



Evaluer • Echanger • Eclairer

PRISME

Programme pilote d'innovations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement.

Quelques enseignements sur les approches orientées vers le changement, au terme des six premiers mois du programme.

Janv. 2015 – doc de travail

Le Prisme a été lancé en juillet 2014. Après un séminaire de lancement en septembre, les membres du programme ont progressivement commencé à lancer leurs expérimentations autour des approches orientées vers le changement ([pour en savoir plus](#)).

Ainsi, ils ont organisé des ateliers pour définir des « chemins de changement » et poser les bases d'un embryon de dispositif de suivi-évaluation du changement. Chaque atelier est lié à un programme ou un processus en cours. Chacun a été organisé sur le terrain concerné, avec les parties prenantes de l'action.

Les enseignements ci-dessous ont été tirés de ces premières expérimentations.

De l'utilité des approches orientées vers le changement

Efficace pour aboutir à des stratégies collectives, vraiment partagées

Initialement, les membres du Prisme étaient souvent motivés avant tout par l'idée de mettre en place un dispositif leur permettant de suivre et d'évaluer les effets de leur action.

La première phase du Prisme est centrée sur la définition de vision et de chemins de changement. Elle révèle que ces démarches ont un fort potentiel pour construire collectivement des stratégies d'intervention, y compris avec un grand nombre de participants (parfois plus de 50 personnes pour les premières étapes).



Un focus sur les dynamiques d'acteurs, complémentaire des approches sectorielles

Souvent, les approches méthodologiques ont une entrée sectorielle ou thématique. On va planifier, suivre et évaluer des évolutions en termes de développement agricole, d'éducation, d'adduction d'eau, de développement local...

Au contraire, ces démarches prennent souvent les acteurs comme porte d'entrée : on identifie les changements chez (ou entre) les acteurs, et l'on cherche à suivre ces changements-là.

Dans certains cas, l'entrée reste thématique car cela répond mieux aux enjeux, mais les acteurs restent une grille de lecture sous-jacente.

Les expérimentations du Prisme révèlent une complémentarité entre approches sectorielles et dynamiques d'acteurs. Ces dynamiques font souvent écho tant aux forces qu'aux faiblesses structurelles des interventions.

Une forte préoccupation en termes de dynamique collective et d'appropriation

Alors que les méthodologies développées en milieu anglo-saxon privilégient un objectif pragmatique d'atteinte d'un objectif de changement (« yes, we can ! »), les premières expérimentations menées dans le cadre du Prisme font peut-être apparaître un point de vue plus « francophone ». Elles révèlent des préoccupations en termes de dynamique collective : comment amener un groupe d'acteurs pluriels à s'unir autour d'une vision commune ? Comment créer une alliance basée sur des principes partagés ?

Ceci restera à vérifier et à approfondir dans les suites du Prisme.

Des spécificités méthodologiques de ces approches

Une combinaison de différentes méthodes

Les démarches mises en œuvre dans le cadre du Prisme s'inspirent de différentes méthodologies – cartographie des incidences, technique du changement le plus significatif, théories du changement – en allant y puiser ce qui apparaît le plus utile et en combinant cela avec les dispositifs existant des membres.

Une contextualisation cruciale

Définir des chemins de changement n'a de sens que si ceux-ci sont profondément ancrés dans un contexte donné. Travailler sur un réseau, par exemple, peut poser de sérieux défis lorsque ses membres sont répartis dans des territoires différents, où les contextes offrent des atouts et des contraintes très différents, parfois même opposés.

L'analyse du contexte et de ses acteurs occupe une place très importante dans les démarches développées au sein du Prisme. La place accordée à cette étape peut être moindre dans certaines méthodologies (par ex. dans la cartographie des incidences).



Un outil de réflexion stratégique complémentaire d'un cadre logique opérationnel

La plupart des membres du Prisme travaillent déjà à partir de cadres logiques. Se pose donc la question de l'articulation de cet outil avec les chemins de changement. Les premières réflexions font état d'une complémentarité entre : d'une part un cadre logique utile avant tout pour le pilotage opérationnel d'un projet (mise en œuvre des activités et résultats directs), d'autre part des chemins de changement propices à développer une réflexion de nature plus stratégique, selon une grille de lecture différente.

Un suivi-évaluation basé sur des feuilles de route

Les premiers dispositifs mis en place se basent sur les chemins de changement comme outils de référence. Ceux-ci sont à utiliser comme des feuilles de route, validées collectivement et qui engagent devant les autres chaque acteur impliqué, sur la façon dont il compte évoluer avec le temps. Ces chemins restent des outils de travail, à questionner et à faire évoluer chemin faisant.

Des changements chez les membres

Un regard différent porté sur ses actions

Au sortir des premiers ateliers, certains membres du Prisme ont fait état d'une évolution dans le regard qu'ils portaient sur leurs actions. La dimension trop exclusivement quantitative et technicienne s'est enrichie d'une approche plus qualitative, avec une démarche qui les aide à développer cela.

« Aller au-delà des résultats quantitatifs : viser le changement, la qualité et donc anticiper »

« Une vraie innovation par rapport à la formulation du cadre logique et la manière de le penser »

(Extraits des évaluations des ateliers)

Un regard différent porté sur les jeux d'acteurs et sur sa propre place

D'autres ont également fait remonter l'éclairage apporté par l'analyse des acteurs. Un panorama plus clair et plus complet des jeux d'acteurs se dégage. Les acteurs présents sont responsabilisés : chacun prend conscience du rôle qui est le sien dans le jeu collectif, et de ses responsabilités quant au bon fonctionnement de l'ensemble.

Cette démarche « permet de responsabiliser les autres acteurs et les communautés qui ne sont pas obligées d'attendre les actions des ONG » (extrait de l'évaluation d'un atelier)

Des interrogations

Bien des interrogations demeurent encore, qui vont nourrir notre réflexion dans les mois à venir.

Comment adapter davantage les dispositifs aux enjeux et contextes spécifiques ? Comment éviter de tomber dans le travers de la promotion *d'une* méthode ?

Comment intégrer les dispositifs de suivi-évaluation du changement au plus près des dispositifs de pilotage déjà existants, pour que leur mise en œuvre soit la plus réaliste possible ?

Comment aller plus loin dans le suivi de la « chaîne » des changements, pour répondre aux questions liées à l'utilité profonde des interventions ?

Comment éviter le piège d'un suivi-évaluation « compartimenté », par chemins de changement qui seraient analysés « en silo », en oubliant les liens entre chemins et une vision plus globale du contexte ?

Qu'est-ce que ces expérimentations suggèrent comme enseignements sur les postures des acteurs qui accompagnent le développement ?

...

Retrouvez-nous sur : www.f3e.asso.fr