



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



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 : Définition des intentions	35
Introduction.....	36
Étape 1. Description de la vision d'avenir.....	37
Étape 2. Identification de la mission.....	41
Étape 3. Identification des partenaires limitrophes.....	45
Étape 4. Identification des incidences visées.....	51
<i>Feuille de définitions n° 1 : Cadre de programme</i>	56
Étape 5. Élaboration de marqueurs de progrès graduels.....	57
<i>Feuille de définitions n° 2 : Marqueurs de progrès</i>	63
Étape 6. Préparation d'une grille stratégique pour chacune des incidences visées.....	65
<i>Feuille de définitions n° 3 : Grilles stratégiques</i>	72
Étape 7. Articulation des pratiques organisationnelles.....	73
<i>Feuille de définitions n° 4 : Pratiques organisationnelles</i>	78

4. Stade 2 : 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 : 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 et espagnol	139
Références	141
Les auteurs	142
L'éditeur	143

PRÉFACE

[Traduction]

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. Il semble donc bienvenu que la Section de l'évaluation du CRDI ait choisi la métaphore de la cartographie 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, et 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 les changements à court terme d'une part, et les changements à moyen terme et les résultats à long terme d'autre part? 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 indéniablement 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 au fil des 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 identifier des marqueurs de progrès.

La notion d'une évaluation utile et ayant un sens – une évaluation qui promeut l'apprentissage – sous-tend le présent manuel. C'est la clé qui permet de comprendre les contributions précieuses qui y sont offertes. 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 coeur des recherches complexes sur l'évaluation pour dégager des nombreux débats et divergences d'opinion qui divisent le milieu de l'évaluation une sagesse faussement 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. Il a remarqué que les incidences et les impacts à long terme se produisent souvent loin en aval de la mise en oeuvre 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 au sein 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 lorsque mis en oeuvre de façon durable. Ces caractéristiques compliquent la tâche pour les organismes de

l'extérieur qui veulent identifier des incidences spécifiques et les attribuer à des composantes précises 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 accomplissements, d'en tirer des leçons et de rendre des comptes à leur sujet. 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 les modifications 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 de l'histoire derrière chaque cas, combinant de la sorte 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 tout aussi important et vital de demeurer attentif tout au long du périple que d'atteindre sa destination.

Michael Quinn Patton

17 September 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 et 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

Au cours des 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 sur le développement. Par « impact », les agences 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, du fait de la complexité et de la fluidité des processus de développement, des impacts de cette nature impliquent la participation d'intervenants divers 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 aucune agence 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 Nagaland Empowerment of People Through Economic Development Project (Inde), avec la participation du Secrétariat du réseau international des forêts modèles

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

Le présent manuel constitue une introduction à la théorie et aux concepts de la « cartographie des incidences », ainsi qu'un guide pour l'organisation et 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 agences et des programmes de recherche pour le développement qui oeuvrent 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 sont avant tout destinés à faciliter l'apprentissage et le perfectionnement. L'approche qu'aura un programme de la cartographie des incidences sera nécessairement influencée par son propre point de vue 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'emploie 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 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 d'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'organiseurs 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 Development, Sonia Salas et le projet Condesan Arracacha, Jim Armstrong et The Governance Network et Fred Johnson et le personnel du Secrétariat du réseau international des 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*

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

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

**Sarah Earl
Fred Carden
Terry Smutylo**

1

LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES : LA THÉORIE

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 agissements de personnes, de groupes et d'organisations avec lesquels un programme travaille directement.** S'il existe un lien logique entre ces incidences et les activités d'un programme, il n'y a cependant pas nécessairement de lien direct de cause à effet. On souhaite, par le biais de ces incidences, contribuer à l'amélioration de certains aspects du bien-être des humains et de l'état de leur milieu en fournissant aux partenaires des techniques, des ressources et des outils nouveaux qui leur permettent de contribuer au processus de développement. **Les partenaires limitrophes sont les individus, les groupes et les organisations avec lesquels le programme a des contacts directs et sur lesquels le programme peut s'attendre à exercer une influence.** La plupart des activités ont des incidences multiples du fait même qu'elles ont de multiples partenaires limitrophes. Lorsqu'un programme utilise la cartographie des incidences, il ne prétend pas reprendre à son compte les impacts sur le développement; l'accent est davantage mis sur les incidences. Même si, à leur tour, celles-ci augmentent la possibilité d'impacts sur le développement, il ne s'agit pas nécessairement d'une 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). Du fait de la complexité du processus de développement, il est extrêmement difficile d'évaluer l'impact (en particulier pour un organisme donateur externe qui cherche à déterminer ce qui peut lui être attribué). Qui plus est, lorsque l'on concentre l'évaluation sur les impacts du développement à long terme, on n'obtient pas nécessairement le type d'information et de rétroaction dont les

programmes ont besoin pour améliorer leur rendement. C'est pour ces raisons 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 de tous les efforts déployés dans le cadre des programmes.

La cartographie des incidences part du principe que ce sont les partenaires limitrophes qui contrôlent le changement et que, en tant qu'agents externes, les programmes de développement ne font que faciliter le processus en donnant accès à des ressources, à des idées ou à des débouchés nouveaux pendant une période donnée. Le fait que l'accent soit mis sur le comportement des partenaires limitrophes ne signifie pas que le programme décide comment, quand et pourquoi ces partenaires changeront. En fait, en se concentrant 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 qui délèguent le pouvoir et la responsabilité aux acteurs endogènes.

Le développement étant essentiellement une question de relations entre individus et entre ces individus et leur milieu, la cartographie des incidences est centrée sur 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 des modifications d'un état – la pertinence des politiques, le soulagement de la pauvreté ou la réduction des conflits, par exemple) pour mettre l'accent sur les modifications des comportements, des relations, des agissements ou des activités des personnes, groupes et organisations avec lesquels le programme de développement travaille directement. Ce changement d'optique modifie sensiblement la manière dont un programme conçoit ses buts et évalue son rendement et ses résultats. La cartographie des incidences crée une vision d'avenir du progrès de la condition humaine, de la promotion sociale et de l'amélioration de l'environnement à laquelle le programme espère contribuer; elle concentre ensuite le suivi et l'évaluation sur les facteurs et les acteurs qui interviennent dans la sphère d'influence directe de ce programme. Les contributions du programme au développement sont planifiées et évaluées en fonction de son influence sur les partenaires avec lesquels il collabore pour apporter des modifications. Le développement est essentiellement réalisé par et pour les personnes. Elles constituent donc 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 considère que chaque changement d'état s'accompagne de modifications du comportement. De nombreux programmes parviennent à mieux planifier et évaluer leurs contributions au développement en mettant l'accent sur le comportement. Cela est particulièrement vrai des programmes axés sur la mise en valeur du potentiel. Ainsi, un programme peut avoir pour objectif d'assurer l'accès de collectivités à une eau plus saine en installant des 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 dans l'eau avant et après leur installation. Lorsque l'objectif est de provoquer des modifications du comportement, on part au contraire du principe que l'eau ne demeurera saine que si les gens parviennent à en maintenir la qualité de manière durable. Pour évaluer les incidences du programme, on vérifie donc non seulement si les responsables de l'alimentation 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 en cas de besoin, mais aussi s'ils les utilisent. La cartographie des incidences offre donc aux programmes de développement une méthode de planification et d'évaluation des capacités qu'ils aident à développer chez les individus, les groupes et les organisations qui seront responsables, en dernier ressort, 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 des conditions ou de l'état de bien-être. Elle offre des formes d'évaluation complémentaires en mettant l'accent sur les modifications connexes du comportement.

Les trois stades de la cartographie des incidences

La cartographie des incidences comporte trois stades. Le premier, la définition des intentions, aide un programme à parvenir à un consensus sur les changements qu'il contribuera à susciter au macro-niveau et à planifier les stratégies qu'il utilisera. Il aide à répondre aux quatre questions suivantes : **Pourquoi?** (Quelle est la vision d'avenir à laquelle le programme veut 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 de la progression 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 identifiés 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 dans ce domaine et à élaborer un plan d'évaluation. La figure 1 (ci-dessous) illustre les trois stades de la cartographie des incidences.

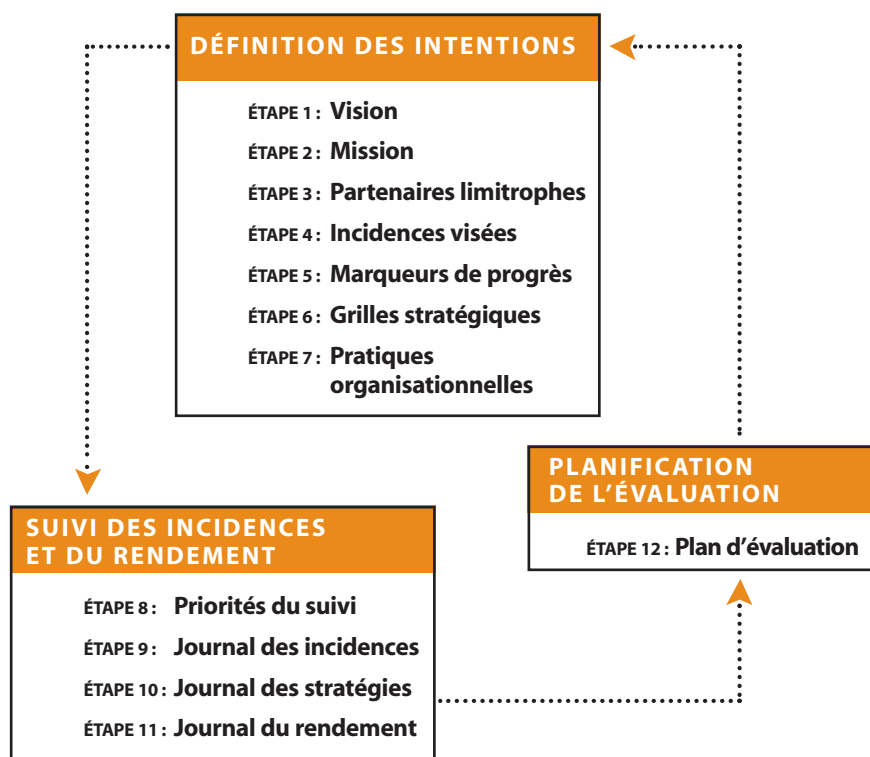


Figure 1. Les trois stades de la cartographie des incidences

Le processus d'identification des changements au macro-niveau et de conception du cadre de suivi et du plan d'évaluation doit avoir un caractère participatif et, dans la mesure du possible, il doit pouvoir faire appel à la participation de tous les intervenants, y compris celle des partenaires limitrophes. La cartographie des incidences est fondée sur les principes de la participation et associe délibérément ceux qui mettent en oeuvre le programme à la conception et à la collecte des données de manière à mieux les mobiliser et à les encourager à exploiter les conclusions. Elle a pour objet de favoriser la prise de conscience, de promouvoir la concertation et de rendre plus autonomes ceux qui participent directement au programme de développement.

La cartographie des incidences fait intervenir le suivi et l'évaluation dès le stade de planification d'un programme. Elle conjugue en outre le processus et l'évaluation des incidences en rassemblant des données sur la réussite du programme du point de la mise en oeuvre de ses stratégies et sur les résultats obtenus par ses partenaires limitrophes. Séparer le processus et l'évaluation des incidences est trompeur, car cela implique que les incidences obtenues par une organisation sont le résultat direct de la mise en oeuvre d'un programme. L'obtention de résultats dans le domaine du développement international est loin d'être aussi simple. En axant le suivi et l'évaluation sur les partenaires limitrophes du programme, il devient possible d'obtenir une rétroinformation utile sur le rendement et les résultats du programme dans sa sphère d'influence. La logique de cette approche est que, les ressources disponibles 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 des activités d'un programme et d'en améliorer ainsi le rendement. Par ailleurs, la mise en place d'un système qui recueille régulièrement des données crédibles sur les résultats externes et sur le rendement interne peut aider un programme à s'acquitter de ses responsabilités en matière de reddition de comptes à son bailleur de fonds ou à ses gestionnaires.

Plutôt que de tenter un « regroupement » de l'information relative à l'évaluation à partir d'un certain nombre d'activités disparates, la cartographie des incidences permet à un programme de définir ses intentions et ses stratégies d'ensemble, de faire un suivi sur ses contributions 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 mener une

réflexion holistique et stratégique sur la manière dont il a l'intention d'obtenir des résultats. Elle lui fournit également les outils nécessaires pour présenter ces résultats. Pour cela, elle prévoit un suivi dans trois domaines clés : 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 formuler, à l'aide de données exactes et fiables, à la fois ce qu'elle fait pour favoriser la concrétisation des 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 qui caractérisent la programmation. La cartographie des incidences se démarque de la notion selon laquelle un programme subit passivement le suivi et l'évaluation; bien au contraire, elle associe activement l'équipe à la conception d'un cadre de suivi et d'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 » sont parfois un frein à l'extraction par les programmes de leçons utiles de l'évaluation des efforts de développement. Compte tenu de la diminution des fonds consacrés 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 en matière d'aide financière 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 entraîné une amélioration durable de l'environnement ou du bien-être d'un nombre élevé de bénéficiaires visés. Sur le plan méthodologique, cela implique qu'il faut cerner les facteurs clés qui ont produit les résultats désirés et les attribuer à un organisme ou à une série d'activités particuliers.

Pour les agences de développement, cela veut dire qu'il faut déterminer et mesurer les effets positifs nets découlant directement des activités auxquelles elles apportent leur soutien. Les publications spécialisées font état de peu d'exemples probants. Le CRDI se débat depuis longtemps avec cette difficulté associée à la recherche sur le développement – la tâche

n'étant en rien facilitée par la manière dont le CRDI exécute ses programmes. Les résultats des recherches contribuent à améliorer la vie des individus mais empruntent pour ce faire des cheminements longs, laborieux et sans continuité. Retracer les connexions est au mieux 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 font pression pour que les impacts sur le développement soient mesurés, prouvés et attribués, on commence à rencontrer la même attitude chez les agences et les collectivités bénéficiaires où elle se manifeste par l'obligation d'utiliser la « méthode du cadre logique » ou une « gestion axée sur les résultats » pour planifier les activités et en rendre compte aux bailleurs de fonds. En conséquence, la recherche d'un impact est devenue un élément reconnu et dominant de la thématique du développement. Néanmoins, lorsque les bailleurs de fonds et les bénéficiaires essaient d'assumer la responsabilité de l'impact, ils brident gravement leur capacité de comprendre comment et pourquoi cet impact se produit. Cette tendance à en revendiquer le crédit 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 ».

Les pratiques des organismes donateurs en ce qui concerne l'impact vont, de bien des manières, à l'encontre de la compréhension du développement durable sur le plan social et environnemental au terme de 30 années d'expérience, de recherches et d'évaluation.

Une réflexion linéaire « axée 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. Sous l'effet des pressions exercées pour que les impacts soient mesurés, prouvés et attribués, les bailleurs de fonds ont été amenés à concevoir, à mettre en oeuvre et à évaluer des

programmes utilisant des outils et des méthodes visant à établir une relation de cause à effet linéaire 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 (les autres bailleurs de fonds, les organismes partenaires, les ministères, les collectivités, les organisations et les groupes de la collectivité, par exemple). Il n'est pas non plus possible de l'isoler des facteurs qui influenceront sur lui (notamment les facteurs politiques, culturels, économiques, historiques et environnementaux). Si un certain effort de simplification est nécessaire pour pouvoir planifier et mettre en oeuvre les programmes, sur le plan méthodologique, il est également indispensable de reconnaître le contexte dans lequel s'inscrivent ces programmes.

*Une programmation bureaucratisée est contraire aux relations, à la vision d'avenir et aux valeurs du développement durable sur le plan social. Sous l'effet des efforts des organismes donateurs pour mesurer, démontrer et attribuer l'impact du développement, on en est venu à s'appuyer sur des approches axées sur la logique – à exiger qu'on prépare 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 au niveau de 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 a des répercussions sur la manière dont sont choisis les partenaires, les façons dont évoluent les relations avec ces derniers, le genre de programmes mis en oeuvre, les façons dont ces programmes sont conçus et mis en oeuvre et le type de gestion et de reddition de comptes attendue des partenaires du programme. Dans l'ensemble, ce changement d'approche conduit à des structures qui incitent les gestionnaires à croire que, plus les documents de planification et les rapport sont correctement remplis et mis à jour, plus le travail de développement est bon. Ces structures laissent à penser que les gestionnaires ont plus d'influence sur l'atteinte des résultats. C'est peut-être vrai dans un contexte très limité, mais l'expérience montre que, avec cette approche, il est moins probable que des partenariats solides*

soient mis en place et que les intervenants participent. Une vision d'avenir 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. Bien que, selon l'acception courante, il y a développement durable lorsque la convergence d'acteurs et de facteurs divers permet à des organisations locales d'assumer la responsabilité de la planification et de la mise en oeuvre du programme, les organismes donateurs estiment qu'il est aussi indispensable de pouvoir attribuer l'impact. Ils se sentent poussés à mettre sur le compte de 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 dans lequel ces interventions ont lieu, se sont conjugués pour donner des résultats sur le plan du développement et on n'en tire aucun enseignement.

Les efforts déployés pour prendre en compte les contributions des organismes donateurs à l'impact sur le développement, en particulier, négligent un des facteurs clés du développement durable sur le plan social : la nécessité pour les organisations et les collectivités endogènes de prendre en main 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 l'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 exerce un contrôle étroit sur les décisions et les événements (le budget et la conception, le choix des partenaires, le lieu et le calendrier, par exemple). C'est à ce stade que les partenaires locaux et les bénéficiaires ont le moins d'influence. Cependant, une fois que les fonds sont disponibles, que les activités commencent et que les participants locaux y prennent une part de plus en plus active, l'équilibre des facteurs d'influence devrait commencer à se modifier. Si le programme se déroule comme prévu, l'engagement des acteurs locaux augmente et ils jouent un rôle plus important. Pour que les incidences du programme soient pertinentes et apportent des avantages à long terme, de grande envergure et durables (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'il 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 crédit 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.

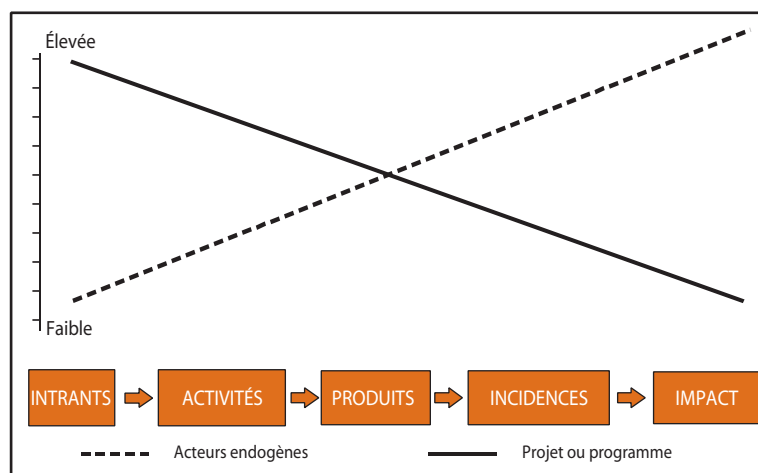


Figure 2 . Influence relative le long de la chaîne des résultats
(Source : Smutylo, 2001)

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 environnemental. La poursuite d'un 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 une mise en oeuvre supplémentaire, en fonction des résultats obtenus ou non à certains points du cycle de financement. Certes, il convient de rechercher des résultats sur le plan 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 exploitables a parfois pour effet d'appauvrir la vision qui inspire un projet et de lui substituer la poursuite de buts qui peuvent être atteints à court terme à moindre risque.

Même dans les cas où il est réaliste de rechercher un 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, que les résultats désirés soient atteints ou non. Les conditions subissent l'influence perpétuelle 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, individuellement, les programmes amènent des changements progressifs et cumulatifs plutôt qu'individuels et spectaculaires. Il est tout aussi raisonnable de s'attendre, même une fois que l'incidence désirée a été obtenue, à ce qu'elle s'affaiblisse sous l'effet d'influences ultérieures internes au programme ou entièrement indépendantes de celui-ci. 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 cherche à résoudre le problème d'attribution de l'impact en augmentant la valeur et l'attention accordées aux résultats obtenus en « amont » de l'impact. Elle y parvient en se concentrant sur les changements qui s'inscrivent clairement 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 des résultats à grande échelle plus significatifs dans le domaine du bien-être humain et de les maintenir.

La cartographie des incidences axe la planification, le suivi et l'évaluation sur les comportements, les actions et les relations visés dans la sphère d'influence d'un programme, ainsi que sur l'apprentissage des méthodes requises pour accroître l'efficacité d'un programme par rapport à ses buts ultimes. Une modification analogue des exigences en termes de reddition de comptes consisterait pour les bailleurs de fonds à obliger leurs bénéficiaires de 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 lui-même. 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 » visé du programme est le fil directeur, ce qui atteste sa pertinence – et non le critère en fonction duquel on juge les résultats. La crainte de ne pas parvenir à découvrir l'« attribution cachée » est donc éliminée lorsque la rétroinformation sur les résultats est axée sur l'amélioration plutôt que sur la démonstration, sur la compréhension plutôt que sur la reddition de comptes et sur la création de savoir plutôt que sur l'appropriation 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 l'objectif principal de celui-ci a été décidé. La cartographie des incidences est particulièrement efficace lorsqu'on l'emploie dès le stade de la planification, car elle aide le programme à se concentrer sur les changements spécifiques souhaités chez ses partenaires. Au prix de quelques aménagements, il est possible d'utiliser ces divers éléments et outils séparément ou en combinaison avec d'autres processus (analyse FFPM, analyse de situation ou méthode du cadre logique, par exemple). Le lecteur ne trouvera pas dans le présent manuel d'instructions sur la manière d'adapter la cartographie des incidences, car on y part du principe que celle-ci est utilisée dans sa totalité. La cartographie des incidences aide le programme à préciser les

résultats qu'il veut obtenir, 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 celui-ci à faire régulièrement le point pour déterminer comment il peut améliorer son rendement. La cartographie des incidences peut également être utilisée comme instrument d'évaluation en fin de programme lorsque l'objet de cette évaluation est de procéder à une étude d'ensemble du programme.

Dans la cartographie des incidences, la planification, le suivi et l'évaluation ne sont pas des événements distincts car ils sont conçus pour être cycliques et pour s'enchaîner. Dans la mesure où il est impossible de prévoir toutes les éventualités, pour connaître le succès, il faut qu'un programme soit capable d'évaluer l'évolution de la situation et de s'y adapter de manière intelligente, après mûre réflexion. La planification doit être fondée sur les meilleurs éléments d'information dont on dispose, et le programme se sert du suivi et de l'évaluation comme d'outils de réflexion pour évaluer le changement et choisir les mesures appropriées.

La cartographie des incidences peut aider un programme à retracer ses résultats en lui fournissant un cadre pour concevoir et formuler sa logique, enregistrer les données de suivi internes et externes, indiquer les cas où le programme a été performant ainsi que les domaines où des améliorations s'imposent, évaluer les résultats escomptés et inattendus, rassembler des données sur sa contribution aux changements chez ses partenaires et établir des priorités ainsi qu'un plan d'évaluation. Ce cadre aide en outre le programme à poser la série de questions suivantes :

Concevoir et formuler 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?

Enregistrer les données de suivi internes et externes :

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

Indiquer les cas où les résultats ont été positifs 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 différentes?
- Comment pouvons-nous optimiser nos contributions?

Évaluer les résultats visés et les résultats imprévus :

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

Recueillir des données sur la contribution d'un programme à l'apport de modifications chez ses partenaires :

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

Établir les priorités et le plan pour l'évaluation :

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

La cartographie des incidences peut aider un programme à jouer un rôle plus stratégique à l'égard des acteurs visés, des changements qu'il escompte et des moyens qu'il utilise. Elle est conçue pour accroître l'efficacité du programme en ce qui a trait 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; 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 reconnaît plutôt le fait 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, elle examine les liens logiques entre les interventions et la modification du comportement. La cartographie des incidences prend donc simplement pour acquis qu'il y a eu contribution et n'essaie jamais d'en attribuer la responsabilité.

Sur le plan opérationnel, cela signifie qu'au lieu d'essayer de suivre et d'évaluer tous les éléments avec un ensemble unique d'outils, la cartographie des incidences définit trois séries d'activités et de changements distincts mais étroitement liés et fournit les instruments nécessaires pour assurer le suivi de chacun d'entre eux. Ainsi, outre ce suivi des modifications chez les partenaires limitrophes, elle assure également le suivi des stratégies et des pratiques organisationnelles du programme afin de permettre de mieux comprendre comment celui-ci a contribué au changement. Voir figure 3, ci-dessous. Comme nous l'avons déjà dit, pour que la contribution d'un programme soit significative, il faut qu'il croisse et se développe de manière à pouvoir constamment améliorer sa capacité de collaboration avec ses partenaires.

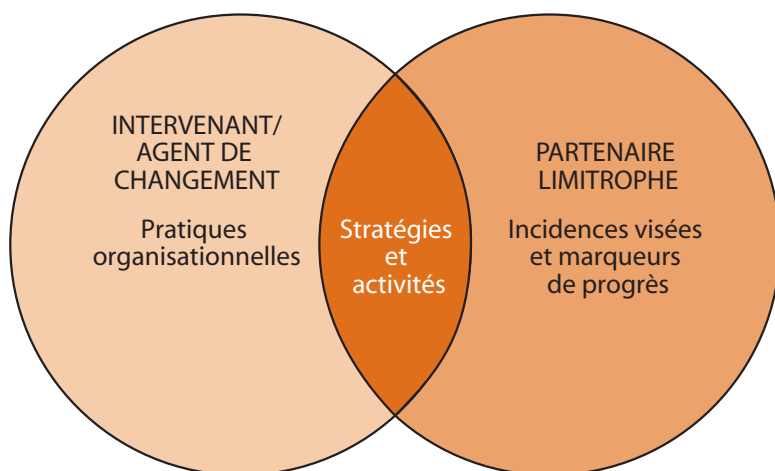


Figure 3. Domaines de suivi

La cartographie des incidences a étendu la notion de « portée » pour en faire un élément du rendement en passant d'une compréhension abstraite des impacts 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. Si les modifications du comportement sont prises en compte dans d'autres modèles logiques, la cartographie des incidences est la seule approche exclusivement axée sur la modification du comportement des individus, des groupes et des organisations avec lesquelles un programme travaille directement. 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 modifications des comportements d'une manière qui, sur le plan logique, favoriserait des changements ultérieurs dans le domaine du développement. En se concentrant sur ce niveau de changement, la cartographie des incidences permet d'évaluer le travail du programme examiné et n'est pas limitée au contexte ultime dans lequel les partenaires limitrophes fonctionnent. Ainsi, on verse au crédit des programmes leur présence lorsqu'un changement important se produit dans le domaine du développement mais aussi leurs contributions continues à ce changement.

La cartographie des incidences reconnaît l'existence d'obstacles qui sortent du cadre du programme, mais elle limite l'évaluation du rendement à la sphère d'influence directe du programme. Elle le pousse ainsi à prendre plus de risques, partant du principe que la prise de risques est une condition 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 un impact sur le développement. Cela réduit considérablement les possibilités d'une contribution importante au développement puisque le programme est contraint d'établir un lien causal entre chacune de ses activités et un résultat mesurable.

En liant l'évaluation organisationnelle au suivi des changements chez les partenaires limitrophes, la cartographie des incidences reconnaît le fait que le programme sera lui aussi amené à évoluer en cours de route. Si le programme ne veut pas ou ne peut pas reconnaître les rôles de ses partenaires limitrophes et s'y adapter, il finira par nier sa propre raison d'être. La cartographie des incidences encourage un programme à se

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.

considérer 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'un programme a défini ses orientations stratégiques ou ses principaux domaines d'intervention, la cartographie des incidences l'aide à préciser son orientation stratégique sur le plan opérationnel : qui va être touché, comment, et par quelles activités du programme. Cette approche permet ensuite au programme de concevoir un système de suivi et d'évaluation pour faciliter la gestion des incidences.

Une fois que les domaines de mise en oeuvre du programme 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 de petits projets aient besoin du niveau de détail fourni par la cartographie des incidences. Il est préférable d'utiliser celle-ci dès le début d'un projet, mais elle peut également servir d'outil d'évaluation (pour une auto-évaluation ou une évaluation externe), en cours de projet ou à la fin de celui-ci. Lorsqu'elle est utilisée en cours de projet, il faut en général reformuler la vision d'avenir, la mission, le choix des partenaires et les énoncés des incidences visées. Il est rare, en effet, qu'un énoncé de projet puisse être directement formulé en termes de comportement sans que les principaux participants en aient discuté au préalable.

On peut également utiliser la cartographie des incidences au **niveau du programme**, mais pour cela, il faut en général que le programme organise ses activités en sous-domaines de programmation. Un programme consacré à l'agriculture urbaine pourrait ainsi 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 groupes clés qui seront influencés. Aux deux niveaux, la cartographie des incidences exige des

groupes qu'ils 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 être axé sur les incidences – définies en tant que modifications des comportements, des relations, des activités ou des actions des personnes, des groupes et des organisations avec lesquels le programme collabore directement. Il faut par ailleurs que le programme s'engage à changer lui-même. Enfin, l'auto-évaluation doit être un élément intégral de la méthodologie. Pour pouvoir décider si le recours à la cartographie des incidences convient à un programme, le groupe doit se pencher sur les points suivants.

Les orientations stratégiques définies

Dans l'idéal, on a recours à la cartographie des incidences une fois qu'un programme a défini ses orientations stratégiques ou ses grands domaines. La cartographie des incidences ne fournit pas de moyens d'établir des 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 au programme de concevoir un système de suivi et d'évaluation pour repérer les incidences visées.

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

La cartographie des incidences peut fournir des renseignements pour un type particulier d'étude 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 destinée à juger de la pertinence de la programmation ou à une évaluation de la rentabilité d'une approche par rapport à une autre.

Les exigences en matière 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 du suivi et de l'évaluation fondées sur la participation et sur l'apprentissage. Bien qu'il soit possible de modifier l'approche afin d'inclure une évaluation externe, le programme doit veiller à ce que toutes les données recueillies soient conformes à ses exigences formelles en matière 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 chacun de ses membres. 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.

Des engagements en matière de ressources

Il faut que le programme soit prêt à engager les ressources nécessaires, en termes de temps, d'argent et de personnel, pour concevoir et mettre en oeuvre un système de suivi et d'évaluation. Un atelier de conception dure environ trois jours. Le système de suivi prendra à peu près une journée par séance de suivi à un membre du personnel. Les autres membres devront réserver quelques heures chacun pour fournir des données.

2

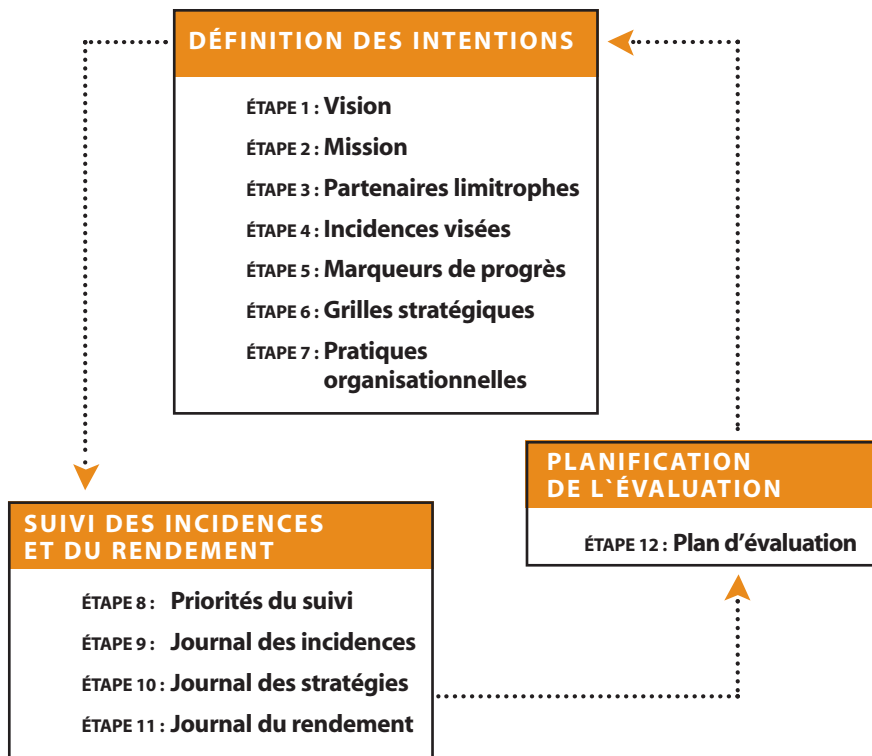
LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES : LA MÉTHODE DE L'ATELIER

Les outils et les méthodes de la cartographie des incidences présentés ici sont conçus pour un atelier de facilitation 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 macro-niveau que le programme veut appuyer, à l'élaboration d'un cadre de suivi et d'un plan d'évaluation. On trouvera ces 12 étapes à la page suivante. Le processus est fondé sur la participation, si bien qu'une fois que les membres ont exprimé leurs intentions, décidé des stratégies, élaboré un système de suivi et déterminé les priorités en matière d'évaluation et les besoins en matière de collecte de données, ils partagent le même sentiment de responsabilité et d'engagement envers l'entreprise toute entière et peuvent l'intégrer à leurs activités de programmation quotidiennes et à leur travail de gestion.

Les douze étapes successives constituent les éléments d'un atelier de conception de la cartographie des incidences. Le premier stade, la **définition des intentions**, aide le programme à préciser ses objectifs et à atteindre un consensus sur les changements qu'il souhaiterait favoriser au macro-niveau. La définition des intentions ne se fait qu'une fois que le programme a choisi ses orientations stratégiques, lorsqu'il est prêt à choisir ses objectifs, ses partenaires, ses activités et les mesures à prendre pour obtenir les résultats attendus. Après avoir précisé les changements que le programme a l'intention de susciter, 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, celui du **suivi des incidences et du rendement**, aide un programme à préciser ses priorités en matière de suivi et d'évaluation. Il constitue le cadre nécessaire pour effectuer un suivi continu sur les activités du programme destinées à aider les partenaires limitrophes à concrétiser les incidences, les stratégies utilisées par le programme pour promouvoir ces changements, ainsi que ses pratiques organisationnelles. Le programme emploie des marqueurs de progrès – série d'indicateurs progressifs du changement de comportement identifié au stade de la définition des intentions – pour préciser les orientations en accord avec les partenaires limitrophes et pour faire un suivi sur les incidences. Il se sert des grilles stratégiques et des pratiques organisationnelles pour créer un cadre de suivi du rendement. Lorsqu'il est régulièrement tenu à jour, ce cadre offre la possibilité au programme d'évaluer son rendement et de l'améliorer grâce aux outils qu'il met à sa disposition; il lui permet également de rassembler des données sur les résultats de son travail avec ses partenaires limitrophes.

Si, pendant le second stade, le programme rassemble des informations de caractère général au moyen du cadre de suivi, les évaluations prévues au stade trois permettent un examen plus approfondi d'une question ou d'une relation. Ce stade, celui de la **planification de l'évaluation**, aide le programme à fixer des priorités en matière d'évaluation afin de pouvoir concentrer les ressources et les activités sur les points où elles seront les plus utiles. Un plan d'évaluation décrit les principaux éléments des évaluations à effectuer, puis une méthode de conception de l'évaluation est présentée. Il convient de noter que la cartographie des incidences permet de structurer, d'organiser et de rassembler des données, mais non d'analyser l'information. Le programme continuera d'avoir besoin d'une interprétation des données pour pouvoir contribuer à l'apprentissage et à l'amélioration ou pour pouvoir faire bénéficier les autres du fruit de ses expériences ou de ses résultats. Bien que tous les éléments de la cartographie des incidences (tels que les rapports 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, telle qu'établie dans le cadre d'un atelier.

Produits de l'atelier

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

- Une brève justification de la logique des changements auxquels le programme veut contribuer au macro-niveau (vision d'avenir, mission, partenaires limitrophes et incidences visées)
- Une série de grilles stratégiques présentant les grandes lignes des activités du programme visant à faciliter la concrétisation de chaque incidence (grilles stratégiques)
- Un échelonnement des changements pour chaque partenaire limitrophe afin de lui permettre de suivre les progrès réalisés sur la voie de la concrétisation des incidences (marqueurs de progrès, journal des incidences)
- Une feuille d'auto-évaluation servant au suivi des mesures prises par le programme sur le plan interne pour gérer son travail et pour contribuer au changement chez ses partenaires limitrophes (pratiques organisationnelles, journal du rendement)

- Une feuille de collecte des données sur les stratégies employées par le 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 résultats de l'évaluation, la personne chargée d'effectuer l'évaluation, la date, le coût (plan d'évaluation).

Qui devrait participer?

La méthode de l'atelier présentée ici est conçue 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 par petits groupes ainsi que d'activités en séances plénières. Jusqu'à présent, l'essai de la cartographie des incidences a été fait avec des personnes instruites qui se sentent à l'aise et ont confiance en elles lorsqu'elles doivent s'exprimer oralement devant un groupe. Il y a eu relativement peu de conflits au sein des groupes car la méthode a été mise à l'essai avec des personnes ayant un objectif commun (des personnes qui travaillent au sein d'une organisation ou d'un programme, par exemple). Si tel n'est pas le cas, l'animateur devra très vraisemblablement adapter le processus en fonction de la culture, des compétences et de la dynamique du groupe.

La cartographie des incidences est un processus fondé sur la participation et, idéalement, elle peut engager la participation de toute la gamme des intervenants, y compris le personnel du programme, les partenaires limitrophes, les bailleurs de fonds et les bénéficiaires finals. La méthode repose cependant sur le principe que la responsabilité de la planification, du suivi et de l'évaluation devrait incomber au premier chef au personnel du programme. En effet, c'est lui qui, au bout du compte, est responsable du programme et il est donc indispensable qu'il apprenne à mieux servir les partenaires limitrophes et respecte les exigences en matière 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 enrichissante pour la planification, le suivi et l'évaluation d'un programme. Elle peut être l'occasion d'un dialogue franc et ouvert ou de négociations sur l'objet et

la pertinence du programme. Ce peut également être l'occasion de consultations pour décider de la manière dont le programme sera mis en oeuvre et évalué. Néanmoins, une véritable participation n'est pas simple lorsqu'il s'agit d'un programme de développement financé de l'extérieur. Il est indispensable que les organismes donateurs qui désirent utiliser des approches fondées sur la participation soient 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 il faudra toujours tenir compte de la complexité des relations existantes. Que le partenaire limitrophe reçoive une aide financière ou non, le programme doit également tenir compte de ce que ce partenaire retirera de sa participation. Dans quelle mesure celle-ci lui est-elle utile? Le programme pourrait 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 ayant une attitude réaliste à l'égard 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. Lors du choix des participants à l'atelier, le programme devrait tenir compte des éléments suivants :

- Qu'apportent-ils à la discussion? (Quel est leur point de vue sur le programme? En quoi celui-ci les concerne-t-il ou pourquoi les intéresse-t-il? 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 termes de langue, de connaissance approfondie du domaine, de hiérarchie ou de politique?)
- Quel avantage retireront-ils de leur participation à l'atelier de conception?
- Serait-il préférable que des informations soient recueillies auprès d'eux avant l'atelier et introduites ensuite dans 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 requises?
- 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 utilisée dans la cartographie des incidences et les concepts d'évaluation axée l'apprentissage, la recherche participative et le changement organisationnel. On peut indifféremment choisir un animateur interne ou venant 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 domaines d'accord et de désaccord et faire avancer le débat de manière à ce que le groupe puisse mener sa tâche à bien dans les délais dont il dispose. Il doit donc être doué pour la concertation et être capable de déterminer la dynamique du pouvoir 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 externe, 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. Sa présence permet également au groupe tout entier de concentrer son attention sur les questions de fond faisant l'objet de la réunion. Néanmoins, un animateur externe 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 a besoin pour remplir son rôle avec efficacité. En revanche, la présence d'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 externe. Cette formule peut être particulièrement satisfaisante si le programme a l'intention d'animer lui-même 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 trois, quatre et cinq, nous examinons chaque stade, nous décrivons le processus de travail collectif et nous donnons un exemple des « produits » finis.

Nous proposons dans le présent manuel des suggestions et des conseils utiles pour présenter l'atelier, mais il ne s'agit en aucune manière d'une série rigide d'activités qui doit être suivie servilement. On peut s'y prendre de bien des manières pour animer un atelier et les méthodes exposées dans le manuel sont celles qui, d'après l'expérience acquise par le CRDI, ont donné de bons résultats chez les organismes de recherche sur le développement. Il est important que l'animateur sache faire preuve de souplesse et emploie les méthodes les plus efficaces compte tenu du contexte.

Méthodes de présentation

Si l'on dispose d'un projecteur ACL, on peut l'utiliser pour les 12 étapes de la cartographie des incidences. Cet appareil permet de projeter sur écran les idées et les réflexions du groupe pendant que l'animateur les entre dans l'ordinateur. Le caractère immédiat de la rétroinformation aide à s'assurer que tous les participants parlent le même langage et leur permet de revoir et de réviser facilement 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. Cela permet également aux participants d'avoir immédiatement accès à la documentation relative à l'atelier. Il est bon que l'information soit imprimée et distribuée aux participants à chaque stade de manière à ce qu'ils puissent la consulter tout au long du processus. Un autre intérêt de cette méthode est qu'elle permet de ralentir légèrement le rythme de la discussion, ce qui donne aux participants la possibilité de réfléchir pendant que l'animateur est occupé à entrer 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 les données inscrites à chaque stade demeurent affichées dans la salle pour pouvoir être consultées à tout moment.

Faire à la fois le travail d'animateur et de copiste sur un ordinateur portatif est difficile lorsque l'on travaille avec un grand groupe. Si, lorsque l'animateur est assis devant son ordinateur, son champ de vision n'englobe pas tous les membres du groupe, il aura des difficultés à surveiller les participants et à leur répondre. Il faut donc qu'il ait

l'habitude d'utiliser un ordinateur portatif et un projecteur ACL et qu'il puisse les manipuler aisément, sans quoi la séance risque d'être interrompue par des problèmes techniques, ce qui est très énervant.

La disposition des participants dans la salle dépend de la taille de celle-ci et de leur nombre. Il est néanmoins indispensable qu'ils puissent tous se voir et se parler facilement. Il faudra disposer d'un mur sur lequel l'information puisse être présentée sur des fiches ou sur des feuilles du tableau-papier. En général, la disposition en U est efficace. L'animateur devra avoir préparé la salle avant l'arrivée du groupe.

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

- Papier, crayons et stylos
- Cartes de 8 ½ x 5 pouces
- Marqueurs
- Ruban-masque
- Tableaux-papier.

Préparer un atelier sur la cartographie des incidences

La cartographie des incidences exige que l'on revoie toutes ses idées sur ce qui constitue un résultat. Il est donc recommandé de faire un exposé préliminaire sur les aspects théoriques de la méthodologie avant de passer à l'atelier sur la conception proprement dit. Tous les programmes n'ont pas besoin d'autant d'information de base mais le processus sera plus facile par la suite si l'on donne des explications sur la technique employée avant le début de l'atelier. En même temps qu'il planifiera le calendrier et l'horaire de l'atelier, l'animateur rassemblera et adaptera le matériel qui lui paraît le mieux convenir aux besoins du groupe.

On peut utiliser les deux activités suivantes avant l'atelier ou au début de celui-ci, en fonction des besoins des participants et du stade d'avancement de leur programme :

- La présentation d'une rétrospective du programme ainsi que des événements et des problèmes qui ont influencé son déroulement jusque-là

- Un exercice destiné à aider les participants à se mettre d'accord sur une interprétation de l'évaluation.

Faire une rétrospective du programme

Objet : Au début de la planification d'un programme, il est parfois utile que le groupe **passe en revue l'histoire du programme, ses résultats, ainsi que les événements et les problèmes qui ont influencé son déroulement jusque là**. Si le programme était déjà actif et aborde une nouvelle étape, cet exercice de « mise en condition » peut aider à replacer les événements et les facteurs d'influence dans leur contexte pour la gouverne des membres du personnel, qu'ils soient nouveaux ou chevronnés. Cela peut aussi permettre au groupe de parvenir à une identité de vue sur le passé et à se forger un langage commun qu'il utilisera pour discuter de l'avenir.

Processus

Durée approximative

3 heures

ICA (Institut of Cultural Affairs) Canada a élaboré une approche fondée sur la participation pour permettre à un groupe d'effectuer une brève rétrospective du programme. Le plus grand nombre possible de membres de l'équipe de programme devraient prendre part à la séance de remue-méninges 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 les plans professionnel, organisationnel, national, mondial/international, personnel? ». Le temps X varie mais il est possible de le déterminer d'après la durée de fonctionnement du programme. Par exemple, un programme qui planifie son second cycle quinquennal pourrait 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 la durée totale que le groupe doit couvrir, la période sera divisée en mois, trimestres, semestres, années, périodes de deux ans, etc.

3. Au fur et à mesure que les participants rappellent les événements, l'animateur les inscrit sur le schéma. La discussion concernant le moment où les événements se sont produits et leur importance est un élément essentiel de cet exercice. Il faut donc donner le temps nécessaire au groupe pour qu'il mène celui-ci à bien.
4. Une fois tous les événements inscrits, l'animateur demande au groupe d'en faire une analyse en posant des questions qui encouragent les participants à examiner les données sous des angles différents. L'animateur inscrira les commentaires des participants sur un tableau-papier, mais le consensus obtenu et les leçons apprises seront vraisemblablement le fruit de ces discussions plutôt que 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? De quelle nature sont-ils? Pourquoi?
 - Quel nom donneriez-vous aux différentes périodes (début, milieu, fin) (chronologiquement/verticalement)?
 - Quels problèmes/tendances constatez-vous sur toute la durée de 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 sur le schéma chronologique les résultats importants qu'il a obtenus. L'animateur aura juste 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 non plus 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 re-situe dans le contexte d'ensemble de l'atelier.

Parvenir à une conception commune de l'évaluation

Objet : Avant d'entamer le premier stade de la cartographie des incidences, le fait d'engager le groupe dans un bref débat portant sur l'évaluation peut encourager ses membres à se forger un langage commun pour toute la durée de l'atelier. Cela permet en outre 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 – certaines positives, d'autres négatives. Même si certains participants considèrent sans doute que l'évaluation est utile, ils sont probablement beaucoup plus nombreux à avoir 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 planification, les membres du personnel n'absorberont pas passivement l'information et les rapports 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 tout le monde se sent à l'aise, libre d'intervenir et désireux de le faire. C'est par ses actions 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. Il serait peut-être cependant bon que le groupe ait un bref débat sur le sujet avant de s'attaquer au premier stade de la cartographie des incidences. Ce serait un moyen de s'assurer que tout le monde parle le même langage pendant le reste de l'atelier. Michael Quinn Patton suggère la technique suivante pour organiser ce type de discussion (Patton, 1997) :

1. L'animateur demande à chaque membre du groupe d'écrire les trois premiers mots ou images qu'il associe au terme « évaluation ». Les participants n'ont que quelques minutes pour répondre afin que ce soient leurs émotions qui ressortent 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 (« recherche » ou « test », par exemple) et d'autres encore une connotation négative (« douleur », « crainte », « manipulation », « jugement », etc.).

3. L'animateur demande aux membres du groupe l'effet que les mots ont sur eux : Trouvent-ils certains de ces mots surprenants? Si c'est le cas, les participants peuvent expliquer pourquoi ils sont surpris de voir certains mots ou types de mots associés à l'idée d'évaluation. Ont-ils le sentiment 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. Une fois que les participants ont exprimé leurs opinions, l'animateur leur répond en leur parlant de son rôle et en leur proposant une méthode possible de déroulement de l'atelier. Il faut que cette conversation se poursuive jusqu'à ce que l'animateur et les groupes 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

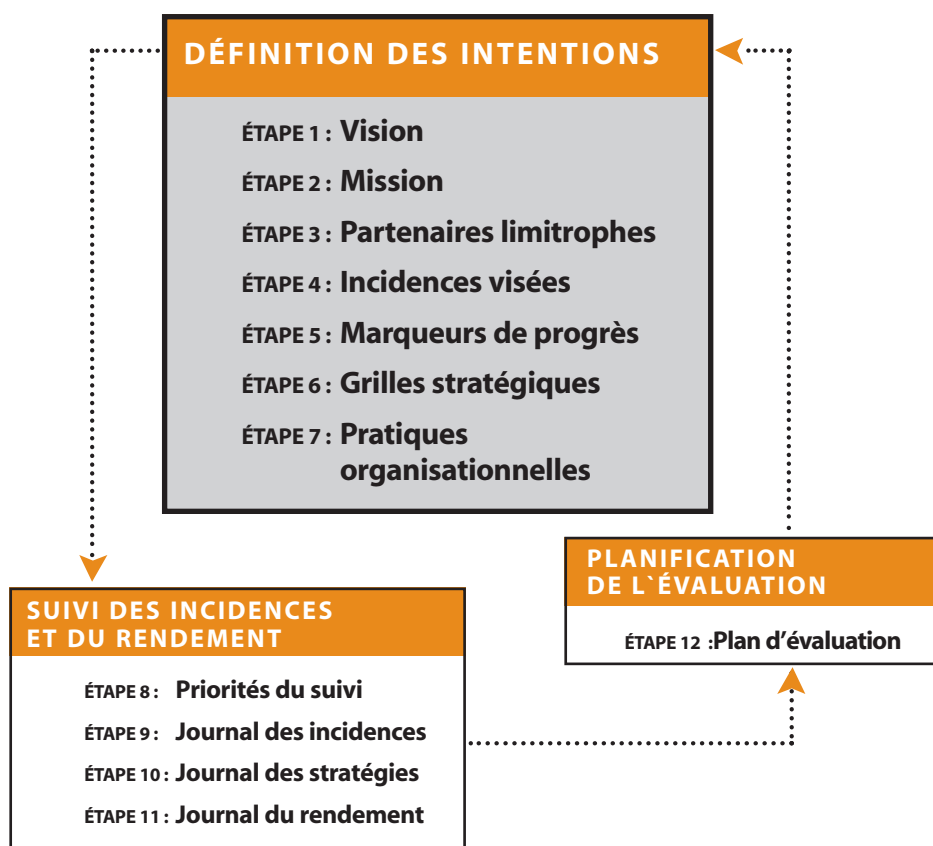
Au CRDI, l'évaluation est considérée comme une partie intégrante de toute bonne gestion de projet et de programme. Au niveau des organismes et des programmes, ce sont l'apprentissage et l'amélioration qui inspirent les activités d'évaluation et la participation collégiale des intervenants en est un élément 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 est destinée 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 qu'elles soient utiles, il faut que les évaluations aboutissent à des conclusions pertinentes et pragmatiques. Leur efficacité est accrue par la participation soutenue et l'engagement 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 sources diverses.
- **Les évaluations doivent mobiliser les intervenants pertinents** – 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 encouragera leur contribution aux résultats ainsi que leur acceptation de ces résultats. Les conclusions 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 par la suite.
- **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 contribuant à préciser les résultats à obtenir. Par ailleurs, le fait de savoir quelle information sera utilisée permet de recueillir celle-ci au fur et à mesure qu'elle devient disponible. On pourra réduire ainsi l'importance des ressources financières et humaines requises et rendre l'équipe plus à même de rapporter ses expériences et d'en tirer des leçons.
- **L'évaluation doit être un atout pour les personnes évaluées** – Les évaluations peuvent constituer un fardeau considérable pour les institutions qui en font l'objet, en termes du temps et des ressources qu'elles nécessitent. 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 conceptuellement, et d'obtenir la participation des personnes appropriées 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** – Les évaluations offrent l'occasion aux intervenants du programme de concilier leurs différences de points de vue ou d'interprétation de la réalité.
- **À l'issue d'une évaluation, l'organisation qui en fait l'objet doit être mieux à même d'en utiliser les conclusions** – Les organisations ont besoin d'une certaine capacité d'évaluation interne pour concevoir des évaluations, y participer, ou les utiliser efficacement. L'organisation qui se fie exclusivement aux compétences d'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 : DÉFINITION DES INTENTIONS



Introduction

La définition des intentions implique que les activités d'un programme doivent être déterminées en fonction des changements visés et que ses activités sont expressément choisies pour optimiser l'efficacité de ses contributions au développement. Au stade de définition des intentions, les participants à l'atelier 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 graduels, les grilles stratégiques et les pratiques organisationnelles.

L'énoncé de vision décrit les raisons pour lesquelles le programme intervient dans le domaine du développement et constitue une source d'inspiration. La première étape consiste à encourager les participants à donner libre cours à leur imagination, pour offrir au personnel une puissante source de motivation et mettre en lumière l'objectif ultime de son travail quotidien. On identifie les partenaires limitrophes (avec lesquels le programme travaillera directement) de manière à ce qu'ils puissent contribuer à cette vision. Les énoncés des incidences visées et les marqueurs de progrès précisent les résultats que le programme voudrait que ses partenaires limitrophes obtiennent. 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. En passant par les sept étapes successives du processus, le programme définit sa contribution au changement dans le système complexe au sein duquel il fonctionne.

La définition des éléments qui constituent le stade de définition des intentions devient particulièrement facile lorsque les membres du programme sont d'accord sur l'objectif ultime de leur travail. Ce consensus peut aussi bien être le fruit d'un processus formel que de discussions informelles. Quoi qu'il en soit, il facilite considérablement la formulation d'une vision d'avenir 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, alors le stade de la définition des intentions peut prendre plus de temps. Il est néanmoins important de ne pas bâcler ce stade de « visualisation de l'avenir » car, s'ils sont correctement définis au départ, les éléments de la vision demeureront valables pendant toute la durée du programme (trois à cinq ans).

ÉTAPE 1

Description de la vision d'avenir

1
VISION

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 apportent un soutien actif aux activités de l'AU en formulant des politiques dans ce domaine et en les mettant en oeuvre. Ces autorités se sont appuyées sur les résultats des recherches pour élaborer une stratégie globale de disponibilité et de sécurité alimentaires dans les villes qui permet à celles-ci d'utiliser tous les atouts dont elles disposent sur le plan local et de créer des mécanismes efficaces de collaboration avec les secteurs ruraux et régionaux de production agricole. On agrandit les espaces verts dans les villes, y compris les zones désignées pour 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 meilleure sécurité alimentaire, et le nombre des circuits alimentaires locaux autonomes augmente. Les hommes et les femmes qui veulent se lancer dans l'AU ont accès à des terrains et à de l'information technique qui leur permettent de bénéficier d'une sécurité alimentaire plus grande et de s'assurer un revenu. Les producteurs, tant ruraux qu'urbains, accèdent aisément aux marchés urbains, 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. Autrement dit, toutes ces villes jouissent à présent d'une alimentation, d'une hygiène, la richesse, d'une équité et d'une propreté accrues.

La vision d'avenir reflète les modifications à grande échelle liés au développement que le programme espère encourager. Elle décrit les changements économiques, politiques, sociaux ou environnementaux que le programme espère apporter, ainsi que les changements de comportement à grande échelle chez les partenaires limitrophes clés.

La vision est liée aux objectifs du programme mais elle va plus loin; elle a plus d'ampleur et elle est à plus long terme. La réalisation ultime de la vision dépasse la capacité du programme; cependant, les activités de celui-ci devraient contribuer à l'atteinte de cet objectif et la faciliter. C'est la contribution du programme à la vision (par l'intermédiaire de ses partenaires limitrophes) qui doit être mesurée dans une évaluation – et non la concrétisation éventuelle de la vision. Celle-ci représente l'idéal auquel aspire le programme et doit être suffisamment générale et stimulante pour conserver sa pertinence à travers le temps, en dépit de l'évolution des circonstances. Il importe que l'animateur se réfère à l'énoncé de vision au cours de l'exercice de planification afin de s'assurer que les activités du programme correspondent bien à ses intentions.

Selon la complexité plus ou moins grande de son architecture, un programme peut utiliser la cartographie des incidences à des niveaux différents. Ainsi, une organisation ou un grand programme pourrait vouloir définir une vision et une mission valables pour l'ensemble de son travail mais aussi pour chacun de ses domaines de programmation. En revanche, 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 demande à un membre du groupe de répondre à la question suivante : « Expliquez-moi en quelques phrases ce que ce programme espère accomplir ». L'animateur invite ensuite le groupe tout entier 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 connaissait un succès éclatant 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 connu un gros succès :

Qu'y aurait-il de différent? ». L'animateur affiche les réponses au mur et le groupe les examine et en discute.

3. Pendant une pause, l'animateur (seul ou avec l'aide de participants bénévoles) rédige un énoncé de vision dans lequel il utilise les idées des participants et en reprenant 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 contenant une charge politique, celles qui sont culturellement gênantes ou incorrectes et on remplace le jargon ou les termes prêtant à confusion en procédant comme suit :
 - a. L'animateur lit lentement l'ébauche d'énoncé de vision, puis il demande aux membres de l'équipe de noter les mots ou les expressions mal adaptés à la réalité culturelle ou susceptibles de créer une tension par leur contenu politique; le jargon ou les termes pouvant prêter à confusion; les longueurs; 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 seconde fois et demande aux participants de l'interrompre si un mot ou une expression peuvent être gênants compte tenu de la culture ou susceptibles de créer une tension par leur contenu politique. Si quelqu'un lève la main, on discute du problème et on essaie de le régler en utilisant un libellé différent. Plutôt que de laisser l'animateur lire chaque fois l'énoncé de vision, il est préférable que ce soient des participants différents qui le lisent à haute voix pendant sa révision.
 - c. Lorsque la question du libellé est réglée, l'animateur poursuit sa lecture. On procède de cette manière jusqu'à l'élimination complète de tout terme ou expression pouvant être gênants compte tenu de la culture ou susceptibles de créer une tension par leur contenu politique, ou encore incorrects, tout en s'assurant que la vision reflète les intentions des participants.
5. Une autre solution, pour l'étape 4b, consiste à souligner les mots ou les expressions posant problème tout en poursuivant la lecture de l'énoncé. Lorsque cette lecture est terminée, les mots ou 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 paraissent avoir le plus d'importance pour l'équipe. Pour chaque mot ou phrase choisie, l'animateur demande aux participants de proposer d'autres façons d'exprimer la même chose (sans référence à l'ensemble de l'énoncé). On inscrit les choix (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	Prospérité
2	Fermiers	En prenant des risques	Protection des ressources	Qui en vaut la peine	Santé
3	Travailleurs agricoles	De manière créatrice	Développement à long terme	Créateur d'emplois et lucratif	Niveau d'énergie
4	Villageois	De 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; il le remplace chaque fois par une des autres options présentées dans le tableau. Après lecture de 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). Si une nette majorité se dégage, on substitue le terme retenu à la formule d'origine; dans le cas contraire, l'animateur organise un débat sur les diverses options. Lorsqu'on vote à nouveau, on retient l'option qui a bénéficié du plus grand nombre de voix. On répète le même processus pour les autres mots ou expressions du 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 tout entier, sans interruption. Cet énoncé devrait susciter l'approbation spontanée du groupe; il est indispensable que les participants aient le sentiment que l'énoncé reflète les grands changements que le programme essaie de provoquer en matière de développement.

ÉTAPE 2

Identification de la mission

2 MISSION

EXEMPLE D'ÉNONCÉ DE MISSION

Conformément à la vision d'avenir, le programme doit 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 exercer une influence sur l'élaboration des politiques locales, nationales et internationales en matière d'AU. Il devra contribuer à la mise sur pied de réseaux actifs de chercheurs et de promoteurs de l'AU et encourager l'établissement de partenariats entre les organismes de recherche et les gouvernements intéressés. Il collaborera également avec les ONG, les organismes gouvernementaux, les groupes communautaires et d'autres bailleurs de fonds pour appuyer les recherches visant à : documenter les pratiques et les politiques municipales; tester les consultations sur les politiques; comparer les diverses politiques utilisées pour soutenir l'AU; établir des lignes directrices pour l'incorporation de l'AU dans les politiques en matière de disponibilités et de sécurité alimentaires, de planification urbaine, de lutte contre la disparité entre les sexes, de réduction de la pauvreté et de gestion des déchets. Il devra encourager l'identification des questions en attente et appuyer la recherche sur ces questions, en vue d'une intégration plus complète de l'AU dans 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 destinées à sensibiliser les acteurs locaux et internationaux aux aspects bénéfiques et néfastes des activités d'AU.

L'énoncé de mission décrit de quelle façon le programme a l'intention d'appuyer la poursuite de la vision. Il indique les domaines dans lesquels le programme s'efforcera de concrétiser cette vision, sans pour autant proposer de liste de toutes les activités auxquelles le programme se livrera. Il s'agit plutôt d'un énoncé de la manière dont, dans l'idéal, le programme devrait apporter sa contribution. Il représente les objectifs que le programme veut atteindre en favorisant la poursuite 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 lui-même efficace, efficient et pertinent. Sa façon de fonctionner, d'exploiter l'information et de réagir au changement joue un rôle essentiel dans le succès de ses activités.

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

Processus

Durée approximative

2 heures

1. L'animateur pose la question suivante à un membre du groupe : « Quelle est la meilleure façon pour le programme de faciliter ou d'appuyer la réalisation de la vision? ». Autrement dit, comment le programme doit-il être structuré pour atteindre cet objectif? L'animateur invite ensuite l'ensemble du groupe au débat en demandant : « Est-ce ainsi que vous concevez tous votre mission? ».
2. L'animateur demande ensuite à chaque participant de citer deux ou trois caractéristiques qu'aurait le programme s'il fonctionnait de manière idéale.
3. Pendant une pause, l'animateur, seul ou avec l'aide de participants bénévoles, rédige un énoncé de mission dans lequel il reprend les idées et les termes employés par les participants; il élimine les redites et souligne les différences.
4. Après la pause, le groupe examine l'énoncé de vision et le révisé.
5. À la fin de ce processus, l'animateur lit le texte intégral de l'énoncé de mission. Celui-ci devrait recueillir l'approbation spontanée du groupe.

- Lorsque le groupe décrit la vision d'avenir du programme, il donne parfois des détails sur sa mission sont parfois donnés. 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 modifie, le cas échéant.
- Bien qu'il soit préférable que les activités des deux premières étapes soient faites avec l'ensemble du groupe, l'animateur peut gagner du temps au cours de l'atelier de conception en demandant aux participants de répondre à l'avance aux questions par courriel, ce qui lui permet de rédiger une version provisoire des énoncés de vision et de mission. On peut ensuite réviser ceux-ci lorsque le groupe tout entier se retrouve pour 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 est préférable qu'il reparte 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 des points de vue, il faut réserver suffisamment de temps pour l'exercice collectif pour que les participants puissent se forger un langage commun. C'est du temps bien employé et cela 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 première version 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. Représentez-vous ce que sera le programme dans trois ou cinq ans et imaginez qu'il a parfaitement réussi à élaborer et à mettre en oeuvre ses activités. Dans cette situation idéale, à supposer que tout ce soit bien passé, à quels changements votre programme a-t-il contribué? Quels résultats vos partenaires ont-ils obtenus? Que font-ils de différent? 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-il faire un effort pour promouvoir et favoriser la réalisation de la vision? Quels résultats doit-il obtenir dans ces domaines?
3. Avec quels individus, organismes ou groupes le programme devra-t-il collaborer pour susciter ces changements? Avec qui travaillerez-vous le plus directement? Qui peut vous aider ou gêner dans votre travail? Qui sont les bénéficiaires ultimes?
4. Veuillez expliquer pourquoi il est nécessaire d'avoir ces individus, organisations ou groupe 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 au début de la semaine du 12 février. Si ces questions vous inspirent des doutes ou 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, unité d'administration forestière 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 individus, les groupes ou les organisations avec lesquels le programme a des rapports directs et par l'intermédiaire desquels il peut espérer exercer une influence. Nous les appelons partenaires limitrophes parce que, même si le programme doit collaborer avec eux pour apporter des changements, il ne les contrôle pas. Ce sont les partenaires qui ont le pouvoir d'influencer le développement. Le programme est aux limites de leur domaine et essaie de faciliter le processus en leur fournissant pendant un certain temps accès à des ressources, des idées ou des possibilités nouvelles. Il arrive que l'on considère comme un seul partenaire limitrophe des individus, des groupes ou des organisations multiples si le changement que l'on recherche chez eux tous est similaire (centres de recherche ou ONG féminines, par exemple). La figure 4 illustre la relation du programme avec ses partenaires limitrophes ainsi que la relation de ces derniers avec le contexte plus général dans lequel le développement se produit.

Lorsqu'on dresse la liste des partenaires limitrophes du programme, on doit s'intéresser surtout aux acteurs avec lesquels le programme collabore directement. Lorsque le programme ne peut pas influencer directement un acteur, le groupe doit identifier quelqu'un sur lequel on veut exercer une influence et qui, à son tour, influencera cet acteur et le remplacera comme partenaire limitrophe. Cela permet ainsi au programme de

concentrer son attention sur son domaine d'influence tout en adoptant une vision plus large. Ainsi, une ONG de développement rural n'est pas nécessairement capable d'influencer directement le ministre des Finances, mais elle peut exercer une influence sur des associations d'agriculteurs qui peuvent à leur tour exercer des pressions sur le ministère afin d'obtenir des changements. Ces associations seraient donc incluses dans la liste des partenaires limitrophes de l'ONG, mais pas le ministère des Finances.

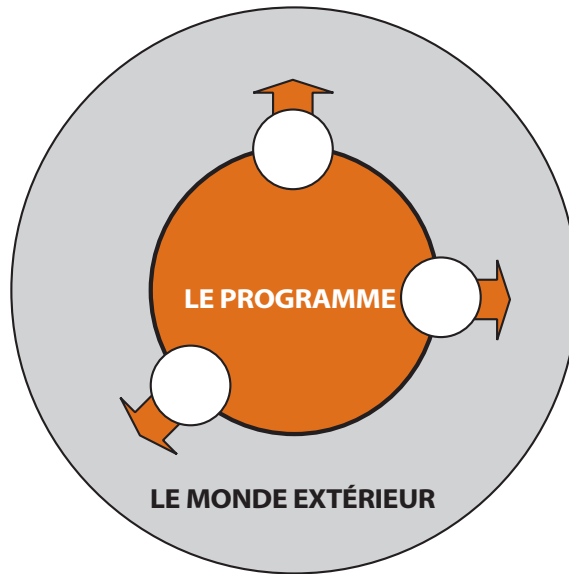


Figure 4. Partenaires limitrophes

○ = 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 des individus, des groupes ou des organismes multiples). Lorsque l'on décide de la manière dont on va regrouper les individus, les groupes et les organisations avec lesquels le programme travaille, ce dont il faut tenir compte avant tout c'est que le programme tient vraiment à encourager des changements dans le comportement, les relations, les activités ou les agissements de ce partenaire. Une ONG de développement rural peut ainsi 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 le programme doit travailler avec d'autres acteurs sans nécessairement vouloir introduire des changements chez eux, 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. Il se peut que le programme veuille ou doive établir une alliance avec eux pour atteindre ses objectifs, sans pour autant 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 poussent 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 en accord avec sa vision. Les activités et les relations sont moins linéaires que 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 que le programme tente d'influencer le milieu de la recherche appliquée par l'intermédiaire d'institutions en faisant partie ou, au contraire, qu'il collabore directement avec ce milieu. Cette typologie n'est présentée ici qu'à titre d'exemple. La configuration des partenaires limitrophes serait différente pour d'autres organismes.

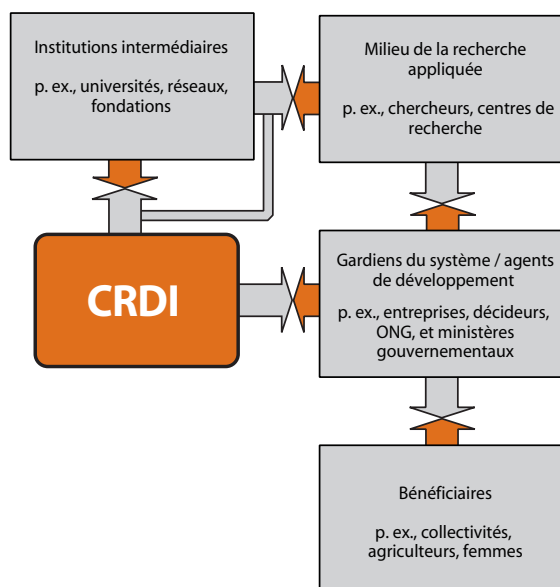


Figure 5. Typologie des partenaires limitrophes du CRDI

(Source : Kibel, 1999)

Institution intermédiaire : Institution qui représente le CRDI sur le terrain (une ONG chargée de la mise en oeuvre d'un programme de micro-financement, par exemple).

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 principalement responsable des activités de recherche.

Agents de développement ou gardiens du système : Individus, groupes ou organismes qui ont le pouvoir de promouvoir, de bloquer, ou d'influencer le contact avec les bénéficiaires ultimes et les effets qu'ils subissent, ou de s'y opposer. Dans le cas de la recherche en développement, ce groupe comprend souvent les utilisateurs visés des résultats des recherches.

Bénéficiaires : Individus ou groupes pour qui, ou avec qui, le programme travaille en dernière analyse 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 le programme devrait collaborer directement afin d'encourager la réalisation de la vision d'avenir. 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 leurs listes 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 (le cas échéant) pour essayer de lui donner des idées. L'animateur pose la question suivante : « Chez quels acteurs le programme veut-il encourager le changement afin que ceux-ci puissent contribuer à la réalisation de la vision d'avenir? ». Il y a

d'autres questions possibles pour guider le processus : « Qui sont les bénéficiaires ultimes? 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 lui demande s'il est nécessaire que le changement chez ce partenaire soit appuyé par d'autres. Il se peut que le programme ne travaille directement qu'avec un seul type de personne, groupe ou organisation, mais l'animateur doit veiller à aborder le processus de changement de manière holistique et à n'en exclure personne.

3. Il arrive parfois que des groupes établissent de longues listes de partenaires limitrophes. Pour commencer à élaguer la liste inscrite 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 distinguer ces personnes, ces organisations ou ces groupes des autres, on les souligne ou on commence une autre liste. Si le programme n'est pas appelé à travailler 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 lui la notion de « partenaire limitrophe » et demande aux participants s'ils considèrent que tous les membres de 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'un changement similaire s'opérera chez eux, soit parce qu'ils jouent un rôle similaire? ». Si c'est le cas, on les réunit dans un même groupe. L'animateur demande aux participants si le programme peut vraiment espérer influencer un nombre aussi important de partenaires limitrophes ou s'il faut qu'il concentre ses efforts sur certains d'entre eux.

Si le groupe veut présenter plus logiquement l'influence qu'il souhaite exercer par l'intermédiaire de ses partenaires limitrophes, il peut faire une liste des partenaires limitrophes de ses propres partenaires limitrophes. Il s'agit là des personnes, des organisations et des groupes avec lesquels les partenaires limitrophes du programme travaillent et qu'ils essaient d'influencer afin de contribuer au changement social et au soulagement de la pauvreté. L'animateur demande : « Qui vos partenaires limitrophes vont-ils

influencer pour contribuer à la réalisation de la vision? ». La liste de ces individus, organisations et groupes est inscrite sur un tableau-papier.

4. Pour rendre plus concrète 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 (les chercheurs, les décideurs et autres, par exemple), l'animateur demande : « Quels sont ceux avec qui vous travaillez déjà? Quels sont ceux avec qui il faut que vous commenciez à travailler? ». On inscrit les noms de ces personnes au-dessous de celui du partenaire limitrophe. D'autres renseignements, tels que l'endroit où ils se trouvent et leur volonté de participer au programme peuvent également être discutés et inscrits au tableau, le cas échéant.

CONSEILS À L'ANIMATEUR

- Le concept de partenaire limitrophe est tout à fait spécifique à la cartographie des incidences et il faudra peut-être un certain temps au groupe pour saisir la notion de planification, de suivi et d'évaluation en faisant le lien avec les personnes, les organisations et les groupes avec lesquels ils travaillent directement. C'est un point crucial pour l'élaboration du système de suivi et il est possible que l'animateur doive expliquer le concept à plusieurs reprises.
- Il est parfois bon de faire observer que la notion de partenaire limitrophe est à plusieurs niveaux. Les partenaires limitrophes du programme ont leurs propres partenaires limitrophes. Même si ce sont ces derniers qu'il espère atteindre au bout du compte, le programme essaie de le faire par l'intermédiaire des personnes, des organisations et des groupes avec lesquels il travaille directement. C'est donc à ce niveau qu'il doit planifier et évaluer les résultats.

ÉTAPE 4

Identification des incidences visées

INCIDENCES
VISÉES

EXEMPLE D'INCIDENCE VISÉE

Incidence visée 1 : Le programme souhaite voir les **collectivités locales** reconnaître l'importance de planifier les activités de gestion des ressources en partenariat avec les autres utilisateurs des ressources de leur région et participer à cette planification avec eux. Ces collectivités ont su gagner la confiance des autres membres du partenariat et l'acceptation des fonctionnaires gouvernementaux, ce qui leur permet de contribuer de manière constructive aux débats et aux processus décisionnels. Elles sont capables de planifier et de formuler clairement leur vision pour leurs activités et leurs buts en matière de gestion forestière, vision qui concorde avec leur situation et leurs besoins. Le cas échéant, elles font appel à des techniciens et des experts de l'extérieur. Elles sont les champions des concepts de forêts modèles dans leur collectivité et encouragent les autres membres du partenariat à poursuivre leur collaboration.

Une fois les partenaires limitrophes identifiés, on élabore un énoncé des incidences visées pour chacun d'entre eux. Ces incidences sont les effets de la « présence » du programme, tout particulièrement l'effet du programme sur leur comportement. L'énoncé des incidences visées décrit la manière dont le comportement, les relations, les activités ou les agissements d'un individu, d'un groupe ou d'une institution changeront si le programme obtient des résultats extrêmement satisfaisants. Les incidences visées sont formulées de façon à faire ressortir le changement de comportement. Tout en visant un idéal, elles doivent être réalistes. Il y a deux raisons à cela : il s'agit d'insister sur le fait que le développement est oeuvre humaine et qu'il est aussi au service des êtres humains et de montrer que si le programme peut influencer sur la concrétisation des incidences, il ne peut pas les contrôler. Le programme contribue au changement mais la responsabilité et le pouvoir ultime de changement appartiennent aux partenaires limitrophes eux-mêmes.

Les incidences visées sont exprimées de manière à montrer ce que seraient le comportement et les rapports de l'acteur avec autrui si le programme avait pleinement réalisé son potentiel comme facilitateur de changement. On encourage le groupe à réfléchir à la manière dont il peut contribuer intentionnellement à la transformation la plus profonde possible. L'objectif « visé » par le programme est de faciliter ces

changements. Comme il n'est pas possible de comprendre isolément les changements chez les personnes, les groupes et les organisations, l'incidence visée englobe dans un même énoncé des changements multiples plutôt qu'un énoncé distinct pour chacun de ces changements. Une série de marqueurs de progrès sera identifiée à l'étape 5. Les niveaux progressifs de changement aboutissant à la concrétisation de l'incidence visée y seront décrits.

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

On peut inscrire 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 : « En quoi le comportement ou les actions du partenaire limitrophe devront-elles être différentes, dans l'idéal, pour contribuer à la réalisation de

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 conseillé de demander aux membres du groupe de réfléchir à la question pendant quelques minutes avant le débat en groupe. Cela leur permet en effet 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 leurs 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 pour lire ce que leurs collègues sont en train d'écrire et pour discuter des divers points soulevés. Au lieu de répéter ce que leurs collègues ont déjà écrit, ils devraient au contraire ajouter tout ce qui peut apporter du nouveau à l'idée exprimée. Cela les encourage à s'inspirer des idées des autres.
3. En séance plénière, l'animateur lit ensuite l'information portée sur les tableaux-papier et le groupe discute pour décider si, cumulativement, les divers points soulevés expriment bien les modifications souhaitées en ce qui concerne le comportement, les relations, les agissements ou les activités du partenaire limitrophe. Pour orienter la conversation dans la direction voulue, l'animateur pose une série de questions : « Manque-t-il quelque chose ou y a-t-il des inexactitudes sur le plan des faits? Quelle est votre première réaction "spontanée" à l'information présentée? Y a-t-il quelque chose qui vous surprend dans les changements indiqués? L'ensemble des modifications est-il trop ambitieux ou ne l'est-il pas assez? Le partenaire limitrophe parviendra-t-il mieux à contribuer au processus de développement et à la réalisation de 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 une pause, l'animateur (seul ou avec des bénévoles) organise 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 bon de demander à un ou deux des participants de l'aider à rédiger l'énoncé.

5. Après la pause, l'animateur lit l'énoncé de l'incidence visée et demande au groupe : « Si tous ces changements se produisaient, ce partenaire limitrophe serait-il bien placé pour contribuer à la réalisation de la vision? ». La réponse du groupe devrait être positive et indiquer que le degré de changement correspondant à l'incidence modifierait sensiblement la situation et mériterait qu'on tente de le réaliser.
6. Une fois les incidences visées établies pour tous les partenaires limitrophes, il est bon d'examiner la logique de la vision, de la mission, des partenaires limitrophes et des incidences visées pour s'assurer que le groupe l'accepte. Pour gagner du temps, l'animateur lit la liste des incidences visées et demande au groupe : « Si tous ces changements se produisent, le programme aura-t-il contribué à la vision comme il le souhaitait? Aura-t-il rempli sa mission? ». Les participants devraient reconnaître spontanément que cela constituerait une contribution idéale de la part du programme. Si quelqu'un d'important a été oublié, il faut ajouter son nom à la liste des partenaires limitrophes et préparer pour lui des incidences visées.
Il importe également de s'assurer que le programme que l'on a élaboré convient à l'organisation chargée de sa mise en oeuvre. L'animateur pose la question suivante : « Les liens et connexions 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.

- Plutôt que de définir chaque incidence visée en séance plénière, on peut répartir les participants en petits groupes pour rédiger les énoncés avant de se réunir pour les examiner et les réviser tous ensemble. S'il y a suffisamment de participants, deux groupes peuvent rédiger le même énoncé et comparer ensuite leurs textes en séance plénière. Pour conserver un tour plaisant à cet exercice et éviter que les petits groupes dépassent le temps qui leur est alloué, on peut régler un réveil-matin une fois le temps alloué écoulé (au bout de 15 minutes, par exemple).
- Si, bien que le programme ait de multiples partenaires limitrophes, le principal objectif est de modifier les rapports existant entre eux (fournir un forum où les chercheurs pour la lutte contre le tabagisme, les ONG de pression et les services de santé pourront travailler de concert à l'élaboration de politiques, par exemple), il devient possible d'élaborer une incidence visée commune et une série de marqueurs de progrès pour le groupe tout entier. Dans ce cas, l'incidence visée décrirait l'établissement d'une relation idéale entre les partenaires (en étudiant les relations entre les partenaires et le rôle joué par chacun au sein du partenariat, par exemple) et les marqueurs de progrès ponctueraient les grandes étapes du développement de leurs partenariats combinés.

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 graduels

EXAMPLE PROGRESS MARKERS

Incidence visée : Le programme souhaite voir les **collectivités locales** reconnaître l'importance de planifier les activités de gestion des ressources en partenariat avec les autres utilisateurs des ressources de leur région, et participer à cette planification avec eux. Ces collectivités ont su gagner la confiance des autres membres du partenariat et l'acceptation des fonctionnaires gouvernementaux, ce qui leur permet de contribuer de manière constructive aux débats et aux processus décisionnels. Elles sont capables de planifier et de formuler clairement leur vision pour leurs activités et leurs buts en matière de gestion forestière, vision qui concorde avec leur situation et leurs besoins. Le cas échéant, elles font appel à des techniciens et des experts de l'extérieur. Elles sont les champions des concepts de forêts modèles dans leur collectivité et encouragent les autres membres du partenariat à poursuivre leur collaboration.

ON S'ATTEND À CE QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :

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

ON SOUHAITE QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :

- | | |
|----|--|
| 5 | Formulent une vision de la FM qui est pertinente sur le plan local |
| 6 | Promeuvent le concept de FM et fassent valoir leurs expériences dans ce domaine |
| 7 | Étendent le partenariat à tous les principaux exploitants de la forêt |
| 8 | Le cas échéant, fassent appel à des experts de l'extérieur 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 de FM |
| 11 | Identifient les possibilités de collaboration avec d'autres institutions et acteurs |
| 12 | Identifient les possibilités d'aide financière de sources diverses et l'obtiennent |

ON AIMERAIT, DANS L'IDÉAL, QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :

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

On établit des marqueurs de progrès graduels 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 que le programme peut recueillir pour faire un suivi en ce qui concerne les progrès dans le sens de l'incidence souhaitée. Pour effectuer une étude détaillée de cette progression, le programme peut procéder à une évaluation approfondie en combinant les données fournies par les marqueurs de progrès avec l'information relative au contexte de ces marqueurs (recueillie grâce à 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 la profondeur et la complexité du changement souhaité. Une telle série devrait indiquer une progression, depuis le minimum qu'on s'attend à voir, en termes des réactions initiales du partenaire limitrophe aux activités de base du programme, en passant par ce que l'on souhaite voir et enfin, ce qu'on aimerait, dans l'idéal, voir le programme faire pour qu'il puisse exercer une influence profonde. Ainsi, les marqueurs qui indiquent une participation du partenaire limitrophe se limitant à une simple réaction sont relativement faciles à atteindre et figurent dans la première catégorie des progrès « attendus », alors que ceux qui indiquent une attitude plus active sur le plan de l'apprentissage et de la participation figurent dans la seconde catégorie, les progrès « souhaités » et ceux qui représentent vraiment une transformation figurent dans la troisième catégorie, les progrès « idéaux ». Cela permet au programme de voir ce qu'il a accompli, tout en se faisant rappeler ce qu'il reste encore à faire. Il est important que le programme fixe les marqueurs de progrès « idéaux » à un niveau suffisamment élevé pour qu'ils représentent un changement profond. Ils proviennent souvent directement de l'énoncé de l'incidence visée. Le programme saura qu'il n'a pas fixé des objectifs suffisamment difficiles si les marqueurs « souhaités » sont fréquemment atteints par ses partenaires limitrophes dès le début du programme. Les marqueurs de progrès sont généralement formulés sous la forme : « *Qui? Fait quoi? Comment?* ».

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

On peut également 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. Un programme choisit ses partenaires limitrophes pour l'influence qu'ils peuvent, selon lui, avoir sur le développement, et les marqueurs de progrès permettent de cerner cette influence.

L'objet des marqueurs de progrès est de permettre au programme de comprendre le processus de changement dans lequel le partenaire limitrophe est engagé et d'agir en conséquence. Il est bien évident qu'aucun programme de développement valable ne cherche 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 ménageant l'accès des partenaires limitrophes à de nouvelles informations et possibilités. On peut négocier les marqueurs de progrès avec les partenaires limitrophes avant, pendant ou après l'atelier de définition afin de s'assurer qu'ils sont pertinents et appropriés.

Il arrive qu'une date soit fixée pour certains marqueurs de progrès (c'est-à-dire que l'on s'attend parfois à ce qu'ils soient atteints à un moment précis), mais cela n'est pas obligatoire et ne devrait pas entraver le travail du programme. Bien que les schémas chronologiques soient une réalité dans un programme de développement, ils sont souvent imposés de l'extérieur et ne correspondent pas toujours de manière fondamentale à la vision. Ils peuvent même empêcher d'obtenir les résultats qui concordent le mieux avec la vision. Atteindre l'« échéance » ou l'« objectif » ne devrait donc pas être la principale préoccupation du programme. L'objet de celui-ci est de promouvoir un changement durable chez les partenaires limitrophes et le but des marqueurs de progrès est de faire un suivi sur les résultats qui contribuent à cette incidence.

Au stade deux, 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 le volume des données qui doivent être rassemblées, le programme doit limiter le nombre des marqueurs qu'il fixe pour chaque incidence visée :

- Quatre marqueurs de progrès « attendus »
- Huit marqueurs de progrès « souhaités »
- Trois marqueurs de progrès « idéaux ».

En limitant ainsi le nombre de marqueurs de progrès, il devient possible de quantifier les résultats lors du suivi du processus de changement, si c'est ce que souhaite le programme. C'est ce que nous examinons à l'étape 9.

Pour chaque incidence visée, la liste des marqueurs de programme peut être reportée sur la feuille de définition des intentions n° 2 à la page 63.

Processus

Durée approximative par partenaire limitrophe	45 minutes
---	-------------------

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

1. Pour commencer à faire ressortir les priorités en matière de suivi et d'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 des possibilités d'apprentissage plus intéressantes. Ces partenaires pourraient être suivis de plus près. « Plus important » peut vouloir dire que le programme a l'intention de concentrer ses ressources et ses efforts sur cet acteur dans l'immédiat (au cours des premiers 18 mois d'un programme de 36 mois, par exemple), ou que l'acteur joue un rôle essentiel dans la réalisation de la vision, ou encore que les changements chez les autres partenaires limitrophes ne se feront qu'à condition que cet acteur change d'abord. Les acteurs présentant des risques plus élevés sont ceux avec qui le programme a eu moins de rapports auparavant ou ceux qui, du fait de leur situation actuelle, peuvent avoir plus de difficultés à adopter le comportement souhaité. Si le groupe parvient à 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 pour sa prochaine rencontre (pour planifier la seconde moitié d'un programme de 36 mois, par exemple) 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

le programme peut-il savoir que le partenaire limitrophe évolue dans le sens de l'incidence visée? » Les questions suivantes peuvent servir de guide : « Quelles seront les grandes étapes que les partenaires limitrophes atteindront dans leur progression vers une contribution à la réalisation de 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 accroche les fiches au mur et demande aux participants de choisir celles qui représentent les résultats minimums que le programme peut attendre du partenaire limitrophe. Quels résultats souhaiteraient-ils voir atteints? Quels résultats aimeraient-ils voir atteints, dans l'idéal? Lorsque deux fiches contiennent une réponse identique, on en élimine une. On regroupe les idées complémentaires 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 identifie des marqueurs de progrès difficilement observables, 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 discute les changements de comportement qui ont été décrits et les classe par ordre, du plus simple au plus profond. Il vaut mieux 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 identifie trop de marqueurs de progrès, l'animateur lui demande d'identifier 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 et 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? Des éléments importants manquent-ils? ». 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, selon l'animateur, un marqueur de progrès n'a pas été formulé en termes de modification du comportement, il demande : « Cela représente-t-il vraiment un changement du comportement, des agissements ou des relations du partenaires limitrophe? ». Si ce n'est pas le cas, l'énoncé doit être réécrit de manière plus appropriée. On est parfois obligé de s'y prendre à plusieurs fois avant que le groupe ne parvienne à faire la distinction entre un marqueur de progrès sur le plan du comportement et un indicateur plus classique.
- Certains groupe ont du mal à comprendre ce que les marqueurs de progrès « attendus » représentent parce qu'ils considèrent qu'ils représentent la situation de base – le point à partir duquel le programme commence à travailler avec les partenaires limitrophes. En fait, ces marqueurs correspondent aux changements initiaux du comportement, des actes, des activités ou des relations des partenaires limitrophes – changements qui indiquent qu'ils reconnaissent le but du programme ou qu'ils sont prêts à l'adopter. Ce sont les comportements qui appellent une réaction des partenaires limitrophes et qui devraient se manifester lorsque le projet lui-même se déroule de manière satisfaisante.
- Pour pouvoir avoir un effet de stimulation et encourager la transformation la plus profonde possible, les marqueurs de progrès « idéaux » peuvent dépasser les limites de ce qu'un programme peut accomplir dans les délais dont il dispose. S'il ressort des propos des membres du groupe qu'ils craignent qu'on juge qu'ils ont échoué si leurs partenaires limitrophes n'atteignent pas le stade des marqueurs de progrès « idéaux », l'animateur les rassure en leur expliquant que leur réussite sera évaluée en fonction de leur capacité d'encourager la plus grande transformation possible compte tenu du contexte dans lequel leurs partenaires limitrophes et eux-même opèrent, et que cette transformation s'inscrira clairement dans le contexte de la vision du changement à laquelle le programme adhère. 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 enregistrer 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 réputation internationale. » Dans le cadre de sa fonction de suivi, le programme pourrait alors traiter ces publications comme s'il s'agissait d'un produit d'un partenaire limitrophe donné. Si cela ne convenait pas, il faudrait inclure d'autres méthodes de repérage des produits.

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

Incidence visée :

ON S'ATTEND CE QUE _____
[Partenaire limitrophe]

1

2

3

4

ON SOUHAITE QUE _____
[Partenaire limitrophe]

5

6

7

8

9

10

11

12

ON AIMERAIT, DANS L'IDÉAL, QUE _____
[Partenaire limitrophe]

13

14

15

ÉTAPE 6

Préparation d'une grille stratégique pour chacune des incidences visées

EXEMPLE DE GRILLE STRATÉGIQUE

AXÉE SUR LES CAUSES ET LES EFFETS	AXÉE SUR LA PERSUASION	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 quantitativesOffrir des cours de recherche sur l'InternetCoordonner la formation sur les méthodes participativesOffrir une formation portant sur la sensibilisation à l'égalité des sexes à l'intention de ceux qui travaillent avec des femmes séropositives	<ul style="list-style-type: none">Recruter, en lui versant un acompte, un rédacteur professionnel qui étudiera les stratégies de diffusion avec les chercheursRecruter un collecteur de fonds pour faciliter l'identification des bailleurs de fonds et pour élaborer une stratégie de collecte de fondsFournir une aide technique permanente
E-1	E-2	E-3
<ul style="list-style-type: none">Fournir des ordinateurs et l'accès à l'InternetFaire de l'inclusion d'initiatives avec les femmes et les jeunes 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/sidaÉtablir un site Internet avec outils et méthodes appropriésPublier une série de « communications spéciales »	<ul style="list-style-type: none">Établir un programme d'encadrement des jeunes chercheurs par des chercheurs chevronnésFaciliter l'élaboration d'un réseau de recherche stratégique sur le VIH/sida

L'objet de la grille stratégique est de déterminer les stratégies utilisées par le programme pour contribuer à 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'il 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 desux cases sur trois pour établir les stratégies permet de :

- Préciser l'approche (combinaison de stratégies) utilisée par le programme pour l'incidence visée
- Indiquer l'influence relative que le programme a des chances d'exercer sur l'individu, le groupe ou l'organisation cible
- Aider à repérer les lacunes stratégiques de l'approche choisie ou déterminer si le programme n'excède pas ses possibilités
- Suggérer la méthode d'évaluation convenant au repérage et à l'évaluation du programme.

Les trois types de stratégies de la première rangée sont libellés « I » parce qu'il s'agit de stratégies axées sur des **individus**, des groupes ou des organisations spécifiques. Les trois types de stratégies de la rangée du bas sont libellés « E » parce qu'elles visent l'**environnement** dans lequel les individus, les groupes ou les organisations fonctionnent. L'objet des stratégies « E » est d'influencer indirectement les partenaires limitrophes en modifiant le cadre dans lequel ils opèrent.

Les stratégies de types « 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 l'établissement 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 emploie les stratégies I-2, I-3, E-2 et E-3, le programme essaie de faciliter le changement, mais la responsabilité ultime incombe à l'individu, 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, lorsque l'on établit 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 est largement tributaire du type de changement que le programme veut encourager chez son partenaire limitrophe.

Une fois que le groupe a établi une grille stratégique, il peut la revoir et analyser l'approche globale. Cela peut l'aider à décider 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 employées) et de voir s'il ne se disperse pas trop pour avoir un effet marqué.

Au deuxième stade, 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	AXÉE SUR LES CAUSES ET LES EFFETS	AXÉE SUR LA PERSUASION	AXÉE SUR LE SOUTIEN
	I-1	I-2	I-3
Ciblée sur un individu ou un groupe spécifique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Avoir un effet direct ■ Obtenir un produit <p>Ex.: fournir de l'argent, obtenir des travaux de recherches, préparer un rapport</p>	<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 mise en valeur du potentiel, amélioration des compétences, ateliers méthodologiques, formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Établir un réseau de soutien ■ Fondée sur un système de conseiller/mentor qui guide le changement dans le temps (il peut s'agir d'une personne ou d'un groupe de personnes) ■ Participation lus fréquente et soutenue. ■ Promotion de l'autonomie ■ Multifonctionnelle (objectif plus large) <p>Ex.: membre du programme qui fournit régulièrement des conseils et des observations, expert (gestion, collecte de fonds...)</p>
Ciblée sur l'environnement de l'individu ou du groupe	E-1	E-2	E-3
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Changer l'environnement physique ou le cadre politique <p>Mesures d'encouragement, règlements, lignes directrices</p> <p>Ex.: transfert de technologie, changement de politique, accès à l'Internet, termes de référence</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diffuser l'information/messages à l'intention d'un large public ■ Créer un climat propice à la persuasion ■ Changer/modifier le système de messages <p>Ex.: radio, télévision, Internet, publications, conférences, ateliers, résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer un réseau d'apprentissage/action ■ Les partenaires limitrophes travaillent de concert; chaque membre bénéficie régulièrement de l'aide collective du groupe <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
par partenaire limitrophe

1 heure

On procède comme suit pour chacune des incidences visées et des séries de marqueurs de progrès connexes.

1. L'animateur demande à chaque membre du groupe de noter 7 à 10 stratégies en répondant à la question fondamentale : « Comment le programme contribuera-t-il à la concrétisation de l'incidence visée 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. L'animateur répartit ensuite 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 tous ensemble des points forts et des points faibles de chaque activité et décident s'il veulent inclure cette dernière dans sa 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 en effet l'explication de la grille à six cases puisque celle-ci contiendra des exemples spécifiques 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 en quoi elles sont complémentaires. 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 l'argent dont vous disposez dans le programme? Quels sont les obstacles à la concrétisation d'une 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 visée 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 mettre le potentiel en valeur? [I-2]
 - Comment pourra-t-on offrir en continu un soutien, des conseils ou un encadrement au partenaire limitrophe? Qui s'en chargera? [I-3]
 - Que fera-t-on pour modifier l'environnement physique ou politique? [E-1]
 - Comment utiliserez-vous les médias ou des publications pour promouvoir votre travail? [E-2]
 - Quels réseaux/rerelations seront établis ou utilisés? [E-3]
5. Une fois la grille stratégique remplie, l'animateur la présente au groupe qui l'étudie afin de s'assurer qu'elle est complète et réaliste, compte tenu des ressources humaines et financières disponibles. L'animateur encourage le groupe à établir un ordre de priorité en lui posant la question suivante : « Certaines stratégies ont-elles besoin d'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 place une étoile en face de ces stratégies. 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 est capable de 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 délimite 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 emploient tous des stratégies destinées 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, d'activistes de la lutte contre le tabagisme, de chercheurs médicaux 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), fournisse un local au groupe pour qu'il puisse s'y réunir (une stratégie E-1), etc.

FEUILLE DE DÉFINITION DES INTENTIONS N° 3 : GRILLE STRATÉGIQUE

Incidences visées :

STRATÉGIE	AXÉE SUR LES CAUSES ET LES EFFETS	AXÉE SUR LA PERSUASION	AXÉE SUR LE SOUTIEN
Stratégie et activités ciblant un groupe ou un individu précis	I-1	I-2	I-3
	E-1	E-2	E-3
	Stratégie et activités ciblant l'environnement d'un groupe ou d'un individu précis		

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 la technologie de pointe et les sources de données pour étudier la région et le monde, à la recherche d'occasions de mettre sur pied ou de promouvoir de nouvelles affaires.
2. Demander de la rétroaction auprès d'informateurs clés	Le personnel du programme sollicite les opinions et les points de vue de spécialistes en entrepreneuriat rural oeuvrant dans des domaines extérieurs à ses activités.
3. Obtenir l'appui de l'autorité immédiatement supérieure	Le programme fait participer les membres du conseil d'administration à la conception de ses interventions et leur présente régulièrement des rapports sur les progrès réalisés pour définir, initier et conclure de nouveaux marchés.
4. Évaluer et (re)définir les produits, les services, les systèmes et les procédures	Le personnel du programme se réunit chaque mois pour passer en revue l'expérience en matière de prestation de services et de systèmes, dans le but de définir de nouvelles possibilités et de préparer de nouveaux marchés.
5. Contacter d'anciens partenaires limitrophes, pour ajouter de la valeur	Le personnel du programme propose aide technique et soutien pour l'assurance de la qualité.
6. Faire profiter le monde de votre expérience	Le personnel du programme repère des conférences et des ateliers sur l'entrepreneuriat rural et présente au moins deux fois par an des communications et des séminaires consacrés au programme.
7. Faire des expériences pour demeurer innovateur	Le programme donne au personnel le temps et les locaux nécessaires pour réfléchir à ses pratiques organisationnelles et à ses activités et pour promouvoir une réflexion originale.
8. Favoriser la réflexion organisationnelle	Le personnel du programme se réunit tous les trois mois pour discuter des progrès réalisés pour conclure de nouveaux marchés avec ses partenaires. Des évaluations annuelles du personnel permettent de vérifier si les ressources humaines allouées aux priorités de programme sont adéquates.

Une fois précisée la nature du travail, le programme doit déterminer les moyens à employer pour s'acquitter de sa mission. La septième étape est consacrée à la définition des pratiques organisationnelles qui permettront au programme d'atteindre ses buts. Conjuguées, ces pratiques organisationnelles reflètent une organisation performante et viable, en mesure de supporter au fil des ans les interventions qui amènent le changement.² Certaines pratiques se rapportent directement aux activités à réaliser 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 sont utiles à deux titres. Premièrement, elles donnent l'occasion de réfléchir à ce qui se passe au sein de l'organisation, à l'interne, et à la façon dont la situation peut être améliorée afin que le programme puisse fonctionner. Il s'agit essentiellement de préserver la pertinence du programme ainsi que sa capacité de se maintenir à la fine pointe de son domaine. Deuxièmement, les pratiques organisationnelles ont souvent des résultats fortuits et il convient de saisir l'occasion de les documenter. Ainsi, en contactant d'anciens clients, on peut prendre conscience de contributions que le programme a faites à l'extérieur de la zone d'influence visée. On peut aussi avoir des résultats fortuits lorsque l'on contacte des informateurs clés, sollicite l'appui de l'autorité immédiatement supérieure ou échange des conseils avec d'autres. Les incidences fortuites sont parfois importantes pour la survie d'un programme et ils peuvent en outre contribuer à dégager de nouvelles orientations de programme.

HUIT PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

- | | |
|--|---|
| 1. Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources | 5. Contacter d'anciens partenaires limitrophes, pour ajouter de la valeur |
| 2. Demander de la rétroaction auprès d'informateurs clés | 6. Faire profiter le monde de votre expérience |
| 3. Obtenir l'appui de l'autorité immédiatement supérieure | 7. Faire des expériences pour demeurer innovateur |
| 4. Évaluer et (re)définir les produits, les services, les systèmes et les procédures | 8. Favoriser la réflexion organisationnelle |

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

À ce point du processus, le programme passe en revue les incidences visées et repère les pratiques organisationnelles les plus aptes à entraîner le changement voulu chez ses partenaires limitrophes. Au stade 2, Suivi des incidences et du rendement, un système de surveillance de ces pratiques peut être instauré et un journal du rendement peut servir à recueillir les données.

Les huit pratiques ne sont pas discontinues et elles ne sont pas non plus opérationnalisées de façon linéaire. Ensemble, elles constituent une méthode pour envisager plus largement les fonctionnalités 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 énumérées et définies ci-dessous :

Pratique 1. Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources

Le personnel du programme devrait passer en revue les sources d'information locales et mondiales pour repérer de nouveaux moyens de s'acquitter de sa mission. Il devrait faire des liens avec les activités en cours et chercher des occasions tout à fait inédites. Il pourrait par exemple envisager une expansion dans de nouvelles régions (ou établir des liens avec les efforts déjà commencés dans d'autres régions) ou de s'allier à nouveaux groupes susceptibles de participer à l'activité de changement.

Pratique 2. Demander de la rétroaction auprès d'informateurs clés

Dans le cadre de sa collaboration avec les partenaires limitrophes clés et d'autres organisations qui appuient l'exécution du programme (d'autres bailleurs de fonds, par exemple), le programme devra probablement s'assurer que les communications sont fréquentes et régulières. Toutefois, il devrait également tenir compte en permanence d'autres acteurs qui ne sont pas régulièrement sollicités mais qui ont de l'expérience et une vaste connaissance du domaine. Ces informateurs devraient être honnêtes et ouverts et disposés à évoquer tant les bonnes que les mauvaises impressions laissées par le travail du programme chez les partenaires limitrophes. Ils peuvent fournir une rétroaction que les bénéficiaires seraient incapables de donner ou réticents à communiquer.

Pratique 3. Obtenir l'appui de l'autorité immédiatement supérieure

Le programme devrait réfléchir à la façon dont il va présenter ses idées aux organes décisionnels de niveau supérieur au sein de son organisation (notamment à la haute direction et au conseil d'administration). Les bonnes

idées doivent être exposées de 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 proposer des façons de les faire participer aux activités afin de renforcer leur sentiment d'appartenance et leur engagement à l'égard du programme. Il devrait s'agir d'un processus permanent, contribuant à entretenir le soutien et l'intérêt.

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. Après avoir commencé à offrir un produit ou un service, le programme doit le surveiller et y apporter des modifications pour continuer à répondre aux exigences et aux besoins (naissants).

Pratique 5. Contacter d'anciens partenaires limitrophes, pour ajouter de la valeur

Le personnel du programme doit obtenir une rétroaction, tant positive que négative, des partenaires limitrophes. Il pourra ainsi découvrir si un projet antérieur faisant appel aux mêmes systèmes, aux mêmes méthodes ou aux mêmes produits a cessé d'être efficace ou a engendré de nouveaux problèmes. Le programme doit travailler en collaboration avec ses partenaires limitrophes pour régler de tels problèmes et intégrer dans les nouveaux projets les connaissances tirées de ces activités.

Pratique 6. Faire profiter le monde de votre expérience

Le programme doit adopter des procédures de diffusion afin de partager les connaissances qu'il acquiert. La mise en commun devrait se faire 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 le programme pourra examiner des orientations, des outils et des partenariats nouveaux. Il arrive que l'on doive passer en revue une documentation dont on ne considère généralement pas qu'elle se rapporte au domaine d'activité du programme, discuter d'idées différentes de celles utilisées ou relever de nouveaux défis au-delà des limites établies. Il pourrait par exemple s'agir d'accorder du temps à diverses personnes pour mener des expériences, organiser des activités de groupe et se pencher sur le bien-être physique, spirituel et mental des participants et du groupe.

Pratique 8. Favoriser la réflexion organisationnelle

Les membres 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

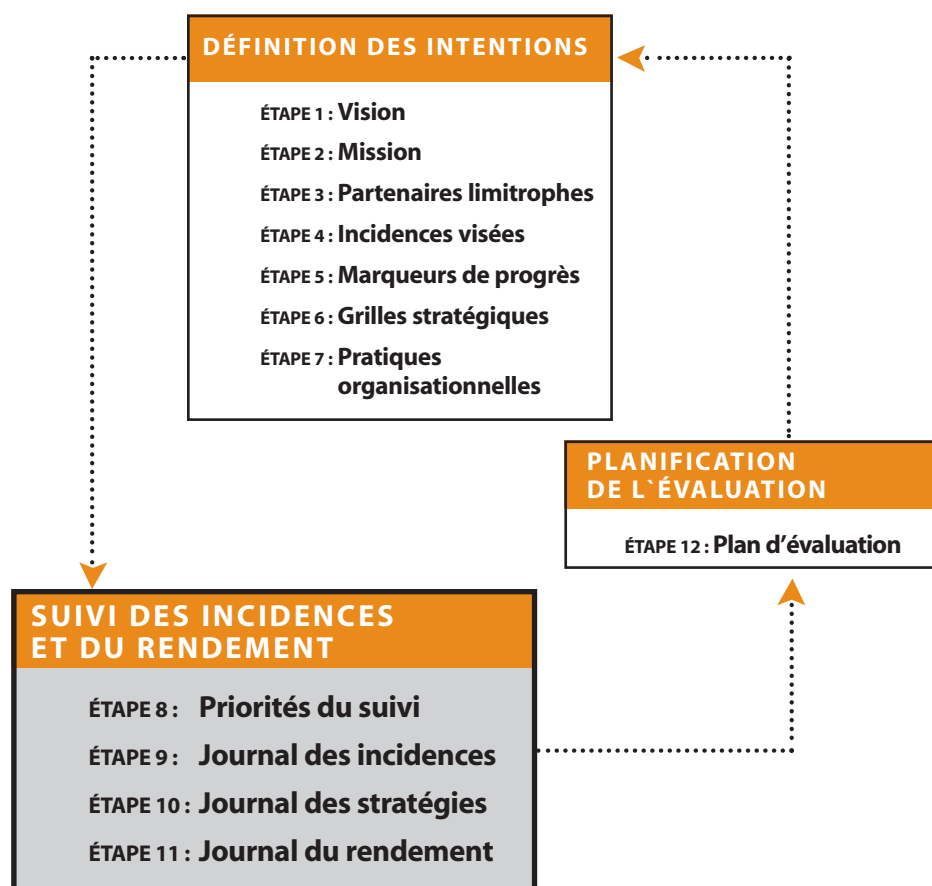
1. L'animateur présente le concept de pratique organisationnelle au groupe, en soulignant que le sujet n'est plus les partenaires limitrophes mais la façon dont l'équipe procédera pour se motiver et s'acquitter de sa mission. Il met l'accent sur le style de fonctionnement du programme, explique comment le groupe favorisera la créativité, surveillera ses activités et évoluera vers une organisation réflexive. On pourra discuter de la définition des pratiques organisationnelles en se servant d'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 définies 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 que, à son avis, le programme doit adopter. 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 en usage, pourquoi? L'animateur prend note des mesures suggérées et les rapproche des pratiques sur un tableau de papier.
5. À partir de la liste figurant sur le tableau de papier, le groupe définit les mesures clés qu'il veut adopter pendant la mise en oeuvre du programme. Ces mesures clés peuvent être suivies au moyen du journal du rendement qui sera créé à l'étape 11.

FEUILLE DE DÉFINITION DES INTENTIONS N° 4 : PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

	Actions clés
Pratique 1. Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources	
Pratique 2. Demander de la rétroaction auprès des informateurs clés	
Pratique 3. Obtenir l'appui de l'autorité immédiatement supérieure	
Pratique 4. Évaluer et (re)définir les produits, les services, les systèmes et les procédures	
Pratique 5. Contacter d'anciens partenaires limitrophes, pour ajouter de la valeur	
Pratique 6. Faire profiter le monde de votre expérience	
Pratique 7. Faire des expériences pour demeurer innovateur	
Pratique 8. Favoriser la réflexion organisationnelle	

4

STADE 2 : SUIVI DES INCIDENCES ET DU RENDEMENT



Introduction

Lors d'un atelier de conception de la cartographie des incidences, dans le cadre du stade du suivi des incidences et du rendement, les participants peuvent élaborer un cadre pour surveiller les aspects suivants : les progrès des partenaires limitrophes par rapport aux incidences souhaitées; les stratégies utilisées par le programme pour appuyer la concrétisation des incidences; les pratiques organisationnelles mises en oeuvre. Ils doivent néanmoins commencer par identifier les priorités pour le suivi. À partir de ces priorités, les feuilles de collecte de données sont élaborées 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. L'utilisation d'un journal des stratégies (étape 10) est préconisée pour la collecte de données sur les mesures prises par le programme pour aider le partenaire limitrophe. Pour rassembler des données sur les pratiques organisationnelles que le programme utilise pour préserver sa pertinence, son caractère innovateur, sa viabilité et son lien avec son environnement, c'est un journal du rendement (étape 11) qu'il convient de tenir.

La cartographie des incidences facilite la conception des outils de collecte de données, mais la valeur et l'utilité de ces outils sont tributaires de leur intégration dans la gestion continue du programme et les processus de production de rapports. Elles dépendent de l'engagement des participants à l'égard de la collecte régulière de données et d'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 modifier, compte tenu de la composition de l'équipe, des priorités organisationnelles, des contextes 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 oeuvre du programme. Le personnel aura les moyens de se poser régulièrement les questions suivantes : « Comment pouvons-nous mieux nous y prendre pour favoriser la concrétisation des incidences? ». Certains avantages de

ces rencontres 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 des documents 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 il n'est pas question d'établir un lien de cause à effet entre les deux catégories d'information. On suppose que le programme n'est qu'un des éléments qui influent sur les partenaires limitrophes. Le programme peut logiquement affirmer qu'il contribue aux changements réalisés chez ses partenaires limitrophes, mais il ne peut pas s'en attribuer tout le mérite. En combinant les données sur les incidences externes et celles sur le rendement interne, le programme sera en mesure d'illustrer de quelle façon il a amélioré ses méthodes pour encourager une transformation plus en profondeur chez les partenaires limitrophes. Il peut aussi estimer les progrès réalisés par les partenaires dans la direction voulue.

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 dans lequel oeuvre le programme, elle permet le suivi et l'évaluation des stratégies et des 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 est-il en train d'apprendre et 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 qu'un programme a besoin de connaître les résultats obtenus en termes de développement mais aussi de savoir par quels moyens ces résultats ont été atteints et dans quelle mesure il a lui-même été efficace. En combinant l'information et le savoir dans ces trois domaines, un programme peut parvenir à une meilleure compréhension de ce qu'il accomplit et des manières dont il peut améliorer son taux de réussite.

En effectuant un suivi sur ces trois composantes d'un programme – (1) les modifications des comportements, des agissements, des activités et des rapports avec les gens, les groupes et les organisations avec lesquels le programme travaille en contact direct; (2) les stratégies employées par 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, des 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 dont ils ont besoin pour apporter des changements, qu'il s'agisse de changements internes ou au niveau de leurs partenaires. La cartographie des incidences incite les programmes à s'associer explicitement aux processus de transformation. L'accent est mis sur la façon dont un programme favorise le changement plutôt que sur la manière dont il le provoque et l'on s'intéresse aux contributions plus qu'à l'attribution. L'étude de la façon dont les trois éléments sont liés entre eux est une étape essentielle pour que le programme puisse apprendre. Dans la mesure où celui-ci ne fonctionne pas dans le vide, sans contacts avec les autres facteurs et acteurs, il ne peut pas planifier et évaluer comme s'il était seul au monde. 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 conduit à expliquer de façon linéaire les phénomènes systémiques.

Les programmes de développement international ont tout particulièrement tendance à s'exclure eux-mêmes du système au sein duquel les changements en terme de développement se produisent. En se dissociant 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 logiques, les programmes passent à côté d'une réflexion sur leur potentiel en tant que catalyseurs du changement. La cartographie des incidences les encourage à se considérer comme une partie intégrante du processus

de changement, à se lancer dans des réflexions complexes 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 oeuvre, produire une formation utile à l'apprentissage et contribuer à satisfaire aux exigences en matière de rapport. Le suivi devrait aider le personnel du programme à envisager son travail de façon plus globale. Bien entendu, le maintien d'un système de suivi nécessite des efforts et de la ténacité. Avant de mettre au point un système de suivi, le groupe devrait se demander s'il est prêt à l'implanter dans le contexte de la cartographie des incidences. Certains défis liés à la mise en oeuvre du système proposé sont génériques et s'appliquent à tous les systèmes de suivi, tandis que d'autres sont spécifiques 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 nécessitera 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 pour concrétiser les incidences (Quels marqueurs de progrès ont été atteints? Qu'est-ce qui prouve que les comportements, les interventions ou les rapports ont changé?)
- Le rendement interne du programme (Quelle combinaison de stratégies est employée? Est-ce que nos partenaires sont satisfaits? De quelle façon pouvons-nous nous 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?).

Le programme doit définir le temps et les ressources qu'il est disposé à consacrer au système avant d'en commencer l'élaboration. Le groupe devrait indiquer clairement le temps et les efforts qu'il est prêt, de façon

réaliste, à investir dans le suivi. Le système que l'on concevra devra respecter ces limites. Le suivi ne devrait pas être considéré isolément des autres aspects du travail du programme. Par conséquent, on exploitera les activités existantes liées à la transmission, au suivi et à la mise en commun de l'information, afin d'éviter les chevauchements et de lier les divers outils de surveillance aux processus et pratiques en place.

La cartographie des incidences encourage l'équipe de programme à se réunir, autour d'une table ou de façon électronique, 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 est fonction du calendrier de travail du groupe, bien que l'on suggère tous les deux ou trois mois. Si les séances de suivi sont trop espacées, le personnel oublie les détails et ne retient que les faits saillants. Par contre, des réunions trop fréquentes risquent de décourager le groupe en soulignant la lenteur apparente du changement. Chaque programme doit établir 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 menant leurs propres activités de suivi. Même si un outil de surveillance externe peut être utilisé pour recueillir les données, il est difficile, sinon impossible, de confier à une entité de l'extérieur le soin d'appliquer le mécanisme d'apprentissage et de rétroaction approprié. Ces options ne sont pas discutées 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 sera pas écrasante – il devrait suffire d'environ une demi-journée par réunion. Le fait de désigner un responsable contribue à garantir que le processus ne soit pas abandonné et que l'information recueillie lors de la réunion soit systématiquement consignée et archivée. L'habitude sera plus facile à prendre si l'on réserve à l'avance une journée pour la réunion. Une fois le cadre établi et quelqu'un chargé de prendre note de l'information échangée pendant la réunion, la collecte des données se fera assez rapidement. Le groupe peut profiter de la réunion pour échanger des données sur le passé récent mais aussi pour lancer des idées et se répartir les tâches pour l'avenir. Le suivi devient ainsi partie intégrante du processus de gestion continue du programme.

Si les membres du personnel du programme ne peuvent se réunir en personne, 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 compilera l'information. Dans ce cas, le produit final devrait bien sûr être diffusé aux fins d'information à tous les membres. 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 le cadre de la cartographie des incidences, est de créer un espace où le programme peut réfléchir à son expérience afin d'intégrer ses connaissances dans le cycle de planification. Un programme qui utilise la cartographie des incidences doit être prêt à s'adapter aux changements de circonstances et à tirer de ses expériences les leçons qui s'imposent. S'il n'existe pas déjà de cadre pour la mise en commun des expériences et une 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 dans laquelle inscrire la collecte de données et les processus de suivi et d'évaluation.

La cartographie des incidences part du principe que l'endroit le plus simple et le plus sûr pour rassembler des données est auprès de ceux qui mettent le programme en oeuvre. La plupart des données recueillies au stade du suivi du rendement et des incidences sont des données sur l'auto-évaluation du programme. Cette approche présente des points forts et des faiblesses et le programme devrait décider si elle est appropriée, compte tenu 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 le personnel du programme de camoufler ses échecs. Même si cela est toujours possible, le CRDI a constaté que le personnel de programme est souvent plus critique qu'un évaluateur de l'extérieur à l'égard de son 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 à mi-vie ou en fin du programme. Des auto-évaluations régulières peuvent aussi aider le programme à participer plus

pleinement 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 déjà mentionnés, d'autres facteurs organisationnels, énumérés dans le tableau ci-dessous, font qu'un programme est plus ou moins prêt à mettre en oeuvre 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 L'ÉTAT DE PRÉPARATION AUX ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE	
<p>INDISPENSABLE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'acceptation des données de surveillance et du système par les gestionnaires et les bailleurs de fonds ■ Un champion au sein du programme ■ Des ressources internes suffisantes (temps et personnel) pour assurer le suivi ■ Une utilisation précise pour les données de suivi 	<p>DES ARMES À DOUBLE TRANCHANT :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Autres exigences relatives à la transmission, au suivi et à la mise en commun de l'information ■ Expériences antérieures en matière de surveillance (positives ou négatives)
<p>BON À AVOIR :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Des mesures d'encouragement pour le suivi et l'application des acquis ■ Des 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 aux activités de suivi ■ Motivation superficielle ou vague ■ 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, la chose est peu réaliste. Des priorités doivent être fixées 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 favoriser l'amélioration du rendement : les pratiques organisationnelles appliquées par le programme pour préserver sa pertinence, son caractère innovateur et sa viabilité; les progrès réalisés dans le sens de la concrétisation des incidences chez les partenaires limitrophes; 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 (journal des incidences, journal des stratégies et journal du rendement); ils sont définis aux étapes 9, 10 et 11 respectivement.

Le programme peut décider de mettre en oeuvre un système de suivi « léger » qui prévoit des réunions régulières, autour d'une table ou de façon électronique, pour discuter des réalisations des partenaires limitrophes et des stratégies ou pratiques de l'équipe. Il peut aussi préférer mettre en oeuvre un régime de suivi plus « détaillé », dans lequel il documente les données. Les deux approches ont leurs avantages et leurs inconvénients, et le programme doit déterminer ce qui convient le mieux à sa situation.

L'information sur les priorités de 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 tout surveiller au sein d'un programme ou chez 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 d'envisager de façon globale l'ensemble du programme ou de se pencher sur un partenaire ou une stratégie donnée. C'est au programme qu'il incombe de déterminer ses priorités.

1. L'animateur décrit les trois types d'information de suivi que la cartographie des incidences permet d'utiliser : 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, de sorte que le groupe devrait être relativement familier avec eux.
2. La meilleure façon de déterminer les priorités de suivi consiste à réfléchir aux utilisations que l'on peut faire de l'information. Le fait de déterminer à l'avance la façon dont l'information sera utilisée permet d'éviter de réunir des données qui, bien qu'intéressantes, se servent à rien de particulier. Pour mieux 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 en matière de rapport
 - Fournir de l'information pour les évaluations planifiées (externes ou internes)
 - Enrichir les documents publicitaires et les activités de communication ou constituer une base de données pour étayer les études de cas
 - Se renseigner sur un partenaire limitrophe particulier (à risques ou nouveau), des stratégies ou des pratiques, au fil du temps
 - 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'être aussi précis que possible quant à qui utilisera l'information; les documents, les exposés ou les réunions dans le cadre desquels l'information sera présentée; et le moment où 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 de concentrer les activités de

suivi sur un ou deux partenaires. Dans l'idéal, les programmes seraient en mesure 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 pouvant être consacré au suivi et pose la question : « Quel partenaire limitrophe devez-vous surveiller de plus près (que ce soit parce qu'il est nouveau ou à risques, parce qu'il sera bientôt le centre d'intérêt, parce qu'il faut présenter un rapport sur les contributions du programme au processus de changement de 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 le programme décide d'évaluer une stratégie donnée en profondeur, l'animateur détermine de quelle façon cette stratégie s'inscrit dans la grille stratégique élaborée à l'étape 6. Chacun des six types de stratégie 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 s'agit de vérifier si les résultats ont bien 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. Au moment d'établir les priorités de suivi, il importe toujours de demeurer réaliste quant à ce qui peut être effectué, compte tenu des ressources humaines et financières disponibles. Le coût du suivi est fonction de la méthode appliquée à la collecte de données (par exemple, dans le cadre de réunions d'équipe en un même lieu, à l'occasion de visites à l'étranger, d'ateliers ou au moyen de téléconférences) et peut être aussi élevé ou aussi faible que le décide le 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 conviennent le mieux à la collecte des données? ».
6. Selon les priorités de suivi établies par le programme, 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

<p>Priorité de suivi</p>	<p>Qui utilise l'info.?</p>	<p>À quoi sert l'info.?</p>	<p>À quel moment l'info. est-elle utile?</p>	<p>Qui est chargé de la collecte?</p>	<p>Fréquence de la collecte?</p>	<p>Méthode de collecte?</p>	<p>Outil de suivi proposé?</p>
<p>Réalisations du partenaire limitrophe en matière d'incidences :</p>							<p>Journal des incidences</p>
<p>Stratégie du programme :</p>							<p>Journal des stratégies</p>
<p>Pratiques organisationnelles du programme :</p>							<p>Journal du rendement</p>

ÉTAPE 9

Création d'un journal des incidences

EXEMPLE DE JOURNAL DES INCIDENCES

Période de janvier à mars 2000

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

Incidences visées : Le programme souhaite voir les collectivités locales reconnaître l'importance de planifier les activités de gestion des ressources en partenariat avec les autres utilisateurs de leur région et participer à cette planification avec eux. Ces collectivités ont su gagner la confiance des autres membres du partenariat et l'acceptation des fonctionnaires gouvernementaux, ce qui leur permet de contribuer de façon constructive aux débats et aux processus décisionnels. Elles sont capables de planifier et de formuler clairement leur vision pour leurs activités et leurs buts en matière de gestion forestière, vision qui est concorde avec leur situation et leurs besoins. Le cas échéant, elles font appel à des techniciens et des experts de l'extérieur. Elles sont les champions des concepts de forêts modèles au sein de leurs collectivités et elles 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 à des réunions régulières des partenaires de la forêt modèle (FM)

●OO 2. Établissent une structure de collaboration dans le cadre du partenariat

Chili

OOO 3. Acquièrent de nouvelles compétences pour participer au projet de la FM

OOO 4. Contribuent aux ressources humaines et financières minimales nécessaires pour que la FM soit opérationnelle

ON SOUHAITE QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :

OOO 5. Formulent une vision de la FM qui est pertinente sur le plan local

OOO 6. Promeuvent le concept de la FM et fassent valoir leur expérience dans ce domaine

OOO 7. Étendent le partenariat à tous les principaux acteurs

OOO 8. Le cas échéant, fassent appel à des spécialistes de l'extérieur afin d'obtenir l'information ou l'appui dont elles ont besoin

OOO 9. Réclament de nouvelles occasions de formation et d'extension

000	10. Produisent et diffusent des exemples concrets des avantages découlant des activités de la FM	
000	11. Identifient des occasions de collaboration avec d'autres institutions et acteurs	
000	12. Identifient des possibilités d'aide financière de sources diverses et l'obtiennent	
ON AIMERAIT, DANS L'IDÉAL, QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :		
000	13. Jouent un rôle de leader dans la gestion des ressources, afin d'en tirer des avantages à long terme	
000	14. Partagent les leçons et les expériences acquises avec d'autres collectivités, afin d'encourager d'autres projets de FM	
000	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 World Wildlife Fund (WWF) 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 dispensé des conseils techniques concernant le libellé de l'accord, d'après des exemples d'autres projets 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)</p> <p>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 QUE L'ON N'AVAIT PAS ESCOMPTÉS :		
LEÇONS / CHANGEMENTS REQUIS POUR LE PROGRAMME / RÉACTIONS :		
<p>Les ententes officielles sont longues à négocier (en l'occurrence, une année). 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 à prévoir.</p>		

Pour assurer le suivi des progrès, un journal des incidences est créé pour chaque partenaire limitrophe identifié par le programme comme prioritaire. Il comprend les marqueurs de progrès définis à l'étape 5, une description du niveau de changement – qui est soit faible, soit moyen, soit élevé – et un endroit où indiquer quels partenaires limitrophes ont apporté des changements. La justification du changement, les personnes et les circonstances y ayant contribué, la preuve qu'il y a eu changement, une trace des changements que l'on n'avait pas escomptés et les leçons tirées par le programme sont également consignées pour constituer un dossier du contexte en vue d'une analyse ou d'une évaluation future.

Les marqueurs de progrès sont gradués et certains d'entre eux, en particulier ceux des catégories « souhaités » et « idéaux », décrivent un comportement complexe dont il est difficile de dire s'il a été « adopté » ou « non adopté ». Même si nombre des marqueurs de progrès peuvent faire eux-mêmes l'objet d'une évaluation en profondeur, tel n'est pas le but visé. Les marqueurs de progrès ne sont pas élaborés à titre de description figée de la façon dont le processus de changement doit se dérouler; ils décrivent plutôt les principaux jalons indiquant que des progrès sont réalisés dans le sens de l'objectif recherché, c'est-à-dire la concrétisation des incidences visées. Si le programme ou le partenaire limitrophe croit qu'il y a un changement dans les comportements, dans les activités, dans les gestes ou dans les rapports décrits par les marqueurs de progrès, alors il faut consigner cette information. À une autre étape, il peut y avoir réalisation du même marqueur de progrès, mais différemment, et cela est 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 si l'on veut pouvoir s'en servir. Dans le cadre du suivi, les marqueurs de progrès ont pour fonction de systématiser la collecte des données relatives aux réalisations des partenaires limitrophes. Ces détails devraient être considérés comme un reflet de la valeur des résultats et non pas comme des étapes qu'il suffit de franchir.

Les marqueurs de progrès établissent des liens entre les résultats que le programme a contribué à atteindre. Ils le font en permettant le suivi et la discussion des tendances au niveau du comportement des partenaires limitrophes. Même s'il n'y a pas de lien de cause à effet entre les mesures prises par le programme et les changements obtenus chez le partenaire

limitrophe, en compilant l'information dans le journal des incidences, le programme est plus à même de comprendre en quoi ces mesures influent ou n'influent pas sur ses partenaires limitrophes. Grâce à cette information, le programme pourra améliorer son propre rendement et encourager ses partenaires limitrophes à apporter des changements plus profonds. Le programme créera aussi des dossiers sur les changements observés. Ces dossiers peuvent être régulièrement synthétisés pour relater l'influence exercée ou les changements relatifs aux secteurs d'intérêt ou de réalisation.

Les marqueurs de progrès ne devraient pas être considérés comme intouchables pendant la période de suivi. Si le programme ne constate pas de changements chez les partenaires limitrophes au bout d'un certain temps, il doit se demander si le problème vient des marqueurs de progrès ou des stratégies utilisées pour promouvoir le changement. Est-ce que les marqueurs de progrès sont toujours adéquats (autrement dit, est-ce que le contexte dans lequel fonctionne le partenaire limitrophe a évolué à tel point que les marqueurs de progrès ne reflètent plus le changement souhaité ou requis)? Est-ce que le programme doit intervenir d'autres façons pour encourager ce changement? Est-ce que le partenaire limitrophe a changé d'orientation? Si les marqueurs de progrès ne constituent plus des indicateurs de changement appropriés, il faut les réviser pour qu'ils reflètent les nouvelles conditions. Le programme rassemblera ainsi de l'information sur l'évolution du contexte et disposera de données sur les résultats que l'on n'avait pas escomptés 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 prolongé.

1. L'animateur insère l'incidence visée et définit 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 ou élevée (FME), pour que les incidences

puissent être mesurées de façon uniforme pendant toute la durée du programme. Les cotes FME peuvent comporter deux dimensions distinctes :

- Le nombre de partenaires limitrophes chez qui le changement est constaté
- La qualité ou la profondeur du changement chez chaque partenaire limitrophe.

S'il y a un nombre donné d'individus, de groupes ou d'organisations avec lesquels le programme peut travailler (par exemple, si 25 organisations forment un type de partenaire limitrophe), alors un régime de cotation fondé sur les pourcentages convient mieux (la cote « élevé » correspondant à 80-100 %, la cote « moyen » équivalant à 50-79 %, et la cote « faible » étant de 0-49 %, par exemple). Si le nombre d'individus, de groupes ou d'organisations est variable, alors le programme peut fixer le nombre optimal avec lequel il espère travailler (par exemple, cinq institutions de recherche africaines en trois ans). Si le programme se préoccupe de la profondeur de la réponse du partenaire limitrophe, alors les valeurs devraient refléter la qualité ou la constance du changement (par exemple, la cote « élevé » signifierait que des mesures spécifiques ont été prises pour favoriser l'incidence visée, la cote « moyen » signifierait que le partenaire est passif ou qu'il n'y a rien de négatif à signaler, et la cote « faible » correspondrait à la prise de mesures qui vont à l'encontre des comportements recherchés ou au fait que le but a été ignoré). Dans chaque cas, le programme doit pouvoir définir une mesure avec laquelle il est à l'aise et qu'il peut défendre auprès de quiconque examine les données de suivi.

3. Chaque groupe de partenaires limitrophes peut comprendre plusieurs individus, groupes ou organisations. Ainsi, dans le cas d'un programme collaborant avec cinq ONG oeuvrant pour rendre les femmes plus autonomes dans trois pays, si les changements recherchés sont identiques, 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 dans ce cas au groupe de définir 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 l'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 figurer 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 d'entre eux sont plus avancés que les autres? Lesquels de vos partenaires limitrophes ont déjà adopté ces comportements? ». Parfois, il est impossible de fournir cette information dans le cadre de la réunion. Les données doivent donc être recueillies, et l'on confiera cette tâche à quelqu'un. Si les partenaires limitrophes ne sont pas représentés et si cela gêne le groupe de procéder lui-même à ces évaluations, l'animateur l'aidera à définir un processus qui lui permettra 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? ». Parmi les options possibles, on citera :

- Des réunions régulières, en personne, pour que le personnel du programme puisse consigner les changements observés chez les partenaires limitrophes en fonction de visites de suivi, de documents et d'autres preuves
- Des fiches de données électroniques remplies par le personnel du programme de façon régulière lorsque des changements sont constatés (ces fiches sont ensuite compilées pour l'ensemble du programme)
- La collecte de données par un organisme de suivi de l'extérieur
- Des entrevues ou des groupes de discussion avec les partenaires limitrophes, l'information ainsi obtenue étant ensuite consignée.

Si les participants retiennent la formule de réunions régulières, en personne ou de façon électronique, l'animateur demande : « Qui sera chargé de recueillir et de compiler les données? Quelle sera la fréquence des rencontres de suivi? De quelle façon les partenaires limitrophes peuvent-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 de papier.

Si l'on préfère des entrevues ou des groupes de discussion avec les partenaires limitrophes, alors le groupe devra mettre au point les questionnaires qu'il utilisera. Le groupe doit aussi répondre aux questions suivantes : Qui sera chargé d'organiser les entrevues ou les groupes de discussion, de les animer et de compiler les données ainsi recueillies? Quelle sera la fréquence des groupes de discussion ou des entrevues? Sous quelle forme les données doivent-elles être compilées 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 de 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 de tout journal des incidences est de 100. Comme pour toute donnée quantitative, toutefois, le résultat peut s'interpréter de diverses façons. Par conséquent, lorsqu'il est présenté, il devrait être situé dans son contexte. Le journal est un outil de suivi. Une valeur absolue de 21 ou de 43 n'a donc aucune signification si l'on ne connaît pas la valeur antérieure. La question n'est pas de déterminer le nombre, mais la série de nombres et si des progrès ont été faits. Dans certaines circonstances, quand il y a de nombreux partenaires limitrophes dont il faut assurer le suivi et quand le progrès est inégal, le journal devrait permettre de déterminer les progrès d'ensemble. Les nombres ne devraient pas être considérés dans l'absolu; il ne faut pas non plus que des comparaisons soient faites entre les partenaires limitrophes ayant des marqueurs de progrès très différents et des points de départ bien distincts. La formule s'applique ainsi :

- Les cotes élevé, moyen et faible accordées aux quatre marqueurs de progrès « attendus » valent un point chacune (12)
- Les cotes élevé, moyen et faible des huit marqueurs de progrès « souhaités » valent deux points chacune (48)
- Les cotes élevé, moyen et faible des trois marqueurs de progrès « idéaux » 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 « idéaux » 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 discute de planification du travail avec le groupe et l'aide à définir un processus qui permettra d'intégrer aux activités futures, au moyen du journal des incidences, les connaissances acquises dans le cadre du suivi. Les questions de planification et de gestion que le groupe peut vouloir envisager au cours des réunions de suivi après avoir rempli le journal des incidences sont notamment les suivantes :

- 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 pouvons 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 jusqu'à ce point. 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 =

Moyen =

Élevé =

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, DANS L'IDÉAL, 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 que l'on n'avait pas escomptés :

(inclure description, facteurs contributifs, sources de données)

Leçons / Changements requis pour le programme / Réactions :

ÉTAPE 10

Adaptation du journal des stratégies

La cartographie des incidences repose sur l'hypothèse que le programme est prêt à évoluer avec ses partenaires limitrophes. Il lui faudra s'améliorer sans cesse pour continuer de répondre aux besoins changeants de ceux-ci. Pour doter le programme d'un moyen systématique de suivre les mesures prises pour appuyer ses partenaires limitrophes (de sorte qu'il puisse 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. L'information y est versée pendant les réunions de suivi régulières du programme. Même si le journal peut être adapté de façon à englober les éléments que le programme veut suivre spécifiquement, il comprend généralement les ressources allouées (intrants), les activités entreprises, un jugement au sujet de leur efficacité, les incidences et tout suivi nécessaire.

Si les données sont recueillies de façon régulière et systématique, elles permettront au programme de déterminer s'il favorise au maximum la concrétisation des incidences et de modifier ses mesures le cas échéant. Pour utiliser de façon optimale le journal des stratégies en tant qu'outil d'apprentissage et de gestion, le programme, lorsqu'il consigne l'information dans le journal, ne devrait pas se contenter de se demander : « Comment nous en sommes-nous tirés? ». Il devrait aussi se demander : « De quelle façon pouvons-nous nous améliorer dans les mois qui viennent? ». Cette double fonction vise à aider un programme à accroître son efficacité et sa pertinence.

Le journal des stratégies peut être constitué au moyen de la feuille de suivi n° 4, à la page 112. Combinée aux renseignements consignés dans le journal des incidences, à l'étape 9, et dans le journal du rendement, à l'étape 11, cette information fournit au programme un ensemble systématique de données sur ses activités et sur les résultats que ses partenaires limitrophes obtiennent. En principe, le programme devrait aussi établir un lien logique

entre ses stratégies et les réalisations de ses partenaires limitrophes au plan des incidences – mais, là encore, le rapport n'est pas causal. Pour analyser et interpréter les données de suivi interne et externe, le programme devra réfléchir au contexte dans lequel lui et ses partenaires fonctionnent et replacer ses réalisations et ses échecs 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 versé au journal des stratégies au cours de l'atelier de conception, l'animateur aide le groupe à adapter ce journal en fonction de ses besoins et à définir un processus de suivi. Le groupe se familiarise ainsi avec le journal des stratégies et n'aura aucune difficulté à l'utiliser pendant ses rencontres de suivi. Certains programmes préfèrent utiliser le journal des stratégies simplement comme un guide de conversation, alors que d'autres s'en servent pour rassembler de l'information détaillée et des preuves. Il n'y a pas de règles régissant le choix de la méthode, puisque ce choix est entièrement tributaire 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 de rapport? ».

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

1. L'animateur examine 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 incidences, une description du suivi nécessaire et les enseignements tirés. À la longue, le journal des stratégies fournira au programme des renseignements qui lui permettront de mieux cerner son influence sur l'évolution de son partenaire limitrophe.
2. L'animateur demande au groupe si le journal générique 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 pendant qu'il concevait le journal des incidences, à l'étape 9, l'animateur discute avec lui de la planification de son travail et l'aide à définir un processus qui favorisera l'apprentissage dans le cadre du suivi de ses activités futures. Parmi les 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, on citera :
 - 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 pouvons 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 pendant la conception du journal des incidences, à l'étape 9, l'animateur lui demande de préciser de quelle façon ses réunions de suivi se dérouleront. L'animateur demande quelle méthode convient le mieux à la collecte des données. Diverses options sont envisagées :
 - Des réunions régulières, en personne, pour que le personnel du programme puisse consigner les changements observés chez les partenaires limitrophes, en fonction des visites de suivi, de la documentation et d'autres preuves
 - Des fiches de données électroniques remplies par le personnel du programme de façon régulière lorsque des changements sont constatés (ces fiches sont ensuite compilées pour l'ensemble du programme)

- La collecte de données par un organisme de suivi externe
- Des entrevues et des groupes de discussion avec les partenaires limitrophes, l'information ainsi recueillie étant ensuite consignée.

Si les participants retiennent la formule de réunions régulières, en personne, ou celle de la collecte de fiches de données électroniques, l'animateur demande : « Qui sera chargé de la collecte et de la compilation des données? Quelle sera la fréquence des réunions de suivi ? De quelle façon les partenaires limitrophes peuvent-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 transmise à l'équipe et aux partenaires limitrophes pour être utile? ». L'animateur transcrit les réponses sur un tableau de papier.

5. À la fin de l'activité de groupe, il est utile de passer en revue ce que le groupe a produit jusqu'à ce point. Ainsi, l'animateur peut demander : « À supposer que tout se soit bien passé pour le programme et qu'il ait pu rassembler toute cette information [il s'agit ici du journal des stratégies], peut-on dire que l'information reflète bien le travail accompli? Est-ce qu'il 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

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

Incidences

Suivi ou changements requis pour le programme

Leçons

Date de la prochaine réunion de suivi :

ÉTAPE 11

Adaptation du journal du rendement

La cartographie des incidences repose sur l'hypothèse que le programme doit être prêt à évoluer avec ses partenaires limitrophes. Il lui faudra s'améliorer sans cesse pour continuer de répondre aux besoins changeants de ceux-ci. Pour permettre au programme de faire un suivi systématique sur ses interventions visant à appuyer ses partenaires limitrophes (de sorte qu'il puisse réfléchir de façon stratégique à sa contribution et modifier ses interventions en conséquence), la cartographie des incidences propose un outil de suivi appelé 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 tenu lors des réunions de suivi régulières. On y trouve des renseignements sur les pratiques organisationnelles utilisées par le programme pour demeurer pertinent, durable et en phase avec son contexte. Les données sur ces pratiques organisationnelles peuvent être recueillies au moyen d'indicateurs quantitatifs, d'exemples qualitatifs ou des deux ensemble. Les enseignements tirés peuvent servir à formuler les plans de travail futur.

Si les données sont recueillies de façon régulière et systématique, elles permettront au programme de déterminer s'il favorise au maximum la concrétisation des incidences et de modifier ses mesures le cas échéant. Pour tirer le meilleur parti possible du journal du rendement en tant qu'outil d'apprentissage et de gestion, le programme, lorsqu'il consigne l'information dans le journal, ne devrait pas se contenter de se demander : « Comment nous en sommes nous tirés? ». Il devrait aussi se demander : « De quelle façon pouvons-nous nous améliorer? ». Cette double fonction vise à aider un programme à accroître son efficacité.

Conjuguées à l'information recueillie dans le journal des incidences, à l'étape 9, et dans le journal des stratégies, à l'étape 10, ces données donnent au programme 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 la relation n'est pas causale. Pour analyser et interpréter les données de suivi internes et externes, le programme doit réfléchir au milieu dans lequel lui et ses partenaires fonctionnent et mettre en contexte ses réussites et ses échecs.

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 s'il n'y a aucune information à consigner dans le journal du rendement pendant l'atelier de conception, l'animateur aide le groupe à adapter le journal et à formuler un processus de suivi. Le groupe se familiarise ainsi avec le journal du rendement, de sorte qu'il n'a pas de difficulté à l'utiliser lui-même au cours de ses réunions de suivi. C'est aussi l'occasion de parler des mesures qui peuvent être prises par l'équipe pour améliorer la capacité collective de contribuer au changement. Certains programmes préfèrent utiliser le journal du rendement simplement comme un guide de discussion tandis que d'autres s'en servent pour recueillir de l'information détaillée et des preuves. Il n'y a pas de règles quant à la méthode qu'il convient d'utiliser, cela dépend des besoins du programme (c'est fonction des objectifs des activités de suivi et de l'utilisation des données). L'animateur demande au groupe : « Quelle quantité et quel type d'information vous faut-il recueillir sur vos stratégies et vos pratiques organisationnelles pour répondre à vos besoins en termes d'apprentissage et de rapport? ».

1. L'animateur inscrit les mesures clés 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 est conçu comme un instrument qui permet de réfléchir et de réunir des données sur les mesures prises par le programme pour opérationnaliser les pratiques.
2. La première décision à prendre concerne le 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) de la période de suivi. Il peut aussi utiliser des indicateurs quantitatifs pour calculer combien de fois une mesure clé a été appliquée à chaque pratique. Un ensemble générique

d'indicateurs est donné 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 aimeriez pouvoir discuter en groupes, de façon régulière, sans qu'il soit nécessaire de le documenter? ».

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

L'exemple utilisé pour représenter chaque pratique est subjectif mais devrait refléter la mesure que les membres du groupe considèrent comme ayant eu le plus d'effet. Un programme ne doit pas nécessairement faire appel aux huit pratiques pour chaque période, mais l'examen régulier de tous les secteurs évite au programme d'en oublier. Le nombre de mesures clés devrait être limité à deux ou trois, sinon il y aura trop de données à réunir régulièrement. L'animateur encourage le groupe à se pencher sur des exemples positifs et des exemples négatifs au cours des réunions de suivi.

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

Si le groupe ne s'est pas déjà livré à cet exercice pendant la conception de son journal des incidences ou de son journal des stratégies, aux étapes 9 ou 10, l'animateur demande de quelle façon les réunions de suivi se dérouleront. L'animateur demande quelle méthode est la plus appropriée pour réunir les données. Parmi les options possibles, mentionnons les suivantes :

- Des réunions régulières, en personne, pour que le personnel du programme puisse consigner les changements observés chez les partenaires limitrophes, en fonction des visites de suivi, de la documentation et d'autres preuves
- Des fiches de données électroniques remplies par le personnel du programme de façon régulière lorsque des changements sont constatés (ces fiches sont ensuite compilées pour l'ensemble du programme)
- La collecte de données par un organisme de suivi de l'extérieur
- Des entrevues et des groupes de discussion avec les partenaires limitrophes, l'information ainsi recueillie étant ensuite consignée.

Si les participants retiennent la formule de réunions régulières, en personne ou par voie électronique, l'animateur demande : « Qui sera chargé de la collecte et de la compilation des données? Quelle sera la fréquence des rencontres de suivi? De quelle façon les partenaires limitrophes peuvent-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 réponses sur un tableau de papier.

5. À la fin d'une activité de groupe, il est utile de passer en revue ce que le groupe a produit jusqu'à ce moment. Ainsi, l'animateur demande : « À supposer que tout se soit bien passé pour le programme et qu'il ait pu rassembler toute cette information [journal des incidences], peut-on dire que l'information reflète bien le travail accompli? Est-ce qu'il 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 de la rétroaction auprès d'informateurs clés

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

Pratique 3. Obtenir l'appui de l'autorité immédiatement supérieure

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

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

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

FEUILLE DE SUIVI N° 4 : JOURNAL DU RENDEMENT

Pratique 5. Contacter d'anciens partenaires limitrophes, pour ajouter de la valeur

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

Pratique 6. Faire profiter le monde de votre expérience

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

Pratique 7. Faire des expériences pour demeurer innovateur

Exemple ou indicateurs :

Sources de données :

Leçons :

Pratique 8. Favoriser la réflexion organisationnelle

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 modifier 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 en vérifier la pertinence. En se fondant sur l'expérience concrète, le programme détermine si de nouveaux partenaires limitrophes se sont ajoutés, si certains ont été abandonnés, si la vision, la mission, les incidences visées et les marqueurs de progrès sont toujours adéquats. Les changements de logique du programme peuvent ensuite être intégrés à la documentation (la feuille de conception n° 1 peut par exemple être révisée).

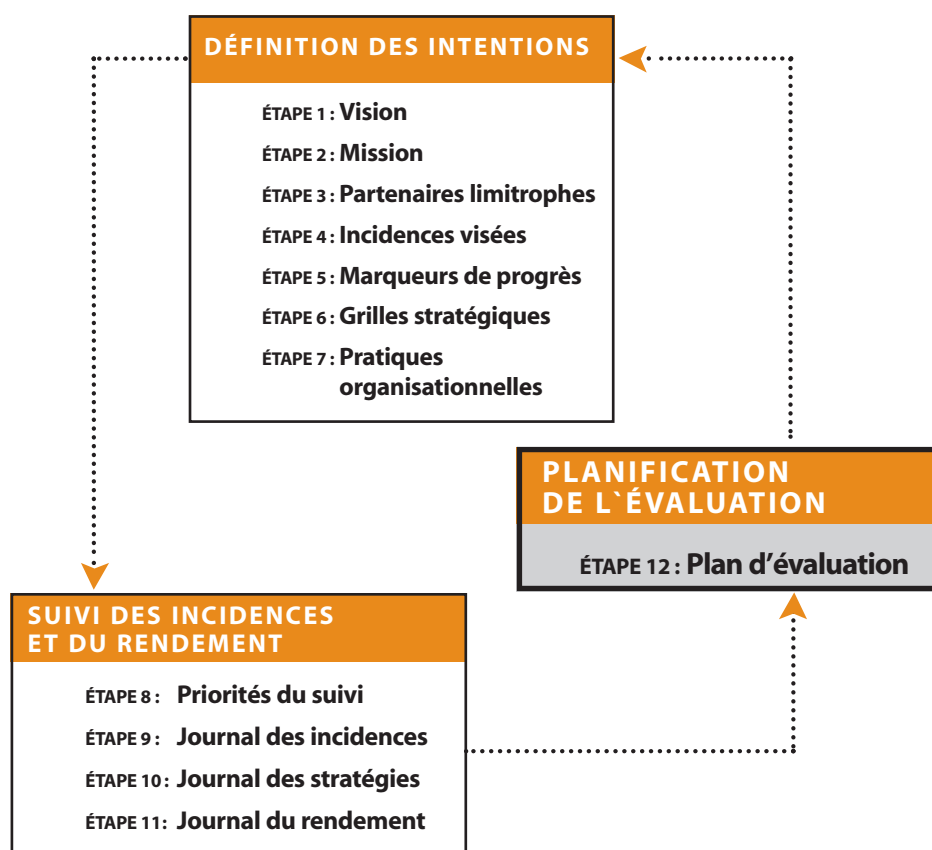
Ce travail peut se faire chaque fois que le programme le juge nécessaire, et les changements peuvent être aussi importants ou minimes que le veut le groupe. Il est bon, toutefois, d'incorporer au processus des opinions externes (notamment les points de vue de partenaires limitrophes, de spécialistes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

En principe, cette activité de groupe ne s'effectue pas lors des ateliers de conception de la cartographie des incidences. La présente feuille de travail est destinée au programme qui l'utilisera après avoir consigné une quantité importante de données dans ses 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 oeuvre 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?

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 au programme de définir ses priorités élaborer un plan pour l'évaluation. Le suivi et l'évaluation ont pour objet d'encourager le programme à fonder ses 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, le programme peut réunir un large éventail d'information plutôt que des données détaillées et spécialisées. Au moment de l'évaluation, le programme peut choisir une stratégie, un aspect ou une relation à examiner et à évaluer en profondeur. Comme un programme n'aura jamais assez de temps et de ressources pour tout évaluer, il faut établir des priorités et faire des choix. Quelle que soit la question sur laquelle le programme décide de faire porter son évaluation, toutefois, il doit 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. Le programme doit bien clairement définir 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 au programme de ce faire. Il ne définira pas nécessairement tout le plan d'évaluation au cours de l'atelier de cartographie des incidences, mais ce plan peut être élaboré ultérieurement, lorsque le programme se préparera 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 que le programme doit mener. Y sont précisés l'aspect à évaluer, la façon dont les constatations seront utilisées, les questions à poser, les sources d'information, la méthode 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 cette dernière. Si le programme décide 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 le programme à concevoir une évaluation qui donnera des résultats utiles. Que l'évaluation corresponde à une exigence officielle ou non, le programme devrait veiller à ce qu'elle réponde à ses besoins, afin de ne pas gaspiller de ressources humaines et financières.

Même si l'évaluation est réalisée en premier lieu pour satisfaire à une obligation de rendre des 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 à cet égard ou consolider 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 lorsque l'on entreprend une évaluation et que le plus difficile est de veiller à ce que les constatations soient utilisées (Patton, 1997).

Les besoins de l'utilisateur principal des résultats de l'évaluation en matière d'information sont un facteur prépondérant. L'utilisateur principal doit participer à la séance lors de laquelle 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 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, que le programme procède à une auto-évaluation ou réponde 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>La direction du programme doit :</p> <p>1. Remplir son obligation de rendre des comptes aux bailleurs de fonds (échéance : 2^e trimestre 2000)</p> <p>2. Participer à la prise de décisions concernant la programmation sectorielle et géographique pour l'étape suivante (planification devant débuter en mai 2000)</p> <p>3. Présenter les constatations au forum des bailleurs de fonds (juin 2000)</p> <p>4. Les établissements partenaires utiliseront les constatations pour étayer les propositions de programme (échéance : mai 2000)</p>	<p>Quel est le profil des établissements de recherche qui participent?</p> <p>Comment a évolué leur capacité de mener les programmes?</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>Protocoles d'entente</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 informateurs clés membres du personnel du programme</p>	<p>Conseiller principal, avec des compétences régionales et sectorielles</p> <p>Géré à l'interne par : A. Gomez A. Beluda</p>	<p>Six mois (échéance : 1^{er} mai 2000)</p>	<p>35 K</p>

Le programme ne terminera pas nécessairement le plan d'évaluation au cours de l'atelier de 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 recueillie 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 précédemment, le groupe s'assure qu'elle est encore pertinente compte tenu de ses besoins en matière d'information, en vérifiant rapidement, par exemple, si le client principal et le but de l'évaluation ont changé et si l'on a encore besoin des constatations sur les problèmes et les questions retenus pour l'évaluation.
2. Si le programme n'a pas encore déterminé quel aspect il veut évaluer en profondeur, l'animateur pose une série de questions pour encourager le groupe à discuter des diverses options et à fixer des priorités d'évaluation. Le programme ne peut pas tout évaluer, il lui faut donc effectuer des choix stratégiques sur ce qui mérite une étude approfondie. Parmi les critères permettant habituellement à un programme de déterminer ce qu'il faut évaluer, on citera les besoins d'apprentissage, l'obligation de rendre des comptes ou de faire un rapport et les besoins de ses partenaires en matière d'information.

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? À quel sujet devons-nous produire des rapports? Qu'est-ce que vous ignorez à l'heure actuelle qu'il vous serait utile de connaître pour mieux fonctionner? Quelle information pourrait vous aider dans ce que vous faites? Quels secteurs ou questions le programme doit-il mieux connaître afin de s'améliorer? Quelles sont vos lacunes en matière de connaissances? Quelles sont celles 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 s'il

procède à une évaluation uniquement parce qu'il est tenu de rendre des comptes, le programme peut planifier le processus de façon à ce que son personnel ou ses partenaires y participent régulièrement et améliorent leur capacité d'évaluation. C'est souvent ce que l'on apprend du processus d'évaluation qui s'avère le plus utile, davantage que le rapport préparé au terme 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 individus, 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 devrait encourager le groupe à être aussi spécifique et concret que 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 encourageait ou aiderait l'utilisateur à se servir des constatations? ». Le groupe peut aussi discuter de la façon dont les données seront utilisées, diffusées ou présentées à divers publics afin d'avoir un effet maximal.

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

FACTEURS ORGANISATIONNELS	FACTEURS SE RAPPORTANT À L'ÉVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutien de la direction ■ 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

(Source : El-Husseiny et Earl, 1996)

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 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 de papier, puis le groupe discute des questions qu'il serait le plus important et le plus utile de poser. Les questions intéressantes et importantes que l'on peut se poser ne manquent pas, mais le groupe doit fixer des priorités d'après ses besoins en matière d'apprentissage, de reddition de comptes ou ceux de ses partenaires en matière d'information. La question devrait toujours être aussi précise que possible, les questions vagues donnant généralement des réponses vagues.

Si plusieurs suggestions sont présentées et s'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, vous et le programme, à vous améliorer? Qu'est-ce que cela modifiera 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 quant aux questions qu'il convient de retenir, 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'aidera 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 détient 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 orientée? ».

Les journaux des incidences, de la stratégie 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 donné ou une question de rendement interne. Une grande partie des données est déjà consignée si le programme a utilisé les journaux des incidences, de la stratégie et du rendement aux fins du suivi. Sinon, 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 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 le programme 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, le programme était encouragé à décrire les grands changements dépassant le cadre de son intervention.
- 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 pourrait être conçue à l'aide de marqueurs de progrès. On pourrait pour ce faire compiler des données de suivi mensuel afin de suivre l'évolution. Cela

- permettrait en outre aider à re-situer les choses dans leur contexte en expliquant les facteurs qui ont favorisé ou freiné le changement chez les partenaires limitrophes. Les résultats pourraient également 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 se souvenir que des faits saillants. Dans ce cas, l'animateur peut demander au groupe de définir 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 le programme a abordé les questions qu'il n'avait pas escomptées. Ces aspects pourraient faire l'objet d'une étude plus approfondie.³
 - La grille des stratégies peut être utilisée pour passer en revue les différentes stratégies employées par le programme dans son travail avec ses partenaires limitrophes. Si le programme décide d'évaluer en profondeur une stratégie donnée, il ne doit 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 il s'agit 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 l'ouvrage de celui-ci, *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 débouchés bénéfiques et les résultats imprévus du programme.⁴

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).

Lorsque l'on utilise les cartes des stratégies pour une évaluation a posteriori, plutôt que 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 par le programme 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, alors le nom des membres du personnel chargés de l'évaluation devrait être indiqué. Si l'évaluation est réalisée 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 chargé de superviser l'évaluation. Une équipe d'évaluation travaillant en collaboration est plus à même de produire des résultats qui restent pertinents du point de vue des besoins du programme en matière d'information – un facteur clé pour que les constatations soient utilisées par la suite. Le choix de l'évaluateur est tributaire du type d'évaluation à réaliser. En principe, toutefois, il importe qu'un évaluateur de l'extérieur comprenne bien le but poursuivi par l'organisation. Si l'évaluation nécessite une opinion d'experts, alors une personne très au fait de ce qui se passe dans le secteur et bien considérée devrait être sollicitée. Si l'évaluateur doit d'abord évaluer le rendement en fonction des données, on préférera embaucher une personne qui connaît bien les méthodes quantitatives et qualitatives.
8. Les dates de début et de fin de l'évaluation sont dans une large mesure fonction du type d'étude à réaliser, mais le groupe devrait néanmoins se demander si l'utilisation des constatations sera fonction du moment auquel elles sont disponibles. L'animateur demande : « Est-ce que l'information qui doit être produite servira à un processus décisionnel quelconque? 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 le programme devrait essayer d'estimer ce coût et de déterminer d'où viendra l'argent. Au moment d'établir le budget de l'évaluation, le programme devrait tenir compte du coût des éléments suivants (voir W.K. Kellogg Foundation, 1998) :

- Honoraires de l'évaluateur (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 le programme a mis au point un plan d'évaluation stratégique, l'animateur donne lecture du 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 vue commune de l'évaluation, il peut être très profitable 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 eu des expériences négatives en matière d'évaluation par le passé 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 réaliser et gérer l'évaluation ?	Date (Début et fin)	Coût

A

ANNEXE A : Exemple de cadre de définition des intentions

Vision : Un réseau mondial de forêts modèles promeut et fait connaître les principes d'une gestion durable des forêts et encourage des mesures conformes à ces principes. Dans les pays en développement, en transition et industrialisés, des collectivités locales, des entreprises du secteur privé et des fonctionnaires créent des partenariats, font des expériences pour mettre en oeuvre le concept de forêt modèle et apprennent les uns des 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 telle sorte que les forêts soient préservées pour les générations à venir. Ils élargissent 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 officieux et officiels 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 de forêt modèle dans le but d'encourager une plus grande participation à l'établissement et au maintien de nouvelles forêts modèles ainsi qu'à gérer celles déjà créées. Ses activités au niveau local et national s'inscrivent dans trois catégories distinctes quoique inter-reliées : promotion, coordination et soutien. Le Secrétariat fournit aux participants des occasions de collaborer et de renforcer la confiance mutuelle en coordonnant et en encourageant la mise en commun de l'information 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 l'incidence des forêts modèles, en planifiant et en organisant des ateliers, des séminaires et des discussions. Il contribue à élaborer des structures en vue de l'établissement 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, administration de la forêt modèle)</p>	<p>Incidence visée 1 : Le programme souhaite voir les collectivités locales reconnaître l'importance de planifier activités de gestion des ressources en partenariat avec les autres utilisateurs des ressources de leur région et de participer à cette planification avec eux. Ces collectivités ont su gagner la confiance des autres membres du partenariat et l'acceptation des fonctionnaires gouvernementaux, ce qui leur permet de contribuer de façon constructive aux débats et aux processus décisionnels. Elles sont capables de planifier et de formuler clairement leur vision pour leurs activités et leurs buts en matière de gestion forestière, vision qui concorde avec leur situation et leurs besoins. Le cas échéant, elles font appel à des techniciens et des experts de l'extérieur. Elles sont les champions des concepts des forêts modèles dans leur collectivité et elles encouragent les autres membres du partenariat à poursuivre leur collaboration.</p>
<p>Partenaire limitrophe 2 : Fonctionnaires et responsables des politiques (organisme national des forêts/ministère, administration régionale)</p>	<p>Incidence visée 2 : Le programme veut voir des fonctionnaires et des décideurs déterminés à appliquer le concept de forêt modèle et les principes de son partenariat. Ils appuient le renforcement des capacités locales et consultent des groupes non traditionnels dans le cadre de la planification et de la prise des 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 étayer les débats stratégiques et la formulation des politiques au niveau national. Ils défendent le concept de forêt modèle et s'efforcent d'obtenir le 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 : Le programme veut voir des intervenants du secteur privé qui participent activement au partenariat de la forêt modèle et qui ne considèrent plus leurs buts et leurs pratiques forestières isolément de ceux des autres utilisateurs des ressources. Ils 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 et durable.</p>
<p>Partenaire limitrophe 4 : Établissements d'enseignement supérieur et de recherche</p>	<p>Incidence visée 4 : Le programme veut voir des établissements d'enseignement supérieur et de recherche qui participent activement aux partenariats de la forêt modèle et partagent ouvertement les données et les outils pour favoriser la prise de décisions, évaluer les compromis et mieux comprendre les effets environnementaux au niveau local. Ils 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 : Le programme veut voir des institutions internationales conscientes de l'utilité du concept de la forêt modèle comme outil de développement, qui intègrent ce concept à leur planification et à leurs programmes et qui le défendent auprès d'autres bailleurs de fonds et organismes internationaux de gestion des forêts. Ils participent aux activités du réseau et à d'autres tribunes internationales et ils appuient les efforts visant à trouver de nouveaux partenaires aux niveaux local et international.</p>

B

ANNEXE : Aperçu des méthodes d'évaluation

MÉTHODE	UTILISER LORSQUE....
<p>ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE</p> <p>Consiste en une liste imprimée ou électronique des 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 nombreux (plus de 200 personnes)</p> <p>Vous avez besoin d'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>

MÉTHODE	UTILISER LORSQUE....
<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 des répondants clés)</p> <p>La population cible est de petite taille (moins de 50 personnes)</p> <p>Compte tenu de vos besoins en matière d'information, le degré de détail est plus important que la quantité d'information</p> <p>Vous avez des raisons de penser que les répondants ne renverront pas le questionnaire</p>
<p>ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES</p> <p>Comme les entrevues en personne, mais faites par téléphone</p> <p>L'interviewer 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, GROUPES 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 d'un groupe est nécessaire pour faire ressortir des sentiments sous-jacents</p> <p>Vous avez accès à un animateur compétent et les données ont été enregistrées</p> <p>Vous voulez savoir ce que souhaitent les intervenants en observant le groupe (grâce à un miroir unidirectionnel ou un enregistrement vidéo)</p>

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

C

ANNEXE : Glossaire

Animateur	Personne qui anime un atelier de conception de cartographie des incidences.
Définition des intentions	Stade de la planification de la cartographie des incidences, au cours duquel un programme parvient à un consensus quant aux changements d'ordre général qu'il aimerait contribuer à apporter et aux stratégies et aux plans qui lui 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 sur son partenaire limitrophe. La stratégie vise soit le partenaire limitrophe soit le milieu dans lequel fonctionne ce partenaire.
Impact sur le développement	Modifications significatives et durables du niveau de bien-être d'un nombre important de bénéficiaires visés.

Incidence	Modifications du comportement, des relations, des activités et (ou) des agissements d'un partenaire limitrophe qui peuvent, logiquement, être reliées à un programme (même si elles ne sont pas nécessairement provoquées directement par le programme).
Incidences visées	Description des changements idéaux dans les comportements, les rapports, les activités et (ou) les interventions 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 la profondeur ou la qualité du changement.

Mission	Description de la façon dont le programme a l'intention, dans l'idéal, d'appuyer la réalisation de la vision. La mission précise avec qui le programme collaborera et les secteurs dans lesquels il travaillera, mais elle ne donne pas la liste de toutes les activités qu'il entreprendra.
Partenaires limitrophes	Les individus, groupes ou organisations avec lesquels le programme a des contacts directs et sur lesquels il peut s'attendre à exercer une influence.
Plan d'évaluation	Brève description des principaux éléments d'une évaluation à réaliser.
Pratiques organisationnelles	Huit pratiques distinctes grâce auxquelles un programme demeure pertinent, innovateur, durable et en phase avec son milieu.
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 de temps prédéterminée.
Résultats	Manifestations extérieures (produits, incidences, effets et impacts) d'un programme.

Stade du suivi des incidences et du rendement	Deuxième stade de la cartographie des incidences. Il fournit un cadre pour le suivi permanent des interventions du programme pour soutenir les incidences et des progrès des partenaires limitrophes en ce qui concerne la réalisation de ces incidences. Il repose dans une large mesure sur une auto-évaluation systématique.
Stade de la planification	Troisième stade de la cartographie des incidences. Il aide le programme à définir les priorités d'évaluation et à élaborer un plan d'évaluation.
Suivi	Processus par lequel des données sur un programme sont systématiquement et régulièrement recueillies.
Vision	Description des changements développementaux à grande échelle (économiques, politiques, sociaux ou environnementaux) auxquels le programme espère contribuer.

D

ANNEXE : Termes français, anglais, espagnol

FRANÇAIS	ANGLAIS	ESPAGNOL
Cartographie des incidences	Outcome Mapping	Mapeo de Alcances
Stade 1. Définition des intentions	Stage 1. Intentional Design	Etapa 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	Etapa 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	Etapa 3. Planificación de la evaluación
Étape 12. Plan d'évaluation	Step 12. Evaluation Plan	Paso 12. Plan de evaluación

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 (Institute of Cultural Affairs) Canada, sans date, *The ToP Historical Scan*, Institute of Cultural Affairs Canada, 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 », dans *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.wkkf.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/>.

