



PRISME

COMPTE RENDU

Séminaire de renforcement des capacités
entre pairs sur le suivi-évaluation
Projets d'expérimentation en AFRIQUE
Dakar, les 26, 27, 28 et 29 septembre 2016



Avec le soutien de :



Novembre 2016

Sommaire

Contexte du séminaire de renforcement des capacités	3
Introduction.....	3
Les participants.....	4
Objectifs	4
Résultats attendus.....	5
Déroulé du séminaire	6
Attentes exprimées en début de séminaire	7
La mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation et son utilité.....	7
Le positionnement d’accompagnateur	7
Le changement d’échelle dans le suivi, et la complexité des contextes	7
Le saut d’échelle dans nos organisations.....	7
Point sur les expérimentations en cours : défis et bonnes pratiques	8
Vos avancées.....	8
Vos blocages.....	8
Vos innovations, vos bonnes idées.....	9
Précisions sur les pratiques développées et questions en suspens.....	9
La parole est à vous !.....	
La collecte : résolution collective de difficultés rencontrées.....	12
Les Principes méthodologiques.....	12
Faire émerger les questions et choisir	12
Analyse des pratiques de collecte	13
L’analyse des données collectées : 2 études de cas	16
Méthodologie.....	16
Présentation et analyse du cas ETD-CIDR	16
Résultats des travaux d’analyse en collectif ETD-CIDR	17
Présentation et analyse du cas d’ACORD	19
Résultats des travaux d’analyse en collectif d’ACORD	19
Quelques propositions de réponses aux questions restant en suspens à la fin de cette séquence.	20
Enseignements provisoires tirés des divers exercices de collecte des membres du PRISME.....	22

Contexte du séminaire de renforcement des capacités

Introduction

Les 26, 27 et 28 septembre 2016 s'est tenu à Dakar le **deuxième séminaire de renforcement des capacités entre pairs** dans le cadre de la **phase 2 du PRISME** (Programme d'innovation méthodologique pour planifier, suivre et évaluer de processus de changement).

Alors que le premier séminaire collectif (septembre 2014) avait été orienté vers la formation et le lancement du programme, le deuxième lui a visé plus particulièrement la **capitalisation des expériences** des membres du PRISME, un an après le lancement du programme. Il recherchait aussi – comme le premier – à **renforcer la dynamique collective** entre les membres.

Pour entamer cette deuxième phase du programme, le choix a été fait pour 2016 de proposer des séminaires régionaux de **renforcement des capacités entre pairs** : à Paris (mai 2016), Dakar (septembre 2016) et Haïti (janvier 2017).

Un nouveau séminaire collectif de capitalisation des expériences se tiendra en 2017, avec l'ensemble des membres.

Le séminaire de Dakar a regroupé une vingtaine de participants, représentant les projets d'expérimentation se situant sur le continent africain :

<i>Membres du PRISME</i>		<i>Lieux d'expérimenta°</i>	<i>Thèmes sur lesquels portent les expérimentations</i>
... dont mb F3E			
AFDI	Fupro	Bénin	Dynamiques d'échanges de pratiques entre professionnels du monde agricole français et béninois
Aide et Action	La Case Aide et Action Afrique Cool'eurs du Monde	France, Sénégal, Togo, Bénin	Projet international d'ECSI visant la mobilisation d'acteurs éducatifs issus d'un même territoire autour d'enjeux socio-éducatifs locaux, sous la forme de communautés d'apprentissage
CCFD	ACORD	Burundi	Gestion des conflits fonciers d'un territoire burundais
CIDR	ETD	Togo	Programme de renforcement de la gouvernance locale sur un territoire au nord du Togo
Eau Vive		Burkina Faso	Gouvernance des services communaux de l'eau de deux communes rurales de la Région du Sahel au Burkina Faso
GRET	Groupement interprofessionnel des artisans du Congo (GIAC)	Congo	Renforcement des capacités d'un réseau d'artisans
Partage / RAEE	Maecha	Comores	Programme d'éducation et de développement d'une école communautaire
	MESAD	Côte d'Ivoire	Programme de développement local (AMBOCA) dans le quartier de Vridi 3 à Abidjan
UNMFREO	UNMFR Malgache	Madagascar	Renforcement de l'Union malgache des Maisons familiales et rurales

Ce compte-rendu reprend l'essentiel des débats et réflexions tenues lors de ce séminaire. Il se veut avant tout un aide-mémoire pour les personnes y ayant participé, mais sera utile aussi plus largement à qui s'intéresse aux [approches orientées changement](#) (AOC). Il livre en effet des **enseignements tirés par les membres du PRISME** dans le cadre de leur expérimentation autour de la collecte des changements et de l'analyse qu'ils en ont faite.

Le séminaire a comporté un 4ème jour consacré à la **formation de formateurs** sur les approches orientées changement. Ce compte-rendu n'inclue pas cette quatrième journée et se concentre sur les trois premiers jours (renforcement des capacités entre pairs).

Les participants

Charlemagne BIO	Aide et Action	charlemagne.bio@aide-et-action.org
Berthe TEHOUE	Aide et Action	berthe.tehou@aide-et-action.org
Ousmane DIALLO	Aide et Action	ousmane.diallo@aide-et-action.org
Moussilimi YESSOUFOU	ETD	moussilimi.yessoufou@etd-ong.org
Hervé STERKERS	CIDR	herve.sterker@cidr.org
Youssef DAINANE	MAEECHA	y.dainane@maeecha.org
Kokou SEMANOU	EAU VIVE	ksemanou@eau-vive.org
Serge Alain KOUADIO	MESAD	serge.kouadio@mesad.org
François-Xavier NIYONZIMA	ACORD	niyonzimafrancoisxavier@gmail.com
Alice HARUSHIMANA	ACORD	haralice01@yahoo.fr
Marise Bernitte BINGOUA	GRET	bingoua.congo@gret.org
Roger Calixte AIHOU	GRET	aihou.congo@gret.org
Angelson RAMANANKANTENAINA	UNMFR	angelnante@yahoo.fr
Olivier GINESTE	UNMFREO	olivier.gineste@mfr.asso.fr
Samuel POMMERET	CCFD	s.pommeret@ccfd-terresolidaire.org
Charles GNANGASSI	FUPRO	cdgnangas@yahoo.fr
Ghislain ZINSOU	AFDI	cm.benintogo@afdi-opa.org
Marthe-Valère FEUVRIER	F3E	mv.feuvrier@f3e.asso.fr
Delphine VINCENOT	F3E	d.vincenot@f3e.asso.fr
Bruno DE REVIERS	F3E	b.dereviers@f3e.asso.fr

Objectifs

- **Résoudre** ses difficultés et **trouver** collectivement des solutions à ses questions
- Identifier ses **bonnes pratiques** (à capitaliser ultérieurement)

- Prendre **du recul**; se **lancer** dans la collecte (pour ceux qui n’y sont pas encore)
- **Donner envie** de continuer à échanger dans la proximité

Résultats attendus

- Chacun repart avec son **dispositif consolidé** à différents niveaux: Collecte, Analyse, Mise en débat et utilisation.
- Chacun repart en ayant les idées plus claires sur **l’opérationnalisation concrète de son dispositif** / a réajusté son dispositif pour un nouveau cycle de collecte
- Chacun repart **renforcé sur ses capacités en matière de suivi-évaluation.**

Déroulé du séminaire

- Identification et partage pour chaque expérimentation des **défis et bonnes pratiques**.
- Analyse de pratique entre pairs pour traiter de difficultés concrètes que pose **la collecte**.
- Etude de cas tirée d'une expérimentation pour travailler sur **l'analyse** des données collectées.

26 septembre Echanges entre pairs	8h30-13h	Reprise de contact Identification des avancées et problématiques clefs de nos dispositifs Attentes et accompagnement pendant le séminaire.
	14h30-17h	Focus « Collecte » : Quelles questions nous pose l'étape de la collecte et comment y répondre ? (Analyse de pratique)
27 septembre Echanges entre pair	8h30-13h	Focus sur : les avancées et innovations de chacun Travail par projet : retour sur son expérimentation. Focus « Analyse et mise en débat de la collecte » : que faire des données collectées ? (Etudes de cas en collectif). Restitution
	14h15-16h45	Focus « Analyse et mise en débat de la collecte » : ce que l'on retient. Les sujets en suspens.
28 septembre Revisiter et ajuster son dispositif	8h30-12h45	Se soutenir mutuellement (forum,...) Travail par projet : retour sur son expérimentation. Prisme 2 et Auto-évaluation
28 et 29 septembre Formation de formateurs A partir d'un cas réel de formation (<i>hors présent CR</i>)	14h-16h	Les principes de la formation de formateurs
	8h30-12h30	Construire une ingénierie pédagogique « Contexte/Vision »
	14h-17h	Construire une ingénierie pédagogique « Chemin-Activités/Suivi-évaluation »



Attentes exprimées en début de séminaire

La mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation et son utilité

Documenter les changements : quels outils pour renseigner les changements intermédiaires observés ?

Analyser les changements : par où commencer le travail d'analyse ? Quels outils pour changer d'échelle dans la collecte et l'analyse de données ? Comment analyser les données recueillies : tenter une approche purement qualitative ou tenter une approche mêlant quantitatif et qualitatif ?

Mettre en commun : dans la mise en débat, comment concilier les positionnements des différents acteurs en présence ? Comment « trancher » entre des interprétations différentes, des visions différentes ? Comment accompagner un processus de mise en débat avec des acteurs réfractaires aux changements qu'ils ont eux-mêmes définis ?

Réajuster sa vision, son chemin, ses activités :

A partir de quand peut-on se dire que la vision peut être ajustée ? Quelle temporalité se donne-t-on ? Quel « niveau » de données analysées le permet ?

Comment faire des choix stratégiques sur la base des données collectées et analysées ?

Le positionnement d'accompagnateur

A travers le suivi-évaluation, comment :

- favoriser l'autonomisation des acteurs avec lesquels on travaille ?
- faire évoluer notre propre posture d'accompagnateur ?

Comment être à la fois acteurs de changement et accompagnateur de changement ? Comment gérer cette double identité ?

Le changement d'échelle dans le suivi, et la complexité des contextes

Comment assurer un suivi cohérent dans le cadre d'un projet multi pays, avec des contextes et des acteurs bien différents ?

Comment collecter des données dans une zone géographique large, avec des structures intermédiaires (locale, régionale, nationale) et des contextes là-aussi distincts ?

Intégrer l'évolution du contexte : notre contexte change, il est mouvant, comment adapter notre dispositif en conséquence ?

Le saut d'échelle dans nos organisations

Comment faire infuser ces démarches expérimentées au niveau de l'organisation ? Comment utiliser ces outils AOC à d'autres échelles ?



Point sur les expérimentations en cours : défis et bonnes pratiques

Le premier temps du séminaire est un temps par projet de retour sur son expérimentation. La réflexion est organisée autour de trois étapes :

- **Etape 1:** ce que l'on cherche à collecter (priorités de suivi)
- **Etape 2:** la manière de collecter (outillage et organisation)
- **Etape 3:** l'analyse et l'utilisation des données

Pour chaque étape, les porteurs de projet se sont interrogés sur :

- ce qui a avancé et ce qui a permis cela,
- ce qui reste compliqué et, si cette étape n'est pas commencée, ce qui est redouté.

Vos avancées

- Tout le monde a un DSE et des outils assez structurés
- Les outils proposés par le PRISME sont appropriés (→ des outils sur-mesure sont développés)
- Les personnes en charge du suivi sont identifiées

Vos blocages

- Comment ajuster le dispositif dans un contexte mouvant, fragile ? (scénarios, changements les plus significatifs...?)
- Les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le suivi-évaluation : financières, humaines...?
- Une mobilisation des collecteurs difficile à tenir dans la durée
- Un écart entre la collaboration de tous (peut-être un peu « lisse ») au moment de l'élaboration de la vision et les intérêts individuels (parfois divergents) dans la mise en œuvre du projet => des acteurs moteurs peuvent parfois devenir des acteurs résistants
- Quel équilibre entre qualitatif et quantitatif ? Comment analyser le qualitatif ?
- Comment fait-on quand il n'y a pas d'accord sur l'interprétation des changements, leur explication ?
- Comment articuler les échelles : local / régional ou national ?

NB : certains blocages rejoignent les attentes exprimées au début du séminaire.

Vos innovations, vos bonnes idées

- **MAEECHA** a décidé de faire des caps de changements individuels, par enseignant, en plus du cap collectif (cap = grand changement)
- **MESAD** a mixé photos avec écrit
- **ETD** a testé la lecture croisée des journaux entre acteurs de territoires différents
- **Eau Vive** a favorisé le développement d'une implication forte des collecteurs (DSE endogène)
- **ETD et ACORD** ont mis en place des points relais (points focaux)
- **A&A, GRET et ACORD** ont une personne en charge du suivi-évaluation en interne
- **GRET** encourage les restitutions régulières des changements dans les activités et réciproquement (les changements sont anticipés en amont de l'activité)
- **MFR** a développé un DSE couvrant à la fois le niveau local, régional et national
- **AFDI-FUPRO** ont redéployé le dispositif sur un périmètre plus large et plus riche.

Précisions sur les pratiques développées et questions en suspens

Comment fait-on une lecture croisée des journaux ?

Les acteurs ont pré-rempli leurs journaux et en séance, ils ont lu les journaux des uns et des autres. Ça a permis d'échanger sur la compréhension des mots et sur les expériences en termes d'avancées du changement. On les a fait se rencontrer tous les trois mois.

Quels outils pour analyser le changement ?

→ On utilise **une matrice du suivi des changements**. La personne déroule le changement. C'est-à-dire qu'elle explique en quoi ce changement permet de renseigner un marqueur de progrès et comment on justifie ce résultat. Elle permet de noter les évolutions par rapport à une situation de départ qui a été consignée.

→ On a des **fiches** pour collecter des données « après-mission ». Elles permettent d'analyser les écarts par rapport aux attentes des missionnaires puis les effets immédiats et les changements observés dans le temps. C'est un outil de suivi de changement.

Peut-on anticiper le changement ?

→ On a décidé de comprendre le changement comme des « **petits pas** » et pas comme des « grandes marches ». Cela permet que tous les acteurs (formateurs, bénéficiaires, animateurs etc.) soient mobilisés sur des changements chacun à leur échelle. Par ailleurs, on ne fige pas les choses, on est aussi attentif aux changements inattendus.

→ Il faut **distinguer la partie planification et suivi** : dans la planification, on définit des changements qu'on espère. Mais dans le suivi, on constate et analyse **la réalité de ce qui change**. Et ça peut être très différent de ce qui avait été planifié. **Plusieurs ont des outils type bloc note ou cahier : on regarde tout ce qui change et, dans un deuxième temps, on voit dans quelle mesure ça correspond (ou pas) à ce qui avait été imaginé.**

La parole est à vous !



On n'est pas propriétaire du changement

B : Qu'est-ce qui prouve que ce changement que j'observe vient de mon projet que je mets en œuvre ?

*R : On ne recherche pas le **propriétaire d'un changement** ! Le changement n'est pas une question de démocratie : ce n'est pas uniquement grâce à ce qui ressort du plus grand nombre !*

Un outil d'empowerment

La méthode permet de travailler sur d'autres aspects comme les droits humains en redonnant la parole et de la place aux acteurs dans un programme. La méthode a permis de mettre en valeur la place et la reconnaissance de la femme.

Un pilotage opérationnel facilité

« Cela permet de recentrer nos activités. Les AOC permettent de déblayer le terrain et de faciliter la répartition des activités. »

« A chaque fois que nous mettons en place une activité, on prend un moment de réflexion pour anticiper le changement espéré. Et après l'activité, on prend un temps d'observation pour voir les « mouvements » que l'action a suscité chez les acteurs.

Tous les animateurs ont pris l'habitude de faire remonter les changements observés : mariage entre le dispositif de pilotage de programme et les AOC.

Cela enrichit le reporting. »

Les multiples fonctions de la vision et des chemins

« La vision nous permet d'avoir un cap au côté de notre charte présentant nos valeurs. »

« Les AOC amènent une chose nouvelle : l'engagement des acteurs. C'est **leur** vision qu'ils développent et chacun définit aussi comme il entend y arriver. Ils comprennent l'importance de leur participation. »

« A travers l'atelier « Vision et chemin de changement », le fait que la commune ait fait son propre chemin lui a permis de comprendre son rôle. »



Un outil opérationnel qui va au-delà des concepts

Les AOC nous donnent les moyens de nos ambitions. Avant, cela restait de l'ordre d'une réflexion intellectuelle.

Une nouvelle dynamique partenariale

« Avec les AOC, nos partenariats sont maintenant pensés en lien avec notre vision. »

« Les AOC ont permis de concrétiser une nouvelle dimension partenariale basée sur du co-apprentissage, à travers des échanges riches et aboutis.

Le reporting et les discussions autour de celui-ci sont plus riches. On arrive sur des perspectives communes, on a eu presque l'impression de démarrer un nouveau partenariat. Ça nous a donné une colonne vertébrale en termes politiques et stratégiques et un outillage qui nous aide à anticiper les mines. »



La collecte : résolution collective de difficultés rencontrées

Les Principes méthodologiques

Pour renforcer les capacités de participants en collectif et faire émerger l'intelligence individuelle et collective, nous avons travaillé à partir de « Groupes d'analyse de pratiques ».

Les règles d'un travail d'analyse des pratiques :

- Confidentialité – Bienveillance
- Aucune « mauvaise » question
- Pendant que la personne présente la situation, les autres n'interviennent pas
- Pendant que les autres proposent des solutions, débattent, la personne qui a présenté, prend des notes mais ne rentre pas dans le débat

Faire émerger les questions et choisir

Les consignes :

- Choisir un défi, une difficulté, une situation précise et concrète à partager avec le groupe
- Chaque groupe présente sa situation et la question qu'il souhaite poser au groupe: « comment faire pour...? »
- Ensemble, décidons de la ou des situations à travailler.

Vos questions

- **Comment faire pour être à la fois accompagnateur et collecteur ?**
- **Comment faire pour que la collecte ne soit pas perçue comme un point de contrôle par les acteurs ?**
- Comment collecter des informations auprès des pouvoirs publics qui ne sont pas impliquées dans la démarche ?
- Comment formuler et poser une question pertinente permettant d'avoir des réponses qui nous apportent des informations sur les changements que nous cherchons à atteindre ?
- **Comment obtenir des outils harmonisés dans un contexte diversifié et multi-acteurs ?**
- Comment faire pour avoir la même conception des changements, à tous les niveaux (collecteur et enquête) ?
- Comment faire pour faire la part des choses entre ma contribution et la contribution d'autres sur un changement observé?

→ Comment faire dans le travail de collecte pour regarder aussi l’environnement ? Comment avoir une collecte assez large qui permette de faire l’analyse de contribution ?

→ **Comment faire une collecte qui permette de distinguer des changements et des réalisations/résultats ?**

→ Comment pérenniser la démarche de collecte auprès des acteurs ?

→ Comment amener les acteurs réticents aux changements souhaités à fournir des informations fiables ? (Acteurs qui étaient moteur du changement au début de la démarche)

Analyse des pratiques de collecte

Question n°1 - Comment faire pour être à la fois accompagnateur et collecteur ?

Ou, Comment collecter les changements lorsqu’on est l’organisation en charge du programme ?

<p>Discussion et partage d’expériences</p>	<p>« On arrive avec celui qu’on est. On est porteur de représentations. »</p> <p>« Ce n’est pas une histoire de « qui on est » mais de postures, de manière d’être»</p> <p>« La personne qui collecte importe peu, c’est la manière de poser la question qui importe. L’approche qualitative amène la confiance. »</p> <p>« La personne qui pose la question doit être la plus proche de la source d’information, en terme de subsidiarité et non de proximité »</p>
<p>Solutions proposées par les pairs</p>	<p>→ <u>Instaurer confiance et bienveillance</u>: indiquer à la personne rencontrée le contexte de l’entretien, la rassurer afin qu’elle comprenne dans quoi s’inscrit cette recherche de l’évolution.</p> <p>→ <u>Option de collecte sous la forme de questions</u>: poser plusieurs fois la même question mais de manière différente / Eviter les questions fermées / Si besoin, décliner la question en sous-questions pour clarifier son propos.</p> <p>→ <u>Option de collecte sous forme d’entretien libre</u>: on se laisse guider par les préoccupations des personnes et puis, dans un deuxième temps, on revient avec nos questions.</p> <p><i>Autre option possible</i>: on a notre grille qu’on ne donne pas aux personnes et on commence l’entretien par « raconte-moi ce qu’il s’est passé ». Après relecture, on propose un 2^{ème} niveau de discussion.</p> <p>→ <u>Triangulation</u>: une possibilité est ensuite de trianguler les infos qualitatives avec un autre matériel qualitatif ou avec des informations quantitatives.</p> <p>→ <u>Echantillonnage</u>: viser plutôt un échantillonnage raisonné plutôt qu’aléatoire</p>

Question n°2 - Comment obtenir des outils harmonisés dans des contextes différents (pays différents) et avec des acteurs de nature différente?

<p>Solutions proposées par les pairs</p>	<p>→ <u>Trouver des communs</u>: aller vers une compréhension commune en ayant des axes de suivi en commun et des axes de suivi spécifiques à chaque contexte ou acteurs. On cherche les communs et ensuite on présente des informations contexte par contexte.</p> <p>Ce même axe doit plutôt être défini après un premier cycle de suivi-évaluation et bien sûr en collectif. Ce qui n’empêche pas, au contraire, d’avoir des axes de collecte spécifique par acteur ou contexte.</p> <p>→ <u>Le croisement par catégorie d’acteur</u>: on peut faire une collecte et une analyse par catégorie d’acteur en allant à l’essentiel. Ensuite sur la base de cette analyse, on croise entre acteurs et pays.</p>
---	--

Comment le changement d'un acteur croisé à celui d'un autre dans un autre pays peut contribuer à la vision globale ? Pourquoi, pour cet acteur dans ce contexte pays précis, il y a évolution/changement et pour l'autre, cela ne bouge pas ? Pourquoi ça marche ici et pas ailleurs ?=>sur cette base d'analyse macro, on tire la pelote.

→ Un même outil mais une manière de collecter différente : on peut décider d'un axe commun et de questions communes mais laisser chacun libre dans la manière de collecter l'information. On peut s'autoriser une manière de collecter différente, une animation autour de l'outil différente en fonction du contexte. Chacun doit se sentir confortable et donc libre de manier l'outil.

NB : lorsqu'on constate qu'un même type d'acteur évolue plus rapidement d'un territoire à l'autre, on peut par exemple faire des focus groups où ceux qui avancent témoignent et donnent envie aux autres. Idée d'émulation (mais sans forcer personne).

Question n°3 - Comment faire en sorte que la collecte ne soit pas perçue comme un moyen de contrôle par certains ?

<p>Discussion et partage d'expériences</p>	<p>« Que les acteurs réticents se retrouvent dans une posture de partage et d'apprentissage (par opposition à une posture où on a l'impression de devoir rendre compte) »</p> <p>« Ce qui peut faire croire à une volonté de contrôle, ce n'est pas tant le contenu des sujets abordés, que la forme des questions et la posture de celui qui les pose »</p> <p>« Il faut que les personnes auprès de qui se fait la collecte voient l'intérêt immédiat, pour eux, du suivi-évaluation »</p>
<p>Solutions proposées par les pairs</p>	<p>→ <u>Une collecte qui est un espace d'apprentissage et dialogue</u> : les temps de collecte s'inscrivent dans le dispositif de pilotage de l'acteur réticent (ils ne sont pas exogènes) ; ce dernier est au cœur de la collecte en y jouant un rôle actif à la fois d'autoévaluation et d'analyse des enfants avec lesquels il travaille ; la collecte est faite de telle sorte que l'acteur réticent en tire des leçons utiles pour lui (elle est instructive et constructive), et qu'elle devient même un instrument utile pour son propre travail.</p> <p>Derrière cela, et de façon plus précise :</p> <p>→ <u>Des outils qui s'inscrivent dans cet esprit d'apprentissage et de partage</u> : formulation des questions revues ; modalités d'entretiens qui s'inscrivent dans des réunions collectives de partage (et non en entretiens individuels)</p> <p>→ <u>Changer le focus de la collecte</u> : celle-ci met désormais l'accent sur les enfants, avec lesquels l'acteur réticent travaille. Car au final, c'est leur changement qui est important. Cela permet à la fois de prévenir certaines crispations de l'acteur réticent (les questions lui sont moins directement adressées), et aussi de mettre l'accent sur la raison d'être des changements espérés.</p> <p>→ <u>Prendre en compte le point de vue de l'acteur réticent</u> : toujours pour aller davantage vers l'apprentissage, l'acteur réticent doit être un acteur de la collecte, et non un sujet de collecte.</p>

Question n°4 - Comment distinguer les changements des réalisations/résultats, dans la collecte ?

<p>Discussion et partage d'expériences</p>	<p>« Il faut clarifier les concepts, mais être dans une approche ANJ (approche non jargonneuse) ! »</p> <p>« Il suffit d'écouter les bénéficiaires ; l'animateur ne doit pas s'imaginer ! Nous faisons souvent l'erreur de vouloir nous mettre à la place des autres. Mais c'est <u>leur</u> vision ! les choses n'évoluent pas forcément comme nous l'aurions voulu. Mais c'est leur vision. Ca doit nous</p>
---	--

conduire à interroger notre positionnement d'accompagnateur. »

**Solutions
proposées par
les pairs**

- Se poser la question : « qu'est-ce qu'on cherche, en faisant cette activité ? Pourquoi la fait-on ». Et répondre à cette question en équipe (pas seul).
Ex. : je creuse un forage, ok. Mais qu'est-ce que ça doit donner, dans le temps ? Pourquoi je le creuse, au final ?
Ou encore : « et après ? » (« so what ? »)
- Regarder ce qui bouge ; puis tirer le fil (caractériser, préciser) ; voir les tendances significatives à moyen terme.
- Utiliser la langue locale pour clarifier cela.



L'analyse des données collectées : 2 études de cas

Méthodologie

Pour se renforcer sur la question complexe de l'analyse des changements collectés, nous avons choisi de travailler à partir de deux cas pratiques réels, tirés de l'expérimentation d'ACORD et d'ETD. Ainsi, des journaux de changements, des synthèses de collecte ont été distribués aux participants.

L'objectif est de s'emparer du résultat d'une collecte, de « plonger » dans un travail analytique comme si c'était son propre cas !

→ Il ne s'agit pas de réfléchir à « ce que vous auriez dû faire pour que ce soit mieux », mais de se mettre à leur place et réfléchir à « ce que nous pourrions tirer de cette matière collectée ».

Consigne :

Présentation du cas

- Présentation des outils et des analyses.
- Quelles questions cela pose aux porteurs de cas?

Analyse en sous-groupes des données collectées

- Qu'est-ce que ça nous dit ?
- Quelles informations manquent ?
- Qu'est-ce qu'on fait, à partir de ça ?

Partage en plénière

- Restitution des groupes
- Echanges

Présentation et analyse du cas ETD-CIDR

Les questions que se posent ETD-CIDR sur leur dispositif de suivi-évaluation orienté changement ?

Comment passer d'une collecte à l'échelle cantonale à une synthèse provinciale puisque la vision porte sur l'ensemble du territoire ? Quel type de données collecter à la base sur les 14 lieux d'expérimentations, et comment faire la synthèse des « petits » changements ?

Comment faire **le lien entre la stratégie préfectorale des pouvoirs publics et la vision** ? (*même si elles ne sont pas très éloignées, il y a un lien à faire qui ne l'a pas été jusqu'à présent*)

Comment faire un **lissage des interprétations des acteurs** ? Certains regardent un changement à court terme et d'autres se projettent (dans leur observation et analyse) sur le changement à atteindre à 10 ans. C'est compliqué de saisir la compréhension de chacun de ce qu'est un changement. Cette notion d'appréciation différente de la temporalité complique le travail.

Des collectes inégales : comment on fait pour **uniformiser / synthétiser** les données alors que certains ont donné plus d'éléments que d'autres ?

Le « ressentis » des acteurs passent par le filtre des animateurs qui font la collecte: les changements se ressemblent, les animateurs ont tendance à faire des copier-coller. Comment contourner les copier-coller des animateurs ?

On a testé une technique de collecte pour le second atelier : est-ce que cela donne des éléments plus variés ?

Est-ce qu'on est sur le bon chemin ? Est ce qu'ils vont dans la bonne direction ? Pour l'instant c'est trop tôt, on a peu de recul mais c'est une véritable préoccupation.

Résultats des travaux d'analyse en collectif ETD-CIDR



Constat : Agrégation et temporalité / Progression des changements dans le temps

→ Comment relire les changements et, derrière eux, les actions dans le long terme ?

Quand il y a agrégation d'informations, il y a des données qu'on enlève et que l'on perd. Alors que ces données ne sont peut-être pas « intéressantes » dans la périodicité donnée, elles peuvent pourtant le devenir sur un temps plus long. A contrario, une donnée nous paraissant fondamentale à un instant T peut s'avérer peu significative dans la durée.

Comment faire pour que les acteurs puissent revenir, « relire » sur les changements sur une période plus longue ?



Idées : prévoir un temps annuel en collectif pour analyser avec du recul les différents changements observés dans l'année et ainsi apprécier si l'on peut confirmer ou non l'importance et la pertinence de ceux-ci. A contrario, on examine à nouveau les changements qui ne nous paraissaient pas significatifs pour vérifier si, le temps passant, ils le sont davantage.

Toutes les données sont gardées et un travail de tri peut se faire annuellement pour identifier les plus ou les moins importants. Cela permettra aux animateurs, en prenant de la distance, de réguler par eux-mêmes les informations qui remontent.



Constat : Suivi de l'ensemble du programme et suivi de chaque zone.

Cela repose la question : pourquoi le suivi est-il mis en place ? Pour le suivi du programme global mais aussi pour que chaque acteur local puisse suivre les évolutions de son territoire et adapter ses activités.

Pour cela il est important d'avoir des retours individuels, par acteur. Car quand on fait une moyenne ou une agrégation, on perd des informations spécifiques à un territoire.



Idées : proposer des temps d'analyse spécifique à chaque acteur, afin qu'il retire aussi un intérêt pour son territoire.

Proposer un bilan individuel régulier.



Constat : Collecte par les observateurs ou par l'équipe projet ?

Actuellement l'équipe projet mène une première analyse des journaux de changement et soumet une synthèse lors de la séance de discussion avec les observateurs.

Le groupe de conseil disait que les observateurs devraient remplir eux-mêmes la fiche.



Idées : On pourrait imaginer démarrer les temps collectif par une question ouverte, large, aux observateurs concernant les changements observés sur leur territoire.



Constat : Peut-on faire vivre un dispositif sur la durée en mobilisant autant de personnes ?

Actuellement le dispositif regroupe une soixantaine de personnes tous les trois mois. C'est un dispositif ambitieux mais est-il viable ?

Ce dispositif permet de mobiliser les acteurs sur le projet.



Idées : Cependant les rencontres pourraient être un peu plus espacées.

On peut faire appel à un groupe plus restreint de personnes volontaires pour mobiliser moins de monde et de façon plus précise.

Deux points : il faut que le suivi-évaluation soit porté et que les personnes y trouvent leur compte.



Constat : Comment réduire la subjectivité dans le suivi ?

Est-ce que gens collectent et analysent sur eux-mêmes (autoévaluation), ou est-ce qu'on confie l'analyse à d'autres ? Il y a plusieurs niveaux de synthèse. Comment on arrive, avec tous les journaux, **à éviter la subjectivité dans l'appréciation des changements ?**



Idées : trianguler les appréciations avec des informations qualitatives et quantitatives et auprès d'acteurs divers mais pertinents.



Constat : Comment apprécier la (lente) évolution d'un acteur dans le temps ?

Et comment ne pas trop alourdir la collecte ?



Idées : L'ampleur d'un changement s'apprécie aussi avec le temps. Observer les petits pas : ça doit nous encourager ; ça nous dit qu'on avance vers des plus gros changements.

Maechea utilise un outil avec des indicateurs. Chaque trimestre, des personnes collectent, et viennent remplir l'outil (il y a un code couleur pour voir si ça a marché ou pas). Si c'est rouge, on déclenche une réflexion pour réagir.

Présentation et analyse du cas d'ACORD

Les questions que se pose ACORD sur son dispositif de suivi-évaluation orienté changement ?

La collecte exige des outils simples et accessibles pour impliquer les acteurs : les exploitants sont des paysans. Est-il obligatoire d'utiliser le journal ? Quel est son intérêt ?

Le choix a été fait par les acteurs de nommer **5 points focaux** (correspondant aux 5 acteurs clés de la vision) avec qui discute la chargée de suivi-évaluation. La fiche « journal » semblait trop difficile à utiliser. Un niveau intermédiaire semblait nécessaire. Il y a aussi une grille de questions qui permet de travailler sur les chemins / informations quantitatives. Cela complète les ressentis qualitatifs.

Est-il possible de **collecter les informations au fur et à mesure** ?

Est-ce que les gens auront les choses en tête quand on discutera avec eux ? Ne les prend-on pas au dépourvu ? Est-ce le système de bloc note informel peut contribuer à résoudre ce problème ?

Le suivi des changements reste parfois difficile car nous n'avons pas la même conception du changement que les acteurs ?

Comment faire face à **l'instabilité** des administrateurs communaux et au turn-over des équipes ?

Comment passe-t-on du cadre de chemin de changement au plan d'action opérationnel ?

Résultats des travaux d'analyse en collectif d'ACORD



Constat : Certains chemins sont formulés comme des moyens (logistique) ou des activités



Idées : toujours s'interroger et interroger les acteurs sur ce qu'il y a derrière l'activité et le résultat attendu.



Constats : L'appréciation « Faible/moyen/fort » dans le journal des changements n'est pas évidente à utiliser. Il manque des éléments qui ont permis d'apprécier ce niveau.



Idée : Une courbe pourrait être envisagée pour montrer que les choses avancent (pour remplacer l'appréciation « Faible/moyen/fort » ou la flèche).



Constats : Il est parfois difficile de caractériser ou de faire ressortir des trajectoires



Idées : il y aura une nécessité de faire ressortir les **petits pas** qui ont permis d'avoir cette appréciation. Il manque des changements intermédiaires. Il y a peut-être un trop grand

écart entre les changements actuellement formulés. Les petits pas peuvent aider à formuler une trajectoire.

 **Constat : Les niveaux de capacités à renforcer ne sont pas explicités.**



Idées : Trois éléments peuvent être utilisés pour caractériser et analyser le renforcement de capacités: quelles compétences ont été renforcées ? Comment ça a été mis en œuvre ? Avec quelle pérennisation ?

Il faut s'outiller pour qualifier les progrès. Par exemple, se poser la question : quelles données permettent de dire que les CRC ont acquis la maîtrise du territoire ?

 **Constat : Il y a des données qualitatives issues des ressentis des gens qui ne concordent pas avec les données quantitatives.**



Idées : étayer les données qualitatives avec des données quantitatives pour mieux comprendre les résultats de la collecte.

Prévoir après la collecte des temps de feed-backs avec les points focaux pour travailler et valider les données collectées et revoir éventuellement les outils de collecte.

Quelques propositions de réponses aux questions restant en suspens à la fin de cette séquence

→ Le **suivi de la stratégie et des changements** : quelle articulation entre les deux niveaux ? Et qui s'en occupe ?

Le suivi-évaluation des changements s'inscrit dans une démarche d'apprentissage. Il doit nourrir la stratégie. Le chargé de suivi doit alors jouer un rôle pivot. Question : comment l'associer aux réflexions des décideurs ? Ou comment associer les décideurs aux réflexions sur le SE ?

→ Le **lien entre capitalisation et suivi-évaluation** : peut-on déjà commencer à capitaliser ? Sur quoi ? Comment ? Avec qui ?

Il y a deux sujets : « qu'est-ce qu'on apprend du changement ? » (processus, facteurs explicatifs...) et « la capitalisation sur les modalités de mise en œuvre des AOC » (mobilisation des acteurs, vision, suivi-évaluation).

Pourquoi veut-on capitaliser ? Pour qui, et pour faire quoi ? Pour l'équipe de l'ONG (apprentissage interne) ? Pour les acteurs locaux avec lesquels on travaille ? Pour formaliser un modèle en vue du passage à l'échelle ? Nécessité de prioriser.

→ L'**articulation entre le temps « projets » et le temps d'accompagnement du changement** : peut-on réellement accompagner le changement dans la durée ? Comment gérer la temporalité ?

Il faut distinguer : le processus de changement, et l'accompagnement de ce processus (par l'ONG). Il faut calibrer son accompagnement. : jusqu'où pourra-t-on aller ? Cela peut rejoindre

la question de l'incertitude du contexte. Il faut faire de choix stratégiques. Il y a aussi la question des alliés avec lesquels travailler, et celle des acteurs relais : qui va prendre le relai, localement ?

→ Comment faire face au **turn-over** pour le transfert de la culture « changement »?

Cela rejoint la question du renforcement des capacités, et celle du repérage d'acteurs clé ou d'acteurs relais.

→ Comment gérer les **variations et l'incertitude du contexte** : comment s'y adapter ?

Pas de recette clés en main... En Haïti, l'un des membres du PRISME a une vision de long terme mais l'un de ses chemins a été fait sur un horizon de 4 ans seulement, car il y a trop d'incertitude. Si le contexte est trop incertain, on peut avoir de caps de long terme, mais sans définir de changements intermédiaires et on fonctionne sur la base du changement le plus significatif. Certains utilisent aussi une méthodologie de planification par scénarios, pour anticiper des retournements de situation très importants.

→ Comment **insérer un nouveau chemin** (ex. : autonomie du conseil d'école) en cours de route pour intégrer une évolution de la stratégie du programme ?

Les chemins de changement ne doivent pas rester figés : ils ont vocation à évoluer. Ils doivent aussi alimenter la stratégie : que faire pour accompagner l'autonomie du conseil ? Cela renvoie alors aussi à la posture de ceux qui doivent accompagner le conseil vers l'autonomie (chemin spécifique à élaborer).

Enseignements provisoires tirés des divers exercices de collecte des membres du PRISME



Des constats :

1. **Une collecte trop ambitieuse s'avère souvent assez imprécise** sur la nature des changements observés
2. **Une collecte trop imprécise s'avère souvent peu utile**, à la fois en termes de pilotage stratégique et de reporting.

Se rappeler à **qui s'adresse la collecte, à qui elle sera utile :**

⇒ Mieux vaut se concentrer sur quelques changements significatifs, pour chercher à les rendre tangibles, et comprendre leurs causes et leurs conséquences



Des conseils :

1. **Distinguer clairement deux fonctions dans le suivi :**

- **Les observateurs de terrain :**

Ils décrivent les changements significatifs qu'ils ont observés, sans être mis en position de « remplir un tableau ». Ils peuvent prendre des notes pour décrire ces changements ou en témoigner à l'oral.

- **Le responsable du suivi :**

Il est formé sur les AOC, et est en mesure de renseigner les outils de suivi. Il interroge les observateurs de terrain, anime les échanges sur les changements, et fait ensuite la synthèse écrites et organisée des changements observés.

Attention, le responsable du suivi ne peut pas travailler seul, sans interaction : en effet, c'est dans la discussion (en débat collectif, en entretien, etc.) que l'on fait émerger de vraies « tendances » de changements. Le responsable de suivi ne peut pas tout seul observer, collecter, faire la synthèse et prendre des décisions.

2. **Et pourquoi pas partir des changements « significatifs » observés, plutôt que de partir des tableaux de changement !**

Pour démarrer la discussion avec les observateurs, oublions le tableau des changements et demandons simplement aux observateurs les changements « les plus significatifs » qu'ils ont repérés (sur chaque défi, ou chaque acteur par exemple).

3. **Une fois les observations collectées, l'analyse des changements n'a de sens que si elle est mise en débat avec les différentes parties prenantes clefs**

- Pour chercher ensemble la manière de rendre ces changements tangibles : mener des enquêtes, réaliser des témoignages vidéos, etc.

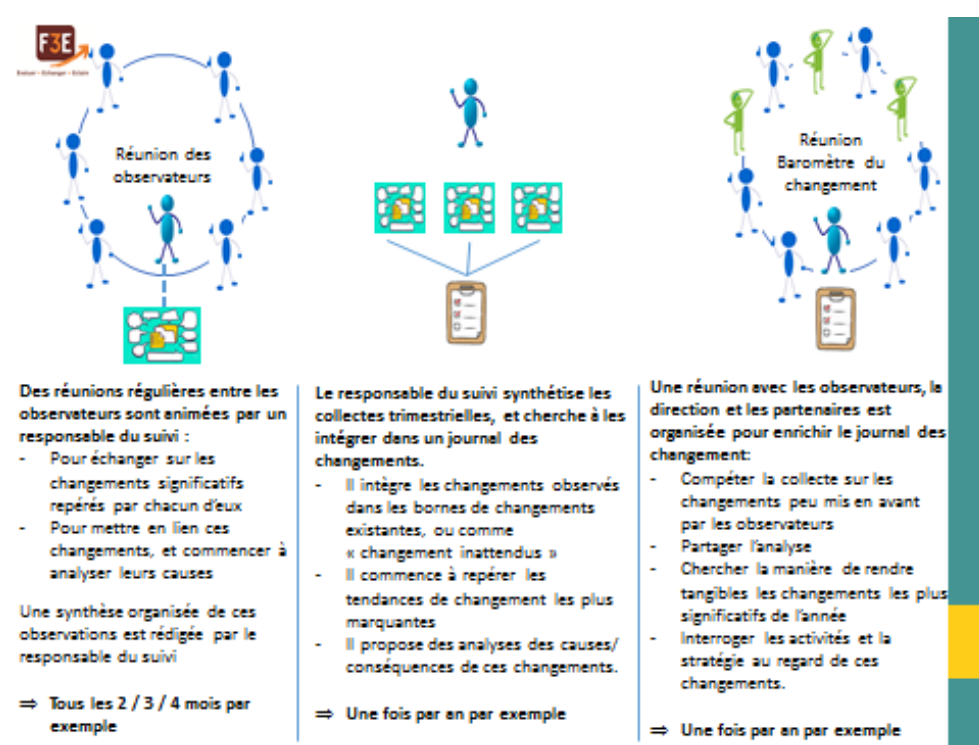
- Pour partager l'analyse : empowerment, croisement des regards, triangulation etc.
- Pour compléter la collecte : entretiens complémentaires ? croisement avec des données quantitatives ? etc.
- Pour creuser les causes et les conséquences de ces changements et réviser ensemble la stratégie

4. Et pour aider le responsable de suivi à mener sa mission

Sur chaque changement observé, le responsable du suivi peut se poser 4 questions :

- Qu'est-ce qui te fait dire ça ? (préciser)
- Comment tu expliques ce changement ? (expliquer-expliciter)
- Qu'est-ce ça nous dit sur nos activités ? (analyser-tirer des leçons-réviser)
- Qu'est-ce que tu pourrais regarder dans les prochains mois, pour mieux suivre ce changement ? (suivre et évaluer)

Une proposition « modélisée » en guise d'inspiration ! (mais à adapter à chaque cas)



Autres conseils issus de l'exercice d'analyse de la collecte :

- L'ampleur d'un changement peut être caractérisée d'un point de vue quantitatif (ex. : nb de personnes concernées par ce changement) ou temporel (une seule personne est concernée, mais cela s'inscrit dans le temps) ;
- l'atteinte d'un grand changement peut sembler trop lent, décourageant. Aussi, il faut casser le changement attendu en petits pas, identifier des petits jalons.
- Dans l'analyse d'un changement, plutôt que de se poser « quel rôle avons-nous joué », mieux vaut se demander : « qui a joué un rôle pour que ce changement se produise ? » (pour élargir l'analyse et ne pas pré-supposer que c'est forcément nous qui en sommes à l'origine).