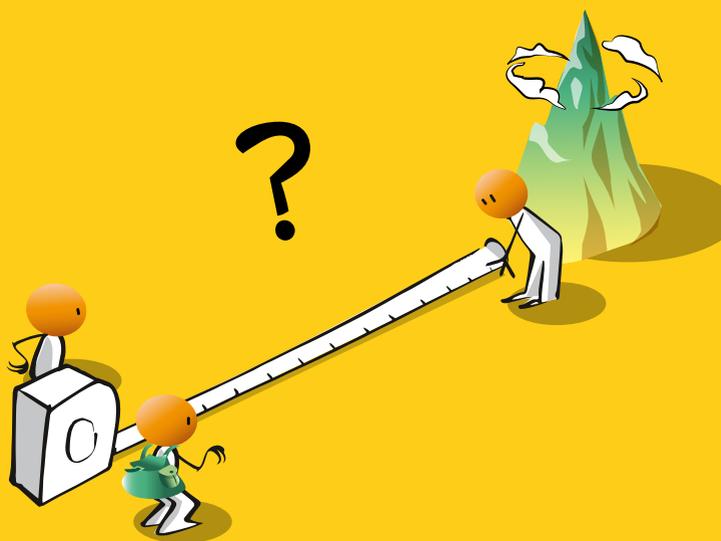


Les approches
orientées changement

↳ Comment suivre et évaluer
les changements ?



Ces fiches pratiques ont été rédigées par : Bruno de Reviere, Vanessa Gautier, Delphine Vincenot (F3E) et Martin Vielajus.

Elle s'appuie sur les expérimentations menées dans le cadre du programme Prisme par :

AFDI / FUPRO-BENIN

Aide et Action / La Case / Cool'eurs du Monde

CCFD – Terre Solidaire / ACORD au Burundi

Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise / Communauté des municipalités de la région des Palmes (CMRP)

CFSI / Cap Solidarités/ RADS

CIDR / ETD

Eau Vive

Frères des Hommes / MPP

FERT / CNEAP / Fékama

GRET / Groupement interprofessionnel des artisans du Congo (GIAC)

Initiative Développement / CRI

Partage / RAEE / Maechea / MESAD

UNMFREO / Fédération Basse Normandie des MFR / UNMFR Malgache

PRISME

Qu'est-ce que le Prisme ?

Le Prisme est un programme de 4 ans porté par le F3E (2014-2018). Il a été mis en œuvre par **28 organisations de 10 pays** différents (France, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Bénin, Togo, Congo, Burundi, Comores, Madagascar, Haïti), dont 14 membres du F3E (ONG et collectivités territoriales).

Le Prisme vise à apporter des **solutions méthodologiques innovantes** aux acteurs qui accompagnent des dynamiques telles que le renforcement de capacités, l'appui institutionnel, l'appui à la concertation, la sensibilisation, le plaidoyer, l'éducation au développement... Car la question est fréquemment posée : comment faire de la planification et du suivi-évaluation pour ces **processus de long terme**, qui visent avant tout à **faire changer des acteurs** (changement de pratiques professionnelles, de comportement, de relations entre acteurs...)?

Avec le soutien de :



Conception graphique et mise en page :

Les Faire-Valoir (Valérie Boyat et Nicolas Folliot) – lesfaire-valoir.com

Illustrations : Imagiterre – www.imagiterre.eu

SOMMAIRE

Le suivi-évaluation orienté changement

VUE D'ENSEMBLE

- | | |
|--|----|
| 1 Bâtir un dispositif de suivi-évaluation « orienté changement » | 7 |
| 2 Mettre en œuvre le suivi-évaluation | 14 |



1 Collecter des changements

COLLECTER, COMPILER, AGRÉGER 19

- | | |
|--|----|
| 1 Rappel : la logique du suivi-évaluation | 21 |
| 2 Comment collecter des changements ? | 22 |
| 3 Comment compiler les changements collectés ? | 30 |



2 Analyser des changements

CLASSER ET INTERPRÉTER DES DONNÉES QUALITATIVES 35

- | | |
|---|----|
| 1 Rappel : la logique du suivi-évaluation | 37 |
| 2 Que faire des changements collectés ? | 38 |



3 Articuler suivi orienté changement et cadre logique

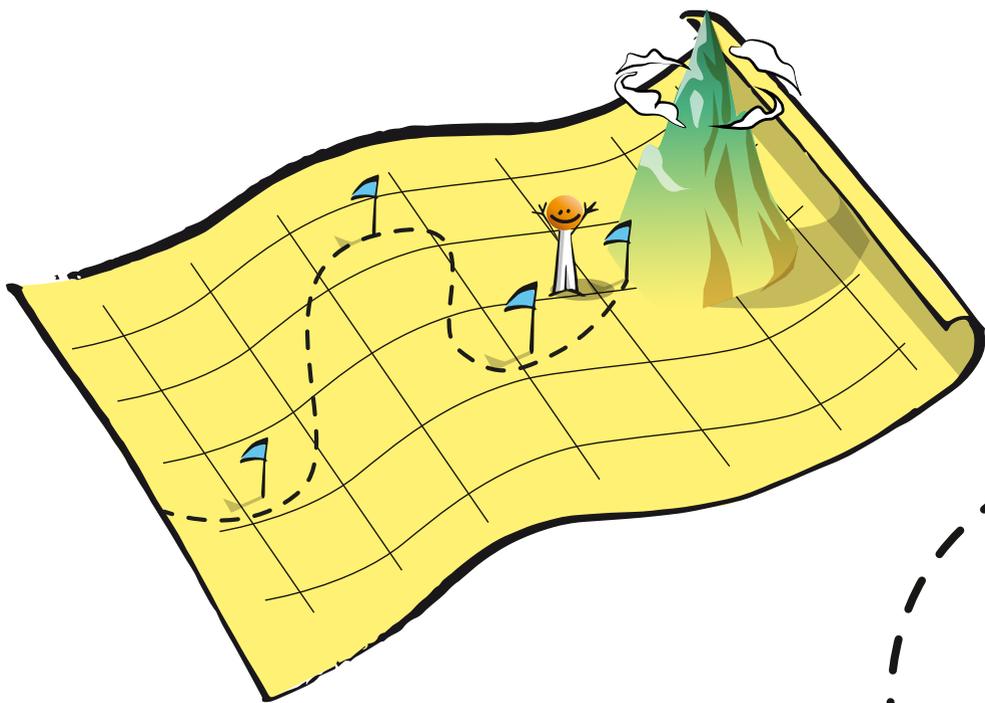
- | | |
|---|----|
| 1 Rappel : la logique du suivi-évaluation | 47 |
| 2 Quelle compatibilité entre AOC et cadre logique ? | 48 |
| 3 Comment articuler AOC et cadre logique ? | 50 |



4 Questionner les « hypothèses »

UN EXERCICE-CLÉ DES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT 53

- | | |
|--|----|
| 1 « Hypothèses » : de quoi s'agit-il ? | 55 |
| 2 De quelles hypothèses parle-t-on ? | 56 |
| 3 Comment questionner les hypothèses ? | 58 |



Le suivi-évaluation orienté changement

VUE D'ENSEMBLE

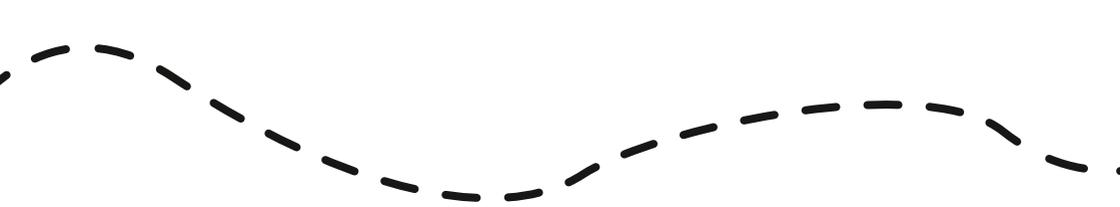
Vous souhaitez suivre et évaluer les changements qui se produisent autour de votre projet, mais vous ne savez pas comment vous y prendre ? Alors ce guide est fait pour vous !

Il ne s'agit pas d'une méthode à suivre à la lettre mais d'un ensemble de repères, de conseils et d'outils issus du programme Prisme.

*La présente fiche donne un **aperçu global** du suivi-évaluation orienté changement.*

Elle est complétée par quatre fiches. Chacune d'elles porte sur un aspect particulier du suivi-évaluation orienté changement :

- 1. Collecter des changements ;*
- 2. Analyser des changements ;*
- 3. Articuler suivi orienté changement et cadre logique ;*
- 4. Questionner les « hypothèses ».*



SOMMAIRE

1 Bâtir un dispositif de suivi-évaluation «orienté changement» 7

- 1.1 De quoi s'agit-il? 7
- 1.2 Trois questions-clés pour structurer
le dispositif de suivi 9
- 1.3 Distinguer les rôles :
observer les changements / animer le dispositif 10
- 1.4 Exemple d'organisation d'un dispositif 12
- 1.5 Quelques conseils 12

2 Mettre en œuvre le suivi-évaluation 14

- 2.1 Collecter des changements 14
- 2.2 Analyser les changements collectés 15
- 2.3 Utiliser les résultats de l'analyse 15

- 1 Bâtir un dispositif de suivi-évaluation « orienté changement »

1.1 De quoi s'agit-il ?

Suivre les changements c'est faire **collectivement** le récit d'un certain nombre de processus de changement **progressif**. Ces changements concernent des acteurs* considérés comme essentiels pour l'action que l'on mène.

Que faut-il comprendre par « changement progressif » ?

Le suivi-évaluation renvoie souvent à l'idée de prendre une « photo » à un instant T impliquant une diversité d'acteurs, puis de la comparer avec la photo précédente. Or, chaque acteur évolue de manière singulière et progressive, selon des petites étapes parfois difficiles à discerner. Suivre les changements d'un acteur revient à se questionner sur ces « **petits pas** ».

Pourquoi s'attacher à la dimension collective ?

Chaque acteur d'un programme a sa perception de ce qui change et a sa propre appréciation des changements.

- Nous ne voyons pas toutes et tous les mêmes changements.
- Un même changement peut paraître positif à l'un-e et négatif à l'autre ; important à l'un-e, anodin à l'autre.

Il importe donc de croiser les points de vue sur une situation.

Par ailleurs, si la dimension collective va au-delà d'une logique de consultation, vers une logique de codécision, alors le suivi-évaluation peut contribuer significativement au pouvoir d'agir des acteurs impliqués.

* Tout au long de ce guide, le terme « acteurs » est utilisé. Ce terme générique désigne à la fois des personnes, des groupes de personnes, des structures ou organisations. Cela explique l'emploi systématique du masculin.

Les étapes du suivi-évaluation

La logique du suivi-évaluation s'articule autour de trois grandes étapes :

1. Collecte

*Recueil d'informations,
puis compilation et agrégation*

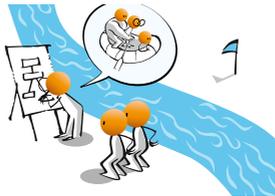


2. Analyse

*Classement des informations
collectées et interprétation*



*Ajustement
du dispositif*



3. Utilisation

*Mise en débat des informations
recueillies pour alimenter la réflexion
des acteurs et leur permettre
de prendre des décisions
pour améliorer leur action*

L'un des partis pris, ici, est de mener chacune de ces étapes de façon collective.

Chacune de ces étapes fait l'objet de développements dans quatre fiches complémentaires :

1. Collecter des changements, p. 19 ;
2. Analyser des changements, p. 35 ;
3. Articuler suivi orienté changement et cadre logique, p. 45 ;
4. Questionner les « hypothèses », p. 53.

1.2 Trois questions-clés pour structurer le dispositif de suivi

Pour structurer un dispositif de suivi-évaluation, il est utile de se poser ces trois questions :

- Que veut-on suivre et pourquoi ?
- Quelles questions se poser ?
- Quelle organisation collective mettre en place ?

Que veut-on suivre et pourquoi ?

« Qui trop embrasse, mal étreint », dit le proverbe. Il faut être réaliste et savoir réfréner l'envie de tout suivre. Un suivi trop ambitieux s'avère souvent assez imprécis sur la nature des changements observés. Une collecte trop imprécise s'avère souvent peu utile, à la fois en termes de pilotage stratégique et de *reporting*.

Pour aider à circonscrire les contours du dispositif, on peut se poser les questions suivantes :

- Que veut-on suivre en priorité et pourquoi ?
- À qui est destiné le suivi des changements ?
- Quels moyens et capacités aurons-nous pour collecter, analyser et utiliser les informations collectées ?

Quelles questions se poser ?

Quelles questions souhaite-t-on renseigner pour savoir si les choses ont réellement évolué ? Comment formuler ces questions le plus simplement possible, pour inciter chacun-e à y répondre ?

Il y a plusieurs façons de construire sa grille de questions. On peut naviguer entre un suivi très « jalonné » au préalable (en repartant des chemins de changements) et un suivi très ouvert, axé sur les « changements les plus significatifs ».

Quoi qu'il en soit, l'idée est de savoir : ce qui a changé ; pourquoi cela a changé ; et les enseignements que l'on peut en tirer.



POUR EN SAVOIR PLUS

Voir fiche méthodologique n°1 :
Collecter des changements (partie 2, p. 22)

Quelle organisation collective mettre en place ?

Organiser le suivi revient à penser

1. **Les moments** de collecte, d'analyse et de mise en débat ;
2. **Les personnes** qui vont animer et/ou participer à ces temps ;
3. **La manière d'animer** tout cela.

Pour cela, on peut s'interroger :

- **Qu'est-ce qui existe déjà ?** Quels moments, et quels outils sont déjà en place pour permettre le suivi (collecte, analyse, mise en débat/ utilisation) ? Sur quoi peut-on s'appuyer ?
- Sur cette base, **quelle organisation collective** mettre en place pour mener le suivi (fréquence, responsabilités, types d'échanges, etc.) ?

L'organisation de la collecte peut par exemple être synthétisée dans un tableau comme celui proposé à la page suivante.

1.3 Distinguer les rôles : observer les changements / animer le dispositif

L'expérience du Prisme a conduit à distinguer clairement deux fonctions dans le suivi :

- Les personnes qui **observent les changements sur le terrain**

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

Il est important **d'accompagner** ces observateurs-trices pour s'assurer de la qualité de la collecte :

- Les outiller : sur la façon de questionner, sur leur posture, sur ce qu'est une collecte de qualité...
- Les impliquer tout au long de la démarche (collecte, analyse, utilisation) pour qu'ils-elles voient l'intérêt du dispositif dont ils-elles sont un maillon essentiel.

Si l'on veut une implication de leur part dans la durée, alors il faut veiller à ce que les enseignements tirés du suivi-évaluation leur soient utiles aussi, directement.

- La personne qui **anime le dispositif, et est responsable du suivi**

Elle approfondit la matière récoltée avec les observateurs-trices de terrain, anime les échanges collectifs sur les changements observés,

ORGANISATION DE LA COLLECTE

Acteur	Défis / grands changements attendus	Éventuellement : dimensions à suivre plus spécifiquement ?	Comment et où trouver les infos ?	Qui va le faire ?	Quand ? (fréquence de collecte)	Coût ? (moyens)

et fait ensuite la synthèse. Elle a la charge de renseigner les outils permettant de conserver et d'agrèger les changements collectés (voir [fiche n°1, partie 3, p. 30](#)).

Souvent, elle observe aussi des changements à son niveau.

Elle est formée sur les AOC.

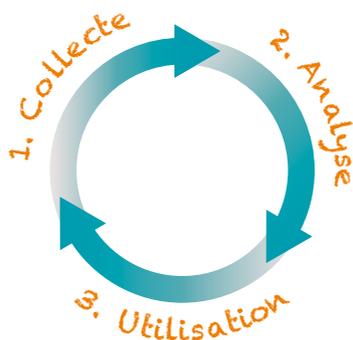
Attention : la personne responsable du suivi ne peut pas travailler seule, sans interaction. C'est dans la discussion (en débat collectif, en entretien, etc.) que l'on fait émerger de vraies « tendances » de changements. Elle ne peut pas, seule, observer, collecter, faire la synthèse et prendre des décisions.

1.4 Exemple d'organisation d'un dispositif

Dans certaines configurations, un séquençage très marqué entre observation, analyse et utilisation est pertinent. Parfois, il sera plus pertinent et réaliste de mêler ces différents temps.

1.5 Quelques conseils

- **Prévoir du temps dédié au suivi**, pour les personnes impliquées. Sinon, le risque est que cela ne soit pas fait.
- **Se lancer**, mais avec réalisme et pragmatisme.
- **Mettre en place des outils simples** et facilement appropriables. On a rarement la recette idéale du premier coup. Il est normal – et conseillé – de revoir un outil pour l'ajuster après l'avoir testé, au moins au démarrage.
- Dans la mesure du possible, il est fortement recommandé d'**articuler les différents dispositifs** pour éviter les doublons et l'usure des équipes. En particulier, le dispositif de suivi-évaluation orienté changement devrait s'articuler avec le dispositif existant de pilotage du projet ou programme, s'il est différent.



1. Collecte

Les personnes observent à leur rythme...

... puis des réunions régulières entre les observateurs-trices sont animées par la personne responsable du suivi, pour :

- échanger sur les changements significatifs repérés par chacun-e d'eux ;
- mettre en lien ces changements, et commencer à analyser leurs causes.

Une synthèse organisée de ces observations est élaborée par la personne responsable du suivi

→ Tous les 2 / 3 / 4 / 6 mois, par exemple

2. Analyse

La personne responsable du suivi synthétise les collectes trimestrielles, et cherche à les intégrer dans ce qu'on peut appeler un « journal des changements ». Ce journal :

- met en perspective les changements observés en lien avec les étapes qui avaient été identifiées dans l'élaboration des « chemins de changement », ou en tant que « changements inattendus » ;
- commence à repérer les tendances de changement les plus marquantes ;
- propose des analyses des causes/conséquences de ces changements.

→ 1 à 2 fois par an, par exemple

3. Utilisation

Une réunion avec les personnes en charge de l'observation, la direction et les partenaires est organisée pour enrichir le journal des changements :

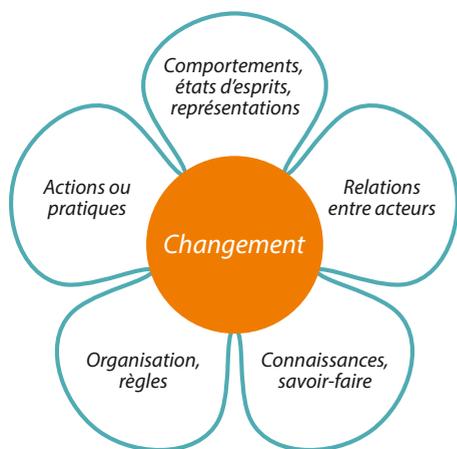
- compléter la collecte sur les changements peu mis en avant par les observateurs et observatrices ;
- partager l'analyse ;
- chercher la manière de rendre tangibles les changements les plus significatifs de l'année ;
- interroger les activités et la stratégie au regard de ces changements.

→ 1 fois par an par exemple

2 Mettre en œuvre le suivi-évaluation

2.1 Collecter des changements

Collecter des données sur les changements revient en général à observer des évolutions d'acteurs. Ces évolutions peuvent concerner :



- des comportements, états d'esprit, représentations ;
- des relations entre les acteurs (collaboration, rapports de force, etc.) ;
- des connaissances, des savoir-faire ;
- une organisation, des règles ;
- des actions ou pratiques (que l'acteur ne faisait pas avant, ou qu'il faisait différemment).

Le suivi des changements part le plus souvent (mais pas uniquement) **des témoignages et des observations**. Il implique donc :

- de **donner la parole**, de manière organisée, aux acteurs clés du projet et de son environnement ;
- de **porter un regard pluriel** sur le projet, les acteurs-trices, l'environnement et ainsi prêter attention aux petits et grands changements.

Il s'agit ensuite de trouver un équilibre entre les **témoignages individuels ou collectifs** d'une part, d'autre part les **indices** permettant de compléter ces témoignages, de rendre les changements observés plus « tangibles ». Les indices peuvent être des chiffres. Le quantitatif peut étayer le suivi qualitatif. Il peut aussi donner une idée de l'ampleur des changements.

POUR EN SAVOIR PLUS

Voir fiche méthodologique n°1 :
Collecter des changements, p. 19

2.2 Analyser les changements collectés

De quoi s'agit-il ?

Les données collectées doivent être analysées. Que nous disent ces informations en termes de changement dans l'environnement du projet ?

L'analyse consiste à identifier :

- des grandes tendances, des points communs dans ce que la collecte fait remonter ;
- des éléments plus singuliers mais significatifs des changements en cours.

Quand procéder à l'analyse ?

En principe, l'analyse se fait après la collecte. Elle peut toutefois être entamée pendant la période de collecte. En effet, si la collecte se fait sur un temps collectif, alors la personne responsable du suivi peut animer un premier travail de synthèse avec les participant-e-s.

Qui analyse ?

La personne responsable du suivi anime ce travail. Plusieurs options sont possibles, par exemple :

- On peut analyser directement en collectif. Par exemple : en équipe, ou avec un comité composé d'acteurs du projet ;
- On peut faire une première analyse seul-e ou en petit comité, puis mettre en débat plus largement cette première analyse.



POUR EN SAVOIR PLUS

Voir fiche méthodologique n°2 :
Analyser des changements, p. 35

2.3 Utiliser les résultats de l'analyse

De quoi s'agit-il ?

Le suivi des changements vient alimenter la stratégie d'une part, le pilotage de l'activité d'autre part.

La personne responsable du suivi joue alors un rôle pivot pour faire le lien avec les acteurs concernés par le pilotage de la stratégie et de l'activité.

Deux questions doivent guider la réflexion :

- Quand et comment réinterroger la planification et la stratégie ?
- Comment associer la personne responsable du suivi aux réflexions des personnes décisionnaires sur un projet ? Ou comment associer ces dernières aux réflexions sur le suivi-évaluation ?

Pourquoi ?

Une fois les observations collectées, l'analyse des changements prendra davantage de sens si elle est mise en débat avec l'équipe, la direction et les partenaires pour :

- compléter la collecte si besoin et chercher ensemble la manière de rendre ces changements tangibles (mener des enquêtes, réaliser des témoignages vidéos, etc.);
- creuser les causes et les conséquences de ces changements et **réviser ensemble la stratégie**.

Par ailleurs, l'implication des acteurs dans l'analyse collective peut contribuer à renforcer les capacités des parties prenantes du projet (*empowerment*).

Quand ?

Il est intéressant de se poser la question de la périodicité de cette mise en débat ainsi que celle de la modification de la planification et de la stratégie. En général, il est préférable de régler cette périodicité sur celle du dispositif de pilotage du projet (ou de l'organisation, ou du territoire).

Le suivi-évaluation doit nourrir la stratégie sans la modifier en permanence. Il convient par ailleurs de distinguer les cycles. La programmation opérationnelle de l'activité doit pouvoir se faire sur des cycles courts, permettant d'adapter très rapidement l'activité pour agir avec souplesse. En revanche, la stratégie s'inscrit dans des cycles plus longs. C'est la règle générale, mais une modification majeure du contexte, par exemple, peut conduire à réinterroger la stratégie rapidement.

Le suivi-évaluation peut amener par exemple à :

- Modifier la façon de mener des activités;
- Modifier sa relation avec certains acteurs;
- Supprimer ou ajouter des activités;
- Faire évoluer la finalité du projet;
- Faire évoluer les partenariats;
- Développer des nouveaux partenariats.

--- } *Ajustements
lors de cycles
courts*

--- } *Ajustements
plus stratégiques*

Exemples de questions utiles pour amorcer les discussions

Au regard des changements observés :

- Que faudrait-il faire évoluer, pour faire mieux ? Qu'est-ce que cela suppose comme évolution dans le pilotage ou le montage du projet ?
- Y a-t-il des activités qui doivent évoluer, être renforcées, décalées ou abandonnées ces prochains mois ?
- Avons-nous les capacités de faire évoluer le programme dans un sens ou dans un autre ?
- Sommes-nous légitimes, ou compétent-e-s, pour accompagner ces changements ? Devrions-nous nous allier avec d'autres ?
- Doit-on nouer de nouveaux contacts, penser de nouveaux partenariats, nouer de nouvelles collaborations ?
- Notre « chemin de changement » doit-il être enrichi ou reformulé ?

Le lien avec la vision et les chemins de changement

Le suivi-évaluation peut faire émerger des changements auxquels on n'avait pas pensé initialement, ou mettre en exergue une mauvaise compréhension initiale de la façon dont le changement se produit. Alors, il ne faut pas hésiter à ajuster et enrichir les chemins. Les chemins de changement ne doivent pas rester figés : ils ont vocation à évoluer.

Le suivi-évaluation peut aussi conduire à revoir la vision. Ainsi par exemple, dans le cadre du Prisme, l'un des membres s'est aperçu au bout d'un an et demi que la vision élaborée initialement ne correspondait finalement pas à l'enjeu essentiel. Il a alors revu entièrement son dispositif, pour en bâtir un nouveau, plus ciblé.

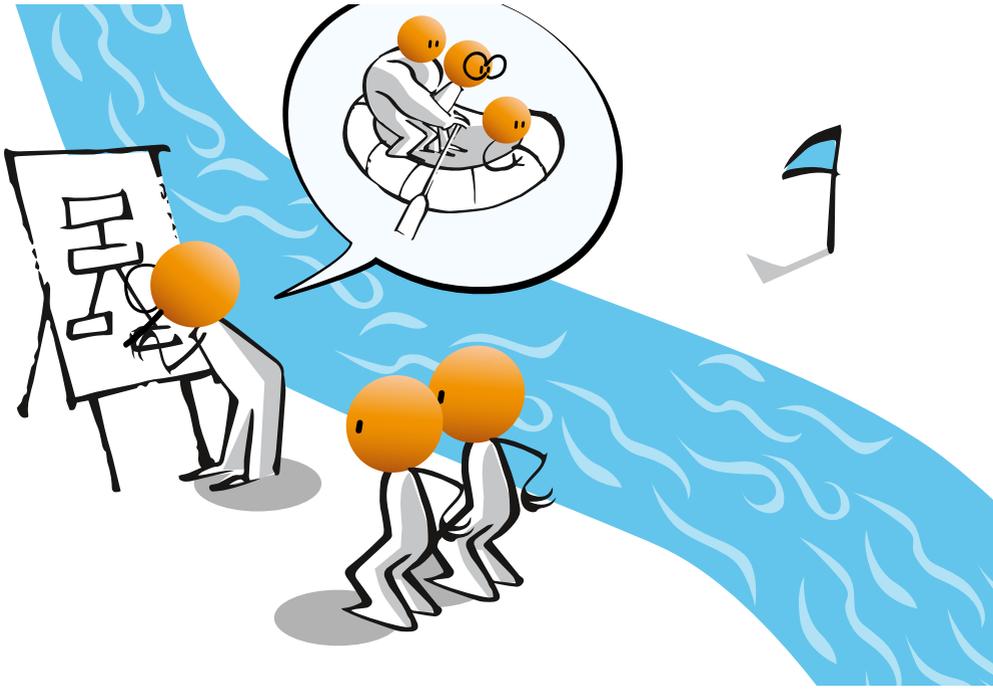


POUR EN SAVOIR PLUS

Voir fiche méthodologique n°3 :
*Articuler suivi orienté changement
et cadre logique*, p. 45

et fiche méthodologique n°4 :
Questionner les « hypothèses », p. 53

1



Collecter des changements

COLLECTER, COMPILER,
AGRÉGER

La première étape du suivi-évaluation est celle de la collecte : quels sont les changements observés, constatés ? Comment conserver la trace de ces changements, au fil du temps ? Comment faire en sorte que cette collecte facilite l'étape ultérieure de l'analyse ?

Cette fiche propose un certain nombre de repères méthodologiques en la matière.



SOMMAIRE

1	Rappel : La logique du suivi-évaluation	21
2	Comment collecter des changements?	22
2.1	Distinguer différents types de collectes possibles.....	22
2.2	Choisir une méthode.....	24
2.3	Construire ses outils.....	26
2.4	Croiser les données.....	27
2.5	Quelques conseils méthodologiques.....	27
3	Comment compiler les changements collectés?	30
3.1	Formuler un changement de façon synthétique.....	30
3.2	Créer ses propres supports.....	31
3.3	Agréger plusieurs collectes successives.....	32

- - 1 Rappel : La logique du suivi-évaluation

La logique du suivi-évaluation s'articule autour de trois grandes étapes :

1. Collecte

*Recueil d'informations,
puis compilation et agrégation*

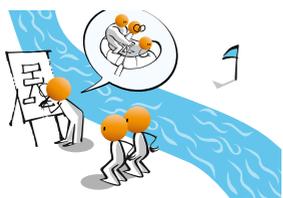


2. Analyse

*Classement des informations
collectées et interprétation*



*Ajustement
du dispositif*



3. Utilisation

*Mise en débat des informations
recueillies pour alimenter la réflexion
des acteurs et leur permettre
de prendre des décisions
pour améliorer leur action*

Cette fiche se concentre sur la première étape : la collecte, c'est-à-dire le recueil d'un certain nombre de faits qui renseignent sur l'évolution de la situation – les changements.

2 Comment collecter des changements?

2.1 Distinguer différents types de collectes possibles

4 types de collectes sont possibles :



Observer et écouter (ce dont on est témoin sur le terrain ou dans une réunion ; ce que l'on voit ou que l'on entend) ;



Interroger des personnes individuellement : via un entretien oral, ou via des questionnaires écrits ;



Animer une discussion de groupe ;



Consulter des documents (écrits, photos, audiovisuels...).

L'observation

De quoi s'agit-il ? L'observation consiste à regarder (et écouter) une ou plusieurs personnes ou des événements, des lieux, pour les décrire, les étudier, les expliquer. Il s'agit de prêter attention à une scène ou un phénomène pour en apprendre quelque chose, sans le troubler par une intervention.

Quand ? Cela peut avoir lieu lors d'une visite de terrain, par exemple, ou encore à l'occasion d'un moment spécifique du projet auquel on participe.

Comment faire ? L'observation, en tant que mode de collecte, est une disposition à acquérir et à mettre en œuvre dès que l'occasion se présente. Mais on peut aussi planifier une observation spécifique. Voici alors une série de questions à se poser :

- Que veut-on observer ? Un moment, un lieu, un groupe de personnes... ?
- A-t-on un sujet particulier d'observation ?
- Est-ce une observation en solo, ou à plusieurs ?
- A-t-on préparé une grille d'observation ?
- Comment va-t-on garder trace de ces observations ? En temps réel, ou après-coup ? Va-t-on utiliser l'écrit, la photo, la vidéo... ?

CONSEILS

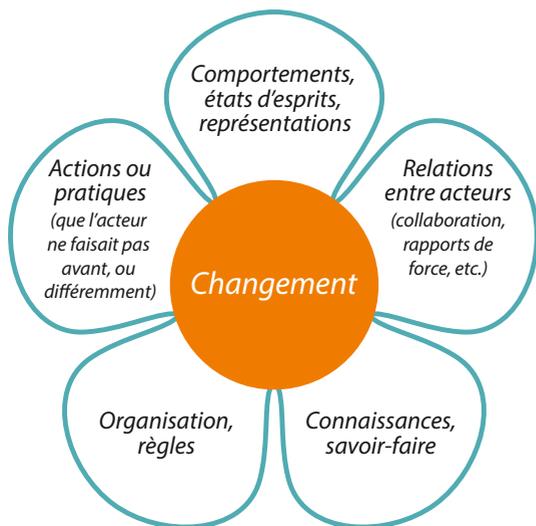
- Être attentif-ve aux changements auxquels on est confronté-e **dans notre quotidien** (lors d'une visite de terrain, au cours d'une discussion, à l'occasion d'une réunion avec les acteurs...);
- Avoir un **bloc-notes** sous la main, pour ne pas oublier ce que l'on a observé dans la journée;
- **Regarder les gens, et pas seulement le projet...** Être attentif-ve aux postures des personnes, à la façon dont elles se comportent, à ce qu'elles font et qu'elles ne faisaient pas avant, etc.

L'entretien individuel ou collectif

De quoi s'agit-il ? Il s'agit d'un temps de discussion avec une personne à la fois, ou avec plusieurs lors de temps collectifs.

Quand ? L'entretien individuel peut avoir lieu lors d'un rendez-vous, par téléphone, ou encore de façon imprévue. L'entretien collectif peut avoir lieu au cours d'une réunion ou à la fin de celle-ci, avec des personnes réunies à cet effet (focus groupe) ou pour un autre motif.

Comment faire ? Le conseil est ici de ne pas se lancer tout de suite dans un exercice de question-réponse au risque, sinon, de laisser de côté des changements importants que notre grille pourrait occulter. Pour éviter cela, on peut réaliser un entretien libre, en se laissant guider par les préoccupations des personnes puis, dans un deuxième temps, revenir avec nos questions précises si celles-ci n'ont pas été abordées avant. Une autre option est de commencer l'entretien par une demande du type : « racontez-moi ce qu'il s'est passé ».



NB : Pour aider à identifier des changements, un outil possible est la « fleur du changement » (voir ci-contre). Chaque « pétale » est un prétexte à questionner les participant-e-s pour identifier des changements.

CONSEIL

Quoi qu'il en soit, il est important d'instaurer confiance et bienveillance : d'indiquer aux personnes rencontrées le contexte de l'entretien, de les rassurer afin qu'elles comprennent dans quoi s'inscrit cette recherche de changements, etc.

2.2 Choisir une méthode

Il existe **plusieurs façons** de procéder. Schématiquement, on peut dire que la collecte peut se faire :

- à partir de **chemins de changement**, établis au préalable ;
- selon une méthode plus ouverte d'identification des « **changements les plus significatifs** », qui laisse la parole libre aux personnes ;
- selon une solution « mixte » combinant les deux approches précédentes.

Dans le cadre du programme Prisme, la solution mixte a été privilégiée.

La collecte axée sur les chemins de changement

Il s'agit là de chercher à savoir si les changements envisagés au préalable se réalisent – ou pas – et dans quelle mesure.

Chaque chemin de changement indique une (ou plusieurs) direction / perspective vers laquelle l'acteur aimerait cheminer. L'idée est de formuler une question qui permet de savoir si l'acteur a évolué dans cette direction, ou pas.

EXEMPLE

Pour les associations d'un territoire, l'un des défis est : « elles collaborent davantage entre elles et avec les autres acteurs ».

- On peut alors poser la question suivante : « Est-ce que vous collaborez plus qu'avant avec les autres acteurs ? »
- Et pour préciser les choses, ou aller plus loin :
 - Est-ce que les associations, autour de vous, jouent « chacun pour soi », ou bien y a-t-il une solidarité entre elles ? Est-ce que ça évolue ? Et vous, comment vous vous situez ?
 - Est-ce que les associations se sont regroupées pour faire des choses ensemble ? Est-ce qu'il y a eu de nouvelles collaborations, avec d'autres acteurs ? (ONG, commune, écoles...)

La collecte axée sur les changements les plus significatifs

Il s'agit d'oublier les chemins de changement envisagés, et de demander simplement aux personnes mobilisées quels sont les changements « les plus significatifs » qu'elles ont repérés (sur chaque défi, ou chaque acteur).

EXEMPLE DE FORMULATION DES QUESTIONS

- « Depuis (6 mois / 1 an, etc.), quels sont les changements les plus significatifs que vous avez pu observer ? »
Ou bien :
 - Quels sont les changements marquants pour... [ex. : pour les associations, depuis un an] ?
 - Si vous deviez citer un ou deux changements qui vous semblent vraiment importants, ce serait quoi ?
 - etc.

Puis :

- « Pourquoi ces changements vous semblent-ils particulièrement importants ? »
- Pensez-vous aussi à des choses qui n'ont pas évolué, voire à des évolutions négatives ?

Ces questions peuvent être utilisées aussi bien dans le cadre d'un entretien que pour animer une discussion de groupe. À partir de ces questions de base, vous pouvez en dérouler d'autres pour affiner ce qui a été observé, pour apprécier l'ampleur du changement, les grandes tendances etc.

La collecte mixte

Bien sûr, il est possible de combiner les deux méthodes précédentes, et réaliser une collecte « mixte ». C'est le choix qui a rapidement prédominé dans le cadre du programme Prisme.

En effet, l'expérience du Prisme montre qu'il est souvent plus fructueux de partir, dans un premier temps, des changements « significatifs » observés, plutôt que de partir des changements préétablis qui peuvent brider l'observation et l'analyse. Ensuite, il est souvent nécessaire d'approfondir en repartant des chemins de changement envisagés.

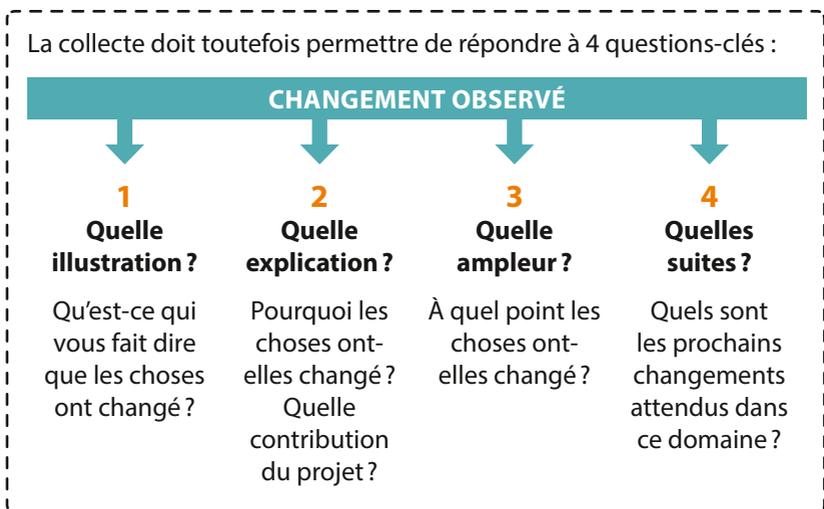
NB : lorsqu'il s'agira d'agréger les résultats de la collecte, les changements « significatifs » identifiés pourront être « rangés » du côté des chemins de changements envisagés (s'ils correspondent effectivement à ces changements), ou du côté des « changements inattendus ».

2.3 Construire ses outils

Deux types d'outils sont à considérer :

- des **grilles de questions**, pour aider à structurer entretiens, discussions de groupes, observations, etc. ;
- des **supports pour conserver les données collectées**, voire pour agréger les données de plusieurs collectes successives. Ces supports sont développés plus bas, dans la **partie 3**.

Chacun-e pourra construire ses propres grilles de questions, en fonction de sa sensibilité, de l'objet du suivi, du type de collecte envisagé (voir **partie 2.1**), de la méthode retenue (voir **partie 2.2**), etc.



2.4 Croiser les données

Lorsqu'un changement est identifié et explicité par des témoignages, il est utile de chercher des indices – par exemple quantitatifs – qui viennent confirmer ou nuancer ces témoignages.

Exemple d'un projet de sécurisation foncière au Burundi :

Défi de changement

Les exploitant-e-s agricoles ont **enregistré** toutes leurs parcelles

Changement qualitatif collecté

Vérification quantitative

Qu'est-ce qui a changé ?

Perception des exploitant-e-s que beaucoup de gens sont en train de demander l'enregistrement de leurs terres.

Mais quand on va sur les **chiffres**, pas d'évolution sensible.

Comment est-ce qu'on l'explique ?

Entre mars et juin-juillet, ils-elles étaient encore aux champs. Or il faut que les gens aient les moyens pour enregistrer leurs terres. On s'attend à beaucoup plus de demandes pendant l'été.

Qu'est-ce que cela nous apprend ?

Il faut suivre l'évolution du nb d'enregistrements : **des fois, les déclarations sont un peu différentes de la réalité.**

2.5 Quelques conseils méthodologiques

Bien caractériser les changements observés

Afin que la collecte de données soit fiable et utile, il est important d'être le plus précis possible dans la description des changements observés.

Pour ce faire, on pourra par exemple poser des questions telles que :

- Comment ce changement s'est-il manifesté ? Comment illustrez-vous ce changement ? Pouvez-vous me donner un exemple ?
- Ce changement, l'avez-vous observé de manière récurrente chez d'autres acteurs ou dans d'autres situations ?

Exemples :

- Une personne s'exprime en évoquant un changement un peu vague (ex. : « oui, on travaille plus ensemble »). Il est alors nécessaire d'approfondir et de caractériser (ex. : « quand tu dis que vous travaillez plus ensemble, concrètement, ça se manifeste comment ? Qu'est-ce que vous avez fait ensemble ? », etc.).
- Lorsque c'est possible, on pourra essayer de recueillir quelques chiffres, pour donner une idée de l'ampleur des changements (ex. : « tu dis que vous êtes plus nombreux à cotiser : ça représente combien de personnes ? » ou bien : « entre les 13 associations présentes aujourd'hui, combien d'entre vous ont mis en place de nouvelles activités génératrices de revenus, depuis un an ? »)

Ne pas se laisser emprisonner par l'outil!

Il est nécessaire d'avoir un cadre commun afin de pouvoir consolider les observations faites au fil du temps. Cela peut passer par exemple par une grille de collecte de données (voir [partie 2.3, p. 26](#)).

Cependant, **il ne faut pas se laisser emprisonner par l'outil**. Celui-ci ne doit pas donner des œillères à la collecte (la clé perdue n'est pas nécessairement sous le réverbère...). D'où l'utilité de la technique du « changement le plus significatif », qui laisse la place aux changements inattendus (voir [partie 2.2, p. 24](#)).

Penser aux changements inattendus

Certains changements non prévus peuvent survenir. Qu'ils soient positifs, négatifs ou neutres, il est important de les consigner aussi, afin de les analyser et d'adapter notre action si nécessaire. Pour ne pas les oublier, il est conseillé de prévoir un emplacement dédié dans votre outil de collecte. Ce champ est libre : il n'y a pas de « mauvaise observation », et il ne faut pas hésiter à y consigner tout ce qui semble significatif, même les plus petites choses.

Tenir compte de l'absence de changement (ou de la stagnation)

L'absence d'évolution peut aussi constituer une observation intéressante à consigner et à analyser (ex. : « les associations ne participent pas plus qu'avant au comité »). Cela veut souvent dire quelque chose.

Savoir sortir de l'écrit si besoin

Dans certains cas, il peut être opportun de savoir se détacher de l'écrit (et pas seulement avec des personnes qui ne sont pas à l'aise avec l'écrit). Le dessin peut parfois libérer la parole. L'audiovisuel est aussi utilisé pour rendre compte de changements, soit pour mettre en lumière « l'avant » et « l'après » (par des photos ou des vidéos), soit pour collecter des témoignages (vidéo ou audio).

COMMENT COLLECTER DES DONNÉES AUPRÈS D'UNE PERSONNE « CIRCONSPÈCTE » ?

Il s'agit là de suggestions issues d'une séance de travail collective entre membres du programme Prisme, qui ont été faites pour répondre à un cas précis qui n'est pas évoqué ici. Elles seront utiles lorsque l'on est confronté-e à une personne freinant la collecte :

- Tout d'abord, **envisager la collecte comme un espace d'apprentissage et de dialogue** : la collecte peut être organisée de façon à ce que la personne réticente en tire des leçons qui lui soient utiles, et que cette collecte devienne même un instrument utile pour son propre travail.
- Puis, pour réduire les réticences :
 - **Inscrire les outils dans cet esprit d'apprentissage et de partage** : revoir la formulation des questions (éviter l'impression du contrôle); inscrire les entretiens dans des réunions collectives de partage (et non sous forme d'entretiens individuels); etc.
 - **Changer le focus de la collecte** : si la personne réticente a du mal à évoquer ses propres changements, on pourra mettre l'accent sur les acteurs, avec lesquels elle travaille. Cela permet à la fois de prévenir certaines crispations (les questions lui sont moins directement adressées), et aussi de mettre l'accent sur la raison d'être des changements espérés.
 - **Prendre en compte le point de vue de la personne réticente** : toujours pour aller davantage vers l'apprentissage, la personne réticente doit être actrice de la collecte, et non un *sujet* de collecte.

3 Comment compiler les changements collectés?



3.1 Formuler un changement de façon synthétique

Pourquoi?

La collecte de données qualitative peut faire ressortir une masse considérable d'informations. Même si c'est très riche et passionnant, on peut se retrouver submergé, au fil des collectes.

Formuler de façon synthétique chaque changement observé permet alors de :

- faciliter une vision panoramique des changements collectés ;
- faciliter l'analyse (voir fiche n°2).

Comment faire ?

Distinguer : d'une part le changement constaté, d'autre part l'*explication* de ce changement (ce qui renvoie à ce que l'on appelle « l'analyse de contribution »).

Le changement constaté peut être formulé de la façon suivante : « **qui** a fait **quoi**, **où** et **quand**. »

Exemple :

	1) Changement constaté	Détaillez le changement + expliquez pourquoi il est significatif	2) Explication	Détaillez cette explication
Quand ?	En septembre 2016	Auparavant, les associations venaient voir la commune en ordre dispersé, chacune avec son projet, sans aucune cohérence. Là, c'était la 1 ^{ère} fois que deux associations montaient un projet commun.	Notre contribution :	Il y a eu conjonction des trois facteurs. Lors de la réunion d'évaluation, l'ONG a fait prendre conscience aux associations que leurs stratégies individuelles n'étaient pas efficaces. L'appel à projet de la commune est arrivé juste à ce moment-là. Plusieurs associations en ont parlé pendant la réunion d'évaluation. Et les présidentes de Bidule et Trucmuche ont sauté le pas car elles se connaissent bien.
Qui ?	l'association Trucmuche et l'association Bidule		<ul style="list-style-type: none"> En juin 2017, l'ONG « Sauveuse de l'humanité » a réuni dans la maison de quartier les associations de la commune de Paris 19^e pour faire une évaluation collective sur les projets montés par les associations. 	
Quoi ?	ont présenté à la Commune de Paris 19 ^e un projet commun pour la 1 ^{ère} fois, sur le ramassage des déchets		<p>Autres facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les présidentes des associations Trucmuche et Bidule se connaissent bien et s'apprécient. La commune de Paris 19^e a lancé un appel à projet en juin 2017. 	
Où ?	dans le quartier Pajol-La Chapelle.			

3.2 Créer ses propres supports

Aux débuts du programme Prisme, des supports avaient été proposés, souvent sous forme de tableaux. Mais il s'est rapidement avéré que les personnes en charge de la collecte (animateurs-trices de projet, paysan-ne-s, etc.) n'étaient pas à l'aise avec de tels supports. Le tableau a souvent un effet inhibant. La meilleure solution trouvée a été... le bon vieux **bloc-notes** ! Pour ne pas perdre la mémoire de ce qui s'est passé.

À charge, ensuite, à la personne qui anime le dispositif de suivi-évaluation, de recueillir les données et de faire le lien avec la grille de questions. Pour cette personne-là, en revanche, le tableau a souvent été utilisé.

Exemple de support utilisé par la personne qui anime un dispositif de suivi-évaluation :

Chemins de changement	Qu'est-ce qui a changé ?	Comment l'expliquer ?		Qu'est-ce que cela nous apprend ?	Quelle serait la prochaine étape ?
	Changements observés (indiquer entre parenthèses comment on a eu l'info)	Explication	Activités utiles de l'ONG		
Changements inattendus					
Acteur 1					
Acteur 2					
Etc.					

3.3 Agréger plusieurs collectes successives

Le suivi-évaluation s'inscrit **dans le temps**. On sera donc amené à faire plusieurs collectes. La question se pose de savoir comment gérer et analyser ces différentes collectes dans le temps.

À chacun-e de trouver la technique et l'outil avec lesquels il ou elle sera le plus à l'aise. Deux solutions sont proposées ici : le tableau et la cartographie.

Avec un tableau

Le dispositif de suivi-évaluation est souvent structuré autour de quelques grandes questions évaluatives qui synthétisent ce que l'on veut savoir pour chacun des chemins (ex. : comment tel acteur évolue-t-il en matière de renforcement de ses capacités à coordonner les acteurs du territoire ?).

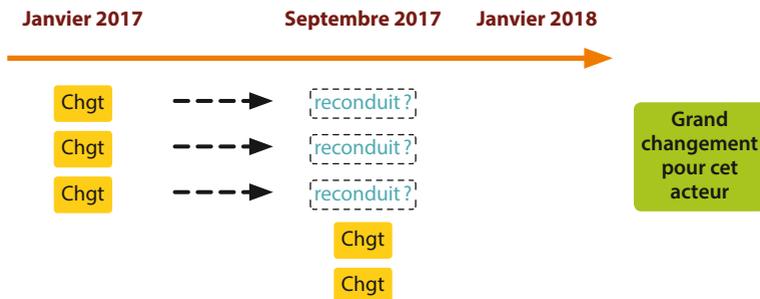
On peut alors structurer un tableau sur cette base :

Questions/défis	Collecte janvier 2017	Collecte septembre 2017	(...)	Bilan cumulé
Renforcements des capacités de coordination	<ul style="list-style-type: none"> • Changement n°1 • Changement n°5 	<ul style="list-style-type: none"> • Changement n°2 		
Pérennité	<ul style="list-style-type: none"> • Changement n°2 • Changement n°3 			
(...)				

Avec une cartographie

On peut aussi choisir une représentation plus visuelle et reconstituer le « film » du processus de changement.

Cela peut être fait en groupe, sur *paperboard*, avec des post-it, et/ou sur format informatique.



Quelle que soit la technique retenue, il peut être intéressant d'essayer de reconstituer le processus de changement, d'être en mesure de le « raconter ».

ET POUR AGRÉGER ENTRE TERRITOIRES ?

Certains dispositifs peuvent concerner plusieurs territoires. On a alors des changements qui proviennent de ces différents territoires, et qui peuvent s'avérer très hétérogènes (ex. : sur un territoire, les associations renforcent leurs capacités mais n'améliorent pas le dialogue avec les autorités ; sur tel autre c'est l'inverse, etc.).

Il y a là une agrégation *entre territoires* à opérer, dont la logique est similaire à l'agrégation *dans le temps* décrite plus haut. On pourra ainsi, au choix :

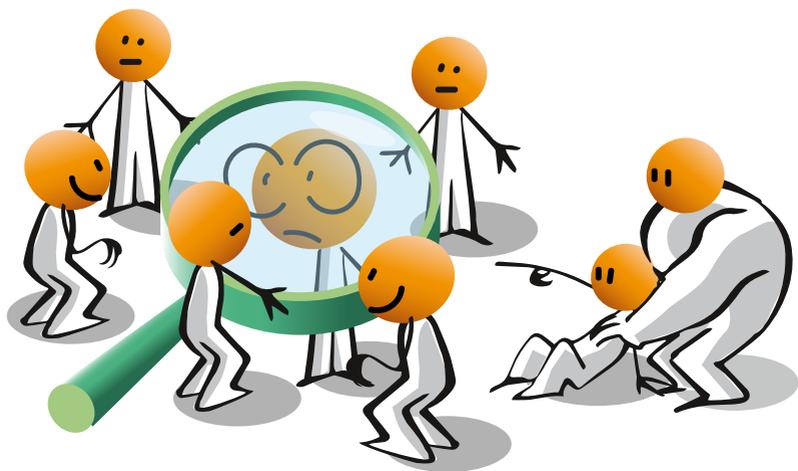
- *remplir un tableau*

Ex. :

Questions/défis	Province A	Province B	(...)	Synthèse
Renforcements des capacités de coordination	<ul style="list-style-type: none"> • Changement n°1 • Changement n°5 	<ul style="list-style-type: none"> • Changement n°2 		
Pérennité	<ul style="list-style-type: none"> • Changement n°2 • Changement n°3 			
(...)				

- *cartographier* : c'est-à-dire adopter une représentation visuelle des changements, en les regroupant par territoire
- *raconter* : c'est-à-dire décrire le récit de l'évolution du processus dans chaque territoire, oralement et/ou par écrit (voire par le biais de dessins).

2

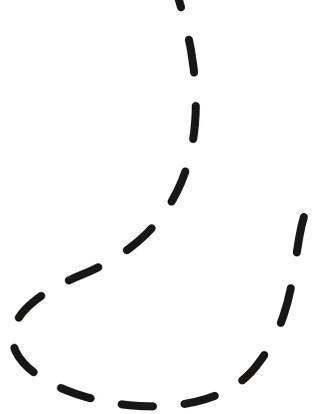


Analyser des changements

CLASSER ET INTERPRÉTER DES DONNÉES QUALITATIVES

Lorsque l'on fait du suivi-évaluation portant sur des changements, on peut se retrouver désespéré-e face à une masse d'informations très qualitatives qui ont été collectées. Même si c'est très intéressant, on peut s'interroger : par quel bout prendre cela ? Comment faire pour exploiter cette masse d'informations ?

Cette fiche apporte donc quelques repères pour analyser des données qualitatives.



SOMMAIRE

1	Rappel : La logique du suivi-évaluation	37
2	Que faire des changements collectés?	38
2.1	Catégoriser et/ou hiérarchiser les changements	38
2.2	Interpréter les changements.....	42

- 1 Rappel : La logique du suivi-évaluation

La logique du suivi-évaluation s'articule autour de trois grandes étapes :

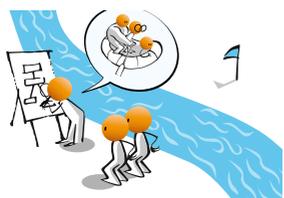
1. Collecte

*Recueil d'informations,
puis compilation et agrégation*



2. Analyse

*Classement des informations
collectées et interprétation*



3. Utilisation

*Mise en débat des informations
recueillies pour alimenter la réflexion
des acteurs et leur permettre
de prendre des décisions
pour améliorer leur action*

Cette fiche se concentre sur la deuxième étape – l'analyse – qui part des données collectées dans la première étape, et prépare la troisième étape.

2 Que faire des changements collectés?

RAPPEL

Avant de se lancer dans l'analyse, il est bon de se remémorer pourquoi on fait ce suivi-évaluation : à quoi et à qui cela doit-il servir ?

Pour analyser les changements collectés, il y a 2 choses à faire :

1. **Catégoriser et/ou hiérarchiser** les changements collectés ;
2. **Interpréter** ces changements (= donner du sens aux collectes) : que nous apprennent ces changements classés et/ou hiérarchisés ?

Ceci peut s'opérer collectivement, avec les acteurs. Une alternative est de réaliser cela en petit comité, puis de mettre en débat collectivement le résultat obtenu.

Deux cas de figure se présentent :

- analyser les changements provenant **d'une collecte** ;
- analyser les changements provenant **de plusieurs collectes successives**, au fil du temps.

La partie 2.1 donne des repères pour *catégoriser et/ou hiérarchiser* ; la partie 2.2 pour *interpréter*. Ces deux parties sont utiles pour analyser tant *une* collecte que *plusieurs*.

2.1 Catégoriser et/ou hiérarchiser les changements

Une fois que l'on a collecté des changements, on peut les classer par catégories et/ou les hiérarchiser pour ne garder que les plus importants.

Si les changements collectés sont très nombreux, on peut avoir le sentiment d'être un peu noyé. Le plus logique est alors d'opérer un tri

en les hiérarchisant, pour ne garder qu'un nombre restreint de changements. On pourra ensuite les classer par catégories.

Au contraire, **si les changements collectés sont relativement peu nombreux**, alors la hiérarchisation pourra s'avérer facultative. Et l'on pourra commencer en les classant par catégories.

Pour **catégoriser les changements**

Deux techniques sont proposées ici (que l'on peut éventuellement combiner) :

• **Codifier les changements**

Cette technique est utile notamment quand on se retrouve avec un document écrit relativement long, où les changements n'ont pas été identifiés et formulés de façon synthétique.

1. Lire les changements et *surligner* ce qui semble le plus important*.
2. Dans la marge, inscrire les *idées clés* qui synthétisent ce que l'on a surligné.
3. Identifier les *thèmes dominants* qui ressortent de la collecte et qui donnent du sens aux changements recueillis. Classer les changements selon ces thèmes, en les formulant de façon synthétique.

Dans le cas d'une analyse portant sur plusieurs collectes successives, on pourra passer par un tableau. Par exemple :

Thèmes dominants	Collecte janvier 2017	Collecte sept 2017	(...)	Bilan cumulé
Renforcements des capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Changement n°1 • Changement n°4 	<ul style="list-style-type: none"> • Changement n°5 		
Coordination entre les acteurs et actrices	<ul style="list-style-type: none"> • Changement n°2 • Changement n°3 			
(...)				

• **Cartographier les changements** (cf. Outcome Harvesting) :

Cette technique est utile quand on veut analyser plusieurs collectes successives. Elle est bien adaptée à un exercice d'analyse collective.

Cela suppose d'avoir des changements déjà identifiés.

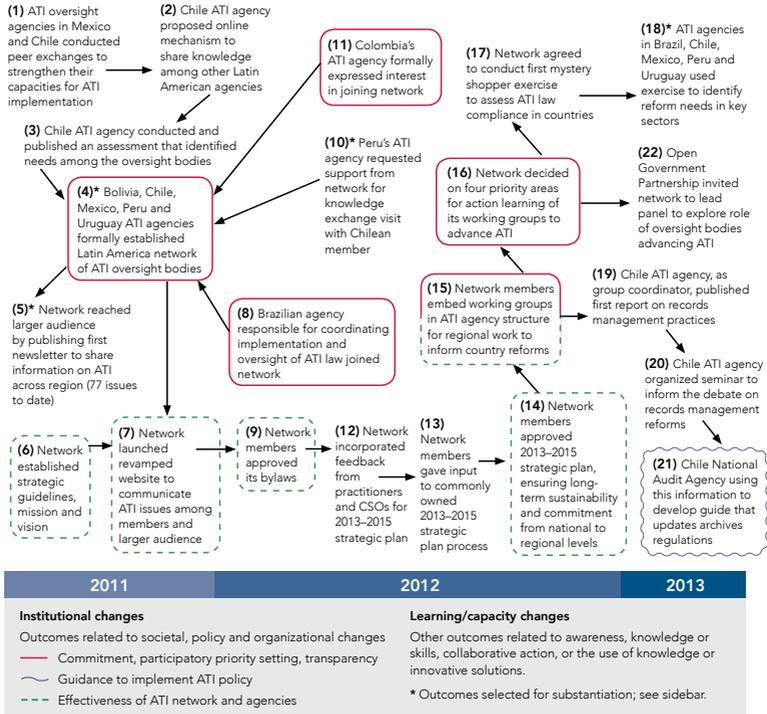
1. Tracer une ligne de temps (par exemple sur un paperboard).

* Identifier les changements les plus importants sera évident pour certains. D'autres pourront vouloir se doter de critères, par exemple :

- parce que ces changements ressortent souvent,
- qu'ils apportent des idées nouvelles,
- qu'ils semblent particulièrement importants aux yeux des parties prenantes...

- Écrire chaque changement constaté sur un post-it (des changements formulés de façon synthétique : cf. [partie 3.1, p. 30](#)). Positionner les post-it sur la ligne de temps, en les organisant.
- Catégoriser les changements, par exemple en affectant des codes couleurs à chaque *post-it* (cf. *schéma ci-dessous, où 3 catégories de changement sont repérées par la forme et la couleur de l'encadrement des changements*).

MAP OF OUTCOMES



Tiré de : « Outcome harvesting », Ricardo Wilson-Grau, 2017

Pour hiérarchiser les changements et opérer une sélection

Deux techniques sont proposées ici. L'idée ici est de distinguer les « signaux forts » des « signaux faibles » (plus anecdotiques).

- **Sélectionner les changements les plus significatifs** (en s'inspirant de la Technique du changement le plus significatif) :

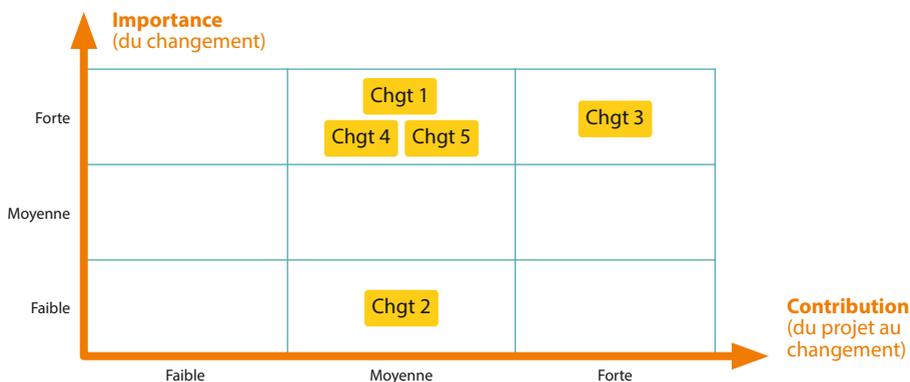
Cette technique est utile quand on a une collecte sous forme de récits (écrits ou oraux). C'est un travail à faire en groupe.

1. Lire (ou écouter) la collecte.
2. Chacun-e précise quel(s) changement(s) lui a semblé le(s) plus significatif(s), et explique pourquoi.
3. On synthétise : quels sont les changements qui semblent les plus significatifs au groupe, et pourquoi ? (noter les raisons et les critères retenus).

• Analyser l'importance et la contribution

Cette technique est un pendant de la cartographie décrite ci-dessus. Elle est utile quand on a des changements déjà identifiés, et que l'on veut faire l'exercice de hiérarchisation en groupe. Contrairement à la technique des changements les plus significatifs qui laisse au groupe le soin de choisir ses propres critères, celle-ci en propose deux : l'importance du changement, et la contribution du projet au changement.

1. Tracer un diagramme (cf. ci-dessous ; par exemple sur un *paperboard*).
2. Écrire chaque changement constaté sur un post-it (des changements formulés de façon synthétique : cf. [partie 1.2, p. 9](#)). Positionner les post-it sur le diagramme.
3. Positionner les changements en fonction des deux critères : importance, et contribution du projet.



D'après Jan Van Ongevalle, HIVA, 2017

CONSEIL

Prendre en compte la temporalité des changements

Certains changements peuvent sembler peu significatifs à un instant T. Mais en les relisant 6 mois après, ils peuvent prendre un tout autre sens. L'inverse peut être également vrai. Il faut donc veiller à cette double temporalité et ne rien laisser de côté.

À partir d'un deuxième cycle de collecte, on peut aussi qualifier les changements en prenant en compte leur durabilité : sont-ils forts ou faibles ? Semblent-ils durer dans le temps ou s'estomper ? Un changement durable est évidemment important à prendre en compte. En revanche, ce n'est pas parce qu'il n'est pas durable qu'il n'est pas significatif : un changement ponctuel dans le temps peut parfois nous apprendre quelque chose d'important, une fois analysé.

Enfin, de temps en temps, il peut être intéressant de revenir sur les changements analysés lors de précédentes collectes, afin de prendre conscience du « film » des changements et d'inclure cela dans l'analyse (c'est-à-dire, en fait, de reconstituer le processus).

2.2 Interpréter les changements

Interpréter revient à donner du sens aux changements collectés. Que nous apprennent ces changements ? La catégorisation et/ou la hiérarchisation de ces derniers doit faciliter leur interprétation.

Pour ce faire :

1. Prendre de la hauteur par rapport aux changements que l'on a classés :

- peut-on dégager des *grandes tendances*, des points communs ?
- peut-on identifier des *éléments plus singuliers* mais significatifs des changements en cours ?
- peut-on donner une idée de l'*ampleur* des changements les plus importants, ou des tendances (ex. : ce changement concerne environ les deux tiers des associations, à peu près).

NB : Ceci peut permettre d'enrichir une cartographie des changements, par exemple en affectant un code couleur selon l'ampleur de chaque changement.

2. Tirer des enseignements utiles au pilotage :

- Qu'est-ce qui semble utile au *pilotage* du projet ? En quoi ces changements réinterrogent-ils la stratégie ?

- Y a-t-il eu des *moments charnières*, des acteurs clés, des activités « clapets » qui ont joué un rôle décisif ?
- Dans quelle mesure avons-nous *contribué* aux changements ? (voir encadré ci-dessous)

3. Préparer la prochaine collecte :

- Y a-t-il des *renseignements qui manquent* pour caractériser et expliquer les changements ?
- Y-a-t-il des aspects à *suivre plus particulièrement*, désormais ?

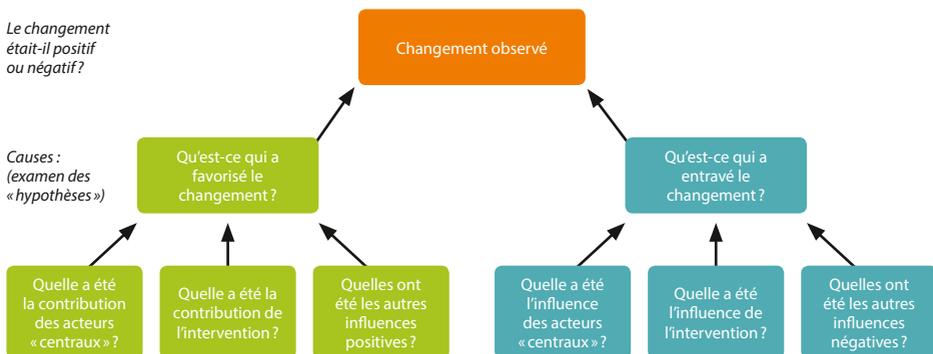
Ainsi, cette interprétation doit être faite de façon à préparer l'étape suivante du suivi-évaluation : alimenter la réflexion des acteurs, les aider à prendre des décisions pour améliorer leur action.

ANALYSER LA CONTRIBUTION

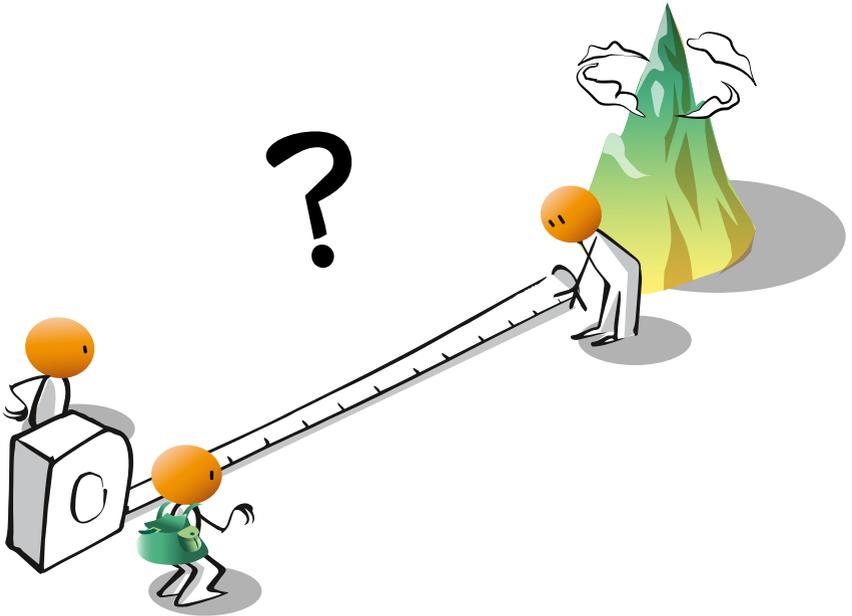
Il est important de s'interroger sur les facteurs qui ont favorisé le changement, et ceux qui ont pu, au contraire, l'entraver : « qui a joué un rôle pour que ce changement se produise ? Quels facteurs de contexte – local ou macro – ont joué un rôle aussi ? ». Une réflexion particulière peut être menée sur la contribution du projet à ce changement.

Là encore, il est utile de s'interroger sur l'importance relative de chaque contribution : quels facteurs ont joué un rôle vraiment décisif ? En particulier, notre projet a-t-il joué un rôle majeur, ou secondaire ? Si notre action n'avait pas eu lieu, la situation serait-elle très différente ?

Pour approfondir un changement donné particulièrement important, on pourra utiliser l'outil suivant :



3



Articuler suivi orienté changement et cadre logique

Le cadre logique est souvent utilisé de telle sorte qu'il devient malheureusement un carcan. Les approches orientées changement (AOC) sont bâties de façon à s'émanciper de cette rigidité.

Le sentiment d'une incompatibilité entre AOC et cadre logique peut alors s'installer. Mais il faut éviter ce piège.

Cette fiche méthodologique apporte des repères pour articuler AOC et cadre logique.



SOMMAIRE

- 1 Rappel : la logique du suivi-évaluation 47
- 2 Quelle compatibilité entre AOC et cadre logique? 48
 - 2.1 AOC et cadre logique : mariage, divorce ou union libre 48
 - 2.2 Théorie du changement vs théorie de l'action 49
- 3 Comment articuler AOC et cadre logique? 50
 - 3.1 Élaborer un cadre logique sur la base des chemins de changement 50
 - 3.2 Organiser le suivi orienté changement pour renseigner le cadre logique..... 51

1 Rappel : La logique du suivi-évaluation

La logique du suivi-évaluation s'articule autour de trois grandes étapes :

1. Collecte

*Recueil d'informations,
puis compilation et agrégation*

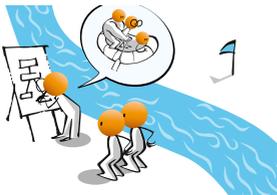


2. Analyse

*Classement des informations
collectées et interprétation*



*Ajustement
du dispositif*



3. Utilisation

*Mise en débat des informations
recueillies pour alimenter la réflexion
des acteurs et leur permettre
de prendre des décisions
pour améliorer leur action*

Cette fiche méthodologique porte sur la troisième étape, l'utilisation, qui part de données déjà collectées et analysées, pour en tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action. En particulier, il s'agit de réinterroger le *pilotage* de l'action et la *stratégie*. Cette fiche se concentre, dans ce cadre, sur l'articulation entre les AOC et le cadre logique.

2 Quelle compatibilité entre AOC et cadre logique?

2.1 AOC et cadre logique : mariage, divorce ou union libre?

À l'origine de l'intérêt pour les approches orientées changement (AOC), il y avait notamment l'envie de dépasser certaines insuffisances du cadre logique. Celui-ci était vu comme trop rigide et mal adapté pour saisir les dimensions qualitatives des projets. En réalité, les insatisfactions exprimées vis-à-vis du cadre logique sont souvent davantage liées à la *façon de l'utiliser**, qu'à l'outil en lui-même.

Quoi qu'il en soit, dans la plupart des situations, le cadre logique est incontournable : il faut faire avec. Par ailleurs, il serait dommage de tenir un discours manichéen (« les AOC, c'est bien ; le cadre logique, c'est nul »...) : il faut savoir utiliser cadre logique et AOC en identifiant ce que chacun d'eux peut apporter, et en tirer le meilleur.

L'enjeu est d'articuler :

- **un cadre logique** utilisé pour la gestion du projet (en particulier pour suivre la mise en œuvre des activités et leurs résultats directs), qui a souvent un statut de cadre contractuel obligatoire ;
- **avec les AOC** qui apportent une réflexion complémentaire sur le sens et la direction du projet, qui mettent l'accent sur les acteurs, et procèdent d'une démarche volontaire.

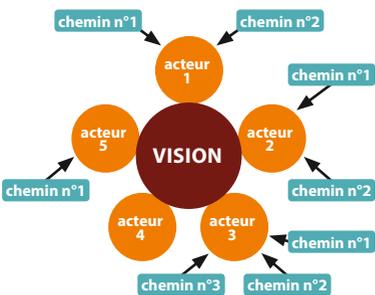
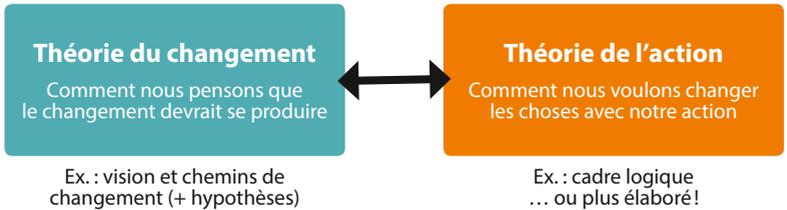
* Car élaboré au montage du projet sans le faire évoluer par la suite ; souvent de façon très unilatérale, sans associer les principales parties prenantes du projet ; souvent aussi rédigé dans l'optique de faire accepter un financement, et non dans celle d'aider au pilotage, etc.

2.2 Théorie du changement vs théorie de l'action

Pour mieux comprendre la complémentarité entre AOC et cadre logique, il est important de comprendre que l'un et l'autre ne portent pas tout à fait sur le même objet.

- En proposant de construire une vision et des chemins de changement (avec leurs hypothèses sous-jacentes), les AOC expriment *la compréhension que nous avons du changement* et de la façon dont il devrait se produire.
- Le cadre logique, lui, précise les *conséquences attendues de nos actions*. Ainsi, il relie des objectifs, des résultats et des activités, pour mieux piloter ces activités.

L'un et l'autre se complètent, mais n'expriment pas les mêmes réalités. Les AOC permettent d'élaborer notre vision du changement, tandis que le cadre logique permet de préciser comment nous allons y contribuer.



Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux :
Objectif spécifique :
Résultats :
Activités :

3 Comment articuler AOC et cadre logique?

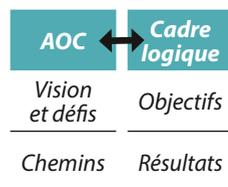
Deux cas de figure sont possibles :

- **soit on est dans une logique de montage d'un nouveau projet** ou programme – voire d'une stratégie : on peut alors suivre une progression logique : élaborer une vision et des chemins de changement, puis un cadre logique fondé sur ces chemins de changement. → 3.1 (voir ci-dessous)
- **soit on a un projet déjà établi, avec un cadre logique difficilement modifiable** : on peut alors organiser le suivi-évaluation orienté changement, de façon à renseigner l'atteinte des résultats et objectifs du cadre logique. → 3.2 (voir p. 51)

3.1 Élaborer un cadre logique sur la base des chemins de changement

Il s'agit ici de s'inspirer de la vision et des chemins de changement pour élaborer le cadre logique et mettre les deux en cohérence.

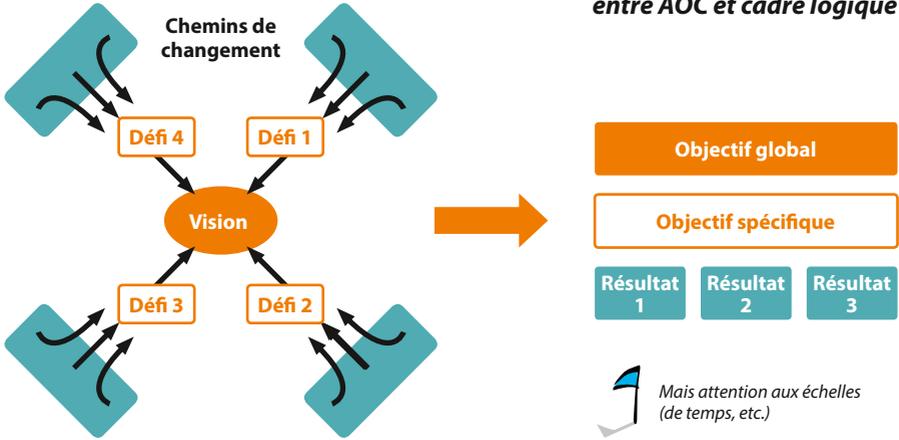
De façon un peu schématique et grossière, l'idée est que la vision et les défis (ou « grands changements »), élaborés à travers les AOC, permettent d'identifier les objectifs globaux et spécifiques du cadre logique. Les chemins de changements permettent, eux, d'identifier les résultats du cadre logique.



Bien entendu, il ne peut s'agir d'un simple copié-collé. Les AOC peuvent porter sur un objet plus vaste, ou au contraire plus limité, que celui du cadre logique. Ensuite, la temporalité n'est pas la même : en général, le projet a un horizon de 3 à 5 ans maximum, quand les AOC peuvent s'inscrire dans un horizon plus lointain.

Les principes inhérents aux AOC invitent alors à faire du cadre logique un outil de pilotage potentiellement évolutif, en fonction des enseignements tirés du suivi-évaluation.

Exemple de correspondances possibles entre AOC et cadre logique



3.2 Organiser le suivi orienté changement pour renseigner le cadre logique

Les changements collectés et analysés dans le cadre des AOC peuvent être ventilés par objectif et résultat du cadre logique*. Il ne reste plus, alors, qu'à tirer des enseignements pour chaque objectif et chaque résultat.

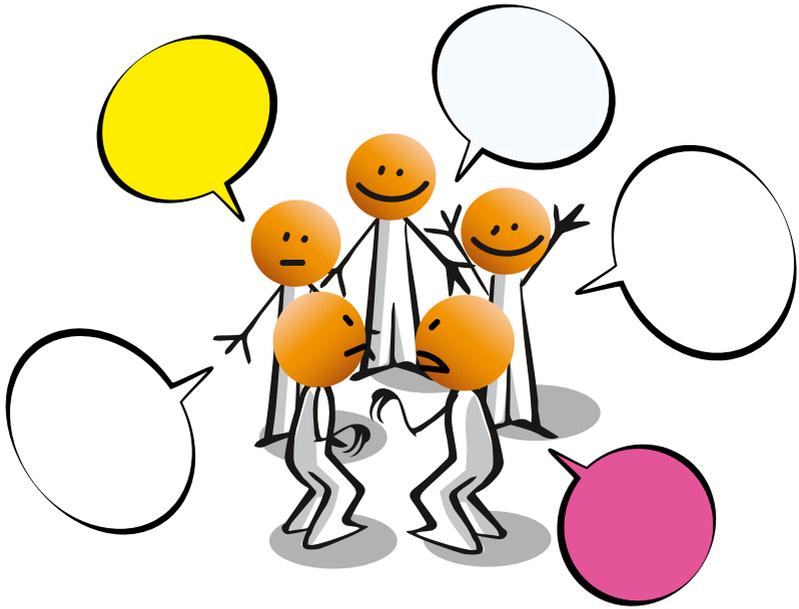
AOC	Cadre logique			
Changements	Objectif spécifique	Résultat 1	Résultat 2	Résultat 3
En septembre 2016, l'association X et l'association Y ont présenté à la Commune de Paris 19 ^e un projet commun pour la 1 ^{ère} fois, sur le ramassage des déchets dans le quartier Pajol-La Chapelle.		×		
(...)			×	
(...)		×		

Tous les changements relatifs au résultat 1

Inspiré de : « Outcome harvesting », Ricardo Wilson-Grau.

* D'un point de vue pratique, cela suppose d'avoir formulé les changements de façon synthétique (voir fiche n°2 : Analyser des changements, p. 35).

4



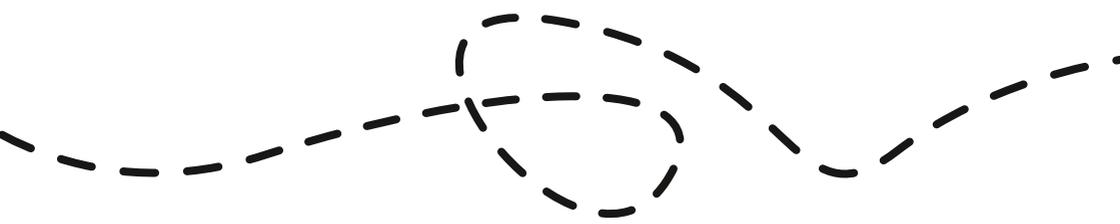
Questionner Les « hypothèses »

UN EXERCICE-CLÉ DES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENTS

Tout projet ou action comporte des hypothèses qui sous-tendent la stratégie et les choix qui sont faits.

Ces hypothèses sont souvent implicites, et il est important de les expliciter collectivement. Mais ce n'est pas toujours facile.

C'est un exercice qui peut être fait au départ, lors de la définition de la vision et des chemins de changement. Mais le suivi-évaluation constitue également une occasion d'identifier ces hypothèses, ou de les revisiter.



SOMMAIRE

- 1 «Hypothèses» :
de quoi s'agit-il? 55
- 2 De quelles hypothèses
parle-t-on? 56
- 3 Comment questionner
les hypothèses? 58
 - 3.1 Durant la phase de conception et de suivi du projet 58
 - 3.2 De manière rétrospective,
à travers l'évaluation du projet 59
 - 3.3 Cibler les hypothèses importantes 60
 - 3.4 Réinterroger régulièrement les hypothèses..... 61

1 « Hypothèses » : de quoi s'agit-il ?

Les hypothèses sont les **idées préconçues** que chacun-e a sur la manière dont les choses devraient changer, et sur la meilleure manière d'intervenir pour qu'elles changent. Autrement, ce sont les « théories de changement » que l'on se construit sur la base de son expérience et des valeurs que l'on entend défendre. Chacun-e a ses propres présupposés lorsqu'il s'agit de penser une action de développement, de renforcer les capacités d'un acteur ou de construire une nouvelle dynamique collective.

Or, ces présupposés ne sont pas toujours explicités ni discutés. Ils sont difficiles d'accès dans la mesure où nous les prenons pour des acquis. Il s'agit d'un exercice déroutant car il touche directement à nos valeurs et à nos modes de raisonnement. Il implique de mettre en avant les écarts de visions et de compréhensions qui peuvent exister au sein d'un groupe sans être clairement formulés.

Identifier les hypothèses permet de renforcer la cohésion d'une équipe autour d'une vision davantage partagée. Mais cela permet aussi et surtout de se rendre compte de nouvelles options d'action, et de choisir les voies les plus pertinentes sur lesquelles concentrer les efforts de planification. Cela peut aider à décaler la réflexion habituelle du projet ; pour éviter que la conception collective d'un projet ne devienne superficielle et « mécanique ».

Dans la pratique, les retours d'expériences nous montrent que cet exercice est souvent mis de côté dans les ateliers collectifs, dans la mesure où il est plus difficile à appréhender. Cette étape pouvant être l'une des plus difficiles à animer en interne, elle nécessite souvent l'intervention d'un tiers extérieur, maîtrisant suffisamment l'animation de ce type d'exercice pour parvenir à creuser progressivement les hypothèses implicites des changements envisagées par chacun-e.

Définition d'une « hypothèse » :

*Quelque chose que l'on accepte
comme vrai sans question
et sans preuve.*

**Cambridge Advanced
Learner's Dictionary**

2 De quelles hypothèses parle-t-on ?

Questionner les hypothèses est un exercice qui peut être utile à chacune des étapes de conception et de suivi d'un projet. La difficulté est qu'il existe un large éventail de ce qui constitue une « hypothèse ». Nous sommes guidé-e-s par des hypothèses implicites à chacune des étapes de construction d'un projet.

Pour y voir plus clair, on peut distinguer 4 types d'hypothèses à mesure que nous avançons dans la réflexion collective :

Nous faisons des hypothèses liées à notre VISION même du développement ; et à ce que nous cherchons à atteindre à travers cette vision. C'est en quelque sorte notre « hypothèse de départ ». Nous partons du principe que ce que nous cherchons à atteindre est le meilleur moyen de changer la situation dans un contexte donné. Mais cette hypothèse est elle-même déjà issue d'une certaine compréhension du changement social et du contexte dans lequel il intervient.

*Exemple d'hypothèse : Notre perspective est de contribuer à l'émancipation des femmes en Égypte, à leur insertion professionnelle et leur participation à la vie publique. Nous avons fait l'hypothèse de départ que favoriser **la scolarisation des filles était la meilleure contribution à cette émancipation**, dans la mesure où elle permet d'accéder à une plus grande autonomie économique, elle leur permet d'avoir une meilleure connaissance de leurs droits, etc.*

Le problème récurrent avec les hypothèses est que les participants et les participantes en identifient trop ou trop peu, et ne ciblent pas les hypothèses « critiques ». Ils et elles se concentrent souvent uniquement sur les hypothèses liées au contexte, en ignorant les hypothèses sur les causes et les conséquences de leur action.

Irene Guijt

Nous faisons des hypothèses liées aux ACTEURS-CLÉS qui peuvent contribuer à atteindre les changements que nous visons. Sur la base d'une compréhension plus ou moins fine des jeux de pouvoirs, d'influence et d'autorité, nous définissons un panel d'acteurs sur lesquels s'appuyer pour transformer le contexte.

Exemple d'hypothèse : Pour favoriser la scolarisation des filles, les familles sont un acteur-clé sur lequel le projet doit s'appuyer en priorité. Les familles peuvent constituer un frein important si elles ne perçoivent pas le bénéfice de la scolarisation, ou un levier important si l'intérêt de la scolarisation devient plus clair.

Nous faisons des hypothèses sur les ÉTAPES SUCCESSIVES par lesquelles ces acteurs-clés vont passer pour atteindre les changements que nous visons. Le changement étant progressif, nous avons chacun-e en tête un enchaînement de cause à effet qui permet d'atteindre la situation que nous visons.

Exemple d'hypothèse : D'abord les familles doivent prendre conscience d'un enjeu puis renforcer progressivement leur connaissance sur cet enjeu. Elles pourront ensuite mettre en place les moyens pour gérer cet enjeu pour enfin prendre des décisions relatives à cet enjeu et changer leurs propres pratiques.

Nous faisons des hypothèses liées aux MODES D'INTERVENTION à privilégier auprès de ces acteurs-clés. Autrement dit nous pensons que certaines actions (une formation, un soutien financier, etc.) sont les plus à mêmes de changer les choses auprès d'un acteur, de faire en sorte qu'il franchisse les différentes étapes de changement que nous avons en tête. Ce sont ces hypothèses qui déterminent le type d'activités que nous allons mener.

Exemple d'hypothèse : Pour peser dans le choix des familles en faveur de la scolarisation, la sensibilisation directe des familles sur les bénéfices de la scolarisation et la mise en place d'une compensation financière sont les modes d'intervention les plus pertinents.

3 Comment questionner les hypothèses?

3.1 Durant la phase de conception et de suivi du projet

Les hypothèses liées aux étapes successives de changements et aux modes d'intervention sont celles sur lesquelles l'équipe et les partenaires peuvent retravailler ensemble le plus régulièrement.

L'un des moyens de travailler collectivement sur celles-ci est le suivant :

Les participant-e-s ont devant les yeux les « chemins de changement » construits collectivement, présentant une série d'étapes de progression vers les changements visés. Pour chaque « saut » entre deux étapes de changement, les participants peuvent se poser les questions suivantes :

Si nous atteignons la 1^{ère} étape (A) et que nous menons telle action, déboucherons-nous forcément sur la 2^e étape (B) ? Pourquoi pensons-nous que grâce à A, B va arriver ?

Pour garantir une discussion animée, il peut être utile d'organiser les participants de la manière suivante :

1. Un-e participant-e (ou un groupe de participant-e-s) explique en quoi le mode d'intervention retenu lui semble le plus à même de provoquer le changement visé sur l'acteur concerné.
2. Un-e autre participant-e (ou groupe de participant-e-s) joue le rôle « d'avocat du diable » : il-elle cherche à questionner cette hypothèse pour tester sa solidité : en mettant en avant d'autres modes d'intervention pouvant avoir un impact sur l'acteur visé, en questionnant les risques possibles liés à ce mode d'intervention, etc.

3.2 De manière rétrospective, à travers l'évaluation du projet

Les hypothèses peuvent être questionnées durant la phase de conception et de suivi du projet, mais elles peuvent également être questionnées rétrospectivement, durant la phase d'évaluation, même lorsque ces hypothèses n'ont pas été formalisées au départ.

Il s'agit alors pour par la personne en charge de l'évaluation de chercher à comprendre les postulats initiaux implicites du projet, de s'interroger sur les hypothèses qui ont déterminé le choix des changements à atteindre, des acteurs à viser pour les atteindre et des modes d'intervention à privilégier.

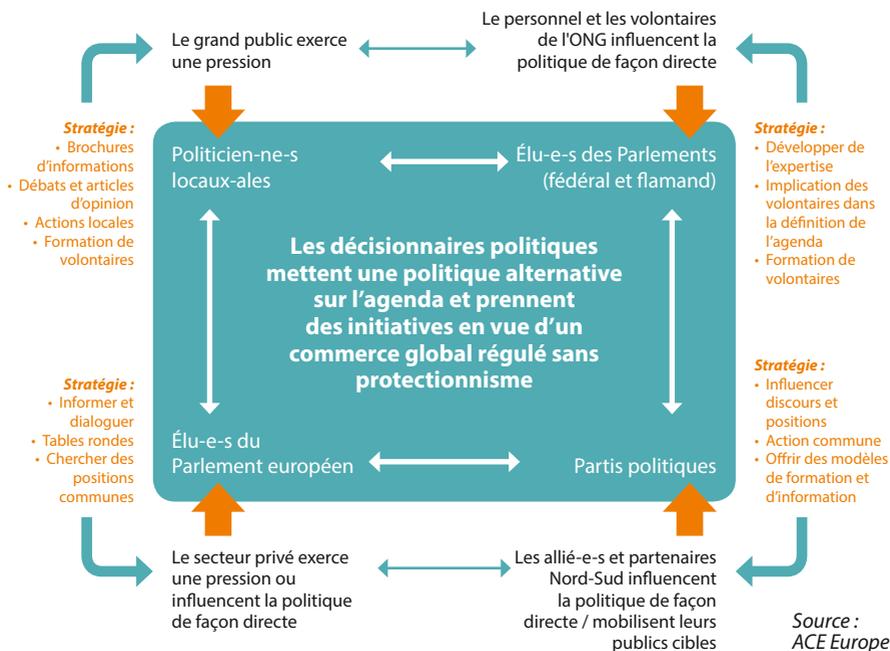
Ci-dessous, un exemple de reconstitution des hypothèses d'un projet lors de la phase d'évaluation par des consultant-e-s externes (évaluation portée par le bureau d'étude ACE Europe).

Exemple : ONG mobilisée autour d'un plaidoyer pour un marché plus équitable

ACE a cherché à reformuler les hypothèses explicites ou implicites qui ont pu guider l'action du programme, et a abouti notamment aux hypothèses suivantes :

- L'impact augmente si les propositions sont appuyées à la fois par des expert-e-s, par une partie de l'opinion publique et par des témoignages du Sud ;
- L'action conjointe de plusieurs organisations aura plus d'impact ;
- Les politicien-ne-s locaux-ales mettent la problématique dans l'agenda de leur parti et interpellent leurs collègues au niveau européen ;
- Si les politicien-ne-s sont suffisamment informé-e-s et conscient-e-s des erreurs dans le système, et se sentent appuyé-e-s par un grand nombre de citoyen-ne-s, ils-elles ne peuvent qu'agir.

Ce travail de reconstitution des hypothèses a permis d'en tester la solidité au regard de l'évolution réelle du projet et du parcours des acteurs (grand public, élus, etc.) que le projet cherchait à toucher.



3.3 Cibler les hypothèses importantes

Les hypothèses qui peuvent être formulées autour d'un projet sont très nombreuses. Pour éviter de se perdre, il est utile de chercher à cibler celles qui sont les plus importantes à mettre en discussion, et à réinterroger régulièrement. Pour les cibler, nous proposons 2 questions simples à se poser :

- Parmi les hypothèses que nous avons soulevées, quelles sont celles qui sont les plus déterminantes pour atteindre le changement visé (et qui doivent absolument être valables pour que le projet réussisse) ?
- Parmi celles-ci, quelles sont les hypothèses les moins claires, les plus contestées, ou qui courent le plus grand risque d'être invalidées, et d'avoir des conséquences néfastes ?

3.4 Réinterroger régulièrement les hypothèses

Les hypothèses ne sont pas statiques, elles sont liées à un moment et à un contexte précis. Elles ne fonctionnent que pour une certaine période de temps, et doivent donc être régulièrement réexaminées.

Pour autant, il est difficile de remettre à plat de manière trop fréquente ces hypothèses (à chaque étape du cycle de suivi par exemple). Nous l'avons dit, c'est un exercice difficile, qui nécessite du temps et un travail d'animation importants. Les temps d'évaluation intermédiaire ou finale d'un projet/programme sont souvent de bonnes opportunités pour rediscuter collectivement ces hypothèses. La présence d'un tiers extérieur (consultant-e) dans ces temps d'évaluations est d'ailleurs souvent utile pour animer cette réflexion critique, qui est toujours un défi à mener pour celles et ceux qui vivent le projet au quotidien.



Ce document est mis à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](#).

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur ou autrice de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils ou elles vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales ; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante :
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

F3E
32, rue Le Peletier
75009 Paris
www.f3e.asso.fr

ISBN : 978-2-9554034-2-6

Dépôt légal : novembre 2018

Collection **REPÈRES SUR...**



Evaluer • Echanger • Eclairer



F3E
32, rue Le Peletier
75009 Paris
33(0)1 44 83 03 55
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr

Les approches orientées changement

Comment suivre et évaluer les changements ?

Vous souhaitez suivre et évaluer les changements qui se produisent autour de votre projet, mais vous ne savez pas comment vous y prendre ? Alors ce guide est fait pour vous ! Il ne s'agit pas d'une méthode à suivre à la lettre mais d'un ensemble de repères, de conseils et d'outils issus du programme Prisme.

Pour vous outiller au mieux, ce guide propose cinq fiches pratiques. Chacune d'elles porte sur un aspect particulier du suivi-évaluation « orienté changement ».

Elles vous permettront :

- de collecter et agréger des changements ;
- de les analyser ;
- d'articuler suivi-évaluation « orienté changement » et cadre logique ;
- de questionner les hypothèses.

Ce guide est basé sur les apprentissages du Prisme (Programme d'innovations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement) mis en œuvre dans 10 pays par 28 organisations et accompagné par le F3E entre juillet 2014 et décembre 2018.



Retrouvez

Les approches orientées changement

Animer un atelier « vision
et chemins de changement »

Graphisme : FAIRE lesfaire-valoir.com

Avec le
soutien de :

