

Corina Dhaene (ACE Europe) et Bert Janssens

Le M&E expliqué



*Introduction au monitoring et à l'évaluation
pour la coopération internationale municipale*

COLOPHON

Le M&E expliqué

*Introduction au monitoring et à l'évaluation
pour la coopération internationale municipale*

Auteurs :
Corina Dhaene (ACE Europe) et Bert Janssens



Cette publication est éditée par les Editions Politeia en collaboration avec la VVSG.

Bruxelles, 2013
NUR 820

Aucun extrait de cette édition ne pourra être reproduit et/ou publié par voie d'impression, de photocopie, de microfilm ou par tout autre procédé, sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1	Introduction	5
	1.1. Pourquoi cet ouvrage de base Le M&E expliqué ?	5
	1.2. Que sont le Monitoring et L'Évaluation (M&E) ?	7
	1.2.1. Définitions	7
	1.2.2. Visions du monitoring et de l'évaluation	11
	1.3. Pourquoi procéder au monitoring et à l'évaluation ?	14
	1.3.1. Justification	14
	1.3.2. Améliorer l'exécution	15
	1.3.3. Apprendre	16
	1.3.4. Etayer et éclairer les choix politiques	17
	1.3.5. Communication	17
	1.4. Les fondements du monitoring et de l'évaluation	18
Chapitre 2	Le sujet du monitoring et de l'évaluation : activités, résultats et changements	21
	2.1. Le M&E commence par un bon planning et une bonne formulation	21
	2.2. Changement : une chaîne de résultats	22
	2.3. L'approche du cadre logique	23
	2.3.1. Qu'est-ce qu'un cadre logique ?	23
	2.3.2. Logique ou laborieux ? Avantages et désavantages	25
	2.3.3. Les indicateurs du cadre logique	27
	2.3.4. Les suppositions et les risques	32
	2.3.5. La base de référence ou mesure de référence	34
	2.4. Cartographie des résultats : alternative et/ou complément au cadre logique	37
	2.4.1. La cartographie des résultats en un mot	37
	2.4.2. Introduction à la phase de planification de la cartographie des résultats	39
Chapitre 3	Les acteurs et leur rôle dans le monitoring et l'évaluation	45
	3.1. Participation au monitoring et à l'évaluation : quelques principes	45
	3.2. Exemple de monitoring participatif	47
	3.3. Le monitoring des partenariats internationaux municipaux : défis spécifiques	49
Chapitre 4	La collecte de données et l'exécution du M&E	53
	4.1. Sur quoi faut-il collecter des informations ?	53
	4.2. Préparer la collecte de données	54
	4.3. Choisir des méthodes et des techniques	55
	4.4. Exemples de quelques techniques de collecte de données	57
	4.4.1. Community score cards	57
	4.4.2. Peer review	59
	4.4.3. Analyse SWOT	62
	4.4.4. MOST SIGNIFICANT CHANGE	65
Chapitre 5	Tirer les leçons du monitoring et de l'évaluation : planifier l'analyse et la réflexion	71
Chapitre 6	Conclusion : descendez de ce nuage !	79
Chapitre 7	Bibliographie	83
Chapitre 8	Annexe : techniques de collecte de données	85



CHAPITRE 1

INTRODUCTION

1.1. POURQUOI CET OUVRAGE DE BASE LE M&E EXPLIQUÉ ?

Parce que la coopération internationale municipale est un sport de haut niveau

'Mesurer, c'est savoir' – un vieil adage qui ne circule pas que dans le monde du sport de haut niveau. Sur la base de données fixées objectivement, qui sont collectées par des instruments neutres comme des chronomètres, des moniteurs de fréquence cardiaque ou des mesureurs de capacité, les athlètes en apprennent constamment davantage sur les possibilités et les comportements de leur corps, ce qui leur permet d'améliorer leurs performances.

Mais quelle est la relation entre le sport de haut niveau et le contexte de la coopération internationale municipale ? Indépendamment du fait qu'une certaine endurance est une exigence minimale dans les deux disciplines, on peut établir d'autres parallèles. En 2013, la pression se fait de plus en plus forte sur le secteur de la coopération au développement, qui doit démontrer des résultats tangibles et concrets. Il en va de même pour la coopération internationale municipale, qui reste tout de même un acteur relativement récent dans l'ensemble du secteur.

Des accords passés sur le plan international comme la Déclaration de Paris (2005) et le Partenariat de Busan (2011) soulignent l'importance d'une approche axée sur les résultats. De plus, les donateurs exigent – surtout dans les périodes de disette économique et financière – des résultats concrets en échange d'un soutien financier. Il en va également ainsi dans le contexte des administrations locales. Les villes et communes soutiennent de tels programmes (cofinancés ou non par les autorités nationales ou régionales) en utilisant des fonds publics.

Parce que le monitoring et l'évaluation soutiennent la politique communale

Cet ouvrage de base vise à répondre à la nécessité croissante de procéder au suivi qualitatif de l'exécution des projets dans le cadre des programmes de coopération internationale municipale. L'introduction a pour objectif d'initier le lecteur aux notions de base du planning, du monitoring et de l'évaluation. En effet, un suivi qualitatif commence par un planning convenable et clair, quels que soient les instruments ou la méthodologie utilisés à cet effet.

Au fond, le cartoon suivant résume parfaitement de quoi il s'agit exactement.¹ Le M&E nous aide à vérifier si nous avons atteint l'effet prévu avec notre action. Et c'est bien de cela qu'il s'agit dans la gestion de projets axée sur les résultats. L'homme sur son nuage est convaincu que son projet de culture de plantes est bon. La nécessité de les arroser a été clairement constatée durant le processus de planning. La solution fournie était évidente et cette action/activité (arroser) devait soutenir le processus de croissance de la plante. Tout a été exécuté tel que prévu, sans contribuer toutefois à l'objectif défini préalablement, car soit le vent a chassé le nuage en soufflant, soit l'arrosage devait simplement se faire autrement, ou alors d'autres facteurs ont également joué un rôle.

¹ Les caricatures sont tirées de Herrero, S. (2012), *Integrated Monitoring*, InProgress (voir la bibliographie), avec nos remerciements à InProgress pour l'utilisation de ces cartoons (www.inprogress.com).



Ces facteurs décisifs pouvaient être prévus ou non, ils avaient une cause externe ou non... mais, en fin de compte, cela n'est pas important. Si nous voulons que les plantes poussent, nous devons régulièrement vérifier si ce que nous faisons contribue à l'effet visé. Ce processus nous apprend beaucoup de choses, et d'autres personnes qui veulent faire pousser des plantes peuvent également en tirer des leçons. Le M&E peut nous aider à cet égard.

Davantage de M&E s'impose donc : le monitoring et l'évaluation sont très importants, non pas parce qu'ils sont obligatoires ou parce qu'ils nous sont imposés, mais parce qu'ils nous aident à mieux voir et comprendre ce qu'il advient du projet dans la pratique.

A quoi pouvons-nous nous attendre ?

Le sujet de cette introduction au M&E concerne la coopération internationale municipale dans le sens large du terme. Nous nous focalisons non seulement sur le renforcement du pouvoir administratif du partenaire du partenariat international municipal, mais également sur les activités et les projets des administrations locales en vue de l'élargissement de la base en Flandre. Nous sommes convaincus que les notions que nous proposons ici peuvent constituer un cadre global pour formuler des activités, des résultats, des objectifs et des indicateurs qui s'appliquent tant au sein du partenariat international municipal qu'au sein de l'action au nord. Il s'agit des principes généraux dans les exercices de planning stratégique et opérationnel. Par extension, cet ouvrage de base peut également être une source d'inspiration pour des exercices de planning généraux dans le contexte des administrations locales. Et cette inspiration peut aussi servir pour le suivi, la justification et les processus d'apprentissage dans les communes. Il va de soi que certaines techniques, méthodes ou notions devront être adaptées et façonnées en fonction du contexte spécifique de l'action communale. Et il ne fait aucun doute que les étapes ou méthodologies ne s'appliquent pas systématiquement à toutes les actions communales individuelles, et qu'il faudra aussi faire des choix ici et là. Notre objectif est de donner une introduction de base la

plus complète possible dans le monde du monitoring et de l'évaluation, et sur la façon dont ces aspects sont liés à la phase de planification.

Cet ouvrage de base est un point de départ. Outre le décernement des notions de base et des principes relatifs au planning, au monitoring et à l'évaluation, il veut aussi inviter les administrations locales et leurs partenaires à faire le prochain pas après sa lecture. La VVSG invite les administrations locales à réaliser un parcours qui consiste à chercher et à expérimenter avec un instrument développé sur mesure pour les villes et les communes. Un instrument qui offre suffisamment de références pour planifier puis mesurer, justifier, et également tirer des leçons de l'exécution, sur le plan individuel et collectif, mais certainement aussi sur le plan institutionnel. Le M&E peut ainsi devenir un outil pour mener une politique communale et l'améliorer.

En effet, mesurer, c'est savoir. Mais nous mesurons surtout certains aspects pour en tirer des leçons. Sur la façon dont nous pouvons améliorer nos programmes, sur la façon dont notre relation avec une commune au Sud est perçue dans le cadre du partenariat, sur la portée de nos activités de sensibilisation dans notre propre commune. L'objectif est de savoir si nous avons atteint ce que nous avons prévu et quelles leçons nous avons tirées de ce processus. Comme dans le sport de haut niveau, le but n'est pas de s'arrêter à mi-chemin du Mont Ventoux, mais surtout d'examiner comment nous pourrions aller plus vite ou aborder la montée autrement la prochaine fois (et comment nous pouvons conseiller d'autres grimpeurs grâce à notre propre expérience). Cet ouvrage de base doit servir de fil conducteur pour ne pas se décourager au pied de la montagne. Il veut offrir la clé pour intégrer encore davantage le M&E dans la coopération internationale municipale. Un premier pas vers davantage de M&E.

« Cet ouvrage de base doit servir de fil conducteur pour ne pas se décourager au pied de la montagne. »

1.2. QUE SONT LE MONITORING ET L'ÉVALUATION (M&E) ?

Les notions de monitoring et d'évaluation sont étroitement liées, mais n'ont pas le même sens. Nous précisons la différence ci-dessous et nous décrivons les termes.

1.2.1. Définitions

Monitoring

Le monitoring concerne le suivi systématique et continu des progrès d'une activité ou d'un projet afin de vérifier si l'exécution se déroule tel que prévu et de décider sur la base des informations collectées si un ajustement s'avère nécessaire. Un exemple : s'il apparaît que vous n'atteindrez jamais le nombre de visiteurs prévu avec votre fête du monde, il vous faut envisager d'investir davantage dans l'enrôlement et la communication. Ou s'il s'avère que votre commune partenaire n'a subitement plus de coordinateur pour organiser un échange entre écoles, il faut convenir avec le partenaire de la façon de résoudre ce problème.

Le monitoring est généralement effectué par les titulaires de projet, en collaboration ou non avec d'autres acteurs qui jouent un rôle dans le projet. L'accent est mis sur la collecte de données et le groupement de données dans des rapports succincts ou des notes (mensuels, trimestriels, semestriels, annuels). Ces données peuvent être de nature quantitative (il s'agit alors de quantités, de grandeurs, ...) comme qualitative (il s'agit alors d'attitudes, de perceptions, ...).

Dans ce manuel, nous utilisons quelques termes qui sont récurrents et qui sont typiques pour la gestion de projets. Nous expliquerons ces termes dans un encadré ici et là.

- **Titulaire de projet** : l'organisation ou la personne qui est responsable de l'exécution d'un projet ou d'une activité.
- **Acteurs** : des organisations, structures, institutions, services communaux qui jouent un certain rôle dans le contexte. Un exemple : si on organise une activité pour des jeunes, les mouvements de jeunesse et les maisons de jeunes, et éventuellement aussi les écoles, sont des acteurs importants. Ils sont actifs autour du groupe-cible et du thème de la 'jeunesse'.
- **Groupe-cible ou bénéficiaires** : les projets visent à changer une situation pour un groupe donné, comme les fonctionnaires ou les habitants d'une commune ou de certains quartiers. Ce groupe spécifique est souvent désigné par le terme de groupe-cible : le projet et les activités sont mis sur pied pour ce groupe. Au sein de ce groupe, on désigne souvent des personnes qui sont directement impliquées dans les activités : par exemple des fonctionnaires, l'encadrement de jeunes et le développement durable, ou toutes les femmes qui habitent dans les quartiers. Ces personnes sont désignées par le terme de bénéficiaires. Les bénéficiaires peuvent aussi être des acteurs.
- **Parties prenantes** : par ce terme, nous désignons des personnes, services ou institutions qui sont intéressés dans le projet (qu'ils soient favorables ou non au projet). Les parties prenantes sont souvent aussi des acteurs et elles jouent un rôle actif dans le projet.
- **Projets** : il s'agit d'un ensemble d'activités qui sont décrites conjointement comme un tout, avec une date de début et une date de fin, un budget donné et une répartition des tâches. Ils sont généralement exécutés à court terme. Les projets contribuent à la réalisation de processus. Parfois, on parle aussi du 'cycle de projet' : un cycle consiste à commencer par la constatation d'un problème, puis à établir un plan pour aborder le problème, à exécuter le plan et à procéder à son suivi, à l'évaluer puis à aboutir à d'autres problèmes qui peuvent être abordés à leur tour. Dans cet ouvrage, le terme de programme est utilisé avec une signification semblable à celui de projet (ou comme un ensemble de projets).
- **Processus** : il s'agit des interactions entre des acteurs dans un certain domaine et de la manière dont les différents acteurs se positionnent et se manifestent. Les processus n'ont pas de date de début et de date de fin bien définies, et se déroulent généralement à long terme.
Le renforcement de l'administration locale ou le renforcement d'une base pour la coopération au développement dans la commune sont des exemples de processus. Les processus sont souvent soutenus par des projets distincts, à condition que ceux-ci soient rédigés de façon à tenir compte de l'objectif final et du processus de changement.
- **Objectif** (objectif général/stratégique ou objectif spécifique/opérationnel dans le jargon) : les objectifs concernent le changement auquel vous voulez contribuer avec vos activités ou projets. Ils expriment un changement souhaité dans une situation donnée, qui est ressentie comme un problème. Un exemple : le marché local dans une commune partenaire ne tourne pas bien, de sorte que les paysans locaux n'obtiennent pas un bon prix pour leur produit (ou ne parviennent pas à vendre leur produit). Un des problèmes est le fait que l'autorité locale n'entretient pas bien le marché, entre autres parce qu'elle n'a pas les moyens de le faire. Un projet peut offrir une réponse ; l'objectif spécifique est de veiller à ce que l'autorité locale puisse fournir un meilleur service pour l'entretien du marché, ce afin de contribuer à de meilleurs revenus pour les paysans locaux (objectif général). D'autres termes qui sont utilisés à cet effet (également dans d'autres langues) sont : aim, general objective, overall objective, impact, ... (objectif général) ; effect, purpose, outcome, specific objective (objectif spécifique).
- **Résultat** : un résultat est une conséquence directe de vos activités. D'autres termes qui sont utilisés à cet effet sont : résultats partiels, output, results, ...). Un exemple : vous organisez un échange entre écoles au Nord et au Sud via e-mail, des dessins et des photos sur la façon dont les enfants occupent leurs loisirs. Le résultat est que les enfants dans les deux écoles obtiennent une meilleure vision de ce que font les enfants pendant leurs loisirs au Nord et au Sud.

Evaluation

L'évaluation concerne l'appréciation d'un projet ou activité et des résultats et conséquences de celui-ci. L'appréciation repose sur une comparaison avec les objectifs et résultats qui avaient été définis lors du lancement du projet. Parfois, on tire également une comparaison avec la situation au début du projet, une sorte de mesure de référence. L'évaluation est réalisée à des moments spécifiques, par exemple à mi-chemin de l'exécution du projet ou à la fin du projet (ou au début d'une nouvelle phase), ou en cas de problème spécifique. L'évaluation se prononce clairement sur :

- **la pertinence du projet** : faisons-nous ce qu'il faut au vu du contexte et de la problématique ?
- **l'efficacité** : faisons-nous les choses de la bonne manière, mettons-nous en œuvre les moyens de la manière adéquate, comment se déroulent la communication et la répartition des tâches ?
- **l'effectivité et l'impact** : atteignons-nous les résultats visés et contribuons-nous au changement ? En comparaison avec le début du projet ou en comparaison avec des endroits où il n'y avait pas de projet, pouvons-nous vraiment dire que des choses ont changé ?
- **la durabilité** : dans quelle mesure les résultats et changements continueront-ils d'exister après le projet ?

Vous trouverez une définition de ces 'critères' à la page 11. L'évaluation tente aussi de fournir une certaine clarté sur les résultats non prévus.

« Le planning et la formulation de votre projet ou de vos activités sont aussi essentiels et viennent compléter le triangle formé par le planning, le monitoring et l'évaluation. »

En principe, l'évaluation implique beaucoup plus de personnes. L'évaluation est parfois exécutée par une personne externe, mais il est également possible de réaliser une évaluation en interne. Veuillez trouver ci-dessous une récapitulation des avantages et désavantages d'une évaluation interne/externe. Tout comme pour le monitoring, il est nécessaire de collecter des données et de mettre les constatations par écrit dans un rapport ou un compte rendu.

Evaluation	Avantages (possibles)	Désavantages (possibles)
Interne	<ul style="list-style-type: none">• Les évaluateurs sont familiarisés avec le travail, les objectifs et les résultats.• Les personnes parlent parfois plus facilement avec des insiders.• Ils forment une moindre menace. De la sorte, les intéressés acceptent parfois plus facilement certaines constatations et critiques.• Cela ne coûte pas cher.• On peut faire appel à un contrôle par des pairs : des collègues que vous invitez à examiner le projet.	<ul style="list-style-type: none">• Les évaluateurs ont peut-être intérêt à ne voir que les côtés positifs. C'est pourquoi les subventionnaires exigent souvent une évaluation externe.• Les évaluateurs sont peut-être moins familiarisés avec certaines techniques d'évaluation.• La personne doit obtenir le temps nécessaire pour faire l'exercice.
Externe (effectuée par une personne externe à l'organisation/la coopération, qui n'a aucun intérêt dans le projet)	<ul style="list-style-type: none">• L'évaluation est plus objective, car elle est réalisée avec une certaine distance.• Les évaluateurs disposent de l'expertise et des connaissances requises, et peuvent éventuellement apporter des visions/méthodes innovantes.	<ul style="list-style-type: none">• Un non-initié éprouve parfois des difficultés à comprendre ce que vous vouliez faire.• Les intéressés directs peuvent se sentir menacés, de sorte qu'ils sont moins ouverts et moins disposés à collaborer.• Le coût peut être très élevé.

- Certaines personnes parlent plus facilement avec des outsiders.
- Les constatations (et certainement les constatations positives) sont plus crédibles.
- On peut répartir un peu les tâches. Attention : même dans le cadre d'une évaluation externe, il reste beaucoup de travail à fournir pour que l'évaluation se déroule bien.

- Un non-initié éprouve parfois des difficultés à comprendre ce que vous vouliez vraiment savoir par le biais de l'évaluation, et ne vous apporte donc pas ce dont vous avez besoin pour avancer.

Récapitulation des avantages et désavantages de l'évaluation interne et externe

Il ressort clairement du tableau ci-dessus que la collecte de données forme la base du monitoring et de l'évaluation. Le planning et la formulation de votre projet ou de vos activités sont aussi essentiels et viennent compléter le triangle formé par le planning, le monitoring et l'évaluation. Nous les décrivons dans le schéma ci-après²:

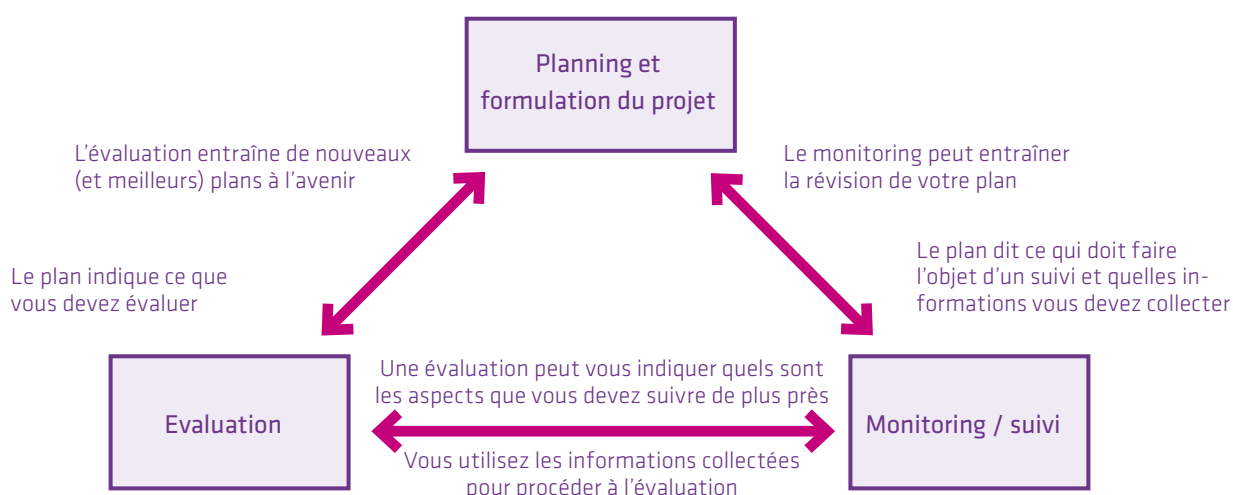


Illustration 1 : le lien entre le planning, le monitoring et l'évaluation

Tant le planning que le monitoring et l'évaluation font partie de ce que nous appelons le cycle de projets/programmes, qui découlent de la vision et de la mission des partenaires, et de l'identification d'un programme. Ces relations sont précisées dans le schéma suivant.

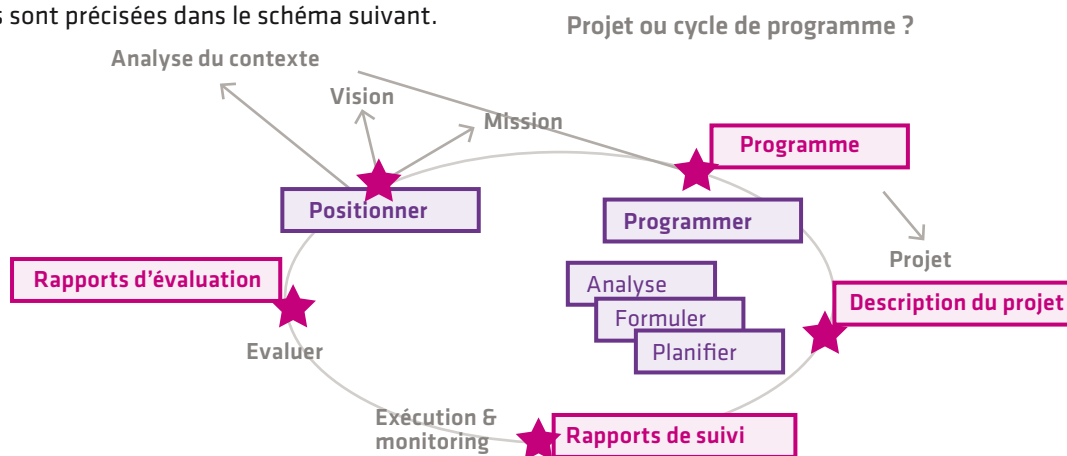


Illustration 2 : plusieurs points d'attention au niveau de la gestion de projets

² Le schéma est basé sur Adams, J. et Pratt, B. (2009) *Sharpening the development process. A practical guide to monitoring and evaluation*.

Comment évaluer un projet : les critères CAD pour l'évaluation

Au sein de l'organisation internationale OCDE (l'Organisation de coopération et de développement économiques), un groupe d'experts avait déjà été constitué dans les années soixante pour s'occuper de la coopération au développement, notamment le Comité d'aide au développement ou CAD. Ce CAD a planché sur la façon dont 'l'aide' et les résultats de cette aide peuvent être appréciés. Ces experts ont proposé plusieurs critères qui sont toujours valables et qui sont qualifiés de critères CAD. Dans la formulation d'un projet et d'un planning pluriannuel, les communes doivent aussi pouvoir démontrer aux donateurs dans quelle mesure elles tiennent compte de chacun de ces critères. Cela joue un rôle important dans l'approbation éventuelle d'un dossier. Veuillez trouver ci-dessous des explications simplifiées sur ces critères :

- **Pertinence** : la pertinence concerne la mesure dans laquelle un projet est adapté aux priorités, à la politique des acteurs concernés (et des autorités supérieures) et aux besoins du groupe-cible et des partenaires.
- **Efficacité** (adéquation) : l'efficacité a trait à la relation entre les ressources mises en œuvre et les résultats concrets, et plus précisément au fait de savoir si les ressources ont été mises en œuvre de façon optimale et si le projet a été bien géré.
- **Effectivité** (efficacité) : l'effectivité concerne la mesure dans laquelle les projets ont atteint leurs objectifs. Dans ce contexte, on examine les facteurs qui ont eu une influence ou non sur la réalisation des objectifs.
- **Impact** : l'impact concerne la mesure dans laquelle les projets ont contribué à des changements significatifs dans la société et dans les conditions de vie des personnes.
- **Durabilité** : la durabilité concerne la mesure dans laquelle les résultats du projet continuent d'exister sans le soutien du projet. Il s'agit de durabilité financière, de durabilité institutionnelle, de durabilité socio-culturelle et de durabilité politique.

Vous trouverez plus d'informations sur le CAD ainsi qu'un lexique des notions (en français et en anglais) sur : <http://www.oecd.org/dac/>.

Les critères CAD pour l'évaluation

1.2.2. Visions du monitoring et de l'évaluation

Il existe différentes visions de ce que devraient être le monitoring et l'évaluation. Ces visions sont étroitement liées à la manière dont on pense pouvoir réaliser un changement : un changement au sein des administrations locales et par celles-ci, un changement dans la façon dont les gens envisagent la coopération au développement, un changement dans la façon dont les personnes et les organisations contribuent à un monde plus juste, etc.

Approche technique

Le changement peut être considéré comme un processus linéaire et technocratique. Ainsi, la gestion des déchets dans la commune consiste tout simplement à mettre en œuvre suffisamment de camions à ordures : une intervention technique (A) entraîne une rue propre (B). Selon cette vision, le changement est réalisé par une addition de projets et d'activités ; on prête moins attention aux processus de changement généraux. Les prestations de services aux citoyens sont considérées comme un problème technique ; on réfléchit moins à l'accès aux dites prestations. Une vision technocratique du monitoring et de l'évaluation fait suite à cette vision du changement : on procède au suivi de la manière dont les solutions techniques et les instruments sont mis en œuvre, qu'on peut évaluer de façon neutre et dénuée de toute norme en tenant compte de données quantitatives. Le point de départ est que les solutions aux problèmes sont connues et qu'un changement insuffisant est donc à imputer à un mauvais management (ou à une mauvaise gestion et une mauvaise mise en œuvre des ressources). Un aspect typique de cette vision est que le concept du projet (le plan de projet) est rarement remis en question ou adapté. Le monitoring et l'évaluation résultent plutôt dans un contrôle accru de la gestion et dans la standardisation des procédures.

Approche pluraliste

Une autre vision du changement est celle qui stipule que le changement ne s'opère pas de façon linéaire, qu'une multitude de facteurs divers exercent une influence sur le changement³, que le changement est un processus complexe qui ne connaît souvent pas de déroulement prévisible, que différents acteurs y sont impliqués et que ceux-ci peuvent ressentir le changement de façon fort différente. Une autre vision du monitoring et de l'évaluation, que nous avons qualifiée de vision 'pluraliste', fait suite à cette vision du changement : il n'y a pas une seule réponse, mais il existe différentes perceptions de la réalité et opinions sur des problèmes et solutions, qui ont toutes le droit d'exister. La réussite ou l'échec d'un projet sera probablement estimé et évalué autrement par différents groupes. Cela signifie que le monitoring et l'évaluation ne reposent pas seulement sur des critères objectifs, mais qu'ils doivent aussi tenir compte de données qualitatives et que l'appréciation est plutôt d'ordre interprétatif, et basée sur l'analyse de différents éléments. Les prestations de services aux citoyens ne sont que dans une certaine mesure un processus technique : la question de savoir si les citoyens peuvent et veulent utiliser ces services et si ceux-ci contribuent à la qualité de leur vie vient au premier plan. Un aspect typique de cette vision est que le monitoring et l'évaluation cherchent différents facteurs explicatifs et tentent de découvrir les mécanismes sous-jacents du changement ; les intéressés ont bien plus de marge pour intégrer leur vision dans l'évaluation, et l'adaptation du concept du projet n'est pas un tabou.

Entre ces deux extrêmes, il y a évidemment de la marge pour une grande variété d'approches du monitoring et de l'évaluation. Cette publication adhère plutôt à une vision non linéaire du changement : les communes, qui veulent contribuer au renforcement du pouvoir administratif au Sud, au renforcement de la base et au changement d'attitude de la population à l'égard de la problématique Nord-Sud, savent qu'elles investissent dans des processus de changement très complexes. Une approche technique du monitoring et de l'évaluation ne suffira pas pour saisir et comprendre cette complexité. Les principes que nous commentons ci-après jouent un rôle important dans l'évaluation et le monitoring.

« Cette publication adhère plutôt à une vision non linéaire du changement : les communes investissent dans des processus de changement particulièrement complexes. »

- **Participation** : différents intéressés doivent pouvoir donner leur opinion ou perception des activités et des résultats. De cette manière, ils ont l'occasion d'influencer le monitoring et l'évaluation. Il est également possible de convenir de ce qu'ils trouvent important de suivre : selon eux, quelles données faut-il collecter ? Ils peuvent éventuellement aider à collecter ces données de façon systématique : cela pourrait contribuer à leur capacité de collecter des données sur des aspects qui les concernent. Par exemple : les écoles qui participent à un échange scolaire veulent probablement savoir comment cet échange est ressenti par les écoliers, et un simple instrument peut les aider à suivre le changement d'opinion chez les écoliers. L'avantage est que les efforts sont répartis et que différents acteurs collectent des informations sur des aspects qui sont importants à leurs yeux.
- **Simplicité et efficacité** : le monitoring et l'évaluation restent des éléments complexes ; c'est pourquoi il faut s'efforcer de ne pas compliquer inutilement les choses et de simplifier dans la mesure du possible. Il est important que tous ceux qui jouent un rôle dans un projet ou une activité sachent de quoi il s'agit et que l'effort (pour la collecte de données et les rapports) soit en rapport avec l'ampleur du projet et les ressources dispo-

³ En d'autres termes, qu'il est souvent très difficile – sinon impossible – d'attribuer un certain changement à votre projet ou intervention (le problème de 'l'attribution') et qu'on parle souvent plutôt d'une contribution au changement ('contribution').

nibles (temps et fonds). Il est important de pouvoir exécuter le plus possible le monitoring et l'évaluation soi-même avec ses partenaires, afin que l'investissement en temps et en ressources reste raisonnable. Il n'est donc pas raisonnable d'affecter la moitié de votre budget dans des activités de monitoring et d'évaluation. Un exemple : si vous voulez savoir si votre partenariat international municipal est connu de la population, vous pouvez organiser une enquête annuelle auprès de toute la population, mais cela requiert beaucoup de temps et d'argent. Vous pouvez également vérifier en premier lieu dans quelle mesure les membres des conseils consultatifs communaux sont familiarisés avec le partenariat international municipal, par exemple en distribuant aux réunions de cinq conseils consultatifs un formulaire avec trois questions, vous permettant de traiter rapidement les réponses dans un fichier Excel. Les résultats de cette enquête plus limitée auprès d'un groupe qui est en principe mieux informé, donnent assurément une indication de ce qu'il en est du reste de la population.

- **Attention à la diversité (y compris le genre) :** étant donné que les personnes ressentent les changements différemment, il est important de garder la diversité à l'esprit lorsque vous impliquez des personnes et collectez des données : hommes et femmes, jeunes et vieux, différents groupes ethniques... ressentent notamment tous le changement de leur propre manière.
- **Orientation sur la collecte de 'bonnes' informations,** l'analyse de ces informations et leur utilisation afin de prendre des décisions : il est important de collecter des informations qui peuvent effectivement être utilisées, en d'autres termes des informations qui en disent long sur le projet, l'exécution et les résultats, et qui sont par conséquent pertinentes. En effet, il ne sert à rien de collecter des informations s'il n'existe pas d'accords quant à qui va utiliser ces informations et pourquoi, ou si on ne prévoit pas de traitement des informations. Si les informations ne sont pas analysées et traitées, elles ne serviront pas non plus à aboutir à des décisions relatives à un ajustement ou un changement.
- **Attention pour les résultats non prévus** et les sources d'information alternatives : étant donné que le changement est souvent difficilement prévisible, il est indiqué de prêter attention aux résultats non prévus (tant positifs que négatifs) et d'intégrer aussi les informations qui touchent de façon informelle le projet ou les titulaires de projet dans le processus de monitoring et d'évaluation.



Evaluation finale interne à Santo Tomas (Nicaragua), partenaire du partenariat international municipal de Mol

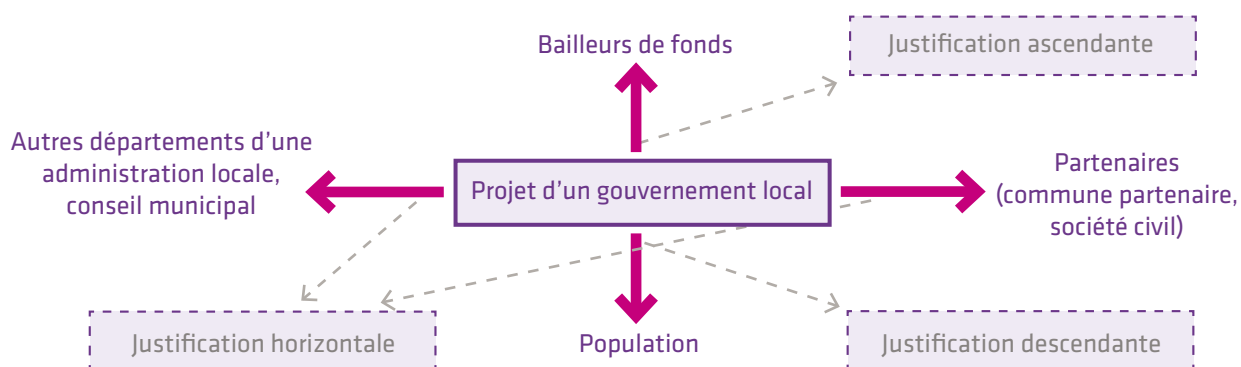
1.3. POURQUOI PROCÉDER AU MONITORING ET À L'ÉVALUATION ?⁴

Les villes au Nord et au Sud engagent des moyens pour exécuter des projets et réaliser un changement. Elles le font souvent dans le cadre d'un partenariat avec d'autres acteurs dans la commune. Certaines communes ont aussi un partenariat international municipal avec un partenaire dans un autre continent. Tout partenariat connaît une responsabilité partagée en ce qui concerne la bonne utilisation de ces moyens, qu'ils proviennent de la caisse de la ville ou de subventionnaires. Cela suppose que les partenaires trouvent une manière de procéder à un bon suivi (monitoring) du travail au sein du partenariat international municipal et d'apprécier régulièrement s'ils obtiennent les résultats qu'ils avaient visés (évaluation). Le monitoring et l'évaluation sont importants pour cinq raisons : justifier, améliorer l'exécution du projet, apprendre, étayer ou éclairer les choix politiques et communiquer. Nous commentons ces raisons plus en détail ci-dessous. Nous précisons ainsi que le monitoring et l'évaluation vont beaucoup plus loin qu'un simple contrôle du style 'avez-vous fait ce que vous avez dit que vous alliez faire ?' et 'avez-vous utilisé l'argent à bon escient ?' : nous ne devons toutefois pas cacher que cet élément de 'contrôle' fait *aussi* partie du monitoring et de l'évaluation. La différence réside essentiellement dans la manière dont les conclusions du monitoring et de l'évaluation sont utilisées et dans le contexte. Le monitoring et l'évaluation sont-ils un moyen de punir et de prendre de l'argent pour chaque 'faute' et de mettre fin à la coopération ou de retirer des coordinateurs d'un projet, ou s'agit-il d'un moyen qui permet aux personnes et aux services, avec leurs capacités actuelles, d'évoluer et de faire les choses autrement et mieux à l'avenir ? Si les coordinateurs de projet et les services concernés travaillent en toute transparence et avec sérieux, s'ils sont conscients des écueils et des risques, et s'ils sont disposés à écouter et à s'adapter, il n'y a, selon nous, aucune raison d'utiliser les évaluations comme des mesures de sanction. Dans un environnement politique qui est plutôt menaçant et dangereux (beaucoup de problèmes politiques, peu de confiance, pas de marge pour prendre des initiatives ou remettre des choses en question), il nous semble toutefois compréhensible que les personnes et les coordinateurs de projet ne considèrent pas le monitoring et l'évaluation comme un outil, mais comme un problème et un instrument de contrôle et d'exercice du pouvoir.

1.3.1. Justification

Elle semble parfois être la raison principale. En effet, qui exécute des projets ne le fait pas pour soi-même, mais le fait généralement pour résoudre des problèmes constatés et/ou pour répondre à des questions concrètes émanant de certains groupes. Il doit régner une certaine confiance que les projets seront exécutés de façon responsable. C'est pourquoi la justification de l'affectation des ressources est importante.

La justification fonctionne dans différentes directions, tant horizontalement (à gauche et à droite) que verticalement (en haut et en bas⁵), tel que présenté dans l'illustration ci-dessous.



Les différentes directions de la justification

⁴ Ce chapitre se base fortement sur Bakewell, O. (2009) *Sharpening the development process. A practical guide to monitoring and evaluation*. Des adaptations ont été réalisées dans le contexte de la coopération entre villes.

⁵ Dans le jargon anglais, on parle respectivement de 'horizontal', 'upward' et 'downward accountability'. Comme synonyme de 'downward', on utilise aussi le terme de 'domestic accountability'.

- **La justification vis-à-vis de la population et de groupes locaux** (également qualifiée de justification descendante) : l'objectif des projets est qu'ils profitent finalement (directement ou indirectement) à la population et qu'ils contribuent à la résolution de problèmes sociaux. Les titulaires de projet doivent pouvoir expliquer clairement ce qu'ils font et de quelle manière ils contribuent à, par exemple, des prestations de services améliorées et une interaction avec la population ou à une autre attitude de la population et des organisations vis-à-vis de certains problèmes. En effet, les projets sont souvent financés par les recettes fiscales. L'obligation de justification se situe au niveau de la ville proprement dite, les politiques étant les responsables finaux.
- **La justification vis-à-vis des donateurs** (également qualifiée de justification ascendante) : les subventionnaires veulent voir le résultat de leurs subventions. En effet, ils doivent eux-mêmes souvent justifier vis-à-vis du contribuable pourquoi ils financent des projets Nord-Sud. Ceux qui reçoivent directement ou indirectement des subventions, doivent pouvoir expliquer comment les ressources ont été utilisées. Le cas échéant, l'obligation de justification se situe au niveau de la ville proprement dite, les politiques étant les responsables finaux.
- **La justification interne** (au sein de la commune avec d'autres services et au sein du conseil communal et du collège) : les fonctionnaires consacrent plus particulièrement du temps à la mise sur pied et l'exécution de projets dans le cadre du partenariat international municipal ou de projets autour de la sensibilisation et de l'éducation au développement. Le temps des fonctionnaires est précieux : ils doivent garantir de bonnes prestations de services aux citoyens. Qui engage le temps des fonctionnaires pour des projets doit donc pouvoir expliquer à la direction de l'administration et aux politiques pourquoi ce temps a été utilisé à bon escient. Le cas échéant, l'obligation de justification se situe chez les coordinateurs du partenariat international municipal dans les deux villes et/ou chez les titulaires de projet.
- **La justification entre partenaires** (par exemple dans le cadre d'un partenariat international municipal) : les partenaires assument la responsabilité commune d'obtenir de bons résultats, ils doivent se justifier mutuellement et doivent pouvoir se demander mutuellement des explications dans un dialogue (respectueux) sur le mode de collaboration et la façon dont les projets ont été gérés dans les deux communes. Le cas échéant, l'obligation de justification se situe au niveau des deux villes du partenariat, les politiques étant les responsables finaux.

Toutes les directions et tous les niveaux de justification sont importants ; dans la pratique, l'accent est souvent mis sur la justification vis-à-vis des donateurs. Les villes et communes, et surtout les politiques, sont pourtant aussi pressés de garantir une bonne justification vis-à-vis de la population : le mécontentement de la population est immédiatement puni lors des élections. Cette pression augmente au fur et à mesure que les projets deviennent plus importants (et qui ont par exemple de plus grandes implications pour le budget de la commune) ou plus visibles pour la population.

1.3.2. Améliorer l'exécution

Un suivi permanent (monitoring) de l'exécution de projets, des accords, de l'affectation du budget, etc., fait toute la lumière sur la façon dont les ressources sont utilisées. De cette façon, on constate aussi rapidement s'il y a des problèmes ou des indications que le projet ou la collaboration ne fournit pas les résultats souhaités. Les évaluations intermédiaires contribuent à saisir d'un coup d'œil l'ensemble du projet ou de la collaboration, et à estimer s'il prend la bonne direction. Des ajustements peuvent aussi avoir lieu en ce qui concerne la structure du projet ou l'organisation interne du projet. Le suivi constant de l'affectation des ressources est important en vue des redistributions du budget vers d'autres domaines de résultat. Il est important de comprendre que chaque document de planning est un fil conducteur devant être interprété de façon dynamique. Le suivi fréquent permet de vérifier les développements de près et de rectifier le tir là où cela s'avère nécessaire.

Outils technologiques pour le suivi

Le monitoring des activités peut souvent être effectué simplement. A Herent – tout comme dans de nombreuses autres communes –, le partenariat utilise des outils technologiques modernes comme Skype pour procéder au suivi du programme. Pendant les entretiens hebdomadaires sur Skype, les accords passés sont passés en revue, les progrès du programme sont examinés, tant sur le plan du contenu que sur le plan financier, et de nouveaux accords à suivre sont passés. Ce contact hebdomadaire sur Skype a joué un rôle très important dans l'exécution du programme.

Mais les médias sociaux peuvent aussi jouer un rôle à ne pas sous-estimer dans le suivi des activités. Facebook et Twitter (mais également Vimeo, YouTube, les blogs, ...) sont des instruments importants pour la planification et le suivi des activités de sensibilisation. Ils contribuent non seulement à la promotion et à la publicité, mais ces médias permettent aussi de grouper des réactions par échantillonnage et de vérifier ainsi si le message de sensibilisation a bien atteint son public. Le service Nord-Sud de Zoersel communique très régulièrement sur les activités autour de la coopération au développement via son compte Facebook. Il communique sur la fête du monde, mais également sur le nombre de demandes de subventions, sur les heurs et malheurs du partenariat international municipal avec Bohicon au Bénin... Le service Nord-Sud rend ainsi en permanence des comptes sur ses activités et ressources, tout en créant une base pour son fonctionnement. Dans cette optique, les initiatives visant à tenir à jour un blog sur une mission ou une visite de travail à l'étranger chez le partenaire du partenariat international municipal revêtent aussi une importance cruciale, comme dans le cadre de l'échange de jeunes entre Harelbeke et son partenaire namibien Eenhana (<http://jongerenmakendebrug.wordpress.com/>).

1.3.3. Apprendre

Le monitoring et l'évaluation d'un projet individuel peuvent fournir des leçons intéressantes pour d'autres projets ou d'autres formes de collaboration. Ces leçons peuvent être appliquées dans des projets en cours ou dans de nouveaux projets en vue de réitérer les succès. Il convient toutefois de planifier et d'organiser l'apprentissage, faute de quoi il n'a pas lieu. Un plan de monitoring et d'évaluation doit par conséquent prévoir de la marge et du temps afin de procéder à une analyse et à une réflexion conjointement avec différents intéressés. L'exécution du monitoring et de l'évaluation est déjà instructive en soi : L'exécution renforce des compétences spécifiques chez les fonctionnaires et d'autres acteurs impliqués dans les projets : de cette façon, différents acteurs apprennent à appliquer des techniques de collecte de données auprès de la population, des méthodes d'analyse, etc.

Partage d'exemples pratiques au Nicaragua

Le fait de suivre de près certaines réalisations au sein d'un programme peut permettre de constater de bons (ou moins bons) exemples pratiques. Ces pratiques peuvent à leur tour être partagées avec d'autres communes, afin que le processus d'apprentissage de ces communes se déroule plus rapidement. Un exemple intéressant à cet égard nous vient du Nicaragua. Dans le cadre du partenariat international municipal de Nueva Guinea (commune partenaire de Saint-Trond), on a expérimenté avec une installation de biogaz et des toilettes écologiques, en plus de nombreuses autres mesures respectueuses de l'environnement. Ces deux initiatives ont fait école lorsque les autres communes flamandes du partenariat international municipal Ciudad Darío (ville partenaire de Lommel) et Santo Tomás (commune partenaire de Mol) ont rendu une visite d'étude à Nueva Guinea.

Pendant ce voyage d'études, les autres communes ont repris les exemples de Nueva Guinea et les ont adaptés à leur propre contexte. Ainsi, le prix unitaire par toilette écologique a par exemple substantiellement baissé. Elles ont partagé à leur tour cette nouvelle pratique avec Nueva Guinea. Cette interaction a entraîné une exécution plus efficace du projet de toilettes écologiques.

1.3.4. Etayer et éclairer les choix politiques

Le monitoring et l'évaluation fournissent des informations en vue de prendre des décisions sur des pistes futures. Ils répondent à des questions telles que : Devons-nous encore organiser cette fête du monde ? L'organisation d'un workshop de djembé dans nos écoles constitue-t-elle la meilleure manière de veiller à ce que nos écoliers deviennent des citoyens du monde ? Que faut-il pour renforcer notre partenariat international municipal afin que les activités puissent vraiment contribuer à une meilleure gestion financière et une meilleure gestion locale des tâches ? Et ainsi de suite.

L'évaluation étaye le choix politique de la nouvelle administration

Si une administration locale choisit de conclure un partenariat international municipal, celui-ci requiert une base. Le partenariat international municipal doit être soutenu tant par la société civile que par l'administration et tout particulièrement par la politique. Un aspect propre à la démocratie locale est que l'administration politique est élue régulièrement (le délai de la législature dépend du pays).

L'entrée en fonctions d'une nouvelle équipe de direction est le moment idéal pour évaluer le fonctionnement du partenariat international municipal. Cette évaluation implique qu'une réflexion objective forme la base pour l'avenir. Ces pistes pour l'avenir peuvent alors être soumises au nouveau collège d'échevins et au nouveau conseil communal. Les nouveaux dirigeants peuvent ensuite faire un choix politique qui est étayé objectivement par les éléments qui apparaissent dans l'évaluation.

La façon de réaliser une telle évaluation dépend du contexte. Par contre, il est important de maintenir un bon équilibre dans la sollicitation des trois piliers du partenariat international municipal (la politique, l'administration et la société civile), et ce dans les deux communes (tant dans l'administration locale flamande que dans la commune partenaire). En 2012, les élections communales en Flandre coïncidaient avec la fin d'un programme quinquennal.

A Gand, on y a vu l'occasion idéale de faire réaliser une évaluation externe sur le partenariat international municipal avec la ville sud-africaine de Mangaung. L'objectif consistait à vérifier si les attentes des deux côtés présentaient encore un parallèle ou si le programme avait fourni les résultats souhaités et s'il y avait encore une base suffisante pour le partenariat dans les deux communes. Bornem a opté pour un exercice d'évaluation interne. La commune de Bornem a composé une équipe stratégique (consultant jeunesse, échevin de la coopération au développement, secrétaire, fonctionnaire Nord-Sud, ...) pour exécuter l'évaluation interne du partenariat international municipal dans la commune partenaire sud-africaine de Nquthu.

Les deux approches ont leurs avantages et désavantages (voir le calendrier comparatif interne versus l'évaluation externe), mais les deux exercices ont servi à étayer les choix politiques du partenariat international municipal (ou son renouvellement ou non). Dans certains cas, l'évaluation peut être initiée par l'administration et, dans d'autres cas, une (nouvelle) équipe de direction peut aussi organiser explicitement la mission d'évaluation avant de prendre d'autres engagements.

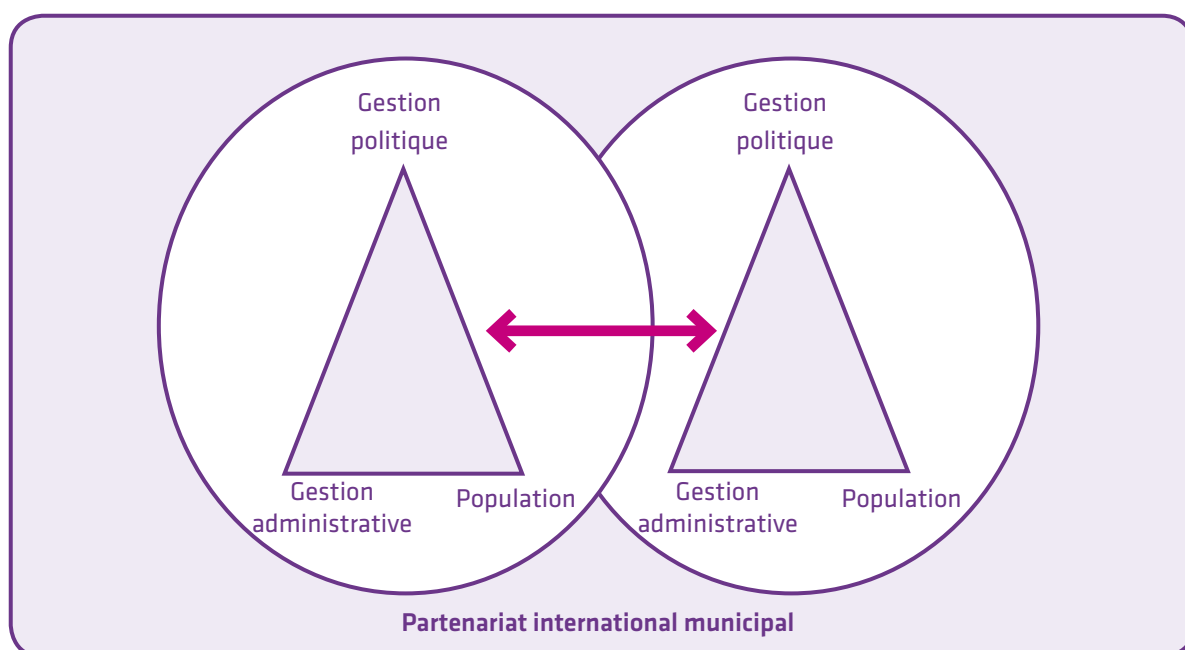
1.3.5. Communication

Le monitoring et l'évaluation contribuent à la communication entre les différents acteurs et intéressés dans les projets : ils invitent les personnes à se prononcer et à partager leur perception des résultats du projet. Les personnes qui ne sont pas directement impliquées dans les projets profitent aussi d'un bon M&E : elles obtiennent une vue d'ensemble de ce qu'il se passe dans le cadre de la coopération Nord-Sud et peuvent obtenir une vision de ce qui est possible à travers l'échange entre Nord et Sud. Ce qui est essentiel pour recevoir plus de soutien de leur part pour ce type de coopération (renforcement de la base) et pour mieux leur faire comprendre les problèmes et défis dans d'autres parties du monde, ainsi que les solutions que des personnes ont imaginées ailleurs.

1.4. LES FONDEMENTS DU MONITORING ET DE L'ÉVALUATION

Dans ce chapitre, nous précisons ce que vous trouverez dans la suite de la publication, notamment les fondements du M&E. Le développement de ces fondements suit dans des chapitres distincts. Les fondements sont les suivants :

- **Le sujet (chapitre 2)** : les activités du projet, les résultats de celles-ci et les changements visés forment le sujet du monitoring et de l'évaluation. Les activités et les résultats sont le sujet principal du M&E. Le point de départ est la description de ces activités et des résultats que vous avez définis pendant le planning du projet. C'est cette description qui indique la direction du projet. Nous approfondissons deux manières de décrire les projets et les résultats, notamment : l'approche du cadre logique et la cartographie des résultats.
- **Les acteurs (chapitre 3)** : différents 'acteurs' sont toujours impliqués dans le partenariat international municipal et dans les projets de sensibilisation. On peut généralement les diviser en trois groupes : les politiques, les fonctionnaires et la société civile qui participe à la politique communale. Ces trois groupes interagissent pour réaliser la politique et jouent donc chacun leur propre rôle au sein des projets. Dans le cadre du partenariat international municipal, ce triangle vaut dans les deux communes partenaires, tel qu'illustré ci-dessous. Ces acteurs ont aussi chacun un rôle (plus ou moins grand) à jouer dans le monitoring et l'évaluation. Certains de ces acteurs sont déjà formellement impliqués dans le partenariat international municipal et dans des projets, par exemple via des comités. Outre des politiques, des fonctionnaires et la société civile, des experts ou des organisations spécialisées peuvent aussi jouer un rôle. Nous examinons dans cette publication qui peut jouer quel rôle, ainsi que les mécanismes de monitoring et d'évaluation participatifs.



- **La collecte de données (chapitre 4)** : Le monitoring et l'évaluation dépendent de la collecte systématique d'informations, selon des méthodes adéquates. La description du projet ou l'accord de coopération entre les deux villes peuvent indiquer tous deux quel type d'informations vous devez collecter afin de procéder au suivi et d'évaluer l'exécution des activités ainsi que les résultats et changements. Dans ce chapitre, nous donnons une introduction sur les techniques et méthodes, et sur la manière dont vous pouvez préparer la collecte de données. Dans l'annexe à cet ouvrage de base, nous parcourons plusieurs techniques que vous pouvez utiliser pour la collecte de données.

- **Tirer des leçons des évaluations** : planifier l'analyse et la réflexion (chapitre 5) : il est essentiel d'analyser les données collectées pour aboutir à des conclusions et à un rapport. Nous indiquons ici ce qui est nécessaire pour réaliser une bonne analyse. Les questions relatives à la pertinence, l'efficacité, l'effectivité et la durabilité viennent au premier plan. Le planning des moments où les données collectées sont analysées et évaluées est essentiel : le monitoring et l'évaluation font partie d'un processus de collaboration entre les deux villes ou entre des acteurs dans une commune, et doivent en outre s'inscrire dans le cycle de planning et politique dans les deux villes. Faire concorder le tout requiert des tours d'adresse. Une première exigence concerne un planning clair des moments prévus pour l'analyse et l'ajustement.

« Dans le partenariat international municipal, les politiques, les fonctionnaires et la société civile collaborent pour réaliser la politique et jouent donc tous leur propre rôle dans les projets. »



Des bourgmestres discutent du rôle des administrations locales dans la coopération internationale pendant la conférence Winning through Twinning qui s'est tenue à Gand (2011)



Les résultats d'une évaluation interne par les pairs sont commentés à Nimlaha'kok (Guatemala), partenaire du partenariat international municipal de Herent

CHAPITRE 2

LE SUJET DU MONITORING ET DE L'ÉVALUATION : ACTIVITÉS, RÉSULTATS ET CHANGEMENTS

2.1. LE M&E COMMENCE PAR UN BON PLANNING ET UNE BONNE FORMULATION

Afin de pouvoir procéder à un bon suivi et une bonne évaluation d'un projet, il est essentiel de comprendre la problématique abordée par le projet, comment le projet est agencé, la vision que les 'auteurs' avaient sur la coopération et le partenariat, sur l'administration locale, le rôle des fonctionnaires et des politiques, sur l'interaction avec les citoyens et les organisations locales, et comment le changement peut être réalisé selon eux. Une description de projet 'normale' ne fournit pas toujours les informations nécessaires permettant de bien comprendre cette vision sous-jacente. Cela explique pourquoi il est parfois très difficile de bien exécuter, suivre et évaluer des projets que l'on n'a pas développés et établis soi-même.

C'est pourquoi il est important de décrire le mieux possible le projet et le changement que vous voulez réaliser. Il existe différentes manières de procéder. Les manières les plus courantes à l'heure actuelle sont désignées par les termes de 'cadre logique' et 'cartographie des résultats'. Dans ce chapitre, nous prêtons particulièrement attention aux deux méthodes, aux avantages et aux désavantages, aux points d'attention et aux pièges... ainsi qu'au jargon !

Tant le cadre logique que la cartographie des résultats fournissent des informations sur la vision de la commune sur le changement : de quelle manière la commune pense-t-elle pouvoir contribuer au changement ? Pourquoi la commune pense-t-elle qu'il est indiqué de réaliser le renforcement de la base via les écoles ? Pourquoi une fête du monde est-elle une bonne manière d'attirer l'attention sur le Sud ? Sur quels éléments la commune base-t-elle sa conviction qu'une collaboration en matière de recyclage avec une commune au Sud peut y améliorer la qualité de vie des habitants ? Il est bien que les communes précisent cette vision dans un document distinct.⁶ Nous n'approfondissons pas ce point.

Cependant, nous nous attardons en premier lieu sur un concept qui occupe une place centrale tant dans le cadre logique que dans la cartographie des résultats, notamment l'attention prêtée aux résultats : toutes les interventions visent la réalisation des résultats et des changements, elles sont axées sur le résultat. Un projet produit des résultats à différents niveaux ; l'ensemble des résultats est désigné par le terme de 'chaîne de résultats'. Nous l'expliquons plus en détail ci-dessous.

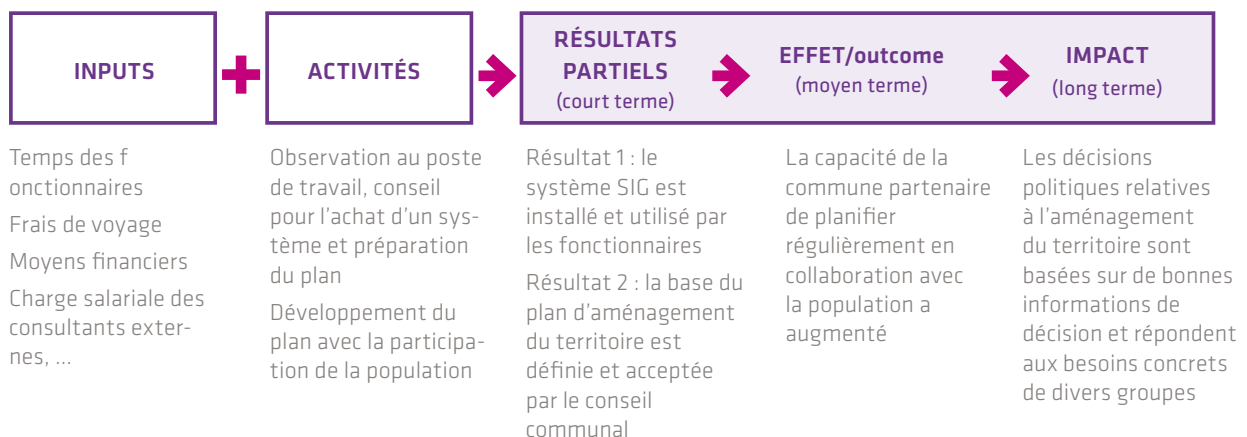
⁶ On trouve de plus en plus d'informations sur la Théorie du Changement (TdC) dans la littérature. Il s'agit de la description de la vision du changement. Cette attention découle du souhait accru de comprendre comment le changement (social) est réalisé. Etant donné que la coopération au développement est de plus en plus sous pression afin de démontrer des résultats, il est devenu plus important de comprendre comment ces résultats sont réalisés ou de comprendre pourquoi certains résultats ne sont pas réalisés. Cela a mis les organisations au défi de décrire comment elles pensent pouvoir réaliser le changement dans une soi-disant théorie de changement. Cette théorie explique sur quoi l'organisation se base pour affirmer que la somme d'un nombre X d'activités entraîne un changement. Plus d'infos sur : www.intrac.org ou sur le portail TdC de HIVOS : <http://www.hivos.nl/dut/Hivos-Knowledge-Programme/News/Hivos-launches-Resource-Portal-on-Theory-of-Change>.

2.2. CHANGEMENT : UNE CHAÎNE DE RÉSULTATS

Au fond, que sont les résultats ? Les résultats sont des changements que l'on peut constater chez les acteurs avec lesquels on collabore ou chez le groupe-cible. Un projet vise à réaliser des choses et à changer quelque chose ; le but n'est pas de faire les choses au hasard : le but est de travailler de façon ciblée, d'une manière qui tient compte des problèmes et qui s'inscrit dans la vision de la commune sur le changement.

Un exemple : un partenariat international municipal dans le cadre duquel les partenaires collaborent autour du *planning spatial*.⁷ Les communes organisent différentes activités : l'observation au poste de travail par deux fonctionnaires du Sud dans le service de *planning* au Nord, les conseils relatifs à l'achat d'un système SIG (système d'information géographique) et un soutien financier de l'achat, l'envoi d'un fonctionnaire du Nord pour préparer le développement du plan dans la commune partenaire. Le résultat direct de ces activités est qu'un système SIG est installé et peut être utilisé par quelques fonctionnaires de la commune partenaire. Le résultat n'est pas que deux fonctionnaires sont formés via une observation au poste de travail de deux semaines et qu'il y a un système SIG : cela concerne notamment les activités et investissements qui sont réalisés et qui sont uniquement utiles s'ils entraînent un résultat concret pour la commune partenaire. De plus, les deux communes partenaires ont encore organisé d'autres activités qui entraînent des résultats supplémentaires, tel qu'expliqué dans le schéma ci-dessous. Les ressources et les activités entraînent par conséquent des résultats concrets à différents niveaux : les résultats directs engendrent un mouvement, produisant à terme un changement de la manière dont la commune partenaire aborde ses processus de *planning*.

Que sont les résultats ? La chaîne de résultats : exemple *planning spatial*



Un exemple de *planning spatial* sur la chaîne des résultats

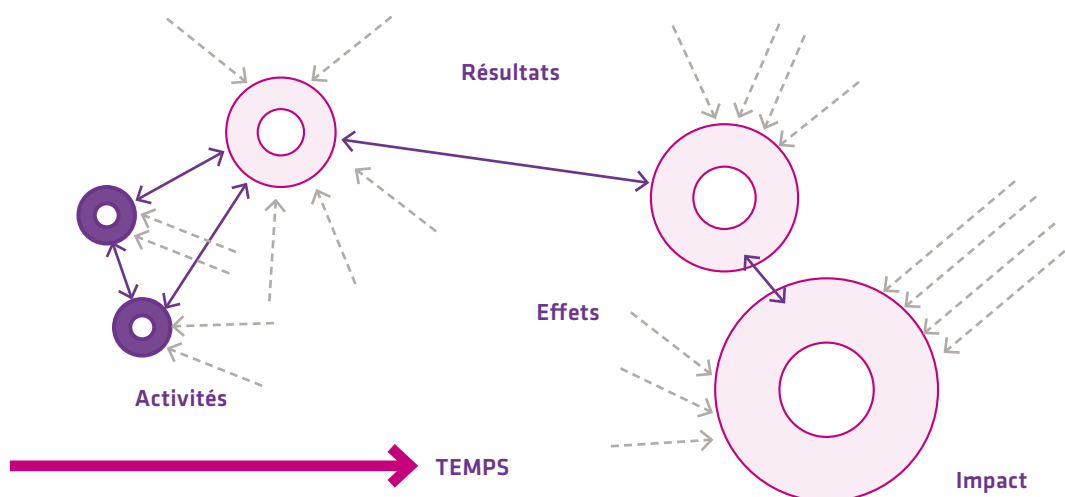
L'évaluation et le monitoring considèrent l'intégralité de la chaîne : de la mise en œuvre des ressources à l'impact. Il est toutefois bien de comprendre que cette chaîne de résultats est influencée par des facteurs externes au sein d'un contexte donné : ces facteurs externes peuvent aider à réaliser les résultats, mais ils constituent parfois aussi des risques. Ceux-ci doivent également être repris dans le monitoring et l'évaluation.

« Il est toutefois bien de comprendre que cette chaîne de résultats est influencée par des facteurs externes au sein d'un contexte donné : ces facteurs externes peuvent aider à réaliser les résultats, mais ils constituent parfois aussi des risques. »

⁷ Les exemples sont fictifs mais bel et bien basés sur de véritables exemples qui sont connus de la VVSG et qui ont été exécutés dans le cadre de programmes de subvention.

Reprenons le même exemple autour du planning spatial : la commune partenaire peut investir dans la professionnalisation des processus de planning parce que l'autorité centrale a décidé que l'aménagement du territoire est une tâche de la commune. Il est possible que l'autorité centrale impose des conditions pour veiller à ce que les plans spatiaux soient de bonne qualité : s'il apparaît que ces conditions sont très strictes ou peu claires – de sorte que les plans ne sont jamais ou ne sont que très péniblement approuvés par l'autorité dans la pratique –, ce projet ne pourra probablement pas réaliser les résultats prévus (effets et impact). Par un bon monitoring de ce que fait l'autorité centrale, les deux communes peuvent donc évaluer quelles sont les chances de réaliser les résultats et rectifier le tir si nécessaire.

Atteindre des résultats = tenir compte des facteurs externes



De l'activité à l'impact, le résultat n'est pas toujours directement démontrable

Il ressort du schéma ci-dessus que le changement à long terme subit la plus grande pression des influences et facteurs externes, et que la réalisation de l'impact requiert également beaucoup plus de temps. Cela indique d'emblée que le monitoring et l'évaluation de l'impact sont difficiles : c'est pourquoi l'évaluation et le monitoring s'arrêtent souvent à l'examen des effets. Par contre, il est utile de comprendre que le monitoring qui se limite aux activités et aux résultats fournit souvent trop peu d'informations sur les changements réels et ne fournit peut-être pas non plus d'informations sur d'éventuels effets négatifs. Ainsi, grâce à un meilleur planning, il se peut que la commune réponde mieux aux exigences de l'autorité centrale, mais également que certains groupes aient moins facilement accès à des terrains meilleur marché pour leur habitation. Il se peut aussi que l'on passe sur la question de savoir si le fait que l'autorité locale réponde mieux aux exigences de l'autorité centrale fournit un élément concret pour ces quartiers d'habitation qui sont inondés chaque année parce que les réparations de la digue n'ont toujours pas commencé.

A présent que nous avons éclairci ce que nous entendons par résultats, nous examinons la manière dont on peut décrire comment on va réaliser ces résultats. Nous commençons par le cadre logique.

2.3. L'APPROCHE DU CADRE LOGIQUE

2.3.1. Qu'est-ce qu'un cadre logique ?

Les villes et communes qui ont déjà reçu des subventions de la part d'autres autorités (supérieures) (Flandre, autorité fédérale ou européenne) et/ou qui ont exécuté des programmes de coopération internationale municipale, ont déjà été confrontées aux exigences d'une gestion orientée sur les résultats. Une gestion orientée sur les résultats implique que la formulation, le planning et la budgétisation des projets se font en fonction

des résultats prévus (donc : 'que voulons-nous changer et de quoi avons-nous besoin à cette fin ?' au lieu de 'combien d'argent avons-nous et que voulons-nous faire ?') et que les conséquences des activités doivent pouvoir faire l'objet d'un suivi et être mesurées. Le cadre logique nous aide à réfléchir en termes de résultats. Le cadre logique occupe aussi une place particulièrement centrale dans la manière dont les autorités subsidiaires évaluent les propositions de projet. Pour ces motifs, nous y prêtons aussi largement attention dans cette introduction. Le cadre logique est composé de différents éléments (disciplines) qui forment conjointement un ensemble cohérent.

Cadre logique

Stratégie	Résultats	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses et risques
Objectif général	IMPACT			
Objectifs spécifiques	EFFETS			
Résultats	Résultats intermédiaires			
Activités et input				

Les fondements du cadre logique

Le cadre logique résume succinctement et clairement la manière dont vous voulez réaliser un changement avec le projet (la soi-disant logique d'intervention qui commence par la mise en œuvre de ressources et d'activités et qui engendre des résultats, des effets et un impact), les résultats que vous voulez obtenir, la manière dont vous allez démontrer que vous avez obtenu les résultats (en présentant des indicateurs), l'endroit où on peut trouver les informations relatives aux indicateurs (également nommés sources d'examen) et les suppositions (relatives aux facteurs et influences externes) sur lesquelles vous vous basez pour justifier l'approche proposée.

Le cadre logique est un instrument de travail pour la formulation du projet, mais il offre en même temps un cadre pour le planning, la gestion, le monitoring et l'évaluation du programme. Un bon cadre logique contient notamment toutes les informations essentielles sur un projet et il est un document de référence, un document qui indique sans cesse la direction que doit prendre l'exécution du projet.

« Un bon cadre logique contient notamment toutes les informations essentielles sur un projet et il est un document de référence, un document qui indique sans cesse la direction que doit prendre l'exécution du projet. »

2.3.2. Logique ou laborieux ? Avantages et désavantages

Le fait de travailler avec un cadre logique présente différents avantages : le cadre reproduit le projet de façon transparente, cohérente et systématique, de façon à ce que tout le monde comprenne rapidement de quoi il s'agit, il nous oblige à réfléchir en termes de résultats, il offre un cadre pour la gestion du projet.

Dans la pratique, il apparaît qu'il n'est toutefois pas toujours si simple de formuler correctement et clairement un cadre logique cohérent. Beaucoup de choses dépendent de l'analyse préalable, de la manière dont il est rédigé et du fait que ce processus a eu lieu de façon participative ou non. Le personnel communal est toutefois souvent pressé par le temps et n'est généralement pas familiarisé avec ce type de techniques et de concepts. C'est pourquoi nous voulons donner dans cette publication quelques conseils pour aboutir à un bon cadre logique. Nous souhaitons toutefois signaler que le cadre logique n'est pas la panacée et qu'il requiert une gestion plutôt créative.

Les limitations du cadre logique en tant qu'instrument sont les suivantes :

- On ne peut pas établir de cadre logique sans une bonne analyse de la problématique et des différents acteurs qui peuvent jouer un rôle/qui joueront un rôle. Cela signifie qu'il faut effectuer au préalable une analyse du problème, une analyse du contexte qui décrit et situe la problématique, et une analyse des différents acteurs (de leurs relations mutuelles et des rapports de forces). L'arbre à problèmes (voir encadré) est une préparation couramment utilisée.
- Il n'est pas si facile de présenter clairement l'aspect de la participation (la manière dont vous allez collaborer avec différents acteurs) et du renforcement des capacités (la manière dont vous allez soutenir la commune partenaire) dans le cadre logique.
- Le cadre logique donne l'impression qu'on peut envisager le développement comme un problème technique pouvant être résolu moyennant plusieurs interventions (de l'extérieur) : si nous faisons A, il en découle B. En d'autres termes, le modèle du cadre logique est, selon ses détracteurs, le produit d'une vision linéaire sur le développement et les processus de changement.⁸
- Avec le cadre logique, on se focalise fortement sur le programme/projet et dans une moindre mesure sur les processus de changement chez les différents acteurs. Cela implique le risque que, pendant la période de l'exécution du projet, on n'observe que ce qui figure dans le cadre logique, et qu'on devienne moins sensible aux changements ou processus qui se développent et jouent eux aussi un rôle.
- Il est souvent difficile de donner aux différents acteurs et aux partenaires (et aux changements visés chez ceux-ci) une bonne place dans le cadre logique. C'est pourquoi des analyses des partenaires ou de certains acteurs sont souvent jointes aux descriptions de projet.
- De nombreuses organisations ne gèrent pas le cadre logique de façon assez flexible. Souvent sous pression du subventionnaire qui ne veut pas que ce cadre soit trop modifié pendant l'exécution du projet.

Beaucoup de choses dépendent de la manière dont vous gérez vous-même ce cadre logique : vous devez l'utiliser comme un instrument flexible qui vous permet de désigner explicitement les résultats. Si nécessaire, il est possible de modifier quelque peu le cadre logique, qui n'est pas un but en soi : s'il n'est pas assez utilisable comme fil conducteur ou directive pour réaliser les changements, il faut oser le revoir.⁹

⁸ Selon ces détracteurs, au fond, il ne s'inscrit pas dans l'approche pluraliste du M&E que nous avançons dans cette publication. Cependant, selon nous, beaucoup de choses dépendent de la façon dont on utilise le cadre logique.

⁹ A cet égard, il faut dire que les donateurs n'ont souvent pas du tout la même opinion sur le sujet et qu'ils ne veulent pas qu'on modifie trop le cadre logique.

L'arbre à problèmes

Pour formuler un projet, il est judicieux de s'attarder sur les problèmes auxquels le projet veut offrir une réponse : qu'est-ce qui ne se passe pas bien et pour qui ? Les gens ont souvent une idée de ce qu'ils veulent faire mais ils peuvent difficilement expliquer pourquoi et comment le projet répond à un problème spécifique. Par exemple : la commune veut un site Internet de la campagne où toutes les organisations du quatrième pilier peuvent s'inscrire pour soutenir la campagne avec leurs activités. Le besoin des organisations du quatrième pilier consiste toutefois à être plus visibles afin de trouver plus facilement des fonds et des bénévoles, car c'est là que se situe leur problème. Un portail Web où ils peuvent se présenter et exposer leurs projets aurait par conséquent été plus indiqué, ou mieux encore : une campagne pour chauffer les bénévoles potentiels pour ce type d'organisations.

Une analyse approfondie et correcte des problèmes vous aide donc à obtenir une meilleure vision de la réalité. Il est conseillé de l'effectuer en fonction des bénéficiaires et des principales parties prenantes. Vous pouvez réaliser un arbre à problèmes par le biais d'un workshop (qui commence par un brainstorming sur les problèmes) ou via des interviews et des entretiens.

L'arbre à problèmes peut vous aider à dresser la carte des problèmes (inventaire), à obtenir une vision des liens entre ces problèmes (comment sont-ils liés ?) et à visualiser les causes ('racines') et les conséquences des problèmes (branches et feuilles). Ainsi, le problème des organisations du quatrième pilier consistant à trouver des bénévoles est entre autres causé par l'image négative qu'ont les gens de la coopération au développement et par le fait qu'un long engagement pour une seule organisation n'est plus possible pour beaucoup de gens. L'arbre à problèmes vous permet aussi de vérifier s'il existe différentes perceptions de la problématique.

Une bonne vision de la problématique peut vous aider à examiner avec tous les intéressés en quoi vous pouvez contribuer à une solution éventuelle. Vous pouvez alors formuler les problèmes comme une solution, par exemple : 'les gens ont une image plus positive de la façon dont 'nous', au Nord, pouvons contribuer à un monde qui offre plus de chances au développement dans le Sud'. Cela devient l'objectif du projet, et ce n'est qu'alors que vous êtes prêts, par exemple à examiner avec le groupe-cible et les intéressés si un site Internet est l'instrument le plus approprié pour réaliser cet objectif.

Afin d'aboutir à un bon arbre à problèmes, vous devez disposer de faits et d'informations fiables et actuelles. Essayez de collecter ces informations avant de démarrer le workshop et les interviews. L'accès aux informations (comme les données statistiques), surtout au Sud, est souvent limité, utilisez les interviews avec d'autres organisations et autorités qui travaillent dans la même région pour y remédier. Tenez compte des sensibilités culturelles si vous travaillez dans le cadre d'un partenariat international municipal : certaines personnes et certains groupes peuvent éprouver des difficultés avec la terminologie et l'association de 'racines' à des problèmes (parfois déterminés culturellement) ou avec le fait de parler en termes de problèmes en général. Les gens préfèrent parfois réfléchir à leur avenir sous forme de rêves ou d'aspirations. La réflexion basée sur les problèmes s'inscrit dans une 'approche technique' du développement, dans le sens : 'nous allons résoudre ce problème vite fait', ce qui peut parfois s'avérer être une approche efficace pour certains projets à l'orientation technique. On prête alors souvent moins attention à ce qui est nécessaire pour faciliter et soutenir les processus de développement local. C'est pourquoi vous pouvez éventuellement combiner une session sur un arbre à problèmes avec des sessions qui permettent de rêver d'une situation souhaitée.

Vous trouverez plus d'informations sur l'arbre à problèmes sur différents sites Internet, comme par exemple : <http://www.handboek-internationalisering.be/nl/probleemanalyse/>. Outre l'arbre à problèmes, il peut s'avérer intéressant de réaliser une bonne analyse du contexte ou une analyse des parties prenantes et des acteurs, de leurs relations mutuelles et des rapports de forces. Il existe aussi des instruments intéressants à cette fin : www.powercube.net et <http://www.odi.org.uk/work/programmes/rapid/default.asp>.

Introduction à l'arbre à problèmes

A cause des désavantages du cadre logique, les gens et les organisations se sont mis à imaginer d'autres approches. Une de ces autres approches est désignée par le terme de 'cartographie des résultats' (que nous étudierons plus en détail dans cette publication).

Nous donnons ci-dessous plus d'explications sur quelques notions du cadre logique qui sont importantes pour le monitoring et l'évaluation : les indicateurs, les suppositions et la mesure de référence (également nommée

base de référence). Afin de procéder à un bon monitoring et une bonne évaluation, il faut collecter des données. Pour savoir quelles données collecter, il est conseillé de se baser sur les indicateurs et les suppositions. Afin de pouvoir vous prononcer sur les résultats, vous voulez pouvoir comparer : la description d'une situation de départ (mesure de référence) permet de faire cette comparaison.



Animateur d'aire de jeux en Afrique du Sud

2.3.3. Les indicateurs du cadre logique

Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Les résultats indiquent ce que le projet veut changer, mais qu'est-ce qui va indiquer que le résultat a été effectivement atteint ? Si vous dites aux donateurs qu'un plan de base d'aménagement du territoire a été établi et accepté par le conseil communal, comment les convaincre qu'il y a effectivement un plan d'aménagement du territoire approuvé dans la commune partenaire, et qu'est-ce que les partenaires doivent 'mesurer' pour obtenir une certitude à cet égard ? L'exercice est plutôt simple dans cet exemple : il y a une décision du conseil communal, qui se prononce sur un plan d'aménagement du territoire qui répond aux prescriptions nationales relatives aux plans d'aménagement du territoire. En effet, on ne peut parler de plan communal que si les politiques se sont prononcés à ce sujet et si le plan adhère à la législation des administrations locales. Cette décision du conseil communal est votre indicateur, elle est une indication du fait que le résultat prévu a été atteint (et votre source d'examen ou de vérification est alors le rapport du conseil communal).

Les choses se compliquent si on observe les résultats au niveau supérieur, notamment les soi-disant effets. Par exemple : qu'allez-vous mesurer pour affirmer que la capacité de la commune partenaire a augmenté en vue de planifier régulièrement en collaboration avec la population ? Il se peut que vous ayez besoin d'une combinaison de plusieurs indicateurs à cet effet, par exemple : (i) la mesure dans laquelle la commune partenaire travaille avec un plan pluriannuel pour rectifier les projets et les garder à jour, (ii) le nombre de concertations formelles avec différents groupes dans la population, (iii) le nombre de nouveaux plans/rectifications qui sont réalisés au fil des ans.

Un indicateur indique donc ce que vous allez mesurer/examiner afin de pouvoir affirmer avec une certaine assurance qu'un résultat a été obtenu.

Types d'indicateurs

Il existe différents types d'indicateurs. Grosse modo, on peut diviser les indicateurs en deux groupes : les indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Les indicateurs quantitatifs présentent des quantités, des prix, des scores, etc. Les indicateurs qualitatifs sont une description narrative et ont par exemple trait à la satisfaction, au fait

de répondre à des normes, aux attitudes, etc. Il est conseillé de chercher tant quelques bons indicateurs qualitatifs que des indicateurs quantitatifs, et de les combiner.

Afin d'être utilisables pour le monitoring et l'évaluation, les indicateurs doivent satisfaire à plusieurs critères : la théorie du cadre logique stipule qu'un indicateur doit être SMART. L'indicateur doit être formulé de façon à être Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste (et faisable) et situé dans le Temps, ou en un mot SMART. Nous donnons ci-dessous de brèves explications sur chacun de ces critères, avec des exemples.

<p>Spécifique</p>	<p>L'indicateur a directement trait à un certain objectif (ou résultat) et mesure ce qu'il est censé mesurer (validité).</p> <p><i>Explications : si votre résultat est que l'éducateur puisse appliquer de nouvelles techniques pour travailler avec des jeunes vulnérables, vous ne devez pas utiliser un indicateur qui a trait au nombre d'organisations de jeunesse qui sont actives dans la commune, mais un indicateur qui concerne le fait de pouvoir appliquer de nouvelles techniques, comme la mesure dans laquelle évolue la satisfaction de jeunes vulnérables quant à l'interaction avec les éducateurs.</i></p>
<p>Mesurable</p>	<p>La mesure et l'interprétation de l'indicateur doivent rester les mêmes lorsque la mesure est effectuée par différentes personnes (fiabilité).</p> <p><i>Explications : c'est plus facile avec des indicateurs quantitatifs ! Dans ce contexte, il est important de vérifier si l'indicateur proposé est bel et bien mesurable, et s'il existe des méthodes qui le permettent. Vous devrez peut-être aussi décrire bien mieux certains termes : ainsi, il n'est pas simple de mesurer la 'capacité', 'l'accès aux services', 'l'émancipation'.</i></p>
<p>Acceptable</p>	<p>Toutes les parties impliquées doivent accepter l'indicateur.</p> <p><i>Explications : il est conseillé de définir des indicateurs avec les personnes directement concernées. Qui peut déterminer mieux que les personnes qui sont impliquées et qui connaissent le contexte comment constater un changement ? Une discussion est toujours possible, par exemple si le résultat est : 'la gestion du marché local est plus participative et plus professionnelle'. En tant que commune au Nord, vous pouvez trouver important qu'il y ait suffisamment de femmes qui soient représentées dans la concertation avec la commune partenaire autour de la gestion du marché. Mais les paysans locaux trouvent peut-être que la participation signifie que les tarifs pour les places sont convenus d'un commun accord, et la commune veut surtout avoir un indicateur relatif au ramassage des ordures. Il est important d'aboutir à un consensus : en effet, votre indicateur détermine si vous allez évaluer le projet et la collaboration comme réussis ou non.</i></p>
<p>Réaliste et faisable</p>	<p>Le contrôle d'une situation donnée doit correspondre aux possibilités des parties concernées, doit pouvoir être effectué dans un laps de temps donné...</p> <p><i>Explications : si vous travaillez avec des jeunes et des écoliers, vous voulez peut-être vérifier quel est l'impact de projets de sensibilisation dans les écoles. A cet effet, vous voulez retrouver des jeunes qui étaient en dernière année d'enseignement secondaire cinq ans plus tôt. Toutefois, la recherche de jeunes qui ont quitté l'enseignement secondaire requiert un effort trop grand et n'est au fond pas faisable dans le cadre du budget d'une commune pour la coopération Nord-Sud.</i></p>
<p>Situé dans le temps</p>	<p>L'indicateur doit aussi reproduire le laps de temps dans lequel quelque chose doit être réalisé ou atteint.</p> <p><i>Explications : il est important de déterminer dans quel délai un résultat doit être visible. Si le partenariat international municipal vise à aider le plus grand nombre de familles à installer des toilettes écologiques, faut-il réaliser cela pour 100 familles en deux ans ou en quatre ans ? Si la commune veut impliquer davantage des organisations d'immigrés dans la politique Nord-Sud, souhaite-t-on observer une plus grande diversité au sein du conseil communal pour la coopération au développement sur trois ans ou sur six ans ?</i></p>

Les indicateurs SMART ne disent cependant pas tout. En fait, on pourrait encore ajouter à la liste des critères que les indicateurs doivent prêter attention à la diversité et au genre. Les différents groupes dans la société ressentent souvent d'une autre manière les résultats des projets. Si vos indicateurs vous permettent de collecter systématiquement des informations auprès de différents groupes, vous comprendrez bien mieux ce que le projet signifie pour ces différents groupes dans la société.

« Un indicateur indique donc ce que vous allez mesurer/examiner afin de pouvoir affirmer avec une certaine assurance qu'un résultat a été obtenu. »

Il n'est pas toujours simple d'aboutir à des indicateurs SMART, surtout pas lorsqu'il s'agit de résultats comme l'émancipation, le renforcement des capacités, le changement d'attitude, l'amélioration du niveau de vie, etc. Un exemple : le fait de lier le niveau de vie à un indicateur comme 'le revenu dans ce groupe de population a augmenté de 10 %' ne facilite pas forcément le suivi. La quête de ces informations peut se heurter à une grande résistance et il se peut qu'elle fournisse donc des données peu fiables. Dans ces cas, on utilise souvent des indicateurs qui peuvent être une indication indirecte du résultat¹⁰ : L'indicateur est alors par exemple le nombre d'enfants qui sont inscrits à l'école et pour lesquels des frais de scolarité sont payés toute une année.



Aire de jeux à Witzenberg (Afrique du Sud), commune partenaire d'Essen

¹⁰ On utilise parfois le terme 'd'indicateur proxy' à cet effet.

Nous donnons ci-dessous quatre exemples de quelques bons et moins bons indicateurs :

Exemple : l'accès à l'enseignement primaire et la qualité de celui-ci

Résultat : des enfants issus de familles avec de faibles revenus ont accès à l'enseignement primaire

Qu'allez-vous mesurer ?

Bon	Moins bon
Le nombre d'enfants (M/F) issus de familles avec de faibles revenus qui participent aux cours pendant toute la durée de la formation/de la scolarisation et durant chaque trimestre.	Le nombre d'enfants qui sont inscrits chaque année.

Explications : L'indicateur 'moins bon' indique bel et bien que des enfants sont inscrits, mais il ne précise pas le groupe-cible et ne tient compte que du début de l'année scolaire, alors qu'il est plus important de vérifier dans quelle mesure les enfants sont et restent présents à l'école. Le 'bon' indicateur vous permet de suivre des groupes d'enfants (à partir de l'année d'inscription jusqu'à la fin de la formation scolaire). Vous pouvez puiser les informations dans le système d'enregistrement de l'école. Il se peut que ce système n'en dise pas assez sur votre groupe-cible. Cela signifie que vous devrez alors organiser vous-même des enquêtes auprès (d'une partie) de votre groupe-cible sur le trajet scolaire des enfants que vous considérez comme les bénéficiaires finals.

Infrastructure communale

Objectif : la gestion de l'infrastructure communale est améliorée

Qu'allez-vous mesurer ?

Bon	Moins bon
La vitesse (exprimée en semaines) à laquelle les défauts de l'infrastructure sont constatés, abordés et résolus (en comparaison avec le passé).	La commune a un inventaire de l'infrastructure et un scénario pour l'approche de problèmes.

Explications : Le 'moins bon' indicateur a trait aux efforts de la commune en matière de gestion (et aux conditions de bonne gestion), mais il ne fournit pas d'indication sur une amélioration effective. Le 'bon' indicateur est très spécifique et a réellement trait à l'objectif.

Influence sur la politique

Objectif : l'autorité du pays xx est sensible aux points de vue relatifs à l'autonomie indigène

Qu'allez-vous mesurer ?

Bon	Moins bon
Le nombre d'initiatives concrètes prises par le ministère pour l'autonomie indigène afin de formuler des arrêtés d'exécution pour la législation existante relative à l'autonomie indigène et sensibiliser les administrations régionales.	La fréquence et la qualité des réunions de consultation et des contacts entre les groupes indigènes et l'autorité.

Explications : Le 'moins bon' indicateur donne une piste sur les efforts qui sont fournis et sur les activités, mais il n'est pas directement une indication de la sensibilité accrue de l'autorité (il n'est donc pas spécifique pour ce résultat). La 'qualité' est aussi une notion difficile à mesurer et doit encore être opérationnalisée. Le 'bon' indicateur vous stimule à procéder à un bon suivi des initiatives concrètes d'un seul ministère donné, à les passer au crible et à les utiliser dans d'autres actions. On peut quantifier ces données en comptant le nombre d'initiatives et en vérifiant les aspects touchés par la sensibilisation au niveau des régions. Vu que l'accès aux documents du secteur public peut poser problème, la faisabilité de cet indicateur doit encore être contrôlée.

Campagne pour la neutralité climatique

Résultat : les écoles et entreprises dans notre commune se montrent engagées à l'égard d'actions pour la neutralité climatique

Qu'allez-vous mesurer ?

Bon	Moins bon
Le nombre d'écoles et d'entreprises qui signent une déclaration d'engagement où elles précisent des 'objectifs' concrets qui sont atteints dans les deux ans.	La campagne touche 75 % des écoles et 50 % des entreprises locales.
Explications : Le 'moins bon' indicateur n'est pas spécifique et fournit plutôt une indication sur les efforts de la commune/du projet, mais il ne prouve rien quant au résultat. Le 'bon' indicateur est spécifique, mesurable, acceptable, faisable (il s'agit d'écoles et d'entreprises qui avancent elles-mêmes plusieurs objectifs) et situé dans le temps. On va chercher les informations chez les écoles et entreprises proprement dites.	

Quand formule-t-on des indicateurs ?

Les indicateurs sont formulés au moment où l'on décrit le projet dans le cadre logique. Ainsi, on sait clairement dès le début quels seront les éléments examinés par les communes partenaires et les donateurs pour évaluer si le projet est un succès ou non, s'il se déroule bien ou non. Deux observations :

- Dans les projets qui visent le renforcement des capacités, il n'est pas toujours possible de définir des indicateurs clairs dès le début : supposez que vous voulez développer les compétences de fonctionnaires pour l'exécution de certaines tâches, il semble intéressant de définir conjointement avec ces fonctionnaires comment ils envisagent l'évolution de leurs capacités. Pour faire cet exercice, vous avez peut-être besoin d'un peu plus de temps pour la concertation avec le groupe-cible. Les indicateurs peuvent être plutôt 'ouverts' : vous indiquez que vous allez mesurer l'évolution des compétences et que cela sera basé sur la constatation de plusieurs indicateurs que vous allez définir avec le groupe-cible.
- Il vous faut tenir compte du fait que vous devrez peut-être adapter les indicateurs pendant le projet : il s'avère parfois que les indicateurs fournissent trop peu de bonnes informations ou le projet doit parfois être adapté, de sorte que les indicateurs ne sont plus pertinents.

Combien d'indicateurs ?

Etant donné que vous avez différents résultats et objectifs spécifiques, vous avez également besoin de différents indicateurs : au moins un pour chaque résultat et pour chaque objectif. En fonction du type de résultat, vous aurez besoin de plusieurs indicateurs pour pouvoir démontrer que le résultat a été obtenu. Deux à trois indicateurs sont un bon compromis pour pouvoir dire quelque chose de concluant sur l'obtention du résultat.

Si vous formulez des indicateurs via un workshop participatif, il y a de fortes chances que vous aboutissiez à une longue liste d'indicateurs : en effet, chacun trouve un autre aspect important. De plus, tout le monde se rend compte que les indicateurs serviront à évaluer les prestations et les résultats. Aussi, une discussion sur les indicateurs est souvent un défi particulier, ce n'est souvent qu'à travers la discussion que l'on comprend clairement l'approche proprement dite du projet et ce que les différentes parties prenantes trouvent important. Souvent, cela signifie que vous allez reformuler des résultats afin de garder la cohérence du cadre logique. Attention : vous devez pouvoir procéder au suivi de chaque indicateur séparément. Cela signifie que vous devez savoir où puiser les informations sur les indicateurs, de quelle manière collecter ces informations, comment traiter les informations, etc. Un plaidoyer pour limiter le nombre d'indicateurs et donc de faire un choix. Il s'agit en fin de compte d'une 'indication', et non d'une preuve à 100 % concluante d'un résultat.

2.3.4. Les suppositions et les risques

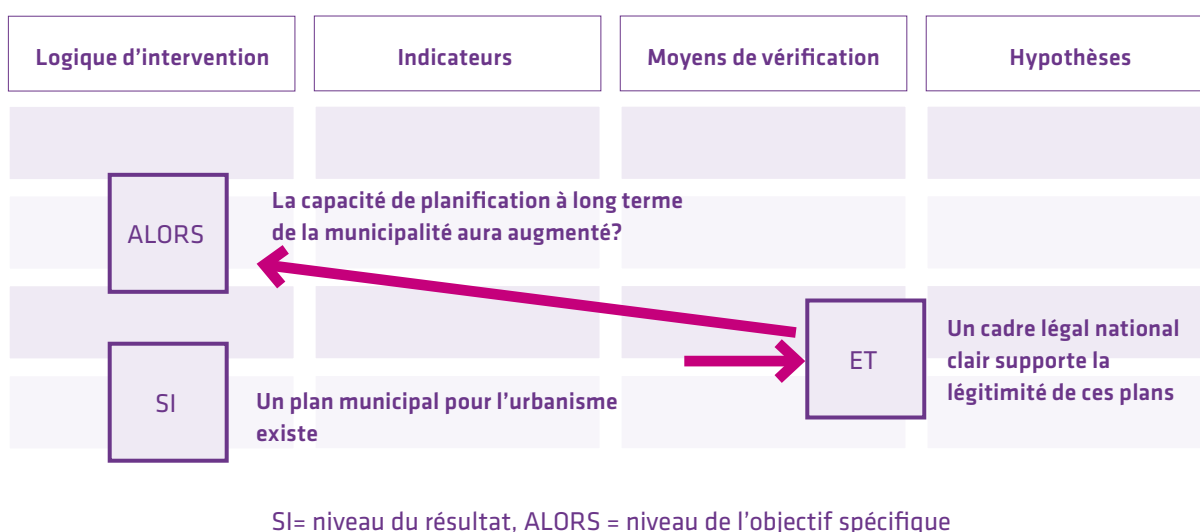
Qu'est-ce qu'une supposition ?

Comme nous l'avons déjà dit, le monitoring et l'évaluation vous permettent de procéder au suivi de différents aspects du projet. Dans ce contexte, il est également intéressant de se pencher sur les facteurs externes qui exercent une influence sur votre projet. Vous pouvez classer ces facteurs externes qui sont importants pour la réussite du projet dans la colonne 'suppositions' du cadre logique. Les suppositions précisent clairement sur quels éléments vous vous basez pour affirmer que votre projet va réussir ; il s'agit généralement de facteurs externes ou de conditions qui sont importants pour la réussite de votre projet, mais sur lesquels vous n'avez que peu de contrôle. Supposez qu'en tant que ville, vous vouliez soutenir des initiatives relatives au climat et à la neutralité climatique. Les autres initiatives autour de l'entrepreneuriat respectueux du climat (qui sont soutenues par d'autres autorités ou donateurs) contribuent au succès de votre propre projet : en effet, vous pouvez ainsi demander plus facilement aux entreprises d'entreprendre des actions.

Même si vous travaillez sans cadre logique, vous feriez bien de vérifier quels facteurs externes sont importants pour le projet : si vous voulez par exemple envoyer des étudiants en stage dans un autre pays, il est indiqué de réfléchir au coaching pendant leur séjour à l'étranger et à ce que vous ferez en cas de conflits entre un stagiaire et une organisation locale.

Outre les facteurs externes qui échappent totalement au contrôle de votre projet, il est également important d'examiner les facteurs qui sont liés au partenariat (dans le cadre d'un partenariat international municipal) et à l'apport des partenaires/autres organisations dans le projet, comme la qualité de la communication entre les partenaires, le processus décisionnel chez les partenaires et les rapports de forces politiques, ainsi que les relations entre les citoyens et les fonctionnaires. Ce sont là autant de facteurs qui peuvent être importants pour la réussite du projet et que vous devriez suivre.

Un exemple : vous interprétez le schéma dans l'illustration ci-dessous comme suit : 's'il existe un plan communal d'aménagement du territoire' (la réalisation d'un tel plan a été avancée comme un résultat du projet) et 'si le cadre législatif est clair et soutient la légitimité des plans', 'la capacité de la commune de planifier à long terme aura augmenté' (une capacité de planning plus forte qui procure aussi plus de sécurité juridique, est un objectif du projet). Vous pouvez déterminer des suppositions pour différents résultats du projet de cette manière.



La place des suppositions dans le cadre logique

Les suppositions ou hypothèses, sur lesquelles vous pouvez vous baser pour affirmer que votre projet peut réussir, impliquent toutes un risque en soi : ainsi, la supposition qu'il y a d'autres initiatives concernant la neutralité climatique implique le risque que ces initiatives cessent vite. Ou, par exemple, la supposition que des étudiants seront coachés pendant leur stage à l'étranger implique le risque qu'il n'y aura pas de coaching ou que la qualité de celui-ci laisse à désirer. Pour finir, la supposition que le cadre logique est clair, implique le risque qu'un nouveau gouvernement vienne complètement chambouler ce cadre.

Pas de projets sans risques

Il est important d'avoir conscience du fait que la plupart des projets ne sont pas sans risques. Vous devez donc partir du fait qu'il y a des risques ou des choses qui peuvent mal se passer. En soi, cela n'est pas une raison pour geler une idée de projet : les risques font partie du projet, c'est ainsi.

Dresser la carte des risques et suivi

Il est important de bien dresser la carte des risques, qui vous permet aussi de procéder à leur suivi. Le schéma ci-dessous peut éventuellement vous aider à procéder au suivi des risques¹¹ : vous inventoriez les risques ; vous pouvez le faire par résultat et par objectif spécifique ou vous pouvez établir une liste générale. Il est important de consulter régulièrement ce schéma pour contrôler si ces risques sont toujours d'actualité, comment ils évoluent, ou si leur gestion se déroule bien, et s'il faut ajouter de nouveaux risques. Vous utilisez cette approche pour préciser – pour vous, pour les partenaires et les donateurs – comment vous gérez les risques et comme fil conducteur dans le suivi de votre projet.

Aperçu des risques	Quelle est la probabilité que le risque se produise ?	Quelle est la gravité de la conséquence pour le projet ?	Quelle action allons-nous entreprendre/comment allons-nous gérer le risque ?
Risque 1			
Risque 2			

Si vous montez par exemple un projet de partenariat international municipal autour du recyclage et du ramassage des ordures en vue de sensibiliser la population, il y a un risque que les personnes et les groupes qui en tirent un revenu subissent un préjudice à cause du projet, et qu'ils essaient dès lors de le contrecarrer. Le cas échéant, cela a un effet très négatif sur le projet : la sensibilisation est déjà une tâche difficile, alors si un groupe s'oppose vivement, vous aurez de la peine à enregistrer un résultat. Vous pouvez gérer ce risque en mettant sur pied un groupe de travail où différents groupes sont représentés. Avec ce groupe de travail, vous pouvez confronter chaque étape du projet à l'opinion des différents intéressés : ainsi, vous pouvez adapter votre projet en temps utile là où c'est possible, vous pouvez informer tout le monde et vous gardez une communication ouverte avec différents groupes.

« Il est important d'avoir conscience du fait que la plupart des projets ne sont pas sans risques. Vous devez donc partir du fait qu'il y a des risques ou des choses qui peuvent mal se passer. »

¹¹ Ce schéma est partiellement basé sur le schéma qui est fourni par l'Autorité fédérale belge dans le cadre du programme de Coopération internationale municipale.

Un autre exemple est celui d'un projet où on travaille avec des enseignants pour la mise sur pied d'actions autour du commerce équitable avec les conseils d'élèves. Vous partez de la supposition que les conseils d'élèves dans les écoles sont fonctionnels. S'il devait s'avérer que les conseils d'élèves fonctionnent à peine dans plusieurs écoles (parce que la nouvelle direction ne veut pas investir là-dedans ou parce que de nombreux enseignants qui soutenaient les conseils d'élèves ont changé d'école ou sont partis à la retraite, ...), l'effet sur votre projet est très négatif, car les enseignants n'ont plus de 'partenaire' dans l'école pour entreprendre des actions. Il y a donc un risque auquel vous devez être préparé. Vous pouvez éventuellement déjà réfléchir dès le début à des alternatives possibles, par exemple la mise sur pied de groupes de travail avec des élèves engagés au lieu de travailler avec des conseils d'élèves.

Dresser la carte des risques : avantages

L'inventaire des risques vous permet d'aborder ouvertement d'éventuels points délicats avec les partenaires de façon objective. Les gens trouvent souvent qu'il est difficile d'exprimer leurs craintes relatives à certains risques ; aussi, ces risques ont souvent trait à d'éventuels défauts qu'ils constatent chez un ou plusieurs partenaires. Par exemple : vous lancez conjointement avec une commune partenaire au Sud un projet où il y a beaucoup d'argent en jeu, et vous craignez que le service financier de votre commune partenaire ne soit pas en mesure de justifier l'affectation de l'argent. Il est préférable de parler ouvertement de ce risque avec le partenaire, afin que vous appreniez aussi à connaître le point de vue dudit partenaire. Même si vous estimez le risque différemment – votre commune le juge très élevé et le partenaire très faible, par exemple –, vous pouvez chercher, avec votre partenaire, des façons de gérer ce risque : allons-nous opter immédiatement pour une alternative (par exemple des paiements via une ONG locale), ou allons-nous identifier ensemble des mesures que nous pourrions prendre en cas de problème ?

Soyez sélectif dans l'énumération des suppositions

Le but n'est pas de travailler avec une liste interminable de suppositions. Quelques questions peuvent vous aider à établir une liste pertinente : Cette supposition contribue-t-elle réellement à une réflexion critique sur notre projet et comment voulons-nous nous y prendre ? Pouvons-nous formuler cette supposition de façon plus précise ou reste-t-elle un peu vague ? Cette supposition concerne-t-elle des conditions dont nous ne savons pas avec certitude qu'elles seront réalisées ? S'agit-il réellement de suppositions qui échappent au contrôle du projet ou qui ont trait au partenariat, à la capacité des partenaires et aux relations avec les parties prenantes ?

2.3.5. La base de référence ou mesure de référence

A la fin d'un projet, le but est généralement de se prononcer sur les résultats du projet : le projet s'est-il bien déroulé, observons-nous une évolution, y a-t-il des choses qui ont changé, ... ? Cette réflexion est importante dans le cadre de la justification des ressources qui ont été mises en œuvre pour réaliser le projet. Afin de pouvoir se prononcer, il peut être utile de décrire la situation au début du projet. Certains donateurs demandent/exigent une description très détaillée de la situation de départ : ils veulent que vous décriviez avec exactitude pour les résultats et les objectifs de votre projet comment était la situation avant de démarrer le projet, par exemple sur la base des indicateurs que vous avez présentés dans le cadre logique de votre projet. Les indicateurs indiquent notamment quelles sont les informations que vous voulez collecter.

Si les informations existent, si elles sont fiables et accessibles, la description de la situation de départ n'est généralement pas trop difficile. Si vous avez un projet de suivi qui ressemble fortement au projet précédent, vous pouvez utiliser les informations les plus récentes sur les indicateurs de ce projet pour décrire la situation de départ du nouveau projet. Le cas échéant, vous n'avez pas besoin d'une étude approfondie. Par contre, si vous démarrez quelque chose de nouveau (de nouvelles activités, une nouvelle région, un nouveau groupe-cible), vous devez évidemment consacrer plus de temps à la collecte d'informations. Dans certains cas, vous

devez vraiment prendre le temps qu'il faut pour réaliser une étude, surtout si le donateur le demande. Cela peut également signifier que votre commune ou vos partenaires doivent se rendre eux-mêmes sur le terrain pour collecter des informations. Il est important de rester raisonnable à cet égard. Il ne sert vraiment à rien de consacrer une grande partie de votre budget à la description d'une situation de départ. Veuillez trouver ci-dessous quelques directives éventuelles :

- Ne collectez que des informations qui sont pertinentes pour votre projet et ne vous laissez pas tenter par la collecte d'informations sur mille et une autres choses. Si vous avez une bonne description des résultats escomptés de votre projet et éventuellement des indicateurs, vous avez un bon fil conducteur.
- Si vous avez besoin d'une étude, planifiez-la comme vous planifieriez toute autre étude : (i) vérifiez quelles sont les informations qui existent, où on les trouve, si elles sont accessibles et de bonne qualité ; (ii) si vous devez encore collecter des données ou les compléter et les actualiser, déterminez de quelle manière vous allez le faire (méthode) ; (iii) faites une estimation des moyens dont vous avez besoin ; (iv) déterminez qui est responsable de la collecte de données (analyse et utilisation) et (v) liez ces éléments au système de monitoring et d'évaluation de votre projet : en d'autres termes, déterminez quand vous allez de nouveau consulter/actualiser les informations collectées au cours du projet.
- Soyez réaliste : une base de référence ne sera jamais parfaite, mais dans le meilleur des cas juste 'assez bonne'. Il vaut mieux avoir une base de référence avec des informations qui sont utilisées qu'une base de référence qui n'est jamais réexaminée pendant l'exécution du projet. Il n'est pas non plus absolument nécessaire d'engager un consultant externe pour cette étude.
- Soyez créatif en ce qui concerne les méthodes : les méthodes de collecte de données sont les mêmes que les méthodes que vous utilisez dans votre système de monitoring et d'évaluation (voir ci-après). Veillez à utiliser des méthodes que vous pourrez encore appliquer par la suite (et qui sont donc faisables).
- Prêtez suffisamment attention à la collecte de données sensibles au genre : essayez donc d'être le plus spécifique possible en ce qui concerne le genre dans votre collecte de données et de rassembler des données qui font la distinction entre les hommes et les femmes (ou les garçons et les filles). Le fait est que les projets ont souvent un effet différent sur les hommes et les femmes, et les deux groupes se comportent aussi souvent autrement dans leur participation aux activités du projet. Et vous voulez intégrer cette différence pour mieux comprendre comment votre projet peut contribuer à un changement pour tous.

« Il vaut mieux avoir une base de référence avec des informations qui sont utilisées qu'une base de référence qui n'est jamais réexaminée pendant l'exécution du projet. »



Collecte sélective des déchets à Guaranda (Equateur), commune partenaire d'Evergem

Etude de référence comme début du programme

Dans le cadre du partenariat international municipal entre Essen et Witzenberg (Afrique du Sud), on travaille au développement et au soutien de la politique de la jeunesse. Afin que le programme commence bien, on a demandé à l'université de Stellenbosch d'exécuter une étude de référence sur les besoins d'éducation et de formation des jeunes à Tulbagh, Witzenberg, où un centre (de conseil) pour les jeunes devrait être construit dans une phase ultérieure du programme.

Au lieu de faire exécuter l'intégralité de cette étude par les externes de l'université, Witzenberg a demandé à l'université de former plusieurs jeunes aux techniques de recherche. De cette manière, les jeunes ont participé activement à l'étude de référence et la sélection de ces jeunes pour l'étude représentait aussi une première étape dans la recherche d'ambassadeurs de la jeunesse, qui joueront plus tard un rôle dans le centre pour les jeunes. Cette étude de référence, exécutée au début du programme, a fourni des informations complémentaires qui n'étaient pas encore disponibles lors de la formulation des plans. Parfois, lorsqu'il s'écoule beaucoup de temps entre la formulation des plans et le début de leur exécution, il est utile de réaliser la base de référence comme première activité du programme. Les indicateurs peuvent ainsi être affinés et adaptés à la réalité qui est déjà en train de changer.

Check-list pour la collecte de données de référence	Indicateurs du cadre logique			
	Indicateur 1	Indicateur 2	Indicateur 3	Etc.
Existe-t-il déjà des informations ? Et est-ce que ce sont les informations dont nous avons besoin ?				
Où se trouvent les informations ? (sources)				
Ces informations sont-elles accessibles ?				
Ces informations sont-elles fiables et de bonne qualité ?				
Ces informations sont-elles complètes ?				
Devons-nous encore collecter des informations complémentaires ?				
Comment allons-nous le faire et avec quelle méthode ?				
Qui est responsable ?				
De quelles ressources (personnes et fonds) avons-nous besoin ?				
Quand examinerons-nous à nouveau les données ?				

2.4. CARTOGRAPHIE DES RÉSULTATS : ALTERNATIVE ET/OU COMPLÉMENT AU CADRE LOGIQUE

2.4.1. La cartographie des résultats en un mot

La cartographie des résultats (OM, pour 'outcome mapping') est une nouvelle méthodologie de planning, de monitoring et d'évaluation. Depuis son lancement en 2001, elle connaît un certain succès dans le monde de la coopération au développement, et de nombreuses organisations l'ont adoptée. La cartographie des résultats constitue en premier lieu une alternative à l'approche du cadre logique. Il s'agit d'une méthodologie parfaitement élaborée qui va de la phase de planification jusqu'au stade de l'évaluation. Elle peut toutefois également être utilisée comme complément au cadre logique : ainsi, les méthodes proposées pour la phase de planification et de formulation peuvent par exemple vous aider à préciser et à affûter le rôle des différentes parties prenantes. En effet, la cartographie des résultats se base fortement sur une 'approche des acteurs'. Elle précise aussi clairement (de façon visuelle) l'influence que vous pouvez escompter d'un projet. Selon nous, c'est d'ailleurs là que réside le potentiel de cette méthode pour la coopération internationale municipale.

« Les méthodes proposées pour la phase de planification et de formulation peuvent par exemple vous aider à préciser et à affûter le rôle de différentes parties prenantes. »

Les principes de base ou notions de la cartographie des résultats sont les suivants :

L'approche des acteurs

La cartographie des résultats est une approche fondée sur les acteurs qui visent un développement (accru, meilleur ou autre). L'importance accordée à ces acteurs implique que pendant la phase de planification, il faut examiner clairement avec quels acteurs le programme veut collaborer : différents services au sein de la commune ou un seul service, une agence autonomisée, des groupes et associations de la société civile (groupe de voyage d'immersion, conseils consultatifs, visiteurs de fêtes du monde, ...), des élus politiques (échevins, conseillers communaux, bourgmestres), etc. Ces acteurs du programme sont qualifiés de boundary partners (pour les traductions et descriptions, voir le texte encadré) et agissent comme des 'acteurs du changement' (agents of change). La cartographie des résultats fournit des instruments pour obtenir une esquisse visuelle des boundary partners (personnes, services, associations) avec lesquels le programme collabore directement et de la façon dont ceux-ci se comporteront pour réaliser les changements.

Le changement comme un processus de longue durée qui ne peut être que partiellement contrôlé et influencé

Le développement visé par les communes via la coopération internationale municipale concerne toujours un changement social. Via les programmes (de développement des capacités), vous voulez renforcer ces 'acteurs du changement' afin de pouvoir réaliser via ceux-ci le changement visé (renforcement du pouvoir administratif ou élargissement de la base). Mais le changement est un processus long, complexe et capricieux qui se déroule de façon on ne peut moins linéaire, qui connaît parfois un parcours instable, qui est particulièrement imprévisible et où il se passe un tas de choses sur lesquelles nous n'avons pas prise. Les programmes communaux visent le développement des capacités et le changement de mentalité : des processus qui présentent les caractéristiques précitées. Dans le cadre de l'établissement du planning, la cartographie des résultats fournit des

instruments pratiques et visuels permettant de préciser jusqu'où porte la sphère d'influence des programmes. En d'autres termes, elle indique jusqu'où porte le contrôle de votre commune et de votre projet, et – un point tout autant important – elle pointe aussi les éléments qui ne relèvent pas de celui-ci (et sur lesquels vous n'avez donc pas prise).

Le changement de comportement des 'boundary partners'

Dans l'outcome mapping, vous définissez les résultats comme des 'changements de comportement observables' chez les acteurs qui relèvent de la sphère d'influence du programme. Vous décrivez un changement de comportement souhaité chez chaque boundary partner du programme. Vous reconnaissez ainsi la complexité de ce processus de changement et vous essayez de dresser la carte (mapping) de ce changement complexe (outcome).

Les leçons du changement occupent une place centrale

Dans la cartographie des résultats, les leçons et la réflexion sur ce processus de changement occupent une place centrale. Et ces leçons sont axées sur le social, la participation et le caractère organisationnel (institutionnel). Cet aspect est important pour la coopération internationale municipale, car il s'agit en fin de compte d'une manière structurée d'aboutir à une administration meilleure ou différente.

« L'objectif de ces étapes est de trouver la réponse à quatre questions essentielles, des questions que vous êtes censé vous poser lors de la préparation de n'importe quel projet. Il s'agit des questions pourquoi, qui, quoi et comment. »

Nous précisons ci-dessous les grandes lignes de la cartographie des résultats, de la façon la plus visuelle possible. Nous n'avons pas pour but d'être exhaustifs, mais plutôt de fournir une brève introduction à la méthodologie.

Terminologie anglaise de l'outcome mapping

Dans cette brève description de la cartographie des résultats, nous avons choisi de garder les termes anglais de la méthodologie, dont nous donnons une traduction littérale ainsi que la définition.

Boundary Partners : signifie littéralement les partenaires adjacents. Ce terme se rapporte aux partenaires qui se trouvent dans la sphère d'influence directe du programme. Ce sont les acteurs (organisations, services, associations, ...) avec lesquels le programme collabore directement.

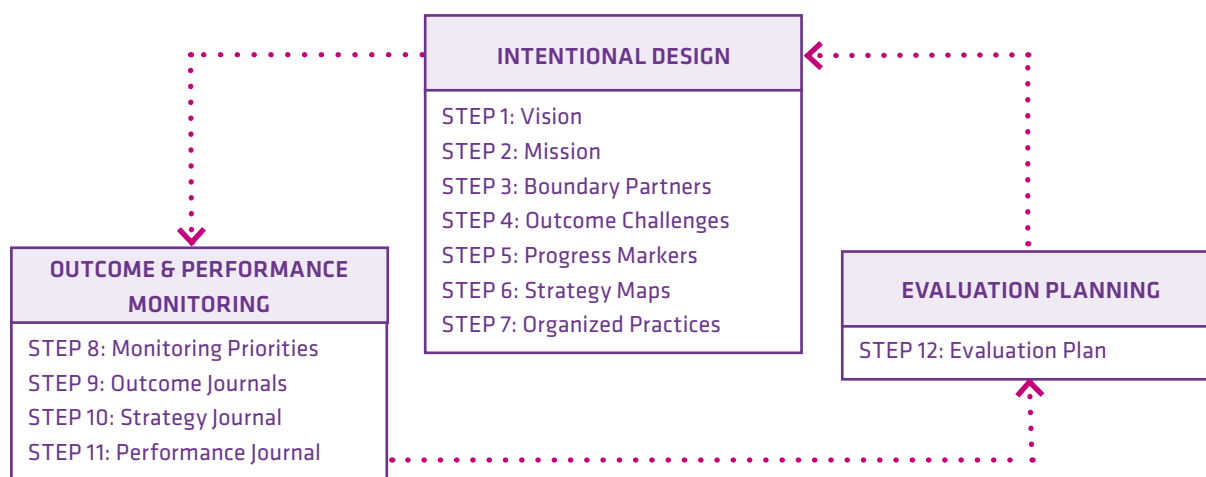
Outcome Challenge : signifie littéralement le défi des résultats. Il s'agit d'un défi décrivant la façon dont le boundary partner se comporterait dans un monde idéal. Qu'est-ce que ce partenaire devrait pouvoir faire idéalement - de façon idéale, mais en même temps réaliste ? Il s'agit en fait de la description d'une mini vision par acteur social / par boundary partner.

Outcome mapping : signifie littéralement la cartographie des résultats. Dans l'outcome mapping, le résultat (outcome) est défini comme le changement de comportement ou d'attitude du boundary partner.

Progress Markers : signifie littéralement les signes de progrès, les étapes. Les progress markers reproduisent les progrès du changement de comportement/attitude chez les boundary partners. Ce sont les étapes de ce processus de changement qui, en tant que set, peuvent être subdivisées graduellement en 'expect to see', 'like to see' et 'love to see'.

2.4.2. Introduction à la phase de planification de la cartographie des résultats

La cartographie des résultats est une méthode intégrale pour le planning, le monitoring et l'évaluation, telle qu'exposée dans l'illustration ci-dessous. La méthode est subdivisée en trois grandes phases ou blocs : la phase de planification (également nommée 'intentional design'), la phase de monitoring (nommée 'outcome and performance monitoring') et la phase d'évaluation. Chacune de ces phases est composée de plusieurs étapes concrètes¹²



Les trois phases de la cartographie des résultats

Nous traitons ci-dessous uniquement la première phase, celle du concept visé (intentional design), parce que c'est à ce stade que l'outcome mapping offre les notions les plus innovantes aux programmes de coopération au développement. Ce bloc concerne la préparation, le planning et l'établissement ou la formulation des programmes. Le bloc se décompose en différentes étapes successives ; l'objectif de ces étapes est de trouver la réponse à quatre questions essentielles, des questions que vous êtes censé vous poser lors de la préparation de n'importe quel projet. Il s'agit des questions pourquoi, qui, quoi et comment :

- **Pourquoi** : quelle est la vision à laquelle le programme veut contribuer ? Quelle sont la motivation et le motif pour démarrer un programme ?
- **Qui** : sont les acteurs de ce programme ?
- **Quoi** : quels sont les changements visés ?
- **Comment** : de quelle façon le programme va-t-il contribuer à ces changements ? Nous commentons ci-après chacune de ces questions plus en détail.

Pourquoi : quelle est la motivation et quels sont les motifs ?

Vous commencez par la formulation de la vision et de la mission. Par vision, on entend la vision idéale du monde que vous avez à l'esprit et à laquelle vous voulez contribuer. Il s'agit d'un souhait, d'un rêve, d'une représentation d'un tout idéal. Quelle serait la réalité si tous les changements souhaités avaient lieu ? A quoi ressemble le rêve ? De quelle façon la vie des bénéficiaires finaux aurait-elle changé ?

Une fois que la vision a été formulée avec tous les intéressés, vous déterminez dans la mission la facette à laquelle votre organisation veut contribuer. Dans le contexte et les limitations du programme, vous vous demandez autour de quoi le projet ou programme travaillera et pourra travailler très concrètement. Si la vision est

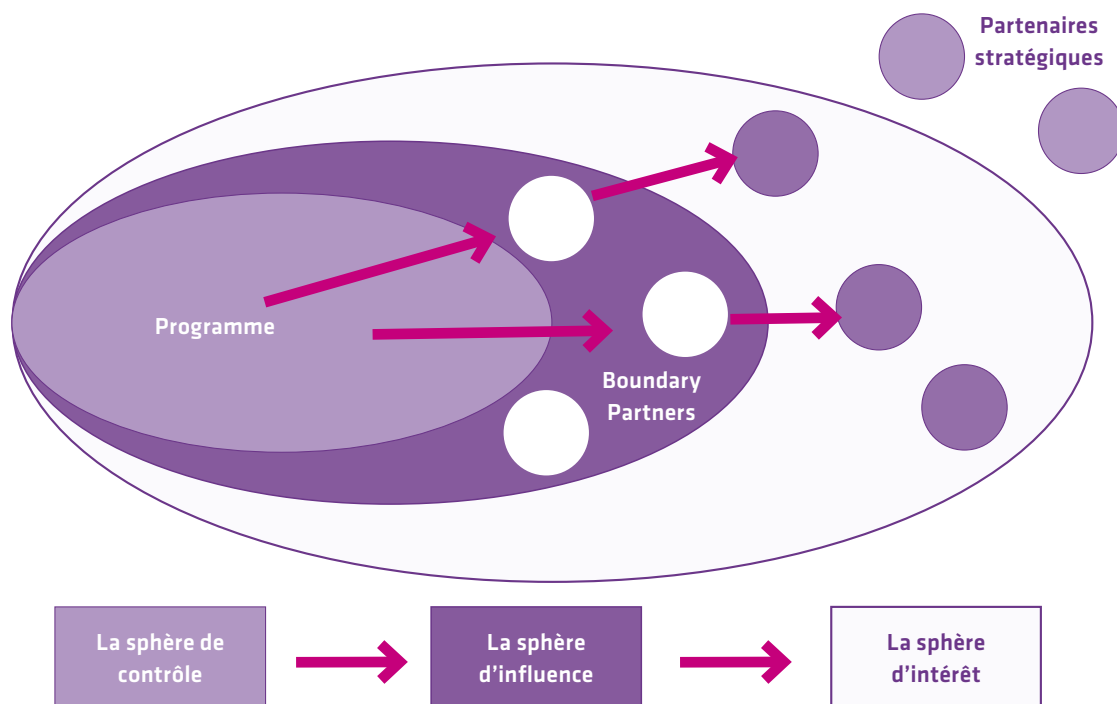
¹² Dans l'outcome mapping, il ne faut pas nécessairement suivre toutes les étapes. La méthodologie peut aussi être appliquée de façon modulaire, en fonction des besoins spécifiques du programme.

la pomme, la mission est une bouchée de cette pomme. La mission est encore assez vaste, mais elle est tout de même un peu plus spécifique. Après la formulation de la vision et de la mission, il est temps de répondre aux questions suivantes : que faut-il faire ? Avec qui pouvez-vous travailler ? Sur quels secteurs nous focalisons-nous ?

Qui : qui sont les acteurs et avec qui allons-nous collaborer directement ?

Les boundary partners sont les acteurs (groupes, associations, services, organisations, ...) avec lesquels vous allez collaborer directement dans le cadre du programme, et sur lesquels vous pouvez exercer une influence avec le programme. Il va de soi qu'il y a plusieurs acteurs qui jouent un rôle dans le programme. L'outcome mapping offre un moyen visuel de dresser la carte des acteurs (parties prenantes) qui jouent un rôle dans le programme et le processus de changement : vous pouvez et devez collaborer directement et étroitement avec certains de ces acteurs ; avec d'autres, vous entretenez une relation plus détachée et vous pouvez moins ou vous ne pouvez pas directement influencer le programme. L'aperçu de tous les acteurs fournit parfois un plan complexe. Ce qui ne pose pas de problème en soi. L'essentiel est que le plan de ces relations soit réalisé conjointement avec les différents acteurs et que les rapports des différents acteurs au programme et dans le programme, ainsi que la façon dont chacun peut contribuer au changement, soient clairement représentés de façon visuelle.

L'illustration ci-dessous montre comment vous pouvez représenter les acteurs en relation au programme. Le plan précise aussi dans quelle mesure votre programme peut exercer une influence sur ces acteurs (et sur le changement visé).

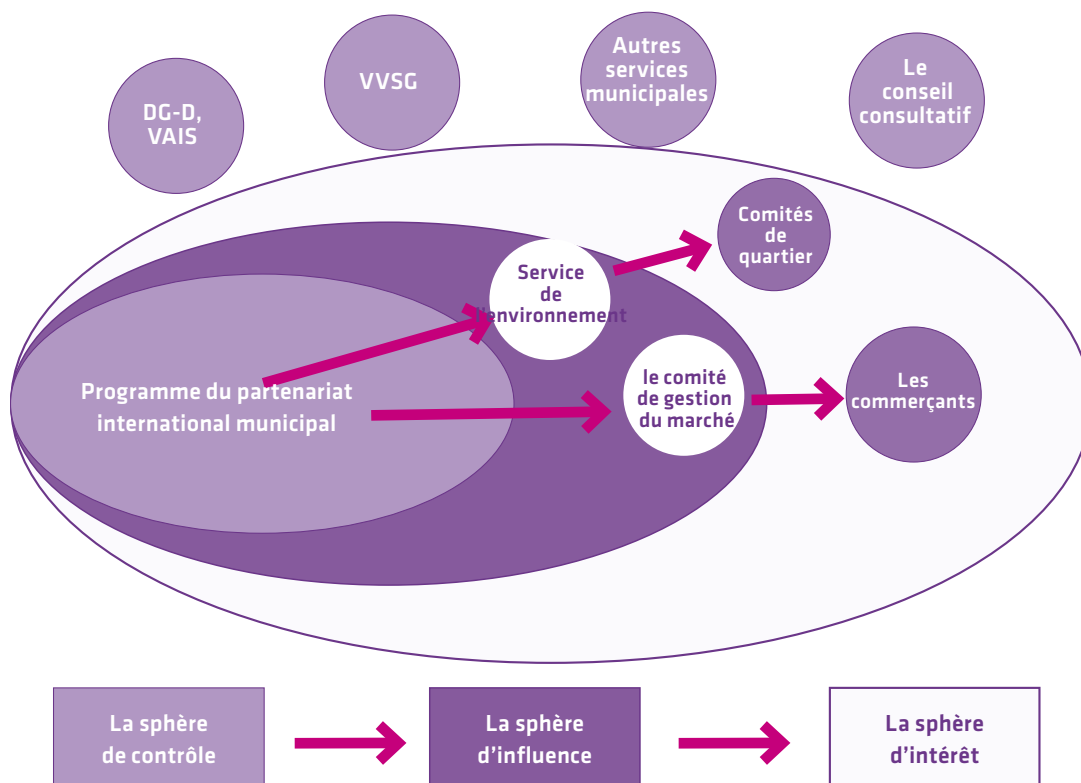


Il est primordial de comprendre que l'influence du programme est très limitée. La reproduction des acteurs dans un plan vous aide à délimiter clairement jusqu'où porte/peut porter l'influence de votre programme. Ce point est précisé par les trois cercles, qui représentent chacun une sphère : la sphère de contrôle, la sphère d'influence et la sphère d'intérêt. Le premier cercle est le cercle de contrôle : il comprend les acteurs qui exécutent le programme (comme le service de Coopération internationale) et qui contrôlent les ressources, les activités et les résultats directs ou outputs. Ces activités contribuent à la réalisation d'effets et de changements, sur lesquels vous avez une influence (sphère d'influence), mais sur lesquels vous n'avez plus le contrôle. En tant que programme, vous avez aussi intérêt à ce que ces effets contribuent à leur tour à un objectif formulé plus haut, mais en tant que programme proprement dit, vous n'avez plus d'influence à ce niveau-là (sphère d'intérêt).

Les acteurs avec lesquels le programme collabore directement se trouvent dans la sphère d'influence du programme. Ce sont les *boundary partners*, les organisations ou partenaires qui soutiennent directement le programme. Le programme veut réaliser des changements observables chez ces *boundary partners*. Il s'agit concrètement de changements dans leurs actions, dans leurs relations avec les autres et dans l'exécution de leurs propres tâches.

Nous essayons ci-dessous d'éclaircir ces notions avec un exemple concret de partenariat international municipal. Dans le cadre du partenariat international municipal, des administrations locales en Flandre veulent contribuer à l'amélioration des conditions de vie de la population de la commune partenaire au Sud (comme objectif général). A cette fin, les administrations locales soutiennent une amélioration des prestations de services dans les communes partenaires. Il faut toutefois préciser qu'une administration locale individuelle en Flandre n'a que peu de prise sur une amélioration des conditions de vie au Sud. L'administration locale peut cependant collaborer directement avec des services spécifiques de la commune partenaire (*boundary partners*) et les renforcer via le programme (influencer), afin qu'ils contribuent ensuite à des conditions de vie améliorées. Par conséquent, le programme décrira surtout les changements escomptés chez les *boundary partners*, auxquels il prêtera particulièrement attention dans l'évaluation et le monitoring.

Le plan ci-dessous est une application de la cartographie des résultats, de la détermination des *boundary partners*, des bénéficiaires finaux et des partenaires stratégiques dans le cadre du partenariat international municipal entre Edegem et San Jeronimo. La commune d'Edegem entretient depuis de nombreuses années un partenariat international municipal avec la commune de San Jeronimo au Pérou. Une multitude d'activités sont organisées dans le cadre de ce partenariat international municipal, tant à Edegem, en vue de renforcer la base du partenariat international municipal, qu'à San Jeronimo. A cet effet, le partenariat international municipal peut faire appel à ses propres ressources, mais il peut également compter sur des subventions fédérales et régionales. Cet exemple concerne le programme pour lequel Edegem et San Jeronimo reçoivent des subventions fédérales.



Dans le cadre de ce programme, on travaille autour de deux grands thèmes : le thème du marché et le thème de la transformation des déchets organiques en compost (sélectionner, collecter, traiter). Les deux thèmes sont en outre liés l'un à l'autre, car, en guise de projet pilote, les déchets organiques sont collectés au marché puis transformés en compost. Le service de l'environnement et le comité du marché de San Jeronimo sont les boundary partners. Via ceux-ci et via des changements à leur niveau, on peut également contribuer à un changement chez les bénéficiaires finaux, le cas échéant les comités de quartier et les vendeurs sur le marché. Le programme du partenariat international municipal proprement dit englobe les acteurs qui ont directement accès aux ressources et aux activités : à Edegem, il s'agit du service Nord-Sud, du service de l'environnement et du service d'Economie locale ; à San Jeronimo, il s'agit du service de coordination du partenariat international municipal, qui relève du service d'Economie locale de San Jeronimo. Ces services fournissent les ressources pour le programme et organisent les activités en commun.

Les partenaires stratégiques sont placés en dehors des cercles. Avec leurs singularités spécifiques, ils peuvent tous jouer un certain rôle dans le programme. Il va de soi qu'il y a les autorités centrales et régionales. Celles-ci donnent d'une part des subventions de soutien et tracent d'autre part le cadre légal de cette politique communale. Il y a aussi les services de l'Association des villes et communes de Flandre (VVSG), qui soutiennent le programme du partenariat international municipal entre San Jeronimo et Edegem par le biais de la formation, de conseils et d'un encadrement. Mais au sein de la commune d'Edegem, on a aussi des services communaux pertinents comme le service d'Economie locale, le service Nord-Sud et le service de l'environnement. Le conseil consultatif d'Edegem (EGRIS), qui est la réunion de la société civile, peut jouer un rôle dans ce contexte.

Le programme fédéral du partenariat international municipal ne veut pas exercer d'influence directe sur ces partenaires stratégiques et n'attend pas non plus de changements de comportement spécifiques de la part de ceux-ci. En d'autres termes, les partenaires stratégiques ne sont pas directement impliqués dans ce programme spécifique, mais ils peuvent éventuellement bel et bien être impliqués dans la communication et l'évaluation du programme.

Un tel plan diffère toujours en fonction du type de programme. Un exemple : dans le cadre d'un programme qui est soutenu par des subventions flamandes, d'autres services communaux et le conseil consultatif seraient probablement considérés comme les boundary partners. Si on veut sensibiliser la population d'Edegem aux thèmes de coopération au développement, le conseil consultatif doit probablement jouer le rôle de boundary partner.

Dans le cadre du programme du partenariat international municipal, on a choisi de nommer le service de l'environnement comme boundary partner. Il apparaît être le partenaire le plus approprié pour réaliser le changement final dans le domaine des déchets et il s'agit d'un partenaire sur lequel le programme peut exercer une influence : en effet, le service de l'environnement fait partie de la commune partenaire qui a signé un contrat de coopération avec Edegem pour ce programme. Le programme souhaite voir un changement de comportement dans ce service de l'environnement, notamment que le service soit en mesure, d'une part, de sélectionner, collecter et traiter correctement les déchets organiques, et, d'autre part qu'il parvienne aussi à sensibiliser les habitants de San Jeronimo sur la nécessité et l'utilité de la sélection des déchets et du compostage. Les moyens qui seront entre autres mis en œuvre par le programme du partenariat international municipal sont : des visites d'étude, une approche de collègue à collègue (un fonctionnaire de l'environnement d'Edegem qui apprend à composter au service de l'environnement), des investissements dans une installation de compostage, des sessions de formation autour de la sensibilisation, ... Le changement réalisé dans le service de l'environnement doit ensuite avoir un effet sur le travail effectué par ledit service avec les comités de quartier dans le centre-ville et dans les communautés.

Une situation semblable se présente dans le cadre de l'action relative au marché. Le service d'économie locale de San Jeronimo est impliqué dans le programme du partenariat international municipal et vise des changements dans le comité de gestion du marché. Le marché de San Jeronimo est un grand marché, où sont présents le commerce de gros comme le commerce de détail, et où des milliers d'habitants des environs viennent chaque

semaine y faire leurs achats. Le comité de gestion du marché se charge de la collecte des taxes de marché, de l'emplacement, des formations relatives au marketing, des formations relatives à l'hygiène et à la qualité des produits, et du contrôle de l'hygiène et de la qualité des produits. Le programme du partenariat international municipal vise à réaliser des changements à ce niveau afin que le comité de gestion entretienne de meilleurs rapports avec les commerçants et – dans une phase ultérieure – qu'il puisse offrir un meilleur marché, plus qualitatif, aux habitants de San Jeronimo. C'est pourquoi le comité de gestion a été nommé *boundary partner* et les commerçants ont été placés dans le cercle de la sphère d'intérêt. Via le programme et les activités, le programme du partenariat international municipal peut exercer une influence sur le comité de gestion pour le faire changer. Ces changements auront un effet sur les commerçants et même sur les clients du marché.

Quoi : quel changement voulons-nous observer et comment le nommons-nous ?

Une fois que vous avez identifié les *boundary partners* et que vous avez dressé la carte des acteurs sociaux avec lesquels le programme va collaborer directement, vous pouvez passer à l'étape suivante : vous allez préciser, avec le partenaire, les changements que vous voulez observer. Vous établissez ensemble un *outcome challenge* pour chaque *boundary partner*. Il s'agit d'un défi décrivant la façon dont le *boundary partner* se comporterait dans un monde idéal. Qu'est-ce que ce partenaire devrait pouvoir faire idéalement - de façon idéale, mais en même temps réaliste ? Il s'agit en fait de la description d'une mini vision par *boundary partner*. Un *outcome challenge* commence souvent ainsi : « le programme veut voir le BOUNDARY PARTNER X agir d'une manière qui... », suite de quoi sont décrits les comportements et rapports. Cette déclaration peut comprendre différents changements.

Dans une prochaine étape, vous allez décrire les changements observables dans le comportement, les relations, la politique, les actions, dans un set d'étapes, qui sont nommées *progress markers*. Cet ensemble est composé de trois gradations de changements perceptibles et concrets. Contrairement aux indicateurs du cadre logique, les *progress markers* ne sont pas formulés de façon SMART, mais ils traduisent un trajet, un processus de changement, allant d'une réaction positive à une transformation à part entière. Il y a trois gradations :

1. **Expect to see** : ce premier niveau de *progress markers* décrit des changements censés se produire, généralement à court terme.
2. **Like to see** : le niveau intermédiaire de *progress markers* représente des changements qui seront plus difficiles à réaliser.
3. **Love to see** : le niveau le 'plus élevé' de *progress markers* concerne généralement les changements plus fondamentaux visés par l'organisation à long terme.

Un ensemble d'une quinzaine de *progress markers*, subdivisés dans ces gradations, peut donner une bonne image du changement de comportement que vous voulez observer chez le *boundary partner* en question. Vous pouvez considérer le set complet de *progress markers* comme une espèce de carte. Leur établissement offre après coup un point de repère concret pour le suivi (*monitoring*) du changement de comportement chez les partenaires. Il s'agit d'un instrument pratique pour procéder au suivi des changements chez les *boundary partners*.

Comment : de quelle manière allons-nous contribuer au changement ?

Le programme veut contribuer à un changement chez un *boundary partner* et vous avez formulé concrètement ce changement dans un *outcome challenge*. Des étapes (*progress markers*), pour le suivi de ce changement, ont été convenues pour chaque *outcome challenge*. Mais nous n'avons pas encore défini de quelle manière le programme peut ou veut contribuer à ces changements. Il s'agit de la prochaine étape qui, dans l'*outcome mapping*, prend forme dans une carte stratégique (*strategy map*). Elle sert à dresser la carte de l'approche que le programme doit suivre afin de pouvoir réellement contribuer aux *outcome challenges* du (des) *boundary partner(s)*. Nous ne pouvons toutefois pas aborder le sujet plus en détail dans cet ouvrage de base (vous trouverez plus d'informations dans la bibliographie).



L'équipe du partenariat international municipal de Nimlaha'kok (Guatemala), commune partenaire de Herent

CHAPITRE 3

LES ACTEURS ET LEUR RÔLE DANS LE MONITORING ET L'ÉVALUATION

Il est impossible que le monitoring et l'évaluation soient la tâche d'une seule personne. C'est non seulement impossible mais également peu souhaitable : différents acteurs et parties prenantes partagent la responsabilité des résultats d'un projet et donc également de son monitoring et de son évaluation. Dans ce chapitre, nous examinons surtout qui peut jouer un rôle dans la fourniture d'informations, la collecte et le groupement d'informations, et qui joue un rôle dans l'évaluation des résultats sur la base de ces informations. Il y a donc une différence entre les personnes qui sont priées de fournir des informations (où se trouvent les informations ?) et celles qui collectent les informations. Parfois, il s'agit bel et bien du même acteur. Si vous voulez savoir si les revenus fiscaux d'une commune partenaire ont augmenté conséquemment au projet, vous devez aller chercher ces informations au service des Finances. Étant donné que ce service fait partie de la commune avec laquelle vous collaborez, elle peut aussi collecter ces informations elle-même, par exemple sur une base mensuelle. Par contre, si vous voulez savoir ce que pensent les conseils consultatifs locaux de votre sensibilisation, vous devrez collecter vous-même ces informations auprès de ceux-ci, par le biais d'un entretien ou d'une enquête.

3.1. PARTICIPATION AU MONITORING ET À L'ÉVALUATION : QUELQUES PRINCIPES

En principe, tous les acteurs qui sont impliqués dans un projet peuvent jouer un rôle dans le monitoring et l'évaluation. Plus il y a d'acteurs qui sont impliqués, plus vous obtenez une meilleure vision des résultats et des processus du changement. Il convient de faire une distinction entre les acteurs qui sont impliqués dans la collecte de données, les acteurs qui organisent la collecte de données et les acteurs qui utilisent les informations. Il est important d'y réfléchir dès le début du projet et de mettre cela sur papier sous la forme d'un schéma (voir également ci-après sous le point 4 : préparation de la collecte de données). Tenez compte de quelques principes :

- Demandez le plus possible d'informations aux personnes/organisations qui sont directement impliquées ;
- Si vous demandez à des organisations de se charger elles-mêmes de la collecte de données, en tant que titulaire de projet, vous devez aussi les aider à bien exécuter cette tâche ;
- Les personnes et les organisations veulent bien collecter des données si celles-ci sont aussi intéressantes pour elles (par exemple parce qu'elles veulent utiliser ces informations elles-mêmes ou parce qu'elles sont obligées de collecter ces données) ;
- Réfléchissez bien à la fréquence à laquelle vous devez et voulez collecter des données (tous les mois, une seule fois pendant le projet, tous les trois mois, ...) et à qui doit le faire : cela vous aidera à estimer ce qui est faisable ;
- Réfléchissez à la manière dont vous allez collecter des données (à cet effet, voir ci-après le chapitre relatif aux techniques).
- Veillez à ce que les tâches et responsabilités soient réparties : dans la plupart des cas, le plus grand travail revient au titulaire du projet. La tâche peut devenir assez lourde. C'est pourquoi il est important d'examiner quel acteur peut soutenir le titulaire du projet dans cette tâche. La manière la plus efficace d'impliquer les acteurs dans le monitoring et l'évaluation est d'organiser les acteurs principaux dans un comité qui se voit assigner des tâches spécifiques : (i) contribuer au suivi du projet, (ii) aider le titulaire du projet à collecter des

données, (iii) inciter d'autres acteurs à fournir des informations (de la manière souhaitée), (iv) interpréter les premières constatations avec le titulaire du projet, etc. Ce comité peut prendre différentes formes : il peut s'agir d'un groupe de personnes au sein du conseil consultatif local (éventuellement complété par des tiers), du comité du partenariat international municipal, ou encore d'un autre groupe de travail spécifique¹³

« En principe, tous les acteurs qui sont impliqués dans un projet peuvent jouer un rôle dans le monitoring et l'évaluation. »

Groupes de travail du partenariat international municipal, comités Nicaragua, groupes de jeunes et conseils consultatifs

Les différents acteurs qui ont à faire au fonctionnement Nord-Sud dans une commune, sont tous des acteurs qui peuvent jouer un rôle dans le monitoring et l'évaluation. Sint-Niklaas a un partenariat international municipal avec Tambacounda au Sénégal. Dans le groupe de travail du partenariat international municipal, siègent outre l'échevin de la Coopération au développement et des fonctionnaires de la commune (fonctionnaire Nord-Sud, consultant en durabilité, ...) également plusieurs ONG qui sont actives au Sénégal, comme Bevrijde Wereld et Dwagulu-Dekkente. A Edegem, les jeunes qui se sont engagés dans le partenariat international municipal avec la commune péruvienne de San Jeronimo se sont réunis dans l'organisation Esperanza. Mol, Saint-Trond et Lommel ont toutes les trois un partenariat international municipal au Nicaragua et, dans les communes, les bénévoles (y compris des politiques) sont actifs dans les Nicacomités. D'autres communes ont un groupe de travail officiel, dans lequel tout un chacun peut assister le partenariat international municipal dans le cadre de sa spécialité. Dans certaines communes, le conseil consultatif communal pour la coopération au développement assume un rôle actif dans l'organisation d'une fête du monde annuelle ou le groupe de randonneurs Fair Trade promeut le commerce équitable. Tous ces groupes ou organisations sont des acteurs importants dans le cadre du M&E.



Peer review : le fonctionnaire Nord-Sud d'Edegem participe à une mission d'évaluation à Nimlaha'kok (Guatemala), partenaire du partenariat international municipal de Herent

¹³ Dans les communes où il existe déjà des comités similaires, ceux-ci ont souvent un rôle dans le cadre du suivi des projets, mais ce rôle est rarement traduit dans des activités concrètes de monitoring et d'évaluation et des accords à ce sujet.

3.2. EXEMPLE DE MONITORING PARTICIPATIF

Nous développons ci-dessous un exemple afin d'éclaircir plusieurs points. En principe, on peut appliquer sans trop de peine le même raisonnement à d'autres exemples. Cet exemple concerne une campagne climatique dans une commune. Le but est d'inciter les services communaux (et leurs infrastructures) et les écoles à économiser de l'énergie.

Acteurs

Les acteurs sont : le titulaire du projet et d'autres fonctionnaires du service de l'Environnement qui exécutent la campagne, les groupes-cibles (il peut s'agir d'autres fonctionnaires, d'écoles communales et libres), les partenaires comme quelques ONG qui sont actives localement autour du changement climatique (et qui font partie du conseil consultatif local de la coopération Nord-Sud), des politiques et le conseil consultatif local de la coopération Nord-Sud.

Sur quoi collecter des informations ?

Afin d'évaluer si le projet fournit un résultat, le titulaire du projet veut des informations sur : (i) la mesure dans laquelle les groupes-cibles ont une vision de la problématique, (ii) le nombre et le type d'actions que les écoles et les services communaux entreprennent pour économiser de l'énergie, (iii) les effets de ces actions sur les dépenses énergétiques (une diminution par rapport à la situation de départ ou de meilleurs résultats en comparaison avec des écoles/services qui ne participent pas). Ce sont les indicateurs qui ont été définis. Par ailleurs, le titulaire du projet veut aussi un verdict sur la pertinence et l'efficacité du projet dans le cadre d'une évaluation finale.

Comment organiser ?

Le tableau ci-dessous explique qui obtient quel rôle dans le monitoring et l'évaluation. Dans la colonne 'qui collecte les informations', on indique aussi quelle est la fréquence de la collecte des données et quelles méthodes/techniques sont appliquées à cet effet.

Informations sur (indicateurs)	A qui demander les informations ?	Qui collecte les informations ?
La mesure dans laquelle les groupes-cibles ont une vision de la problématique.	Aux groupes-cibles : les écoles et les communes, plus précisément : <ul style="list-style-type: none"> • les responsables • les équipes d'enseignants/équipes • les techniciens • les écoliers (éventuellement) 	Le titulaire du projet ou l'ONG partenaire Quand : au début et à la fin du projet au moyen d'un questionnaire succinct auprès d'un panel (de participants potentiels).
Le nombre et le type d'actions que les écoles et les services communaux entreprennent pour économiser de l'énergie.	Aux groupes-cibles : les écoles et les communes, plus précisément : la personne de contact qui fait office d'interlocuteur pour cette action.	Les groupes-cibles, plus précisément la personne de contact Quand : tous les trois mois sur la base d'une fiche à remplir par la personne de contact (voir ci-dessous).
Les effets de ces actions sur les dépenses énergétiques.	Aux écoles Aux services communaux	Les groupes-cibles, plus précisément la personne de contact Quand : tous les trois mois sur la base d'une fiche à remplir par la personne de contact (voir ci-dessus).

Informations sur (indicateurs)	A qui demander les informations ?	Qui collecte les informations ?
	Aux tiers qui ont une bonne vision des groupes-cibles et qui peuvent comparer, comme la direction d'un groupe d'écoles qui a une vue sur les dépenses des écoles participantes et non participantes.	Le titulaire du projet Quand : à mi-chemin du projet et à la fin sur la base d'une interview téléphonique.
La pertinence et l'efficacité (évaluation).	Aux groupes-cibles et plus précisément aux personnes de contact A l'ONG partenaire Aux politiques Eventuellement à des experts externes	Le titulaire du projet Quand : à la fin du projet au moyen d'un workshop d'évaluation d'une journée avec les intéressés.

Collecte de données par le groupe-cible

Il ressort du schéma ci-dessus que, pour ce projet, le groupe-cible proprement dit est prié de collecter des informations : notamment sur le type d'actions que le groupe-cible entreprend et sur les effets de celles-ci. Cela peut fonctionner parce qu'une grande partie des informations traitent de sujets qui les intéressent, comme l'ampleur de leur facture énergétique. Si des groupes-cibles se voient assigner une tâche dans la collecte des informations, il est important de s'attarder un instant sur leur capacité de le faire : l'école dispose-t-elle par exemple du temps et du personnel requis pour collecter ces données ? Le titulaire du projet peut évidemment apporter son aide : en proposant un instrument pour la collecte de données qui facilite la collecte régulière des mêmes informations afin de pouvoir constater une évolution dans le temps.

Dans cet exemple, on pourrait travailler avec une fiche de données par école et par service communal participant. Dans cette fiche, il est important de ne demander que des informations vraiment indispensables afin de limiter le temps à y consacrer. Une fiche peut être établie avec le groupe-cible, l'ONG partenaire et éventuellement des experts, afin de s'assurer que les informations nécessaires soient collectées. Il est important de communiquer le plus possible les attentes relatives à la collecte de données et l'engagement prévu en termes de temps et de personnes dès le début du projet et au moment où les groupes-cibles sont mobilisés.

Il ressort aussi du tableau ci-dessus qu'on implique généralement plus d'acteurs dans une évaluation (de la pertinence et de l'efficacité) que dans une collecte de données : il y a notamment plus de personnes qui veulent savoir ce que le projet a rapporté dans son ensemble.

L'organisation par le titulaire du projet avec l'aide d'un comité

L'organisation de la collecte de données et de l'évaluation est clairement une tâche du titulaire du projet, qui est aidé en cela par les personnes de contact du groupe-cible (les services communaux et les écoles) et l'ONG partenaire, mais surtout par un comité d'acteurs importants. Le titulaire du projet doit répartir les tâches, procéder au suivi de la collecte de données (fournit-on les bonnes informations dans les délais impartis ?) et il doit veiller à ce que les données soient utilisées, mais il peut se faire aider du comité à cet effet. Il ressort du tableau ci-dessus que le titulaire du projet reçoit des informations tous les trois mois.

Que faire des informations ?

Le monitoring et l'évaluation ne s'arrêtent pas avec la collecte de données. Suivent ensuite : l'analyse des informations, la communication sur les constatations et la prise de décisions quant à d'éventuelles adaptations. Différents acteurs sont également impliqués dans ces étapes.

Analyse

Les données doivent en premier lieu être analysées et interprétées. L'analyse des données peut se faire à des moments définis, mais doit avoir lieu au moins une fois par an, afin de pouvoir rédiger facilement les rapports (pour les responsables, les partenaires, les donateurs, ...). Il est conseillé de fixer au préalable et dès le début du projet plusieurs questions qui peuvent aider à analyser et à interpréter les données collectées. Dans cet exemple, les questions suivantes s'avèrent judicieuses : y a-t-il une différence entre les écoles et les services communaux, quel type d'action semble fournir le plus d'effets, qu'est-ce que les personnes du groupe-cible ont surtout retenu, y a-t-il des écueils, quels sont les facteurs explicatifs pour de bons/moins bons résultats, etc. ? C'est une bonne chose que plusieurs personnes contribuent à l'analyse et à l'interprétation des données, et fournissent des réponses aux questions, par exemple le comité, l'ONG partenaire, et éventuellement quelques personnes de contact du groupe-cible. Les constatations et conclusions principales doivent finalement être formulées dans un rapport : pour les projets qui sont subventionnés, le format du rapport indique d'emblée quels sont les éléments qui doivent faire l'objet du rapport.

Communication

Il est important de partager et de communiquer chaque année les principales constatations et conclusions du monitoring. Cela peut se faire au moyen de rapports succincts, d'articles sur le site Internet et dans les médias locaux. Vous essayez d'impliquer un groupe encore plus large dans cette communication : des écoles et services qui ne participent pas encore, le conseil consultatif pour la coopération Nord-Sud et le grand public. Vous pouvez aussi utiliser cette communication pour l'enrôlement de nouveaux participants, si cela devait s'avérer nécessaire. Cette tâche revient au titulaire du projet, mais elle peut être partagée tant avec le groupe-cible qu'avec l'ONG partenaire, qui peuvent utiliser leurs propres canaux de communication à cet effet.

Adaptations

L'essentiel est toutefois que les informations et l'analyse soient utilisées pour examiner si le projet doit être adapté : faut-il organiser d'autres activités, devons-nous travailler avec plus/moins d'écoles, ... ? Par ailleurs, les informations et l'analyse peuvent servir à conseiller les différents services communaux et écoles participants quant à leur approche. Cela peut par exemple se faire une fois par an, à l'occasion d'un workshop d'une demi-journée. Pendant ce workshop, les constatations principales sur les résultats peuvent être partagées, ces constatations peuvent être interprétées ensemble, et on peut envisager la suite.

3.3. LE MONITORING DES PARTENARIATS INTERNATIONAUX MUNICIPAUX : DÉFIS SPÉCIFIQUES

Le suivi et l'évaluation d'un projet qui se déroule dans votre propre commune n'est qu'un petit peu plus facile que le suivi d'un projet qui est mis sur pied de l'autre côté du monde. Dans la propre commune, le fait de mettre tous les partenaires et acteurs sur la même longueur d'onde et de veiller à pouvoir collecter les bonnes informations sont déjà souvent des défis en soi. De nombreuses communes en Flandre se trouvent dans une situation étrange : elles doivent rendre des comptes à un donateur sur des projets qu'elles n'exécutent pas elles-mêmes, ce qui implique des défis spécifiques :

- Pour les projets qui sont exécutés au Sud, la plus grande partie du travail pour le monitoring se situe au Sud. En tant que commune flamande, vous ne pouvez exercer que peu de contrôle direct à cet égard. Pour la formulation du projet, vous devez bien examiner avec les partenaires quelles sont les possibilités et les limitations pour un bon monitoring, et vous devez dresser la carte des risques éventuels.

- Chaque système que vous imaginez pour le monitoring et l'évaluation (instruments, planning et répartition des tâches) doit être conçu à la mesure du partenaire et des acteurs au Sud. On part souvent assez facilement du principe que le coordinateur au Sud peut rassembler toutes les données à temps, ce qui est souvent une surestimation : il est souvent déjà assez difficile de rapporter à temps sur l'utilisation des budgets.
- En ce qui concerne le développement d'instruments et du planning, vous faites correspondre le mieux possible l'approche au fonctionnement de l'administration locale au Sud : de quelle manière collecte-elle déjà les informations, comment le fait-elle et avec quel résultat ?
- Si la capacité pour le monitoring et l'évaluation est vraiment très limitée, vous pouvez envisager une formation ou vous pouvez examiner avec le partenaire si une organisation locale peut éventuellement donner un coup de main. Vous pouvez peut-être mettre des moyens supplémentaires à disposition de la collecte de données via le projet ou le partenariat. Si vous pouvez aider des communes au Sud à collecter de bonnes informations pertinentes sur leurs prestations de services, cela profite non seulement au monitoring de votre projet, mais également à la capacité de la commune partenaire : en effet, le fait de disposer de données fiables pour informer la politique apparaît souvent comme un point faible de la capacité.



San Felipe de Oña (Equateur), partenaire de la commune de Bierbeek



La rue nommée Lommel à Ongwediva (Namibie), partenaire de la ville de Lommel



L'encadrement des jeunes à Stellenbosch (Afrique du Sud), partenaire de la commune de Dilbeek

CHAPITRE 4

LA COLLECTE DE DONNÉES ET L'EXÉCUTION DU M&E

Pour procéder au suivi d'un projet et pour l'évaluer, vous avez besoin d'informations. Vous devez collecter ces informations dès le début du projet, pendant l'exécution et à la fin du projet.

4.1. SUR QUOI FAUT-IL COLLECTER DES INFORMATIONS ?

Si vous travaillez avec un cadre logique, celui-ci indique clairement sur quoi vous devez collecter des informations ; les indicateurs vous indiquent quelles informations collecter. La colonne 'sources d'examen' du cadre logique indique aussi où se trouvent ces informations. Il n'y a toutefois pas de colonne dans le cadre logique qui vous aide ou vous oblige à réfléchir sur la façon dont vous allez collecter les informations (techniques et méthodes). On consacre souvent beaucoup de temps à la détermination de résultats et d'indicateurs, mais personne ne réfléchit à la manière dont on peut collecter des informations à ce sujet.

Pour des projets (plus petits) sans cadre logique, il est évidemment aussi judicieux de collecter des informations de façon systématique dès le début. Afin de pouvoir le faire correctement, il est essentiel de vous demander dès le début à quelles questions vous aimeriez pouvoir répondre à la fin du projet. Par exemple : vous lancez une nouvelle initiative où des fonctionnaires assistent chaque premier mardi du mois pendant le lunch à une conférence sur la problématique Nord-Sud. Votre commune maintiendra cette initiative pendant une année. Une fois cette année écoulée, vous (ou votre chef de service) voulez obtenir les réponses aux questions suivantes : combien de personnes (différentes) ont assisté aux conférences, combien de personnes y avait-il en moyenne à chaque conférence, ces conférences ont-elles changé l'idée que les participants se font du Sud/Nord et de la problématique Nord-Sud, qu'est-ce que cela a coûté en fin de compte et quel est le prix moyen par participant ? Il est également possible que le subventionnaire ait des questions spécifiques, dont vous devez tenir compte. Si vous réfléchissez un instant à ces questions dès le début, vous remarquerez qu'il n'est pas toujours si évident de collecter les informations dont vous avez besoin pour répondre à ces questions. Cela signifie que vous devez prendre le temps d'examiner comment vous pouvez collecter les informations. Pour savoir par exemple si la perception des gens a changé, vous devrez peut-être devoir apprendre d'abord ce que vos collègues fonctionnaires en pensent actuellement : vous devez donc le leur demander avant de lancer l'initiative, puis le leur demander encore par la suite. Cela signifie que vous devez réfléchir au type de questions que vous voulez leur poser et aux personnes qui vont collecter ces informations.

4.2. PRÉPARER LA COLLECTE DE DONNÉES

En fonction de l'ampleur et de la nature de votre projet, vous devrez investir plus de temps dans le développement d'une approche pour la collecte de données. Il est toujours sensé de s'attarder sur l'approche, tant pour les petits que pour les grands projets. Cela revient notamment à trouver des manières vous permettant de rassembler efficacement des informations pertinentes et fiables.

Les étapes

Les étapes nécessaires que vous pouvez parcourir pour aboutir à une approche efficace sont les suivantes :

1. **Déterminer quelles sont les informations dont vous avez besoin** (besoin d'informations) : soit sur la base de vos indicateurs dans le cadre logique, soit en réfléchissant aux questions auxquelles vous voulez pouvoir répondre à l'issue du projet (ou auxquelles le subventionnaire veut recevoir des réponses). Vous pouvez aussi déterminer d'emblée qui peut utiliser ces informations.
2. **Déterminer où vous pouvez aller chercher ces informations** : les informations existent-elles déjà quelque part (voir aussi ci-dessus sous base de référence) ou devez-vous encore collecter les informations vous-même auprès d'acteurs spécifiques (voir ci-dessus sous acteurs) ? Si vous voulez collecter des informations sur un sujet donné auprès d'un plus grand groupe de personnes, vous devrez probablement aussi envisager un panel : en effet, vous aurez rarement le temps ou les moyens d'interroger chacun en détail sur son point de vue ou sa perception.
3. **Examiner qui peut collecter les informations** (voir ci-dessus sous acteurs) ou aider à les collecter.

Ces étapes ont déjà été abordées dans les chapitres précédents. Il est manifeste que les différentes étapes se confondent et s'influencent si vous voulez que les informations soient collectées partiellement par le groupe-cible d'une activité.

4. **Décider de la manière dont vous pouvez collecter les informations** : cette réflexion a lieu de préférence avant ou au début du projet, afin d'obtenir rapidement un aperçu de ce qu'il faut faire en cours de projet et de pouvoir en évaluer la faisabilité. Les projets dans le cadre desquels vous établissez systématiquement des formulaires d'évaluation différents pour chaque activité, ne peuvent pas faire l'objet d'un monitoring efficace. Dans le paragraphe suivant, nous allons approfondir le choix d'une ou l'autre méthode.

Quelques directives

Nous résumons encore quelques directives qui peuvent vous aider à réfléchir à un système pour la collecte de données et à des méthodes :

- **Veillez à avoir différentes sources** : informez-vous le plus possible auprès de différentes personnes/organisations. Essayez aussi d'obtenir des informations sur les mêmes sujets auprès de différents groupes. Il s'agit d'une forme de triangulation : vous demandez des informations sur le même sujet auprès de différentes sources et vous vérifiez de cette manière la fiabilité de ces informations.
- **Veillez à avoir aussi des informations de sources externes ou neutres** : ne vous basez pas uniquement sur des sources du projet ou des personnes concernées qui profitent du projet.
- **Veillez à ce que les informations soient collectées par différentes personnes** : pour les interviews ou d'autres méthodes qualitatives surtout, la personnalité de l'interviewer peut exercer une forte influence sur la collecte de données. Il s'agit également d'une manière de répartir le travail et de faire du monitoring et de l'évaluation une responsabilité partagée.
- **Restez ouvert aux informations qui vous parviennent spontanément et inopinément**. Vous pourrez toujours les utiliser pour contrôler, sonder ou soutenir d'autres informations. De plus, il s'agit parfois d'informations sur des résultats que vous n'aviez pas prévus vous-même (tant dans le sens négatif que positif).

- **D'une manière générale** : il ne sert à rien de collecter des données si vous ne les utilisez et ne les traitez pas. Par exemple, des entretiens individuels ou des enquêtes qui ne sont pas traités et consolidés (comme les résultats par type de répondant) ou analysés, sont peu judicieux et ne sont pas rentables ! Si vous savez d'avance qu'il n'y a pas de compétences pour l'analyse au sein de l'organisation et qu'il n'y a pas le budget nécessaire pour engager ces compétences, gardez votre approche la plus simple possible.
- **Utilisez et combinez différentes méthodes** (voir ci-après).

4.3. CHOISIR DES MÉTHODES ET DES TECHNIQUES

Afin de permettre un bon monitoring et une bonne évaluation, il est préférable de collecter les informations de façon systématique et structurée. Vous pouvez ainsi vérifier si vous êtes sur la bonne voie et/ou vous prononcer sur la qualité et les résultats du projet. Certaines méthodes et techniques peuvent vous aider à cet égard. Dans ce paragraphe, nous abordons plusieurs méthodes et techniques, puis nous expliquons certaines méthodes en détail. Dans ce contexte, nous ne faisons pas la distinction entre le monitoring et l'évaluation : les techniques peuvent généralement être utilisées tant pour le suivi d'un projet que pour son évaluation.

« D'une manière générale : il ne sert à rien de collecter des données si vous ne les utilisez et ne les traitez pas. »

Facteurs qui sont déterminants dans le choix d'une technique

Il va de soi que la façon dont vous allez collecter des données et surtout le choix des techniques et méthodes dépendent fortement du type de projet que vous exécutez. Pour procéder au monitoring d'un projet qui concerne essentiellement l'établissement de plans d'aménagement du territoire et le renforcement de la capacité des services communaux, vous utiliserez probablement d'autres méthodes que pour le monitoring d'un projet qui vise à sensibiliser les enfants dans la commune autour de la coopération Nord-Sud.

D'autres facteurs qui jouent un rôle dans le choix d'une méthodologie ou l'autre sont les suivants :

- **l'ampleur du projet/de l'activité** : s'agit-il d'une activité qui est onéreuse et qui concerne beaucoup de personnes ou non ?
- **la présence (l'absence) de ressources pour le monitoring et l'évaluation.**
- **l'objectif du monitoring et de l'évaluation** : à quoi les informations doivent-elles servir ? Le monitoring et l'évaluation qui visent uniquement la justification des subventions sont abordés d'une autre manière que le monitoring et l'évaluation qui veulent contribuer à l'apprentissage des titulaires de projet, des partenaires et d'autres acteurs. Si l'accent est mis sur l'apprentissage, vous utiliserez bien davantage des méthodes participatives où l'input du groupe-cible et des différents acteurs est important. Les méthodes participatives sont des méthodes qui permettent à différents acteurs et groupes-cibles d'exercer une influence sur la manière dont vous collectez des informations et sur quoi vous collectez des informations. Elles invitent les acteurs et les groupes-cibles à participer à l'analyse des résultats du projet et à identifier d'éventuels facteurs explicatifs. Les méthodologies participatives peuvent aussi vous permettre d'obtenir (plus rapidement) des informations sur des résultats non prévus ou non visés. Des exemples de méthodologies participatives sont : les analyses SWOT, la technique du Most Significant Change, les groupes de discussion, les Community Score Cards, etc. (Pour une description de ces techniques, voir également ci-après et en annexe.)

Comment faire un choix ?

Voici quelques conseils qui peuvent vous aider à choisir les méthodes les plus appropriées pour la collecte de données :

- Choisissez une méthode en fonction du type d'informations dont vous avez besoin : si vous avez besoin de chiffres sur le nombre de participants à des actions, travaillez donc avec des listes d'inscriptions ou de présence ; si vous voulez mieux comprendre pourquoi certains changements se sont produits, optez pour des interviews ou des méthodes qui soutiennent la discussion et l'échange.
- Combinez différentes méthodes et techniques : les listes de participants et les quantités deviennent plus intéressantes si vous comprenez pourquoi quelqu'un (ne) participe (pas). Vous pouvez uniquement y parvenir en combinant des listes d'inscriptions avec une consultation du groupe-cible.
- Si possible, réalisez une combinaison de méthodes qualitatives (comme des autoévaluations encadrées avec le groupe du projet ou les partenaires) et d'informations quantitatives (des chiffres que vous collectez via des mesures physiques de la qualité du sol ou de l'augmentation des revenus fiscaux locaux, ou via des enquêtes).
- Si vous voulez réaliser des enquêtes et des consultations d'un groupe plus large ou d'une grande partie de la population de la commune, réfléchissez bien aux personnes à interroger exactement (pourquoi ces personnes ?), à l'ampleur du panel (voulez-vous être représentatif pour l'ensemble du groupe ou plutôt illustratif ?) et à la façon de déterminer le panel.
- Vérifiez ce qui existe déjà chez les partenaires : de quelle manière collecte-t-on déjà des informations ? Vous pourrez peut-être utiliser des méthodes existantes et collecter facilement des informations pour votre propre projet moyennant une petite adaptation.
- Essayez plusieurs choses simples que vous pourrez affiner : si les moyens et l'expérience sont limités, il vaut mieux commencer par une seule chose que vous élargirez systématiquement avec de nouvelles méthodes et techniques. Il est préférable de faire quelque chose que de ne rien faire du tout.
- Demandez-vous si l'investissement dans une certaine méthode est justifié : certaines méthodes sont plus simples et moins onéreuses que d'autres. Ainsi, vous pouvez rassembler d'une façon relativement simple des informations 'administratives' (le nombre de personnes qui participent à une activité) ou techniques (le coût par activité/participant/intervention, le nombre de réalisations physiques comme des infrastructures, ...). L'utilisation d'informations secondaires est aussi relativement simple et avantageuse. Nous parlons alors d'évaluations d'autres programmes et d'informations (statistiques) existantes – mais la fiabilité et l'accessibilité peuvent poser problème... Si vous choisissez d'organiser des entretiens et des interviews avec un groupe restreint de personnes, vous aurez besoin de plus de temps et d'aptitudes spécifiques. Vous demandez au groupe-cible de vous transmettre des informations au moyen de simples fiches, dans quel cas vous devrez consacrer du temps au suivi et au soutien éventuel. Pour finir : vous pouvez réaliser des enquêtes pour des groupes-cibles spécifiques, mais les enquêtes sont complexes ; vous devez réfléchir au panel, au mode d'expédition, à la qualité du questionnaire, aux modes de traitement, etc. Les enquêtes requièrent de nombreuses compétences que vous ne possédez peut-être pas.

Un aperçu des techniques et méthodes

En annexe, nous donnons un aperçu de différentes techniques et méthodes. Cet aperçu n'est pas exhaustif : on peut assurément encore imaginer d'autres méthodes et techniques.¹⁴ De plus, il existe aussi des techniques

¹⁴ Vous trouverez facilement des informations sur les différentes techniques sur Internet. Voici quelques ouvrages et sites que nous avons utilisés : IFAD (<http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>), Bakewell (opcit), XXX, Civicus (<http://www.civicus.org/news-and-resources-127/toolkits>).

spécifiques par domaine/secteur : les fonctionnaires qui s'occupent de l'installation et de l'entretien de l'infrastructure de l'eau ou du suivi de l'enseignement primaire, ou... utilisent sans doute des méthodes qui sont spécifiques à leur secteur. Au prochain chapitre, nous abordons quelques techniques plus en détail.

Monitoring et évaluation : à quel point doivent-ils être compliqués ?

L'organisation du monitoring et de l'évaluation, la répartition des tâches, la collecte de données et l'analyse des données sont les fondements d'un système M&E qui permet de gérer les projets convenablement et d'en tirer des leçons. Il est toutefois inutile de développer un système sophistiqué pour chaque projet. Pour de petits projets et/ou des projets uniques, il suffit peut-être de trouver une bonne technique pour évaluer une activité donnée ; vous n'avez pas du tout besoin de 'système' à cet effet.

Aussi, il est important d'examiner ce qui est judicieux pour chaque projet. Pour de plus grands projets sur plusieurs années, il est indiqué de vérifier en premier lieu quels systèmes et méthodes existent déjà dans la propre commune (ou chez d'autres partenaires) et ce qui est utilisable et sensé pour le suivi et l'évaluation du projet spécifique. Il est préférable d'utiliser un système existant où vous introduisez ici et là une certaine technique de collecte de données, une méthode d'analyse ou une manière de partager les informations. L'alternative consiste à développer un propre système : il sera probablement mieux élaboré (sur papier et en théorie) mais, dans la pratique, il ne fonctionnera peut-être pas parce que des collègues ou des personnes concernées ne pourront/voudront pas l'utiliser ou parce que vous n'aurez pas le temps d'y consacrer beaucoup d'énergie.

4.4. EXEMPLES DE QUELQUES TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNÉES

Nous développons certaines techniques ci-dessous. Nous avons choisi essentiellement plusieurs méthodologies participatives. Cela ne signifie pas que d'autres méthodologies et techniques ne seraient pas judicieuses. Pour plus d'informations sur d'autres techniques, il existe des sources d'information intéressantes.

Dans le cadre du développement de certaines techniques, nous examinons systématiquement les points suivants :

- Objectif
- Quand l'utiliser ?
- De quoi avez-vous besoin ?
- Comment l'appliquer ?
- Remarques
- Plus de lecture ?

4.4.1. Community score cards

La community score card est un instrument qui est souvent utilisé dans des projets qui sont axés sur les prestations de services de base des autorités, dont les communes. Il s'agit d'un instrument relativement simple pour le monitoring, qui permet aux citoyens de se prononcer sur les prestations de services publics et qui invite les autorités à se justifier sur ces prestations de services. L'instrument montre ce que les citoyens trouvent important et incite les autorités à y réagir. L'opération se fait de façon directe : en laissant les citoyens et les autorités entamer la discussion lors de réunions de consultation.

Objectif

Vous pouvez utiliser cet instrument pour impliquer les citoyens dans les prestations de services publics et pour procéder au suivi de l'accès à ces prestations de services et de la qualité de celles-ci. Il peut s'agir de centres médicosociaux, de l'enseignement, des transports publics, de l'eau potable, du ramassage et du traitement des ordures, etc. L'instrument aide à informer les citoyens sur les (nouveaux) services et à connaître leur opinion sur

l'accès à ceux-ci et sur leur qualité. L'objectif est de stimuler le dialogue entre l'autorité locale et les citoyens et de renforcer la capacité des citoyens (à demander de bons services) et de l'autorité locale (à proposer de bons services ou à améliorer les prestations de services). Il aide aussi à montrer aux citoyens tout ce qui entre en ligne de compte pour le développement, l'organisation et l'offre de services.

Quand l'utiliser ?

Vous pouvez l'utiliser dans des projets où le développement, l'organisation ou l'amélioration d'un certain service public vient au premier plan, et où vous aimeriez vérifier si l'accès à ce service et la qualité de celui-ci sont bons ou évoluent positivement. Par exemple dans le cadre de partenariats internationaux municipaux où les communes partenaires collaborent pour améliorer l'organisation des marchés locaux, pour organiser le ramassage et le traitement des ordures, pour organiser le transport local, etc. Cette méthode est appropriée si vous voulez obtenir un feed-back régulier de la part des citoyens. Il est inutile d'utiliser cette méthode pour des services auxquels les autorités locales ne peuvent pratiquement rien changer (et qui relèvent par exemple de la responsabilité des provinces ou des services publics centraux).

« L'instrument aide à informer les citoyens sur les (nouveaux) services et à connaître leur opinion sur l'accès à ceux-ci et sur leur qualité. »

De quoi avez-vous besoin ?

Vous devez pouvoir engager des personnes pour soutenir des groupes de citoyens et pour faciliter des réunions entre ces groupes de citoyens et les services publics locaux. L'application et l'exécution de la technique se font essentiellement au Sud, dans la commune partenaire. Aussi, il est important de s'assurer que l'autorité locale dispose de la capacité d'appliquer cette méthode. Si cette capacité n'est pas présente en interne, il faut chercher des partenaires externes (comme des ONG ou des universités) qui peuvent soutenir (temporairement) l'application de la méthode.

Comment l'appliquer ?

Nous distinguons les étapes suivantes : la sélection de participants, la détermination d'indicateurs et de scores, l'organisation et le suivi de réunions de consultation, la communication des résultats et la répétition de l'exercice.

- **Sélection** : des groupes de citoyens ou des familles, qui sont (seront) directement en contact avec le service fourni sont sélectionnés dans la commune : comme la sélection de familles dans les quartiers où le ramassage des ordures est (ré)organisé ou la sélection de commerçants autour d'endroits où les autorités veulent organiser des marchés locaux.¹⁵ Si le nombre de citoyens est trop grand, il faut éventuellement sélectionner différents groupes. Ces citoyens devront être sensibilisés sur l'intérêt, l'objectif et les limitations de la méthode. Dans de nombreux cas, cela reviendra à fournir un effort contenu. Du côté des autorités, les participants sont les services qui sont impliqués dans les prestations de services.
- **Détermination d'indicateurs et de scores** : avec ces groupes, vous organisez des groupes de discussion : les participants sont invités à indiquer ce qu'ils trouvent importants (sur la base de quels indicateurs veulent-ils évaluer le service : coût, qualité, attitude des fonctionnaires et des travailleurs communaux, ...) et à attribuer des scores au service sur cette base. Il en va de même pour le service communal responsable. Les indicateurs peuvent éventuellement se voir attribuer un score dans leur ordre d'importance.

¹⁵ Pour cette sélection, vous pouvez établir des critères afin de veiller à ce que le groupe sélectionné soit le plus représentatif possible (comme sur le plan de l'âge et du genre).

- **Organisation d'une réunion de consultation** : après la première 'cotation', une réunion de consultation commune est organisée, où les indicateurs et les scores sont rassemblés ; les deux parties ont l'occasion d'expliquer pourquoi ils ont choisi ces indicateurs et pourquoi ils ont attribué un score donné. Les deux parties peuvent ensuite demander des éclaircissements. Suit ensuite une discussion où les deux parties examinent dans quelle mesure elles peuvent aboutir à une liste commune d'indicateurs. Là où cela n'est pas possible, chaque partie continue de procéder au suivi de ses propres indicateurs. Un système de suivi simple, qui aide à procéder au suivi des indicateurs là où cela s'avère nécessaire et possible, peut être établi pour chaque partie. Ainsi, les familles trouvent peut-être important que les déchets soient ramassés deux fois par semaine et la commune s'est déclarée d'accord de procéder au suivi de cet indicateur. Le cas échéant, il est indiqué que les deux parties vérifient si cela se passe bel et bien ainsi chaque semaine. La réunion peut être clôturée en examinant quelles actions peuvent être entreprises afin de remédier à d'éventuels mauvais scores.
- **Communication** : Le but est que l'autorité locale communique sur les résultats des réunions et sur les scores. Il est également essentiel qu'il y ait une communication sur les résultats des réunions au sein de la commune et entre la commune et les autorités supérieures : les communes n'ont souvent pas la capacité d'intervenir sur la qualité des prestations de services. Il est important que les groupes de citoyens soient également conscients de ces limites et que leurs attentes soient réalistes.
- **Répétition et suivi** : ce processus est ensuite répété : en fonction du type de service et de la fréquence, les réunions avec les familles et les services communaux, et la réunion de consultation doivent être organisées chaque mois, chaque semestre, ...

Remarques

Il va de soi que cela suppose que l'autorité locale soit ouverte à cette méthode et qu'elle soit en mesure de gérer l'input des citoyens de façon constructive. Un processus de sensibilisation préparatoire peut éventuellement contribuer à une plus grande compréhension pour la méthode. Si on a peu d'expérience avec cette méthodologie, il faut partir du principe que cela peut prendre du temps avant que le mécanisme fonctionne bien et se déroule facilement.

Plus de lecture ?

Pekkonen, A. (s.d.) Community score cards (via le site Internet Civicus et Google).

4.4.2. Peer review

Dans le cadre d'un 'peer review', un 'peer' (un pair ou un collègue) examine votre projet et ses résultats. Un exemple : vous demandez au fonctionnaire de l'égalité des chances dans votre commune d'examiner un projet autour de la sensibilisation ou le projet autour du soutien des marchés dans le cadre du partenariat international municipal, et de partager son analyse avec vous. Ou vous le demandez à une personne du service de l'environnement qui a une grande expérience en matière de sensibilisation des citoyens et vous étudiez ensemble comment les campagnes de sensibilisation sont abordées dans les deux services et ce qui s'y déroule bien et moins bien. Il peut également s'agir d'un accord entre deux (ou plusieurs) communes au Nord, dans le cadre duquel les communes conviennent de faire analyser un projet comparable. Dans le cadre de projets autour du renforcement de la base et de la sensibilisation, il peut par exemple s'agir de collègues fonctionnaires des deux communes qui viennent examiner dans l'autre commune comment se déroule ce travail.¹⁶ Dans le cadre du partenariat international municipal, on peut envisager des peer reviews Sud-Sud où les communes examinent mutuellement leurs projets. Les peer reviews Nord-Sud sont moins évidents (vu le prix du voyage), mais

¹⁶ Il se peut même que vous engagiez un collègue d'un autre service qui a une expérience semblable, comme une personne du service de l'environnement qui travaille aussi beaucoup autour de la sensibilisation des citoyens. L'objectif est que vous veniez examiner l'un chez l'autre comment les campagnes de sensibilisation sont abordées et ce qui s'y déroule bien et moins bien.

également très intéressants : on peut par exemple demander à un collègue du Sud d'examiner d'un œil critique la sensibilisation et la conception au Nord pendant une visite de travail. Le peer review peut prendre la forme d'une évaluation classique, mais l'exercice peut aussi être plus limité. Un point essentiel est que les personnes s'engagent volontairement (et obtiennent du temps et de la marge à cet effet de la part de la commune) et soient disposées à examiner de façon structurée des projets de collègues et leurs résultats.

Objectif

L'objectif n'est pas d'évaluer un projet, mais plutôt de comprendre comment les résultats ont été atteints, d'identifier ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, et d'examiner quelles leçons on peut en tirer pour d'autres projets et pour l'avenir. L'accent est fortement mis sur la consultation mutuelle, l'échange d'expériences, le feed-back constructif et les leçons communes de ces expériences. L'objectif n'est donc pas d'aboutir à des recommandations concrètes pour les titulaires de projet, les coordinateurs et les responsables politiques, mais de tirer quelques 'leçons' qui peuvent s'avérer intéressantes pour les services et les communes directement impliqués, et éventuellement aussi pour d'autres communes qui sont actives dans le même domaine.

Des peer reviews lors d'évaluations internes

Une pierre de touche importante pour le programme concerne la vision externe portée sur celui-ci. Le programme bénéficie d'une plus-value si les personnes qui jettent ce regard externe sont suffisamment au courant des processus et de la singularité des administrations locales.

Par analogie avec l'OCDE, qui examine à la loupe la politique de coopération d'un pays via des peer reviews, la VVSG a déjà organisé à deux reprises une évaluation interne, où des pairs (collègues fonctionnaires Nord-Sud) faisaient partie de l'équipe d'évaluation. L'ancien fonctionnaire Nord-Sud de Genk a participé à l'évaluation interne en Afrique du Sud et sa participation, basée sur ses connaissances et son expérience du fonctionnement d'une administration locale en Flandre et en Afrique australe, constituait une véritable plus-value. Genk entretient notamment un partenariat international municipal avec Francistown (Botswana). Alors que les consultants externes (ou les externes en général) ne peuvent pas toujours s'immerger complètement dans la réalité du fonctionnement communal quotidien (et qu'ils sont par conséquent parfois tentés de formuler des conclusions ou recommandations irréalistes), ce risque est beaucoup moins présent avec dans le cadre des peer reviews. Au Nicaragua, la VVSG a aussi organisé une évaluation par les pairs à la fin du programme. Ce mécanisme de peer review offre de nombreuses possibilités potentielles, non seulement dans le cadre du partenariat international municipal, mais également pour l'évaluation mutuelle par des pairs du fonctionnement des communes flamandes (ou des communes au Sud). Il s'agit non seulement d'une plus-value pour la commune évaluée, mais aussi pour les pairs évaluateurs concernés qui, grâce à cette expérience, en apprennent beaucoup pour leur propre fonctionnement.

Quand l'utiliser ?

Les peer reviews sont un bon instrument si vous cherchez une manière de tirer des leçons de l'expérience et d'examiner d'un œil critique et de façon ouverte votre propre pratique. L'engagement de peer reviewers est une façon rentable de procéder au monitoring et à l'évaluation : vous ne devez pas payer d'évaluateur externe et vous développez l'expertise du propre personnel. De plus, avec un peer reviewer, vous avez quelqu'un de la pratique qui est souvent en mesure d'estimer plus rapidement et mieux quelles sont les possibilités et les opportunités de mise sur pied et d'exécution de projets au sein de l'administration locale. Vous pouvez aussi utiliser cette méthode si vous voulez en apprendre plus sur un sujet donné avec plusieurs communes. Un exemple : dans le cadre du partenariat international municipal, vous avez travaillé avec des radios locales et la presse locale pour informer les gens sur la vie quotidienne des habitants de la commune partenaire. A présent, vous voulez mieux comprendre quels en sont les résultats et comment vous pourriez optimiser la collaboration avec la presse locale. Vous cherchez un ou plusieurs peer reviewers d'autres communes qui ont de l'expérience avec ce type de projets.

« L'accent est fortement mis sur la consultation mutuelle, l'échange d'expériences, le feed-back constructif et les leçons communes de ces expériences. »

De quoi avez-vous besoin ?

Différentes modalités sont envisageables, des plus simples (inviter un collègue d'un autre service de votre propre commune) aux plus compliquées (convenir avec quelques communes que vous allez examiner mutuellement l'une chez l'autre un projet donné). Une forme plus compliquée de peer review requiert une certaine coordination : vous devez notamment savoir quelles communes sont intéressées par cette méthodologie et quels pairs sont disponibles. La coordination peut être mise sur pied par une organisation faitière, comme la VVSG, ou par des communes qui sont actives dans le même pays ou la même région. Il est également plus important de développer une base communale autour de la méthodologie et des techniques : ce qui peut se faire au moyen d'une formation et d'un manuel. Quel que soit votre choix, il est important de préciser dès le début les réponses auxquelles vous cherchez une réponse.¹⁷ En effet, cette méthodologie dépend de la disponibilité de pairs dans les communes participantes.

Comment l'appliquer ?

Nous distinguons cinq étapes : la délimitation et la détermination des objectifs d'apprentissage, la sélection et la préparation du peer reviewer, l'exécution et l'échange entre les peer reviewers (s'il y en a plusieurs), l'organisation d'un workshop d'apprentissage ou d'une réunion, la documentation des leçons apprises. En fonction de la modalité et de la complexité du peer review, vous pouvez interpréter ces étapes autrement, et la durée de préparation et de réalisation sera aussi différente.

- (i) **Délimitation et détermination des objectifs d'apprentissage** : qu'est-ce que vous aimeriez apprendre ? Si vous collaborez avec différentes communes, vous devrez bien délimiter le sujet ensemble sur la base des descriptions de projet disponibles, discuter de l'approche et de la méthodologie pour la collecte de données et dresser l'inventaire de quelques critères pour l'identification des personnes qui vont effectuer le peer review, et déterminer le temps nécessaire et les moyens.
- (ii) **Sélection et préparation du peer reviewer** : choisissez la bonne personne afin d'obtenir une vision critique et constructive. Si vous collaborez avec différentes communes, chaque commune concernée doit présenter un peer reviewer (sur la base des critères). Les pairs doivent recevoir des informations semblables sur le projet (le contexte du projet, les parties concernées et la manière dont on travaille dans l'autre commune (procédures, répartition des tâches, qui est qui)), les questions qui doivent être posées et les conseils pour l'approche, ainsi qu'un format pour la documentation des expériences. Si le peer reviewer vient d'en dehors de la commune, la commune doit être préparée à la visite du peer reviewer (informations sur l'objectif et l'approche). Pendant les évaluations, l'accent est surtout mis sur la consultation de l'autre commune et la documentation des expériences.
- (iii) **Exécution et échange entre les peer reviewers** (s'il y en a plusieurs à l'œuvre) : l'exécution peut être très simple ou très complexe : si vous invitez un collègue de la propre commune, il peut suffire d'avoir quelques entretiens et interviews. Dans une organisation plus grande avec plusieurs communes, il faut un peu plus de temps, et le peer review peut être étalé sur plusieurs années (par exemple une commune par an). Si plu-

¹⁷ Si les moyens sont très limités et s'il n'est pas possible d'échanger physiquement des peer reviewers, vous pouvez aussi envisager une évaluation sur la base d'une étude de documents, mais il faut une bonne dose de discipline pour prendre explicitement le temps d'effectuer cet exercice et cela suppose qu'il y ait de bons documents ou que de bons documents puissent être établis.

sieurs communes et pairs sont impliqués, le but est qu'ils rassemblent leurs constatations et examinent quels thèmes/questions/points sont clairement mis en avant et à quelles constatations ils arrivent sur 'ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas'. Ils doivent ensuite approfondir ces thèmes en fonction de l'organisation d'un 'workshop d'apprentissage' pour mieux comprendre pourquoi certaines choses fonctionnent ou non.

- (iv) **Organisation d'un workshop pour discuter des constatations** : cette étape est surtout importante si vous travaillez avec différentes communes, dans d'autres cas, il peut suffire d'organiser une réunion de travail avec une discussion sur les points d'apprentissage. Vous organisez un workshop d'apprentissage dans chaque commune qui a fait l'objet d'un peer review, si possible en présence des autres communes¹⁸. Ce workshop est très important, car l'apprentissage se fait pendant celui-ci. Dans l'idéal, non seulement les peer reviewers participent, mais également les autres parties prenantes des communes concernées.
- (v) **Soutien du processus pour bien documenter les constatations et les 'leçons apprises'** : même si l'organisation du peer review était très simple, il est important de bien en noter et documenter les conclusions. Cela vous aidera à rédiger des rapports, et vous offre un soutien pendant l'exécution du processus de réflexion.

Remarques

Il est envisageable d'appliquer la technique du peer review sous la forme d'un workshop avec différentes communes ; cela suppose que les communes participantes documentent et analysent (qu'est-ce qui était difficile et qu'est-ce qui s'est bien passé et pourquoi) elles-mêmes leur propre projet (le processus, la pratique, l'output, les résultats), et le présentent lors d'un workshop. Les participants peuvent ensuite comparer cette pratique sous la direction d'un facilitateur et réfléchir ensemble aux facteurs explicatifs et aux leçons apprises. Si on choisit cette méthode, il est important de soutenir les communes dans la documentation d'une propre pratique et de développer une approche commune à cette fin.

Plus de lecture ?

Il y a peu d'informations adaptées disponibles sur les peer reviews. La description de cette méthodologie est basée sur des expériences de l'ONG Action Aid, qui a utilisé les peer reviews comme instrument de monitoring et d'évaluation de ses différents programmes, souvent en complément à des évaluations externes.

4.4.3. Analyse SWOT

SWOT signifie Strengths (points forts), Weaknesses (points faibles), Opportunities (opportunités ou leviers) et Threats (menaces). Une analyse sur la base de SWOT vous permet de comprendre comment une organisation ou un groupe se considère et considère l'environnement dans lequel il doit travailler. Vous pouvez l'appliquer à votre propre commune/service ou à un service d'une commune partenaire, mais aussi à un partenariat entre deux villes.

Objectif

Avec l'analyse SWOT, vous examinez tant les aspects internes d'une organisation ou du partenariat (points forts et points faibles, opportunités et menaces) que les facteurs externes qui exercent une influence sur l'organisation ou le partenariat (opportunités et menaces). Elle vous aide à obtenir une meilleure vision de cette organisation et à comprendre comment se présentent les choses pour une organisation à un moment donné. Vous pouvez ensuite continuer de travailler de différentes manières avec ces éléments : vous pouvez utiliser l'analyse pour développer une certaine stratégie (allons-nous développer nos points forts afin d'aborder les

¹⁸ Si les moyens le permettent, vous pouvez aussi envisager un workshop plus grand où différentes communes sont présentes en même temps.

menaces ? Ou voulons-nous surtout mettre en œuvre nos points forts pour saisir des opportunités, ...) ou comme matériel de référence (base de référence), et répéter l'exercice après quelques années pour voir s'il y a une évolution dans l'organisation ou le partenariat et déterminer systématiquement quelles sont les actions qui s'imposent.

Quand l'utiliser ?

Il s'agit d'une manière relativement simple de faire un brainstorming avec différents participants lors d'une réunion, et de réaliser rapidement un inventaire de la façon dont se présentent les choses pour une organisation ou un partenariat. Il est surtout utile de recevoir un input de différentes personnes et de favoriser leur participation à la discussion (à condition que ces différentes personnes puissent participer). La méthode peut également être utilisée comme point de départ pour une discussion ou une autoévaluation, ou comme fil conducteur pour résumer les informations collectées (par exemple sur la base de l'étude de documents et d'interviews) et les partager avec les parties prenantes.

« L'analyse SWOT vous aide à obtenir une meilleure vision de cette organisation et à comprendre comment se présentent les choses pour une organisation à un moment donné. »

De quoi avez-vous besoin ?

La méthode est relativement simple. Si vous travaillez avec un workshop, il peut être pratique de prévoir de grands tableaux de conférence, des feutres et des fiches, ainsi qu'un facilitateur externe. Un facilitateur externe est certainement important si vous abordez le sujet du partenariat ou si vous sentez que la discussion va être difficile.

Comment l'appliquer ?

Vous pouvez l'appliquer sous la forme d'un workshop d'environ une demi-journée ou l'utiliser uniquement comme une manière de résumer des informations. Nous examinons ici surtout l'exemple d'un workshop. Il est indiqué de se mettre d'accord sur les personnes qui peuvent participer. Dans l'idéal, les différentes catégories hiérarchiques d'une organisation sont représentées : vous voulez notamment obtenir une image réaliste et savoir s'il existe différentes perceptions. Avant le début du brainstorming, il est préférable de bien définir la mission ou la tâche de l'organisation/du service/du partenariat (qu'est-ce que cette organisation doit faire et qu'elle en est la finalité ?). Il s'agit notamment d'apprendre ce qui est évalué comme point fort ou point faible en fonction de cette tâche ou mission : il faut en tenir compte, surtout si on étudie des services communaux. Ce début est aussi important si vous voulez utiliser le SWOT comme base ou référence. Si vous voulez appliquer le SWOT sur une organisation qui veut se repositionner ou qui se cherche un nouvel avenir, il vaut mieux laisser la problématique la plus ouverte possible. Les étapes sont les suivantes :

- (i) Définir la mission et la tâche de l'organisation (le partenariat).
- (ii) Rassembler avec le groupe de plus d'éléments possible pour chaque partie de l'analyse SWOT : vous pouvez diviser le groupe en sous-groupes et attribuer à chacun une partie ou tout faire faire à chaque groupe ; cela peut être une manière de stimuler la discussion, de rassembler beaucoup d'éléments différents et de les éclaircir ensemble. Vous pouvez utiliser les questions suivantes pour lancer le brainstorming :
 - **Points forts** : En quoi sommes-nous bons, en quoi les autres nous trouvent-ils bons, en quoi sommes-nous uniques (les ressources dont nous disposons, les personnes que nous engageons, les méthodes et instruments que nous possédons, ...), à quel point sommes-nous bien organisés, quelles relations avons-nous, à quel point sommes-nous efficaces dans la réalisation de notre tâche ?

- **Points faibles** : en quoi sommes-nous faibles, qu'est-ce que les autres trouvent faible chez nous, quels sont les points faibles de notre organisation et des moyens que nous mettons en œuvre, approche, relations, à quel égard ne parvenons-nous pas à réaliser notre mission, ...
- **Opportunités** : quelles tendances nous offrant des opportunités (notre objectif, notre tâche, notre groupe-cible) observons-nous dans notre environnement, comment évoluent la stratégie et la politique, quelles opportunités pouvons-nous créer nous-mêmes, y a-t-il des parties prenantes actives avec lesquelles nous pourrions collaborer plus ou mieux, y a-t-il des opportunités financières ?
- **Menaces** : quelles tendances pouvant avoir un impact négatif sur notre organisation (notre objectif, notre tâche, notre groupe-cible) observons-nous dans notre environnement, comment évoluent la stratégie et la politique, y a-t-il des parties prenantes actives qui n'apprécient ou ne partagent pas notre approche, comment évoluent les finances ?

(iii) Pour finir, aboutir à une conclusion : qu'est-ce que ces informations nous apprennent sur les actions que nous devons entreprendre, est-ce que tout le monde est du même avis, sur quoi voulons-nous principalement nous focaliser à l'avenir ?

	Positif	Négatif
Interne	Points forts <ul style="list-style-type: none"> • l'emplacement géographique, un 'carrefour' pour les pays voisins • l'existence de conseils de quartier qui forment une structure en faveur de la participation de la population aux activités de développement • la dynamique des associations de la société civile qui contribue à la formation d'une conscience citoyenne • les différents partenariats (y compris leur soutien financier) • l'existence de deux organes de concertation, de sorte qu'une gestion participative des partenariats devient possible 	Points faibles <ul style="list-style-type: none"> • un équipement et une infrastructure insuffisants sur le plan de l'assainissement • une infrastructure socio-économique insuffisante • un petit budget communal • des revenus fiscaux peu élevés pour la ville • un manque de capacité sur le plan organisationnel et institutionnel
	Opportunités <ul style="list-style-type: none"> • la politique de décentralisation et l'intégration de Tambacounda sur le plan régional confèrent un avenir à la ville • les citoyens qui ont quitté la ville affichent un intérêt croissant pour les investissements et le développement de leur région • de grands projets dans la lutte contre la pauvreté font de Tambacounda une zone d'intervention privilégiée • la vallée du Mamacounda offre de grandes possibilités d'exploitation et de revalorisation économique • le développement d'un plan stratégique pour l'assainissement 	Menaces <ul style="list-style-type: none"> • une mauvaise administration locale • l'absence d'une politique de communication efficace de l'autorité locale envers les habitants • les effets pervers d'une ville qui forme la plaque tournante entre différents pays (maladies endémiques, drogue, prostitution, ...) • une infrastructure insuffisante pour l'assainissement forme un danger réel pour la santé de la population et pour l'environnement • la frustration de la population quant à la pauvreté dans la région
Externe		

Exemple de brainstorming SWOT, programme fédéral Sint-Niklaas-Tambacounda (Sénégal).

Remarques

Les informations d'une analyse SWOT et plus précisément de la partie relative aux menaces peuvent aussi être utilisées pour réfléchir sur les risques éventuels que vous percevez pour les projets. Si vous organisez un workshop et si vous pensez que certaines personnes éprouvent des difficultés à s'exprimer en présence d'un responsable, vous pouvez organiser le SWOT séparément (les collaborateurs et les responsables séparément) ou demander aux personnes de noter leurs idées sur une fiche (une seule idée par fiche) que vous épinglez ensuite sur le tableau correspondant.

Plus de lecture ?

Pour les lecteurs en Flandre, il peut s'avérer pratique de consulter la publication de Politeia autour du SWOT : Simonne Vermeylen, *Werken met de SWOT-analyse*. Cette publication fournit beaucoup d'informations sur l'utilisation du SWOT dans les processus de planning stratégique.

4.4.4. MOST SIGNIFICANT CHANGE

La technique du 'Most Significant Change' (MSC) sonde le changement le plus significatif dans la vie d'individus et tel qu'ils le ressentent personnellement. Avec cette méthode, vous collectez des récits chez des individus que vous sélectionnez et à qui vous soumettez la même question. La méthode est appropriée pour identifier avec des personnes du groupe-cible de votre projet des changements dans leur vie. Cette technique peut être appliquée de différentes manières et dans différentes phases du projet. Vous pouvez par exemple l'utiliser à la fin d'un projet ; mais vous pouvez également réitérer l'exercice chaque année pour vérifier comment le projet progresse et s'il est sur la bonne voie. Cette technique a été développée assez en détail dans cette publication parce que la VVSG a beaucoup investi les derniers mois dans l'examen de possibilités d'application pour les communes et leur politique Nord-Sud.

Objectif

L'objectif est de comprendre quel type de changement est possible via votre projet. Vous ne voulez pas connaître le commun diviseur, mais comprendre ce qui est possible et la façon dont votre projet contribue au changement. Dans ce contexte, vous voulez regarder plus loin que les résultats directs de vos activités à court terme ; vous êtes plutôt intéressé par le changement à long terme. Vous voulez également obtenir une vision de ce que le groupe-cible trouve important et de ce qu'il estime être un changement significatif. Vous voulez aussi obtenir une vision des changements tant positifs que négatifs, et de la mesure dans laquelle les résultats visés ont été réalisés ainsi que de la mesure dans laquelle il y a aussi des résultats non voulus. Pour finir, le but est également de réunir des personnes du groupe-cible pour réfléchir au changement. Il s'agit d'un élément essentiel de la méthode : cet échange augmente l'implication dans le projet et les opportunités d'apprentissage pour les participants. La méthode vous aide donc à justifier les résultats (bien qu'à cet effet, une combinaison avec d'autres méthodologies plus quantitatives soit indiquée) à l'égard des donateurs et de la communauté, et à tirer des leçons des expériences.

Quand l'utiliser ?

Cette méthode s'avère particulièrement judicieuse si vous travaillez avec des projets complexes qui durent plus longtemps et dans lesquels sont impliqués de nombreux acteurs et personnes différents, et qui se répercutent jusqu'au niveau de la vie quotidienne (professionnelle et/ou privée) des personnes. Il est par exemple inutile d'appliquer cette méthodologie dans un projet axé sur la sensibilisation des citoyens pour qu'ils achètent de produits durables. Mais si vous avez un projet avec des jeunes, dans le cadre duquel environ 750 jeunes de cinq quartiers obtiennent un lieu pour se réunir, sont priés de développer des activités ensemble, peuvent suivre des formations pour la mise sur pied de leur propre affaire, vous pouvez envisager d'appliquer cette technique.

Vous l'utilisez si vous avez pu délimiter un certain domaine de développement qui a trait à votre projet et si vous êtes en mesure de soumettre une question concrète aux personnes. Dans le cas des jeunes, la question pourrait être : 'qu'est-ce qui a changé dans votre vie et dans le quartier au cours des six derniers mois ?'. Vous pouvez éventuellement préciser le domaine : 'qu'est-ce qui a changé dans la manière dont vous essayez d'acquies un revenu au cours des six derniers mois ?'. Peut-être que 'l'acquisition d'un revenu' avait été mise en avant dans le projet comme indicateur important pour mesurer la réussite et que vous voulez collecter des informations précises à ce sujet. Vous pouvez éventuellement aussi déterminer un deuxième domaine, comme les relations avec les parents ou des personnes du même âge. Toutefois, si vous voulez également connaître les résultats imprévus ou non projetés, il vaut mieux poser une question plus ouverte.

« Vous voulez aussi obtenir une vision des changements tant positifs que négatifs, et de la mesure dans laquelle les résultats visés ont été réalisés ainsi que de la mesure dans laquelle il y a aussi des résultats non voulus. »

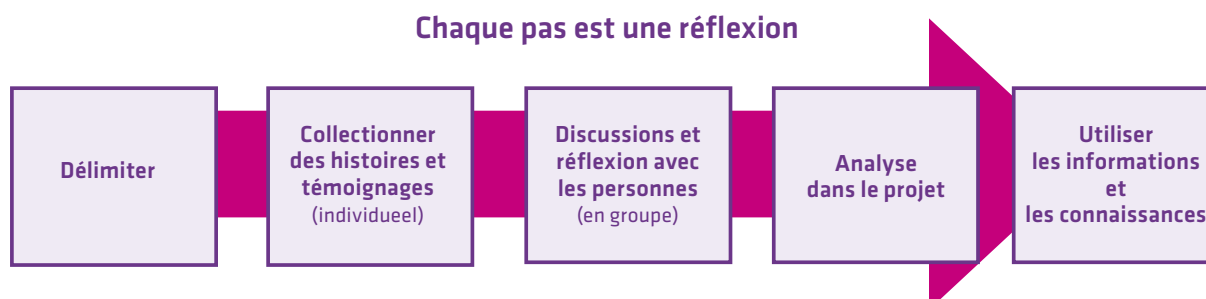
De quoi avez-vous besoin ?

Pour l'application de cette méthode, vous avez besoin d'expertise, de temps et d'argent. La quantité requise de chaque élément dépend de l'ampleur de votre panel :

- **Expertise** : vous devez être en mesure de déterminer un bon panel. Vous avez besoin de personnes qui peuvent rassembler ces récits. Si les répondants ne savent pas lire ou écrire, ces personnes doivent écrire elles-mêmes les récits ou les consigner d'une autre manière (audio/vidéo). Les 'interviewers' doivent aussi recevoir une formation de base sur les techniques d'interview. Ces personnes peuvent recevoir une formation courte et elles peuvent être soutenues par une espèce de manuel. Pour le volet discussion et réflexion, il est important d'avoir une certaine expertise pour organiser et faciliter les discussions de groupe, et pour analyser les récits de façon systématique. Il s'agit en soi d'aptitudes qui s'apprennent assez facilement.
- **Temps** : il faut bien compter cinq heures pour la collecte d'un seul récit (y compris la fixation du rendez-vous, le déplacement, la captation du récit). Vous devez pouvoir laisser le temps au processus : la méthode comporte différentes étapes qui prennent toutes du temps. Les répondants, les partenaires, les titulaires de projet doivent pouvoir prendre le temps de se réunir pour l'échange et la réflexion.
- **Argent** : aussi, la mise en œuvre de personnes pour la collecte des récits coûte cher. Par ailleurs, il faut des moyens pour le transport, l'organisation de réunions, l'utilisation de matériel technique et le paiement (éventuel) de personnes externes pour faciliter les discussions.

Comment l'appliquer ?¹⁹

La méthode comporte différentes étapes. Nous les avons résumées ci-dessous.



Les différentes étapes du Most Significant Change

¹⁹ Les différentes étapes sont expliquées en détail dans le manuel.

- **Délimiter** : tant le domaine (sur quoi posez-vous des questions) que les répondants doivent être délimités par le titulaire du projet et d'autres personnes concernées par le projet. Dès que les répondants sont connus, ils doivent être informés sur l'objectif et l'investissement en termes de temps que l'on attend d'eux, et ils doivent donner leur autorisation au projet. Une question importante est : combien de récits vous faut-il ? Etant donné que cette méthode est plutôt illustrative, vous devez moins tenir compte des exigences relatives à la représentativité. Il est pourtant intéressant d'examiner qui vous allez interroger et combien de récits vous voulez rassembler, si vous voulez interroger différents types de personnes ou justement des personnes semblables. Dans l'exemple de l'encadrement des jeunes, il pourrait s'agir de 70 jeunes du même âge avec les mêmes antécédents en matière de scolarisation et de conditions familiales, répartis uniformément entre les cinq quartiers et les genres (35 filles et 35 garçons). Vous avez peut-être déjà distingué des types de jeunes et vous voulez suivre quelques jeunes de chaque type ? Pour finir, vous devez également déterminer à quelle fréquence vous allez interroger les répondants : tous les six mois, une fois par an ou seulement au début, à mi-chemin et à la fin du projet ? Cela sera probablement fortement déterminé par les moyens disponibles.
- **Rassembler et enregistrer les récits** : les répondant reçoivent une seule question que l'interviewer va approfondir au moyen de quelques questions prédéfinies. Ces questions permettent de donner la même structure à tous les récits, ce qui simplifie l'analyse par la suite. Les questions sont les suivantes : (i) Quels changements avez-vous constatés (dans le domaine qui a été précisé par l'interviewer) ? (ii) Comment cela se fait-il d'après vous ? (iii) Selon vous, quel est actuellement le changement le plus significatif ? (iv) Pourquoi est-ce actuellement le changement le plus important à vos yeux ? Vous déterminez au préalable comment les récits vont être enregistrés et vous veillez à ce que chaque récit obtienne un numéro, un nom et une date. Cela facilite le traitement après coup.
- **Discussion et réflexion** : le but est que vous réunissiez les personnes qui racontent leur histoire pour qu'elles écoutent leurs récits mutuels et qu'elles se demandent éventuellement des explications les unes aux autres. Dans ce contexte, vous devez bien réfléchir à quelles personnes vous placez dans quel groupe. Ainsi, dans l'exemple de l'encadrement des jeunes, vous pouvez réunir les 70 jeunes en cinq groupes (un par quartier), ou opter pour six groupes (trois avec des filles et trois avec des garçons)... La méthode du MSC stipule que vous faites ensuite choisir aux personnes en groupe (ou d'abord dans de plus petits groupes) un récit 'ultime', un récit qui reproduit selon chacun le changement le plus significatif. Cela suppose une certaine forme d'abstraction et de distance de la part des participants. Cela semble souvent se dérouler très péniblement dans la pratique : les personnes ne veulent pas choisir de récit ultime, principalement parce qu'elles ont l'impression de porter préjudice aux récits des autres, alors que chaque récit est autant précieux. Il est possible d'adapter cette étape et de ne pas viser la sélection d'un seul récit, mais de demander aux participants quel récit les a touchés en particulier et pourquoi. Si tout le monde répond à cette question, cela donne indirectement aussi une indication de ce qui est ressenti comme l'élément le plus important par le groupe. Veillez à bien documenter la discussion et les réponses à la question 'pourquoi'. C'est important pour la prochaine étape (analyse). Vous pouvez éventuellement encore ajouter une question : 'selon vous, qu'est-ce que les collaborateurs du projet doivent retenir sur le changement possible ?'. Vous aurez ainsi également l'occasion d'obtenir une vision d'éléments qui sont importants pour la plupart des répondants.
- **Analyse des récits** : cette analyse est importante pour passer du récit individuel à des mécanismes éventuels de changement ou de leçons apprises. Le but est que vous creusiez plus en profondeur les récits collectés et que vous posiez des questions sur le matériel qui a été collecté : qu'est-ce qui est frappant dans les réponses (par domaine), quel type de changement est cité le plus souvent, quels sont les changements négatifs, les hommes répondent-ils autrement que les femmes, les récits fournissent-ils des réponses à d'autres questions qui nous intéressent, pouvons-nous expliquer certaines constatations ? Il est également conseillé de confronter les conclusions de l'analyse à d'autres matériels collectés. Vous pouvez effectuer cette analyse avec les répondants (en groupe) ou uniquement avec les titulaires du projet et les partenaires/acteurs. L'ana-

lyse doit permettre de se former une opinion sur la contribution du projet au changement : qu'est-ce qui va bien et qu'est-ce qui va moins bien, que devons-nous retenir pour l'exécution du projet, devons-nous adapter des choses ou les faire autrement ?

- **Utiliser les informations et les connaissances** : vous devez ensuite utiliser les informations pour entreprendre des actions. Il est important de partager les visions avec les autres et d'utiliser les conclusions principales dans la communication interne sur le projet avec le vaste groupe-cible (pas seulement les répondants sélectionnés) et les donateurs et partenaires. Il faut surtout vérifier quelles sont les actions nécessaires pour améliorer le projet.

Most Significant Change : « En tant que femmes, nous sommes devenues une partie de la société. »

Lors de l'évaluation finale interne au Nicaragua, la VVSG avait constitué un groupe multidisciplinaire, composé d'un représentant de l'autorité fédérale (en tant que donateur), du gestionnaire du programme de la VVSG et de deux collègues fonctionnaires Nord-Sud (des pairs, qui se trouvaient dans le programme fédéral avec leur propre commune, mais qui n'étaient pas directement impliqués dans le projet au Nicaragua).

Pendant cette évaluation, on a utilisé la technique du Most Significant Change. A Santo Tomas Chontales, la commune partenaire de Mol, un groupe de 26 personnes a participé à cet exercice. Les participants étaient les bénéficiaires finaux du programme. Ils ont été initialement divisés en groupes de quatre. Dans chaque petit groupe, chacun a raconté son récit, qui formait une réponse à la question : « quel a été le changement principal dans votre vie quotidienne au cours des quatre dernières années (= durée du programme) ? ». Au sein de ces petits groupes, les quatre participants ont choisi quel récit illustrait le changement le plus significatif. Puis deux groupes ont été réunis en sous-groupe, dans lequel les deux groupes se sont racontés les deux récits choisis.

Ce sous-groupe a de nouveau choisi le récit le plus significatif des deux récits proposés. Puis tous les sous-groupes se sont rendus à la réunion plénière pour partager les récits choisis dans les sous-groupes et y sélectionner un récit final.

Sur le plan méthodologique, il s'agissait d'un exercice dynamique, très participatif et impliqué. Les bénéficiaires ont participé activement à l'évaluation et ont ainsi apporté leur contribution. Après un premier exercice dans une autre commune du partenariat international municipal, nous avons lancé à Santo Tomas une donnée supplémentaire, consistant notamment à donner un titre à chaque récit, afin de se rappeler plus facilement du récit de chacun durant le choix. L'exercice a beau être particulièrement participatif, il est très difficile d'aboutir à une sélection finale, à un seul récit final. On a souvent observé la tendance prédominante de développer en commun un nouveau récit (peut-être plus idéal), composé des différents éléments apportés par chacun. L'objectif de l'exercice n'est pas tellement d'aboutir à un seul récit, mais de discuter des récits. La discussion est plus importante que la sélection. Car cette discussion fournit de nombreuses informations sur le déroulement du programme et les effets visés ou non, qui peuvent être tant positives que négatives. La discussion est venue compléter les informations collectées antérieurement dans le cadre du monitoring annuel.

Un des récits racontés a ainsi révélé que les femmes pouvaient assumer un rôle renforcé dans la société. Le programme se focalise sur le renforcement d'initiatives relatives à l'économie locale. Une de celles-ci comprend l'organisation d'un marché agricole, de façon à ce que la chaîne de production du producteur au consommateur devienne plus courte. Il ressort des récits que ce sont surtout les femmes qui se sont organisées pour vendre leurs produits au marché agricole. Elles ont en outre aussi amélioré la qualité des produits afin d'augmenter leurs revenus. Le récit témoignait de la reconnaissance dont ont bénéficié les femmes et de la génération et la gestion de leurs propres revenus. Les femmes ont découvert qu'elles pouvaient échanger leur place traditionnelle dans la cuisine contre une place à part entière dans la société. Ce résultat relatif au genre n'était pas repris dans le cadre logique, mais il s'agissait d'un effet manifeste du programme. Le Most Significant Change vous aide, outre le monitoring des résultats prévus, à également mettre au jour des résultats non prévus et des évolutions qui sont davantage liées au processus.



Des femmes indiennes Q'eqchi ont la parole lors d'une réunion communautaire à Nimlaha'kok (Guatemala)

Remarques

Les premières expériences avec la méthode démontrent qu'il n'est pas si simple d'appliquer le MSC de façon très systématique, en incluant toutes les étapes. La méthode comporte plusieurs défis spécifiques :

- **Fiabilité** : les récits qui sont racontés ne sont pas nécessairement 'vrais'. Cela signifie que pour la justification des résultats, vous devez pouvoir confronter le résultat des récits et de l'analyse à d'autres données que vous avez collectées.
- **Anecdotique** : vous rassemblez des récits individuels qui donnent une image fragmentaire de la réalité. C'est pourquoi il est essentiel d'appliquer les étapes de la discussion et de l'analyse.
- **Les récits partent dans tous les sens** : les personnes qui peuvent raconter leur histoire ne vont peut-être pas se limiter aux questions de l'interviewer. Il est important de prêter suffisamment attention à la délimitation d'une bonne question et à la capacité de l'interviewer d'établir une bonne relation avec le répondant.
- **Peur** : certains répondants ne sont peut-être pas habitués à pouvoir raconter leur histoire et restent avares d'informations. Si vous travaillez avec un équipement audio et/ou vidéo, les répondants peuvent aussi être intimidés ou ils vont exagérer dans leur manière de raconter. Il est important de comprendre que l'application de cette méthode requiert du temps, et son développement aussi.
- **Prend beaucoup de temps** : étant donné que la méthode est plutôt exigeante, il est intéressant d'examiner si elle peut être utilisée comme pratique standard, afin qu'il se produise finalement une plus grande routine et que la collecte de récits devienne une partie de la tâche de fonctionnaires. Si ce n'est pas possible, la méthode peut être utilisée dans une sorte de version 'light' où les questions sont par exemple intégrées dans des interviews semi-structurées ou dans des groupes de discussion.

Plus de lecture ?

Voir la bibliographie.



Mesurer le processus du compostage, San Jerónimo (Pérou), partenaire de la commune de Edgem

CHAPITRE 5

TIRER LES LEÇONS DU MONITORING ET DE L'ÉVALUATION : PLANIFIER L'ANALYSE ET LA RÉFLEXION

Jusqu'à présent, nous avons abordé l'organisation du monitoring et de l'évaluation, la répartition des tâches et la collecte de données. Cette collecte de données est continue et fortement liée aux éléments que vous voulez mesurer (indicateurs du changement). Nous avons également abordé brièvement les façons de partager les informations avec les différentes parties impliquées. Nous voulons à présent faire un pas de plus : comment pouvez-vous, avec d'autres personnes, donner un sens à toutes ces données collectées ('sense-making') ? En effet, le but n'est pas de collecter simplement des informations, vous devez aussi savoir ce que vous voulez faire de ces informations et comment vous voulez les utiliser afin d'aboutir à des conclusions sur les résultats et les effets de votre projet. Vous avez besoin de ces conclusions pour apprendre, pour avancer et pour rendre des comptes. Souvent, on ne retrouve pas cet aspect du sense-making dans les descriptions de projets, même pas dans les descriptions de projets qui fonctionnent avec le cadre logique.

Il est pourtant intéressant d'y réfléchir lorsque vous rédigez le projet et lorsque vous envisagez le monitoring et l'évaluation. Il n'est pas rare que des coordinateurs de projet ne se mettent à réfléchir aux mois écoulés que lorsqu'ils doivent rédiger un rapport pour un donateur : à ce moment-là, il est difficile de saisir clairement tous les aspects, surtout si on constate que de grandes différences sont apparues entre ce qui était prévu et ce qui s'est produit dans la pratique.

Vous devez donc organiser sciemment l'analyse et l'apprentissage, et bien les planifier. Pour tirer des leçons, il peut s'avérer judicieux de réfléchir en dehors du cadre d'un programme donné ou d'un projet à des thèmes spécifiques qui sont importants dans la politique en matière de coopération internationale municipale. Nous développons ces points dans ce dernier chapitre.

Organiser l'analyse et la réflexion

Le but est de réfléchir au préalable aux moments prévus pour l'examen avec d'autres personnes des données collectées, et de choisir des méthodes qui vous permettent de réfléchir au sujet ou de l'envisager d'un œil critique : qu'est-ce que ces informations nous apprennent, sommes-nous sur la bonne voie pour atteindre les résultats planifiés, est-ce que nous gérons bien les risques, trouvons-nous que notre approche fonctionne et nous attaquons-nous vraiment à des problèmes réels ? Il est également important de fixer des moments lors desquels vous voulez aboutir à des conclusions, à d'éventuelles rectifications et adaptations, et à la formulation de leçons. Ce n'est que de cette manière que vous pouvez garantir une réflexion critique avec les différents intéressés, qui est capitale dans le cadre du monitoring et de l'évaluation.

Il est pratique d'organiser ces moments en fonction des exigences relatives aux rapports imposées par le donateur : le donateur attend-il des rapports intermédiaires (par trimestre, par semestre, par an) et un rapport final ? Le cas échéant, il est par exemple conseillé d'insérer des moments par semestre, par an et à la fin pour aboutir à une réflexion critique et des conclusions. Cela vous fournit d'emblée les informations dont vous avez besoin pour rédiger les rapports. Mais il est conseillé de planifier ces moments même si vous n'avez pas de donateur, ou si le donateur n'a pas d'exigences spécifiques. De cette manière, vous vous assurez de bien gérer le projet et d'être prêt pour une nouvelle phase ou un autre projet.

Ces moments peuvent être informels ou formels, faire partie d'une réunion existante ou être organisés spécifiquement dans le but de la 'réflexion critique'. Il existe une infinité de façons d'organiser une réflexion avec les intéressés et d'apprendre ensemble.

Schéma de monitoring et d'évaluation

Afin d'expliquer clairement à tout le monde quand les données sont regroupées et analysées, il est judicieux d'établir un calendrier qui indique quand, avec qui et sous quelle forme vous voulez examiner les informations collectées d'un œil critique. Nous présentons ci-dessous un exemple d'un tel schéma de monitoring et d'évaluation pour un projet qui dure plusieurs années (par exemple six ans).

Dans ce contexte, il est important de rappeler la distinction entre le monitoring et l'évaluation : le monitoring concerne le suivi d'activités et l'exécution, la gestion (et le changement) des risques et l'estimation des chances d'atteindre les résultats planifiés. Dans le cadre de l'évaluation, il s'agit de se prononcer sur ce qui a été réalisé en fin de compte (partiellement, à la fin ou après un projet) : vous appréciez le projet et vous tentez de comprendre ce qui a contribué au changement éventuel. Tant le monitoring que l'évaluation peuvent donner lieu à des actions : des rectifications et adaptations du projet. Le cadre logique ou la description du projet (et la base de référence telle qu'elle a été établie) reste un document de référence et de travail essentiel dans ce processus : il permet de comparer la pratique avec ce qui était prévu.

« Il existe une infinité de façons d'organiser une réflexion avec les intéressés et d'apprendre ensemble. »

Le schéma stipule qu'il y a des réunions de monitoring trimestrielles pour le suivi de l'exécution du planning (activités et budget), des réunions semestrielles pour le suivi des effets de ces activités (quels sont les résultats concrets), une évaluation intermédiaire à mi-chemin du programme et une évaluation finale. Des personnes différentes sont impliquées dans chacune de ces étapes, l'accent est mis sur d'autres sujets et vous posez d'autres questions.



La fréquence du M&E

Nous commentons ci-après chacun de ces moments de monitoring et d'évaluation. Chacun de ces moments offre l'occasion de réfléchir et soutient le processus d'apprentissage durant le programme. Afin de veiller à réellement tirer des leçons, il est important de préciser des 'questions d'apprentissage' et de le faire dès le début du projet. Il est bon que tous les acteurs sachent quelles questions sont importantes et peuvent aider à procéder à un bon suivi et une bonne gestion du projet. Les questions introduisent les aspects 'analyse' et 'réflexion' dès le début de l'exécution du projet et servent de fil conducteur pour l'échange et la discussion entre les acteurs. Elles vous permettent de bien utiliser les informations collectées et d'avoir un matériel pertinent pour les rap-

ports.²⁰ Le schéma ci-dessous est un premier jet avec quelques options minimum pour des projets plus grands qui durent plusieurs années. Il va de soi que ce que vous allez encore ajouter ou adapter dépend du projet.

Monitoring au niveau des activités et du budget		
Quand ?	Avec qui ?	Quelle forme et quelles données ?
Tous les trois mois ²¹	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinateur(s) de projet • En collaboration avec le comité, s'il y en a un 	<p>Sur la base du calendrier des activités, des rapports d'activités, des données collectées, du budget, des risques identifiés</p> <p>Forme : noter les constatations dans un rapport succinct ou un rapport de monitoring (aperçu récapitulatif), par exemple par activité dans la description du projet, et en discuter (lors d'une réunion/via skype ou par e-mail)</p>

Quelles questions pouvez-vous poser tous les trois mois ?

- Les activités ont-elles été exécutées telles que prévues : activités à temps, ont eu lieu ou non ?
- Le budget a-t-il été utilisé tel que prévu : trop peu utilisé, budgets dépassés ?
- Y a-t-il des remarques sur la forme de travail que nous avons choisie : qu'est-ce qui ne marche pas ou qu'est-ce qui marche bien ?
- Recevons-nous des signaux de satisfaction/d'insatisfaction, de changements dans le contexte et les risques ?
- Comment se déroule la collecte de données : la méthode est-elle utilisable, y a-t-il des données qui font défaut, est-ce que certains indicateurs semblent quand même être trop difficiles ?
- Comment se déroule la collaboration avec les partenaires : échange d'informations, répartition des tâches, suivi des accords, aspects interculturels ?
- Des adaptations urgentes s'imposent-elles ?

Monitoring au niveau des résultats		
Quand ?	Avec qui ?	Quelle forme et quelles données ?
Chaque année	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinateur(s) de projet • En collaboration avec le comité, s'il y en a un • Et avec les responsables et les acteurs qui jouent un rôle important dans les projets 	<p>Sur la base des rapports et des valeurs des indicateurs²²</p> <p>Forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • noter les constatations dans un rapport succinct ou un rapport de monitoring (aperçu récapitulatif), par exemple par résultat prévu, et en discuter (lors d'une réunion/via skype ou par e-mail) • dresser l'inventaire des propositions d'adaptation et d'action, et en discuter avec les responsables (et documenter les décisions)

20 Il va de soi qu'il existe de nombreuses manières d'analyser les informations. Nous présentons ici essentiellement un procédé qualitatif. Si vous collectez beaucoup de données quantitatives, par exemple via des questionnaires, il est naturellement aussi judicieux d'appliquer une analyse des données. Cela requiert généralement des compétences spécifiques que les coordinateurs de projet ne possèdent pas nécessairement. Par ailleurs, il existe pour chaque domaine (comme l'infrastructure des égouts ou de l'eau, les programmes de formation) des méthodes spécifiques pour l'analyse. Nous n'abordons pas le sujet plus en détail dans cette introduction.

21 Une certaine régularité est importante pour que les coordinateurs comprennent bien comment le projet est réalisé et comment se déroule le processus de changement.

Quelles questions pouvez-vous poser chaque année ?

- Quelle est la chance d'atteindre les résultats ?
- Que pouvons-nous conclure des données collectées et des valeurs des indicateurs ?
- Y a-t-il des données qui sont contradictoires ?
- Quels sont les obstacles/les éléments favorables ?
- Faut-il procéder à des adaptations pour veiller à ce que les résultats soient atteints : devons-nous ajouter/abandonner certaines activités, devons-nous ajuster le budget, devons-nous adapter les indicateurs ou les résultats prévus, faut-il changer quelque chose dans la gestion du projet (management, monitoring et évaluation, collaboration à trois, ...)
- Est-ce que des questions que nous pouvons/devons reprendre dans l'évaluation ont surgi ?

Evaluation partielle		
Quand ?	Avec qui ?	Quelle forme et quelles données ?
A mi-chemin, après trois ans	<ul style="list-style-type: none">• Coordinateur(s) de projet• Membres du comité• Principaux acteurs• Bénéficiaires• Partenaires• Donateurs <p>Il est important que l'analyse soit la plus participative possible.</p> <p>On peut opter pour un évaluateur interne ou pour une personne étrangère au projet/domaine (en fonction des moyens ou de la sensibilité des sujets).</p>	<p>L'accent est mis bien davantage sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• analyser en vue de se prononcer sur certains critères (voir les critères CAD : pertinence, efficacité, effectivité, impact et durabilité)• vérifier s'il y a des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs spécifiques du projet• répondre aux questions qui ont été avancées dans le cadre du monitoring• analyser les résultats/indicateurs qui requièrent beaucoup de temps et qui ne figurent donc pas toujours dans les rapports de monitoring <p>Forme :</p> <ul style="list-style-type: none">• examiner les informations du monitoring et des rapports avec les intéressés• ajouter des questions pour l'analyse• exécuter des activités d'évaluation typiques comme des interviews semi-structurées, des discussions de groupe, des workshops d'évaluation communs• présenter les conclusions principales au groupe d'intéressés• intégrer les conclusions et les recommandations dans le rapport

Quelles questions pouvez-vous poser à mi-chemin du projet ?

- Quelles sont les conclusions en ce qui concerne les critères d'évaluation classiques et plus précisément ceux relatifs à la pertinence, à l'efficacité (efficience) et à l'effectivité (efficacité). Vous pouvez éventuellement reporter l'analyse de la durabilité et des indications de l'impact à une évaluation finale, mais elles sont souvent reprises dans l'évaluation partielle.
- Que dit la comparaison entre l'évaluation et la base de référence (ci celle-ci a été établie) ?
- Y a-t-il d'éventuels résultats non prévus ?
- Quelles sont nos réponses à d'éventuelles questions complémentaires ?
- Avons-nous à présent une vision réaliste et cette vision est-elle partagée par différents intéressés (y a-t-il différentes perceptions et quelles leçons en tirons-nous) ?
- Y a-t-il des recommandations pour l'adaptation de l'approche ?

22 Pour certains projets, on travaille avec des 'clignotants' : le coordinateur du projet prend le cadre logique et les indicateurs (ce qu'il faut mesurer) ainsi que les valeurs des indicateurs, et il indique par indicateur si le projet est sur la bonne voie (feu vert), s'il y a des raisons de s'inquiéter (clignotant orange) ou si certains résultats ne peuvent pas être atteints ou si les indicateurs ne sont pas appropriés (de sorte qu'on ne peut pas mesurer/feu rouge).

Evaluation finale²³

Quand ?	Avec qui ?	Quelle forme et quelles données ?
Durant la sixième année du projet ou peu après son issue ²⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinateur de projet et • Membres du groupe de travail • Principaux acteurs • Bénéficiaires • Partenaires (éventuellement futurs) • Donateurs (éventuellement futurs) <p>Il est important que l'analyse soit la plus participative possible.</p> <p>On peut opter pour un évaluateur interne ou pour une personne étrangère au projet/domaine (en fonction des moyens ou de la sensibilité des sujets).</p>	<p>Voir ci-dessus, on prête spécifiquement attention à l'analyse de la réalisation des objectifs spécifiques. Une approche plus stratégique est aussi importante : analyse en vue du changement et de l'adaptation de la politique et de la pratique à l'avenir.</p> <p>Forme : Voir ci-dessus.</p> <p>Il est judicieux de noter très clairement les conclusions sur les résultats et les objectifs spécifiques dans le rapport. Vous pouvez résumer pour chaque résultat et objectif quel est le changement constaté (même s'il n'y en a pas), où réside la preuve de cette constatation et quels sont les facteurs qui expliquent ce changement. Mais certainement aussi un aperçu des résultats non prévus.</p>

Quelles questions pouvez-vous poser à mi-chemin du projet ?

- Voir également les questions de l'évaluation partielle.
- Une attention spécifique pour un jugement sur le succès du projet à l'égard de la réalisation des objectifs spécifiques et de la contribution à un changement durable et avec une appréciation du concept du projet (était-il bien ficelé, les risques étaient-ils suffisamment estimés ?).
- Quelles sont les leçons principales : dans quelle mesure l'approche du projet était-elle la bonne, ce type de projet est-il sensé/pertinent, quelles méthodologies fonctionnent bien, de quoi de nouveaux projets devront-ils éventuellement tenir compte à l'avenir, allons-nous répéter le projet dans d'autres quartiers/avec d'autres groupes-cibles et, le cas échéant, de quelle manière, quels aspects allons-nous intégrer dans la politique future ou dans des programmes, ... ?
- Y a-t-il des recommandations à l'égard de sujets/aspects spécifiques et à l'égard d'acteurs spécifiques (partenaires, autorités supérieures, ...) qui sont finalement coresponsables de la réalisation du changement (ou qui peuvent y contribuer) ?

Comment tirer des leçons ?

Pendant l'exécution de projets et de programmes, il y a probablement des questions ou des réflexions qui surgissent, qui dépassent le cadre du projet ou du programme, comme : que retenons-nous des dernières années sur nos relations avec les partenaires, sur la communication, sur le rôle des fonctionnaires dans le renforcement des capacités, sur les possibilités du renforcement des capacités, sur l'importance des relations internatio-

²³ Nous n'abordons pas ici les évaluations de l'impact : les évaluations qui examinent un certain temps après la fin d'un projet (par exemple un an et plus) de quelle manière les résultats du projet ont continué de se répercuter et ont vraiment pu faire une différence dans la vie des gens. Les évaluations de l'impact sont assez complexes à mettre en œuvre et requièrent des moyens considérables.

²⁴ Si vous voulez poursuivre le projet ou définir un nouveau projet, il peut être pratique d'en tenir compte dans le planning de l'évaluation finale et donc de l'organiser un peu plus rapidement. De cette manière, vous pouvez utiliser des leçons et des conclusions comme étude de référence ou base de référence pour le nouveau projet.

nales pour le développement professionnel et personnel des fonctionnaires, sur les conditions d'une bonne sensibilisation dans les écoles, etc. Il est judicieux de tenir explicitement compte de ces questions. S'il n'y avait pas assez de marge à cet égard pendant le monitoring et l'évaluation, vous pouvez créer cette marge. Il existe différents instruments à cet égard :

- organiser un workshop ou un séminaire (congrès) ;
- faire témoigner les intéressés (par exemple des fonctionnaires) sur ce qu'ils ont appris (en tant que personne et sur le plan professionnel) ;
- documenter et analyser les bonnes pratiques : qu'est-ce qui s'est bien passé ? Comment cela se fait-il ? Pouvons-nous répéter cela et de quelle manière ? Qu'est-ce que cela signifie pour l'avenir : que ne devons-nous plus faire, ou que devons-nous faire autrement ?
- ...

Les activités de monitoring et d'évaluation peuvent fournir beaucoup d'informations pour répondre à ce type de questions.

Le BBC et le plan pluriannuel dans les communes flamandes

Suite au 'Planlastendecreet' (décret sur les charges du planning) approuvé par le Parlement flamand, la relation de la Flandre avec les administrations locales change substantiellement. A partir du 1er janvier 2014, toutes les communes remettent un plan pluriannuel communal aux autorités flamandes selon le BBC ('beleids- en beheerscyclus'), le cycle de politique et de gestion. Elles y indiquent également quelles sont les subventions qu'elles demandent aux autorités flamandes. Ce programme pluriannuel communal est établi et remis intégralement, de sorte qu'il remplace les plans et demandes de subvention.

Etant donné que le BBC et l'établissement du programme pluriannuel communal exerceront une grande influence sur la manière de procéder au planning, au monitoring et à l'évaluation de la collaboration internationale communale, il convient de donner un mot d'explication à ce sujet. Le programme pluriannuel est un plan pour une période de six ans, qui est établi pendant la première année de la législature. Dans ce programme pluriannuel, les objectifs et les résultats sont liés au budget, de préférence intégralement. Cela signifie aussi que les administrations locales ne remettent qu'un seul plan (pluriannuel) (intégral) à l'autorité de tutelle (la Flandre).

Il y a peu de temps encore, un plan distinct et des rapports distincts étaient prévus pour chaque subvention sectorielle. Cette exigence échoit donc à présent. Il n'y a plus qu'un seul plan et un seul rapport qui sont remis à l'autorité flamande. L'autorité flamande indique quelles sont ses priorités politiques, pour lesquelles elle veut donner des subventions à des administrations locales. Des codes sont liés à ces subventions, ils sont inscrits dans ce plan pluriannuel, et permettent à l'administration locale d'indiquer qu'elle demande des subventions pour la priorité en question.

Les communes doivent établir le plan pluriannuel selon les règles et principes du cycle de politique et de gestion. Cela implique plusieurs choses. Le programme est un plan politique qui doit être composé d'une note stratégique, d'explications et d'une note financière. Ces trois éléments sont obligatoires, c'est pourquoi nous les commentons brièvement ci-dessous.

En premier lieu, la note stratégique : chaque commune avance des objectifs politiques. Lors de leur établissement, le conseil communal détermine quels seront les objectifs politiques prioritaires et lesquels feront partie de la politique régulière. Ces objectifs prioritaires (et leurs résultats prévus et actions sous-jacentes) seront expliqués dans la note stratégique. Ces objectifs prioritaires font l'objet de rapports détaillés et mensuels au conseil communal.

Deuxièmement, les explications : toute la politique (donc également les objectifs non prioritaires ou réguliers) doit obligatoirement être exposée dans les explications, où sont e.a. également commentés l'analyse du contexte et les risques financiers.

Pour finir, la note financière : celle-ci comprend le lien de la politique avec les ressources. Dans la note financière, on applique une subdivision entre les domaines politiques, les secteurs politiques et les thèmes politiques. La Flandre a fixé 140 secteurs politiques. Chaque commune choisit librement dans quels domaines politiques elle groupe plusieurs secteurs politiques. Et elle peut également choisir librement en combien de thèmes politiques un secteur politique peut être divisé. Ainsi, le sport est un secteur politique (fixé par la Flandre). La piscine communale peut être un thème politique, qui relève du secteur politique du sport. Un sport peut à son tour être groupé à un niveau supérieur, par exemple dans le domaine politique des loisirs.

Cela signifie aussi que la coopération internationale municipale doit être intégrée dans ce plan pluriannuel et dans ces objectifs politiques. Et que le suivi financier et sur le plan du contenu devra également se faire selon les principes BBC.





Peser des légumes sur le marché de Vinocanchon, San Jeronimo (Pérou), partenaire de la commune de Edegem

CHAPITRE 6

CONCLUSION : DESCENDEZ DE CE NUAGE !

Dans les grandes lignes, les principes du monitoring et de l'évaluation s'appliquent à tous les types de projet que vous entreprenez. Un aspect typique des projets qui sont réalisés dans un contexte communal est qu'il faut tenir compte de trois types d'acteurs : les politiques, les fonctionnaires et la société civile. Outre des intérêts semblables, ces trois acteurs ont également de propres intérêts dans les projets, et ils ont souvent une vision différente de ce qui est important (ils posent d'autres accents). S'il y a des tensions entre ces trois groupes, il se peut que les objectifs des projets ne soient pas soutenus et que les résultats soient fortement contestés en interne. De plus, les projets doivent non seulement tenir compte du cycle de la politique communale, mais également des changements politiques qui peuvent parfois être très soudains et qui peuvent ralentir les projets, voire y mettre fin.

Si des communes du Nord et du Sud décident de collaborer dans le cadre d'un partenariat international municipal, il faut tenir compte, en plus des exigences du partenariat, de ces dynamiques, tant au Nord qu'au Sud. Les titulaires de projet sont par conséquent confrontés à la complexité de différents processus (visibles/non visibles, formels/informels) qui s'imbriquent, à l'influence à ne pas sous-estimer de la politique, et à la zone de tension entre l'administration locale et le rôle de la société civile. Cela pose des défis spécifiques pour la gestion du projet, l'organisation du monitoring et de l'évaluation, et le partage des informations sur la gestion et les résultats du projet.

Il y a encore d'autres défis en fonction du type de projet. Dans le cadre de projets qui sont axés sur la sensibilisation des citoyens, il est par exemple souvent difficile de mesurer correctement les effets des efforts fournis : comment mesurer les changements d'opinion et d'attitude dans le groupe-cible ? Et dans le cadre de projets qui sont axés sur le développement des capacités et la méthode de l'approche de collègue à collègue, il est difficile de démontrer que les visites d'échange contribuent à un pouvoir administratif accru et comment elles y contribuent. Aussi, l'estimation ou la prédiction des changements qui se produiront en matière de pouvoir administratif semble particulièrement difficile. A l'heure actuelle, la mesure de l'effet d'un pouvoir administratif plus fort sur de meilleures prestations de services et conditions de vie des citoyens est l'un des grands défis du M&E de tous les projets autour des prestations de services et d'une bonne gouvernance :²⁵ il y a souvent peu de chiffres fiables à disposition sur la situation de départ, les effets ne se manifestent souvent que longtemps après la fin du projet, le changement doit être mesuré par la force des choses via un panel de la population, etc.

Ces défis ne doivent toutefois empêcher personne de réfléchir au monitoring et à l'évaluation ! Revenons sur l'image du nuage dans l'introduction. Le fait de travailler sur un nuage est branché et moderne et peut largement contribuer à un fonctionnement plus efficace. De la même manière le M&E peut nous aider à mieux suivre les projets, à les justifier, à en tirer des leçons... Mais si l'administration locale veut franchir d'autres étapes dans ce processus d'apprentissage autour du monitoring et de l'évaluation, il est important de descendre du nuage. En effet, les actions de l'homme sur son nuage sont absolument vaines et ne contribuent en aucune manière à la future croissance des plantes. Il s'agit de descendre sur terre, mais dans l'esprit du terme anglais 'down to earth', dans le cadre duquel nous proposons d'appliquer une approche pragmatique et simple du monitoring et de l'évaluation.

²⁵ Voir à ce sujet le site Internet particulièrement intéressant (en anglais) : <http://www.gsdr.org/go/topic-guides/measuring-results/applying-mande-tools>. Il s'agit d'un site Internet du Governance and Social Development Resource Centre.



La meilleure manière d'améliorer le fonctionnement communal relatif au planning, au monitoring et à l'évaluation réside dans la pratique : en mettant en pratique les principes que nous avons exposés dans cet ouvrage de base et en examinant ce qui est spécifiquement possible pour la coopération internationale municipale. Peut-être qu'une combinaison entre plusieurs méthodologies pourrait être un premier essai en vue d'aboutir à un instrument efficace et utilisable pour le monitoring communal.

Dans cette optique, la VVSG invite les communes à entamer un processus d'apprentissage où nous expérimentons ensemble, sous une direction compétente, avec la formule : P, M & E (CIM) = CL + OM + MSC + (BBC + ...). En toutes lettres, la formule signifie ce qui suit : le Planning, le Monitoring et l'Evaluation de la Coopération internationale municipale sont égaux à l'addition de l'approche du Cadre logique avec des éléments de l'Outcome Mapping et complétée par la technique du Most Significant Change (et éventuellement par d'autres techniques ou méthodes), qui peuvent aussi fournir suffisamment d'informations pour s'inscrire dans le cycle de politique et de gestion en Flandre.

Peut-être qu'elle fonctionne, peut-être pas, mais cela vaut la peine de l'essayer. Et par CIM, nous entendons tous les aspects de la politique communale relative à la coopération internationale : l'élargissement de la base, le renforcement du pouvoir administratif, la sensibilisation, l'influence sur la politique, ... tant en Flandre que dans les pays partenaires.

« Il s'agit de descendre sur terre, mais dans l'esprit du terme anglais 'down to earth', dans le cadre duquel nous proposons d'appliquer une approche pragmatique et simple du monitoring et de l'évaluation. »

C'est une invitation aux administrations locales en Flandre et dans les pays partenaires à se mettre à l'œuvre ensemble avec cette donnée. Ce processus d'apprentissage encadré a pour but de développer un instrument de planning et de monitoring à la mesure des communes. Nous nous représentons une instrumentation flexible, mais complète, pouvant être mise en œuvre dans le contexte des administrations locales. Nous pourrions alors écrire une suite à cet ouvrage de base sur cet instrument développé : une invitation à relever les défis en matière de monitoring et d'évaluation communaux. La prochaine étape dans le cadre de davantage de M&E.





Une réunion du conseil communal de la région de Nimlaha'kok (Guatemala), partenaire de la commune de Herent

CHAPITRE 7

BIBLIOGRAPHIE

🔗 Lien qui vous amène au document sur internet

Liens généraux relatifs au M&E :

- La page d'accueil de l'Université de Wageningen relative à la méthodologie participative (donne également une brève introduction aux cadres logiques et autres) 🔗
- La même Université de Wageningen a écrit un bon manuel, qui donne un aperçu de plusieurs nouvelles méthodes et méthodologies : Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten 🔗
- Un bon guide sur le M&E : FIDA, *Managing for Impact in Rural Development, A guide for Project M&E* 🔗
- Manuel du PNUD sur la planification, le monitoring et l'évaluation. Il est assez complet, et comporte même de nombreux exemples 🔗
- Une bonne introduction de base sur le comment, le pourquoi et le quoi du M&E d'inProgress, *Integrated Monitoring* 🔗
- Adams, J. et Pratt, B (2009) *Sharpening the development process. A practical guide to monitoring and evaluation.*

Approche du cadre logique (CALO, LFA = Logical Framework Approach)

- Il y a quelques années, l'Agence norvégienne de coopération pour le développement a publié un manuel intéressant autour du LFA 🔗
- On peut lire dans le manuel détaillé d'EuropaAid comment les cadres logiques sont intégrés dans l'ensemble de la gestion de projet orientée sur les résultats (PCM = Project Cycle Management) 🔗

En lire plus sur l'Outcome Mapping (disponible sur www.outcomemapping.ca)

- Earl, S., Carden, F. & Smutylo, T., *Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs*, IDRC, 2001.
- Hearn, S., *OM Community Webinar: Introduction to Outcome Mapping*, 2011.
- Twagilimana, U., Van Ongevalle, J. & Van Durme, P., *Towards a Learning Centred Planning and Monitoring system for capacity development. The Case of World Solidarity's Social Movement Programme*, novembre 2012.
- Van Ongevalle, J., Huyse, H., Temmink, C., Boutylkova, E. & Maarse, A., *Dealing with complexity through 'actor-focused' Planning, Monitoring and Evaluation (PME): From result-based management towards result-based learning.* HIVA & PSO, novembre 2012.

Most Significant Change (MSC)

- Le Quick Start Guide du MSC 🔗
- La bible du Most Significant Change, rédigée par les inventeurs de la technique (Rick Davies et Jessica Dart, *The Most significant Change Technique*) 🔗
- Groupe Yahoo autour du MSC, où sont publiés les résultats les plus récents du terrain 🔗
- Des versions traduites de la bible MSC (en espagnol, en français, ...) se trouvent ici 🔗

MSC et VIDÉO

- Insight a beaucoup d'expérience avec l'utilisation de la vidéo participative 🔗
- Insight a écrit un manuel à ce sujet 🔗
- Un des auteurs de ce manuel a écrit un petit article sur la combinaison des techniques de vidéo participative avec l'utilisation de la technique MSC 🔗



CHAPITRE 8

ANNEXE : TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNÉES

Nous avons opté ci-dessous pour une division des techniques sur la base du type d'activités qu'elles génèrent : il y a ainsi des techniques qui visent essentiellement un échange d'idées, des techniques où une personne pose des questions et d'autres personnes répondent, des techniques qui permettent de collecter des données administratives ou techniques, des techniques qui visualisent des situations et des changements dans une zone géographique donnée (quartier, village, ...), des techniques qui sont principalement axées sur l'observation, etc. Il existe des méthodologies qui combinent différentes techniques, comme le Most Significant Change et la technique des Community Score Cards.

Techniques axées sur l'échange d'idées et le soutien de la discussion

Explications : il s'agit de techniques participatives, de techniques sur lesquelles on trouve facilement beaucoup d'informations sur Internet. Le nombre de participants est limité pour tous ces exercices : ils comptent idéalement sept à dix personnes (accompagnateur compris). En travaillant avec des fiches ou des Post-it, tout le monde peut apporter sa contribution. Ces techniques sont particulièrement appropriées pour l'évaluation (à mi-chemin ou à la fin du projet), tant pour des projets dans la propre commune que dans le cadre de partenariats internationaux municipaux. Le défi consiste souvent à trouver un bon facilitateur qui maîtrise passablement la méthode.

Exemples	Pourquoi choisir cette méthode ?	Remarques
<i>Workshop d'autoévaluation au moyen d'une analyse SWOT (voir le développement de SWOT dans cette publication)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre d'une évaluation (par exemple à mi-chemin du projet) avec des partenaires/acteurs. • Peut aider à réfléchir avec les partenaires aux points forts et faibles sur le plan de la gestion et des résultats enregistrés. • Ensuite : en dressant l'inventaire des opportunités et des menaces, les partenaires peuvent réfléchir ensemble aux actions qui doivent être entreprises pour garder le projet sur la bonne voie et enregistrer des résultats pertinents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est important de faire encadrer ce type d'échange par une personne plus 'neutre' ou moins impliquée. • Doit être bien planifié et préparé : les participants doivent savoir clairement ce qui les attend dans le cadre de cet exercice, et comment les résultats seront utilisés. • Pas utile pour des activités de moindre envergure (et) séparées. • Il y a beaucoup d'informations sur Internet sur l'application de cette méthode.
<i>Workshop d'autoévaluation avec des partenaires/acteurs/groupes-cibles autour des cinq critères d'évaluation CAD pertinence, efficacité, effectivité, impact et durabilité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre de l'évaluation (éventuellement aussi de façon partielle). • Le fait de réfléchir ensemble au projet et aux résultats renforce la faculté d'apprentissage des acteurs impliqués ainsi que l'appropriation du projet. • Il s'agit d'une bonne manière de réfléchir aux résultats et de passer en revue différents critères de façon systématique (offre un cadre). 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est parfois important d'avoir un 'leader' (facilitateur) externe pour les discussions (s'il y a des tensions, par exemple). • Vous devez explicitement prendre le temps avec différentes personnes à cet effet (doit donc être planifié).
<i>Calendrier</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir une vision du changement et réaliser des progrès dans un certain domaine, par exemple la santé, le fonctionnement d'un service, ... • Pour comprendre quels facteurs externes et internes interviennent dans certains processus de changement. • Donne une vision de la façon de penser d'un certain groupe sur des événements importants et des différences entre les groupes. • Peut être un bon début pour une discussion sur la façon dont certaines interventions entraînent ou non des changements. Peut générer des visions de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vous pouvez travailler avec un calendrier horizontal avec en haut les 'interventions' et en bas les 'étapes' et les changements. Vous pouvez ensuite organiser une discussion sur le lien entre les interventions et les étapes : quelles interventions ont contribué (un peu ou beaucoup) au changement ? • Vous pouvez éventuellement limiter le sujet en examinant uniquement les changements dans un domaine donné, par exemple le fonctionnement d'un seul service, l'accès à un service spécifique dans un quartier donné, ...). • Vous pouvez faire l'exercice avec différents groupes et comparer les résultats.

Exemples	Pourquoi choisir cette méthode ?	Remarques
		<ul style="list-style-type: none"> • Un exercice simple dans le cadre duquel les participants sont invités à identifier des étapes. En soi, l'exercice est insuffisant : il vaut mieux le combiner avec d'autres méthodologies ou l'utiliser dans le cadre d'un workshop d'évaluation.
<i>Diagrammes et schémas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Peuvent être utiles pour examiner la réalité de façon structurée et visualiser des choses : dresser la carte des relations entre différents acteurs (diagramme de Venn), positionner les acteurs par rapport aux objectifs du projet (qui est supporter et qui est actif et prend des initiatives), relations cause-conséquence, etc. • Peuvent être utilisés pour visualiser les changements dans le temps, en comparant avec des diagrammes précédents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des exercices qui peuvent être planifiés pendant une réunion d'évaluation.
<i>Arbre à problèmes et arbre des objectifs (voir le développement dans cette publication)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Peuvent aider à préciser la pertinence du projet et à apprécier le cadre logique d'un œil critique : ce projet répond-il assez/toujours aux problèmes que nous pouvons identifier ? • Peuvent également être utilisés pour formuler un nouveau programme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requièrent beaucoup d'efforts de la part des participants. • Supposent l'encadrement d'un facilitateur plus 'neutre' ou externe. • Il existe beaucoup de manuels sur l'arbre à problèmes sur Internet. • Sont des exercices qui doivent être planifiés spécifiquement et qui requièrent pas mal de temps (au moins un jour).

Techniques de consultation des acteurs et des groupes-cibles

Explications : avec ces techniques, vous essayez d'obtenir des informations, sur la base de questions prédéfinies, sur les visions, les opinions et les changements chez les groupes-cibles et les acteurs. Vous pouvez utiliser ces techniques tant pour le monitoring que pour l'évaluation. Ici, les défis concernent (i) la formulation des bonnes questions (explicites et simples), (ii) le choix des répondants (combien de personnes et qui, quel est le meilleur panel ?) et (iii) l'application des techniques d'interview. Vous pouvez appliquer les techniques individuellement ou à des discussions avec de plus petits groupes (jusqu'à dix personnes maximum, il y a de fortes chances que tout le monde participe). Si vous travaillez avec plusieurs interviewers, il est important qu'ils parcourent ensemble une session de travail ou une formation afin que leur approche soit comparable. Les interviews semi-structurées peuvent encore en grande mesure être qualifiées de participatives, mais les questionnaires standardisés ne le sont pas.

Exemples	Pourquoi choisir cette méthode ?	Remarques
<i>Interview semi-structurée : une interview sur la base d'un fil conducteur avec des questions, qui laisse de la marge à la personne interviewée pour qu'elle apporte sa contribution.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rassembler des appréciations et des perceptions (matériel qualitatif) auprès de différentes personnes. • Une vision du fonctionnement des mécanismes de changement. • Obtenir une vision des résultats non prévus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les aptitudes comme celles 'd'interviewer' sont importantes. • Est un instrument très flexible et pourtant plus efficace (tant en ce qui concerne l'interview proprement dite que son traitement) qu'une interview entièrement ouverte. • Il est important de vérifier les informations avec différents types de personnes interviewées ('triangulation' ou croisement d'informations). • Peut éventuellement avoir lieu avec plusieurs personnes en même temps (interview de groupe). • Les interviews durent entre 40 minutes et une heure et demie. • Se combine bien avec d'autres méthodes (par exemple des méthodes pour la visualisation des changements dans une zone limitée géographiquement).
<i>Groupe de discussion ou discussion sur la base d'un nombre limité de sujets prédéfinis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rassembler des perceptions et des idées auprès d'un groupe (homogène) de dix personnes maximum, qui ont quelque chose en commun dans le projet/la problématique : il s'agit d'une discussion libre et il n'y a pas de fausses réponses. • Peut être utilisé pour aborder des thèmes sensibles. • Est un bon instrument pour tester certaines pistes pour l'avenir, les argumenter et les collecter. • Est un bon instrument pour identifier des facteurs explicatifs concernant les résultats atteints / non atteints. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est préférable d'organiser plusieurs discussions avec différents groupes pour vérifier les informations (vous pouvez par exemple poursuivre jusqu'à l'obtention d'une nouvelle donnée : vous êtes ainsi assez sûr d'avoir entendu toutes les perceptions et opinions différentes). • Vous pouvez mettre côte-à-côte les conclusions des différents groupes de discussion (avec chaque fois d'autres types de groupes) et comparer pour voir s'il y a de grandes différences chez les différents types d'intéressés. • Vous réunissez des personnes qui peuvent en principe parler librement ensemble et qui ont un niveau comparable. • Requiert une certaine vision de la dynamique de groupe afin de créer une ambiance de confiance, de bien mener la discussion et de veiller à ce que personne ne domine les discussions. • Essayez de limiter les discussions à 2h30.

Exemples	Pourquoi choisir cette méthode ?	Remarques
	<ul style="list-style-type: none"> • Crée une dynamique entre les participants, et non seulement entre l'interviewer et la personne interviewée, et offre ainsi aussi des occasions d'apprendre. 	
<p><i>Questionnaire standardisé</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rassembler des informations (anonymes) auprès d'un grand groupe de personnes, que vous pouvez transformer en données quantitatives et qui permettent d'effectuer une analyse statistique. • Différentes options sont possibles. • Est très judicieux pour le monitoring de changements éventuels auprès d'un groupe-cible donné : par exemple des questionnaires réguliers auprès du même panel (2 x par an). • Un exemple typique concerne les enquêtes de satisfaction après une activité (également nommées 'happy sheets' parce qu'elles fournissent peu d'informations sur la pertinence et la plus-value de l'activité pour le répondant). 	<ul style="list-style-type: none"> • La formulation des questions requiert une précision rigoureuse : une certaine expertise est requise, l'accent est généralement mis sur des questions fermées (avec des possibilités de réponse prédéfinies) mais des questions ouvertes sont aussi possibles (le traitement prend plus de temps), ainsi que des questions sur l'association image-texte. • Il est généralement essentiel de tester le questionnaire. • Requiert la capacité de traiter, d'analyser et d'interpréter des données quantitatives. • Vous devez presque toujours déterminer un panel (si le groupe est trop grand), ce qui requiert des connaissances spécifiques. • Vous devez faire un choix entre un système où les personnes remplissent elles-mêmes un formulaire ou un système avec des enquêteurs (à qui vous faites éventuellement faire des entretiens téléphoniques). Si vous travaillez avec des enquêteurs, vous devez planifier une formation. • Pose peu d'exigences en matière d'interaction entre celui qui pose les questions et celui qui y répond.

Explications : ces techniques sont intéressantes pour collecter des informations sur des indicateurs qui sont déterminés géographiquement d'une manière ou d'une autre ; il peut s'agir de l'aménagement du territoire dans une commune, de l'analyse de la mobilité, de la cartographie du nombre de marchés informels, de la cartographie des endroits où jouent plus spécialement les enfants, de la répartition de groupes sociaux dans des quartiers. Les méthodes sont variées et vont de la réalisation d'une carte avec un bâton dans le sable ou sur un tableau à la réalisation d'une carte sur la base de coordonnées GPS. Les techniques sont relativement simples, elles sont peu onéreuses et sont utiles pour impliquer des personnes qui ne s'expriment pas très bien verbalement ou par écrit. Ces techniques peuvent être mise en œuvre de façon participative ou non participative.

Exemples	Pourquoi choisir cette méthode ?	Remarques
<p><i>Dresser la carte de thèmes/sujets prédéfinis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre ce qui se passe dans un quartier/une commune et les différences entre les quartiers : où jouent les enfants dans notre village/notre commune, où jouent les filles et les garçons, et à quoi jouent-ils ; où est-il question de déversement clandestin, où trouve-t-on les plus grandes inondations... ? • Egalement intéressant pour dresser la carte de l'accès aux prestations de services et des changements dans le temps. • A utiliser pour visualiser certains aspects en guise d'éclaircissement et comme base pour stimuler la discussion entre différents groupes. • Intéressant pour impliquer des personnes qui s'expriment moins bien verbalement/ par écrit. 	<ul style="list-style-type: none"> • De préférence en combinaison avec des groupes de discussion et/ou des interviews semi-structurées. • Les cartes peuvent être très simples ou très complexes. • Les participants peuvent compléter les cartes sur la base d'un premier sketch. • Il est important de bien délimiter le nombre de thèmes, faute de quoi la carte devient confuse, aux dépens de la plus-value pour l'éclaircissement. • Offre des possibilités pour comparer des cartes que vous obtenez de différents groupes. • Intéressant à compléter avec du matériel photo. • A combiner avec d'autres méthodes : comme des interviews, des groupes de discussion, ...
<p><i>Transect (traduit librement comme section ou promenade structurée) sur la base de sujets ou d'indicateurs prédéfinis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observer certains problèmes que vous remarquez pendant la promenade : l'état des maisons, le déversement clandestin, l'économie informelle, les initiatives communautaires, l'accès aux services, ... • S'instruire avec votre partenaire au Sud/ Nord sur ce qu'il y a à observer et sur la façon dont cela peut éventuellement être interprété. • Surtout intéressant si l'exercice est répété et si on peut constater des changements dans le temps (sur le même itinéraire). 	<ul style="list-style-type: none"> • Une méthode relativement simple, qui peut fournir un matériel tant quantitatif que qualitatif. • La promenade peut éventuellement être effectuée en groupe (par exemple un groupe de fonctionnaires et de politiques). • A combiner avec d'autres méthodes, comme des interviews, des groupes de discussion, ... • Traiter les informations sur une carte, avec des explications. • Tracer une ligne soi-même ou choisir une ligne fortuite (faire une coupe transversale sur le plan, ou bifurquer en alternance à gauche/à droite (en fonction du temps). • Intéressant à pratiquer régulièrement pour les titulaires de projet et les personnes directement impliquées. • Pensez à faire cette promenade à différents moments de l'année.

Exemples	Pourquoi choisir cette méthode ?	Remarques
<p>Observation des activités (sur la base d'un fil conducteur qui détermine ce que vous allez observer), comme le déroulement de réunions, de workshops éducatifs, d'expositions, ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des dynamiques de groupe (comprendre comment se déroulent et se passent les choses). • Analyse de nouvelles techniques/méthodes/activités qui sont testées auprès du groupe-cible existant ou du nouveau groupe-cible. • Dresser la carte des processus d'interaction entre les fonctionnaires et les citoyens (prestations de services), par exemple pendant les réunions. • Obtenir une vision du fonctionnement des conseils communaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une des techniques les plus simples, mais le développement d'un fil conducteur est bel est bien essentiel. • Prend beaucoup de temps si vous la développez comme méthodologie distincte : il est plus facile de déterminer un set de paramètres pour certaines activités, qui font l'objet d'un suivi systématique. • Que vous participiez activement ou non, votre présence a un impact sur le déroulement, certainement si les personnes concernées savent que vous venez 'observer'. • En complément aux interviews et aux groupes de discussion. • A élargir éventuellement aux 'peer reviews', où un collègue considère, analyse et examine de façon structurée la pratique de l'autre collègue (par exemple lors de visites d'échange avec un partenaire ou de trajets d'apprentissage avec des fonctionnaires) (voir le développement dans cette publication).
<p>Méthode narrative (via un reportage vidéo ou photo qui raconte une histoire, (faire) mettre par écrit des récits, faire tenir un journal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rassembler des appréciations et des perceptions (matériel qualitatif) individuelles auprès d'un groupe donné. • Constater des résultats non prévus et apprendre des détails. • Comprendre/dresser la carte des mécanismes de changement (et des facteurs de processus). • Impliquer le groupe-cible et laisser de la marge à leur récit (reconnaissance des expériences). • Voir le changement dans le temps en demandant régulièrement des récits auprès du même groupe. • Les récits restent mieux ancrés dans la mémoire : méthode très appropriée pour motiver, enrôler et communiquer. • Peut être une manière d'impliquer des personnes que vous ne pouvez pas bien toucher via d'autres techniques. • Monitoring des processus d'apprentissage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtient surtout une plus-value si les récits sont échangés et examinés en groupe. • A combiner de préférence avec d'autres techniques afin de ne pas s'enliser dans le caractère anecdotique ou spécial. • Démarrer au début d'un projet comme processus parallèle. • Les récits peuvent être collectés de différentes manières : son et image (photo et vidéo), dessins, récits écrits. • Une approche approfondie et systématique qui utilise cette technique et d'autres techniques, est le Most Significant Change – voir ci-après. • A élargir éventuellement à des études de cas très détaillées (étude en profondeur d'une certaine partie du projet).

Exemples	Pourquoi choisir cette méthode ?	Remarques
Quantités et mesures : cocher les participants, qualité du sol et de l'eau, évolution des revenus, part des produits issus du commerce équitable dans la politique d'achat...	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser si c'est pertinent pour pouvoir dire quelque chose sur les indicateurs de votre projet. • Une mission facile à donner à différents acteurs (sur la base d'une fiche qui indique quelles sont les données nécessaires). 	<ul style="list-style-type: none"> • Est insuffisant en soi, fonctionne le mieux en combinaison avec d'autres méthodologies (qualitatives). • Travaillez sur la base de tableurs où les données sont rapidement sauvegardées (et éventuellement traitées ou utilisées ultérieurement). • Limitez le nombre de paramètres que vous voulez mesurer. • Réfléchissez bien à la façon et à qui vous demandez les informations et si vous devez fournir un soutien.
Etude théorique : lecture structurée de sources secondaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe parfois beaucoup de matériel intéressant avec des informations sur certains domaines, régions, thèmes, résultats de programmes existants et bouclés, leçons apprises... • Est importante pour bien pouvoir apprécier les résultats de votre propre projet et éventuellement les comprendre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est important de déterminer au préalable quelles questions vous voulez poser au matériel (développer un volet de lecture), de cette manière, vous pouvez étudier rapidement et systématiquement beaucoup de matériel. • Ne lisez pas tout. • Donnez la priorité aux sources qui sont fiables. • Soyez attentif aux différences dans la vision et l'expérience. • Peut éventuellement remplacer une base de référence si vous avez peu de temps et de moyens.
Analyses financières : audit, calcul de l'output relatif au coût	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des chiffres. • Une vision sur l'utilisation des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une expertise financière s'avère parfois nécessaire.

Combinaisons de différentes techniques

Explications : il y a plusieurs modèles d'évaluation et de monitoring qui utilisent différentes techniques et qui sont déjà en soi en un pack d'activités de monitoring et d'évaluation. Nous en citons quelques-uns qui sont judicieux dans le contexte de la politique Nord-Sud communale et de la coopération internationale municipale.

Exemples	Pourquoi choisir cette méthode ?	Remarques
MSC ²⁶ (voir le développement ci-dessous) : <i>Most Significant Change</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring et évaluation participatifs. • Obtenir une vision de ce que le groupe-cible trouve important et ressent comme changement positif ou négatif. • Lorsque le changement est difficile à mesurer via des enquêtes. • Peut être utilisé comme instrument pour le monitoring (s'enquérir régulièrement des récits) et pour l'évaluation (par exemple à mi-chemin et à la fin). • Obtenir une vision des changements à long terme. • Pour des projets plus complexes avec beaucoup de projets différents. • Pour comprendre quel type de changement est possible (pas pour déterminer le commun diviseur ou comme exemple représentatif). 	<ul style="list-style-type: none"> • Une méthode narrative et qualitative pour sonder le changement chez le groupe-cible. • Il existe une description détaillée de la méthodologie : délimiter les répondants et les sujets, rassembler des récits, discussion et réflexion sur les récits, analyse des récits, utilisation des connaissances et des informations pour les adaptations et la communication. • A utiliser de préférence en combinaison avec une autre forme de collecte de données. • Pour de petits projets simples, uniquement sensé en version 'light' : intégrer des questions sur le changement le plus significatif dans des interviews semi-structurées ou des groupes de discussion.
Analyse de la capacité d'un groupe/d'une organisation/d'un service à réaliser sa tâche/mission au moyen d'une analyse de cinq compétences essentielles	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre comment un partenaire/ groupe apprécie sa propre capacité et quelles compétences il trouve importantes. • Obtenir une vision des compétences et de la mesure dans laquelle elles sont concrétisées selon le groupe/l'organisation. • Rassembler du matériel pour avoir une discussion pertinente sur la capacité et le renforcement des capacités. • Permet aussi d'identifier et d'examiner des questions délicates. • Obtenir une vision des changements : convient donc au monitoring et à l'évaluation. • Une bonne alternative aux analyses classiques de l'organisation, qui examinent souvent uniquement tout ce qui manque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe désormais de nombreuses expériences avec l'application de cette méthode. • Convient particulièrement à l'élargissement des capacités avec les partenaires communaux.

Pour plus d'informations : Keijzer, N., Spierings, E., Phlix, G. & Fowler, A., 2011, *Bringing the invisible into perspective: Reference paper for using the 5Cs framework to plan, monitor and evaluate capacity and results of capacity development processes*, European Centre for development Policy Management, Maastricht. <http://www.ecdpm.org/5Cs>

26 Plus d'informations sur le Most Significant Change : Davies, R. & Dart, J (2005). The Most Significant Change (MSC) Technique. A guide to its use.

Exemples	Pourquoi choisir cette méthode ?	Remarques
<p><i>Community score cards (voir le développement dans cette publication)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le monitoring de la qualité des prestations de services et la stimulation de la justification des services par l'autorité locale. • Vous pouvez les utiliser pour sonder l'opinion des habitants sur les services fournis dans la commune. Elles vous aident ainsi à procéder au monitoring de la qualité des prestations de services. • Il s'agit aussi d'un instrument qui implique davantage les citoyens dans le développement, l'organisation et l'offre de services. • Et d'un instrument pour les services communaux proprement dits (pour le soutien de leur autoévaluation). • D'un instrument pour aider les communes à rendre des comptes aux citoyens sur les prestations de services. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vous devez pouvoir engager des personnes pour soutenir des groupes de citoyens et pour faciliter des réunions entre les groupes de citoyens et les services (une formation peut être organisée à cet effet). • Des groupes de citoyens sont sélectionnés pour participer à des groupes de discussion et donner un score à un service donné sur la base de quelques indicateurs (qui sont importants aux yeux des citoyens). Cette initiative est répétée régulièrement. • Les services communaux font la même chose sur la base de leurs indicateurs et de leur autoévaluation. • Après chaque 'cotation', des réunions de consultation sont organisées entre les citoyens et les prestataires de services. • La commune communique ensuite sur les résultats de ces réunions. • Cela suppose que les services communaux soient ouverts à la méthode et qu'il y ait de la marge pour gérer l'input des citoyens de façon constructive. Dans le cas contraire, la méthode ne peut pas fonctionner. • Processus de longue durée : tous les intéressés ont besoin de temps pour bien utiliser la méthodologie.

