens de l'impact souhaité et qu'ils deviennent plus efficaces, au lieu de les tenir

responsables de l'impact comme tel. Du fait de cette nouvelle importance accordée à l'obligation d'apprendre, le lien entre les résultats des activités d'un programme et l'impact souhaité devient rationnel et non empirique. L'« impact » souhaité du programme est le fil directeur, ce qui atteste sa pertinence — et non le critère en fonction duquel on mesure les résultats. La crainte de ne pas parvenir à découvrir l'« attribution cachée » est donc éliminée lorsque la rétroinformation sur le rendement préconise l'amélioration plutôt que la nécessité de prouver, la compréhension à la place de la reddition de comptes et la création du savoir au lieu du désir de se voir attribuer le mérite du succès.

Comment peut-on utiliser la cartographie des incidences ?

La cartographie des incidences est présentée ici comme une approche intégrée de planification, de suivi et d'évaluation qu'il est recommandé d'utiliser au début d'un programme, une fois que son objectif principal a été établi. La cartographie des incidences est particulièrement efficace lorsqu'on l'emploie dès le stade de la planification, car elle aide le programme à mettre l'accent sur les changements spécifiques souhaités chez ses partenaires. Avec quelques aménagements, il est possible d'utiliser ces divers éléments et outils séparément ou avec d'autres processus (par exemple, analyse FFPM, analyse de situation ou méthode du cadre logique). Le lecteur ne trouvera pas dans le présent manuel des instructions sur la manière d'adapter la cartographie des incidences, car on suppose que celle-ci est utilisée dans sa totalité. La cartographie des incidences aide les responsables du programme à préciser ce qu'ils veulent accomplir, avec qui et comment. Elle propose ensuite une méthode de suivi des changements chez les partenaires limitrophes ainsi qu'au sein du programme lui-même en tant qu'organisation et encourage les responsables à se demander régulièrement comment ils pourraient améliorer le rendement du programme. La cartographie des incidences peut également être utilisée comme instrument d'évaluation en fin de programme, lorsque le but de l'évaluation est l'étude de l'ensemble du programme.

Dans la cartographie des incidences, la planification, le suivi et l'évaluation ne sont pas des éléments distincts, car ils sont conçus pour être cycliques et pour s'enchaîner. Comme il est impossible de prévoir toutes

les éventualités, pour qu'un programme soit fructueux les responsables doivent pouvoir évaluer l'évolution de la situation et s'y adapter de manière intelligente, après mûre réflexion. La planification doit être fondée sur les meilleurs éléments d'information dont on dispose, et les responsables utilisent le suivi et l'évaluation comme des outils de réflexion pour évaluer le changement et choisir les mesures appropriées.

La cartographie des incidences peut aider les responsables à indiquer le rendement du programme en leur fournissant un cadre pour concevoir et expliquer sa logique, enregistrer les données de suivi internes et externes, indiquer les cas où le programme a eu du succès ainsi que les domaines où des améliorations s'imposent, évaluer les résultats escomptés et les résultats inattendus, assembler des données sur la contribution du programme aux changements chez ses partenaires et établir des priorités ainsi qu'un plan d'évaluation. En outre, ce cadre aide à poser la série de questions suivantes :

Concevoir et expliquer la logique du programme :

- Quels sont nos buts en matière de développement ?
- Comment notre programme peut-il contribuer à l'atteinte de ces buts ?
- Qui sont nos partenaires limitrophes ?
- Quels changements sont indispensables pour que nous puissions influencer sur la contribution de nos partenaires limitrophes aux objectifs généraux en matière de développement ?

Consigner les données de suivi internes et externes :

- Dans quelle mesure nos partenaires limitrophes ont-ils progressé dans le sens des incidences ?
- Que faisons-nous pour faciliter la concrétisation des incidences ?
- Dans quelle mesure avons-nous été performants ?

Indiquer les cas où le programme a donné de bons résultats et les domaines où des améliorations s'imposent :

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Pourquoi ? Toutes les stratégies nécessaires sont-elles incluses ?
- Nous éparpillons-nous trop en essayant d'utiliser trop de stratégies ?
- Comment pouvons-nous optimiser nos contributions ?

Évaluer les résultats escomptés et les résultats inattendus :

- Qui a changé ?
- En quoi les résultats escomptés ont-ils changé ?
- S'ils n'ont pas changé comme prévu, devons-nous y prendre différemment ou réorienter nos attentes ?

Assembler des données sur la contribution d'un programme aux changements chez ses partenaires :

- Quelles activités/stratégies ont-elles été utilisées ?
- Comment ces activités ont-elles incité les personnes, les groupes ou les institutions à changer ?

Établir les priorités et le plan d'évaluation :

- Quelles stratégies, relations ou questions devons-nous étudier de manière plus approfondie ?
- Comment, et où, pouvons-nous recueillir des données pertinentes ?

La cartographie des incidences peut aider à rendre un programme plus stratégique pour ce qui est des acteurs visés, des changements attendus et des moyens utilisés. Elle vise à accroître l'efficacité du programme quant aux résultats auxquels il contribue.

En quoi la cartographie des incidences diffère-t-elle des autres modèles logiques ?

La cartographie des incidences permet d'établir un modèle des objectifs d'un programme, mais elle diffère de la plupart des modèles logiques traditionnels à de nombreux égards. La différence la plus importante est que la cartographie des incidences tient compte du fait que ses divers partenaires limitrophes agissent selon des systèmes logiques et des systèmes de responsabilité différents. Elle n'est pas fondée sur un système de relations de cause à effet, mais elle reconnaît que des événements multiples, non linéaires, mènent au changement. Au lieu d'essayer d'attribuer les incidences à une intervention particulière ou à une série d'interventions, on examine les liens logiques entre les interventions et les changements de comportement. Ainsi, on suppose seulement qu'une contribution a été faite et on n'essaie jamais de l'attribuer à qui que ce soit.

Sur le plan opérationnel, cela signifie qu'au lieu d'essayer de suivre et d'évaluer tous les éléments avec un seul jeu d'outils, on utilise la cartographie des incidences pour définir trois séries d'activités et de changements distincts mais interreliés. La cartographie fournit les instruments nécessaires pour suivre chaque activité et chaque changement. Ainsi, en plus de suivre ces changements chez les partenaires limitrophes, on peut surveiller les stratégies et les pratiques organisationnelles du programme pour mieux comprendre comment celui-ci a contribué au changement. Voir la figure 3 ci-dessous. Comme nous l'avons déjà indiqué, pour que la contribution d'un programme soit significative, il faut que le programme se développe de manière à pouvoir constamment améliorer la capacité de collaboration avec les partenaires.

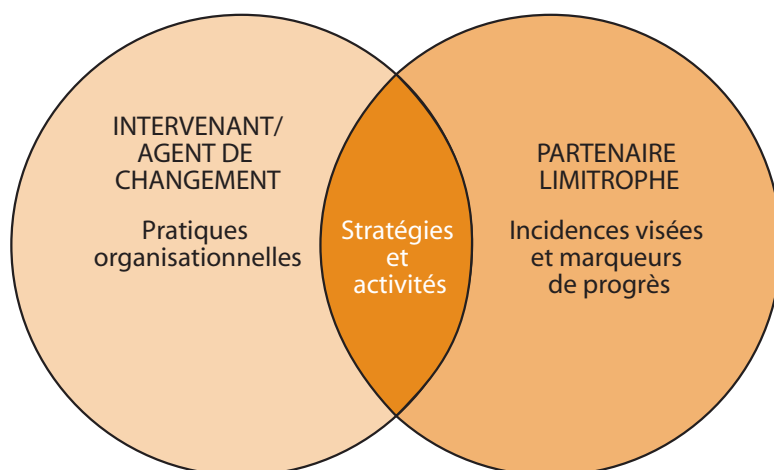


Figure 3. Domaines de suivi

La cartographie des incidences a étendu la notion de « portée » pour en faire un élément du rendement. En effet, on passe d'une compréhension abstraite des répercussions intermédiaires à une étude attentive du processus de changement chez les partenaires limitrophes (en utilisant des énoncés des incidences visées et des marqueurs de progrès)¹. D'autres modèles logiques peuvent tenir compte des changements de comportement, mais la cartographie des incidences s'attache aux changements de

¹ Le concept de « rayonnement » a été présenté pour la première fois au CRDI par Steve Montague au début des années 1990 comme mesure des produits de la portée d'un projet ou d'un programme. Ce concept a évolué et est maintenant considéré comme un des éléments de l'impact, parce qu'il porte sur l'application ou l'adoption des résultats de la recherche. Pour de plus amples renseignements, voir Sander, 1998.

comportement des personnes, des groupes et des organisations avec lesquels les responsables du programme ont des contacts directs. Cela ne veut pas dire que l'on devrait s'abstenir de mesurer d'autres changements sociaux, environnementaux, économiques ou politiques, mais que là n'est pas l'objectif premier de la cartographie des incidences. Celle-ci permet d'assurer le suivi d'un programme et de déterminer dans quelle mesure il a contribué aux changements de comportement d'une manière qui, sur le plan logique, favoriserait des changements ultérieurs dans le domaine du développement. En mettant l'accent sur ce niveau de changement, la cartographie des incidences permet d'évaluer le travail accompli dans le programme à l'étude et n'est pas limitée au contexte propre aux partenaires limitrophes. Ainsi, un programme est jugé valable pour avoir été appliqué lorsqu'un changement important s'est produit dans le domaine du développement, mais aussi pour son apport continue à cet égard.

La cartographie des incidences reconnaît l'existence d'obstacles au-delà de la portée du programme, mais elle limite l'évaluation du rendement à la sphère d'influence directe du programme. Ainsi, elle incite les responsables à prendre plus de risques, en supposant que la prise de risques est nécessaire pour encourager le développement. La plupart des cadres logiques ont tendance à limiter la vision et la portée en liant expressément les modestes activités d'un programme à l'impact sur le développement. Cela réduit considérablement les possibilités de contribution importante au développement, puisque le programme est contraint d'établir un lien causal entre chacune de ses activités et un résultat mesurable.

En rattachant l'évaluation organisationnelle au suivi des changements chez les partenaires limitrophes, la cartographie des incidences reconnaît que le programme devra évoluer en cours de route. Si les responsables ne veulent pas ou ne peuvent pas reconnaître les rôles des partenaires limitrophes et s'y adapter, ils finiront par nier la raison d'être du programme. La cartographie des incidences encourage les responsables à considérer un programme comme une organisation dynamique dont les buts, les méthodes et les relations avec les partenaires doivent être régulièrement réexaminés et adaptés.

Quand la cartographie des incidences est-elle la plus utile ?

Une fois qu'on a défini les orientations stratégiques d'un programme ou ses principaux domaines d'intervention, la cartographie des incidences aide à déterminer qui sera touché, comment et par quelles activités du programme. Cette approche permet ensuite de concevoir un système de suivi et d'évaluation pour faciliter la gestion des incidences.

Une fois que les domaines d'intervention ont été choisis, on peut utiliser la cartographie des incidences à deux niveaux. Au niveau du projet, elle est particulièrement efficace pour la planification, le suivi et l'évaluation des grands projets. Il est rare que les petits projets nécessitent le niveau de détails fourni par la cartographie des incidences. Il est préférable d'utiliser la cartographie dès le début d'un projet, mais elle peut également servir d'outil d'évaluation (pour une auto-évaluation ou une évaluation externe) durant la réalisation ou à la fin du projet. Lorsqu'elle est utilisée en cours de projet, il faut en général repenser la vision, la mission, le choix des partenaires et les énoncés des incidences visées, car peu de projets peuvent être directement transformés en modalités de comportement sans que les principaux participants aient été consultés.

On peut également utiliser la cartographie des incidences au niveau du programme, mais pour cela il faut en général répartir les activités du programme en sous-domaines. Ainsi un programme consacré à l'agriculture urbaine pourrait être divisé en deux parties : la réutilisation des eaux usées et l'exploitation agricole d'espaces restreints. Lorsqu'on se place sur un plan trop général, il est difficile de déterminer qui va changer et de quelle manière ce changement va se produire, ce qui réduit les chances de réussite. Un programme doit donc être suffisamment spécifique pour que le groupe puisse identifier les principaux groupes qui seront influencés. Aux deux niveaux, la cartographie des incidences exige que les groupes soient capables de désigner des partenaires identifiables dont les comportements devraient être influencés par les activités du projet ou du programme.

La cartographie des incidences est-elle la méthode qui vous convient ?

La cartographie des incidences ne conviendra pas nécessairement à tous les programmes, car elle exige parfois un changement de perspective et d'approche qui est tout simplement impossible. Il est indispensable que le programme puisse mettre l'accent sur les incidences — définies en tant que modifications des comportements, des relations, des activités ou des actes des personnes, des groupes et des organisations avec lesquels les responsables du programme collaborent directement. La cartographie des incidences exige aussi un désir de changement. Enfin, l'auto-évaluation doit être un élément intégral de la méthodologie. Pour pouvoir décider si la cartographie des incidences convient à un programme, le groupe doit se pencher sur les points suivants.

Les orientations stratégiques définies

Idéalement, on a recours à la cartographie des incidences lorsque les orientations stratégiques ou les grands domaines d'un programme ont été définis. La cartographie des incidences ne fournit pas de moyens d'établir les priorités ou de choisir des créneaux de programmation. Elle aide à déterminer, en termes opérationnels, ce que signifie le plan stratégique : qui sera touché, comment et par quelles activités du programme. Elle permet ensuite de concevoir un système de suivi et d'évaluation pour repérer les incidences souhaitées.

Le type d'information recherchée sur le suivi et l'évaluation

La cartographie des incidences peut fournir des renseignements pour un type particulier d'études d'évaluation — celles qui s'intéressent au rendement du programme ou aux incidences concrétisées par ses partenaires. Elle ne convient pas à une évaluation technique pour juger de la pertinence du domaine de programmation ou à une évaluation de la rentabilité d'une approche par rapport à une autre.

Les exigences de reddition de comptes

La cartographie des incidences dépend, dans une large mesure, des données d'auto-évaluation systématiquement produites par l'équipe du programme et par les partenaires limitrophes. Elle exige l'adhésion à des approches de suivi et d'évaluation fondées sur la participation et sur

l'apprentissage. Bien qu'il soit possible de modifier l'approche afin d'inclure une évaluation externe, les responsables du programme doivent veiller à ce que toutes les données recueillies soient conformes à ses exigences formelles de reddition de comptes et à ce que ses gestionnaires ou bailleurs de fonds la jugent suffisamment crédible. C'est là une étape préalable indispensable si l'on veut que le processus soit utile.

Le consensus au sein de l'équipe

Idéalement, les membres de l'équipe ont la même conception des objectifs, travaillent dans un esprit de collaboration et apprécient les opinions de l'un et de l'autre. Si ce n'est pas le cas et s'il y a désaccord entre les membres de l'équipe, la planification des incidences n'est pas une panacée qui permettra de résoudre tous les problèmes. Elle peut cependant offrir l'occasion au groupe de discuter et de négocier systématiquement les points de vue de ses membres et de s'approcher d'un consensus.

Les engagements en matière de ressources

Il faut que les responsables du programme soient disposés à engager les ressources nécessaires, en termes de temps, d'argent et de personnel, pour concevoir et mettre en œuvre un système de suivi et d'évaluation. Un atelier de conception dure environ trois jours. Le système de suivi demandera qu'un membre du personnel y consacre à peu près une journée par séance. Les autres membres devront y consacrer quelques heures chacun pour fournir des données.

This page intentionally left blank

2

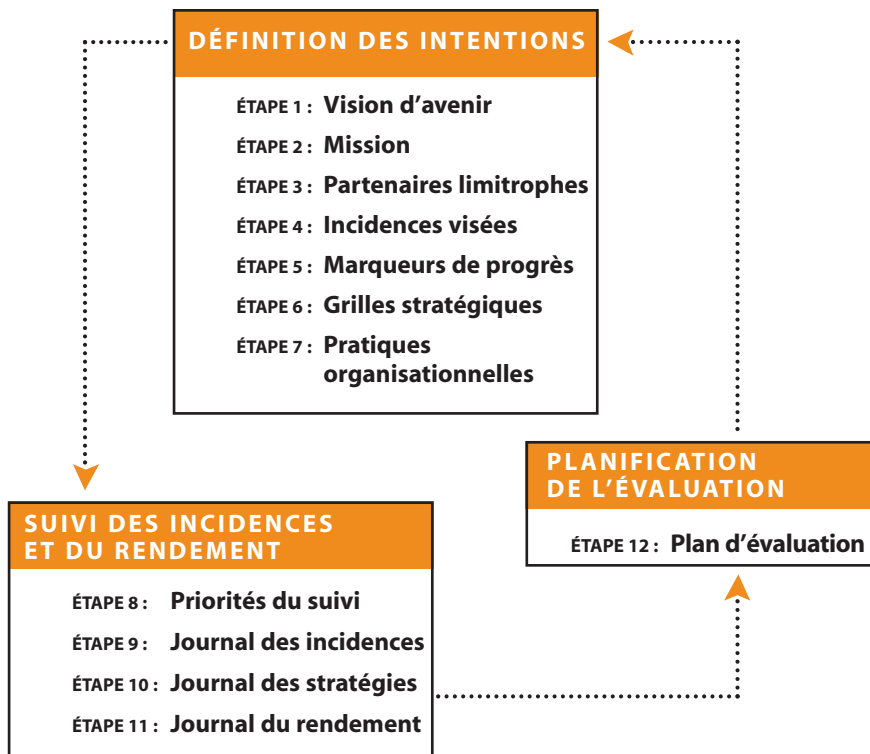
LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES : LA MÉTHODE DE L'ATELIER

Les outils et les méthodes de la cartographie des incidences présentés ici sont conçus pour un atelier de trois jours. On trouvera dans le présent chapitre une description des stades de base et des produits de l'atelier, des suggestions quant au choix des participants et des conseils pour l'animation de l'atelier et l'utilisation des outils fournis dans le manuel.

Aperçu des divers stades

La cartographie des incidences comprend trois stades et douze étapes allant de l'établissement d'un consensus sur les changements au niveau macro qu'on voudrait que le programme facilite, à l'élaboration d'un cadre de suivi et d'un plan d'évaluation. Ces douze étapes sont indiquées à la page suivante. Le processus est participatif; donc lorsque les membres de l'équipe du programme ont précisé leurs intentions, décidé des stratégies, élaboré un système de suivi et déterminé les priorités de l'évaluation et les besoins en collecte de données, ils ont un engagement commun envers l'ensemble du processus et ils peuvent l'intégrer à leurs activités de programmation quotidiennes ainsi qu'à leur travail de gestion.

Les douze étapes constituent les éléments d'un atelier sur la cartographie des incidences. Le premier stade, la **définition des intentions**, aide à établir le consensus sur les changements au niveau macro qu'on voudrait que le programme facilite. La définition des intentions se fait seulement lorsqu'on a choisi les orientations stratégiques du programme et qu'on veut déterminer ses objectifs, ses partenaires, ses activités et les mesures à prendre pour obtenir les résultats attendus. Après avoir précisé les changements souhaités, on choisit les activités qui optimisent les chances de réussite. Le stade de la définition des intentions aide à répondre aux quatre questions suivantes : **pourquoi ?** (énoncé de vision); **qui ?** (partenaires limitrophes); **quoi ?** (incidences visées et marqueurs de progrès); **comment ?** (mission, grilles stratégiques, pratiques organisationnelles).



Le deuxième stade, le **suivi des incidences et du rendement**, aide à préciser les priorités d'un programme en matière de suivi et d'évaluation. Il constitue le cadre nécessaire pour la surveillance continue des activités du programme qui visent à aider les partenaires limitrophes à concrétiser les incidences, les stratégies utilisées pour promouvoir ces changements ainsi que les pratiques organisationnelles. Le programme utilise des marqueurs de progrès — série d'indicateurs gradués du changement de comportement indiqué au stade de la définition des intentions — pour préciser les orientations en accord avec les partenaires limitrophes et pour suivre les incidences. Il utilise des grilles stratégiques et des pratiques organisationnelles pour créer un cadre de suivi du rendement. Lorsqu'il est régulièrement tenu à jour, ce cadre donne la possibilité et les moyens d'évaluer le rendement et de l'améliorer; il permet également de recueillir des données sur les résultats du travail effectué avec les partenaires limitrophes.

Si au deuxième stade on assemble des informations générales au moyen du cadre de suivi, les évaluations prévues au troisième stade permettent de faire un examen plus approfondi d'une question ou d'une relation. Ce stade, la **planification de l'évaluation**, aide à fixer les priorités de l'évaluation pour que le programme puisse cibler les ressources et les activités d'évaluation de manière à ce qu'elles soient le plus utiles. Un plan d'évaluation décrit les principaux éléments des évaluations à effectuer, puis une méthode de conception de l'évaluation est présentée. À noter que la cartographie des incidences permet de structurer, d'organiser et d'assembler des données, mais pas d'analyser l'information. Il faudra encore interpréter des données à des fins d'apprentissage et d'amélioration ou pour que d'autres intéressés profitent des expériences ou des résultats. Bien que tous les éléments de la cartographie des incidences (notamment les marqueurs de progrès et les grilles stratégiques) puissent être utilisés séparément, le présent manuel est structuré comme si le programme utilisait l'approche globale depuis le début, selon le système établi à un atelier.

Produits de l'atelier

Les produits d'un atelier sur la cartographie des incidences sont les suivants :

- Une brève justification de la logique des changements au niveau macro auxquels on voudrait que le programme contribue (vision, mission, partenaires limitrophes et incidences visées).
- Une série de grilles stratégiques présentant les grandes lignes des activités du programme pour chaque incidence (grilles stratégiques).
- Un échelonnement des changements pour chaque partenaire limitrophe afin de lui permettre de suivre les progrès réalisés dans le sens de la concrétisation des incidences (marqueurs de progrès, journal des incidences).
- Une feuille d'auto-évaluation pour la surveillance des activités internes du programme dans le but de gérer le travail et de contribuer au changement chez ses partenaires limitrophes (pratiques organisationnelles, journal du rendement).

- Une feuille de collecte des données sur les stratégies du programme pour encourager le changement chez le partenaire limitrophe (journal de stratégie).
- Un plan d'évaluation comportant les détails suivants : les sujets d'évaluation, les problèmes et questions prioritaires, une stratégie d'utilisation des constatations de l'évaluation, la personne chargée de faire l'évaluation, la date et le coût (plan d'évaluation).

Qui devrait participer ?

La méthode de l'atelier présentée ici est idéale pour un groupe de 18 à 25 participants. Si ceux-ci sont plus nombreux, l'animateur devra adapter le processus et prévoir un plus grand nombre d'activités de petits groupes et de séances plénières. Jusqu'à présent, on a fait l'essai de la cartographie des incidences avec des personnes instruites qui se sentent à l'aise lorsqu'elles doivent prendre la parole devant un groupe. Il y a eu relativement peu de conflits au sein des groupes, car pour faire l'essai on a utilisé des personnes ayant un objectif commun (par exemple, des gens qui travaillent au sein d'une organisation ou dans le cadre d'un programme). Dans les autres cas, l'animateur devra vraisemblablement adapter le processus en fonction de la culture, des compétences et de la dynamique du groupe.

La cartographie des incidences est un processus participatif et, idéalement, elle peut comprendre toute la gamme des intervenants, y compris le personnel du programme, les partenaires limitrophes, les bailleurs de fonds et les bénéficiaires. La méthode repose cependant sur le principe que la responsabilité de la planification, du suivi et de l'évaluation devrait surtout incomber au personnel du programme. En effet, au bout du compte, ce sont les employés qui sont responsables du programme; ils doivent donc apprendre à mieux servir les partenaires limitrophes et respecter les exigences de reddition de comptes. Cela ne signifie pas que les partenaires limitrophes ne peuvent pas, ou ne devraient pas, être inclus dans le processus. Cependant, il n'existe pas de règles concrètes pour choisir les participants à chacun des stades et la question devra être étudiée régulièrement.

La participation des partenaires limitrophes est utile pour la planification, le suivi et l'évaluation d'un programme. Leur participation à l'atelier sur la cartographie des incidences peut être l'occasion d'entamer un

dialogue franc et ouvert ou des négociations sur l'objet et la pertinence du programme. Elle peut aussi favoriser les décisions concertées sur la façon d'appliquer et d'évaluer le programme. Néanmoins, la véritable participation n'est pas simple lorsqu'on applique un programme de développement financé de l'extérieur. Les organismes donateurs qui désirent utiliser des approches participatives doivent être conscients du déséquilibre inévitable des pouvoirs entre l'organisme qui gère le programme et les bénéficiaires ou groupes de partenaires dont on attend la participation. Cette participation doit être demandée dans un esprit de collaboration équitable et, dans chaque cas, il faudra tenir compte de la complexité des relations existantes. Peu importe si le partenaire limitrophe reçoit une aide financière, les responsables du programme doivent se demander ce que ce partenaire retirera de sa participation. Dans quelle mesure celle-ci lui est-elle utile ? On peut se poser la question suivante à divers stades du processus : « Comment notre programme peut-il être ouvert, fondé sur la consultation et transparent pour nos partenaires limitrophes, tout en donnant une idée réaliste de leur désir et de leur capacité de participer pleinement ? »

La participation des partenaires limitrophes à un atelier sur la cartographie des incidences n'est pas toujours nécessaire ou utile. Elle doit faire l'objet d'un examen cas par cas. Lorsqu'on choisit les participants à l'atelier, il faut tenir compte des éléments suivants :

- Qu'est-ce qu'ils peuvent apporter à la discussion ? (Quel est leur point de vue sur le programme ? En quoi sont-ils concernés ? Tous les points de vue et compétences nécessaires pour prendre des décisions éclairées sont-ils représentés ?)
- Peuvent-ils participer efficacement à la discussion ? (Y a-t-il des obstacles en ce qui a trait à la langue, à la connaissance approfondie du domaine, à la hiérarchie ou à la politique ?)
- Quel avantage retireront-ils de leur participation à l'atelier ?
- Serait-il préférable qu'on obtienne des renseignements de ces partenaires avant l'atelier et qu'on les utilise durant le débat ? (Leur participation compromettra-t-elle l'ouverture et la franchise du débat ?)
- Dispose-t-on du temps nécessaire ainsi que des ressources humaines et financières nécessaires ?
- La date et le lieu choisis pour la (les) réunion(s) leur conviennent-ils ?

Qui devrait jouer le rôle d'animateur ?

L'atelier devrait être dirigé par un animateur qui connaît bien la méthodologie de la cartographie des incidences et les concepts d'évaluation pour l'apprentissage, la recherche participative et le changement organisationnel. On peut choisir un animateur interne ou de l'extérieur. Son rôle est le suivant : mobiliser les participants, s'assurer que toutes les opinions sont exprimées et prises en considération, noter les sujets de consensus et de désaccord et faire avancer le débat de manière à ce que le groupe puisse terminer sa tâche dans les délais impartis. Il doit donc être doué en recherche de consensus et être capable de déterminer le rapport de forces dans un groupe et de s'assurer que les diverses opinions du groupe sont saisies.

Que l'on fasse appel à un animateur interne ou de l'extérieur, il y a toujours des avantages et des inconvénients. Une personne de l'extérieur peut poser les questions fondamentales qui obligeront le groupe à réfléchir à l'objectif du programme et à s'en faire une idée très claire. Le recours à une personne de l'extérieur permet à tout le groupe de se concentrer sur les questions de fond, à la réunion. Néanmoins, un animateur de l'extérieur peut coûter cher et, à moins qu'il n'ait une compréhension approfondie du domaine, le groupe sera peut-être obligé de lui fournir les renseignements de base et les explications dont il aura besoin pour bien remplir son rôle. En revanche, le recours à un animateur interne signifie qu'un membre du groupe ne pourra pas contribuer pleinement aux discussions de fond. Une bonne solution consiste à demander à un membre du groupe de faire équipe avec un animateur de l'extérieur. Cette formule peut être particulièrement satisfaisante si on compte organiser des séances de cartographie des incidences à une date ultérieure.

Matériel didactique pour l'atelier

Le lecteur trouvera dans ce manuel une présentation des différents éléments de la méthodologie de la cartographie des incidences, depuis la conception jusqu'à l'évaluation, en passant par le suivi. Dans les sections 3, 4 et 5, nous examinons chaque stade, nous décrivons le processus de travail collectif et nous donnons un exemple de « produits » finis.

Le manuel donne des suggestions et conseils pour le déroulement de l'atelier, mais il n'est pas nécessaire de les suivre à la lettre, ni de suivre un programme rigide d'activités. On peut animer un atelier de bien des manières et les méthodes exposées dans le manuel sont celles qui, d'après l'expérience du CRDI, ont donné de bons résultats dans les organismes de recherche pour le développement. L'animateur doit pouvoir faire preuve de souplesse et employer les méthodes les plus efficaces, selon le contexte.

Méthodes de présentation

Si on a un projecteur ACL, on peut l'utiliser pour les douze étapes de la cartographie des incidences. Cet appareil permet de projeter sur écran les idées exprimées par le groupe pendant que l'animateur entre l'information dans l'ordinateur. Cette rétroinformation immédiate aide à faire en sorte que tous les participants parlent le même langage et leur permet de réexaminer leur vision, leur mission, leur liste de partenaires limitrophes, les énoncés des incidences visées, les marqueurs de progrès, les grilles stratégiques, les pratiques organisationnelles, les journaux de suivi et le plan d'évaluation. De plus, les participants ont immédiatement accès à la documentation de l'atelier. Il est utile d'imprimer et de distribuer l'information aux participants à chaque stade, de manière qu'ils puissent la consulter tout au long du processus. Un autre avantage de cette méthode : elle permet de ralentir légèrement le rythme de la discussion, ce qui donne aux participants la possibilité de réfléchir pendant que l'animateur saisit les données. Elle a cependant un inconvénient : si les membres du groupe ne sont pas habitués à cette technologie, elle peut les déconcentrer. Dans ce cas, il vaut mieux utiliser des tableaux-papier — l'animateur s'assurera alors que l'information inscrite à chaque stade est affichée dans la salle pour pouvoir être consultée à tout moment.

Faire à la fois le travail d'animateur et de copiste sur un ordinateur portable est difficile lorsqu'on travaille avec un grand groupe. Si l'animateur ne peut pas voir tous les membres du groupe lorsqu'il est assis devant son ordinateur, il lui sera difficile de surveiller les participants et de leur répondre. Il faut donc qu'il ait l'habitude d'utiliser un ordinateur portable et un projecteur ACL et qu'il se sente à l'aise, sans quoi la séance risque d'être interrompue par des problèmes techniques, ce qui est très énervant.

La façon de disposer les personnes et les choses dans la salle dépend de la forme de la pièce et du nombre de participants. Il est néanmoins indispensable qu'ils puissent se voir les uns les autres et se parler facilement. Il devrait y avoir un grand mur sur lequel l'information pourra être présentée. En général, la disposition en U est utile. L'animateur devra avoir préparé la salle avant l'arrivée du groupe.

Les articles nécessaires pour un atelier sur la cartographie des incidences, lorsqu'on utilise le processus proposé dans ce manuel, sont les suivants :

- papier, crayons et stylos;
- cartes de 8½ x 5 pouces;
- marqueurs;
- ruban-cache;
- tableaux-papier.

Préparer un atelier sur la cartographie des incidences

La cartographie des incidences demande que l'on revoie toutes ses idées sur ce qui constitue un résultat. Il est donc recommandé de faire d'abord un exposé préliminaire sur les aspects théoriques de la méthodologie. Pour certains programmes, il faudra fournir plus d'explications sur la méthodologie. Il est donc utile de donner les explications au début, car cela facilite le déroulement de l'atelier. Quand il planifiera l'emploi du temps à l'atelier, l'animateur assemblera et adaptera le matériel qui lui paraît le plus approprié aux besoins du groupe.

On peut utiliser les deux moyens suivants avant l'atelier ou au début, en fonction des besoins des participants et du stade d'avancement de leur programme :

- la présentation d'une rétrospective du programme, des événements et des problèmes;
- un exercice pour aider les participants à se mettre d'accord sur l'évaluation.

Faire une rétrospective du programme

Objet : Au début de la planification d'un programme, il est parfois utile que le groupe **passse en revue l'histoire du programme, ses réalisations ainsi que les événements et les problèmes**. Si le programme est en cours et qu'on entreprend une nouvelle étape, cet exercice de « conditionnement » peut aider à replacer les événements et les facteurs d'influence dans leur contexte, pour les nouveaux employés et les employés chevronnés. Cela peut aussi permettre au groupe de parvenir à une compréhension commune des faits passés et d'utiliser un langage commun pour parler de l'avenir.

Processus

Durée approximative	3 heures
----------------------------	-----------------

ICA Canada (Canadian Institute of Cultural Affairs) a élaboré une approche participative pour permettre à un groupe d'effectuer une brève rétrospective du programme. Le plus grand nombre possible de membres de l'équipe du programme devraient prendre part à la séance de remue-ménings décrite ci-dessous.

1. L'animateur demande à chaque membre du groupe de rédiger une réponse à la question suivante : « Quels sont les événements clés (points de repère positifs ou négatifs) des X dernières années qui ont été importants pour vous sur le plan professionnel, organisationnel, national, mondial/international, personnel ? » La période X varie, mais elle peut être déterminée d'après la durée du programme. Par exemple, un programme dont on planifie le deuxième cycle quinquennal peut couvrir les cinq ou six années antérieures.
2. Sur le mur, l'animateur trace un schéma chronologique qu'il divise verticalement en fonction du temps et horizontalement en fonction du type d'événement (événements liés à l'organisation, événements nationaux, événements internationaux). Selon le temps alloué, la période peut être divisée en mois, trimestres, semestres, années, segments de deux ans, etc.
3. Au fur et à mesure que les participants mentionnent les événements, l'animateur les inscrit sur le schéma. La discussion sur le moment où les événements se sont produits et leur importance est un élément essentiel de cet exercice. Il faut donc laisser faire le groupe.

4. Une fois tous les événements inscrits, l'animateur demande au groupe d'en faire une analyse en posant des questions qui incitent les participants à examiner les données sous des angles différents. L'animateur inscrira les commentaires des participants sur un tableau-papier, mais le consensus et les leçons devraient provenir surtout de ces discussions et non pas des notes qu'il aura prises. Il pose les questions suivantes pour lancer le débat :
- Quels sont les hauts et les bas ou les réussites/difficultés ?
 - Quels sont les changements d'orientation ou les tournants décisifs ? Quels types ? Pourquoi ?
 - Quel nom donneriez-vous aux différentes périodes (début, milieu, fin) (chronologiquement/verticalement) ?
 - Quels sont les problèmes/tendances que vous prévoyez pour la période ? Verticalement ? Horizontalement ?

CONSEIL À L'ANIMATEUR

Au début de chaque activité, l'animateur commence par décrire à quoi elle sert, la manière dont elle se déroulera, le produit que l'on obtiendra et le temps que cela prendra. Selon la nature du groupe, il est possible que les participants suggèrent d'autres façons d'organiser l'activité. Il se peut, par exemple, que le groupe veuille inscrire les réalisations importantes sur le schéma chronologique. L'animateur n'aura qu'à ajouter une ligne horizontale au schéma historique. Il doit faire preuve de souplesse et inclure les suggestions du groupe lorsqu'elles sont pertinentes, mais si le processus planifié lui semble le meilleur, il ne doit pas hésiter à le dire. À la fin de l'activité, on passe rapidement en revue les résultats obtenus, on réitère les raisons d'être de cette activité et on la resitue dans le contexte d'ensemble de l'atelier.

Parvenir à une conception commune de l'évaluation

Objet : Avant de passer à la cartographie des incidences, le fait d'engager le groupe dans un bref débat sur l'évaluation peut encourager les membres à utiliser un langage commun pour toute la durée de l'atelier. Cela permet aussi de s'assurer que tout le monde comprend l'approche proposée pour l'évaluation.

Processus

Durée approximative 30 minutes

Tout le monde a des idées préconçues sur l'évaluation — positives et négatives. Même si certains participants estiment l'évaluation utile, il y a probablement beaucoup plus de participants qui ont des réserves à ce sujet, soit qu'ils craignent le processus ou qu'ils considèrent que l'évaluation n'a qu'une utilité limitée. Il importe que l'animateur connaisse leur opinion et en tienne compte tout au long de l'atelier. Comme la cartographie des incidences intègre les questions de suivi et d'évaluation dès le stade de la planification, les membres du personnel n'absorberont pas passivement l'information qu'on leur fournira. Bien au contraire, dès le départ, ils contribueront activement au processus. Il faut donc que l'animateur crée un climat propice à la participation, où tous se sentent à l'aise et puissent et veuillent intervenir. C'est par ses actes plutôt que par ses paroles qu'il y parviendra. Autrement dit, l'animateur montrera par son comportement qu'il sait écouter attentivement mais qu'il demeure neutre. Cependant, il peut être utile d'amorcer un bref débat sur le sujet avant de s'attaquer à la cartographie des incidences. C'est là un moyen de s'assurer que tout le monde utilisera le même langage à l'atelier. Michael Quinn Patton suggère la technique suivante pour ce type de discussion (Patton, 1997) :

1. L'animateur demande à chaque membre du groupe d'écrire les trois premiers mots qu'il associe au terme « évaluation » ou de faire un dessin. Les participants n'ont que quelques minutes pour le faire; ainsi leurs émotions paraîtront dans leurs réponses.
2. Les participants lisent à haute voix les mots qu'ils ont écrits et l'animateur les inscrit sur un tableau-papier. Certains de ces mots peuvent avoir une connotation positive (comme « intéressant »

ou « plaisir »); d'autres, une connotation neutre (par exemple, « recherche » ou « test ») et d'autres une connotation négative (« douleur », « crainte », « manipulation », « jugement », etc.).

3. L'animateur demande aux membres du groupe quel effet les mots ont sur eux : trouvent-ils certains de ces mots surprenants ? Si oui, les participants peuvent expliquer pourquoi ils sont surpris de voir certains mots ou types de mots associés à l'idée d'évaluation. Pensent-ils que d'autres membres du groupe ont les mêmes impressions qu'eux au sujet de l'évaluation ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?
4. L'animateur demande aux membres du groupe comment ils voudraient que le processus d'évaluation du programme se déroule. Compte tenu des discussions qu'ils viennent d'avoir, quelles caractéristiques veulent-ils inclure ? Que veulent-ils éviter ? Leurs réponses doivent être notées sur un tableau-papier et pourront par la suite servir de liste de contrôle pour l'évaluation des produits de l'atelier.
5. Lorsque les participants ont exprimé leurs opinions, l'animateur leur répond en leur parlant de son rôle et en leur proposant une méthode de déroulement de l'atelier. Il faut que cette conversation se poursuive jusqu'à ce que l'animateur et les membres du groupe se mettent d'accord sur la manière de procéder. La liste des principes directeurs de l'évaluation au CRDI (à la page suivante) peut donner à l'animateur quelques idées sur les questions à souligner dans cet exercice; elle peut également être distribuée aux participants.

CONSEIL À L'ANIMATEUR

L'attitude de l'animateur donnera le ton à l'atelier; il faut donc qu'il essaie de créer un climat de confiance et de respect mutuel en expliquant aux participants qu'il n'y a pas de réponses correctes ou incorrectes et que tout le monde a des renseignements et des opinions qui contribueront à améliorer le processus et le produit (le tout étant supérieur à la somme de ses parties).

Principes directeurs de l'évaluation

Au CRDI, l'évaluation est considérée comme une partie intégrante de la bonne gestion de projets et de programmes. Au niveau de l'organisation et des programmes, l'apprentissage et l'amélioration inspirent les activités d'évaluation, et la participation collégiale des intervenants en est un élément clé. Le CRDI a décidé de donner priorité à l'évaluation comme outil d'apprentissage général, car il estime que c'est la meilleure façon de renforcer sa fonction de reddition de comptes. Les principes directeurs de l'évaluation au CRDI font partie intégrante du processus de la cartographie des incidences et justifient le rôle de l'évaluation comme élément essentiel du système d'apprentissage d'un programme :

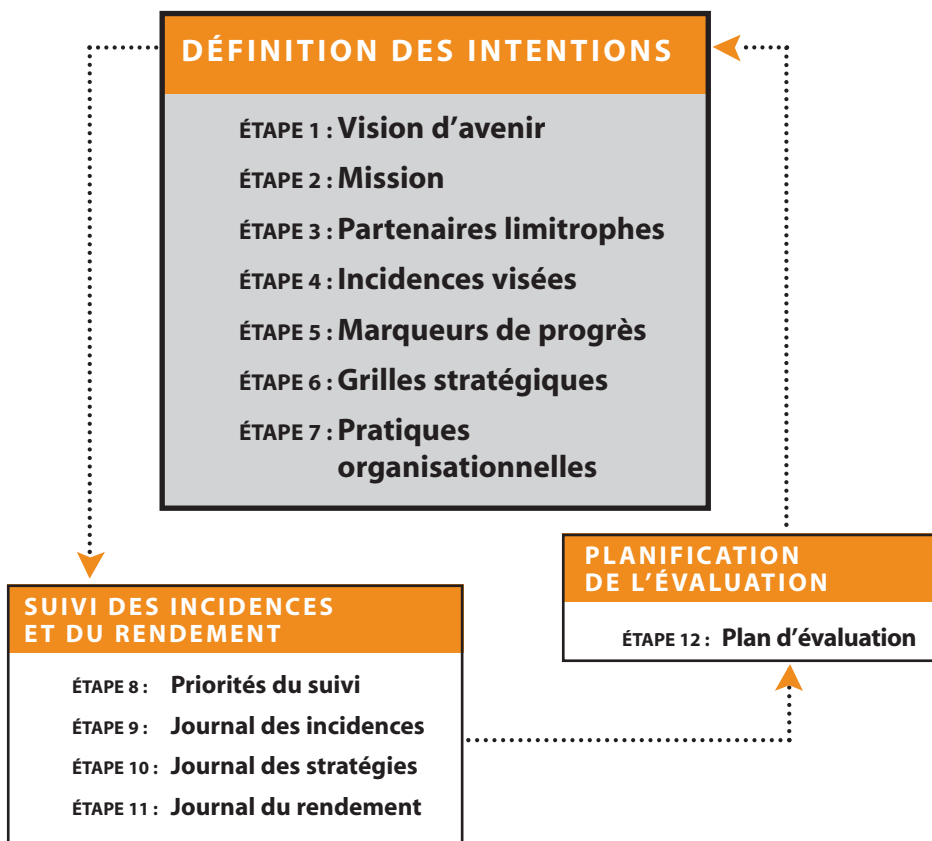
- **L'évaluation vise à améliorer la planification et l'exécution du programme** — Elle contribue à la prise des décisions et à la formulation des stratégies à tous les niveaux. Pour accroître les chances d'obtenir des résultats utiles, on évalue les programmes dans une perspective stratégique, en fonction de l'objectif et des besoins du client en matière d'information.
- **Les évaluations sont conçues pour inciter à l'action** — Pour être utiles, les évaluations doivent donner des résultats pertinents, c'est-à-dire mener à des conclusions pragmatiques. Leur efficacité est accrue par l'engagement et l'appropriation soutenus du client et des intervenants pendant tout le processus.
- **Il n'existe pas de méthode d'évaluation générique supérieure à toutes les autres** — Chaque cas exige des outils et des méthodes adaptés aux données à recueillir et à analyser ainsi qu'aux besoins du client. Pour être valables, les évaluations doivent combiner des données quantitatives et qualitatives provenant de diverses sources.
- **Les évaluations doivent mobiliser les intervenants concernés** — Ceux qui sont concernés par le résultat d'une évaluation ont le droit de jouer un rôle dans le processus. Leur participation les aidera à mieux comprendre l'objet et le fonctionnement de l'évaluation et favorisera leur contribution aux résultats ainsi que leur acceptation de ces résultats. Les constatations de l'évaluation auront ainsi plus de chances d'être utilisées.
- **Les processus d'évaluation doivent satisfaire aux normes déontologiques pour la recherche** — Il faut que les participants au processus puissent agir et partager l'information sans restriction et

sans crainte que l'information qu'ils fournissent ne soit utilisée contre eux.

- **Le suivi et la planification de l'évaluation sont des éléments à valeur ajoutée pour le stade de conception d'un programme** — Ils peuvent accroître l'efficacité et l'efficacé des programmes en aidant à préciser les résultats à obtenir. Par ailleurs, le fait de savoir quelle information sera utilisée permet de recueillir les renseignements au fur et à mesure qu'ils deviennent disponibles. On pourra réduire ainsi la quantité de ressources financières et humaines nécessaires et accroître la capacité de l'équipe à faire connaître ses expériences et à en tirer des leçons.
- **L'évaluation doit être un atout pour les personnes évaluées** — Les évaluations peuvent constituer un fardeau considérable pour les institutions bénéficiaires, en termes de temps et de ressources nécessaires. Elles doivent donc apporter des renseignements utiles à l'institution bénéficiaire.
- **L'évaluation est à la fois une science et un art** — L'art de cerner les questions critiques à évaluer, de les organiser selon un concept et d'obtenir la participation de certaines personnes à la collecte, à l'interprétation et à l'utilisation de l'information fournie par l'évaluation est aussi important que la collecte et l'analyse systématiques de données fiables.
- **Les évaluations sont un moyen de négocier des réalités différentes** — Elles offrent l'occasion aux intervenants du programme de concilier leurs différences de points de vue ou d'interprétation de la réalité.
- **Les organisations qui ont été évaluées devraient avoir une plus grande capacité d'utiliser les constatations de l'évaluation** — elles doivent avoir une certaine capacité d'évaluation interne pour concevoir des évaluations, y participer ou les utiliser efficacement. L'organisation qui se fie exclusivement aux compétences des évaluateurs externes risque d'affaiblir sa capacité d'établir des buts précis, de tirer des leçons de son expérience et de les mettre en pratique. Il est possible d'intégrer dans les évaluations des stratégies spécifiquement destinées à promouvoir ces caractéristiques organisationnelles.

3

STADE 1 : LA DÉFINITION DES INTENTIONS



Introduction

La définition des intentions implique que les activités d'un programme doivent être déterminées en fonction des changements souhaités et que ses activités sont expressément choisies pour optimiser l'efficacité de ses contributions au développement. Au stade de la définition des intentions, les participants fixent les objectifs du programme en matière de développement. Le déroulement logique du programme passe par sept étapes successives pour décrire la vision, la mission, les partenaires limitrophes, les incidences visées, les marqueurs de progrès gradués, les grilles stratégiques et les pratiques organisationnelles.

L'énoncé de vision décrit les raisons pour lesquelles le programme doit jouer un rôle dans le domaine du développement et constitue une source d'inspiration. À la première étape, les participants sont encouragés à donner libre cours à leur imagination. C'est là un moyen de motiver le personnel et de souligner l'objectif ultime du travail quotidien de chacun. On identifie les partenaires limitrophes (avec lesquels les responsables du programme collaboreront directement) de manière à ce qu'ils puissent contribuer à la vision. Les énoncés des incidences visées et les marqueurs de progrès précisent les résultats attendus des partenaires limitrophes du programme. La mission, les grilles stratégiques et les pratiques organisationnelles décrivent comment les contributions du programme à la vision seront structurées, en mettant l'accent sur ses activités. Au cours des sept étapes successives du processus, on explique comment le programme contribuera au changement dans son système de fonctionnement complexe.

La définition des éléments du stade de définition des intentions est plus facile lorsque les membres de l'équipe du programme sont d'accord sur l'objectif ultime de leur travail. Ce consensus peut résulter d'un processus formel ou de discussions informelles. Quoi qu'il en soit, il facilite considérablement la formulation d'une vision et d'une mission. Si, en l'absence de consensus, le groupe utilise la cartographie des incidences pour négocier des perspectives, des options et des scénarios divers, le stade de la définition des intentions peut prendre plus de temps. Il est néanmoins important de ne pas bâcler ce stade de « visualisation » car, s'ils sont bien définis au départ, les éléments de la vision demeureront valables pendant toute la durée du programme (trois à cinq ans).

EXEMPLE D'ÉNONCÉ DE VISION

Dans les grandes et moyennes villes d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Amérique latine, l'importance de l'agriculture urbaine (AU) en tant que partie intégrante de la gestion et du développement urbain efficace est reconnue par les autorités locales, les collectivités et les organismes internationaux. Les autorités municipales, régionales et nationales appuient vivement les activités de l'AU en formulant des politiques dans ce domaine et en les appliquant. Ces autorités se sont appuyées sur les conclusions des recherches pour élaborer une stratégie globale sur l'approvisionnement et la sécurité alimentaires dans les villes qui permet à celles-ci d'utiliser pleinement leurs forces locales et de créer des mécanismes efficaces de collaboration avec les secteurs ruraux et régionaux de production agricole. On crée davantage d'espaces verts dans les villes, y compris des zones réservées à la plantation d'arbres fruitiers qui donnent de l'ombre et aident à purifier l'air. Pour faire un usage plus judicieux des ressources, les villes traitent les eaux usées et les réutilisent pour irriguer les cultures et abreuver le bétail. Les fermes et les ménages fabriquent du compost avec la matière organique et recyclent les déchets, ce qui améliore l'hygiène urbaine. Les citoyens jouissent d'une plus grande sécurité alimentaire et le nombre des circuits d'approvisionnement alimentaire locaux autonomes a augmenté. Les hommes et les femmes qui veulent se lancer dans l'AU ont accès à des terrains et à de l'information technique, de sorte qu'ils peuvent réduire leur insécurité sur le plan alimentaire et s'assurer un revenu. Les producteurs, tant ruraux qu'urbains, ont facilement accès aux marchés des villes, car ils peuvent compter sur une infrastructure fiable et sont bien organisés. Ils peuvent tirer un profit équitable de la vente de leurs produits. Les producteurs autrefois marginalisés sont aujourd'hui organisés en groupes de défense capables de faire valoir leurs besoins auprès des décideurs. Tous les groupes ont accès à des informations techniques fiables et pertinentes sur l'AU. En gros, dans toutes ces villes, devenues plus propres, les gens sont maintenant mieux nourris, plus en santé et plus riches et jouissent d'une situation plus équitable.

La vision reflète les changements à grande échelle liés au développement que les responsables du programme souhaitent. Elle décrit les changements économiques, politiques, sociaux ou environnementaux souhaités ainsi que les grands changements de comportement chez les principaux partenaires limitrophes. La vision est liée aux objectifs du programme, mais elle va plus loin; elle est plus généralisée et porte sur une plus longue

période. La concrétisation de la vision va au-delà de la capacité du programme; cependant, les activités du programme devraient contribuer à l'atteinte de cet objectif. C'est la contribution du programme à la vision (par l'entremise de ses partenaires limitrophes) qui doit être mesurée dans une évaluation — on ne cherche pas à savoir si la vision s'est concrétisée. La vision représente l'idéal auquel aspirent les responsables du programme; elle doit être suffisamment générale et stimulante pour demeurer pertinente à la longue, en dépit de l'évolution des circonstances. L'animateur doit se référer à l'énoncé de vision au cours de l'exercice de planification afin de s'assurer que les activités du programme correspondent bien aux intentions.

Selon le degré de complexité de la programmation, un programme peut utiliser la cartographie des incidences à des niveaux différents. Ainsi, les responsables d'une organisation ou d'un grand programme pourraient vouloir définir une vision et une mission valables pour l'ensemble du travail et aussi pour chaque domaine de programmation. D'un autre côté, il suffirait probablement d'élaborer un seul énoncé de vision et de mission dans le cas d'un programme relativement restreint.

L'énoncé de vision peut être reporté sur la feuille de définition des intentions n° 1, page 56.

Processus

Durée approximative 2 heures

1. Pour amorcer le débat, l'animateur pose la question suivante à un membre du groupe : « Expliquez-moi en quelques phrases ce que ce programme doit accomplir ». L'animateur invite ensuite tout le groupe à participer au débat en demandant : « Est-ce ainsi que tout le monde voit le programme ? Cela concorde-t-il avec les objectifs et le mandat de votre organisme ? ».
2. L'animateur demande ensuite à chaque participant d'inscrire les deux ou trois caractéristiques qui décriraient le mieux le proche avenir (les trois à cinq prochaines années) si le programme avait énormément de succès et pose les questions suivantes : « De quelles réussites rêvez-vous ? À quels changements voulez-vous essayer de contribuer ? Imaginez le contexte dans trois à cinq ans, lorsque le programme aura eu beaucoup de succès : Qu'est-ce qui serait différent ? » L'animateur affiche les réponses sur le mur et le groupe les examine et en discute.

3. Pendant que le groupe fait une pause, l'animateur (seul ou avec l'aide de participants volontaires) rédige un énoncé de vision dans lequel il utilise les idées des participants et reprend les termes qu'ils ont employés; il élimine les redites et souligne les différences.
4. Après la pause, le groupe révise l'énoncé de vision. Il élimine les déclarations fortement politisées, celles qui sont culturellement inconvenantes ou incorrectes et on remplace le jargon ou les termes prêtant à confusion en procédant comme suit :
 - a. L'animateur lit lentement l'énoncé de vision provisoire, puis il demande aux membres de l'équipe de noter les mots ou les expressions mal adaptés à la réalité culturelle ou dont le contenu politique risque de poser problème, le jargon ou les termes pouvant prêter à confusion, les longueurs et les fautes de grammaire. Il est préférable que l'animateur demande aux participants de ne pas interrompre la première lecture, de manière à pouvoir présenter l'ensemble d'un seul trait, aussi bien oralement que visuellement sur le projecteur ACL ou sur le tableau-papier.
 - b. L'animateur lit l'énoncé une deuxième fois et demande aux participants de l'interrompre si un mot ou une expression est culturellement inconvenant ou si son contenu politique risque de poser problème. Si quelqu'un lève la main, on discute du problème et on essaie de le régler en utilisant des termes différents. Au lieu de laisser l'animateur lire chaque fois l'énoncé de vision, il serait préférable que différents participants le lisent à haute voix pendant que le groupe le révise.
 - c. Une fois la question des termes réglée, l'animateur poursuit sa lecture. On procède de cette manière jusqu'à l'élimination de tout terme ou expression incorrect, culturellement inconvenant ou dont le contenu politique risque de poser problème, tout en veillant à ce que la vision reflète les intentions des participants.
5. Une autre solution, pour l'étape 4b, consiste à souligner les mots ou les expressions qui posent problème tout en poursuivant la lecture de l'énoncé. Lorsque celle-ci est terminée, les mots ou les phrases soulignés sont reportés au sommet du tableau intitulé « élimination du jargon ». S'il y a plus de cinq mots ou phrases, on choisit ceux qui semblent avoir le plus d'importance pour l'équipe. Pour chaque mot ou phrase choisi, l'animateur demande aux participants de proposer d'autres façons de dire la même chose (sans faire référence à tout l'énoncé). On inscrit les solutions proposées (non limités aux synonymes exacts) sur le tableau.

TABLEAU D'ÉLIMINATION DU JARGON					
0	Paysans de la campagne	Innovativement	Développement durable	Profitable	Vitalité
1	Pauvres ruraux	Avec imagination	Souci de l'environnement	Rentable	Prosperité
2	Agriculteurs	En prenant des risques	Protection des ressources	Qui en vaut la peine	Santé
3	Travailleurs agricoles	D'une manière ingénieuse	Développement à long terme	Créateur d'emplois et lucratif	Niveau d'énergie
4	Villageois	D'une manière originale	Développement holistique	Compétitif	Optimisme

Source : Kibel, B.; Baretto, T.; Dieng, M.; Ndiaye, A.; Carden, F.; Earl, S., juillet 1999; version provisoire du *Manuel d'ingénierie des incidences*.

6. L'animateur lit la partie de l'énoncé qui contient le premier mot, ou la première phrase, que l'on ne juge pas satisfaisant. Dans chaque cas, il le remplace par l'une des options présentées dans le tableau. Après avoir lu toutes les options, l'animateur demande aux membres de l'équipe de voter à main levée en faveur de la variante qu'ils préfèrent (y compris le libellé original). S'il y a une nette majorité en faveur d'une variante, on substitue le terme retenu à la formule d'origine; dans le cas contraire, l'animateur lance un débat sur les diverses options. Suite à un deuxième vote, on retient l'option qui a bénéficié du plus grand nombre de voix. On répète le processus pour les autres mots ou expressions indiqués au tableau, puis on substitue les mots ou syntagmes retenus aux termes utilisés dans la première version de l'énoncé de vision.
7. Pour terminer, l'animateur lit à haute voix l'énoncé de vision au complet, sans interruption. Cet énoncé devrait susciter l'approbation spontanée du groupe; les participants devraient sentir que l'énoncé reflète les grands changements que les responsables du programme essaient d'introduire.

EXEMPLE D'ÉNONCÉ DE MISSION

Conformément à la vision, les responsables du programme doivent s'efforcer d'améliorer les capacités spécifiques de recherche et de formation dans le domaine de l'agriculture urbaine (AU) au sein des organismes de recherche qui peuvent influencer l'élaboration des politiques locales, nationales et internationales en matière d'AU. Le programme devra contribuer à la mise sur pied de réseaux actifs de chercheurs et de promoteurs de l'AU et encouragera les partenariats entre les organismes de recherche et les gouvernements intéressés. Avec la collaboration des ONG, des organismes gouvernementaux, des groupes communautaires et d'autres bailleurs de fonds, le programme devra appuyer la recherche effectuée pour documenter les pratiques et les politiques municipales; faire des essais de consultation sur les politiques; comparer les diverses politiques utilisées pour soutenir l'AU; établir des lignes directrices recommandant l'intégration de l'AU aux politiques sur l'approvisionnement et la sécurité alimentaires, l'aménagement urbain, la lutte contre l'inégalité entre les sexes, la réduction de la pauvreté et la gestion des déchets. Il devra encourager le recensement des questions non réglées et appuyer la recherche sur ces questions, en vue d'une plus grande intégration de l'AU à l'élaboration des politiques locales, régionales, nationales et internationales. Il devra contribuer à la production, à l'organisation et à la diffusion des données et de l'information visant à sensibiliser les acteurs locaux et internationaux aux aspects positifs et négatifs des activités d'AU.

L'énoncé de mission explique comment on aimerait que le programme appuie la vision. Il indique les domaines dans lesquels on s'efforcera de concrétiser cette vision, sans toutefois donner une liste de toutes les activités du programme. Il s'agit d'un énoncé idéal sur la façon dont on aimerait que le programme apporte une contribution. Il indique ce qu'on voudrait que le programme devienne dans l'optique de la concrétisation de la vision.

Lorsqu'il rédige son énoncé de mission, le groupe doit tenir compte non seulement de la manière dont le programme appuiera la concrétisation des incidences par ses partenaires limitrophes, mais aussi de la manière dont il demeurera efficace, efficient et pertinent. Son mode de fonctionnement ainsi que la manière dont il utilise l'information et réagit au

changement jouent un rôle primordial dans la détermination du degré de succès de ses activités. L'étape 7 (pratiques organisationnelles) fournit plus de détails sur ce point.

L'énoncé de mission peut être noté sur la feuille de définition des intentions n° 1, page 56.

1. L'animateur pose la question suivante à un membre du groupe : « Quelle est la meilleure façon pour le programme d'appuyer la concrétisation de la vision ? » Autrement dit, comment le programme doit-il être structuré pour appuyer la vision ? Ensuite, l'animateur invite tout le groupe à participer au débat en demandant : « Est-ce ainsi que vous concevez tous votre mission ? »
2. L'animateur demande ensuite à chaque participant d'inscrire les deux ou trois caractéristiques qu'aurait le programme s'il fonctionnait idéalement.
3. Pendant que le groupe fait une pause, l'animateur, seul ou avec l'aide de participants volontaires, rédige un énoncé de mission dans lequel il utilise les idées des participants et reprend les termes qu'ils ont employés; il élimine les redites et souligne les différences.
4. Après la pause, le groupe examine l'énoncé de vision et le révise.
5. Pour terminer, l'animateur lit le texte intégral de l'énoncé de mission. Celui-ci devrait recueillir l'approbation spontanée du groupe.

- Lorsque le groupe décrit sa vision du programme, il donne parfois des détails sur sa mission. Lorsque cela se produit, l'animateur inscrit l'information concernant les contributions du programme sous une rubrique distincte intitulée « Mission ». Une fois la vision définie, l'animateur passe en revue les éléments de la mission avec le groupe et les affine au besoin.
- Bien qu'il soit préférable que les deux premières étapes soient consacrées à une activité de groupe, l'animateur peut gagner du temps au cours de l'atelier en demandant aux participants de répondre à l'avance aux questions par courriel, pour pouvoir rédiger une version provisoire des énoncés de vision et de mission. On peut ensuite les réviser lorsque tout le groupe assiste à l'atelier. On trouvera un exemple de cette « enquête par courriel » à la page suivante. Si les réponses écrites données par le personnel du programme semblent contradictoires, il ne faut pas que l'animateur tente d'en faire une synthèse. Il devrait plutôt repartir à zéro à l'atelier, lorsque tous les membres du groupe sont présents et peuvent exprimer des points de vue divergents et en discuter. Même si l'enquête par courriel révèle une forte convergence d'opinions, il faut réserver suffisamment de temps pour l'exercice collectif pour que les participants puissent utiliser un langage commun. C'est là une bonne façon d'utiliser le temps alloué qui sera profitable au groupe pendant le reste de l'atelier.

EXEMPLE D'ENQUÊTE PAR COURRIEL EN VUE DE LA RÉDACTION D'UN ÉNONCÉ DE VISION ET D'UN ÉNONCÉ DE MISSION

Bonjour !

Veillez répondre à chacune des questions ci-dessous. Cela me permettra de rédiger une version préliminaire des énoncés de vision et de mission que nous pourrons ensuite examiner ensemble. Vous pouvez répondre en style télégraphique si vous trouvez cela plus facile. Aucun nom ne sera mentionné; n'hésitez donc pas à donner libre cours à votre idéalisme et à votre imagination.

Questions :

1. Imaginez ce que sera le programme dans trois ou cinq ans et que les responsables ont parfaitement réussi à élaborer et à mettre en œuvre ses activités. Dans cette situation idéale, à supposer que tout ce soit bien passé, quels sont les changements que votre programme a aidé à introduire ? Quels résultats vos partenaires ont-ils obtenus ? Que font-ils d'une façon différente ? Autrement dit, à quoi ressemblerait une réussite complète ?
2. Quelle est la meilleure façon pour le programme de contribuer à cette vision ? Dans quel domaine doit-on faire un effort pour appuyer la concrétisation de la vision ? Qu'est-ce que le programme doit accomplir dans ces domaines ?
3. Avec quelles personnes, quels organismes ou quels groupes devra-t-on collaborer pour amener ces changements ? Avec qui travaillerez-vous le plus directement ? Qui peut vous aider ou gêner dans votre travail ? Qui sont les bénéficiaires ?
4. Veuillez expliquer pourquoi il est nécessaire d'avoir ces personnes, organismes ou groupes comme partenaires.

Je vous serais reconnaissant de me faire parvenir vos réponses d'ici le jeudi 8 février; cela me permettra de rédiger les énoncés avant notre réunion prévue pour le début de la semaine du 12 février. Si ces questions vous préoccupent ou si vous voulez faire des commentaires, veuillez prendre contact avec moi.

Je me réjouis d'avance de notre collaboration.

ÉTAPE 3

Identification des partenaires limitrophes

EXEMPLES DE PARTENAIRES LIMITROPHES

1. Collectivités locales (ONG, groupes autochtones, groupes religieux, dirigeants communautaires, service d'administration d'une forêt modèle).
2. Fonctionnaires et décideurs (organisme/ministère national des forêts, administration régionale).
3. Secteur privé (tourisme, pêches, produits forestiers non ligneux, sociétés forestières et sociétés de transformation du bois).
4. Établissements universitaires et de recherche.
5. Institutions internationales.

Les partenaires limitrophes sont les personnes, les groupes ou les organisations avec lesquels les responsables d'un programme ont des contacts directs et avec lesquels on peut s'attendre à ce que le programme exerce une influence. Nous les appelons partenaires limitrophes parce que, même si les responsables du programme doivent collaborer avec eux pour introduire des changements, ils n'ont aucun contrôle sur les partenaires. Ce sont les partenaires qui ont le pouvoir d'influencer le développement. Le programme est aux limites de leur domaine et les responsables essaient de faciliter le processus en permettant pendant un certain temps l'accès à des ressources, à des idées ou à des possibilités nouvelles. Il arrive qu'on considère comme un seul partenaire limitrophe de nombreuses personnes, de nombreux groupes ou de nombreuses organisations si on souhaite un changement semblable pour tous ces éléments (par exemple, centres de recherche ou ONG féminines). La figure 4 illustre la relation du programme avec ses partenaires limitrophes ainsi que la relation de ces derniers avec le contexte plus général propre au développement.

Lorsqu'on dresse la liste des partenaires limitrophes du programme, on doit s'intéresser aux acteurs avec lesquels les responsables du programme collaborent directement. Lorsque le programme ne peut pas influencer directement un acteur, le groupe doit savoir quelles sont les personnes qu'il peut influencer qui, à leur tour, influenceront cet acteur et celui-ci

sera inclus parmi les partenaires limitrophes. Cela permet aux responsables de se concentrer sur la sphère d'influence du programme tout en adoptant une vision plus large. Ainsi, une ONG de développement rural n'est peut-être pas capable d'influencer directement le ministre des Finances, mais elle peut exercer une influence sur des associations d'agriculteurs qui peuvent exercer des pressions sur le ministère afin d'obtenir des changements. Ces associations seraient donc incluses dans la liste des ONG partenaires limitrophes, mais pas le ministère des Finances.

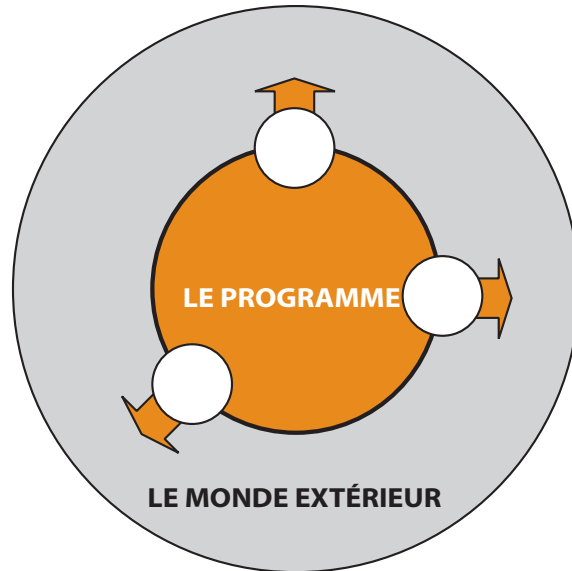


Figure 4. Partenaires limitrophes

○ = Partenaires limitrophes du programme

En général, un programme n'a pas plus de quatre ou cinq types de partenaires limitrophes (bien que chacun d'entre eux puisse comprendre de nombreuses personnes, de nombreux groupes ou de nombreux organismes). Lorsqu'on décide de la manière dont on va regrouper les personnes, les groupes et les organisations avec lesquels les responsables du programme travaillent, il faut savoir avant tout que le programme vise réellement à encourager les changements dans le comportement, les relations, les activités ou les actes de ce partenaire. Une ONG de développement rural, par exemple, peut travailler avec cinq associations d'agriculteurs différentes dans cinq provinces, mais si les changements qu'elle essaie de faire adopter par ces organismes sont les mêmes, ceux-ci sont regroupés et considérés comme un seul partenaire limitrophe.

Si les responsables du programme doivent travailler avec d'autres acteurs sans nécessairement vouloir changer ces acteurs, ceux-ci peuvent être classés séparément sous la rubrique « partenaires stratégiques », ce qui permet d'en tenir compte par la suite lorsqu'on élabore des stratégies. Il est probable que d'autres bailleurs de fonds entreraient dans cette catégorie. Les responsables pourraient vouloir ou devoir s'associer à eux pour atteindre les objectifs du programme, sans pour autant essayer de modifier leur comportement. Le rôle des partenaires stratégiques est de contribuer à la mission.

La figure 5 présente une typologie des acteurs que les programmes appuyés par le CRDI incitent à prendre des mesures propices à un développement durable et équitable. Autrement dit, ce sont les acteurs chez qui le CRDI tente d'encourager des incidences qui contribuent à sa vision. Au lieu d'être linéaires, les activités et les relations sont dialogiques, et c'est la raison pour laquelle les flèches pointent dans les deux directions. Il y a à la fois action et réaction car, dans chaque situation, il peut y avoir coopération, résistance ou négociation, ce qui favorise l'exercice d'une influence réciproque et un apprentissage de part et d'autre. Il se peut qu'au moyen du programme on tente d'influencer le milieu de la recherche appliquée par l'entremise d'institutions intermédiaires et il se peut aussi que les responsables collaborent directement avec ce milieu.

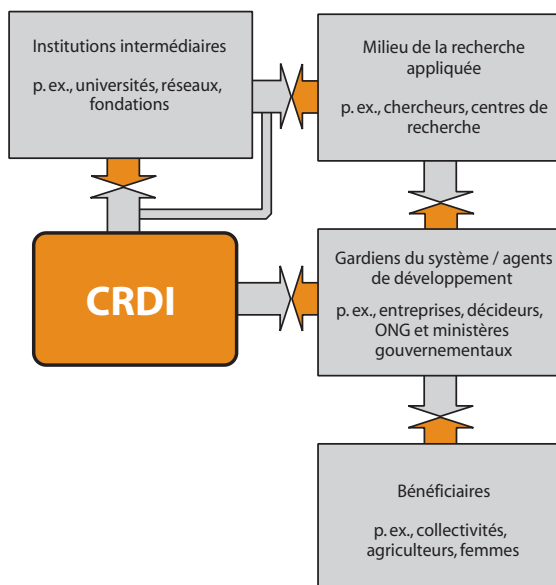


Figure 5. Typologie des partenaires limitrophes du CRDI

(Source : Kibel, 1999)

Cette typologie n'est présentée ici qu'à titre d'exemple. La configuration des partenaires limitrophes serait différente pour d'autres organismes.

Institution intermédiaire : Institution qui représente le CRDI sur le terrain (par exemple, une ONG chargée de la mise en œuvre d'un programme de petites subventions).

Milieu de la recherche appliquée : Organismes de recherche ou chercheurs qui exécutent les activités du programme sur le terrain. Pour le CRDI, il s'agit souvent d'un gouvernement, d'une ONG ou d'un département d'université qui est le premier responsable des activités de recherche.

Agents de développement ou gardiens du système : Personnes, groupes ou organismes qui ont le pouvoir de promouvoir, de bloquer ou d'influencer le contact avec les bénéficiaires et les effets sur les bénéficiaires. Dans le cas de la recherche pour le développement, ce groupe comprend souvent ceux qu'on aimerait voir utiliser les constatations de la recherche.

Bénéficiaires : Personnes ou groupes pour qui, ou avec qui, les responsables du programme travaillent afin de les aider à améliorer leur bien-être économique, social, politique ou environnemental.

On peut dresser la liste des partenaires limitrophes du programme sur la feuille de définition des intentions n° 1, page 56.

Processus

Durée approximative 1 heure

1. L'animateur demande à chacun d'inscrire sur une feuille de papier la liste de ceux avec qui il pense que les responsables du programme devraient collaborer directement afin d'encourager la concrétisation de la vision. Il peut poser les questions suivantes pour guider les participants : « Quels seront les acteurs les plus importants avec qui vous travaillerez ? De qui le succès du programme dépend-il le plus ? » L'animateur ou un membre du groupe lit l'énoncé de vision à haute voix.
2. Les participants lisent leur liste à haute voix et l'animateur inscrit les noms sur un tableau-papier, en éliminant les redites.
Si le groupe a des difficultés à identifier des personnes, des organisations ou des groupes, l'animateur peut présenter la typologie du

CRDI (au besoin) pour essayer de lui donner des idées. L'animateur pose la question suivante : « Chez quels acteurs voulons-nous encourager le changement afin qu'ils puissent contribuer à la réalisation de la vision ? » Il y a d'autres questions possibles pour guider le processus : « Qui sont les bénéficiaires ? Qui sont ceux que le programme peut influencer le plus directement ? Qui peut aider ou entraver les efforts ? »

Si le groupe n'a identifié qu'un seul partenaire limitrophe, l'animateur demande s'il est nécessaire que le changement chez ce partenaire soit appuyé par d'autres. Il se peut que les responsables du programme ne travaillent directement qu'avec un seul type de personne, groupe ou organisation, mais l'animateur doit veiller à ce que les partenaires s'engagent dans le processus de changement d'une manière holistique et n'excluent personne.

3. Il arrive parfois que les groupes établissent une longue liste de partenaires limitrophes. Pour commencer à raccourcir la liste sur le tableau-papier et à cerner les priorités, l'animateur demande : « À quoi consacrerez-vous l'essentiel de vos efforts et de vos ressources ? Avec qui travaillerez-vous directement ? » Pour faire ressortir les noms de ces personnes, organisations ou groupes, on y accole un astérisque ou on les inscrit sur une autre liste. Si les responsables du programme ne travaillent pas directement avec certains acteurs, ceux-ci doivent être écartés parce qu'ils ne sont pas des partenaires limitrophes.

Si le groupe a encore un nombre important de partenaires limitrophes, l'animateur examine avec les membres la notion de « partenaire limitrophe » et leur demande s'ils estiment que tous ceux dont le nom figure sur la liste sont des partenaires limitrophes ou si certains acteurs ont une relation différente avec le programme. L'animateur pose la question suivante : « Certains d'entre eux peuvent-ils être regroupés, soit parce que vous espérez qu'il y ait un changement similaire chez eux, soit parce qu'ils jouent un rôle similaire ? » Si la réponse est oui, on les réunit dans un même groupe. L'animateur demande aux participants si on peut vraiment s'attendre à ce que le programme influence un si grand nombre de partenaires limitrophes ou s'il faut concentrer les efforts sur certains d'entre eux.

Si le groupe veut mieux expliquer la logique de l'influence qu'il souhaite exercer par l'entremise de ses partenaires limitrophes, il peut dresser la liste de ses propres partenaires limitrophes. Ceux-ci

sont les personnes, les organisations et les groupes avec lesquels les partenaires limitrophes du programme travaillent et qu'ils essaient d'inciter à contribuer au changement social et au soulagement de la pauvreté. L'animateur demande : « Qui vos partenaires limitrophes vont-ils inciter à contribuer à la concrétisation de la vision ? » Les noms de ces personnes, organisations et groupes sont inscrits sur un tableau-papier.

4. Pour compléter la liste des personnes, des organisations et des groupes qui sont les partenaires limitrophes du programme, l'animateur demande au groupe de tracer un bref profil de chacun de ses partenaires. Pour chaque type de partenaire limitrophe (par exemple, les chercheurs, les décideurs, etc.), l'animateur demande : « Quels sont ceux avec qui vous travaillez déjà ? Quels sont ceux avec qui vous devez commencer à travailler ? » On inscrit les noms de ces personnes au-dessous de celui du partenaire limitrophe. On peut parler d'autres choses, notamment de l'endroit où ils se trouvent et de leur désir de participer au programme et ces points peuvent être inscrits au tableau au besoin.

CONSEIL À L'ANIMATEUR

- Le concept de partenaire limitrophe est propre à la cartographie des incidences et les membres du groupe mettront peut-être un certain temps à saisir la notion de planification, de suivi et d'évaluation en rapport avec les personnes, les organisations et les groupes avec lesquels ils travaillent directement. C'est là un point crucial à l'élaboration du système de suivi; donc l'animateur devra peut-être expliquer le concept plusieurs fois.
- Il peut être utile de signaler que la notion de partenaire limitrophe implique l'existence de plusieurs niveaux. Les partenaires limitrophes du programme ont leurs propres partenaires limitrophes. Même si ce sont ces derniers qu'on espère atteindre au bout du compte, les responsables du programme essaient de le faire par l'entremise des personnes, des organisations et des groupes avec lesquels ils ont des contacts directs. C'est donc à ce niveau qu'ils doivent planifier et évaluer les résultats.

ÉTAPE 4

Indication des incidences visées

4
INCIDENCES
VISÉES

EXEMPLE D'INCIDENCE VISÉE

Incidence visée 1 : Les responsables du programme veulent que les collectivités locales reconnaissent l'importance de planifier les activités de gestion des ressources avec les autres utilisateurs des ressources de leur région et qu'elles planifient avec eux. Ces collectivités ont gagné la confiance des autres membres du partenariat et la reconnaissance des fonctionnaires gouvernementaux; ainsi elles peuvent participer de manière constructive aux débats et aux processus décisionnels. Elles sont capables de planifier et d'expliquer leur vision des activités de gestion forestière ainsi que les buts propres à leur situation et à leurs besoins. Elles font appel à des techniciens et à des experts de l'extérieur au besoin. Elles sont les champions du concept des forêts modèles dans leur région et encouragent les autres membres du partenariat à poursuivre leur collaboration.

Une fois les partenaires limitrophes identifiés, on prépare un énoncé des incidences visées pour chacun d'entre eux. Ces incidences sont les effets de « l'existence » du programme et en particulier l'effet du programme sur leur comportement. L'énoncé des incidences visées décrit la manière dont le comportement, les relations, les activités ou les actes d'une personne, d'un groupe ou d'une institution changeront si le programme a beaucoup de succès. L'énoncé est formulé de façon à faire ressortir le changement de comportement. Ces changements, même s'ils sont idéalistes, doivent aussi être réalistes, et ce pour deux raisons : l'énoncé souligne que le développement est réalisé par et pour les personnes et montre que si le programme peut influencer sur la concrétisation des incidences, il ne peut pas les contrôler. Le programme contribue au changement, mais en fin de compte ce sont les partenaires limitrophes qui ont la responsabilité et le pouvoir d'effectuer des changements.

Les incidences visées sont indiquées de manière à montrer ce que seraient le comportement et les rapports de l'acteur avec les autres si le potentiel du programme comme instrument du changement était pleinement exploité. On encourage le groupe à réfléchir à la manière dont il pourrait contribuer à la plus profonde transformation. L'objectif « visé » par le programme : aider à amener ces changements. Comme on ne peut pas considérer isolément les changements qui se produisent chez les personnes

dans les groupes et dans les organisations, on présente de multiples changements dans un seul énoncé des incidences visées au lieu de rédiger des énoncés distincts. Une série de marqueurs de progrès sera présentée à l'étape 5 qui décrit les niveaux progressifs de changement aboutissant à la concrétisation de l'incidence.

Pour que le débat s'écarte le moins possible de la vision et de la mission, on évite de quantifier les incidences visées (par exemple, en fonction de l'augmentation du pourcentage de partenaires limitrophes qui ont changé) ou de fixer une échéance pour leur réalisation. Ainsi les responsables, tant au stade du suivi qu'à celui de l'évaluation, ne se concentreront pas uniquement sur les indicateurs les plus faciles à atteindre et à mesurer, aux dépens des changements qualitatifs plus profonds. Les incidences visées ne devraient pas comprendre d'information sur les stratégies ou les activités qu'on compte utiliser; il est préférable qu'elles décrivent les éléments qualitatifs des changements de comportement chez les partenaires limitrophes. On présente habituellement les incidences visées comme suit : « On [le programme] s'attend à ce que [le partenaire limitrophe] [description des comportements au temps présent et à la voix active] ».

On peut dresser la liste des incidences visées sur la feuille de définition des intentions n° 1, à la page 56.

Processus

Durée approximative 30 minutes
par partenaire limitrophe

C'est avec des groupes relativement petits (maximum de 20 personnes) que le processus fonctionne le mieux, car il faut que tous les membres du groupe utilisent un tableau-papier installé à l'avant de la salle. Si les participants sont trop nombreux, il y a des embouteillages devant le tableau-papier et le processus risque de prendre trop de temps.

On répète le processus suivant pour chaque partenaire limitrophe.

1. L'animateur demande aux membres du groupe de répondre individuellement à la question suivante : « Idéalement, en quoi le comportement ou les actes du partenaire limitrophe devront-ils être différents pour contribuer à la vision ? Quelles relations nouvelles auront été formées ? En quoi les relations existantes changeront-elles ? » Chaque participant écrit ses réponses sur une

feuille de papier. Il est utile de demander aux membres du groupe de réfléchir à la question pendant quelques minutes avant le débat en groupe. Cela leur permet de se concentrer et de préparer des réponses plus mûrement réfléchies avant de devoir en faire part aux autres.

2. On place les tableaux-papier et les marqueurs à l'avant de la salle et les participants utilisent ces tableaux pour décrire comment ils voudraient que les partenaires limitrophes se comportent. Il n'est pas nécessaire qu'ils viennent au tableau chacun à leur tour; il est préférable de les encourager à venir à plusieurs à la fois pour lire ce que leurs collègues sont en train d'écrire et discuter des divers points soulevés. Au lieu de répéter ce que leurs collègues ont déjà écrit, ils devraient ajouter des points nouveaux. Cela les encourage à tirer parti des idées des autres.
3. Ensuite, en séance plénière, l'animateur lit ce qui est écrit sur les tableaux-papier et le groupe discute pour décider si, dans l'ensemble, les divers points indiquent bien les modifications souhaitées en ce qui concerne le comportement, les relations, les actes ou les activités du partenaire limitrophe. Pour orienter la conversation, l'animateur pose une série de questions : « Y a-t-il quelque chose qui manque ou des inexactitudes ? Quelle est votre première réaction « spontanée » à l'information présentée ? Y a-t-il quelque chose qui vous surprend dans les changements indiqués ? Les changements sont-ils trop ou pas assez ambitieux ? Le partenaire limitrophe parviendra-t-il mieux à contribuer au processus de développement et à la vision s'il se comporte ainsi et entretient de telles relations avec les autres ? » Si les partenaires limitrophes sont présents, l'animateur leur demande si les définitions adoptées ont un sens dans la « réalité ».
4. Pendant que le groupe fait une pause, l'animateur (seul ou avec des volontaires) consigne les divers éléments dans un énoncé des incidences visées qui décrit l'état ou la nature du changement chez le partenaire limitrophe. Il peut être utile de demander à un ou deux des participants d'aider à rédiger l'énoncé.
5. Après la pause, l'animateur lit l'énoncé des incidences et demande au groupe : « Si tous ces changements se produisaient, ce partenaire limitrophe serait-il bien placé pour contribuer à la vision ? » La réponse du groupe devrait être positive et indiquer que le degré de changement ferait une différence notable et qu'il vaut la peine de travailler dans ce sens.

6. Une fois les incidences établies pour tous les partenaires limitrophes, il est utile d'examiner la logique de la vision, de la mission, des partenaires limitrophes et des incidences visées pour que le groupe les accepte. Pour gagner du temps, l'animateur lit la liste des incidences et demande au groupe : « Si tous ces changements se produisent, le programme aura-t-il contribué à la vision comme on le souhaitait ? Aura-t-il rempli sa mission ? » Les participants devraient reconnaître spontanément que ces résultats seraient les contributions idéales du programme. Si quelqu'un d'important a été oublié, il faut ajouter son nom à la liste des partenaires limitrophes et préparer un énoncé des incidences visées.

Il importe également de s'assurer que le programme qu'on élabore convient à l'organisation chargée de sa mise en œuvre. L'animateur pose la question suivante : « Les liens nécessaires entre le programme et le mandat de votre organisation ont-ils été établis ? » Si les buts du programme et ceux de l'organisation ne sont pas compatibles, il faut que le groupe décide si cela est acceptable et s'il est nécessaire de redéfinir certains éléments ou d'obtenir l'adhésion d'un membre de l'organisation.

- Au lieu d'établir chaque incidence visée en séance plénière, on peut répartir les participants en petits groupes et leur demander de rédiger les énoncés avant de réunir tous les participants pour en faire la révision. S'il y a suffisamment de participants, deux groupes peuvent rédiger le même énoncé et comparer ensuite leurs textes en séance plénière. Un moyen divertissant d'éviter que les petits groupes dépassent le temps alloué : régler un réveil-matin pour qu'il sonne quand la période sera écoulée (par exemple, au bout de 15 minutes).
- S'il y a de multiples partenaires limitrophes, mais que le principal objectif du programme est de modifier les rapports entre les partenaires (par exemple, créer un forum où les chercheurs pour la lutte contre le tabagisme, les ONG de défense des droits et les services de santé pourront travailler ensemble à l'élaboration de politiques), on peut indiquer une incidence commune et établir une série de marqueurs de progrès pour tout le groupe. Dans ce cas, l'incidence visée décrirait la relation idéale entre les partenaires (par exemple, compte tenu des relations entre les partenaires, du rôle de chacun au sein du partenariat) et les marqueurs de progrès poseraient les principaux jalons du développement pour les partenariats.

FEUILLE DE DÉFINITION DES INTENTIONS N° 1 : CADRE DE PROGRAMME

Vision :

Mission :

Partenaire limitrophe 1 :

Incidence visée 1 :

Partenaire limitrophe 2 :

Incidence visée 2 :

Partenaire limitrophe 3 :

Incidence visée 3 :

Partenaire limitrophe 4 :

Incidence visée 4 :

ÉTAPE 5

Élaboration de marqueurs de progrès gradués

EXEMPLE

Incidence visée 1 : Les responsables du programme veulent que les **collectivités locales** reconnaissent l'importance de planifier les activités de gestion des ressources avec les autres utilisateurs des ressources de leur région et qu'elles planifient avec eux. Ces collectivités ont gagné la confiance des autres membres du partenariat et la reconnaissance des fonctionnaires gouvernementaux; ainsi elles peuvent participer de manière constructive aux débats et aux processus décisionnels. Elles sont capables de planifier et d'expliquer leur vision des activités de gestion forestière ainsi que les buts propres à leur situation et à leurs besoins. Elles font appel à des techniciens et à des experts de l'extérieur au besoin. Elles sont les champions du concept des forêts modèles dans leur région et encouragent les autres membres du partenariat à poursuivre leur collaboration.

ON S'ATTEND À CE QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :

- | | |
|---|--|
| 1 | Participent aux réunions régulières des partenaires de la forêt modèle (FM). |
| 2 | Établissent une structure de coopération dans le cadre du partenariat afin que tous les intérêts locaux soient représentés (mécanismes d'établissement de la structure). |
| 3 | Acquièrent de nouvelles compétences pour participer aux activités concernant la FM. |
| 4 | Fournissent le minimum de ressources humaines et financières nécessaires pour que la FM soit opérationnelle. |

ON SOUHAITE QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :

- | | |
|----|--|
| 5 | Formulent une vision de la FM qui soit pertinente sur le plan local. |
| 6 | Fassent la promotion du concept des FM et fassent valoir leur expérience dans ce domaine. |
| 7 | Étendent le partenariat à tous les principaux utilisateurs de la forêt. |
| 8 | Fassent appel à des experts de l'extérieur au besoin, afin d'obtenir l'information ou l'appui dont elles ont besoin. |
| 9 | Réclament de nouvelles possibilités de formation et d'extension. |
| 10 | Produisent et diffusent des exemples concrets des avantages découlant des activités concernant les FM. |
| 11 | Indiquent les possibilités de collaboration avec d'autres institutions et acteurs. |
| 12 | Indiquent les possibilités et obtiennent une aide financière de diverses sources. |

ON AIMERAIT BEAUCOUP QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :

- | | |
|----|--|
| 13 | Jouent un rôle de leader dans la gestion des ressources afin d'en tirer des avantages à moyen et à long termes. |
| 14 | Partagent les leçons et l'expérience acquise avec d'autres collectivités au plan national et international afin d'encourager d'autres initiatives de FM. |
| 15 | Influencent les débats et la formulation des politiques en matière d'utilisation et de gestion des ressources à l'échelle nationale. |

On établit des marqueurs de progrès gradués pour chacune des incidences visées par le programme. Ces marqueurs reflètent la complexité du processus de changement pour chacun des partenaires limitrophes et représentent l'information qu'on peut recueillir pour surveiller les progrès dans le sens de l'incidence. Pour effectuer une étude détaillée de cette progression, on peut faire une évaluation approfondie en combinant les données fournies par les marqueurs de progrès avec l'information sur le contexte de ces marqueurs (recueillie à l'aide d'autres outils et méthodes d'évaluation).

Une série de marqueurs de progrès représente pour le partenaire limitrophe un modèle de changement qui fait bien ressortir l'étendue et la complexité du changement souhaité. Les marqueurs de progrès devraient indiquer une progression, depuis le minimum qu'on s'attend à voir, comme réaction initiale du partenaire limitrophe aux activités de base du programme, et ce qu'on souhaite voir jusqu'à ce qu'on aimerait beaucoup que les partenaires fassent si le programme avait une profonde influence. Ainsi, les marqueurs qui indiquent une participation réactive du partenaire limitrophe sont relativement faciles à établir et figurent dans la première catégorie des progrès « attendus », alors que ceux qui indiquent un apprentissage ou une participation plus active figurent dans la deuxième catégorie, les progrès « souhaités », et ceux qui représentent une réelle transformation figurent dans la troisième catégorie, les progrès « qu'on aimerait beaucoup ». De cette façon, les responsables du programme sauront ce qui a été accompli, tout en se faisant rappeler ce qu'il reste à faire. Les marqueurs de progrès « qu'on aimerait beaucoup » devraient indiquer un niveau suffisamment élevé pour représenter un profond changement. Ils proviennent souvent directement de l'énoncé de l'incidence visée. Les responsables du programme sauront qu'ils n'ont pas fixé des objectifs suffisamment ambitieux si les marqueurs « souhaités » sont souvent atteints par les partenaires limitrophes du programme dès le début. Les marqueurs de progrès sont généralement formulés comme suit : « *Qui fait quoi ? Comment ?* »

Individuellement, les marqueurs de progrès peuvent être considérés comme de simples indicateurs des changements de comportement mais ce qui fait leur force véritable, c'est leur utilité collective. Ensemble, ils illustrent la complexité et la logique du processus de changement, ce que ne pourrait faire un seul indicateur.

On peut aussi utiliser les marqueurs de progrès pour décrire l'interaction entre le partenaire limitrophe et ses propres partenaires limitrophes, et montrer ainsi l'influence indirecte du programme. Les responsables d'un programme choisissent les partenaires limitrophes du programme en tenant compte de l'influence qu'ils pensent que les partenaires peuvent avoir sur le développement et les marqueurs de progrès permettent de cerner cette influence.

L'objet des marqueurs de progrès est de permettre aux responsables du programme de comprendre le processus de changement dans lequel le partenaire limitrophe est engagé et d'agir en conséquence. Il est bien évident que lorsqu'un programme de développement a du succès on ne cherche pas à changer ses partenaires contre leur gré. Il faut donc que les marqueurs de progrès leur conviennent et qu'ils soient valables pour le programme comme pour le partenaire limitrophe. S'il y a des différences d'opinion fondamentales, il faut les régler. En fait, le programme facilite le changement en aidant à éliminer les obstacles et en donnant accès à de nouvelles informations et possibilités aux partenaires limitrophes. On peut négocier les marqueurs de progrès avec les partenaires limitrophes avant, pendant ou après l'atelier, pour s'assurer qu'ils sont pertinents et appropriés.

Il arrive qu'on fixe une date pour certains marqueurs de progrès (c'est-à-dire qu'on s'attend à ce que les jalons soient atteints à un moment précis), mais cela n'est pas obligatoire et ne devrait pas entraver le travail. Il est tout à fait normal de devoir respecter des échéances dans un programme de développement, mais les délais sont souvent imposés de l'extérieur et peuvent ne pas correspondre à la vision. Ils peuvent même détourner les responsables de l'objet qui cadre le mieux avec la vision. Respecter l'« échéance » ou atteindre « la cible » ne devrait donc pas être la principale préoccupation. Le programme vise à promouvoir un changement soutenu chez les partenaires limitrophes et le but des marqueurs de progrès est de permettre de suivre ce qui a été fait à cet égard.

Au second stade, le suivi des incidences et du rendement, on peut concevoir un système de suivi pour ces marqueurs de progrès. Pour cela, on utilise un journal des incidences dans lequel on inscrit les données recueillies. Pour pouvoir gérer la quantité de données à assembler, les responsables devraient limiter le nombre des marqueurs pour chaque incidence visée :

- quatre marqueurs de progrès « attendus »;

- huit marqueurs de progrès « souhaités »;
- trois marqueurs de progrès « qu'on aimerait beaucoup voir ».

En limitant ainsi le nombre de marqueurs de progrès, on peut quantifier les résultats quand on surveille le processus de changement, si c'est ce que les responsables du programme veulent faire. Ce point est examiné à l'étape 9.

Pour chaque incidence visée, les marqueurs de progrès peuvent être indiqués sur la feuille de définition des intentions n° 2, à la page 63.

Processus

Durée approximative **45 minutes**
par partenaire limitrophe

On procède comme suit pour chacun des partenaires limitrophes pour lequel on veut effectuer un suivi.

1. Pour commencer à établir les priorités du suivi et de l'évaluation, l'animateur demande au groupe si certains partenaires limitrophes sont plus importants, posent plus de risques que les autres ou ont une expérience qui offre de plus grandes possibilités d'apprentissage. Ces partenaires pourraient être surveillés de plus près. « Plus important » peut vouloir dire que dans un proche avenir (par exemple dans les 18 premiers mois d'un programme de 36 mois) on compte concentrer les ressources et l'effort sur un certain acteur ou que celui-ci joue un rôle essentiel à la vision, ou encore que les changements chez les autres partenaires limitrophes ne se produiront que si cet acteur change. Les acteurs qui présentent un risque plus élevé sont ceux avec qui on a eu moins de rapports ou qui, à cause de leur situation, peuvent faire obstacle au comportement souhaité. Si le groupe peut identifier les acteurs prioritaires sur lesquels il voudrait concentrer ses activités de suivi et d'évaluation, on peut établir des marqueurs de progrès et des grilles stratégiques uniquement pour eux. Néanmoins, le groupe devrait fixer la date d'une prochaine rencontre (par exemple, pour planifier la seconde moitié d'un programme de 36 mois) afin de suivre le même processus pour les autres partenaires limitrophes.
2. L'animateur lit l'énoncé d'incidence visée et demande à chaque membre du groupe de répondre par écrit à la question : « Comment peut-on savoir que le partenaire limitrophe avance dans le sens de l'incidence ? » Les questions suivantes peuvent servir de guide :

« Quels seront les jalons que les partenaires limitrophes atteindront dans leur progression vers le rôle qu'on aimerait qu'ils jouent pour contribuer à la vision ? » Le groupe devrait tenter d'imaginer les changements de comportement, d'activités ou de relations qui pourraient se produire au début ainsi que les situations qui représentent un changement plus profond et qui demandent plus de temps. Les participants inscrivent leurs idées sur des fiches, une idée par fiche.

3. L'animateur fixe les fiches au mur et demande aux participants de choisir celles qui représentent les résultats minimums qu'on peut attendre du partenaire limitrophe. Quels résultats aimerait-on voir ? Quels résultats aimerait-on beaucoup voir ? On devrait éliminer les répétitions dans les fiches. Les idées complémentaires devraient être regroupées sur une même fiche. Les marqueurs de progrès doivent représenter un changement observable dans le comportement, les actes ou les relations du partenaire limitrophe. Si le groupe indique les marqueurs de progrès qu'on peut difficilement voir, l'animateur demande : « Comment pourriez-vous dire si ce changement s'est produit ? » Autrement dit : « Que verriez-vous si vous rendiez visite aux partenaires limitrophes ? »

Le groupe parle des changements de comportement qui ont été décrits et les classe par ordre, en allant du plus simple au plus complexe. Idéalement, il faudrait limiter à une quinzaine le nombre de marqueurs de progrès dans la liste, sans quoi il y aura trop de données à recueillir. Si le groupe indique un trop grand nombre de marqueurs de progrès, l'animateur lui demande d'indiquer ceux qui sont les plus représentatifs de l'engagement du partenaire limitrophe et qui montrent le mieux que le changement se produit.

4. Une fois que le groupe est satisfait de la liste, l'animateur lit l'énoncé de l'incidence visée et la liste des marqueurs de progrès, puis il pose la question suivante : « Est-ce là une représentation logique de la complexité du processus de changement que le partenaire limitrophe devra suivre pour que l'incidence se concrétise ? Manque-t-il des éléments importants ? » Le groupe devrait convenir que, même si la série de marqueurs de progrès ne décrit peut-être pas tous les changements, elle fait clairement ressortir les principaux jalons du processus.

- Si l'animateur pense qu'un marqueur de progrès n'a pas été indiqué en termes de changement de comportement, il demande : « Cela représente-t-il vraiment un changement dans le comportement, les actes ou les relations du partenaire limitrophe ? » Si ce n'est pas le cas, l'énoncé doit être réécrit d'une manière plus appropriée. Il faut parfois répéter l'opération plusieurs fois avant que le groupe fasse la distinction entre un marqueur de progrès sur le plan du comportement et un indicateur plus classique.
- Certains groupes ont du mal à comprendre ce que les marqueurs de progrès « attendus » représentent parce qu'ils estiment qu'ils représentent la situation de base — le point à partir duquel on commence à travailler avec les partenaires limitrophes. En fait, ces marqueurs correspondent aux changements initiaux dans le comportement, les actes, les activités ou les relations des partenaires limitrophes — changements qui indiquent qu'ils reconnaissent le but du programme ou qu'ils y adhèrent. Ce sont les comportements qui demandent une participation réactive des partenaires limitrophes et qui devraient se manifester lorsque le projet se déroule bien.
- Pour pouvoir avoir un effet stimulant et encourager la plus profonde transformation, les marqueurs des progrès « qu'on aimerait beaucoup voir » peuvent dépasser les limites de ce qu'un programme peut accomplir dans le délai alloué. Si les propos des membres du groupe indiquent qu'ils craignent qu'on juge qu'ils ont échoué si leurs partenaires limitrophes n'atteignent pas le stade des marqueurs de progrès « qu'on aimerait beaucoup voir », l'animateur les rassure en leur expliquant que leur réussite sera évaluée en fonction de leur capacité à encourager la plus grande transformation possible, compte tenu du contexte propre à eux-mêmes et à leurs partenaires limitrophes et que cette transformation s'inscrira nettement dans le contexte de la vision du changement préconisée par le programme. Bien entendu, il faut aussi que les gestionnaires du programme ou les bailleurs de fonds le comprennent et l'acceptent.
- Les produits (produits directement observables du programme) ne sont pas repérés de manière indépendante dans la cartographie des incidences. Si le groupe veut inscrire des produits en utilisant des marqueurs de progrès, il peut inclure le comportement des producteurs et des utilisateurs des produits qu'il veut repérer. Par exemple, un marqueur de progrès « attendu », dans le cas des institutions de recherche, pourrait être « la publication d'articles sur l'agriculture urbaine dans des revues scientifiques de renommée internationale ». Grâce au suivi, on pourrait alors traiter ces articles comme un produit d'un partenaire limitrophe. Si cela ne convient pas, il faut inclure d'autres méthodes de repérage des produits.

**FEUILLE DE DÉFINITION DES INTENTIONS N° 2 :
MARQUEURS DE PROGRÈS**

Incidence visée :

INCIDENCES AUXQUELLES ON S'ATTEND _____
[Partenaire limitrophe]

1

2

3

4

INCIDENCES SOUHAITÉES _____
[Partenaire limitrophe]

5

6

7

8

9

10

11

12

INCIDENCES QU'ON AIMERAIT BEAUCOUP VOIR _____
[Partenaire limitrophe]

13

14

15

This page intentionally left blank

ÉTAPE 6

Préparation d'une grille stratégique pour chacune des incidences visées

EXEMPLE DE GRILLE STRATÉGIQUE		
GRILLE AXÉE SUR LES CAUSES ET LES EFFETS	GRILLE AXÉE SUR LA PERSUASION	GRILLE AXÉE SUR LE SOUTIEN
I-1	I-2	I-3
<ul style="list-style-type: none">■ Financer des projets de recherche	<ul style="list-style-type: none">■ Organiser des ateliers sur les méthodes qualitatives et quantitatives■ Offrir des cours de recherche sur l'Internet■ Coordonner la formation sur les méthodes participatives■ Offrir une formation sur les sexospécificités à ceux qui travaillent avec des femmes séropositives	<ul style="list-style-type: none">■ Retenir les services d'un rédacteur professionnel qui étudiera les stratégies de diffusion avec les chercheurs et lui verser une avance■ Retenir les services d'un spécialiste en collecte de fonds chargé d'aider à trouver des bailleurs de fonds et d'élaborer une stratégie de collecte■ Fournir une aide technique permanente
E-1	E-2	E-3
<ul style="list-style-type: none">■ Fournir des ordinateurs et l'accès à l'Internet■ Inclure le travail avec les femmes et les jeunes comme l'une des conditions d'octroi de la subvention	<ul style="list-style-type: none">■ Organiser des conférences régionales pour le milieu de la recherche sur le VIH/sida■ Établir un site Internet avec les outils et méthodes appropriés■ Publier une série de « communications spéciales »	<ul style="list-style-type: none">■ Établir un programme d'encadrement des jeunes chercheurs par des chercheurs chevronnés■ Faciliter la création d'un réseau de recherche stratégique sur le VIH/sida

L'objet de la grille stratégique est de déterminer les stratégies auxquelles le programme aura recours pour la concrétisation d'une incidence. On établit une grille pour chaque incidence visée. La grille 1, page 68, permet de diviser les stratégies en six types différents. Chacune des six cases correspond à un type différent de relations entre le programme et le

partenaire limitrophe qu'on essaie d'influencer. Pour la plupart des incidences visées, on doit utiliser une combinaison de stratégies, car c'est la formule qui offre les plus grandes chances de réussite; une ou deux de ces stratégies prédominent et les autres les appuient.

L'utilisation de cette grille de deux cases sur trois pour établir les stratégies permet :

- de préciser l'approche (combinaison de stratégies) utilisée pour l'incidence visée;
- d'indiquer l'influence relative probable du programme sur la personne, le groupe ou l'organisation;
- de trouver les lacunes stratégiques de l'approche choisie ou de déterminer si le programme est trop étendu;
- de suggérer la méthode d'évaluation appropriée pour le repérage et l'évaluation du programme.

Les trois types de stratégies de la première rangée sont identifiés par la lettre « I » parce que ce sont des stratégies axées sur des personnes, des groupes ou des organisations en particulier. Les trois types de stratégies de la rangée du bas sont identifiés par la lettre « E » parce que ce sont des stratégies axées sur l'environnement des personnes, des groupes ou des organisations. L'objet des stratégies « E » est d'influencer indirectement les partenaires limitrophes en modifiant le cadre dans lequel ils opèrent.

Les stratégies de type « I » et « E » sont ensuite divisées en trois sous-catégories : les stratégies axées sur les causes et les effets (I-1 et E-2); celles axées sur la persuasion (I-2 et E-2) et celles qui sont fondées sur la création de réseaux de soutien (I-3 et E-3). Le contrôle principal et la responsabilité des conséquences n'incombent au programme que lorsqu'on utilise les stratégies I-1 et E-1. Lorsqu'il utilise les stratégies I-2, I-3, E-2 et E-3, le programme vise à faciliter le changement, mais la responsabilité ultime incombe à la personne, au groupe ou à l'institution, c'est-à-dire aux partenaires limitrophes. Plus le programme s'écarte des activités axées sur les causes et les effets, moins il exerce de contrôle. Cela a des conséquences importantes lorsqu'on évalue les contributions à la concrétisation des incidences.

L'objet de la préparation d'une grille stratégique n'est pas simplement de s'assurer qu'aucune case ne reste vide. En fait, pour certains types de programmes, il convient parfois de laisser vides certaines cases.

La pertinence des stratégies dépend beaucoup du type de changement qu'on veut encourager chez le partenaire limitrophe du programme.

Lorsque le groupe a établi une grille stratégique, il peut la revoir et analyser l'approche globale. Cela peut l'aider à déterminer s'il met trop ou pas assez l'accent sur certains domaines; cela aide également à déterminer l'influence relative à laquelle il peut s'attendre (compte tenu des stratégies utilisées) et de voir si la répartition est trop grande pour avoir un effet marqué.

Au second stade, le suivi des incidences et du rendement, on peut concevoir un système de suivi de ces stratégies en utilisant un journal des stratégies pour recueillir des données.

GRILLE 1 : GRILLE STRATÉGIQUE

STRATÉGIE	GRILLE AXÉE SUR LES CAUSES ET LES EFFETS	GRILLE AXÉE SUR LA PERSUASION	GRILLE AXÉE SUR LE SOUTIEN
	I-1	I-2	I-3
Grille axée sur une personne ou un groupe en particulier	<ul style="list-style-type: none"> ■ Avoir un effet direct ■ Obtenir un produit (p. ex., fournir de l'argent, obtenir des travaux de recherche, préparer un rapport) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stimuler une réflexion originale ou l'acquisition de compétences nouvelles ■ Impulsion toujours donnée par des experts ■ Un seul objectif <p>Ex. : activités de renforcement des capacités, amélioration des compétences, ateliers méthodologiques, formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer un réseau de soutien ■ Fondée sur un système de conseiller/mentor (personne ou groupe de personnes) qui guide le changement ■ Participation plus fréquente et soutenue ■ Promotion de l'autonomie ■ Multifonctionnelle (plus vaste objectif) <p>Ex. : membre de l'équipe du programme qui, régulièrement, donne des conseils et fait des observations, expert (gestion, collecte de fonds ...)</p>
	E-1	E-2	E-3
Stratégies et activités axées sur l'environnement d'un groupe ou d'une personne en particulier	<ul style="list-style-type: none"> ■ Changer l'environnement physique ou le cadre politique ■ Mesures d'encouragement, règlements, lignes directrices <p>Ex. : transfert de technologie, changement de politique, accès à l'Internet, paramètres</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diffuser l'information/messages à l'intention d'un large public ■ Créer un climat de persuasion ■ Changer/modifier le système de messages <p>Ex. : radio, télévision, l'Internet, publications, conférences, constatactions, ateliers</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer un réseau d'apprentissage/d'action ■ Les partenaires limitrophes travaillent ensemble et s'appuient l'un et l'autre régulièrement <p>Ex. : réseau de recherche, programme de recherche participative</p>

On peut remplir la grille stratégique en utilisant la feuille de définition des intentions n° 3, à la page 72.

Processus

Durée approximative 2 heures

On procède comme suit pour chacune des incidences visées et chaque série de marqueurs de progrès.

1. L'animateur demande à chaque membre du groupe de noter 7 à 10 stratégies en répondant à la question : « Comment le programme contribuera-t-il à la concrétisation de l'incidence au cours des [nombre qui convient] prochains mois ? » Il peut s'agir de stratégies nouvelles ou, le cas échéant, de stratégies qui sont déjà utilisées.
2. Ensuite, l'animateur répartit les participants en groupes de deux pour qu'ils puissent discuter de leurs réponses et proposer les cinq meilleures stratégies que le programme devrait utiliser selon eux.
3. Chaque groupe présente ses idées. Les participants discutent des points forts et des points faibles de chaque activité et décident s'il veulent inclure cette activité dans leur grille stratégique. Pendant que le groupe discute des diverses options, l'animateur inscrit les stratégies dans la case appropriée de la grille stratégique sur un transparent, un tableau-papier ou un ordinateur, sans les montrer au groupe. Il est préférable de ne montrer la grille que lorsque la discussion est terminée; cela facilite l'explication de la grille à six cases puisque celle-ci contiendra des exemples précis du travail du groupe.
4. L'animateur encourage le groupe à donner libre cours à son imagination tout en demeurant pragmatique lorsqu'il réfléchit aux stratégies. Les stratégies ne doivent pas être considérées isolément. Il est préférable d'encourager le groupe à se demander comment elles se complètent les unes les autres. Si le groupe piétine dans sa recherche de stratégies, l'animateur peut lui poser des questions comme : « Comment pouvez-vous optimiser votre contribution, compte tenu de la somme dont vous disposez dans le programme ? Quels sont les obstacles à la concrétisation de l'incidence ? Où et comment pouvez-vous aider le partenaire limitrophe à contourner les obstacles ? Quelles mesures peut-on prendre pour accroître les chances de concrétisation de cette incidence ? Connaissez-vous quelqu'un d'autre qui essaie aussi d'obtenir le même type d'incidence avec ce type de partenaire limitrophe ? Devriez-vous agir de

la même manière ? Pourquoi ? Pourquoi pas ? Qui d'autre incitera le partenaire limitrophe à concrétiser l'incidence et comment pouvez-vous apporter un élément complémentaire à son travail ? »

Avant de montrer la grille stratégique au groupe, l'animateur s'assure que les participants ont mûrement réfléchi aux six types de stratégies en leur posant les questions suivantes au sujet de chacune d'entre elles :

- Que fera-t-on pour obtenir un résultat immédiat ? [I-1]
 - Que fera-t-on pour renforcer la capacité ? [I-2]
 - Comment pourra-t-on offrir continuellement un soutien, des conseils ou un encadrement au partenaire limitrophe ? Qui s'en chargera ? [I-3]
 - Que fera-t-on pour changer l'environnement physique ou le cadre politique ? [E-1]
 - Comment utiliserez-vous les médias ou des publications pour promouvoir votre travail ? [E-2]
 - Quels réseaux/relations seront créés ou utilisés ? [E-3]
5. Une fois la grille stratégique remplie, l'animateur la présente au groupe, l'examine pour s'assurer qu'elle est complète et réaliste compte tenu des ressources humaines et financières disponibles. Il encourage le groupe à établir un ordre de priorité en lui posant la question suivante : « Certaines stratégies devraient-elles être mises en place avant les autres ? Que doit-on entreprendre au cours des trois ou six prochains mois ? Savez-vous ce que vous devez faire, ou ce que vous faites déjà et que vous devriez poursuivre ? Quelle est la stratégie la plus prometteuse ? » On accole un astérisque à ces stratégies, sur la liste. À propos des stratégies considérées comme les plus importantes, l'animateur demande : « Avez-vous les ressources, les capacités et les compétences techniques nécessaires pour mettre ces stratégies en pratique ? » Si tel n'est pas le cas, il faut que le groupe décide s'il peut combler les lacunes ou s'il faut qu'il conçoive une autre stratégie.
6. Si le groupe veut assigner des tâches spécifiques, on peut élaborer un plan de travail qui précise les responsabilités des membres du personnel ainsi que l'échéance pour l'exécution des tâches.

- Si le programme compte un certain nombre de partenaires différents qui utilisent tous des stratégies visant à promouvoir la même incidence, l'animateur peut utiliser des couleurs différentes pour représenter sur une même grille les stratégies des différents partenaires. Par exemple, on pourrait représenter les stratégies d'un comité de coordination en rouge, celles d'une équipe de recherche en bleu et celles d'une organisation rurale en vert. Cette méthode n'est cependant justifiée que si les stratégies combinées des différents partenaires représentent le « programme » qui utilise la cartographie des incidences.
- Les grilles stratégiques sont imbriquées, en ce sens qu'on a parfois besoin de plusieurs stratégies différentes pour en mettre une seule en place. Cela est particulièrement vrai des stratégies I-3 et E-3. Ainsi, un programme dont l'objet est d'encourager les promoteurs de la lutte contre le tabagisme à participer à l'élaboration d'une politique de santé nationale pourrait définir une stratégie E-3 pour la création d'un réseau de décideurs, de militants de la lutte contre le tabagisme, de chercheurs en santé et d'évaluateurs. Pour cela, il faudrait cependant que le programme assure la formation des participants (une stratégie I-2), facilite la création d'un serveur de liste électronique (une stratégie E-2), prévoie qu'on fournisse au groupe les locaux nécessaires pour ses réunions (une stratégie E-1), etc.

FEUILLE DE DÉFINITION DES INTENTIONS N° 3 : GRILLE STRATÉGIQUE

Incidences visées :

STRATÉGIE	GRILLE AXÉE SUR LES CAUSES ET LES EFFETS	GRILLE AXÉE SUR LA PERSUASION	GRILLE AXÉE SUR LE SOUTIEN
	I-1	I-2	I-3
Stratégies et activités axées sur un groupe ou une personne en particulier			
	E-1	E-2	E-3
Stratégies et activités axées sur l'environnement d'un groupe ou d'une personne en particulier			

ÉTAPE 7

Articulation des pratiques organisationnelles

EXEMPLES DE PRATIQUES ORGANISATIONNELLES POUR UN PROGRAMME AXÉ SUR L'ENTREPRENEURIAT RURAL

1. Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources	Le programme exploite pleinement les plus récentes technologies et sources de données pour rechercher dans la région et dans le monde de nouvelles possibilités de faire des affaires.
2. Demander aux principaux informateurs de donner leurs impressions	Les responsables du programme demandent les opinions et les points de vue de spécialistes en entrepreneuriat rural qui œuvrent dans des domaines extérieurs à leurs activités.
3. Obtenir l'appui des autorités supérieures	Les responsables du programme font participer les membres du conseil d'administration à la conception de leurs interventions et leur font part régulièrement de leurs progrès en ce qui a trait à la recherche et à l'exploitation de nouveaux marchés.
4. Évaluer et (re)définir les produits, les services, les systèmes et les procédures	Les responsables du programme se réunissent chaque mois pour passer en revue les expériences en matière de prestation de services et de systèmes, afin de chercher de nouvelles possibilités et de monter de nouvelles affaires.
5. Contacter des clients pour ajouter de la valeur	Les responsables du programme prennent les mesures nécessaires pour fournir une aide technique et un soutien pour l'assurance de la qualité.
6. Partager le savoir	Les responsables du programme trouvent des conférences et des ateliers sur l'entrepreneuriat rural et au moins deux fois par an ils organisent des séminaires et présentent des communications sur le programme.
7. Faire des expériences pour demeurer innovateur	Les responsables du programme ont le temps et les locaux nécessaires pour réfléchir aux pratiques organisationnelles et aux activités du programme et pour promouvoir une réflexion originale.
8. Réfléchir	Les responsables du programme se réunissent tous les trois mois pour discuter des progrès réalisés pour conclure de nouveaux marchés avec leurs partenaires. Ils font des évaluations annuelles du personnel pour s'assurer que des ressources humaines adéquates sont allouées aux priorités de la programmation.

Lorsque la nature du travail a été précisée, les responsables doivent s'interroger sur la façon dont fonctionnera le programme pour remplir sa mission. Le but de cette étape : définir les pratiques organisationnelles nécessaires pour que le programme soit efficace. Ensemble, ces pratiques organisationnelles reflètent une organisation performante et viable, capable de maintenir les interventions qui amènent le changement à la longue². Certaines pratiques sont directement rattachées aux activités entreprises, alors que d'autres ont trait à l'« entretien » du programme, pour assurer son dynamisme. La collecte et l'étude des données sur les pratiques organisationnelles ont une double utilité. Premièrement, elles donnent l'occasion de réfléchir à ce qui se passe au sein de l'organisation et à la façon dont la situation peut être améliorée pour que le programme soit plus efficace. Il s'agit essentiellement de maintenir la pertinence du programme ainsi que sa capacité de demeurer à la fine pointe de son domaine. Deuxièmement, les pratiques organisationnelles donnent souvent des résultats fortuits et il faut saisir l'occasion de les documenter. Ainsi, en demeurant en contact avec des clients, on peut savoir que le programme a apporté une contribution en dehors de sa sphère d'influence. On peut aussi obtenir des résultats fortuits quand on communique avec les principaux informateurs clés, quand on obtient l'appui des autorités supérieures et quand on partage son savoir avec d'autres. Les incidences fortuites sont parfois importantes pour la survie d'un programme et peuvent contribuer à ses nouvelles orientations.

À cette étape, les responsables passent en revue les incidences visées et déterminent quelles pratiques organisationnelles sont le plus susceptibles

HUIT PRATIQUES ORGANISATIONNELLES	
1. Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources	5. Contacter des clients pour ajouter de la valeur
2. Demander aux principaux informateurs de donner leurs impressions	6. Partager le savoir
3. Obtenir l'appui des autorités supérieures	7. Faire des expériences pour demeurer innovateur
4. Évaluer et (re)définir les produits, les services, les systèmes et les procédures	8. Réfléchir

² Une organisation performante est définie comme une organisation efficace, efficiente, pertinente et viable (Lusthaus et coll., 1999).

de contribuer aux changements souhaités chez les partenaires limitrophes du programme. Au stade 2, le suivi des incidences et du rendement, on peut concevoir un système de surveillance de ces pratiques en utilisant un journal du rendement pour recueillir des données.

Les huit pratiques ne sont pas distinctes et elles ne sont pas appliquées de façon linéaire. Ensemble, elles constituent une méthode pour considérer d'une manière plus générale les modes de fonctionnement du programme. Chaque pratique organisationnelle représente des activités qui permettent au programme de demeurer pertinent, innovateur, viable et ancré dans son contexte. Les pratiques sont définies ci-dessous :

Pratique 1. Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources

Les responsables du programme devraient passer en revue les sources d'information locales et mondiales pour trouver de nouveaux moyens de s'acquitter de leur mission. Ils devraient chercher les liens avec les activités en cours ainsi que des occasions tout à fait inédites. Ils peuvent, par exemple, envisager d'étendre leur travail à de nouvelles régions (ou créer des liens avec des travaux entrepris dans d'autres régions) ou de s'allier à de nouveaux groupes susceptibles de participer à l'activité de changement.

Pratique 2. Demander aux principaux informateurs de donner leurs impressions

Dans le cadre de la collaboration avec les principaux partenaires limitrophes et d'autres organisations qui appuient l'exécution du programme (par exemple, d'autres bailleurs de fonds), les responsables devront probablement s'assurer que les communications sont fréquentes et régulières. Toutefois, ils devraient également tenir compte des autres acteurs qui ne sont pas régulièrement sollicités mais qui ont de l'expérience et une solide connaissance du domaine. Ces informateurs devraient être honnêtes et ouverts et consentir à faire part de leurs bonnes et mauvaises impressions sur le travail du programme aux partenaires limitrophes. Ils peuvent faire des commentaires qu'on ne pourrait pas obtenir des bénéficiaires.

Pratique 3. Obtenir l'appui des autorités supérieures

Les responsables du programme devraient réfléchir à la façon dont ils soumettront leurs idées aux organes décisionnels aux paliers supérieurs de l'organisation (notamment à la haute direction et au conseil d'administration). Les bonnes idées doivent être exposées d'une façon attrayante

et facile à comprendre pour les décideurs, dans le contexte des grands objectifs organisationnels. À cette fin, il faut non seulement créer des occasions d'aller chercher l'appui de ces décideurs mais aussi les faire participer à des activités qui renforcent leur engagement à l'égard du programme. Ce processus devrait être permanent pour maintenir l'appui et l'intérêt à la longue.

Pratique 4. Évaluer et (re)définir les produits, les services, les systèmes et les procédures

L'examen continu des systèmes et des services est essentiel au maintien de la pertinence. Lorsqu'on a commencé à offrir un produit ou un service, les responsables du programme doivent exercer une surveillance et y apporter des changements pour qu'il continue à répondre aux exigences et aux besoins (naissants).

Pratique 5. Contacter des clients pour ajouter de la valeur

Les responsables du programme doivent obtenir une rétroaction, tant positive que négative, des partenaires limitrophes. Ils peuvent ainsi savoir si un projet antérieur comprenant les mêmes systèmes, les mêmes méthodes ou les mêmes produits n'est plus efficace ou a engendré de nouveaux problèmes. Ils doivent travailler en collaboration avec les partenaires limitrophes pour régler de tels problèmes et intégrer dans les nouveaux projets les leçons tirées de ces activités.

Pratique 6. Partager le savoir

Les responsables du programme doivent adopter des procédures de diffusion afin de partager les connaissances acquises. Il devrait y avoir un partage à l'interne ainsi qu'avec des collègues et réseaux de l'extérieur.

Pratique 7. Faire des expériences pour demeurer innovateur

Il faut créer un cadre à l'aide duquel les responsables d'un programme pourront chercher de nouvelles orientations, de nouveaux outils et de nouveaux partenariats. Il peut être nécessaire de passer en revue une documentation qu'on ne considère pas habituellement comme étant rattachée au travail du programme, de parler de certaines idées à des gens qu'on n'a pas l'habitude de consulter ou de relever des défis en dehors du cadre établi. Exemples : prévoir du temps pour mener des expériences, organiser des activités de groupe et se soucier du bien-être physique, spirituel et mental des participants et du groupe.

Pratique 8. Réfléchir

Les responsables du programme devraient voir dans chaque intervention une occasion d'apprendre. Ils devraient se ménager des moments de réflexion sur le rendement et l'orientation du programme et sur l'affectation des ressources.

L'animateur peut résumer ces mesures sur la feuille de définition des intentions n° 4, à la page 78.

Processus

Durée approximative 30 minutes

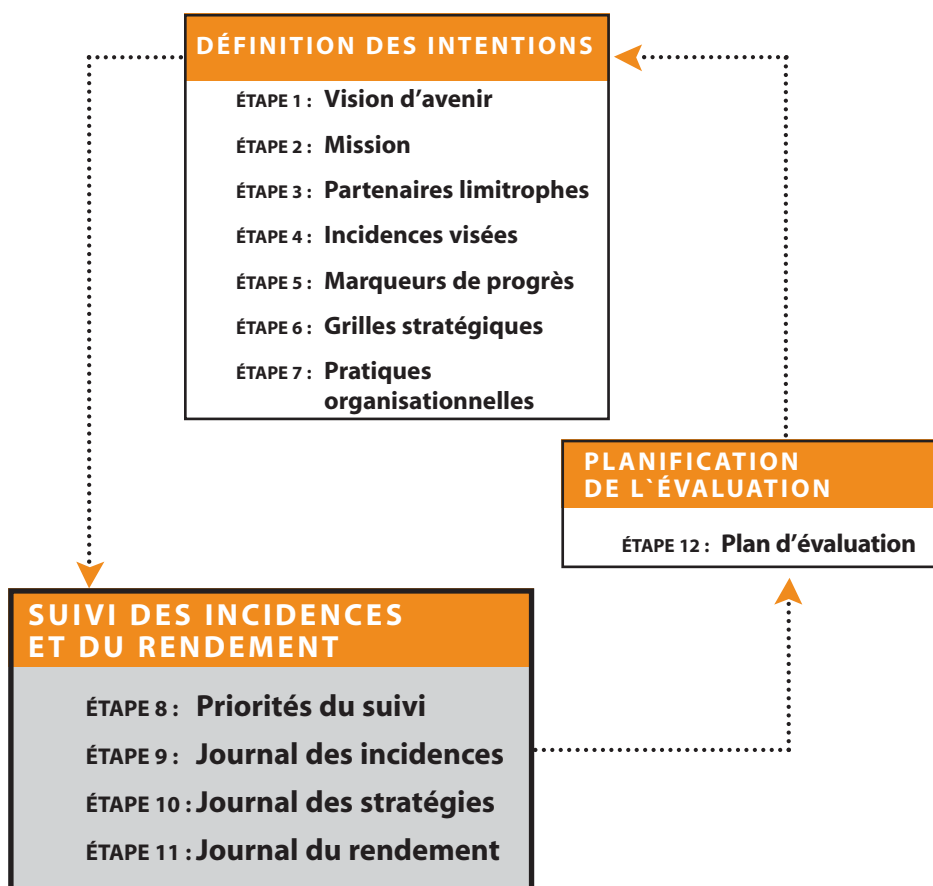
1. L'animateur présente le concept des pratiques organisationnelles au groupe, en soulignant qu'au lieu de s'intéresser aux partenaires limitrophes on s'interrogera sur ce que fera l'équipe pour se motiver et s'acquitter de sa mission. Il met l'accent sur le style de fonctionnement du programme, explique comment le groupe favorisera la créativité, surveillera ses activités et deviendra une organisation qui réfléchit. On pourra discuter de la définition des pratiques organisationnelles en utilisant des exemples pertinents.
2. L'animateur examine les incidences visées avec le groupe pour dégager les points communs. La discussion devrait mettre l'accent sur la façon dont le programme devra fonctionner pour contribuer efficacement à la concrétisation de ces incidences.
3. En tenant compte des stratégies indiquées à l'étape 6, les participants se répartissent en groupes de deux pour discuter des pratiques. L'animateur leur demande ensuite de traiter la question suivante : « Comment faut-il s'y prendre pour favoriser ces changements chez les partenaires limitrophes ? » Autrement dit : « Que faut-il faire sur le plan des pratiques pour demeurer efficace ? »
4. Chaque groupe explique en séance plénière les pratiques qu'il estime qu'il faudra adopter pour le programme. Le groupe discute des avantages et des défis liés aux diverses pratiques et mesures. Est-ce que la pratique ou l'intervention est quelque chose qu'ils font déjà ? De quelle façon ? Pourquoi est-elle importante ? Si elle n'est pas déjà utilisée, pourquoi ? L'animateur prend note des mesures suggérées en rapport avec chacune des pratiques sur un tableau-papier.
5. À partir de la liste figurant sur le tableau, le groupe indique les principales mesures qu'il veut prendre pendant la mise en œuvre du programme. On peut suivre ces mesures au moyen du journal du rendement qui sera créé à l'étape 11.

FEUILLE DE DÉFINITION DES INTENTIONS N° 4 : PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

	Principales mesures
Pratique 1. Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources	
Pratique 2. Demander aux principaux informateurs de donner leurs impressions	
Pratique 3. Obtenir l'appui des autorités supérieures	
Pratique 4. Évaluer et (re)définir les produits, les services, les systèmes et les procédures	
Pratique 5. Contacter des clients pour ajouter de la valeur	
Pratique 6. Partager le savoir	
Pratique 7. Faire des expériences pour demeurer innovateur	
Pratique 8. Réfléchir	

4

STADE 2 : LE SUIVI DES INCIDENCES ET DU RENDEMENT



Introduction

Au stade du suivi des incidences et du rendement de l'atelier sur la cartographie des incidences, les participants peuvent établir un cadre pour surveiller les progrès des partenaires limitrophes par rapport aux incidences souhaitées; les stratégies du programme pour l'appui à la concrétisation des incidences; les pratiques organisationnelles appliquées. Ils doivent néanmoins commencer par établir les priorités pour le suivi. Compte tenu de ces priorités, on prépare des feuilles de collecte de données pour suivre les incidences, les stratégies et (ou) les pratiques organisationnelles. Il est conseillé de créer un journal des incidences (étape 9) pour la collecte des données sur les réalisations des partenaires limitrophes en fonction des marqueurs de progrès. Il est conseillé d'utiliser un journal des stratégies (étape 10) pour recueillir des données sur les mesures prises par les responsables du programme pour aider le partenaire limitrophe. Pour assembler des données sur les pratiques organisationnelles appliquées afin que le programme demeure pertinent, innovateur, viable et ancré dans son contexte, c'est un journal du rendement (étape 11) qu'il faut tenir.

La cartographie des incidences facilite la conception des outils de collecte de données, mais la valeur et l'utilité de ces outils dépendent de leur intégration à la gestion continue du programme et aux processus de reddition de comptes ainsi que du désir des participants de recueillir régulièrement des données et de faire une réflexion honnête sur le travail accompli. La cartographie des incidences ne peut pas se substituer au programme pour interpréter les données recueillies. C'est à l'équipe du programme qu'il incombe de déterminer la signification de l'information sur le rendement du programme et ce qu'il faut changer, compte tenu de la composition de l'équipe, des priorités organisationnelles, du contexte politique, économique et social et des ressources disponibles.

En utilisant régulièrement les outils d'auto-évaluation, l'équipe peut réfléchir à son rendement et l'améliorer pendant toute la mise en œuvre du programme. Le personnel aura les moyens de se poser régulièrement les questions suivantes : « Comment pouvons-nous mieux nous y prendre pour contribuer davantage à la concrétisation des incidences ? » Certains avantages de ces réunions de suivi régulières seront les produits concrets de ces réunions (information dont on peut avoir besoin pour

rendre des comptes, étayer des évaluations ou produire de la documentation de promotion), alors que d'autres (notamment le renforcement de l'esprit d'équipe et l'établissement d'un consensus) tiendront davantage au simple fait de se rencontrer pour parler des réussites et des échecs.

Des données sur les mesures prises dans le cadre du programme et sur les changements apportés chez les partenaires limitrophes sont recueillies, mais on n'essaie pas d'établir un lien de cause à effet entre les deux catégories d'information. On suppose que le programme n'est que l'un des éléments qui influent sur les partenaires limitrophes. Les responsables du programme peuvent logiquement affirmer que celui-ci contribue aux changements réalisés chez ses partenaires limitrophes, mais ils ne peuvent pas s'en attribuer tout le mérite. En combinant les données sur les incidences externes et celles sur le rendement interne, les responsables pourront expliquer comment le travail a été amélioré pour encourager la plus profonde transformation possible chez les partenaires limitrophes. Ils peuvent aussi documenter l'étendue des progrès réalisés par les partenaires dans la direction souhaitée.

Un suivi de trois processus parallèles

La cartographie des incidences tient compte du fait que le développement est un processus complexe composé de plusieurs processus parallèles. En plus de favoriser la compréhension des changements dans le contexte de développement propre à un programme, elle permet le suivi et l'évaluation des stratégies et activités de ce programme. Qui plus est, elle permet le suivi et l'évaluation de la façon dont fonctionne le programme en tant qu'unité organisationnelle. Le programme lui-même bénéficie-t-il de l'apprentissage et est-il en train de s'adapter aux nouvelles conditions et aux changements chez ses partenaires ? Ainsi, la cartographie évalue les programmes de façon holistique et part du principe que les responsables d'un programme doivent connaître les résultats du développement, mais aussi savoir par quels moyens ces résultats ont été atteints et dans quelle mesure le programme a été efficace. Grâce à la combinaison de l'information et du savoir dans ces trois domaines, un programme peut favoriser une meilleure compréhension de ses réalisations et de la façon dont on peut améliorer son taux de réussite.

En effectuant un suivi sur ces trois composantes d'un programme — 1) les changements dans le comportement, les actes, les activités et les

relations des personnes, des groupes et des organisations avec lesquels les responsables ont des contacts directs; 2) les stratégies d'un programme pour promouvoir le changement chez ses partenaires; et 3) le fonctionnement du programme en tant qu'unité organisationnelle — la cartographie des incidences combine l'évaluation du processus et celle des incidences. Cette approche convient donc bien aux programmes de développement international, programmes au fonctionnement complexe dont les incidences sont souvent à long terme, enchevêtrées et difficiles à démêler les unes des autres, à supposer que cela soit utile. Elle fournit aux programmes l'information nécessaire pour réaliser des changements avec leurs partenaires. La cartographie des incidences encourage les liens explicites entre les programmes et les processus de transformation. L'accent est mis sur la façon dont un programme favorise le changement et non sur la manière de susciter des changements; on s'intéresse à la contribution plutôt qu'à l'attribution. L'étude de la façon dont les trois éléments sont interreliés et du contexte du changement est une étape essentielle à l'apprentissage. Dans la mesure où le programme ne fonctionne pas indépendamment des autres facteurs et acteurs, on ne peut pas planifier et évaluer comme si le programme était isolé. Néanmoins, la réflexion systémique n'est pas simple, comme le fait remarquer Peter Senge (1990, p. 15) :

[Traduction]

Voir les rapports entre les choses, pas les choses elles-mêmes; les processus, pas des instantanés. La plupart d'entre nous avons été conditionnés toute notre vie à nous concentrer sur les choses et à voir le monde sous forme d'images statiques. Cela nous amène à expliquer de façon linéaire les phénomènes systémiques.

Les programmes de développement international ont particulièrement tendance à s'exclure eux-mêmes du système dans lequel le changement développemental se produit. Si on dissocie les programmes des processus de développement (c'est-à-dire en les voyant comme quelque chose que « nous » « les » aidons à accomplir) et en expliquant le changement au moyen de raisonnements linéaires, on rate l'occasion d'examiner tout leur potentiel en tant que catalyseurs du changement. La cartographie des incidences encourage les responsables à considérer le programme comme une partie intégrante du processus de changement, à se lancer dans une réflexion complexe et à adopter des systèmes logiques multiples (Earl et Carden, 2001).

La cartographie des incidences constituera-t-elle un système de suivi approprié ?

Un système de suivi viable doit être facile à comprendre et simple à mettre en œuvre, produire une information utile à l'apprentissage et contribuer à satisfaire aux exigences de reddition de comptes. Le suivi devrait aider les responsables du programme à envisager leur travail de façon plus globale. Bien entendu, le maintien d'un système de suivi nécessite des efforts et de la ténacité. Avant d'élaborer un système de suivi, le groupe devrait discuter de la possibilité d'appliquer le système de suivi de la cartographie des incidences. Certains défis liés à la mise en œuvre du système proposé sont génériques et concernent tous les systèmes de suivi, alors que d'autres sont propres à la cartographie des incidences.

D'abord et avant tout, il faut reconnaître que tout suivi nécessite du temps, des ressources, de la détermination et du travail. On ne peut y échapper — et cela vaut quel que soit le système retenu. Un processus bien organisé ne devrait pas être difficile à mener. La collecte et l'interprétation des données nécessiteront cependant du travail. La cartographie des incidences offre un système de collecte de données et encourage la réflexion sur les sujets suivants :

- Les progrès réalisés par les partenaires de l'extérieur dans le sens de la concrétisation des incidences (Quels marqueurs de progrès ont été atteints ? Qu'est-ce qui prouve que les comportements, les actes ou les rapports ont changé ?)
- Le rendement interne du programme (Quelle combinaison de stratégies utilisons-nous ? Est-ce que nos partenaires sont satisfaits ? De quelle façon pouvons-nous l'améliorer ?)
- Le fonctionnement du programme en tant qu'unité organisationnelle (est-ce que nous réussissons à aider nos partenaires ? Est-ce que nous tirons des enseignements de notre expérience ?).

Les responsables du programme doivent considérer le temps et les ressources qu'ils sont disposés à consacrer au système avant de commencer à l'élaborer. Le groupe devrait indiquer clairement le temps et les efforts qu'il pourra consacrer de façon réaliste au suivi. Le système qu'on concevra devra demeurer dans ces limites. Le suivi ne devrait pas être considéré indépendamment des autres aspects du travail du programme. Par conséquent, on examinera les actuelles activités de

reddition de comptes, de suivi et de mise en commun de l'information, afin d'éviter les chevauchements et de rattacher les divers outils de surveillance aux processus et pratiques en vigueur.

La cartographie des incidences encourage l'équipe du programme à tenir des réunions conventionnelles ou par des moyens électroniques, pour recueillir des données et réfléchir au travail réalisé dans le cadre du programme. Il est ainsi possible de planifier l'avenir. La fréquence de ces réunions dépend du calendrier de travail du groupe, mais on conseille de tenir des réunions tous les deux ou trois mois. Si les séances de suivi sont trop espacées, les gens oublient les détails et ne retiennent que les faits saillants. Par contre, des réunions trop fréquentes risquent de décourager le groupe qui aura l'impression que les changements sont lents. On doit établir pour chaque programme un cycle de surveillance adapté à ses buts, à son calendrier et à ses modes de travail.

La cartographie des incidences a été conçue essentiellement comme un outil d'apprentissage pour des programmes qui ont leurs propres activités de suivi. Même si un outil de surveillance externe peut être utilisé pour recueillir les données, il est difficile, voire impossible, de confier à une entité de l'extérieur le soin d'appliquer les mécanismes d'apprentissage et de rétroaction appropriés. Ces options ne sont pas mentionnées dans le présent manuel. Un membre du personnel peut être assigné à la préparation des réunions et à la compilation des données. Selon la taille et la complexité du programme, la tâche ne devrait pas être écrasante — environ une demi-journée par réunion. Le fait de désigner un responsable contribue à garantir que le processus ne sera pas abandonné et que l'information recueillie aux réunions sera systématiquement consignée et archivée. L'habitude sera plus facile à prendre si on réserve à l'avance une journée pour la réunion. Une fois le cadre établi et lorsqu'une personne aura été chargée de prendre note de l'information échangée à la réunion, la collecte des données se fera assez rapidement. Le groupe peut profiter de la réunion pour échanger des données récentes, mais aussi pour lancer des idées et répartir les tâches pour l'avenir. Le suivi devient ainsi partie intégrante du processus de gestion continue du programme.

Si les membres de l'équipe ne peuvent tenir des réunions conventionnelles, ils peuvent utiliser des moyens électroniques. Chaque membre de l'équipe peut, par exemple, remplir un formulaire séparément et le soumettre avant la date fixée et un membre du personnel peut compiler

l'information. Dans ce cas, le produit final devrait être communiqué à tous les membres à titre d'information. Il faudrait cependant pouvoir discuter à intervalles réguliers de l'information ainsi recueillie.

La cartographie des incidences est structurée en fonction d'une philosophie d'apprentissage et d'échange dans un climat d'ouverture. Le but premier du suivi, dans la cartographie des incidences, est de créer un espace pour permettre aux responsables de réfléchir aux expériences de manière à pouvoir intégrer leurs connaissances dans le cycle de planification du programme. Un programme qui utilise la cartographie des incidences doit pouvoir s'adapter aux changements de circonstances et tirer des leçons des expériences du passé. S'il n'existe pas déjà de cadre pour la mise en commun des expériences et la réflexion honnête sur le rendement, la cartographie des incidences ne peut pas, comme par magie, en créer un. Elle peut toutefois favoriser un environnement plus axé sur l'apprentissage, en fournissant une structure pour la collecte de données et les processus de suivi et d'évaluation.

La cartographie des incidences part du principe que la façon la plus simple et la plus sûre d'assembler des données consiste à demander à ceux qui appliquent le programme d'en fournir. La plupart des données recueillies au stade du suivi du rendement et des incidences sont des données sur l'auto-évaluation générées par le programme. Cette approche présente des points forts et des faiblesses et les responsables du programme devraient décider si elle est appropriée, compte tenu du contexte et des besoins, avant de commencer à concevoir le système. Aucune donnée n'est tout à fait objective, qu'elle soit produite à l'interne ou à l'externe. En règle générale, les données d'auto-évaluation sont fiables si elles sont recueillies de façon systématique, au jour le jour. On craint souvent que l'auto-évaluation ne soit un moyen pour les responsables du programme de camoufler leurs échecs. Même si cela est toujours possible, le CRDI a constaté que les responsables sont souvent plus critiques qu'un évaluateur de l'extérieur à l'égard de leur rendement. En outre, les données d'auto-évaluation recueillies dans le cadre d'un système de suivi peuvent, au besoin, être communiquées à un évaluateur de l'extérieur lorsqu'on arrive au mi-mandat du programme ou lorsque celui-ci a pris fin. Des auto-évaluations régulières peuvent aussi favoriser la pleine participation au processus d'évaluation officielle, car elles facilitent la communication avec les évaluateurs de l'extérieur.

L'auto-évaluation peut aussi favoriser une meilleure gestion des activités. Comme l'explique C.L. Usher (1995, cité dans Fetterman, 2001) :

[Traduction]

En se dotant de la capacité nécessaire pour suivre et évaluer leur propre rendement, les gestionnaires et le personnel de programme peuvent se risquer à faire les erreurs qui sont souvent associées à l'innovation. En effet, ils sont alors en mesure de déceler les problèmes et d'apporter les corrections voulues en cours de route, avant que les conséquences des erreurs de planification et d'exécution ne deviennent évidentes et coûteuses. Parce qu'ils peuvent et doivent recueillir de tels renseignements sur le fonctionnement et les effets du programme, les gestionnaires et le personnel sont en mesure d'explorer de nouvelles façons d'améliorer le rendement.

Outre les facteurs susmentionnés, d'autres facteurs organisationnels énumérés dans le tableau ci-dessous influent sur la capacité d'un programme à appliquer son système de suivi. Le groupe devrait en discuter avant de passer aux détails de la conception d'un système de collecte de données.

FACTEURS SUSCEPTIBLES D'INFLUER SUR LA PRÉPARATION POUR LE SUIVI	
<p>INDISPENSABLES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Acceptation des données de surveillance et du système par les gestionnaires et les bailleurs de fonds ■ Champion au sein du programme ■ Ressources internes suffisantes (temps et personnel) pour assurer le suivi ■ Usage précis pour les données de suivi 	<p>DES ARMES À DOUBLE TRANCHANT :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Autres exigences de reddition de comptes, de suivi et de mise en commun de l'information ■ Expérience en matière de suivi (positive ou négative)
<p>UTILES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mesures d'encouragement pour le suivi et l'application de l'apprentissage ■ Ressources financières supplémentaires pour appuyer le suivi et diffuser les constatations 	<p>PARFOIS DES OBSTACLES MAJEURS :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Échecs et frustrations antérieures imputables au suivi ■ Aspirations superficielles ou vagues ■ Faibles niveaux de compétences et de capacité ■ Facteurs dissuasifs en matière de suivi

(Source : D'après Lusthaus et coll., 1999)

ÉTAPE 8

Établissement des priorités du suivi

PRIORITÉS
DU SUIVI

Même s'il est tentant de recueillir de l'information sur toute une gamme de questions, cela n'est pas réaliste. Il faut établir les priorités pour le suivi et l'évaluation afin de ne pas gaspiller les ressources humaines et financières. La première tâche du groupe consiste à définir ce qu'il doit surveiller de façon continue et ce qu'il devra évaluer en profondeur par la suite. La cartographie des incidences définit trois types d'information pouvant faire l'objet d'un suivi permanent, pour montrer les résultats obtenus ou pour aider à améliorer le rendement : les pratiques organisationnelles appliquées pour que le programme demeure pertinent, innovateur et viable; les progrès des partenaires limitrophes dans le sens de la concrétisation des incidences; et les stratégies que le programme utilise pour encourager le changement chez les partenaires limitrophes. Pour chaque élément du système de suivi, le type d'information à recueillir est délibérément limité, afin que l'effort demeure gérable et soutenable. Trois outils de collecte de données peuvent être utilisés pour le suivi (le journal des incidences, le journal des stratégies et le journal du rendement). Ils sont définis aux étapes 9, 10 et 11, respectivement.

On peut décider de mettre en œuvre un système de suivi « allégé » qui prévoit la tenue de réunions régulières conventionnelles ou par des moyens électroniques, pour discuter des réalisations des partenaires limitrophes et des stratégies ou pratiques de l'équipe du programme. D'un autre côté, on peut préférer mettre en œuvre un système de suivi plus « lourd » où les responsables documentent les données. Les deux approches ont leurs avantages et leurs inconvénients et il faut déterminer ce qui convient le mieux à la situation.

L'information sur les priorités du suivi peut être consignée sur la feuille de suivi n° 1, à la page 90.

Processus

Durée approximative

1 heure

Même s'il est souvent vrai que ce qui est surveillé est géré, il n'est pas toujours possible, ni utile, de surveiller tous les aspects d'un programme ou tout ce que font les partenaires. Par conséquent, le nombre de partenaires limitrophes ou les types de stratégies ou de pratiques à examiner

devraient être limités. La cartographie des incidences peut être modifiée pour permettre de considérer l'ensemble du programme ou un partenaire ou une stratégie en particulier. C'est aux responsables du programme qu'il incombe d'en déterminer les priorités.

1. L'animateur décrit les trois types d'information que la cartographie des incidences permet de suivre : les réalisations des partenaires limitrophes en fonction de marqueurs de progrès (dans le journal des incidences); la stratégie du programme (dans le journal des stratégies); et les pratiques organisationnelles (dans le journal du rendement). Chacun de ces outils de suivi repose sur des éléments formulés lors de la définition des intentions; donc, le groupe devrait assez bien les connaître.
2. La meilleure façon de déterminer les priorités du suivi consiste à réfléchir à ce qu'on peut faire avec l'information. Le fait de déterminer à l'avance la façon dont l'information sera utilisée permet d'éviter de réunir des données qui ne servent à rien, même si elles sont intéressantes. Pour cerner les priorités, l'animateur demande au groupe d'envisager la façon dont les données de suivi seront utilisées. On peut par exemple s'en servir pour :
 - améliorer le rendement grâce à l'intégration des nouvelles connaissances au cycle de gestion;
 - aider le programme à respecter les exigences de reddition de comptes;
 - fournir de l'information pour les évaluations planifiées (externes ou internes);
 - enrichir la documentation publicitaire et les activités de communication ou constituer des dossiers d'étude de cas;
 - acquérir au fil du temps des connaissances sur un partenaire limitrophe (à risque ou nouveau), sur une stratégie ou sur une pratique en particulier;
 - répondre aux besoins d'un partenaire limitrophe en matière d'apprentissage.

L'animateur demande au groupe s'il veut suivre les stratégies, les pratiques organisationnelles et (ou) les réalisations de ses partenaires limitrophes en fonction des marqueurs de progrès. Il demande au groupe d'indiquer avec le plus de précisions possible qui utilisera l'information; dans quels documents, dans quels exposés ou à quelles réunions l'information sera présentée; et quand l'information devra être fournie pour être utile.

3. Si le groupe déclare qu'il veut surveiller les réalisations de ses partenaires limitrophes en fonction des marqueurs de progrès,

l'animateur lui demande s'il est nécessaire de recueillir des données sur tous ses partenaires limitrophes ou s'il devrait plutôt se concentrer sur un ou deux partenaires. Idéalement, les programmes devraient permettre de suivre les progrès de tous leurs partenaires limitrophes, mais cela n'est pas toujours faisable et il faut établir des priorités. L'animateur demande au groupe d'estimer de façon réaliste le temps qu'il pourrait consacrer au suivi et pose la question : « Quel partenaire limitrophe devez-vous surveiller de plus près (parce qu'il est nouveau ou à risque, parce que vous allez vous concentrer sur lui pendant quelque temps, parce que vous devez rendre des comptes sur les contributions de votre programme au processus de changement chez ce partenaire ou pour une autre raison) ? » Un journal des incidences, qui sera créé à l'étape 9, est produit pour chaque partenaire limitrophe dont les réalisations par rapport à ces marqueurs de progrès feront l'objet d'un suivi.

4. Si les responsables du programme décident d'évaluer une certaine stratégie en profondeur, l'animateur indique comment cette stratégie s'inscrit dans la grille stratégique élaborée à l'étape 6. Chacun des six types de stratégies sous-entend une méthode d'évaluation distincte. Les stratégies I-1 et E-1 sont les plus simples : les méthodes quantitatives et le raisonnement linéaire peuvent être utilisés parce qu'il faut vérifier si les résultats ont réellement été obtenus. Des méthodes comme l'analyse coûts-avantages ou le catalogage des résultats sont indiquées. Le suivi des stratégies I-2 et E-2 nécessite une plus grande quantité de données qualitatives, mais il demeure limité à un seul événement. Les stratégies I-3 et E-3 sont les plus complexes et c'est au moyen de récits ou autres techniques narratives que l'on saisit le mieux les données qui s'y rapportent. Un journal des stratégies, qui sera créé à l'étape 10, est produit pour chaque stratégie retenue.
5. Quand on établit les priorités du suivi, il faut toujours demeurer réaliste sur ce qu'on peut effectuer, compte tenu des ressources humaines et financières disponibles. Le coût du suivi dépend de la méthode appliquée pour faire la collecte de données (par exemple, dans le cadre de réunions d'une équipe dont les membres travaillent dans le même bureau, à l'occasion de visites à l'étranger, à des ateliers ou à des téléconférences) et peut être aussi élevé ou aussi faible que ce que souhaitent les responsables du programme. L'animateur confirme auprès du groupe que les priorités sont réalistes en posant certaines questions : « Qui sera chargé de la collecte des données ? À quelle fréquence les données seront-elles recueillies ? Quelles méthodes sont le plus convenables ? »
6. Selon les priorités du suivi établies, l'animateur aidera le groupe à définir le contenu des feuilles de suivi aux étapes 9, 10, ou 11.

FEUILLE DE SUIVI N° 1 : PLAN DE SUIVI

Priorité du suivi	Qui utilise l'info. ?	À quoi sert l'info. ?	Quand l'info. est-elle utile ?	Qui est chargé de la collecte ?	Fréquence de la collecte	Méthode de collecte	Outil de suivi proposé
Réalizations du partenaire limitrophe en matière d'incidences							Journal des incidences
Stratégie du programme							Journal des stratégies
Pratiques organisationnelles du programme							Journal du rendement

Étape 9 Création d'un journal des incidences

EXEMPLE DE JOURNAL DES INCIDENCES

Période de janvier à mars 2000

Collaborateurs pour la mise à jour du suivi : A. Scott, S. Caicedo, S. Harper

Incidences visées : Les responsables du programme veulent que les collectivités locales reconnaissent l'importance de planifier les activités de gestion des ressources avec les autres utilisateurs des ressources de leur région et qu'elles planifient avec eux. Ces collectivités ont gagné la confiance des autres membres du partenariat et la reconnaissance des fonctionnaires gouvernementaux; ainsi elles peuvent participer de manière constructive aux débats et aux processus décisionnels. Elles sont capables de planifier et d'expliquer leur vision des activités de gestion forestière ainsi que les buts propres à leur situation et à leurs besoins. Elles font appel à des techniciens et à des experts de l'extérieur au besoin. Elles sont les champions du concept des forêts modèles dans leur région et encouragent les autres membres du partenariat à poursuivre leur collaboration.

ON S'ATTEND À CE QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES : **QUI ?**

FME (faible = 0–40 %, moyen = 41–80 %, élevé = 81–100 %)

OOO	1. Participent aux réunions régulières des partenaires de la forêt modèle (FM).	
●OO	2. Établissent une structure de coopération dans le cadre du partenariat afin que tous les intérêts locaux soient représentés (mécanismes d'établissement de la structure).	Chili
OOO	3. Acquièrent de nouvelles compétences pour participer aux activités concernant la FM.	
OOO	4. Fournissent le minimum de ressources humaines et financières nécessaires pour que la FM soit opérationnelle.	

ON SOUHAITE QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :

OOO	5. Formulent une vision de la FM qui soit pertinente sur le plan local.	
OOO	6. Fassent la promotion du concept des FM et fassent valoir leur expérience dans ce domaine.	
OOO	7. Étendent le partenariat à tous les principaux acteurs.	
OOO	8. Fassent appel à des experts de l'extérieur au besoin, afin d'obtenir l'information ou l'appui dont elles ont besoin.	
OOO	9. Réclament de nouvelles possibilités de formation et d'extension.	

OOO	10. Produisent et diffusent des exemples concrets des avantages découlant des activités concernant les FM.	
OOO	11. Indiquent les possibilités de collaboration avec d'autres institutions et acteurs.	
OOO	12. Indiquent les possibilités et obtiennent une aide financière de diverses sources.	
ON AIMERAIT BEAUCOUP QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :		
OOO	13. Jouent un rôle de leader dans la gestion des ressources, afin d'en tirer des avantages à moyen et à long termes.	
OOO	14. Partagent les leçons et l'expérience acquise avec d'autres collectivités au plan national et international, afin d'encourager d'autres initiatives de FM.	
OOO	15. Influencent les débats et la formulation des politiques en matière d'utilisation et de gestion des ressources à l'échelle nationale.	
DESCRIPTION DU CHANGEMENT :		
<p>Marqueur de progrès (MP) 2 : Le 30 juin 2000, tous les partenaires de la FM au Chili ont signé un accord initial officialisant la structure et le processus.</p>		
FACTEURS CONTRIBUTIFS ET ACTEURS :		
<p>Le Fonds mondial pour la nature (FMN) a organisé des conférences où la FM du Chili a été présentée comme un exemple de partenariat local. Les membres du projet de la FM voulaient assister à l'une de ces conférences après la conclusion de l'accord officiel, et c'est ce qu'ils ont fait. L'agent de programme a donné des conseils techniques sur le libellé de l'accord, d'après des exemples d'autres initiatives de FM dans le monde.</p>		
SOURCES DE DONNÉES :		
<p>Procès-verbal des réunions de la FM du Chili où il a été question de la teneur de l'accord (14 janvier, 29 juin, 14 septembre et 20 décembre 1999). Copie de l'accord (7 janvier 2000) dans un fichier de programme et sur le site Web de la FM, <http://www.mf.ch>.</p>		
CHANGEMENTS NON PRÉVUS :		
LEÇONS / CHANGEMENTS NÉCESSAIRES POUR LE PROGRAMME / RÉACTIONS :		
<p>La négociation d'ententes officielles demande du temps (un an dans ce cas-ci). Pour créer un sentiment d'appartenance et veiller à ce que l'entente reflète le type de partenariat que souhaite tout le groupe, une étape de « croissance » est nécessaire.</p>		

Pour assurer le suivi des progrès, un journal des incidences est créé pour chaque partenaire limitrophe identifié par le programme comme prioritaire. Ce journal comprend les marqueurs de progrès définis à l'étape 5, une description du niveau de changement — faible, moyen ou élevé — et un endroit où indiquer quels partenaires limitrophes ont apporté des changements. Il faut aussi indiquer les raisons du changement, quelles personnes et quelles circonstances y ont contribué, la preuve du changement, pourquoi des changements n'étaient pas prévus et préciser les leçons retenues pour constituer un dossier du contexte en vue d'une analyse ou d'une évaluation future.

Les marqueurs de progrès sont gradués et certains, en particulier ceux des catégories « souhaités » et « qu'on aimerait beaucoup », décrivent un comportement complexe dont il est difficile de dire s'il a été « adopté » ou non. Même si nombre de marqueurs de progrès peuvent faire l'objet d'une évaluation en profondeur, cela n'est pas le but. Les marqueurs de progrès ne doivent pas décrire d'une manière figée la façon dont le processus de changement doit se dérouler, mais plutôt les principaux jalons marquant des progrès dans le sens de l'objectif, c'est-à-dire la concrétisation des incidences. Si les responsables du programme ou le partenaire limitrophe estiment qu'ils montrent un changement dans les comportements, les activités, les actes ou les rapports décrits par les marqueurs de progrès, il faut consigner cette information. À un autre stade, ils pourront montrer d'une manière différente la réalisation indiquée par le même marqueur de progrès, et cela sera parfaitement acceptable et devrait également être consigné. Les données recueillies au sujet des marqueurs de progrès dans leur ensemble devraient refléter la complexité du changement chez les gens et au sein des groupes ou des organisations. Il faudra par ailleurs toujours les situer dans leur contexte et les expliquer pour qu'ils soient utiles. Dans le cadre du suivi, les marqueurs de progrès ont pour fonction de systématiser la collecte des données sur les réalisations des partenaires limitrophes. Ces détails devraient être considérés comme un reflet de la valeur des résultats, et non comme des étapes à franchir.

Les marqueurs de progrès indiquent les résultats obtenus grâce au programme. Ils le font en permettant le suivi des tendances dans le comportement des partenaires limitrophes et la discussion à ce sujet. Même s'il n'y a pas de lien de cause à effet entre les mesures prises par les responsables du programme et les changements chez le partenaire

limitrophe, en compilant l'information dans le journal des incidences, on peut mieux comprendre en quoi ces mesures influent ou n'influent pas sur les partenaires limitrophes. Grâce à cette information, les responsables pourront améliorer le rendement du programme et encourager ses partenaires limitrophes à réaliser des changements plus étendus. En outre, on crée un dossier des changements observés. Ces dossiers peuvent être régulièrement combinés pour raconter l'histoire de l'influence et du changement par rapport aux domaines d'intérêt ou de réalisation.

Les marqueurs de progrès ne devraient pas être considérés comme intouchables pendant la période de suivi. Si les responsables du programme ne constatent pas de changements chez les partenaires limitrophes au bout d'un certain temps, ils doivent se demander si le problème vient des marqueurs de progrès ou des stratégies utilisées pour promouvoir le changement. Les marqueurs de progrès sont-ils encore convenables (autrement dit, est-ce que le contexte propre au partenaire limitrophe a évolué au point où les marqueurs de progrès ne reflètent plus le changement souhaité ou nécessaire) ? Le programme doit-il faire autre chose pour encourager ce changement ? Le partenaire limitrophe a-t-il changé d'orientation ? Si les marqueurs de progrès ne sont plus des indicateurs de changement appropriés, il faut les réviser pour qu'ils reflètent les nouvelles conditions. Ainsi le programme assemblera de l'information sur l'évolution du contexte et disposera de données sur les résultats non prévus chez le partenaire limitrophe.

Le journal des incidences peut être préparé à l'aide de la feuille de suivi n° 2, à la page 99.

Processus

Durée approximative 30 minutes
par partenaire limitrophe

Ce processus est appliqué pour chaque partenaire limitrophe dont les réalisations feront l'objet d'un suivi au fil du temps.

1. L'animateur insère l'incidence visée et les marqueurs de progrès dans le journal des incidences, puis il en donne lecture à voix haute.
2. L'animateur aide le groupe à déterminer les valeurs correspondant aux cotes faible, moyenne et élevée (FME), pour que les incidences puissent être mesurées de façon uniforme pendant toute la durée

du programme. Les cotes FME peuvent avoir deux dimensions distinctes :

- le nombre de partenaires limitrophes chez qui le changement est constaté;
- la qualité ou l'étendue du changement chez chaque partenaire limitrophe.

S'il y a un certain nombre de personnes, de groupes ou d'organisations avec lesquels les responsables du programme peuvent travailler (par exemple, si 25 organisations forment un type de partenaire limitrophe), un système de cotation fondé sur les pourcentages convient mieux (par exemple, la cote « élevée » correspondant à 80-100 %, la cote « moyenne » équivalant à 50-79 %, et la cote « faible » étant de 0-49 %). Si le nombre de personnes, de groupes ou d'organisations est variable, on peut fixer le nombre optimal d'organisations avec lesquelles on espère travailler (par exemple, cinq institutions de recherche africaines en trois ans). Si on s'intéresse à l'étendue du changement dans la réponse du partenaire limitrophe, les valeurs devraient refléter la qualité ou la constance du changement (par exemple, la cote « élevée » signifierait que des mesures spécifiques ont été prises pour favoriser l'incidence, la cote « moyenne » que le partenaire est passif ou qu'il n'y a rien de négatif à signaler, et la cote « faible » que les mesures vont à l'encontre des comportements souhaités ou qu'on n'a pas tenu compte du but). Dans chaque cas, on doit pouvoir définir une mesure avec laquelle on est à l'aise et qu'on peut justifier devant ceux qui examinent les données de suivi.

3. Chaque groupe de partenaires limitrophes peut comprendre plusieurs personnes, plusieurs groupes ou plusieurs organisations. Ainsi, dans le cadre d'un programme on peut collaborer avec cinq ONG d'habilitation des femmes dans trois pays, mais si les changements souhaités sont les mêmes, ces cinq ONG forment un seul et même groupe pour lequel on utilise le même énoncé d'incidences visées et le même ensemble de marqueurs de progrès. L'animateur demande alors au groupe d'indiquer le point de départ pour chaque partenaire limitrophe en termes de marqueurs de progrès. Cette façon de procéder s'impose si les partenaires limitrophes commencent à différentes étapes du développement, si on veut pouvoir suivre leur processus de changement individuel. Si, par exemple, un programme collabore avec cinq établissements de recherche formant un même partenaire limitrophe et que l'un de

ces établissements a déjà atteint les deux premiers marqueurs de progrès alors que les autres n'en sont pas encore là, cela devrait être indiqué dès le départ dans le journal des incidences. Cette évaluation sert de point de référence en fonction duquel le progrès est mesuré. L'animateur demande : « Est-ce que chacun de vos partenaires limitrophes en est au même point (en commençant par le premier marqueur de progrès) ou est-ce que certains sont plus avancés que les autres ? Lesquels de vos partenaires limitrophes ont déjà adopté ces comportements ? » Parfois, il est impossible de fournir cette information à la réunion. Il faut donc que les données soient recueillies et qu'on confie cette tâche à quelqu'un. Si les partenaires limitrophes ne sont pas représentés et si le groupe n'est pas à l'aise à l'idée de faire lui-même ces évaluations, l'animateur devra l'aider à trouver un processus qui lui permette d'inclure les partenaires limitrophes avant le début du stade du suivi. Cela pourrait se faire sous forme d'auto-évaluation par les partenaires limitrophes.

4. L'animateur examine chaque élément du journal des incidences et demande au groupe comment se dérouleront ses réunions de suivi.

L'animateur demande : « Quelle méthode convient le mieux à la collecte des données ? » Voici des options possibles :

- des réunions conventionnelles régulières où les responsables du programme pourront consigner les changements qu'ils ont observés chez les partenaires limitrophes lors de visites de suivi, qui sont indiqués dans des documents ou qui ont été prouvés d'une autre façon;
- des fiches de données électroniques que les responsables du programme rempliront régulièrement lorsque des changements seront constatés (ces fiches seront ensuite compilées pour l'ensemble du programme);
- la collecte de données par un organisme de suivi de l'extérieur;
- des entrevues ou des séances de discussion avec les partenaires limitrophes où l'information obtenue sera consignée.

Si les participants retiennent la formule de la tenue régulière de réunions conventionnelles ou par des procédés électroniques, l'animateur demande : « Qui sera chargé de recueillir et de compiler les données ? Quelle sera la fréquence des réunions de suivi ? De quelle façon les partenaires limitrophes pourront-ils participer au processus de suivi ? Sous quelle forme les données doivent-elles être

consignées pour être faciles à consulter et à utiliser ? De quelle façon l'information peut-elle être communiquée à l'équipe et aux partenaires limitrophes pour être utile ? » L'animateur inscrit les décisions sur un tableau-papier.

Si les participants préfèrent les entrevues ou les séances de discussion avec les partenaires limitrophes, le groupe devra préparer les questionnaires à utiliser. Le groupe devra aussi répondre aux questions suivantes : Qui sera chargé d'organiser les entrevues ou les séances de discussion, de les animer et de compiler les données ainsi recueillies ? Quelle sera la fréquence des séances de discussion ou des entrevues ? Sous quelle forme les données devront-elles être compilées pour être faciles à consulter et à utiliser ? De quelle façon l'information pourra-t-elle être communiquée à l'équipe et aux partenaires limitrophes pour être utile ? L'animateur inscrit les décisions sur un tableau-papier.

5. Au besoin, le journal des incidences peut être quantifié pour faciliter la comparaison au fil du temps (mais il ne peut constituer une méthode de « cotation » absolue). La formule est fort simple : la valeur optimale d'un journal des incidences est de 100. Toutefois, comme pour toute donnée quantitative, les valeurs peuvent être interprétées de diverses façons. Par conséquent, quand les résultats seront présentés, ils devront être situés dans leur contexte. Le journal est un outil de suivi. Une valeur absolue de 21 ou de 43 n'a donc aucune signification si on ne connaît pas la valeur antérieure. L'important n'est pas le nombre, mais la série de nombres et la question de savoir s'il y a des progrès. Quand on fait le suivi de nombreux partenaires limitrophes et que le progrès est inégal, le journal peut permettre de mesurer les progrès généraux. Les nombres ne devraient pas être considérés dans l'absolu; il ne faut pas non plus faire des comparaisons entre les partenaires limitrophes dont les marqueurs de progrès et les points de départ sont très différents. Voici comment la formule s'applique :

- les cotes élevée, moyenne et faible des quatre marqueurs de progrès « attendus » valent un point chacune (12);
- les cotes élevée, moyenne et faible des huit marqueurs de progrès « souhaités » valent deux points chacune (48);
- les cotes élevée, moyenne et faible des trois marqueurs de progrès « qu'on aimerait beaucoup voir » valent trois points chacune (27);

- la transition de « attendus » à « souhaités » vaut cinq points (5) (accordés seulement lorsque tous les marqueurs « attendus » sont atteints);
 - le passage de « souhaités » à « qu'on aimerait beaucoup voir » vaut huit points (8) (accordés lorsque tous les marqueurs « souhaités » sont atteints);
 - le maximum possible, si tous les marqueurs sont atteints, est de 100.
6. L'animateur parle de la planification du travail avec le groupe et l'aide à trouver un processus qui, au moyen du journal des incidences, permettra d'intégrer aux futures activités des membres les connaissances acquises grâce au suivi. Voici des questions de planification et de gestion que le groupe pourrait vouloir envisager au cours des réunions de suivi après avoir rempli le journal des incidences :
- Qu'est-ce que nous faisons particulièrement bien et devrions continuer à faire ?
 - Qu'est-ce que nous faisons de façon simplement « adéquate » ou mal et qu'est-ce que nous pourrions améliorer ?
 - Quelles stratégies ou pratiques devons-nous ajouter ?
 - À quelles stratégies ou pratiques devons-nous renoncer (celles qui n'ont pas produit de résultats ou qui nécessitent trop d'efforts ou trop de ressources compte tenu des résultats obtenus) ?
 - Qui est responsable ? Quelles sont les échéances ?
 - Y a-t-il de nouvelles questions qu'il nous faut évaluer plus en profondeur ? Lesquelles ? À quel moment ? Pourquoi ? De quelle façon ?

Ces questions figurent sur la feuille de suivi n° 5, à la page 114.

7. À la fin de l'activité de groupe, il est utile de passer en revue ce que le groupe a produit jusque-là. Ainsi, l'animateur peut demander : « Si le programme se déroule vraiment très bien et a permis de rassembler toute cette information [journal des incidences], peut-on dire que l'information reflète bien le travail accompli ? Est-ce qu'il y manque quelque chose ? S'agit-il d'une quantité réaliste de travail, compte tenu des ressources disponibles ? »

FEUILLE DE SUIVI N° 2 : JOURNAL DES INCIDENCES

Période de _____ à _____

Collaborateurs pour la mise à jour :

Incidences visées :

Faible =
Moyenne =
Élevée =

ON S'ATTEND À CE QUE		QUI ?
FME		
OOO 1		
OOO 2		
OOO 3		
OOO 4		
ON SOUHAITE QUE		
OOO 5		
OOO 6		
OOO 7		
OOO 8		
OOO 9		
OOO 10		
OOO 11		
OOO 12		
ON AIMERAIT BEAUCOUP QUE		
OOO 13		
OOO 14		
OOO 15		

FEUILLE DE SUIVI N° 2 : JOURNAL DES INCIDENCES

Description du changement :

Facteurs contributifs et acteurs :

Sources de données :

Changements non prévus :

(inclure description, facteurs contributifs, sources de données)

Leçons / Changements nécessaires pour le programme / Réactions :

Étape 10

Adaptation du journal des stratégies

La cartographie des incidences repose sur l'hypothèse que le programme doit pouvoir évoluer avec ses partenaires limitrophes. Il devra s'améliorer sans cesse pour répondre à leurs besoins changeants. Pour doter le programme d'un moyen systématique de suivre les mesures prises pour appuyer ses partenaires limitrophes (de sorte que les responsables puissent réfléchir de façon stratégique à sa contribution et modifier ses interventions en conséquence), la cartographie des incidences propose un outil de suivi appelé le journal des stratégies.

Le journal des stratégies sert à consigner des données sur les stratégies appliquées pour encourager le changement chez les partenaires limitrophes. Les participants y inscrivent des renseignements au cours des réunions de suivi régulières du programme. Même si le journal peut être adapté de façon à englober les éléments que les responsables du programme veulent suivre, il comprend en général des renseignements sur les ressources allouées (intrants), les activités entreprises, un jugement sur leur efficacité, les résultats et le suivi nécessaire.

Si les données sont recueillies de façon régulière et systématique, elles permettront aux responsables du programme de savoir s'il contribue au maximum à la concrétisation des incidences et, au besoin, de modifier les mesures prises. Pour utiliser de façon optimale le journal des stratégies comme un outil d'apprentissage et de gestion, les responsables du programme, lorsqu'ils consignent l'information dans le journal, ne devraient pas se contenter de se demander : « Comment nous en sommes-nous tirés ? » Ils devraient aussi se demander : « De quelle façon pourrions-nous nous améliorer dans les mois qui viennent ? » Cette double fonction vise à aider à renforcer la capacité d'un programme et à le rendre plus pertinent.

Avec les renseignements consignés dans le journal des incidences, à l'étape 9, et dans le journal du rendement, à l'étape 11, on a un programme doté d'un ensemble systématique de données sur ses activités et sur les résultats que ses partenaires limitrophes obtiennent. En principe, le programme devrait établir un lien logique entre ses stratégies

et les réalisations de ses partenaires limitrophes au plan des incidences — mais, là encore, il ne s'agit pas d'un lien causal. Pour analyser et interpréter les données de suivi interne et externe, les responsables du programme devront réfléchir au contexte propre au programme et à ses partenaires et replacer les réalisations et les échecs du programme dans ce contexte.

Le journal des stratégies peut être constitué au moyen de la feuille de suivi n° 4, à la page 112.

Processus

Durée approximative

1 heure

Même si aucun renseignement n'est inscrit dans le journal des stratégies au cours de l'atelier, l'animateur aide le groupe à adapter ce journal en fonction de ses besoins et à définir un processus de suivi. Ainsi le groupe se familiarise avec le journal des stratégies et n'aura aucune difficulté à l'utiliser pendant ses réunions de suivi. Certains responsables préfèrent utiliser le journal des stratégies seulement comme un guide de conversation, alors que d'autres voudront peut-être s'en servir pour assembler des renseignements détaillés et des preuves. Il n'y a pas de règles régissant le choix de la méthode, puisque ce choix dépend entièrement des besoins du programme (en fonction des utilisations envisagées pour les données). L'animateur demande au groupe : « Quelle quantité et quel type d'information devez-vous recueillir au sujet de vos stratégies pour satisfaire à vos besoins en termes d'apprentissage et aux exigences de reddition de comptes ? »

Le processus suivant s'applique à toutes les stratégies sur lesquelles on veut faire un suivi.

1. L'animateur passe en revue les divers éléments du journal des stratégies avec le groupe. Ceux-ci comprennent une description des activités menées, un jugement quant à leur efficacité, une liste des résultats, une description du suivi nécessaire et les leçons retenues. À la longue, le journal des stratégies vise à fournir aux responsables du programme des renseignements qui racontent l'histoire de son influence sur l'évolution de son partenaire limitrophe.
2. L'animateur demande au groupe si le journal général de la stratégie contient l'information nécessaire ou si certains éléments doivent être ajoutés ou éliminés. Il demande : « Que vous faudra-t-il documenter de façon régulière ? Qu'aimeriez-vous être en mesure de

documenter de façon régulière ? Qu'aimeriez-vous être en mesure de discuter régulièrement en groupe, sans nécessairement devoir le documenter ? » Le journal des stratégies est adapté en fonction des besoins du programme.

3. Si le groupe ne l'a pas déjà fait lorsqu'il préparait son journal des incidences, à l'étape 9, l'animateur discute avec lui de la planification de son travail et l'aide à trouver un processus qui favorisera l'apprentissage grâce au suivi de ses activités futures. Voici des questions de planification et de gestion que le groupe peut souhaiter examiner au cours des réunions de suivi après avoir rempli le journal des stratégies :
 - Qu'est-ce que nous faisons particulièrement bien et devrions continuer à faire ?
 - Qu'est-ce que nous faisons de façon simplement « adéquate » ou mal et qu'est-ce que nous pourrions améliorer ?
 - Quelles stratégies ou pratiques devons-nous ajouter ?
 - À quelles stratégies ou pratiques devons-nous renoncer (celles qui n'ont pas produit de résultats ou qui nécessitent trop d'efforts et trop de ressources compte tenu des résultats obtenus) ?
 - De quelle façon réagissons-nous ou devrions-nous réagir aux changements de comportement de nos partenaires limitrophes ?
 - Qui est responsable ? Quelles sont les échéances ?
 - Y a-t-il de nouvelles questions qu'il nous faut évaluer plus en profondeur ? Lesquelles ? À quel moment ? Pourquoi ? De quelle façon ?

Ces questions figurent sur la feuille de suivi n° 5, à la page 114.

4. Si le groupe ne l'a pas déjà fait lorsqu'il préparait son journal des incidences, à l'étape 9, l'animateur lui demande d'indiquer comment ses réunions de suivi se dérouleront. L'animateur demande quelle méthode convient le mieux à la collecte des données. Voici des options possibles :
 - des réunions conventionnelles régulières où les responsables du programme pourront consigner les changements qu'ils ont observés chez les partenaires limitrophes lors de visites de suivi, qui sont indiqués dans des documents ou qui ont été prouvés d'une autre façon;
 - des fiches de données électroniques que les responsables du programme rempliront régulièrement lorsque des changements

seront constatés (ces fiches seront ensuite compilées pour l'ensemble du programme);

- la collecte de données par un organisme de suivi de l'extérieur;
- des entrevues ou des séances de discussion avec les partenaires limitrophes où l'information obtenue sera consignée.

Si les participants préfèrent les réunions régulières conventionnelles ou par des moyens électroniques, l'animateur demande : « Qui sera chargé de la collecte et de la compilation des données ? Quelle sera la fréquence des réunions de suivi ? Sous quelle forme les données devront-elles être compilées pour être faciles à consulter et à utiliser ? De quelle façon l'information pourra-t-elle être communiquée à l'équipe et aux partenaires limitrophes pour être utile ? L'animateur inscrit les réponses sur un tableau-papier.

5. À la fin de l'activité de groupe, il est utile de passer en revue ce que le groupe a produit jusque-là. Ainsi, l'animateur peut demander : « Si le programme se déroule vraiment très bien et a permis de rassembler toute cette information [journal des incidences], peut-on dire que l'information reflète bien le travail accompli ? Est-ce qu'il y manque quelque chose ? S'agit-il d'une quantité réaliste de travail, compte tenu des ressources disponibles ? »

FEUILLE DE SUIVI N° 3 : JOURNAL DES STRATÉGIES

Période de _____ à _____

Contributeurs pour la mise à jour :

Stratégie visée :

Type de stratégie :

Description des activités

(Qu'avez-vous fait ? Avec qui ? Quand ?)

Efficacité

(Comment votre activité a-t-elle favorisé le changement chez les partenaires limitrophes ?)

Résultats

Suivi ou changements nécessaires pour le programme

Leçons

Date de la prochaine réunion de suivi :

This page intentionally left blank

Étape 11

Adaptation du journal du rendement

La cartographie des incidences repose sur l'hypothèse que le programme doit pouvoir évoluer avec ses partenaires limitrophes. Il devra s'améliorer sans cesse pour répondre à leurs besoins changeants. Pour permettre au programme de faire un suivi systématique sur ses interventions visant à appuyer ses partenaires limitrophes (de sorte que les responsables puissent réfléchir de façon stratégique à sa contribution et modifier ses interventions en conséquence), la cartographie des incidences propose un outil de suivi appelé le journal du rendement.

Le journal du rendement sert à consigner les données sur la façon dont procède le programme en tant qu'organisation pour s'acquitter de sa mission. Un journal du rendement est créé pour l'ensemble du programme et les participants y inscrivent des renseignements au cours des réunions de suivi régulières du programme. On y trouve des renseignements sur les pratiques organisationnelles utilisées par le programme pour qu'il demeure pertinent, viable et ancré dans son contexte. Les données sur ces pratiques organisationnelles peuvent être recueillies au moyen d'indicateurs quantitatifs, d'exemples qualitatifs ou d'une combinaison des deux. Les leçons retenues peuvent servir à établir les plans de travail futur.

Si les données sont recueillies de façon régulière et systématique, elles permettront aux responsables du programme de savoir s'il contribue au maximum à la concrétisation des incidences et, au besoin, de modifier les mesures prises. Pour utiliser de façon optimale le journal du rendement comme un outil d'apprentissage et de gestion, les responsables du programme, lorsqu'ils consignent l'information dans le journal, ne devraient pas se contenter de se demander : « Comment nous en sommes-nous tirés ? » Ils devraient aussi se demander : « De quelle façon pourrions-nous nous améliorer ? » Cette double fonction vise à aider à renforcer la capacité d'un programme et à le rendre plus pertinent.

Avec les renseignements consignés dans le journal des incidences, à l'étape 9, et dans le journal des stratégies, à l'étape 10, on a un programme doté d'un ensemble systématique de données — une carte — sur son fonctionnement et les résultats obtenus par ses partenaires limitrophes.

En principe, le programme devrait pouvoir établir un lien logique entre ses stratégies et ses pratiques, d'une part, et la concrétisation des incidences chez les partenaires limitrophes, d'autre part — mais il ne s'agit pas d'un lien causal. Pour analyser et interpréter les données de suivi internes et externes, les responsables du programme devront réfléchir au contexte propre au programme et à ses partenaires et replacer les réalisations et les échecs du programme dans ce contexte

Le journal du rendement peut être préparé au moyen de la feuille de suivi n° 4, à la page 112.

Processus

Durée approximative

1 heure

Même si aucun renseignement n'est consigné dans le journal du rendement pendant l'atelier, l'animateur aide le groupe à adapter le journal et à définir un processus de suivi. Ainsi le groupe se familiarise avec le journal du rendement et n'aura aucune difficulté à l'utiliser pendant ses réunions de suivi. Cela donne l'occasion de parler des mesures qui peuvent être prises par l'équipe pour améliorer la capacité collective de contribuer au changement. Certains responsables préfèrent utiliser le journal du rendement seulement comme un guide de conversation alors que d'autres voudront peut-être s'en servir pour assembler des renseignements détaillés et des preuves. Il n'y a pas de règles régissant le choix de la méthode puisque ce choix dépend entièrement des besoins du programme (en fonction des objectifs pour le suivi et l'utilisation des données). L'animateur demande au groupe : « Quelle quantité et quel type d'information devez-vous recueillir au sujet de vos stratégies et de vos pratiques organisationnelles pour satisfaire à vos besoins en termes d'apprentissage et aux exigences de reddition de comptes ? »

1. L'animateur inscrit les principales mesures correspondant à chaque pratique déterminée à l'étape 7, puis il passe en revue les divers éléments du journal du rendement avec le groupe. Le journal du rendement a pour but de donner aux responsables du programme un moyen de réfléchir et de réunir des données sur les mesures prises pour rendre les pratiques opérationnelles.
2. La première décision à prendre concerne le meilleur moyen d'évaluer et de recueillir l'information sur les pratiques. Le programme peut exposer en termes qualitatifs les exemples les plus notables (positifs ou négatifs) durant la période de suivi. Il peut aussi utiliser

des indicateurs quantitatifs pour calculer combien de fois les principales mesures ont été prises pour chaque pratique. Un ensemble générique d'indicateurs est présenté ci-dessous à titre d'exemple. L'animateur demande au groupe : « Que devez-vous être en mesure de documenter de façon régulière ? Qu'est-ce que vous aimeriez pouvoir documenter de façon régulière ? Qu'est-ce que vous

EXEMPLES D'INDICATEURS DE PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

- 1. Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources**
Nombre de nouvelles idées mises en commun par l'équipe
Nombre de nouvelles idées intégrées dans le travail du programme
- 2. Demander de la rétroaction auprès d'informateurs clés**
Nombre d'informateurs clés auprès desquels le programme a sollicité une rétroaction
Nombre de changements apportés au programme à la suite de cette rétroaction
- 3. Obtenir l'appui de l'autorité immédiatement supérieure**
Nombre de contacts stratégiques avec l'autorité immédiatement supérieure
Nombre de réponses positives obtenues de l'autorité immédiatement supérieure
- 4. Évaluer et (re)définir les produits, les services, les systèmes et les procédures**
Nombre de petits changements apportés aux produits, services, systèmes et procédures
Nombre d'améliorations notables apportées aux produits, services, systèmes et procédures
- 5. Contacter d'anciens partenaires limitrophes, pour ajouter de la valeur**
Nombre de partenaires limitrophes à qui des services supplémentaires ont été fournis
Moment/régularité des contacts avec les anciens clients
- 6. Faire profiter le monde de votre expérience**
Nombre de demandes adressées au programme pour la mise en commun des leçons apprises
Nombre de manifestations/activités où la « sagesse » du programme a été communiquée
- 7. Faire des expériences pour demeurer innovateur**
Nombre de nouvelles activités entreprises dans un domaine où le programme n'avait pas d'expérience
Nombre de domaines expérimentaux où l'initiative s'est avérée un succès et a été reprise ou institutionnalisée
- 8. Favoriser la réflexion organisationnelle**
Nombre et fréquence des occasions qu'a l'équipe de programme de se livrer à la réflexion organisationnelle
Nombre de modifications apportées au programme à la suite du processus de réflexion organisationnelle

aimeriez pouvoir discuter en groupe, de façon régulière, sans qu'il soit nécessaire de le documenter ? »

L'exemple utilisé pour représenter chaque pratique est subjectif, mais il devrait refléter la mesure qui, selon les membres du groupe, a eu le plus d'effets. Un programme ne doit pas nécessairement faire appel aux huit pratiques à chaque période, mais l'examen régulier de tous les secteurs évite que les responsables du programme en oublient. Le nombre de principales mesures devrait être limité à deux ou trois, sans quoi il y aura trop de données à réunir régulièrement. L'animateur encourage le groupe à considérer des exemples positifs et des exemples négatifs au cours de leurs réunions de suivi.

3. Si le groupe ne l'a pas déjà fait en préparant le journal des incidences ou le journal des stratégies, l'animateur discute de la planification du travail avec lui et l'aide à trouver un processus qui lui permettra d'intégrer les leçons tirées du suivi à ses activités futures. Voici des questions de planification et de gestion que le groupe pourrait vouloir examiner au cours des réunions de suivi après avoir rempli le journal du rendement :

- Qu'est-ce que nous faisons particulièrement bien et devrions continuer de faire ?
- Qu'est-ce que nous faisons de façon simplement « adéquate » ou mal et qu'est-ce que nous pourrions améliorer ?
- Quelles stratégies ou pratiques devons-nous ajouter ?
- À quelles stratégies ou pratiques devons-nous renoncer (celles qui n'ont pas produit de résultats ou qui nécessitent trop d'efforts ou trop de ressources compte tenu des résultats obtenus) ?
- Qui est responsable ? Quelles sont les échéances ?
- Y a-t-il de nouvelles questions qu'il nous faut évaluer plus en profondeur ? Lesquelles ? À quel moment ? Pourquoi ? De quelle façon ?

Ces questions figurent sur la feuille de suivi n° 5, à la page 114.

4. Si le groupe n'a pas suivi ce processus lorsqu'il préparait son journal des incidences ou son journal des stratégies, aux étapes 9 ou 10, l'animateur demande comment les réunions de suivi se dérouleront. Il demande quelle méthode est la plus appropriée pour réunir les données. Voici des options possibles :

- des réunions conventionnelles régulières où les responsables du programme pourront consigner les changements qu'ils ont

observés chez les partenaires limitrophes lors de visites de suivi, qui sont indiqués dans des documents ou qui ont été prouvés d'une autre façon;

- des fiches de données électroniques que les responsables du programme rempliront régulièrement lorsque des changements seront constatés (ces fiches seront ensuite compilées pour l'ensemble du programme);
- la collecte de données par un organisme de suivi de l'extérieur;
- des entrevues ou des séances de discussion avec les partenaires limitrophes où l'information obtenue sera consignée.

Si les participants préfèrent les réunions régulières conventionnelles ou par des moyens électroniques, l'animateur demande : « Qui sera chargé de la collecte et de la compilation des données ? Quelle sera la fréquence des réunions de suivi ? Sous quelle forme les données devront-elles être compilées pour être faciles à consulter et à utiliser ? De quelle façon l'information pourra-t-elle être communiquée à l'équipe et aux partenaires limitrophes pour être utile ? » L'animateur inscrit les réponses sur un tableau-papier.

5. À la fin d'une activité de groupe, il est utile de passer en revue ce que le groupe a produit jusque-là. Ainsi, pour résumer le stade du suivi des incidences et du rendement, l'animateur peut demander : « Si le programme se déroule vraiment très bien et a permis de rassembler toute cette information [journal du rendement], peut-on dire que l'information reflète bien le travail accompli ? Est-ce qu'il y manque quelque chose ? S'agit-il d'une quantité réaliste de travail, compte tenu des ressources disponibles ? »

FEUILLE DE SUIVI N° 4 : JOURNAL DU RENDEMENT

Travail exécuté du _____ au _____

Contributeurs pour la mise à jour :

Pratique 1. Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

Pratique 2. Demander aux principaux informateurs de donner leurs impressions

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

Pratique 3. Obtenir l'appui des autorités supérieures

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

Pratique 4. Évaluer et (re)définir les produits, les services, les systèmes

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

FEUILLE DE SUIVI N° 4 : JOURNAL DU RENDEMENT

Pratique 5. Contacter des clients pour ajouter de la valeur

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

Pratique 6. Partager le savoir

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

Pratique 7. Faire des expériences pour demeurer innovateur

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

Pratique 8. Réfléchir

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

Date de la prochaine réunion de suivi :

FEUILLE DE SUIVI N° 5 : RÉPONSE DU PROGRAMME

	Responsable	Échéance
Que devons-nous continuer à faire ?		
Que devons-nous changer afin de nous améliorer ?		
Quelles stratégies ou pratiques devons-nous ajouter ?		
Quelles stratégies ou pratiques devons-nous abandonner (celles qui n'ont pas produit de résultats ou celles qui exigent trop d'efforts ou trop de ressources pour les résultats obtenus) ?		
Est-ce que de nouvelles questions nécessitent une évaluation plus approfondie ? Lesquelles ? Quand ? Pourquoi ? De quelle façon ?		

FEUILLE DE SUIVI N° 6 : EXAMEN DE LA LOGIQUE DU PROGRAMME

Il est important d'examiner la logique du programme de temps à autre pour s'assurer qu'elle est encore pertinente. En se fondant sur l'expérience pratique, les responsables du programme essaient de savoir si de nouveaux partenaires limitrophes ont été ajoutés, si certains ont été abandonnés, si la vision, la mission, les incidences visées et les marqueurs de progrès sont encore adéquats. Les changements de logique du programme peuvent ensuite être intégrés à la documentation (par exemple, la feuille de conception n° 1 peut être révisée).

Ce travail peut se faire chaque fois que les responsables du programme le veulent et les changements peuvent être aussi importants ou minimes que le veut le groupe. Il est bon, toutefois, d'incorporer au processus des opinions externes (notamment les points de vue de partenaires limitrophes, de spécialistes de la région ou du secteur de programme, de gestionnaires, de bailleurs de fonds, etc.). Les responsables du programme devraient aussi examiner les données de suivi.

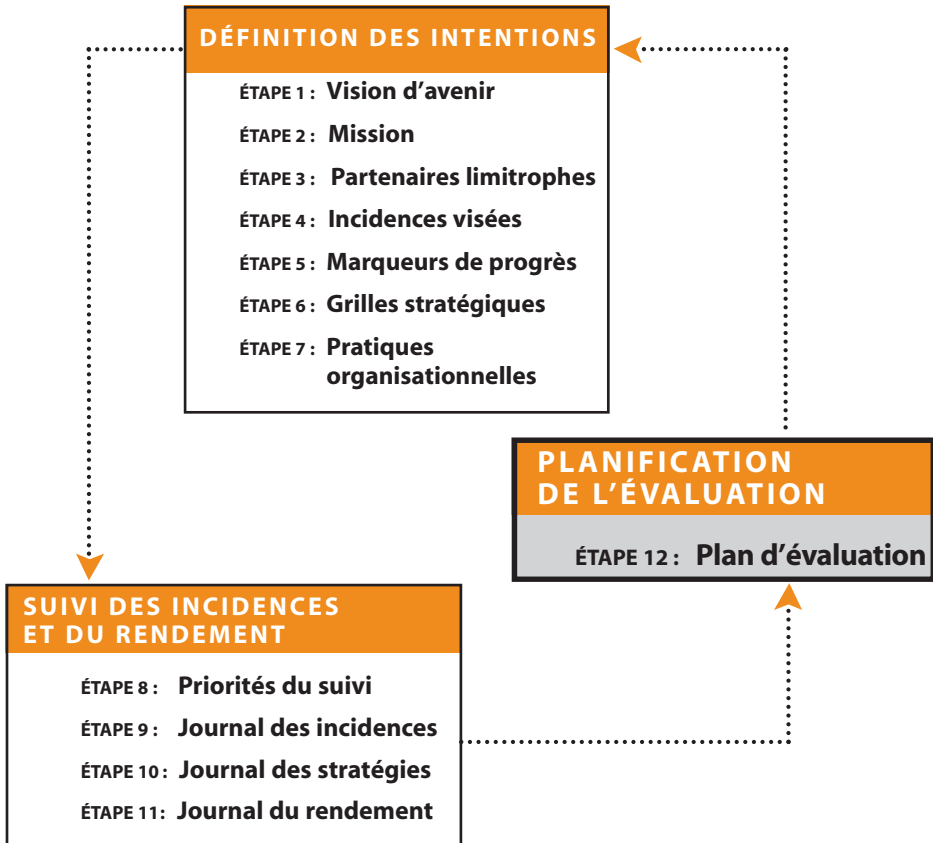
En principe, cette activité de groupe ne s'effectue pas à l'atelier sur la cartographie des incidences. Les responsables devront utiliser cette feuille de travail après avoir consigné une quantité importante de données dans les journaux. Le processus se présente ainsi :

1. Lecture de l'énoncé de vision	Est-ce que cet énoncé reflète encore les idéaux du programme ?
2. Lecture de l'énoncé de mission	Est-ce là la contribution optimale que le programme peut apporter ? Est-ce ce à quoi nous avons travaillé ? Pourquoi ? Pourquoi pas ? Devrions-nous ajouter quelque chose ou supprimer quelque chose ?
3. Examen des partenaires limitrophes	Est-ce que ce sont les intervenants avec lesquels nous travaillons directement ? Nous faut-il travailler avec quelqu'un d'autre ?
4. Examen des incidences	Est-ce que cela décrit avec exactitude la façon idéale dont nos partenaires limitrophes peuvent agir pour contribuer à la réalisation de la vision ?
5. Examen des marqueurs de progrès	Est-ce que le processus de changement que nous avons défini est exact et utile ? Que faut-il maintenant ajouter ou supprimer ?
6. Examen des stratégies	Qu'avions-nous l'intention de faire ? Avons-nous mis en œuvre ces activités ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?
7. Examen des pratiques organisationnelles	Est-ce que nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour maintenir notre capacité d'aider nos partenaires ?

This page intentionally left blank

5

STADE 3 : PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION



Introduction

Au stade de la planification de l'évaluation, la cartographie des incidences propose une méthode qui permet aux responsables du programme d'établir les priorités de l'évaluation et d'élaborer un plan. Le suivi et l'évaluation ont pour objet d'encourager les responsables à fonder leurs décisions de gestion et de programmation sur des données recueillies de façon systématique plutôt que sur des impressions et des hypothèses. En se servant des journaux des incidences, de la stratégie et du rendement utilisés pour le suivi, les responsables du programme peuvent réunir un large éventail d'informations plutôt que des données détaillées et spécialisées. Au moment de l'évaluation, les responsables peuvent choisir une stratégie, un aspect ou une relation à examiner et à évaluer en profondeur. Comme on n'aura jamais assez de temps et de ressources pour tout évaluer, il faut établir des priorités et faire des choix. Toutefois, quelle que soit la question à évaluer, il faut commencer par dresser avec soin un plan d'évaluation, pour que les ressources soient judicieusement allouées et que les résultats de l'évaluation soient utiles. Les responsables doivent bien indiquer qui sont les clients concernés par l'évaluation en profondeur et veiller à ce qu'ils participent au processus. Le stade de la planification de l'évaluation permet de faire cela. Il ne définira pas nécessairement tout le plan d'évaluation au cours de l'atelier sur la cartographie des incidences, mais ce plan peut être élaboré ultérieurement, lorsque les responsables se prépareront à commencer l'évaluation.

ÉTAPE 12

Élaboration d'un plan d'évaluation

Le plan d'évaluation donne une brève description des principaux éléments de l'évaluation à effectuer dans le cadre du programme. Il indique l'aspect à évaluer, la façon dont les constatations seront utilisées, les questions à poser, les sources d'information, les méthodes d'évaluation, la composition de l'équipe d'évaluation, les dates prévues pour l'évaluation et le coût approximatif de l'exercice. L'information figurant dans le plan d'évaluation orientera la conception de l'évaluation. Si les responsables du programme décident de recourir aux services d'un évaluateur externe, cette information peut servir à définir le mandat de ce dernier. La discussion des divers éléments du plan aidera les responsables à concevoir une évaluation qui donnera des résultats utiles. Que l'évaluation corresponde à une exigence officielle ou non, les responsables devraient veiller à ce qu'elle réponde aux besoins du programme, afin de ne pas gaspiller de ressources humaines et financières.

Même si l'évaluation est réalisée en premier lieu pour répondre à une exigence de reddition de comptes à un bailleur de fonds ou à un gestionnaire de l'extérieur, elle peut être utilisée pour produire de nouvelles connaissances, appuyer l'apprentissage, vérifier des hypothèses, planifier de futures activités et motiver les gens ou renforcer la capacité analytique des participants. Le programme doit toutefois axer la planification sur l'utilisation des résultats. Michael Quinn Patton soutient que, d'une certaine façon, l'évaluation en elle-même est l'élément le plus simple d'une évaluation et que le plus difficile est de veiller à ce que les constatations soient utilisées (Patton, 1997).

Les besoins en information de l'utilisateur principal des résultats de l'évaluation sont prépondérants. L'utilisateur principal doit participer à la séance où le groupe élabore le plan d'évaluation. La participation du client au processus d'évaluation dès le stade de la planification permet de concentrer les activités de collecte des données sur les questions critiques et de prévenir le gaspillage de ressources humaines et financières. La participation régulière du client à toutes les étapes de collecte et d'analyse des données permettra de valider les constatations et de rendre plus probable l'utilisation des données. L'utilisation est le but ultime de l'évaluation et ce travail de premier plan devrait recevoir l'attention qu'il mérite, peu importe si on fait une auto-évaluation ou si on répond à des pressions externes.

EXEMPLE DE PLAN D'ÉVALUATION

Question à évaluer : résultats obtenus par les établissements de recherche subventionnés						
Qui utilisera l'évaluation ? De quelle façon ? Quand ?	Questions à poser	Sources d'information	Méthodes d'évaluation	Qui doit réaliser et gérer l'évaluation ?	Date (début et fin)	Coût
<p>Les gestionnaires du programme doivent :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Remplir leur obligation de rendre des comptes aux bailleurs de fonds (échéance : 2^e trimestre 2000) 2. Participer à la prise de décisions concernant la programmation sectorielle et géographique pour l'étape suivante (planification devant débuter en mai 2000) 3. Présenter les constatations au forum des bailleurs de fonds (juin 2000) 4. Les établissements partenaires utiliseront les constatations pour étayer les propositions de programme (échéance : mai 2000) 	<p>Quel est le profil des établissements de recherche qui participent ?</p> <p>Comment leur capacité de mener les programmes a-t-elle évolué ?</p> <p>Quelles mesures ont été le plus/ le moins utiles pour renforcer la capacité ? Pourquoi ?</p> <p>Quelle est l'influence de l'établissement sur les utilisateurs de la recherche et les autres chercheurs ?</p>	<p>Marqueurs de progrès et journal des incidences</p> <p>Rapports de visite</p> <p>Journal des stratégies</p>	<p>Groupes de discussion avec les établissements de recherche</p> <p>Examen de documents</p> <p>Visite sur place</p> <p>Entrevues avec les principaux informateurs du personnel du programme</p>	<p>Conseiller principal, avec des compétences régionales et sectorielles</p> <p>Géré à l'interne par : A. Gomez Beluda</p>	<p>Six mois (échéance : 1^{er} mai 2000)</p>	<p>35 K</p>

Les responsables du programme ne termineront pas nécessairement le plan d'évaluation au cours de l'atelier sur la cartographie des incidences. Ce plan peut être élaboré ultérieurement, lorsque l'équipe se préparera à entamer un processus d'évaluation.

Toute l'information nécessaire au plan d'évaluation peut être consignée sur la feuille d'évaluation n° 1, à la page 128.

Processus

Durée approximative 2 heures

1. Si une question d'évaluation a été définie, le groupe s'assure qu'elle est encore pertinente compte tenu de ses besoins en information, en vérifiant rapidement, par exemple, si le client principal et le but de l'évaluation ont changé et si on a encore besoin des constatations sur les problèmes et les questions retenus pour l'évaluation.
2. Si les responsables du programme n'ont pas encore déterminé quel aspect ils veulent évaluer en profondeur, l'animateur pose une série de questions pour encourager le groupe à discuter des diverses options et à fixer les priorités d'évaluation. On ne peut pas tout évaluer, il faut donc effectuer des choix stratégiques sur ce qui mérite une étude approfondie. Parmi les critères permettant habituellement de déterminer ce qu'il faut évaluer, on citera les besoins du programme en matière d'apprentissage, ses exigences de reddition de comptes et les besoins en information des ses partenaires.

L'animateur demande au groupe : « Qu'est-ce que les gestionnaires et les bailleurs de fonds ont envie ou besoin de savoir au sujet du programme ? Sur quoi devons-nous faire rapport ? Qu'est-ce que vous ignorez à l'heure actuelle qu'il vous serait utile de connaître pour être plus efficace ? Quelle information pourrait vous aider dans ce que vous faites ? Quels secteurs ou questions devons-nous mieux connaître afin de nous améliorer ? Quels sont vos manques de connaissances ? Quelles sont ceux de vos partenaires ? Y a-t-il un point sur lequel vous faites déjà un suivi qui mériterait une étude plus approfondie ? Que peut-on faire pour aider les partenaires du programme à s'acquitter de leurs obligations en matière d'apprentissage et de reddition de comptes ? »

Le groupe devrait aussi se demander ce qu'il espère tirer tant du processus que du produit de l'évaluation. Par exemple, même si on fait une évaluation surtout parce qu'on est tenu de rendre des comptes, on peut planifier le processus de façon à ce que le personnel

ou les partenaires du programme y participent régulièrement pour améliorer leur capacité d'évaluation. C'est souvent ce qu'on apprend au cours du processus d'évaluation qui est le plus utilisé, plus que le rapport préparé à la fin de l'évaluation. On ne saurait donc trop insister sur l'importance de la participation des principaux intervenants.

3. L'animateur demande au groupe d'identifier les personnes, les institutions ou les organismes qui utiliseront les constatations de l'évaluation. Même si un rapport d'évaluation peut être largement diffusé, il faut bien admettre qu'il n'a d'influence que sur son public principal. L'animateur demande au groupe des détails quant à la façon dont les constatations de l'évaluation seront utilisées. L'animateur incite le groupe à fournir le plus de détails possible quant aux utilisateurs des constatations et au moment où les données seront utilisées. L'animateur demande : « Y a-t-il un moment particulier auquel les constatations de l'évaluation seront particulièrement utiles ? Qu'est-ce qui encouragerait ou aiderait l'utilisateur à se servir des constatations ? » Le groupe peut aussi discuter de la façon dont les constatations seront utilisées, diffusées ou présentées à divers publics pour avoir un effet maximal.

Certains facteurs rendent plus probable l'utilisation des constatations de l'évaluation. Mentionnons entre autres les facteurs organisationnels et les facteurs qui se rapportent à l'évaluation.

Dans *Utilization-focussed Flowchart* (Patton, 1997, p. 378-379), Michael Quinn Patton développe le thème des stratégies d'utilisation. Le groupe peut aussi envisager des stratégies de diffusion des résultats de l'évaluation axée sur les utilisateurs visés. L'animateur

FACTEURS ORGANISATIONNELS	FACTEURS SE RAPPORTANT À L'ÉVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutien des gestionnaires ■ Promotion de l'évaluation par le biais d'une culture axée sur l'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Approche participative ■ Constatations tombant à point nommé (diffusion des résultats qui coïncident avec le cycle de planification ou d'examen de l'organisation) ■ Données pertinentes et de grande qualité ■ Constatations reflétant le contexte organisationnel ■ Évaluateur compétent

demande : « De quelle façon pouvez-vous le plus efficacement communiquer les résultats de l'évaluation aux utilisateurs ? Quelle formule, quel style ou quel produit les utilisateurs trouveraient-ils le plus crédible comme fondement de leurs décisions ? »

4. L'animateur demande au groupe ce qu'il souhaite savoir sur la question. Chaque personne devrait avoir l'occasion de faire des suggestions. L'animateur transcrit l'information sur un tableau-papier, puis le groupe discute des questions qu'il serait le plus important et le plus utile de poser. Les questions intéressantes et importantes qu'on peut se poser ne manquent pas, mais le groupe doit fixer des priorités d'après ses besoins en matière d'apprentissage, les exigences de reddition de comptes ou les besoins de ses partenaires en information. Les questions devraient toujours être aussi précises que possible, les questions vagues donnant généralement des réponses vagues.

Si plusieurs suggestions sont présentées et qu'il y a désaccord quant aux questions d'évaluation à retenir, l'animateur fournit au groupe des données ou des réponses fictives pour chaque question. Il demande au groupe : « Si vous posez la question X et que vous obtenez en retour cette information, est-ce que cela vous aidera et aidera à améliorer votre programme ? Qu'est-ce que cela changera dans votre programme ? Qu'est-ce que vous devriez faire compte tenu de cette information ? » (Patton, 1997) Si à la suite de cet exercice les avis divergent encore sur les questions auxquelles il faut s'attacher, l'animateur demande si les questions peuvent être posées séparément (certaines trouvant réponse au cours de l'évaluation planifiée, d'autres lors d'une évaluation ultérieure). Dans la mesure du possible, toutefois, l'animateur devrait éviter de modifier les questions et de les diluer à tel point que l'information qui en résulte n'est plus d'aucune utilité pour qui que ce soit.

5. L'animateur demande au groupe quelles sources d'information existantes l'aideront à répondre aux questions d'évaluation. Le recours à diverses sources d'information permet d'intégrer des points de vue différents, ce qui accroît la crédibilité de l'évaluation. L'animateur demande au groupe : « Qui possède l'information ? Dans quels documents pourrait-on trouver cette information ? Quels sont les points de vue présentés dans ces sources ? Manque-t-il quelque chose ? Est-ce que l'information est faussée ? » Les journaux des incidences, des stratégies et du rendement peuvent être une source précieuse d'information pour les évaluations, tant internes qu'externes.

6. Le groupe réfléchit aux méthodes d'évaluation qui lui permettraient le mieux de réunir l'information dont il a besoin pour répondre aux questions d'évaluation. Il n'y a pas de méthode unique et parfaite pour l'évaluation, mais le groupe devrait se demander si chacune des méthodes proposées peut lui donner des résultats fiables, crédibles et utiles. Parfois, une méthode d'évaluation moins technique, à condition d'être rigoureusement appliquée, convient mieux, compte tenu des délais et des ressources financières disponibles. En général, les programmes combinent plusieurs méthodes pour réunir des données quantitatives et des données qualitatives. Un aperçu des méthodes de collecte de données les plus courantes figure à l'annexe B.

Les étapes de conception et de suivi de la cartographie des incidences comprennent des éléments et des outils qui peuvent être utilisés dans une évaluation a posteriori pour étudier plus en profondeur une stratégie, une incidence, les résultats obtenus par un partenaire limitrophe ou une question de rendement interne. Une grande partie des données est déjà consignée si on a utilisé les journaux des incidences, des stratégies et du rendement aux fins du suivi. Si ce n'est pas le cas, les divers outils peuvent être adaptés de plusieurs façons :

- Même si le programme n'a pas appliqué dès le départ le concept de cartographie des incidences, le travail effectué pendant le stade de la définition peut être utilisé comme première étape d'une évaluation a posteriori, pour confirmer la logique du programme et redéfinir sa vision et sa mission en termes d'incidences comme fondement d'une évaluation.
- Si on décide de procéder à une étude des incidences développementales à long terme, la vision, la mission et les incidences visées peuvent être utiles. En effet, lors du développement de ces idées, les responsables du programme étaient encouragés à décrire les grands changements dépassant le cadre d'intervention du programme.
- Un certain nombre d'études distinctes peuvent être consacrées aux rapports qui se sont établis ou non avec les partenaires limitrophes et entre ceux-ci.
- Une évaluation des incidences peut être conçue à l'aide de marqueurs de progrès. Le travail peut demander la compilation des données de suivi mensuel pour suivre l'évolution, ainsi que l'établissement du contexte par l'explication des facteurs qui ont

favorisé ou freiné le changement chez les partenaires limitrophes. Les résultats pourraient être énumérés. Dans les cas où les journaux des incidences sont conçus uniquement en vue d'une évaluation sommative, les données sont parfois plus difficiles à réunir car les gens ont tendance à oublier les détails et à ne retenir que les faits saillants. Dans ce cas, l'animateur peut demander au groupe d'indiquer les faiblesses et les lacunes de l'information recueillie au sujet des partenaires limitrophes.

- Les huit pratiques organisationnelles peuvent être utilisées comme critères d'évaluation de l'efficacité d'un programme. Le recours à un journal du rendement pour étayer une évaluation peut aussi permettre d'en savoir davantage sur les conséquences fortuites du programme. Le journal du rendement devrait, en effet, fournir des renseignements sur la façon dont les questions non prévues ont été abordées dans le cadre du programme. Ces aspects pourraient faire l'objet d'une étude plus approfondie³.
- On peut utiliser la grille stratégique pour passer en revue les différentes stratégies utilisées par les responsables du programme dans leur travail avec leurs partenaires limitrophes. Si on décide d'évaluer en profondeur une stratégie, il ne faut pas oublier que chacun des six types de stratégie sous-entend une méthode d'évaluation distincte. Les stratégies I-1 et E-1 sont les plus simples : le raisonnement quantitatif et linéaire leur convient car le but est de vérifier si les incidences se sont concrétisées. Des méthodes comme les analyses coûts-avantages ou le catalogage des incidences sont appropriées. L'évaluation des stratégies I-2 et E-2 nécessite des données plus qualitatives mais se limite encore à un seul aspect. Les stratégies I-3 et E-3 sont les plus complexes, et les données à leur sujet sont en principe captées au moyen de techniques narratives. On trouvera une discussion des méthodologies narratives mises au point par Barry Kibel dans son ouvrage intitulé *Success Stories as Hard Data: An Introduction to Results Mapping* (Kibel, 1999). Pour chaque type de stratégie, l'évaluation pourrait aussi porter sur les effets secondaires ou les conséquences néfastes, les avantages et les résultats non prévus du programme⁴.

³ On trouvera un exemple d'évaluation a posteriori effectuée en appliquant la cartographie des incidences dans Armstrong et coll. (2000).

⁴ On trouvera un exemple d'auto-évaluation effectuée en appliquant la cartographie des incidences dans NEPED (1999).

Lorsqu'on utilise les cartes des stratégies pour une évaluation a posteriori, au lieu de demander au groupe de définir toute la carte, l'animateur peut poser aux participants des questions qui portent uniquement sur la stratégie principale utilisée pour promouvoir la concrétisation de chaque incidence. L'inconvénient de limiter ainsi la discussion à la stratégie principale, cependant, est que le groupe ne sera pas en mesure d'étudier toute la gamme des activités pour cerner les lacunes et avoir une idée plus claire de ce qu'il fait.

7. Si l'évaluation doit être réalisée à l'interne, les noms des employés chargés de l'évaluation devraient être indiqués. Si l'évaluation est faite par un consultant de l'extérieur, son nom devrait également être indiqué, mais le programme devra encore désigner à l'interne un responsable ou un groupe de responsables de l'évaluation. Une équipe d'évaluation travaillant en collaboration aidera à faire en sorte que l'évaluation produise des résultats qui demeureront pertinents du point de vue des besoins du programme en information — un facteur clé pour que les constatations soient utilisées par la suite. Le choix de l'évaluateur dépend du type d'évaluation à réaliser. En principe, toutefois, il faut qu'un évaluateur de l'extérieur comprenne bien le but de l'organisation. Si l'évaluation nécessite l'opinion d'un expert, on devrait faire appel à une personne crédible très au fait de ce qui se passe dans le secteur. Si l'évaluateur doit d'abord évaluer le rendement en fonction des données, il faudra retenir les services d'une personne qui connaît bien les méthodes quantitatives et qualitatives.
8. Les dates du début et de la fin de l'évaluation dépendent dans une large mesure du type d'étude à effectuer, mais le groupe devrait néanmoins se demander si l'utilisation des constatations sera fonction du moment auquel elles sont fournies. L'animateur demande : « Est-ce que l'information qui doit être produite servira à un processus décisionnel ? Si oui, à quel moment cette information est-elle nécessaire ? »
9. Il est difficile de déterminer le coût exact d'une évaluation avant qu'elle ne soit conçue, mais les responsables du programme devraient essayer d'estimer ce coût et de déterminer d'où viendra l'argent. Au moment d'établir le budget de l'évaluation, on devrait tenir compte du coût des éléments suivants (voir W.K. Kellogg Foundation, 1998) :
 - frais d'évaluation (tarif par jour ou montant forfaitaire);
 - frais de déplacement (transport et allocations quotidiennes);

- ateliers (conception, vérification des constatations, planification de l'utilisation);
 - communications (coûts de collecte des données, traduction);
 - impression et diffusion;
 - fournitures et matériel;
 - utilisation par les utilisateurs ciblés.
10. L'animateur passe en revue le plan d'évaluation et demande au groupe si la question à évaluer et le concept préliminaire sont réalistes, compte tenu des niveaux de ressources humaines et financières, du temps dont on dispose et des types d'information auxquels on a accès. Pour vérifier si les responsables du programme ont élaboré un plan d'évaluation stratégique, l'animateur lit le plan et demande aux participants si les données d'évaluation que le groupe propose de recueillir et d'analyser justifient de tels efforts et, concrètement, de quelle façon cette information modifiera son travail. Il est parfois utile de demander au groupe de simuler la façon dont il utiliserait les données d'évaluation en lui fournissant des constatations fictives (positives, négatives et neutres). Cet exercice peut aider le groupe à déterminer s'il pose les bonnes questions. Le fait de réfléchir aux conséquences des constatations que l'on pourrait faire peut également encourager le groupe à se demander comment le programme pourrait être amélioré (Patton, 1997).

CONSEIL À L'ANIMATEUR

Même si le groupe a déjà effectué l'exercice pour parvenir à une conception commune de l'évaluation, il peut être très utile de refaire cet exercice avant de planifier une évaluation. Le groupe pourra ainsi renforcer l'usage d'un langage commun et s'assurer que tout le monde comprenne bien l'approche proposée. Ceci est particulièrement important lorsque certains participants ont déjà eu des expériences négatives en matière d'évaluation ou lorsqu'il s'agit d'un nouveau type d'évaluation pour certains (une évaluation participative ou une auto-évaluation, par exemple). L'exercice est décrit à la page 31.

FEUILLE D'ÉVALUATION N° 1 : PLAN D'ÉVALUATION

Question à évaluer :

Qui utilisera l'évaluation, quand, de quelle façon ?	Questions à poser	Sources d'information	Méthodes d'évaluation	Qui doit mener et gérer l'évaluation ?	Date (début et fin)	Coût

A

ANNEXE : Exemple de cadre de définition des intentions

Vision : Un réseau mondial étendu de forêts modèles fait connaître les principes d'une gestion durable des forêts et encourage les mesures conformes à ces principes. Dans les pays en développement, les pays en transition et les pays industrialisés, des collectivités locales, des entreprises du secteur privé et des fonctionnaires s'associent, font des expériences de mise en œuvre du concept des forêts modèles et apprennent à se faire confiance les uns les autres. Ils redéfinissent les rapports qu'ils entretiennent entre eux et avec le milieu naturel et ils influencent les débats stratégiques nationaux et la formulation des politiques, de sorte que les forêts soient préservées pour les générations à venir. Ils étendent leur compréhension de la base de ressources et mettent en commun leurs connaissances à cet égard; ils reconnaissent l'interdépendance entre les valeurs associées aux ressources forestières et les pratiques de gestion des forêts. Ils s'unissent pour négocier leurs divers points de vue et trouver des solutions locales qui établissent un juste milieu entre les besoins de conservation et les retombées socio-économiques souhaitées. Des processus décisionnels officiels et officieux font intervenir tous les utilisateurs de la forêt et leur profitent.

Mission : Pour appuyer cette vision et au nom des bailleurs de fonds, le programme fait connaître le concept des forêts modèles dans le but d'encourager une plus grande participation à l'établissement et au maintien de nouvelles forêts modèles ainsi qu'à la gestion de celles qui ont déjà été créées. Ses activités au niveau local et national s'inscrivent dans trois catégories distinctes interreliées : promotion, coordination et soutien. Le Secrétariat donne aux participants des occasions de collaborer et de renforcer la confiance mutuelle en coordonnant et en encourageant la mise en commun des renseignements et de l'expérience au sein du réseau, en servant de vecteur à l'introduction de nouvelles idées et de nouvelles technologies, en encourageant l'expérimentation et l'utilisation des résultats des recherches scientifiques pour améliorer le rendement et la production des forêts modèles, en planifiant et en organisant des ateliers, des séminaires et des discussions. Il contribue à élaborer des structures en vue de la création de partenariats dans le domaine des forêts modèles grâce à ses conseils techniques, à son soutien financier et à ses liens avec le réseau canadien et d'autres sites de forêts modèles. Le Secrétariat appuie le développement du réseau et il fait, au nom de ses partenaires, la promotion du concept auprès d'organismes internationaux.

<p>Partenaire limitrophe 1 : Collectivités locales (ONG, groupes autochtones, églises, dirigeants communautaires, service d'administration d'une forêt modèle)</p>	<p>Incidence visée 1 : Les responsables du programme veulent que les collectivités locales reconnaissent l'importance de planifier les activités de gestion des ressources avec les autres utilisateurs des ressources de leur région et qu'elles planifient avec eux. Ces collectivités ont gagné la confiance des autres membres du partenariat et la reconnaissance des fonctionnaires gouvernementaux; ainsi elles peuvent participer de manière constructive aux débats et aux processus décisionnels. Elles sont capables de planifier et d'expliquer leur vision des activités de gestion forestière ainsi que les buts propres à leur situation et à leurs besoins. Elles font appel à des techniciens et à des experts de l'extérieur au besoin. Elles sont les champions du concept des forêts modèles dans leur région et encouragent les autres membres du partenariat à poursuivre leur collaboration.</p>
<p>Partenaire limitrophe 2 : Fonctionnaires et décideurs (organisme national des forêts/ ministère, administration régionale)</p>	<p>Incidence visée 2 : Les responsables du programme veulent que les fonctionnaires et les décideurs soient déterminés à appliquer le concept des forêts modèles et les principes du partenariat du programme. Les partenaires appuient le renforcement des capacités locales et consultent des groupes non traditionnels dans le cadre de la planification et de la prise de décisions concernant la gestion des ressources forestières. Ils participent activement au partenariat de la forêt modèle et tirent de l'expérience des leçons pertinentes pouvant être utilisées pour enrichir les débats stratégiques et la formulation des politiques au niveau national. Ils défendent le concept des forêts modèles et s'efforcent d'obtenir un financement de sources nationales et internationales afin d'assurer le maintien et la réussite de la forêt modèle dans leur pays et dans leur région.</p>

<p>Partenaire limitrophe 3 : Secteur privé (tourisme, pêche, produits forestiers non ligneux, coupe et transformation du bois)</p>	<p>Incidence visée 3 : Les responsables du programme veulent que les intervenants du secteur privé participent activement au partenariat de la forêt modèle et ne considèrent plus leurs buts et leurs pratiques forestières indépendamment de ceux des autres utilisateurs des ressources. Les partenaires reconnaissent que la forêt est utilisée de façon légitime par de multiples utilisateurs et négocient les coûts et les compromis avec d'autres partenaires, parfois non traditionnels. Ils encouragent le développement économique tout en appliquant des pratiques d'exploitation forestière durable.</p>
<p>Partenaire limitrophe 4 : Établissements d'enseignement supérieur et de recherche</p>	<p>Incidence visée 4 : Les responsables du programme veulent que les établissements d'enseignement supérieur et de recherche participent activement aux partenariats de la forêt modèle et partagent ouvertement les données et les outils pour aider à la prise de décisions, évaluer les compromis et comprendre les impacts environnementaux au niveau local. Les partenaires reconnaissent la pertinence du concept sur le plan pratique et adhèrent au processus participatif afin de trouver des solutions locales pour la gestion durable des forêts.</p>
<p>Partenaire limitrophe 5 : Institutions internationales</p>	<p>Incidence visée 5 : Les responsables du programme veulent que les institutions internationales soient conscientes de l'utilité du concept de la forêt modèle comme outil de développement, intègrent ce concept à leur planification et à leurs programmes et le défendent auprès d'autres bailleurs de fonds et organismes internationaux de gestion des forêts. Les partenaires participent aux activités du réseau et à d'autres tribunes internationales et ils appuient les tentatives pour trouver de nouveaux partenaires aux niveaux local et international.</p>

This page intentionally left blank

B

ANNEXE : Aperçu des méthodes d'évaluation

MÉTHODE	UTILISER LORSQUE....
<p>ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE</p> <p>Consiste en une liste imprimée ou électronique de questions</p> <p>Distribution à un groupe de gens sélectionnés à l'avance</p> <p>Les répondants remplissent et renvoient le questionnaire</p>	<p>QUESTIONNAIRE ENVOYÉ PAR LA POSTE OU PAR TÉLÉCOPIEUR :</p> <p>Le groupe cible est étendu (plus de 200 personnes).</p> <p>Il vous faut une grande quantité de données catégoriques.</p> <p>Il vous faut des données quantitatives et des analyses statistiques.</p> <p>Vous voulez examiner les réponses de sous-groupes particuliers (hommes/femmes, par exemple).</p> <p>Les membres du groupe cible sont dispersés sur le territoire.</p> <p>Vous voulez préciser les objectifs de votre équipe en faisant participer ses membres à un exercice d'élaboration de questionnaire.</p> <p>Vous avez accès à des personnes qui peuvent traiter et analyser ce type de données avec exactitude.</p> <p>QUESTIONNAIRE DISTRIBUÉ PAR COURRIEL OU SUR UNE PAGE WEB :</p> <p>Vous avez le logiciel et les connaissances nécessaires pour utiliser cette méthode.</p> <p>Vos répondants ont les capacités techniques nécessaires pour recevoir, lire et renvoyer le questionnaire.</p> <p>Il est important de faire vite.</p> <p>Vous voulez donner à vos répondants la possibilité de taper de longues réponses à vos questions.</p>
<p>ENTREVUE EN PERSONNE</p> <p>Sous-entend des contacts personnels</p> <p>L'intervieweur pose des questions, en principe d'après un guide ou un protocole</p> <p>L'intervieweur consigne les réponses</p>	<p>Il vous faut intégrer les opinions de personnes clés (entrevue avec les principaux informateurs).</p> <p>Le groupe cible est petit (moins de 50 personnes).</p> <p>Compte tenu de vos besoins en information, le degré de détail est plus important que la quantité de renseignements.</p> <p>Vous avez des raisons de penser que les répondants ne renverront pas le questionnaire.</p>

MÉTHODE	UTILISER LORSQUE....
<p>ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES</p> <p>Comme les entrevues en personne, mais faites par téléphone</p> <p>L'intervieweur consigne les réponses</p>	<p>ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES PARTICULIÈRES AVEC CHAQUE RÉPONDANT :</p> <p>La population cible est dispersée sur le territoire.</p> <p>Les entrevues téléphoniques sont faisables (coût, fiabilité du répondant...).</p> <p>ENTREVUES PAR TÉLÉCONFÉRENCE :</p> <p>La population cible est dispersée sur le territoire.</p> <p>Le matériel nécessaire est en place.</p>
<p>TECHNIQUES DE GROUPE (ENTREVUES, ATELIERS ANIMÉS, GROUPE DE DISCUSSION)</p> <p>Consistent en discussions de groupe sur des questions ou des thèmes déterminés à l'avance</p> <p>Les membres du groupe ont certaines caractéristiques communes</p> <p>L'animateur ou le modérateur dirige la discussion</p> <p>Un modérateur adjoint consigne généralement les réponses</p> <p>En personne ou par téléconférence, selon les cas</p>	<p>Vous avez besoin de descriptions détaillées pour bien comprendre les besoins du client.</p> <p>La synergie de groupe est nécessaire pour faire ressortir des sentiments sous-jacents.</p> <p>Vous avez accès à un animateur compétent et les données ont été consignées.</p> <p>Vous voulez savoir ce que souhaitent les intervenants en observant le groupe (grâce à un miroir unidirectionnel ou à un enregistrement vidéo).</p>
<p>EXAMEN DES DOCUMENTS</p> <p>Nécessite le repérage de documents ou de fichiers contenant des renseignements ou portant sur des questions à examiner</p> <p>Les chercheurs examinent les documents et trouvent les renseignements pertinents</p> <p>Les chercheurs suivent les renseignements repérés dans les documents</p>	<p>Les renseignements pertinents existent et on peut y avoir accès.</p> <p>Il vous faut une perspective historique sur la question.</p> <p>Vous n'êtes pas au courant de l'histoire de l'organisation.</p> <p>Il vous faut des données sur papier sur certains aspects de l'organisation.</p>

(Source : Lusthaus et coll., 1999, p. 26-27)

C

ANNEXE : Glossaire

Animateur	Personne qui anime un atelier sur la cartographie des incidences.
Définition des intentions	Stade de la planification de la cartographie des incidences au cours duquel les responsables d'un programme parviennent à un consensus sur les changements au niveau macro qu'ils aimeraient contribuer à apporter et sur les stratégies et les plans qui leur permettront d'apporter le soutien nécessaire.
Effet	Description de la façon dont les acteurs ont été influencés par les activités et (ou) les résultats du programme de recherche.
Évaluation	Processus grâce auquel une stratégie, une question ou un rapport est étudié et évalué en profondeur.
Grille stratégique	Grille permettant de catégoriser les six types de stratégies (axées sur les causes et les effets, sur la persuasion et sur le soutien) qu'un programme utilise pour influencer son partenaire limitrophe. La stratégie vise soit le partenaire limitrophe, soit le milieu propre à ce partenaire.
Impact sur le développement	Changements significatifs et durables du niveau de bien-être d'un nombre important de bénéficiaires visés.

Incidence	Changements dans le comportement, les relations, les activités et (ou) les actes d'un partenaire limitrophe qui peuvent logiquement être liées à un programme (même s'ils ne résultent pas directement du programme).
Incidences visées	Description des changements idéaux dans les comportements, les rapports, les activités et (ou) les actes d'un partenaire limitrophe. L'objectif du programme est de contribuer à concrétiser les changements.
Intrants	Ressources investies dans un programme pour favoriser l'obtention de résultats grâce à des activités pertinentes.
Journal du rendement	Outil de collecte de données permettant de suivre l'application, par le programme, de ses pratiques organisationnelles.
Journal des stratégies	Outil de collecte de données permettant de suivre les stratégies qu'un programme utilise pour favoriser le changement chez un partenaire limitrophe.
Journal des incidences	Outil de collecte de données permettant de suivre les progrès dans le temps d'un partenaire limitrophe par rapport aux marqueurs de progrès.
Marqueurs de progrès	Ensemble d'indicateurs gradués de la modification des comportements d'un partenaire limitrophe qui mettent l'accent sur l'étendue ou la qualité du changement.

Mission	Description idéale de la façon dont on veut que le programme appuie la réalisation de la vision. La mission indique qui sont les collaborateurs pour l'application du programme et les secteurs où il s'appliquera, mais elle ne donne pas la liste de toutes les activités qui seront entreprises dans le cadre du programme.
Partenaires limitrophes	Les personnes, groupes ou organisations en contact direct avec le programme et avec lesquels on peut s'attendre à ce que le programme exerce une influence.
Plan d'évaluation	Brève description des principaux éléments d'une évaluation à mener.
Pratiques organisationnelles	Huit pratiques distinctes grâce auxquelles un programme demeure pertinent, innovateur, durable et ancré dans son contexte.
Produits	Résultats d'un programme qui sont directement réalisables et observables, quoique pas nécessairement à court terme.
Programme	Groupe de projets et activités liés entre eux et partageant un ensemble spécifique de ressources (ressources humaines, capital, ressources financières) et visant à atteindre un certain nombre d'objectifs communs pendant une période prédéterminée.
Résultats	Manifestations extérieures (produits, incidences, effets et impacts) d'un programme.

Stade du suivi des incidences	<p>Deuxième stade de la cartographie des incidences et du rendement. Il fournit un cadre pour le suivi permanent des interventions du programme pour soutenir les incidences et des progrès des partenaires limitrophes vers la concrétisation des incidences. Il repose dans une large mesure sur une auto-évaluation systématique.</p>
Stade de la planification	<p>Troisième stade de la cartographie des incidences. Il aide les responsables du programme à établir les priorités d'évaluation et à élaborer un plan d'évaluation.</p>
Suivi	<p>Processus par lequel des données sur un programme sont systématiquement et régulièrement recueillies.</p>
Vision	<p>Description des changements développementaux à grande échelle (économiques, politiques, sociaux ou environnementaux) auxquels on espère que le programme contribuera.</p>

D

ANNEXE : Termes français, anglais, espagnols

FRANÇAIS	ANGLAIS	ESPAGNOL
Cartographie des incidences	Outcome Mapping	Mapeo de Alcances
Stade 1. Définition des intentions	Stage 1. Intentional Design	Etap 1. Diseño intencional
Étape 1. Vision	Step 1. Vision	Paso 1. Visión
Étape 2. Mission	Step 2. Mission	Paso 2. Misión
Étape 3. Partenaires limitrophes	Step 3. Boundary Partners	Paso 3. Socios directos
Étape 4. Incidences visées	Step 4. Outcome Challenge	Paso 4. Alcances deseados
Étape 5. Marqueurs de progrès	Step 5. Progress Markers	Paso 5. Señales de progreso
Étape 6. Grilles stratégiques	Step 6. Strategy Map	Paso 6. Mapa de estrategias
Étape 7. Pratiques organisationnelles	Step 7. Organizational Practices	Paso 7. Prácticas de la organización
Stade 2. Suivi des incidences et du rendement	Stage 2. Outcome and Performance Monitoring	Etap 2. Seguimiento de alcances y desempeño
Étape 8. Priorités du suivi	Step 8. Monitoring Priorities	Paso 8. Prioridades para el seguimiento
Étape 9. Journal des incidences	Step 9. Outcome Journals	Paso 9. Diario de alcances
Étape 10. Journal des stratégies	Step 10. Strategy Journal	Paso 10. Diario de estrategias
Étape 11. Journal du rendement	Step 11. Performance Journal	Paso 11. Diario de desempeño
Stade 3. Planification de l'évaluation	Stage 3. Evaluation Planning	Etap 3. Planificación de la evaluación
Étape 12. Plan d'évaluation	Step 12. Evaluation Plan	Paso 12. Plan de evaluación

This page intentionally left blank

RÉFÉRENCES

- Armstrong, J., Carden, F., Coe, A., Earl, S., juillet 2000, *International Model Forest Network Secretariat Outcomes Assessment*, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada, < <http://www.idrc.ca/evaluation/finalreport.htm> >.
- Atelier sur l'apprentissage trans-portefeuille, 22–24 mai 2001, Section de l'évaluation, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada, < http://www.idrc.ca/evaluation/crouching_impact.pdf >.
- Earl, S., Carden, F., 2001, « Learning from Complexity: IDRC's Experience with Outcome Mapping », *Development in Practice*, sous presse.
- El-Husseiny, N., Earl, S., 1996, *Enhancing the Use of Evaluation Findings: Results of a Survey*, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada.
- Fetterman, D.M., 2001, *Foundations of Empowerment Evaluation*, Sage Publications, Thousand Oaks, Californie, É.-U., p. 62–63.
- ICA Canada (Canadian Institute of Cultural Affairs), sans date, *The ToP Historical Scan*, Canadian Institute of Cultural Affairs, Toronto, Ontario, Canada, < <http://www.icacan.ca> >.
- Kibel, B.M., 1999, *Success Stories as Hard Data: An Introduction to Results Mapping*, Kluwer Publications, New York, É.-U.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., 1999, *Améliorer la performance organisationnelle — Manuel d'auto-évaluation*, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada.
- NEPED (Nagaland Environmental Protection and Economic Development) Project, 1999, Nagaland Environmental Protection and Economic Development Project: A Self-Assessment Using Outcome Mapping, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada, < <http://www.idrc.ca/evaluation/nagaland.htm> >.
- Patton, M.Q., 1997, *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text*, Sage Publications, Thousand Oaks, Californie, É.-U.
- Roche, C., 1999, *Impact Assessment for Development Agencies*, Oxfam Publishing, Oxford, Royaume-Uni.
- Sander, Cerstin, 1998, « Development Research Impact: Reach », communication présentée à l'Atelier international de l'ICRAF sur l'évaluation des impacts en recherche sur la gestion des ressources naturelles, avril 1998, Nairobi, Section de l'évaluation, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada, < http://www.idrc.ca/evaluation/reach_e.pdf >.
- Senge, P., 1990, « The Leader's New Work: Building Learning Organizations », *Sloan Management Review*, 32(1), p. 7–23.
- Smutylo, T., 2001, « Crouching Impact, Hidden Attribution: Overcoming Threats to Learning in Development Programs », ébauche de communication sur la méthodologie de l'apprentissage préparée en vue de l'atelier de Block Island sur l'apprentissage trans-portefeuille, mai 2001.
- Suchman, E.A., 1967, *Evaluation Research: Principles and Practice in Public Service and Social Actions Programs*, Russel Sage Foundation, New York, É.-U.
- Tallmadge, J., 1997, *Meeting the Tree of Life: A Teacher's Path*, University of Utah Press, Utah, É.-U.
- Usher, C.L., 1995, « Improving Evaluability Through Self-evaluation », *Evaluation Practice*, 16 (1), p. 59–68.
- W.K. Kellogg Foundation, 1998, *W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook*, Kellogg Publication, Battle Creek, Michigan, É.-U., < <http://www.wkcf.org/documents3wkkf/evaluationhandbook/evalhandbook.pdf> >.

LES AUTEURS

Sarah Earl a une maîtrise en politique russe et développement de l'Université Carleton et une maîtrise en histoire russe de l'Université de Toronto. Elle a fait des recherches et travaillé en Europe de l'Est et dans l'ancienne Union soviétique et travaille depuis 1998 pour la Section de l'évaluation du CRDI.

Fred Carden a un doctorat de l'Université de Montréal et une maîtrise en études environnementales de l'Université York. Il a enseigné et fait de la recherche à l'Université York, au Collège coopératif de Tanzanie, à l'Institut de technologie de Bandung en Indonésie et à l'Université d'Indonésie. Il est co-auteur de *Améliorer la performance organisationnelle* (CRDI, 1999) et spécialiste principal de programme à la Section de l'évaluation du CRDI.

Terry Smutylo est directeur de la Section de l'évaluation depuis sa création en 1992. Il a une maîtrise en études africaines de l'Université du Ghana et un diplôme de premier cycle en sociologie de l'Université de Toronto. Il a beaucoup travaillé dans les pays en développement et a exécuté des évaluations, offert des activités de formation en évaluation et animé des ateliers au Canada, aux États-Unis, en Europe, en Asie, en Afrique et en Amérique latine.

L'ÉDITEUR

Créé en 1970 par le Parlement canadien, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est une société d'État canadienne qui aide les pays en développement à trouver, par la science et le savoir, des solutions pratiques et à long terme à leurs problèmes sociaux, économiques et environnementaux. Le soutien apporté par le CRDI est axé sur le renforcement d'une capacité de recherche indigène qui puisse appuyer les politiques et les technologies dont ont besoin les pays en développement pour mettre sur pied des sociétés plus saines, plus équitables et plus prospères.

Les Éditions du CRDI publient les résultats des recherches et des études spécialisées sur les questions qui ont pour enjeu le développement durable et équitable à l'échelle mondiale et régionale. Spécialisées dans les ouvrages consacrés au développement, les Éditions du CRDI contribuent à l'avancement du savoir sur ces questions afin de favoriser une prise de conscience planétaire et l'avènement d'un monde équitable. On peut se procurer les publications du CRDI au siège à Ottawa et auprès de son réseau mondial d'agents de vente et de distribution. Le catalogue complet est disponible à < <http://www.idrc.ca/booktique/> >.