



# cartographie des incidences

## Un apprentissage en évolution : la cartographie des incidences, outil d'adaptation du processus de planification, de suivi et d'évaluation de St<sup>2</sup>eep

### Sommaire

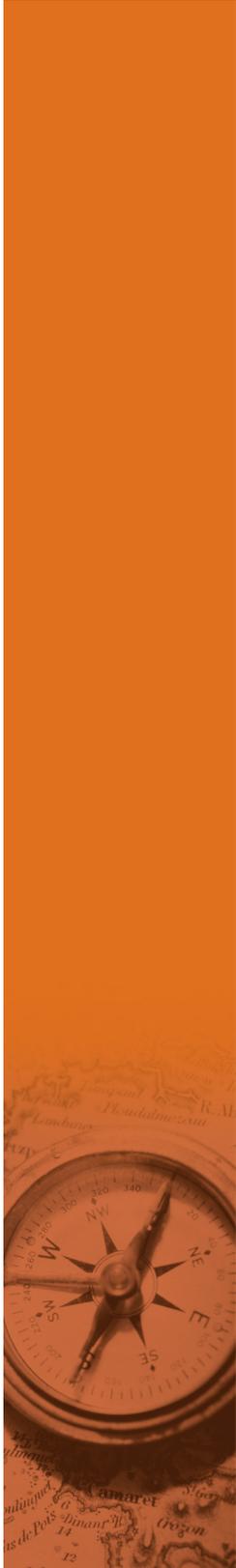
Le processus de planification, de suivi et d'évaluation (PS&E) mené dans le cadre du Programme de formation des enseignants du secondaire en éducation environnementale (ST<sup>2</sup>eep) est passé d'un simple exercice de redditions de comptes à une démarche participative structurée, axée sur l'apprentissage. La transformation de ce processus a été facilitée par l'application de la cartographie des incidences aux étapes clés du cycle de vie du programme. Il existe un lien étroit entre les mécanismes de PS&E de ST<sup>2</sup>eep et les fondements de la cartographie des incidences. Ceux-ci reposent en effet sur la participation et font appel à l'autoévaluation et à l'apprentissage en équipe en vue de parvenir à un processus de PS&E utile aux différents intervenants. Grâce à l'adoption, et à l'adaptation, de la cartographie des incidences, le processus de PS&E a été intégré aux cycles de gestion du programme et permet d'éclairer la planification future. La cartographie des incidences a constitué un cadre utile pour relever les défis auxquels devaient s'attaquer les responsables du programme au chapitre de la durabilité, et pour concevoir des mécanismes de renforcement des capacités dans lesquels les rôles des différents intervenants sont clairement définis.

### Qu'est-ce que St2eep?

[www.st2eep.org.zw](http://www.st2eep.org.zw)

Il s'agit du Secondary Teacher Training Environmental Education Programme (St2eep), amorcé au Zimbabwe en janvier 2003, en partenariat avec le ministère de l'Enseignement supérieur, trois collèges de formation des enseignants du secondaire et le Bureau flamand de coopération pour le développement et de l'assistance technique (VVOB). Le projet vise à intégrer l'éducation environnementale (EE) au programme d'études des enseignants du secondaire et à soutenir les initiatives d'EE dans les collèges et les écoles pilotes afin de favoriser l'utilisation durable des ressources naturelles et d'améliorer les connaissances pratiques. L'EE passe par la prestation de formation en cours d'emploi, la simplification du processus de révision des programmes, le développement de ressources d'apprentissage et le soutien des initiatives d'EE proposées par les collèges.

À titre de principal organisme de soutien du programme, le VVOB fournit du financement et des animateurs.





## Les méthodes de PS&E : transformation des paradigmes et des processus

Comme dans la majorité des programmes de développement international, la proposition de programme initiale de St<sup>2</sup>eep – de même que ses stratégies de planification, de suivi et d'évaluation – était fondée sur la méthode du cadre logique (MCL). Méthode qui semblait constituer un outil de planification simple pour l'intégration de la composante « éducation environnementale » (EE). Le suivi et l'évaluation des progrès se fondaient sur une liste d'indicateurs liés aux grandes catégories de résultats du programme.

Toutefois, après avoir procédé à un examen organisationnel interne approfondi avec l'équipe de projet et les intervenants clés, il est devenu clair que dans le cas précis de St<sup>2</sup>eep, la MCL comportait certaines limites et des difficultés d'application pour l'organisme de développement qui soutenait le programme, le Bureau flamand du développement, de la coopération et de l'assistance technique (VVOB). Les rapports de PS&E fondés sur la MCL étaient des résumés des activités qui avaient été menées, de l'avancement des tâches (par ex., 20 % des programmes de formation ont été examinés) et des activités prévues pour l'avenir. Étant donné que les animateurs du VVOB occupaient des fonctions opérationnelles au sein de St<sup>2</sup>eep – et étaient notamment chargés de l'élaboration des rapports – il leur était facile de réunir faits et chiffres relatifs au programme. Toutefois, les lacunes de ce processus, énumérées ci-dessous, ont amené les responsables du programme à rechercher des méthodes mieux intégrées de S&E.

- Le processus de PS&E est devenu un exercice de rédaction de rapports par les animateurs du VVOB en vue de satisfaire aux exigences officielles du siège en matière de contrôle budgétaire et de reddition de comptes. Ces rapports étaient certes suffisants pour permettre à l'organisme de soutien d'assumer ses responsabilités en la matière, mais l'information qu'ils contenaient reposait sur les perceptions des animateurs.
- La MCL ne permettait pas de remettre en question ni d'examiner la théorie du changement et le fondement des interventions sur lesquels reposaient le programme (et ne portait donc pas sur la durabilité du programme). Elle ne prenait pas en compte le très grand engagement du VVOB à l'échelle opérationnelle, la lourde charge de travail des coordonnateurs bénévoles locaux, ni l'absence de la vision à long terme nécessaire pour soutenir la mise en œuvre des processus d'EE au sein des institutions participantes, faisant notamment abstraction des rôles et des engagements qu'auraient à assumer les intervenants dans l'avenir.
- L'apprentissage se faisait uniquement à l'échelle de chacun des animateurs du VVOB, de sorte que la mesure dans laquelle les résultats de S&E avaient une influence sur la planification future dépendait de l'animateur.
- Le processus de PS&E fondé sur la MCL servait mal le programme, parce que les partenaires locaux n'avaient pas la possibilité de fournir activement leur apport et de faire connaître leurs points de vue, ce qui les empêchait d'avoir une influence directe sur le processus décisionnel collectif et la planification future.



Afin de combler ces lacunes, un mécanisme de planification, de suivi et d'évaluation (PS&E) davantage axé sur les processus et plus participatif s'est construit au sein du programme de manière informelle et intuitive. Ce mécanisme se caractérisait par l'engagement des intervenants, des discussions et des échanges continus sur la marche à suivre, une approche souple pour traiter des résultats fortuits, et l'importance accordée à l'autoévaluation.

Le nouvel exercice de planification stratégique (d'avril à décembre 2005) mené en vue de la préparation de la deuxième phase (de 2006 à 2008) s'est plutôt fondé sur la cartographie des incidences, car cette méthode semblait mieux adaptée à la complexité du programme et au contexte dans lequel il se déroulait.

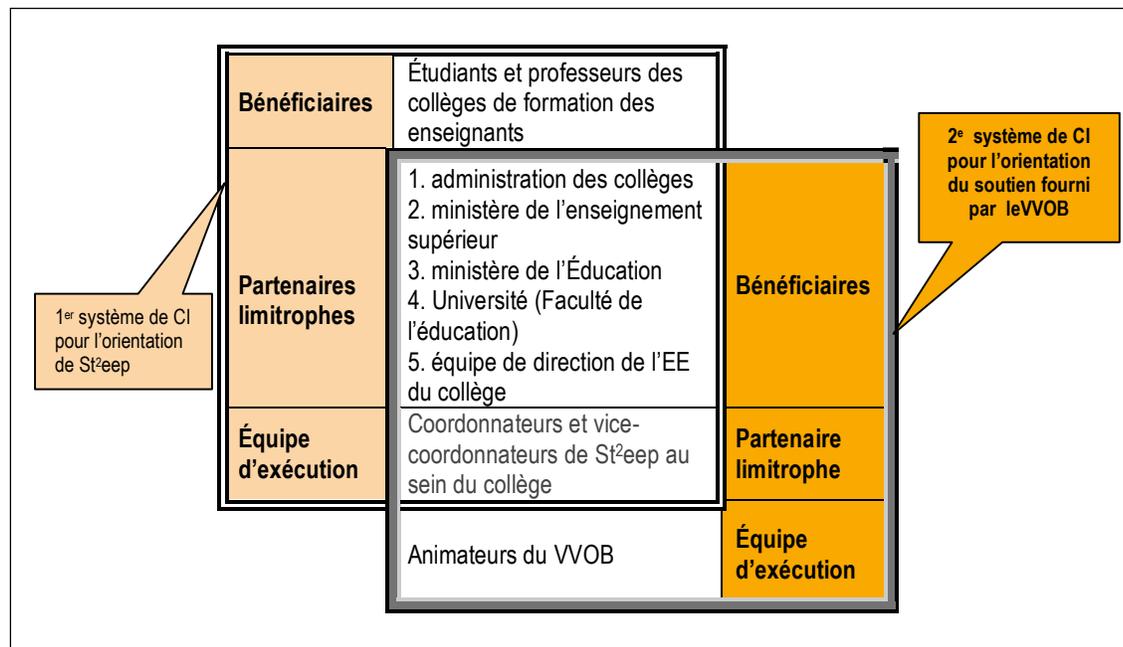
### **Adaptation selon les besoins : remanier le cadre de planification, de suivi et d'évaluation à la lumière de la cartographie des incidences**

En sa qualité de groupe d'intervenants et d'animateurs, St<sup>2</sup>eep a décidé que le cadre d'orientation de la deuxième phase devrait être axé sur l'institutionnalisation du processus d'intégration de l'EE. Pour y parvenir, il fallait non seulement évaluer les incidences de l'intégration de l'EE, mais également mettre l'accent sur le processus de développement sous-jacent à l'intégration de l'EE. Il fallait également définir plus clairement les rôles des différents intervenants – y compris du VVOB – et les relations entre eux, et ne jamais perdre de vue la question de la durabilité du programme et de la capacité de St<sup>2</sup>eep.

#### **Ouvrir la voie à l'utilisation de la CI par St<sup>2</sup>eep : définition des rôles**

Ouvrir la voie à l'utilisation de la CI a non seulement exigé un changement de mentalité, mais également une analyse critique des structures de St<sup>2</sup>eep et l'ouverture voulue pour les modifier. De plus, il fallait adapter la CI au contexte et à la situation spécifiques de St<sup>2</sup>eep. St<sup>2</sup>eep n'étant pas une organisation mais bien un programme de coopération entre différents partenaires ayant chacun leurs propres structures organisationnelles, il a tout d'abord été difficile de déterminer qui était l'*équipe d'exécution* et quels partenaires pourraient être les *partenaires limitrophes*. Les échanges qui ont eu lieu à l'interne pendant deux mois à cet égard ont donné lieu au remaniement des structures du programme en fonction de deux systèmes de CI reliés entre eux (voir figure 1). Ils sont décrits ci-dessous.

1. L'équipe de coordination de St<sup>2</sup>eep exerce une influence sur les équipes de direction de l'EE des collèges, les administrateurs des collèges, les ministères visés et l'Université du Zimbabwe (partenaires limitrophes).
2. Le VVOB (ou tout autre futur organisme de soutien) est l'équipe d'exécution qui exerce une influence sur l'équipe de coordination de St<sup>2</sup>eep (le partenaire limitrophe du VVOB).



**Figure 1 – Deux systèmes de CI interdépendants servent à orienter le partenariat entre le VVOB et St<sup>2</sup>eep**

St<sup>2</sup>eep et le VVOB ont amorcé leur collaboration – dans le cadre de quatre ateliers tenus sur une période de sept mois – sur les différentes phases du processus de CI, et ont travaillé à la définition des intentions et à la planification du système de suivi et d'évaluation (voir figure 2).

Période de préparation	
Août 2004	Début de la réflexion sur la durabilité et le système de PS&E
Déc. 2004	Atelier d'autoévaluation approfondie
Janv. 2005	Début de la phase de planification (orientations et cibles)
Mars 2005	Décision d'utiliser la cartographie des incidences
Définition des intentions + Conception du système de S&E	
Juin 2005	1 <sup>er</sup> atelier de CI – Institutionnalisation de St <sup>2</sup> eep
Sept. 2005	2 <sup>e</sup> atelier de CI – Rôle du VVOB
Déc. 2005	3 <sup>e</sup> atelier de CI – Conception du cadre de S&E
Mise en oeuvre de la CI (1 <sup>ère</sup> année)	
Janv. 2006	Début de la phase 2 de St <sup>2</sup> eep
Av. 2006	1 <sup>ère</sup> réunion de suivi des progrès
Sept. 2006	2 <sup>e</sup> réunion de suivi des progrès
Déc. 2006	3 <sup>e</sup> réunion de suivi des progrès
Déc. 2006	Évaluation de fin d'année (autoévaluation)

**Figure 2 – Calendrier de l'intégration de la CI à St<sup>2</sup>eep**



## Nouveau regard sur St<sup>2</sup>eep : Définition des intentions

En juin 2005, le VVOB et St<sup>2</sup>eep ont tenu un atelier de trois jours avec les partenaires limitrophes afin de procéder à la définition des intentions.

<i>Étape</i>	<i>Réflexion de fond sur le processus de définition des intentions de St<sup>2</sup>eep</i>
<i>Redéfinir la vision et la mission</i>	Grâce à l'examen de la vision et de la mission initiales du programme, St <sup>2</sup> eep et ses partenaires limitrophes ont pu prendre en compte les perspectives et les priorités nouvelles qui avaient vu le jour au fil des trois années d'activité et parvenir ainsi à un énoncé de vision et de mission plus clair (voir figure 3). À ce stade, St <sup>2</sup> eep a également pu déterminer les grandes catégories de résultats et les principales exigences à respecter pour garantir l'intégration réussie de l'EE. St <sup>2</sup> eep innovait donc ainsi en combinant la méthode du cadre logique et la cartographie des incidences.
<i>Identifier les partenaires limitrophes</i>	La discussion et les exercices sur les partenaires limitrophes ont permis à tous les intervenants de mieux comprendre leurs responsabilités et leurs rôles respectifs et la composition exacte de St <sup>2</sup> eep. L'atelier a permis d'amorcer un dialogue entre St <sup>2</sup> eep, le ministère de l'Enseignement supérieur et les administrateurs des collèges sur l'avenir du programme et sur son intégration aux structures existantes des collèges. À la suite de ces échanges, les directions des collèges et le ministère de l'Enseignement supérieur ont décidé de créer un nouveau poste dans chaque collège, à savoir celui de coordonnateur de l'éducation environnementale. Il s'agissait là d'une réalisation majeure et d'un grand pas vers l'institutionnalisation de St <sup>2</sup> eep et du processus d'EE et, partant, vers le renforcement des capacités institutionnelles.
<i>Déterminer les changements de comportement souhaités</i>	<p>Les changements de comportement souhaités (énumérés dans la liste des incidences visées et la liste correspondante des marqueurs de progrès établies pour chacun des partenaires limitrophes) ont été formulés par les partenaires limitrophes eux-mêmes dans le cadre de discussions et d'échanges (voir figure 4). Ce fut là l'occasion pour les partenaires limitrophes de saisir clairement leurs interrelations et d'en discuter. La participation à l'atelier des partenaires limitrophes a contribué à les faire adhérer davantage aux changements de comportement souhaités.</p> <p>La détermination des changements de comportement s'est accompagnée de l'élaboration du « profil d'emploi » des futurs coordonnateurs de l'EE à présenter aux directeurs des collèges. Cette démarche a contribué à motiver la création du poste de coordonnateurs de l'EE au niveau collégial et à garantir l'uniformité des fonctions.</p>
<i>Définir l'influence de St<sup>2</sup>eep</i>	Les grilles stratégiques ont permis d'examiner minutieusement les nouveaux rôles de St <sup>2</sup> eep au cours de cette phase du projet, et à garantir la cohérence entre les changements de comportement souhaités et les mesures à prendre pour que ces changements s'opèrent.
<i>Culture interne</i>	Le processus de détermination des pratiques organisationnelles a permis à St <sup>2</sup> eep de réfléchir aux principes et à la culture « organisationnels » qu'il avait intuitivement développés, de les décrire et de mettre en lumière l'importance accordée à l'autoévaluation.



Vision	Mission	Partenaires limitrophes de St²eep
<p>Au Zimbabwe, l'éducation est réorientée vers la pensée critique, des interventions appropriées et un comportement responsable de la part des individus et des groupes, afin de favoriser l'instauration d'un mode de vie durable dans un environnement sain. Ainsi la communauté zimbabwéenne sera habilitée – tant sur le plan individuel que collectif – à prendre les décisions éclairées voulues pour garantir une gestion environnementale efficace.</p>	<p>Pour soutenir cette vision, St²eep créera l'environnement propice à la mise en œuvre continue de l'EE dans les collèges de formation des enseignants du secondaire ; à cette fin, il favorisera les processus d'apprentissage dynamique axés sur la participation, la pensée critique, les prises de décisions éclairées, les interventions appropriées et un comportement citoyen responsable. St²eep contribue au renforcement des capacités avant l'emploi et en cours d'emploi, à la révision et à la mise en œuvre des programmes de formation, et s'efforce de réorienter l'évaluation de l'enseignement et de l'apprentissage, de façon à l'harmoniser avec les principes de l'éducation environnementale. St²eep exercera des pressions en vue de l'adoption de stratégies et de politiques qui garantiront l'intégration de l'EE au système d'éducation et encouragera la sensibilisation par l'entremise de maillage avec les écoles, les collectivités et les groupes environnementaux. St²eep fera en sorte que les diplômés des collèges de formation des enseignants soient en mesure d'intégrer l'EE dans les cours qu'ils dispensent.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ équipes de direction de l'EE</li><li>▪ administrateurs des collèges</li><li>▪ ministère de l'Enseignement supérieur</li><li>▪ ministère de la Formation des enseignants</li><li>▪ ministère de l'Éducation, des Sports et de la Culture</li></ul>

**Figure 3 – Nouvel énoncé de vision et de mission et partenaires limitrophes de St²eep**



<b>Partenaire limitrophe : administrateurs des collèges</b>	
<b>Incidence visée :</b> St <sup>2</sup> eep souhaite que les <b>administrateurs des collèges</b> soutiennent de façon continue les activités d'EE au sein de leurs établissements en nommant des coordonnateurs à temps plein de l'EE, et en fournissant les locaux, les moyens de transport, l'équipement, le financement, les outils de communication et les différentes autres ressources nécessaires à la mise en œuvre réussie du programme. Les administrateurs des collèges coopèrent avec St <sup>2</sup> eep en intégrant l'EE au plan stratégique du collège et en encourageant les professeurs à suivre des séances d'orientation, des ateliers et des programmes d'EE. Ils participent aux activités structurées d'EE. Ils soutiennent activement l'élaboration et la mise en œuvre des politiques en reconnaissant que l'EE fait partie intégrante du programme de cours et des activités du collège.	
<b>Les responsables du programme St<sup>2</sup>eep S'ATTENDENT à ce que les administrateurs des collèges :</b>	
1	Nomment des coordonnateurs de l'EE à temps plein.
2	Fournissent des locaux et de l'équipement aux coordonnateurs de l'EE.
3	Autorisent les professeurs à participer aux activités d'EE.
4	Président l'équipe de gestion nationale (ENG).
5	Réduisent la charge d'enseignement des coordonnateurs.
<b>Les responsables du programme St<sup>2</sup>eep SOUHAITENT que les administrateurs du collège :</b>	
6	Participent aux activités d'EE.
7	Soutiennent l'élaboration et la mise en œuvre de la politique d'EE du collège.
8	Fournissent des moyens de transport, du financement et d'autres ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités d'EE.
9	Incluent l'EE aux points prioritaires de l'ordre du jour des réunions du personnel.
10	Incluent l'EE aux points prioritaires des réunions du conseil académique
<b>Les responsables du programme St<sup>2</sup>eep AIMERAIENT BEAUCOUP que les administrateurs des collèges :</b>	
11	Intègrent l'EE au plan stratégique de leur établissement.
12	Nomment des coordonnateurs de l'EE à temps plein.

**Figure 4 – Exemples de partenaires limitrophes, d'incidences visées et de marqueurs de progrès**

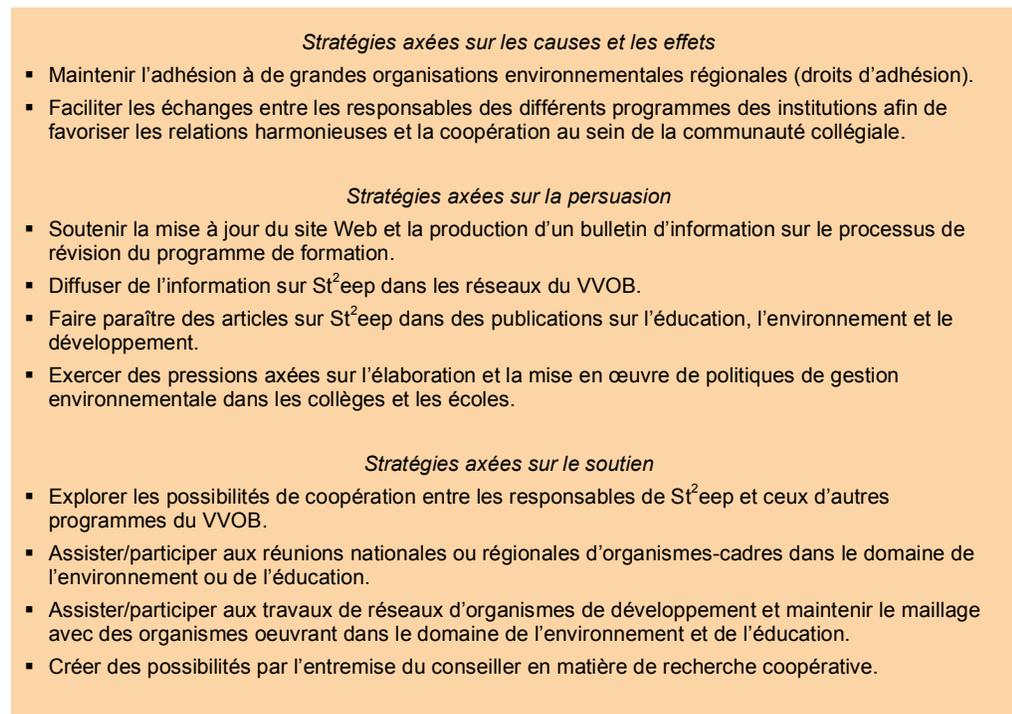
### **Structuration par couches des incidences visées : élaboration d'un cadre à l'intention du VVOB**

À la suite de la nomination de coordonnateurs de l'EE à l'échelle locale, en 2006, on a procédé à l'élaboration d'un plan de retrait progressif des animateurs du VVOB (personnel de la Belgique). De plus, étant donné que le VVOB s'était engagé à soutenir encore St<sup>2</sup>eep de 2006 jusqu'à la fin de 2008, le rôle de l'organisme (et éventuellement celui des autres bailleurs de fonds) à cet égard a été clarifié. La CI a fourni aux responsables St<sup>2</sup>eep et au VVOB le cadre nécessaire pour transformer leur rôle au chapitre des programmes de développement de l'éducation, le faisant passer de la coordination des programmes à la facilitation des processus de renforcement des capacités.



L'élaboration d'un système de CI par paliers, dans lequel St<sup>2</sup>eep devenait le partenaire limitrophe du VVOB, a permis au VVOB de concentrer ses efforts sur la transformation du comportement et des actions de St<sup>2</sup>eep, pour que celui-ci puisse mieux soutenir le processus d'intégration de l'EE. Après avoir identifié les changements souhaités dans le comportement et les actions de St<sup>2</sup>eep, on a formulé à l'intention des responsables du programme un énoncé des incidences visées et des marqueurs de progrès gradués.

La figure 1 illustre ce système de CI par couches, tandis que la figure 5 fournit des exemples de stratégies mises de l'avant par le VVOB pour soutenir les changements de comportement attendus de St<sup>2</sup>eep et l'instauration d'un milieu propice.



**Figure 5 – Extrait de la grille stratégique du VVOB en vue de favoriser l'instauration d'un milieu propice à la mise en oeuvre du programme St<sup>2</sup>eep**

## **Système collectif de S&E : nouvelle méthode participative de suivi et d'évaluation de St<sup>2</sup>eep axée sur les besoins**

Le système de suivi et d'évaluation (S&E) établi en fonction des incidences visées (stade de la planification), a permis de tenir compte de la complexité du développement et du programme de telle manière que St<sup>2</sup>eep ne soit plus un ensemble d'activités à mettre en œuvre conformément à un plan prédéterminé, mais bien un processus évolutif composé de cycles continus d'action, de réflexion et d'adaptation. Le système de S&E a par conséquent offert des possibilités d'intégrer de nouvelles leçons et de nouvelles façons de faire face aux problèmes environnementaux, d'examiner les résultats visés et fortuits et d'améliorer constamment les stratégies de mise en œuvre du programme.



Les responsables de St<sup>2</sup>eep reconnaissent que ces différents éléments doivent être inclus dans la phase de planification, et dans la planification même du système de S&E. Un troisième atelier de cartographie des incidences (tenu en décembre 2005) a été consacré à l'élaboration d'un système de S&E à l'intention de St<sup>2</sup>eep et du VVOB. Il s'agissait du dernier volet du remaniement de la planification stratégique des deux groupes.

### a) Planifier le suivi et l'évaluation

#### *La chaîne de suivi*

Comme le « nouveau » programme St<sup>2</sup>eep devait être intégré aux structures existantes des collèges – par l'intermédiaire des coordonnateurs de l'EE locaux – il fallait également intégrer le système de S&E aux modalités de fonctionnement des collèges. On a tenu une réunion avec les directeurs des collèges pour discuter de leurs cadres de responsabilisation et de production de rapports et de la manière dont le programme St<sup>2</sup>eep et le processus d'intégration de l'EE pourraient y être inclus. Il a été décidé que :

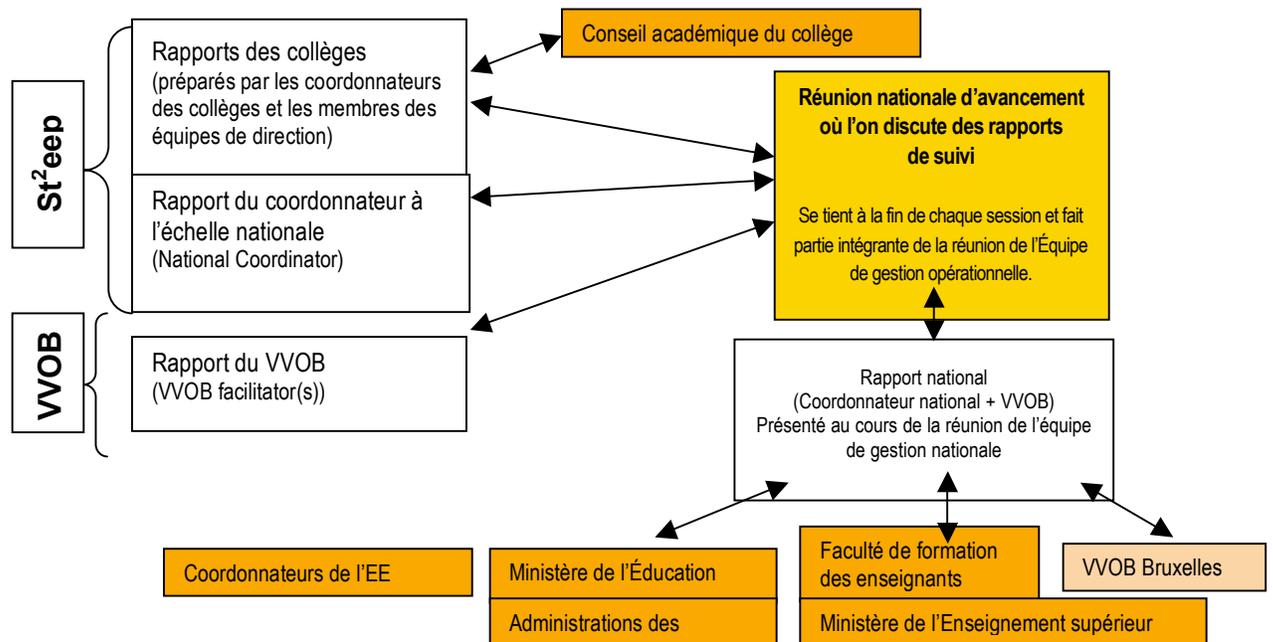
- les systèmes internes d'évaluation du rendement des fonctionnaires du Zimbabwe s'appliqueraient aux nouveaux coordonnateurs de l'EE de St<sup>2</sup>eep;
- les coordonnateurs de l'EE rendraient compte des résultats du S&E à leur chef de département respectif;
- les conseils académiques des collèges suivraient le processus d'intégration de l'EE, tandis que la Faculté de la formation des enseignants (Université du Zimbabwe) – l'organisme d'accréditation – suivrait le processus par le biais de l'approbation des programmes de formation révisés et de l'évaluation externe annuelle.

En outre, l'équipe de gestion nationale (EGN) de St<sup>2</sup>eep, présidée à tour de rôle par les différents directeurs des collèges, est chargée de la coordination générale du S&E du programme St<sup>2</sup>eep; tandis que l'équipe de gestion opérationnelle (EGO) est chargée de la coordination de la mise en œuvre. Il a été convenu de suivre et d'évaluer les intervenants suivants : les partenaires limitrophes de St<sup>2</sup>eep, les coordonnateurs de l'EE, le coordonnateur à l'échelle nationale, l'« organisation » St<sup>2</sup>eep, les animateurs du VVBO, l'« organisation » VVBO, et les bénéficiaires du programme (professeurs et étudiants). La figure 6 illustre le nouveau cadre de suivi de St<sup>2</sup>eep.

#### Principes directeurs de St<sup>2</sup>eep en matière de S&E

Avant d'amorcer le processus de S&E, les responsables de St<sup>2</sup>eep ont établi une liste des principes directeurs à respecter pour son application. Le processus de S&E doit donc être :

- **Axé sur les besoins** : adapté et utile à l'atteinte des objectifs des responsables de St<sup>2</sup>eep, des collèges et du VVOB.
- **Intégré** : le système de S&E ne doit pas être appliqué isolément mais bien faire partie intégrante des autres activités.
- **Fondé sur la responsabilisation mutuelle** : le système de S&E doit non seulement respecter les exigences de St<sup>2</sup>eep, des collèges et du VVOB en matière de reddition de comptes, mais également les exigences à cet égard entre St<sup>2</sup>eep et le VVOB. St<sup>2</sup>eep et les collèges sont responsables devant le VVOB, mais le VVOB est aussi responsable devant St<sup>2</sup>eep.
- **Fondé sur la responsabilisation vers le bas** : cela signifie qu'il y a obligation de rendre des comptes aux bénéficiaires finals, à savoir les professeurs et les étudiants.
- **Axé sur l'apprentissage** : le système de S&E doit favoriser l'apprentissage organisationnel et individuel.
- **Réalizable** : le système de S&E doit être réaliste, efficace en terme de coûts, concret, simple, facile à mettre en œuvre tout en étant rigoureux.
- **Axé sur l'autoévaluation** : il s'agit de la méthode souhaitée pour les évaluations de fin d'année.



**Figure 6 : Cadre de suivi de St²eep**

Afin de déterminer précisément les aspects sur lesquels doit porter le suivi, les intervenants de St²eep établissent à la fin de chaque année – pour le prochain exercice financier – les éléments sur lesquels se concentrer à l'égard des grandes catégories de résultats, des partenaires limitrophes, des incidences visées, des marqueurs de progrès, des grilles stratégiques et des pratiques organisationnelles.

## b) Mettre en œuvre le système de suivi

*Que doit-on surveiller et de quelle manière?*

À l'aide de la cartographie des incidences, St²eep a élaboré un système de suivi réciproque. Ainsi, St²eep suit les changements dans les comportements et les actions de ses partenaires limitrophes et examine les stratégies appliquées par les coordonnateurs du programme et les équipes de soutien qui ont – ou qui n'ont pas – contribué à l'apparition des changements souhaités. De la même manière, le VVOB suit les changements dans les comportements et les actions de l'équipe de coordination du programme et examine les stratégies appliquées par ses propres animateurs. Parallèlement, les coordonnateurs de l'EE et les équipes de soutien analysent l'aide fournie par les facilitateurs du VVOB et formulent leurs commentaires.

### Différents mécanismes de suivi

- Tenir régulièrement des réunions face-à-face pour faire état des changements observés.
- Remplir des fiches d'information électroniques de façon continue.
- Interviewer les partenaires limitrophes ou organiser avec eux des groupes de discussion.
- Intégrer des activités de suivi aux réunions de l'équipe de gestion opérationnelle (à tous les trois mois), et aux réunions de l'équipe de gestion nationale (trois fois par année).
- Intégrer le suivi de la cartographie des incidences dans l'évaluation de fin de session et de fin d'année.
- Organiser des groupes participatifs d'apprentissage et de réflexion.



Des documents de suivi ont été spécialement élaborés à l'intention du coordonnateur national, des coordonnateurs de l'EE et des animateurs du VVOB afin de faciliter ces exercices de réflexion. En introduction, on retrouve les énoncés de vision et de mission et les grandes catégories de résultats tirées de la méthode du cadre logique initiale (figure 7). Ces grandes catégories nous permettent de voir le lien entre le cadre logique initial et le nouveau document du projet établi d'après la méthode de la cartographie des incidences, et servent aussi de rappel des principaux objectifs que le projet vise à atteindre.

Grandes catégories de résultats du programme St <sup>2</sup> eep				
Catégorie de résultats	Résultats	Priorités pour 2006		
		Faible	Moyenne	Élevée
1. Intégration de l'EE aux programmes de formation des enseignants du secondaire	Les programmes de formation dans toutes les matières sont examinés à la lumière de l'EE.			x
2. Application concrète de l'EE dans les programmes de cours (enseignement et apprentissage)	Les méthodes d'enseignement et d'apprentissage utilisées par les professeurs sont fondées sur les principes de l'EE.		x	
	La maîtrise des différents aspects du programme d'EE est évaluée par le biais d'exams, d'exercices et de travaux (l'évaluation ne doit pas trop reposer sur les exams).		x	
3. Application concrète de l'EE dans des activités d'autres programmes de cours.	Mise en place d'activités d'EE concrètes et observables dans les collèges, les écoles et la collectivité; par ex., sur le campus des collèges et dans les salles de classe; organisation de journées de l'environnement, sollicitation de la participation de la collectivité, etc.			x
	Élaboration et mise en œuvre d'une politique collégiale de gestion environnementale.	x		

**Figure 7 – Grandes catégories de résultats du projet St<sup>2</sup>eep**

Ce document de suivi renferme également des sections à l'intention de chacun des partenaires limitrophes. Chacune de ces sections individualisées se composent de deux « livres de bord » : l'un pour les marqueurs de progrès et l'autre pour la grille stratégique. Le livre de bord sur les marqueurs de progrès comprend une liste de vérification, qui permet aux responsables de l'exécution du suivi de se faire une idée rapide des comportements de chacun des partenaires. Il comprend également trois questions, qui permettent l'élaboration d'un rapport plus détaillé sur les marqueurs de progrès, tout en favorisant une réflexion plus approfondie sur les changements de comportement prévus et imprévus. Ces questions sont les suivantes :



- En vous fondant sur la liste des marqueurs de progrès, veuillez indiquer la série de changements qui se produisent?
- Quels changements non prévus ou fortuits se sont-ils produits? En quoi ont-ils été importants pour le programme?
- Quels changements souhaités ne se sont pas produits et pourquoi?

Le livre de bord sur la grille stratégique comprend lui aussi une liste de vérification et des questions d'orientation, qui permettent d'analyser l'efficacité des stratégies et la manière dont celles-ci ont contribué à la réalisation des changements ciblés dans les marqueurs de progrès.

Les stratégies énumérées dans les grilles stratégiques sont regroupées selon les grandes catégories de la liste de vérification. Mentionnons notamment les stratégies de gestion du programme, qui incluent la planification, le suivi, l'évaluation et la gestion financière et des ressources, et les stratégies de mise en œuvre de l'EE, qui incluent la révision des programmes de formation, la formation et la création de centres de ressources (voir figure 8).

<i>Partenaire limitrophe – Équipes de direction de l'EE</i>			Planification 2006			Suivi (l'activité a-t-elle eu lieu?)		
			O	N	S 1	S 2	S 3	Oui
<b>STRATÉGIES</b>								
<b>Gestion du programme</b>								
<b>Planification, suivi et évaluation</b>								
45	E1	Coordonner l'exercice de planification annuel du collège. Coordonner les activités de suivi (à tous les trois mois) et d'évaluation (une fois par année) du collège.	X				X	
			X		X		X	
<b>Administration et logistique</b>								
1	I1	Coordonner l'organisation des activités du collège : invitations, réservations d'hôtels, pour les ateliers et les réunions, restauration, transport, rédaction des rapports, perception des droits.	X		X	X	X	
<b>Gestion des finances et des ressources</b>								
47	E1	Gérer les fonds disponibles à l'échelle du collège.	X		X	X	X	
48	E1	S'assurer que les fonds nécessaires sont disponibles avant la tenue de chaque activité	X		X	X	X	
70	E3	Demander l'autorisation du collège et solliciter sa participation.	X		X	X	X	

Figure 8 – Tiré du livre de bord sur les stratégies



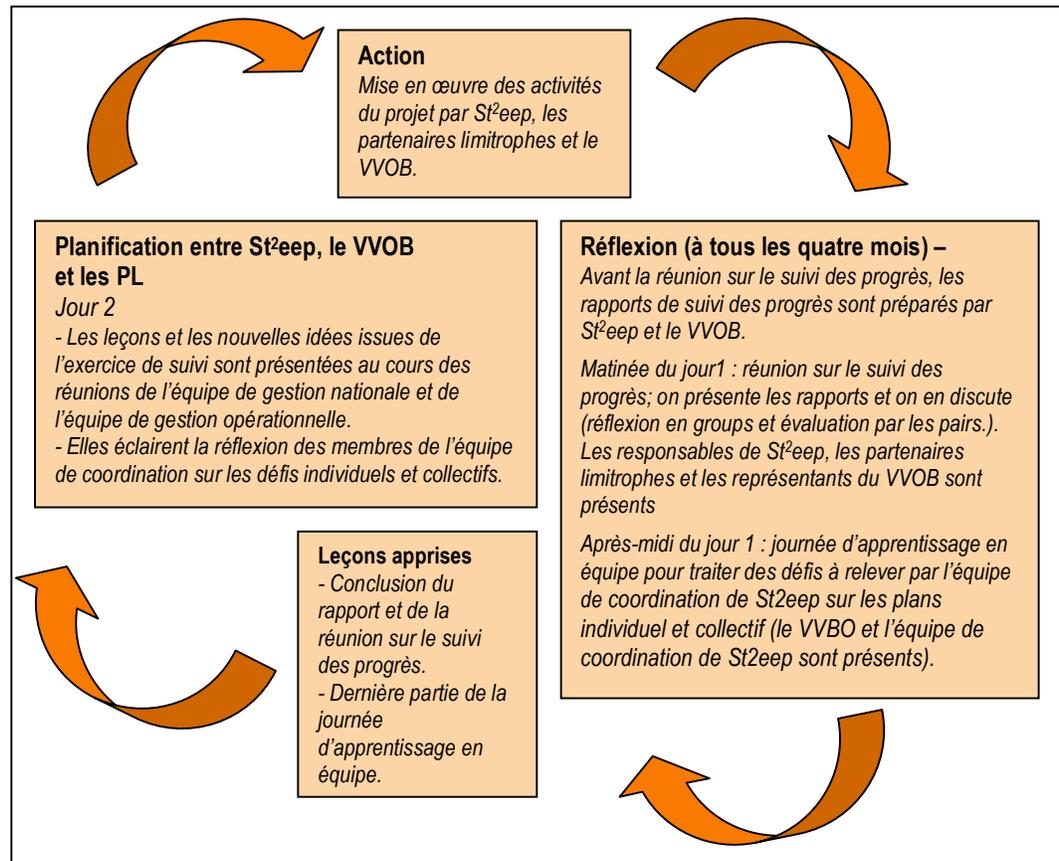
### **c) Analyser et utiliser les données**

L'exercice de suivi donne lieu à la présentation de trois catégories distinctes de rapports :

- Le rapport national de St<sup>2</sup>eep, préparé par le coordonnateur national. Ce rapport porte sur les activités de St<sup>2</sup>eep à l'échelle nationale et sur leur influence sur les partenaires limitrophes responsables de l'élaboration des politiques, tel que le ministère de l'Enseignement supérieur, le ministère de l'Éducation et la Faculté de la formation des enseignants.
- Les rapports des collèges, préparés par les coordonnateurs de l'EE. Ces rapports portent sur les activités du programme St<sup>2</sup>eep menées dans les collèges, et sur leur influence sur les partenaires limitrophes oeuvrant au sein des collèges, à savoir les équipes de direction de l'EE et les administrateurs des collèges.
- Le rapport du VVOB, préparé par les facilitateurs du VVOB. Ce rapport porte sur les activités menées par les facilitateurs du VVOB, et sur leur influence sur l'équipe de coordination de St<sup>2</sup>eep.

Tous ces rapports sont structurés de la même manière. Les coordonnateurs de l'EE, le coordonnateur national et les animateurs du VVOB prennent très au sérieux la préparation de ces rapports, en grande partie en raison de la « pression des pairs » (ils ne veulent pas donner l'impression de ne pas être engagés dans le programme) et aussi parce que cela fait partie de leur description de travail.

Afin de favoriser la mise en commun des principales constatations et pouvoir obtenir les commentaires et les points de vue des intervenants, les rapports sont présentés au cours de la réunion nationale sur le suivi des progrès, qui a lieu dans le cadre de la réunion de l'équipe de gestion opérationnelle (EGO), à laquelle sont invités tous les partenaires limitrophes. Ainsi, le processus de suivi et les résultats qui en découlent peuvent être utilisés comme outils de réflexion et d'apprentissage, et contribuer à éclairer les prises de décisions sur la planification et les actions futures.



**Figure 9 – Le processus de PS&E à la base du cycle d'apprentissage de St²eep**

Après inclusion du retour d'information, des leçons apprises et des commentaires de l'équipe de gestion opérationnelle, les trois rapports sont réunis en un seul pour former le rapport de suivi national de St²eep et du VVOB présenté aux quatre mois. Ce rapport est envoyé aux administrateurs des collèges, au ministère de l'Enseignement supérieur et au siège du VVOB, et présenté à l'occasion de la réunion de l'équipe de gestion nationale.

Étant donné que les collègues sont tenus de produire des rapports à la fin de chaque session (trois fois par année), le VVOB – qui devait jusque là produire des rapports de suivi quatre fois par année – a lui aussi adopté un système de production de rapports aux quatre mois (trois fois par année).

L'harmonisation des exigences du VVOB et des exigences locales en matière de production de rapports évite d'avoir deux systèmes de suivi parallèles. Étant donné que l'équipe de gestion opérationnelle se réunit à la fin de chaque session, la réunion sur le suivi des progrès peut être intégrée aux structures et aux opérations existantes.

### **Journées d'apprentissage en équipe**

Les journées d'apprentissage en équipe font partie des structures de gestion et de planification de St²eep et des obligations en matière de reddition de comptes. À la fin de chaque session, une journée d'aide entre pairs est organisée à l'intention des partenaires limitrophes et des animateurs du VVOB. Ce groupe d'entraide, aussi appelé groupe d'apprentissage participatif, analyse les pratiques organisationnelles de St²eep et du VVOB, de même que des aspects de leur partenariat dont il n'est généralement pas question au cours des réunions officielles.



## Évaluation

En complément des activités de suivi continues, St<sup>2</sup>eep et le VVOB ont établi un cadre de base pour l'évaluation plus approfondie du programme et des partenaires. Il a été convenu de se fonder sur les idées ci-dessous pour effectuer un premier exercice d'évaluation :

- évaluation du processus d'intégration de l'EE proprement dit;
- évaluation approfondie de certains marqueurs de progrès et de certaines stratégies et pratiques organisationnelles spécifiques selon la méthode de la cartographie des incidences;
- questions d'évaluation relatives à la durabilité du programme;
- évaluation de la logique et du système de PS&E du programme;
- évaluation du soutien du VVOB;
- évaluation d'aspects ayant trait au partenariat, telle l'appropriation, la responsabilisation, le pouvoir et la participation.

Chaque évaluation de fin d'année inclut un atelier d'autoévaluation et une évaluation externe. Les responsables de St<sup>2</sup>eep et l'évaluateur de l'extérieur déterminent ensemble les domaines prioritaires. Le rapport de l'évaluateur de l'extérieur est envoyé aux partenaires limitrophes et utilisé au cours de l'atelier d'autoévaluation. Puis, le rapport d'évaluation externe et le rapport sur l'atelier d'autoévaluation sont envoyés au VVOB et aux partenaires limitrophes, pour satisfaire aux exigences en matière de reddition de comptes. Les enseignements tirés du processus d'évaluation de fin d'année facilitent la planification de l'année à venir et servent de base au prochain cycle de réunions sur le suivi des progrès et de journées d'apprentissage en équipe.

### « Qu'avons-nous vraiment accompli? » et « Qu'avons-nous fait, comment l'avons-nous fait et pourquoi? »

L'équipe de St<sup>2</sup>eep a préparé un atelier d'autoévaluation pour cibler les points forts et les points à améliorer, en discuter, et amener les partenaires limitrophes et stratégiques à s'engager dans un processus de réflexion approfondie. L'autoévaluation porte notamment sur les points suivants :

- Le « portrait d'ensemble » (à quel point le programme St<sup>2</sup>eep est-il réussi?)
- Changements de comportement des partenaires limitrophes
- Leadership
- Partenariat et ressources
- Satisfaction des bénéficiaires
- Façons de travailler
- Coopération de l'organisme de soutien

## Conclusions : réflexion sur le chemin parcouru

Il s'était avéré insatisfaisant de fonder l'orientation du processus de planification, de suivi et d'évaluation de St<sup>2</sup>eep uniquement sur la MCL, car cette méthode ne permettait pas de prendre en compte et d'analyser de nombreux types de résultats que St<sup>2</sup>eep cherchait à obtenir, et ne favorisait pas l'apprentissage collectif. Bien que St<sup>2</sup>eep reconnaisse que la méthode de la cartographie des incidences soit adaptée à ses besoins en matière de PS&E, l'application de cette méthode ne s'est pas faite sans difficultés. Ces difficultés ont été considérées comme parties intégrantes de l'expérience d'apprentissage du programme.



La CI exige l'examen attentif de la méthode sur laquelle elle repose, et l'adaptation de celle-ci à différents contextes. Elle requiert également une planification rigoureuse (budget, temps, activités), et un changement de mentalité de la part de l'équipe du programme et des partenaires limitrophes. Il ne s'agit pas d'une méthode qui s'applique uniquement « en surface » et, pour être fructueuse, elle doit être soutenue par les gestionnaires du programme et le milieu dans lequel celui-ci se déroule.

En utilisant la CI, St<sup>2</sup>eep a été en mesure d'innover et d'améliorer son processus de PS&E. Plus précisément, les responsables de St<sup>2</sup>eep ont :

- consacré du temps, du personnel, et des fonds supplémentaires à l'organisation de séances de réflexion et de discussion, en vue de parvenir à un consensus;
- adapté les documents de la CI aux besoins du programme St<sup>2</sup>eep; ils ont notamment intégré les grandes catégories de résultats issues de la MCL;
- mis l'accent sur la création de liens, dans le cadre de la méthode elle-même et des résultats visés;
- fournit des possibilités d'apprentissage individuel, en groupe et organisationnel, et attaché de l'importance tant à l'autoévaluation qu'à l'évaluation par les pairs;
- élaboré deux systèmes parallèles de CI – l'un pour les responsables de St<sup>2</sup>eep et l'autre pour le VVOB – afin de pouvoir évaluer plus précisément la transition du programme sur le plan opérationnel;
- intégré le S&E aux réunions prévues dans les structures existantes (les réunions des équipes, au sein des collèges, etc.)
- renforcé la participation de l'équipe du projet et des partenaires limitrophes au processus de PS&E;
- regardé au-delà des résultats pour s'intéresser à la manière dont ces résultats avaient été obtenus;
- mis l'accent sur l'appropriation et la durabilité en favorisant davantage le développement des capacités des partenaires limitrophes que la participation du VVOB aux opérations;
- remplacé le suivi des intrants par la recherche de changements de comportement.

Par ailleurs :

- Les partenaires limitrophes sont des agents de changement qui travaillent à accroître leur responsabilisation, leur pouvoir, leurs capacités et leur leadership à l'égard du projet;
- St<sup>2</sup>eep est responsable de son rendement et du financement devant le VVOB; et le VVOB est responsable de ses stratégies de soutien, de ses méthodes de facilitation et de ses pratiques organisationnelles devant St<sup>2</sup>eep et les partenaires limitrophes.



Grâce à la cartographie des incidences, les cycles de PS&E de St<sup>2</sup>eeep et du VVOB sont devenus plus dynamiques, utiles, pertinents et transformateurs. On s'est davantage approprié le programme St<sup>2</sup>eeep à l'échelle locale, puisque les coordonnateurs de l'EE dans chacun des collèges dirigent de plus en plus la mise en œuvre du programme et qu'ils sont en mesure de déterminer clairement où ils doivent agir pour accroître encore le degré d'appropriation et améliorer les résultats par le biais des changements de comportement des partenaires limitrophes visés.

Par souci de maintenir un équilibre constant entre responsabilisation et apprentissage, nous présentons en conclusion de la présente étude de cas deux questions clés que les responsables d'un projet ou d'un programme, ou une organisation, devraient se poser à la lumière de l'expérience de St<sup>2</sup>eeep. Voici ces questions :

***Y a-t-il ouverture idées nouvelles?*** Le principal outil de PS&E qu'utilisent généralement St<sup>2</sup>eeep et le VVOB demeure la MCL. La MCL et la CI devaient donc être combinées. Actuellement, St<sup>2</sup>eeep utilise le système de la CI à l'échelle opérationnelle et la MCL initiale pour élaborer ses plans opérationnels annuels qui seront intégrés dans la CI. Les exercices de suivi des progrès sont également entièrement intégrés au cadre de la CI. Le système de production de rapports de la MCL est encore celui utilisé pour la présentation des rapports au VVOB à la fin de chaque année. La MCL permettant toujours de répondre aux exigences en matière de reddition de comptes, les animateurs du VVOB « traduisent » les idées et les stratégies nouvelles dans le système de planification opérationnelle et budgétaire établi d'après le cadre qu'ils utilisaient au départ.

***Le moment est-il bien choisi pour mettre en oeuvre la CI? Le processus bénéficiera-t-il de l'engagement voulu?*** Pour que la CI puisse être mise en œuvre, il faut que le programme se prête au changement, et que l'on dispose des ressources nécessaires. La préparation de la mise en œuvre du système de la CI a notamment exigé la tenue de trois ateliers de deux à trois jours de la part des responsables de St<sup>2</sup>eeep. Une petite équipe de gens déterminés doit également accepter de promouvoir le processus, et de s'occuper des mécanismes de facilitation et de mentorat, particulièrement pour l'analyse des données. Ainsi, il est encore difficile pour les partenaires limitrophes qui préparent les rapports de suivi de s'attacher au lien entre les stratégies mises de l'avant et les répercussions possibles de celles-ci sur les changements constatés d'après les marqueurs de progrès des différents partenaires limitrophes. Il faut veiller à garantir que le processus de suivi ne devienne pas une simple liste de vérification des activités menées par l'équipe du projet.

*Cette étude de cas a été préparée par Steff Deprez, Jan Van Ongevalle, Huib Huyse et Kaia Ambrose, avec la collaboration d'Heidi Schaeffer et Sarah Earl.*



## Bibliographie

Deprez, S., Van Ongevalle, J. (2006) *Building reflection and learning into educational programmes, Introducing Outcome Mapping - The case of St2eep*. Actes de la conférence internationale sur le renforcement de l'innovation et l'amélioration de la qualité dans le secteur de l'éducation, Louvain, Belgique.

Deprez, S., Van Ongevalle, J. (2006) *Outcome Mapping: learning the way forward - an alternative way to plan, monitor and evaluate programmes*. Actes de la conférence de l'Environmental Education Association of Southern Africa, Harare, Zimbabwe.

Huyse, H., Deprez, S. (2006) *Is there life after the logframe? An account of an Outcome Mapping experience in education*. Actes de la conférence d'EASY ECO, Saarbrücken, Allemagne.

Van Ongevalle, et autres, (2007). *Enhancing Stakeholder Participation and Learning in Monitoring and Evaluation*. Mémoire présenté au congrès mondial sur l'éducation environnementale, Durban, Afrique du Sud.

Divers rapports de suivi des progrès et comptes rendus d'ateliers de St<sup>2</sup>eep (de 2003 à 2005).



Le VVOB – Bureau flamand de la coopération pour le développement et de l'assistance technique – ([www.vvob.be](http://www.vvob.be)) est un organisme d'aide au développement subventionné par les gouvernements fédéral et flamand de la Belgique. Au fil des ans, le VVOB a acquis une excellente réputation dans la communauté du développement grâce à ses programmes de renforcement des capacités dans le secteur de l'éducation et de la formation. Le VVOB vise à favoriser le développement durable et l'égalité des chances à l'échelle de la planète. Dans le cadre général de la réduction de la pauvreté, il contribue à l'amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation dans les pays en développement. Par l'entremise de partenariats mésoéconomiques stratégiques, il vise à *trouver des solutions durables* aux problèmes d'éducation et de formation dans le cadre des politiques locales des pays en développement, et à *renforcer la solidarité* entre la Flandre et les pays en développement. À cette fin, il soutient les programmes de renforcement des capacités locales en axant ses efforts tant sur la prestation de ressources et de services, que sur le maillage et les échanges.

---

### CRDI – Section de l'évaluation

Case postale 8500  
Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9  
Téléphone : 1.613.236.6163 poste 2350  
Télécopieur : 1.613.234.7457  
Web : <http://www.idrc.ca/evaluation>  
Courrier électronique : [evaluation@idrc.ca](mailto:evaluation@idrc.ca)