



**Faire de la
cartographie
des incidences
une réussite :
des expériences
qui évoluent
dans le
monde entier**



**Publié sous la direction de
Harry Jones**



Table des matières

Avant-propos.....	3
1 Introduction.....	4
2 Synthèse des sujets abordés	5
2.1 Conseils concernant les ateliers et la présentation de l'OM	5
2.2 Conseils pour la mise en oeuvre et le renforcement de l'OM.....	6
2.3 L'OM et la LFA	7
2.4 Défendre l'utilisation de l'OM.....	8
2.5 Discussions théoriques.....	9
3 Résumés de discussion.....	11
3.1 Les leçons tirées de l'utilisation de l'OM au Kenya, du 31 janvier au 6 février 2006.....	11
3.2 Renforcer les arguments pour l'utilisation de l'OM, du 27 février au 3 avril 2006	15
3.3 L'OM et la LFA, du 20 mars au 27 avril 2006	19
3.4 Les arguments pour et contre l'utilisation de l'OM les plus courants, du 24 avril au 9 mai 2006.....	24
3.5 La pensée « occidentale », du 5 au 12 mai 2006	28
3.6 L'OM évite-t-elle simplement le problème d'attribution ? du 24 mai au 5 juin 2006	31
3.7 Idéologie et modèles en matière de développement, du 29 au 31 mai 2006	35
3.8 Appel aux formateurs sur l'OM, du 2 au 6 juillet 2006.....	39
3.9 Outils pour renforcer l'OM, du 7 au 24 juillet 2006.....	44
3.10 Rencontres éclair et terminologie des « incidences visées », du 17 juillet au 8 août 2006.....	53
3.11 Ateliers dans le Sud-Est, du 26 juillet au 8 août 2006	57
3.12 Acceptation par les bailleurs de fonds, du 7 au 16 septembre 2006	61
3.13 Réflexions sur les paradigmes du développement, du 24 septembre au 22 novembre 2006.....	65
3.14 L'OM et les partenariats, du 4 au 19 octobre 2006.....	70
3.15 Catégories de changement en matière d'« incidences », du 11 au 19 octobre 2006	73
3.16 Introduire des partenaires limitrophes puissants, du 26 octobre au 12 novembre 2006.....	76
3.17 L'OM au Cambodge, du 2 au 20 novembre 2006	79



Avant-propos

« Une chose que l'on sait à propos du changement, c'est qu'on peut compter sur lui ! »,
inconnu

Lorsque le CRDI a publié le manuel *La cartographie des incidences — Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement* en 2000, la Section de l'évaluation espérait que celui-ci serait utile aux chercheurs sur le développement avec lesquels le Centre collabore. Nous n'avions pas prévu que l'ouvrage susciterait autant de réactions. Nombre de personnes oeuvrant dans divers secteurs partout dans le monde affrontaient les difficultés auxquelles nous nous heurtions en matière de planification, de suivi et d'évaluation. La cartographie des incidences nous a permis d'entrer en contact avec plusieurs de ces personnes, et c'est ainsi que la méthode s'est enrichie.

L'idée de créer une communauté d'apprentissage virtuelle en matière de cartographie des incidences était simple. Développer un espace Web où les gens pourraient établir un réseau de contacts, trouver des ressources et partager leurs expériences. Ce qui n'était au départ qu'un outil technologique impersonnel est néanmoins devenu beaucoup plus.

Les membres de la communauté partagent librement leurs expériences d'utilisation de la cartographie des incidences (qu'elles soient bonnes ou mauvaises), se soutiennent, apprennent les uns des autres et repoussent les limites de la pensée sur le rôle que peuvent jouer la planification, le suivi et l'évaluation dans l'encouragement au changement social. Des collaborations fructueuses ont émergé de ces interactions, et des liens profonds se sont tissés. Notre diversité fait notre force. En partageant des points de vue issus de nos univers différents, que ce soit en matière de gestion du savoir, de recherche, d'animation de groupe, d'approche participative du développement ou de la santé, de technologie de l'information et de la communication (TIC), de gestion des ressources naturelles ou d'éducation, nous avons enrichi notre apprentissage.

Cette publication témoigne du savoir qui circule au sein de la communauté d'apprentissage en matière de cartographie des incidences. Bien trop souvent, les communautés virtuelles sont confinées aux frontières des écrans d'ordinateur et leurs membres ne partagent pas leurs connaissances au-delà des limites de l'électronique. Cette publication contribuera à accroître la portée de la cartographie des incidences en rendant de riches discussions accessibles à ceux qui n'y ont pas participé et en encourageant l'adhésion de nouveaux membres. Elle renferme de précieux points de vue sur la théorie et la pratique de la cartographie des incidences et se révélera utile aux utilisateurs chevronnés comme aux néophytes qui désirent appliquer la méthode dans leur contexte.

Lors d'une récente réunion d'utilisateurs africains de la cartographie des incidences à Niamey, les participants ont déclaré que la cartographie des incidences n'était pas qu'une simple méthode de planification, de suivi et d'évaluation, mais qu'il s'agissait aussi d'une théorie du développement. La présente publication a été produite dans cet esprit et respecte la nature collaborative et la position éducative de la communauté qui l'a vue naître.

Sarah Earl
Ottawa (Canada)
Mars 2007



Faire de la cartographie des incidences une réussite : des expériences qui évoluent dans le monde entier¹

Brève synthèse d'un an de discussions

1 Introduction

En 2006, au cours de sa première année en tant que collectif de praticiens officiel, la communauté d'apprentissage en matière de cartographie des incidences s'est révélée être une ressource précieuse tant pour les nouveaux utilisateurs que pour les utilisateurs d'expérience. Mise sur pied grâce à un processus d'engagement participatif des utilisateurs de la cartographie des incidences (Outcome Mapping – OM), la communauté a permis de rassembler un groupe international de personnes enthousiastes et bien informées en leur offrant un espace pour partager des conseils, discuter de leurs expériences, tirer des leçons ainsi qu'explorer des problèmes et des enjeux.

Au cours de l'année, les membres ont partagé de nombreuses idées liées aux questions suivantes :

- Comment présenter et expliquer l'OM
- Comment organiser des ateliers
- Comment mettre en oeuvre l'OM dans divers contextes
- Comment renforcer l'OM à l'aide d'autres outils, avec un accent particulier sur la comparaison et la mise en contraste des méthodes de l'OM et du cadre logique
- Comment défendre l'utilisation de l'OM
- Comment intégrer l'OM lorsqu'une organisation fonctionne déjà avec un cadre logique
- La motivation et les bases théoriques de l'OM, en général et en relation avec des éléments précis de la méthode d'OM

Le présent rapport regorge d'information. Toutefois, nous tenons à souligner qu'il n'a pas été produit dans le but d'être lu de la première page à la dernière.

Tout d'abord, la section de synthèse qui suit cette introduction présente un résumé des leçons et des idées partagées divisé en fonction des questions générales énumérées ci-dessus. Cette section vous intéressera particulièrement si vous désirez obtenir un aperçu global des sujets abordés et du genre de questions qui importent à la communauté.

Si, après ce survol général, certaines discussions ou sujets précis suscitent votre intérêt, nous vous encourageons à consulter les sections qui s'y rapportent afin d'obtenir de plus amples renseignements. Chaque résumé est organisé selon la même structure : une représentation visuelle de la discussion, le message ayant amorcé la discussion, des résumés des réponses des membres de la communauté et, enfin, les conclusions et les recommandations finales.

¹ Le titre du rapport est inspiré du slogan de la communauté, qui a été choisi par les membres dans le cadre d'un sondage en ligne effectué en 2006.



Les lecteurs particulièrement intéressés pourront trouver les discussions intégrales sur le site Web de la communauté à www.outcomemapping.ca. Dans sa version électronique, le rapport contient des hyperliens qui permettent aux lecteurs d'avoir accès à des discussions spécifiques, à de plus amples renseignements sur les membres participants et à d'autres ressources électroniques.

2 Synthèse des sujets abordés

2.1 Conseils concernant les ateliers et la présentation de l'OM

La communauté d'apprentissage en matière d'OM a partagé plusieurs expériences relatives à l'adaptation contextuelle de l'approche utilisée dans le cadre des ateliers. Le temps et les ressources limités sont le problème le plus courant qui empêche les membres de la communauté de donner un atelier complet. Quelques possibilités de solution ont été suggérées. D'abord, vous devez évaluer de manière réaliste ce que les participants veulent tirer de la rencontre : il est possible, en deux ou trois jours d'atelier, de transmettre une bonne compréhension de l'OM ou même de l'expliquer suffisamment pour que les participants soient capables d'évaluer son bien-fondé ou son applicabilité au sein de leur organisation. Cependant, il faudra plus de temps pour amener des participants n'ayant aucune compréhension initiale de l'OM à l'appliquer comme cadre de suivi et d'évaluation. Une fois les visées de l'atelier précisées, vous pouvez décider quels éléments sont déterminants et quels partenaires limitrophes peuvent être observés à divers stades du processus. Une méthode consiste à organiser plusieurs ateliers de courte durée pour chacun des partenaires limitrophes les plus importants. Il est impératif de vous assurer que votre équipe de projet a une bonne compréhension de l'OM avant d'intégrer d'autres personnes. Il est possible d'accélérer le processus en rédigeant des documents sur certains éléments du cadre de gestion et en les faisant circuler à l'avance afin d'en discuter et de les étudier lors des ateliers. Ainsi, les participants qui arrivent à l'atelier possèdent une meilleure compréhension, et les discussions sont orientées.

Il est également capital d'adapter l'approche de l'atelier au contexte local; plusieurs membres ont soutenu que la mise à profit des connaissances et des méthodes locales constitue la clé de la réussite des programmes de développement. Il peut être utile de choisir soigneusement le langage et la terminologie utilisés : plusieurs membres ont adapté les termes de l'OM à l'environnement, en employant souvent des termes locaux communément utilisés dans le domaine du développement et en préparant un glossaire avec l'aide de personnes qui connaissent bien le langage. Une façon de faciliter la participation de la collectivité est d'utiliser, en préparation, des entrevues sur l'attitude transformationnelle, des diagrammes d'affinités et des diagrammes de rapports mutuels, car ceux-ci s'intègrent naturellement au cadre d'OM.

Les membres de la communauté d'apprentissage en matière d'OM ont fait preuve de beaucoup d'ingéniosité en imaginant des méthodes pour améliorer leurs explications de l'OM et favoriser la compréhension des participants aux ateliers. Nous vous rappelons qu'il est important d'utiliser la bonne terminologie : vous devez trouver un équilibre en ce qui concerne l'usage de termes et d'expressions connus des participants afin de vous assurer de ne pas vous écarter des concepts clés sous-jacents au cadre d'OM. Il est particulièrement utile de relier les nouveaux concepts et termes à des exemples locaux concrets aussi tôt que possible au cours de l'atelier afin de renforcer la compréhension; certains membres ont découvert que les jeux de rôles peuvent aider les participants à comprendre leur tâche et favoriser l'apprentissage de groupe. Certaines personnes ont réussi à expliquer des concepts et à définir des éléments du cadre de gestion au moyen de méthodes visuelles, par exemple en remplaçant l'énoncé de vision par une image. D'autres sont parvenus à expliquer les termes en les mettant en relation avec des



composantes de la méthode de cadre logique (LFA), car de nombreux participants connaissent cette méthode. Toutefois, nous conseillons la prudence dans l'utilisation de cette méthode, car il est important de ne pas minimiser les différences majeures entre l'OM et la LFA (voir la section « L'OM et la LFA »).

Les membres ont également partagé leurs expériences quant à l'explication d'éléments précis du cadre d'OM. Premièrement, nombreux sont ceux qui pensent qu'il est important d'insister sur le concept des partenaires limitrophes parce que ceux-ci représentent « l'essence » du changement de perspective qu'implique l'OM; un organisme peut avoir déjà identifié les principaux intervenants avec qui elle travaille, mais l'OM nécessite qu'elle analyse les changements chez ces partenaires dans le cadre du suivi et de l'évaluation d'un projet. Deuxièmement, certains membres ont trouvé utile d'expliquer les indicateurs de progrès et les incidences visées en parallèle afin de souligner les différences entre ces concepts. Finalement, plusieurs ont trouvé bon d'insister sur le fait que le but de la grille stratégique est de garantir que votre programme utilise toutes les mesures possibles pour atteindre ses objectifs et de faire remarquer qu'elle vous permet de vous attribuer le mérite de plusieurs activités utiles qui ne faisaient pas auparavant l'objet d'un suivi.

La communauté d'apprentissage a joué un rôle important dans la définition des possibilités et des exigences pour les personnes désirant comprendre l'OM et la mettre en oeuvre au sein de leur organisation. Grâce aux « réunions éclair » et aux relations de « copains OM », le site Web a facilité un type de contact personnel et de relation de mentorat ayant contribué à ancrer la compréhension de l'OM et aidé les membres dans leurs tentatives d'utiliser le cadre de gestion dans leur projet ou leur organisation.

Pour obtenir de plus amples conseils sur les ateliers et la présentation de l'OM, consultez les résumés de discussion suivants :

- [Leçons tirées de l'utilisation de l'OM au Kenya](#)
- [Ateliers dans le Sud-Est](#)
- [Appel aux formateurs sur l'OM](#)
- [Rencontres éclair et terminologie des « incidences visées »](#)
- [L'OM au Cambodge](#)
- [Outils pour renforcer l'OM](#)

2.2 Conseils pour la mise en oeuvre et le renforcement de l'OM

Les membres de la communauté d'apprentissage en matière d'OM ont utilisé la méthode dans une grande variété de buts et dans divers contextes. Grâce à leur site Web, ils ont pu partager des leçons retenues sur la mise en oeuvre de l'OM dans diverses circonstances et ont suggéré un certain nombre d'outils et de techniques pouvant compléter le cadre de gestion dans différents contextes. L'OM est perçue comme idéale pour le travail en partenariats (ou l'évaluation de ceux-ci) parce qu'elle se concentre sur les organisations avec qui vous travaillez directement et qu'elle utilise une méthode participative qui favorise l'apprentissage social dans les relations entre les organisations et permet à celles-ci de clarifier leurs rôles. De la même façon, elle offre des avantages lorsque vous travaillez avec des partenaires limitrophes particulièrement puissants parce qu'elle aide à préciser les visées complémentaires ainsi que les rôles et les responsabilités de votre organisation et du partenaire. Les membres de la communauté ont trouvé que l'OM convenait bien à l'action sociale, car elle permet de garantir la précision d'un programme quant aux acteurs qu'il cible, aux changements qu'il veut provoquer chez ceux-ci et à la façon dont ces changements doivent être obtenus. Pour des raisons semblables, elle est également appropriée pour évaluer l'influence de la recherche sur les politiques.



Les membres de la communauté ont également jugé un certain nombre d'outils et de techniques comme utiles pour compléter l'OM et renforcer sa capacité ainsi que sa portée. Tout d'abord, ils ont trouvé que « Naming the moment » était un outil complémentaire utile, en particulier pour l'action sociale, parce qu'il permet de s'assurer qu'un organisme se définit *lui-même* ainsi que sa propre position avant de tenter d'influencer les autres. Afin de favoriser la participation de la collectivité et d'améliorer l'accessibilité de l'OM pour les intervenants locaux, les utilisateurs de l'OM ont trouvé qu'il était profitable d'effectuer des entrevues sur l'attitude transformationnelle et d'utiliser des outils visuels, comme des diagrammes d'affinité et de rapports mutuels, avant les ateliers sur l'OM. Les membres ont jugé les « sphères d'influence » et la « cartographie des influences » efficaces pour identifier les partenaires limitrophes. La technique du « changement le plus significatif » a été proposée pour renforcer les activités de suivi et d'évaluation de l'OM, et les « journées d'apprentissage par l'action », pour compléter les activités de suivi et d'évaluation, car elles offrent un moment de plus pour la réflexion sur des questions qui ne sont habituellement pas abordées. Enfin, certaines personnes ont laissé entendre que le fait que l'OM n'évalue pas explicitement les relations et les comportements existants pourrait représenter une lacune, particulièrement en situation de conflit sur ces points. Pour combler cette lacune, les membres ont proposé d'accroître la portée chronologique de l'OM ou d'utiliser les entrevues sur l'attitude transformationnelle (EAT).

Pour obtenir plus de renseignements sur la mise en oeuvre de l'OM et l'utilisation des outils en complément du cadre de gestion, consultez les résumés de discussion suivants :

- [L'OM et les partenariats](#)
- [Introduire des partenaires limitrophes puissants](#)
- [Outils pour renforcer l'OM](#)

2.3 L'OM et la LFA

En raison de la fréquence d'utilisation de la LFA, il est important pour les utilisations de l'OM de bien comprendre les différences entre les deux cadres de gestion. Les membres de la communauté ont discuté de ce sujet et passé les remarques suivantes. L'OM et la LFA reposent sur des perceptions différentes de la nature du changement social : la LFA utilise une image « mécanique » du concept, se concentrant sur le terme « balistique » *impact*, qui implique une relation discrète, mesurable, prévisible et directe entre un programme et le changement qu'il vise à provoquer. Quant à elle, l'OM perçoit le développement comme caractérisé par des problèmes diffus à long terme et reconnaît que le changement social est complexe et requiert une modification des comportements de plusieurs acteurs, et ce, sur une longue période. On peut en déduire que la LFA suppose que les programmes de développement maîtrisent pleinement leurs résultats, alors que l'OM est basée sur le fait admis que les organismes ne peuvent qu'influencer les résultats en matière de développement et y contribuer. Relativement à ce point et à la différence de la LFA, l'OM admet que l'influence d'un programme a ses limites. Elle vous encourage donc à vous concentrer sur les organismes avec lesquels vous travaillez directement.

Les membres de la communauté d'apprentissage ont ressenti le besoin de mettre ces différences en évidence dans la présentation de l'OM en atelier et lors de la demande d'autorisation pour l'utilisation de l'OM dans le cadre de leurs programmes. Au cours des ateliers, il peut s'avérer particulièrement utile de différencier les deux méthodes si l'organisme utilise déjà le cadre logique ou si vous avez expliqué l'OM en relation avec des éléments semblables du cadre logique. Toutefois, il peut parfois être important de ne pas paraître partisan d'une méthode ou de l'autre. Certains membres ont trouvé pertinent d'organiser, à la fin des ateliers, un exercice de groupe dans le cadre duquel les



participants doivent trouver les différences entre les deux méthodes. Lors de la présentation de l'OM à des bailleurs de fonds, certains membres de la communauté ont utilisé l'argument voulant que l'OM soit la solution permettant d'établir « un pont entre le cadre logique et le terrain » : à la lumière des problèmes bien documentés d'utilisation du cadre logique « sur le terrain », vous pouvez soutenir que ce dernier offre aux bailleurs de fonds ce dont ils ont besoin pour la planification de leurs préprojets à distance, opération pour laquelle ils disposent de très peu d'information, tandis que l'OM s'avère utile pour les personnes travaillant à l'échelle locale qui ont besoin d'une méthode plus souple et plus concrète leur permettant de réagir aux réalités liées au changement social.

Lorsque l'organisme utilise déjà un cadre logique, il est important d'évaluer comment l'OM peut être intégrée au cadre de gestion existant. Une façon d'y arriver consiste à utiliser les incidences visées, les grilles stratégiques et autres outils pour orienter le choix des incidences et des autres composantes requises par la LFA ou encore d'utiliser des objectifs tirés d'un cadre logique. Une autre consiste à introduire l'OM « de manière discrète » en y ayant recours pour effectuer votre propre planification tout en présentant les résultats aux bailleurs de fonds selon un cadre logique ou à inclure de manière implicite et graduelle des éléments choisis de la méthode d'OM dans les rapports de programme sans faire explicitement référence à la terminologie.

Pour obtenir plus d'information sur l'OM et la LFA, consultez les résumés de discussion suivants :

- [L'OM et la LFA](#)
- [Réflexion sur les paradigmes du développement](#)
- [L'OM au Cambodge](#)
- [Outils pour renforcer l'OM](#)

2.4 Défendre l'utilisation de l'OM

Si vous cherchez à introduire l'OM au sein de votre organisation, il est important de le présenter d'une façon à ce qu'elle interpelle les personnes d'influence, mais aussi d'anticiper les arguments contre son utilisation et d'être préparé à y répondre. La communauté d'apprentissage a permis aux membres de partager un certain nombre de ces arguments, que voici. Les justifications pour l'utilisation de l'OM sont axées sur le fait que celle-ci est basée sur un point de vue réaliste du changement social (voir les sections « L'OM et la LFA » et « Discussions théoriques »), qu'elle établit un équilibre entre l'obligation de rendre des comptes et la réflexion, l'apprentissage ainsi que l'adaptation et qu'elle est plus à même de mener à des résultats positifs démontrables. La nature participative de l'OM et le fait qu'elle permet aux collectivités de formuler les objectifs de développement « dans leurs propres mots » sont plus susceptibles d'améliorer les interventions au profit du développement, parce qu'ils permettent de s'assurer que les actions s'appuient sur une bonne compréhension du contexte local et sur un point de vue réaliste des solutions possibles. Tel qu'il a été mentionné ci-dessus, l'OM est également considérée comme particulièrement profitable dans un contexte de partenariat, de travail avec des partenaires limitrophes puissants ou d'action sociale.

Une objection fréquente à l'utilisation de l'OM réside dans la longueur du processus : pour y répondre, les membres ont utilisé diverses manières de raccourcir les séances (tel qu'il est expliqué dans la section « Conseils concernant les ateliers et la présentation de l'OM »), ont divisé l'atelier en un certain nombre de blocs ou ont préparé à l'avance une structure adaptable au fil des rencontres. Souvent, les pourfendeurs voient aussi l'OM comme peu attrayante parce qu'en raison de son orientation sur les partenaires limitrophes, elle semble poser de nouvelles limites à l'influence que l'organisation peut avoir. Pour répondre à cela, il peut être nécessaire de souligner que l'OM est plus réaliste sur ce point parce qu'elle est bien adaptée à la nature du changement social et



qu'elle permet à votre organisation de concentrer ses actions là où elles sont le plus susceptibles d'être efficaces.

Les membres de la communauté s'accordent pour dire qu'il est important de renforcer continuellement la perception de l'OM auprès des bailleurs de fonds et des acteurs puissants dans le domaine du développement international. Une façon de le faire consiste à identifier des éléments dans les pratiques organisationnelles de ces acteurs qui peuvent justifier l'utilisation de l'OM et d'accroître l'appui de la méthode par les bailleurs de fonds et les gouvernements. Il serait extrêmement bénéfique d'établir systématiquement la preuve des avantages de l'OM par rapport aux autres méthodes. Pour ce faire, l'OM et la FLA pourraient être utilisées en parallèle, ce qui permettrait d'examiner les améliorations que l'OM présente, et ce, même si les résultats sont évalués selon les critères de la LFA.

Pour obtenir plus d'information sur la façon de défendre l'utilisation de l'OM, consultez les résumés de discussion suivants :

- [Renforcer les arguments pour l'utilisation de l'OM](#)
- [Les arguments pour et contre l'utilisation de l'OM les plus courants](#)
- [Idéologie et modèles en matière de développement](#)
- [L'OM et les partenariats](#)
- [Introduire des partenaires limitrophes puissants](#)

2.5 Discussions théoriques

Le site Web de la communauté d'apprentissage a permis aux membres de discuter de points qu'ils n'ont peut-être pas eu l'occasion d'aborder dans leur travail quotidien et de poser des questions de nature théorique sur l'OM et les paradigmes du développement ainsi que sur les motivations sous-jacentes à divers aspects du cadre d'OM. Le « problème d'attribution », à savoir le fait que, dans un contexte de développement international, il est presque impossible de prouver la mesure dans laquelle une retombée a été causée par un organisme ou un programme en particulier, a longtemps été employé pour justifier le choix d'atteindre les objectifs prédéterminés plutôt que de favoriser le changement à long terme. Les membres pensent que, parce que l'OM est axée sur la contribution, elle constitue une approche plus honnête, pertinente et productive du développement; comme il est réaliste de remplacer la notion de maîtrise des retombées par celle de *influence*, il est approprié de s'orienter sur la *contribution* plutôt que sur l'attribution.

Les membres ont également discuté de la relation entre l'idéologie et les modèles en matière de développement. Pour décrire et expliquer adéquatement la méthode, nous devons inévitablement faire des choix sur les types d'acteurs auxquels il faudra porter intérêt. Dans ce cas, un modèle constitue un outil pratique de systématisation. Cependant, plusieurs se sont retrouvés dans des situations où les bailleurs de fonds entretiennent des perceptions négatives, ayant vécu des cas où l'échec de leurs modèles à s'adapter au contexte local a mené à l'échec des interventions. Les membres sont d'avis que le modèle le plus utile dans un contexte est vraisemblablement déterminé par les perspectives, les points de vue et les expériences des personnes se trouvant sur le terrain où l'intervention doit se dérouler, à savoir à l'échelle locale. Voilà un défi important en matière de développement. Il est extrêmement important d'être sensible aux besoins locaux et de travailler en tenant compte des comportements existants pour favoriser le changement. Relativement à ce défi, les membres soutiennent que l'OM offre des avantages marqués par rapport aux autres méthodes parce qu'elle permet aux collectivités de formuler le changement « dans leurs propres mots » et de définir les limites et les objectifs de leurs projets de développement. Cependant, pour cette raison, il est très important que les organisations n'influencent pas inconsciemment les collectivités dans l'établissement des éléments du cadre d'OM, et vous devez être prêt à



changer de collectivité s'il devient clair que votre organisation ne peut pas procurer le type d'assistance dont la collectivité initialement visée a besoin.

Relativement à des aspects précis du cadre d'OM, les membres ont discuté des recoupements entre les concepts de « comportement », de « relations », d'« activités » et d'« actions » compris dans la définition du changement utilisée par le CRDI et en sont arrivés à la conclusion que celle-ci a pour but de signaler un changement dans l'orientation des interventions au service du développement plutôt que de distinguer clairement les types de changement. Ils ont également décidé que les indicateurs de progrès ne doivent pas nécessairement être structurés par les énoncés « on souhaite voir » et « on estime éminemment souhaitable de voir », mais doivent simplement représenter une séquence organisée de changements comportementaux montrant une transformation de plus en plus profonde.

Pour obtenir plus d'information sur la théorie et les paradigmes, consultez les résumés de discussion suivants :

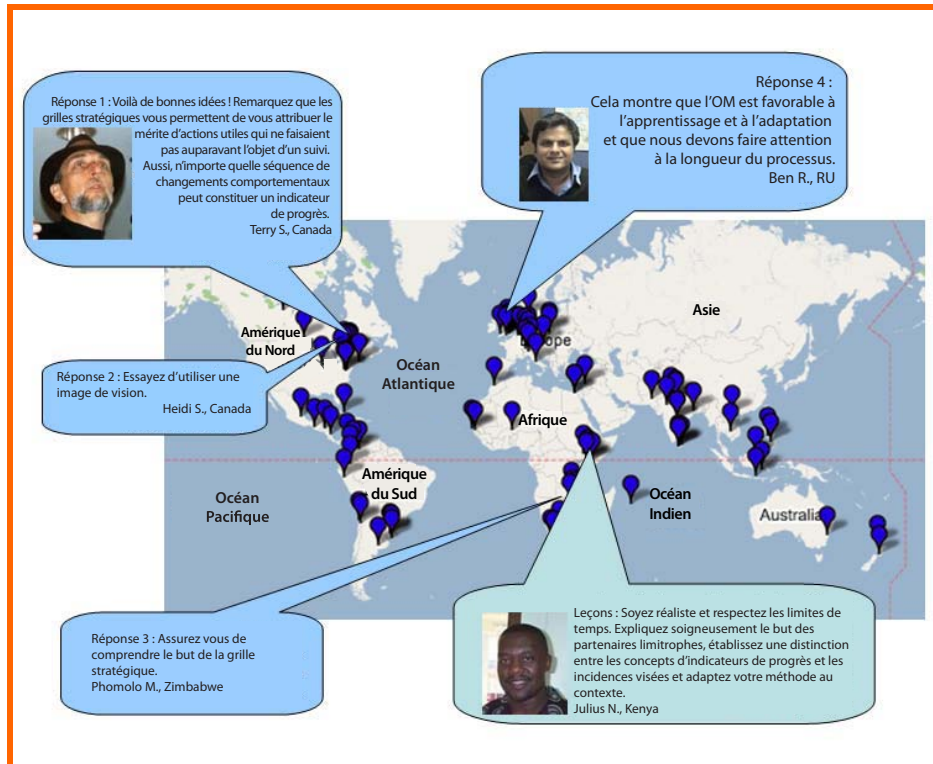
- [L'OM évite-t-elle simplement le problème d'attribution ?](#)
- [Idéologie et modèles en matière de développement](#)
- [Réflexions sur les paradigmes de développement](#)
- [Catégories de changement en matière « d'incidences »](#)
- [La pensée « occidentale »](#)



3 Résumés de discussion

3.1 Les leçons tirées de l'utilisation de l'OM au Kenya, du 31 janvier au 6 février 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion :

Préparé par Harry Jones
19 décembre 2006

Lien vers la discussion en ligne :

http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_bydate&listname=OM&s=201&m=100&cat_id=13913&d=DESC

Courriel original

[Julius Nyangaga](#), Kenya

31 janvier 2006

Bonjour à tous et à toutes,

J'ai été désigné (par mon superviseur et par l'Institut international de recherche sur l'élevage – ILRI) pour essayer de mettre en oeuvre l'OM dans une organisation non gouvernementale (ONG) (appelée SITE; communiquez avec l'organisation si vous désirez obtenir la désignation longue). Il s'agissait de ma première véritable activité de planification à l'aide de l'OM.

La semaine dernière, j'ai donné un l'atelier sur l'OM en version raccourcie aux membres de l'ONG et j'ai promis d'en partager les résultats. Merci beaucoup à Kaia pour les encouragements. Je m'attendais à un échec ! Il s'agissait peut-être de politesse de votre part. Dans ce cas, merci tout de même de votre indulgence. Je tâcherai donc d'être un étudiant modèle à l'avenir.

Je vais envoyer au DGroup mes observations et les leçons que j'aurai apprises dans des courriels séparés pour les raisons suivantes :

1. Écouter les messages.
2. Encourager les membres à s'ouvrir et à discuter des sujets qui les intéressent.

Merci,
Julius Nyangaga, ILRI

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

1. [Julius Nyangaga](#), Kenya (6 contributions)
2. [Terry Smutylo](#), Canada (4 contributions)
3. [Heidi Schaeffer](#), Canada
4. Phomolo Maphosa, Zimbabwe
5. [Ben Ramalingan](#), RU

Résumé des réponses :

1. Premièrement, [Julius](#) a donné des conseils relativement aux cas dans lesquels il faut raccourcir la durée d'un atelier sur l'OM. En raison du manque de financement, son atelier ne pouvait durer qu'une seule journée. Il n'a donc pu expliquer que la vision, les partenaires limitrophes, les incidences visées, les indicateurs de progrès et les stratégies. Les autres éléments devront être présentés lors des prochaines réunions par l'équipe d'exécution principale. Même si une équipe a besoin de plus d'une journée pour pleinement comprendre et adopter la méthode de l'OM, le programme suivi par l'équipe de Julius était réaliste et constituerait une stratégie efficace pour toute personne qui dispose de temps et de fonds limités.
2. Deuxièmement, Julius nous a prévenus du danger de passer trop de temps à expliquer l'énoncé de vision, ce qui peut souvent se produire parce qu'il s'agit du premier exercice collectif. Si cette activité risque de dépasser la durée prévue, vous pouvez vous assurer que tout soit terminé à temps en utilisant les contributions reçues au cours de la période allouée pour formuler un énoncé de



vision à faire circuler après l'atelier ou vous organiser pour poursuivre la discussion plus tard. Aussi, certains chefs de programme ne voient pas au premier abord la nécessité de définir les partenaires limitrophes alors qu'ils ont déjà identifié des partenaires de travail déterminants. Pour répondre à une telle réplique, il est important de souligner que les partenaires limitrophes sont ceux dont le changement de comportement indiquera l'atteinte des objectifs du programme. Il a suggéré de les appeler des « partenaires d'impact ».

3. Il peut également y avoir de la confusion dans la compréhension des incidences visées et des indicateurs de progrès. Il est donc important de présenter et d'expliquer les deux principes parallèlement tout en soulignant les différences qui les distinguent. Julius a fait remarquer que la discussion sur ces éléments se bute souvent à des problèmes concernant les aspects qualitatifs et quantitatifs du changement comportemental. Il a demandé précisément « quel changement comportemental indique que les consommateurs boivent plus de lait ? »
4. Lors de l'explication de la grille stratégique, il est important de souligner que celle-ci aidera l'équipe de programme à visualiser toutes les mesures qui peuvent être prises pour provoquer un changement chez le partenaire limitrophe identifié. On rencontre souvent de la résistance aux nouvelles activités définies par la grille stratégique si le budget alloué au projet a déjà été établi. Il peut donc s'avérer nécessaire de demander du financement supplémentaire. Toutefois, la grille peut proposer des activités qui ne requièrent pas beaucoup de ressources. En outre, il peut être bon de se souvenir qu'il ne faut pas vouloir à tout prix remplir toutes les cases de la grille stratégique, car l'objectif principal est de faire comprendre aux participants comment les actions du programme cibleront ses nombreux partenaires.
5. En réponse à la suggestion du terme « partenaire d'impact » par Julius, [Terry Smutylo](#) a signalé que l'OM repose sur le fait que le terme « impact » est incorrect en raison de la complexité du changement social.
6. [Terry](#) a applaudi à la suggestion de Julius consistant à expliquer les concepts d'incidences visées et d'indicateurs de progrès de façon parallèle et a déclaré qu'il tenterait l'expérience. Il a aussi révélé qu'il essaierait de faire passer aux participants un « test » non officiel dans le cadre duquel ceux-ci travailleraient en équipe à distinguer les phrases qui appartiennent à l'énoncé de vision de celles qui appartiennent à l'énoncé de mission. Il a ajouté que d'acheter et de boire plus de lait sont des changements comportementaux, mais a reconnu que ceux-ci peuvent être difficiles à mesurer.
7. [Terry](#) est d'accord avec Julius sur le fait que d'élaborer une grille stratégique après qu'un projet a reçu son financement peut aider à s'assurer que l'équipe de projet fait tout ce qu'elle peut pour obtenir des résultats, mais que la grille peut également être utilisée pour reconnaître des activités habituelles, les documenter et s'en attribuer le mérite, car ces activités n'étaient auparavant pas considérées comme pertinentes dans le suivi et l'évaluation des projets.
8. [Heidi Schaeffer](#) a adapté ses ateliers sur l'OM en utilisant une image de vision plutôt qu'un énoncé. Plus facile à comprendre, cet outil a servi à motiver le personnel et a été utilisé dans le matériel promotionnel.
9. Phomolo Maphosa a repris les pensées de Julius relativement à la grille stratégique. Si celle-ci est utilisée de manière systématique et que les participants veulent à tout prix remplir soigneusement toutes les cases, le développement de la stratégie peut s'en trouver restreint. Il est donc important

d'être souple et de ne pas perdre de vue l'objectif général de la grille.

10. [Ben](#) a résumé la discussion tenue jusqu'alors pour ce qui est des forces qui favorisent ou entravent l'utilisation de l'OM. Les forces favorables à son utilisation sont l'accent sur l'apprentissage et la participation ainsi que la possibilité d'innover et de bâtir à partir de la méthode. Les obstacles qui doivent être surmontés pour mettre en oeuvre l'OM résident dans la longueur du processus, le défi de présenter certains éléments de l'OM, l'importance cruciale de la longueur du processus d'OM et la souplesse qui laisse trop de place à l'innovation.
11. [Julius](#) a ajouté qu'un autre danger lié à la conduite d'un atelier sur l'OM de courte durée est qu'il faut un temps considérable pour pouvoir présenter des observations sur les comportements attendus plutôt que de simples généralisations sur ce qui devrait se produire. Il est d'accord avec l'observation de Ben voulant qu'animer des ateliers représente un défi de taille et a déclaré qu'il aime la suggestion d'Heidi pour ce qui est de l'image de vision. Il a évoqué le fait que cette image pourrait s'avérer particulièrement utile pour les participants qui ont de la difficulté à comprendre un texte écrit. En dernier lieu, il a demandé si on doit utiliser les expressions « on souhaite voir » et « on estime éminemment souhaitable de voir » pour marquer des étapes précises ou simplement à titre de lignes directrices, car il peut y avoir une série d'étapes entre les phases initiales et la phase de vision d'un projet.
12. [Terry](#) a répondu que les tournures « on souhaite voir » et « on estime éminemment souhaitable de voir » ne sont pas strictement nécessaires au concept d'indicateurs de progrès et que ce qui importe est d'avoir établi un ensemble de changements comportementaux observables qui indiquent une transformation de plus en plus profonde. Cela dit, le fait de nommer les diverses étapes crée bel et bien des points de repère et permet d'orienter les discussions.

Conclusions et recommandations :

- Comme les ateliers sur l'OM font souvent l'objet de restrictions en ce qui concerne leur durée, il peut s'avérer nécessaire d'écourter le processus, et il est important de ne pas laisser certains modules dépasser la durée prévue au détriment des autres.
- Il est important de prendre garde lors de l'explication de certains éléments : il peut être nécessaire de souligner que les partenaires limitrophes sont définis pour le suivi et l'évaluation de votre travail, et il peut s'avérer utile d'expliquer les concepts d'indicateurs de progrès et d'incidences visées de façon parallèle en mettant en évidence les différences qui les distinguent.
- Il faut également faire remarquer que les indicateurs de progrès ne doivent pas nécessairement être catégorisés selon les énoncés « on souhaite voir » et « on estime éminemment souhaitable de voir », car la clé repose dans la séquence organisée de changements comportementaux montrant une transformation de plus en plus profonde.
- La grille stratégique est profitable non seulement pour vous assurer que votre programme utilise toutes les mesures possibles pour atteindre ses objectifs, mais aussi pour vous attribuer le mérite de plusieurs activités utiles pour lesquelles aucun suivi n'était fait auparavant.



3.2 Renforcer les arguments pour l'utilisation de l'OM, du 27 février au 3 avril 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :

The map shows a global distribution of discussion points. Callout boxes include:

- Question:** Quels passages tirés des règlements des bailleurs de fonds pourraient servir à défendre l'utilisation de l'OM ?
Ben R., RU
- Réponse 1:** Consultez The Perrin Report, *Moving from Outputs to Outcomes...*
Daniel R., Suisse
- Réponse 2:** Justifiez l'utilisation de l'OM auprès des bailleurs de fonds en soulignant qu'elle est axée sur l'apprentissage, qu'elle présente des forces pour le renforcement des capacités et qu'elle est utile pour évaluer la durabilité.
Steff D., Indonésie
- Réponse 3:** L'OM convient aussi aux projets d'innovation, car elle permet de tirer des leçons des échecs.
Sarah E., Canada
- Réponse 4:** Elle est aussi utile pour les organisations d'action sociale, car elle aide à mettre en évidence les chaînes d'influence.
Natalia O., Colombie



Résumé de discussion :

Préparé par Harry Jones
2 janvier 2007

Lien vers la discussion en ligne :

http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=336315&cat_id=13913

Courriel original

[Ben Ramalingam](#), RU

27 février 2006

Bonjour à tous et à toutes,

J'ai récemment trouvé la citation suivante dans les règles de programme et meilleures pratiques (le « système de directives automatique ») de la United States Agency for International Development (USAID).

« ... dans le travail de développement se trouvant au coeur de nos programmes, nous ne maîtrisons presque jamais les résultats que nous cherchons à obtenir. Évidemment, ceux que nous pourrions maîtriser n'appartiennent vraisemblablement pas au champ du développement durable. Plutôt que de nous limiter à des résultats ordinaires, sûrs, mais inutiles, notre but est de choisir des objectifs élevés qui inspirent les autres, mais que nous pouvons également gérer.

Le concept de gérabilité reconnaît que l'atteinte de résultats requiert l'action conjointe de plusieurs autres acteurs, comme les gouvernements, les institutions, les autres bailleurs de fonds, la société civile et le secteur privé des pays hôtes. Si un objectif est gérable, nous avons raison de croire que notre capacité à influencer, à organiser et à soutenir les autres dans l'atteinte de buts communs peut mener à l'obtention des résultats désirés. La probabilité de réussite est élevée, assez pour justifier l'expansion du programme et des ressources humaines.

Dans de tels cas, en raison du concept de responsabilité à l'égard des résultats, nous nous attendons à ce que nos équipes, notre personnel sur le terrain et nos unités [de siège] se comportent de la façon suivante :

- * Qu'ils fassent des choix intelligents et éclairés sur les résultats visés.
- * Qu'ils travaillent activement à l'atteinte de ces résultats.
- * Qu'ils s'adaptent efficacement aux changements inévitables dans le contexte du développement et des politiques qui affectent la possibilité d'atteindre les résultats choisis en modifiant les tactiques et les stratégies.
- * Qu'ils signalent les problèmes et les progrès de manière objective et honnête.
- * Qu'ils contribuent à ce que tous les membres de l'Agence apprennent des réussites et des échecs.

Nous assumons la responsabilité en satisfaisant à ces exigences plutôt qu'en atteignant simplement les cibles (quantitatives) convenues. » (USAID, système de directives automatisé, chapitre 200) [traduction libre]

Le concept de gérabilité me semble être un argument puissant pour l'utilisation de la méthode d'OM. Qu'en pensez-vous?

Est-ce que quelqu'un d'autre a vu quelque chose de semblable dans les règles officielles d'un organisme?

Si c'est le cas, il serait bon de nous fournir l'information afin que nous puissions la rassembler...

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :



6. [Daniel Roduner](#), Suisse
7. [Ben Ramalingam](#), RU
8. [Steff Deprez](#), Indonésie
9. [Sarah Earl](#), Canada
10. [Natalia Ortiz](#), Colombie

Résumé des réponses :

13. [Daniel Roduner](#) a demandé aux membres de la communauté s'ils avaient vu des passages semblables dans les règlements d'autres bailleurs de fonds, et a présenté un article de la Banque internationale, intitulé [The Perrin Report: Moving from Outputs to Outcomes, Practical Advice from Governments Around the World](#), basé sur une table ronde de la Banque internationale à laquelle ont participé des autorités provenant de six pays développés et de six pays en développement.
14. [Ben](#) a encouragé les membres de la communauté à partager les justifications pouvant inciter les bailleurs de fonds à utiliser l'OM. Celles-ci pourraient être réunies dans une lettre de présentation convaincante qui serait envoyée avec le manuel sur l'OM aux groupes de travail et aux comités des bailleurs de fonds.
15. [Steff Deprez](#) a fourni diverses justifications pour l'utilisation de l'OM par les bailleurs de fonds. L'OM constitue une méthode structurée favorisant l'apprentissage et la réflexion sur la façon dont le changement peut être obtenu plutôt que simplement axée sur l'atteinte de résultats précis; l'OM peut être utile pour analyser la durabilité des programmes existants, ainsi que fournir un excellent cadre pour la négociation d'un « retrait » graduel du soutien et des effectifs; l'OM est un outil puissant permettant de favoriser et de renforcer les partenariats entre les bailleurs de fonds et les partenaires locaux; l'OM constitue une méthode satisfaisante d'examen des interventions de développement des capacités.
16. [Sarah Earl](#) a félicité Steff pour sa contribution et a ajouté que l'utilisation de l'OM est particulièrement appropriée dans le cas des programmes axés sur l'innovation, tels que certains programmes de recherche : comme plusieurs tentatives d'innovation sont destinées à l'échec, il est important d'accepter que chaque projet ne mène pas nécessairement à un résultat concret et de mettre en place des systèmes permettant de s'assurer que les efforts n'auront pas été faits en vain.
17. [Natalia Ortiz](#) a soutenu que l'utilisation de l'OM convient aux projets et aux programmes d'action sociale et de sensibilisation. Dans ces cas, l'OM aide à mettre en évidence les chaînes d'influence qui mènent aux changements visés et encourage les personnes à penser à la façon dont elles pourraient tirer profit des effets de leurs campagnes sur le grand public, par exemple sur la façon de canaliser les réactions de celui-ci pour provoquer des changements sur le plan des politiques. Ainsi, les équipes ne perçoivent plus leurs campagnes comme une fin en soi et articulent les effets de celles-ci dans un processus de changement à long terme.

Conclusions et recommandations :

- Il est capital de fournir des justifications pour l'utilisation de l'OM qui interpelleront les bailleurs de fonds. La communauté d'apprentissage est le cadre idéal pour commencer à réunir des arguments.

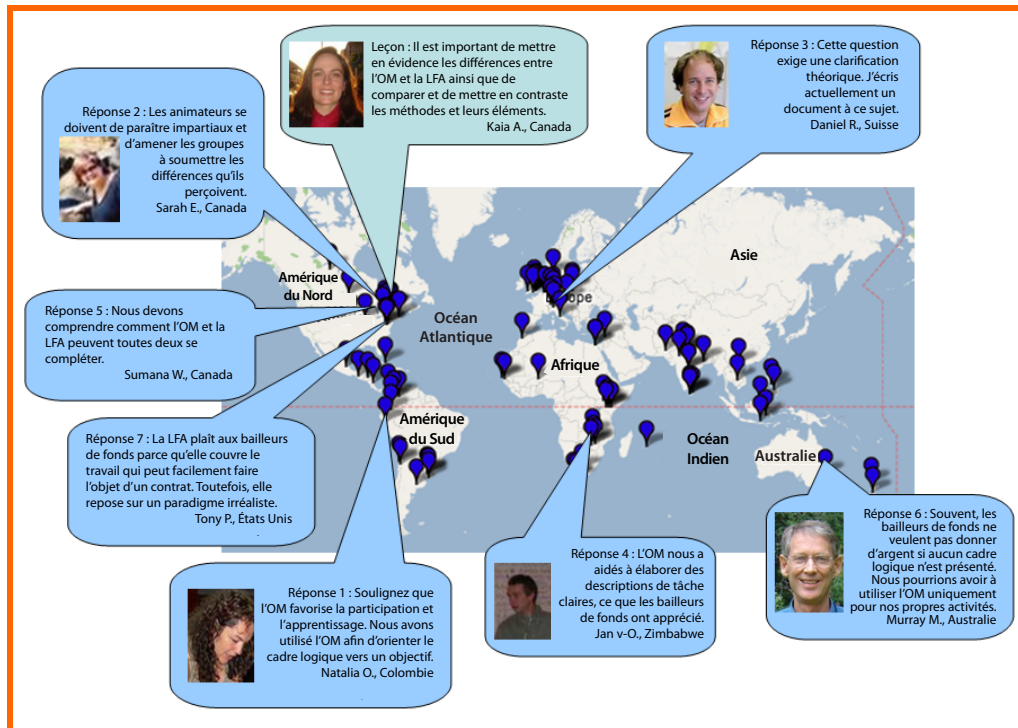


- Une façon de recommander l'utilisation de l'OM aux bailleurs de fonds est de trouver, dans leurs propres pratiques organisationnelles, des passages qui la justifient. Les extraits tirés de la documentation des gouvernements et des organismes internationaux constitueront également des outils imposants.
- Plusieurs arguments importants peuvent appuyer l'efficacité du cadre d'OM en général, en particulier dans les cas de partenariats, de renforcement des capacités et d'action sociale.



3.3 L'OM et la LFA, du 20 mars au 27 avril 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion :

Préparé par Harry Jones
2 janvier 2007

Lien vers la discussion en ligne :

http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=346473&cat_id=13913

Courriel original

[Kaia Ambrose](#), Canada

20 mars 2006

...

OK, maintenant je vais vous expliquer ce que Natalia et moi avons fait dans le cadre de l'atelier en Équateur relativement au rapport entre l'OM et la LFA. Pour ce qui est de la reconnaissance du cadre logique en tant que partie intégrante des systèmes de suivi et d'évaluation participatifs (il ne s'agissait pas d'un atelier sur le rapport entre l'OM et la LFA, mais d'un atelier de formation sur l'OM où nous avons mis en évidence les points communs de l'OM et de la LFA ainsi que leurs divergences, comme le client l'a demandé), nous avons procédé essentiellement de la manière suivante :

(a) Nous avons présenté les concepts sous-jacents et les structures de base (les plus couramment utilisés) du cadre logique (plusieurs participants ne les connaissaient pas pleinement; ils avaient utilisé diverses combinaisons et interprétations du cadre logique dans le cadre de leurs projets particuliers).

(b) Nous avons présenté les « changements paradigmatiques » de l'initiative d'apprentissage et de changement institutionnels du Centre international d'agriculture tropicale (CIAT) afin de définir les divers paradigmes qui ont donné naissance au cadre logique et qui ont servi de base à l'élaboration du cadre d'OM. (Les participants ont montré beaucoup d'intérêt; je crois que vous pouvez trouver le document sur le site Web. Sinon, rappelez-moi de vous l'envoyer.)

(c) Nous avons indiqué dans quelles sphères les changements comportementaux ont lieu (en relation avec le projet et le « changement d'état ») à l'aide des [cercles d'influence de Montague](#). (Je trouve cette ressource utile pour étudier le changement comportemental, particulièrement sur le plan visuel. Là encore, je ne peux pas vous la fournir maintenant, mais lorsque je serai de retour au Canada, je pourrai vous l'envoyer, à vous et au groupe.)

(d) Tout au long de l'atelier, nous avons travaillé avec les participants afin de déterminer dans quelles mesures l'OM devrait et pourrait être développée (compte tenu du temps, des ressources et des besoins des bailleurs de fonds). Par exemple, certains participants ont ajouté, parmi les résultats de leur cadre logique, le « journal des incidences » concernant divers « partenaires limitrophes » afin d'examiner avec soin le changement comportemental (en utilisant les « indicateurs de progrès » au premier degré) dans le cadre de leur projet. D'autres participants ont, par exemple, intégré des « grilles stratégiques » dans leur planification annuelle.

(e) Tout au long de l'atelier, nous avons travaillé avec les participants (divisés en équipes) dans le but de souligner l'importance d'un plan de suivi, de l'équilibre entre la responsabilité (de qui et envers qui) et l'apprentissage (de qui) et de l'évaluation par l'utilisation. Notre objectif était de ne pas adopter l'approche « Voici une nouvelle méthode que vous devrez maintenant utiliser en plus de faire le suivi et l'évaluation que votre bailleur de fonds vous demande de faire », mais de nous orienter sur l'apprentissage relatif au projet, à l'organisation et aux partenaires limitrophes et de voir comment l'OM peut être intégrée aux structures, espaces, outils et engagements

existants. Les participants sont partis avec des plans d'actions et avec l'enthousiasme d'explorer davantage le potentiel de l'OM.

Natalia, est-ce que j'oublie quelque chose ?

J'ajouterais qu'il s'agit vraiment de notre première tentative d'intégration (de mise en évidence) de ces concepts dans le cadre d'un atelier. Cela a été pour nous une occasion d'expérimenter et d'apprendre. Nous croyons que notre méthode s'est avérée une réussite en ce qui nous concerne (en sachant que tous ne seront pas d'accord avec ce que nous avons fait et avec la façon dont nous l'avons fait), et nous travaillerons à l'améliorer.

J'espère que ce courriel vous aidera, et j'aimerais obtenir vos idées (et apprendre de vos expériences) sur cette question aussi, Daniel !

Kaia

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

11. [Natalia Ortiz](#), Colombie
12. [Sarah Earl](#), Canada (2 contributions)
13. [Daniel Roduner](#), Suisse (2 contributions)
14. [Jan Van Ongevalle](#), Zimbabwe (2 contributions)
15. [Sumana Wijerathne](#), Canada
16. [Murray Millar](#), Australie
17. [Tony Pryor](#), États-Unis

Résumé des réponses :

18. [Natalia Ortiz](#) s'est présentée et a fait part de son expérience en matière de suivi et d'évaluation et d'OM. En ce qui a trait au message de Kaia concernant l'atelier qu'elle a donné avec Natalia sur l'OM en Équateur, elle a fait remarquer que, dans le cadre des projets sur lesquels elles travaillaient, la LFA était déjà utilisée comme méthode de planification. Même si les projets visaient surtout à provoquer un changement comportemental, les objectifs de la LFA étaient, pour la plupart, traités comme des extrants et ne précisaient pas suffisamment quels changements sociaux étaient nécessaires. En insistant sur la façon dont l'OM favorise l'apprentissage au sein des groupes de partenaires limitrophes et sur le fait que les changements sont déjà observables, elles ont persuadé les participants de raffiner l'un de leurs objectifs de LFA afin que celui-ci devienne une incidence visée. Natalia a expliqué qu'une fois l'incidence visée définie, les indicateurs de progrès et les stratégies ont suivi et ont pu être utilisés pour orienter le choix des extrants et des autres éléments propres au cadre de LFA. Cette méthode a facilité la négociation avec les bailleurs de fonds pour l'utilisation de l'OM. Toutefois, il a été capital de mettre soigneusement en évidence la nature diffuse des problèmes que représente l'incidence visée, c.-à-d. de reconnaître que même si on peut s'attendre à des extrants précis au cours de la période définie, le changement social global désiré ne peut être garanti de cette façon.
19. [Sarah Earl](#) a partagé les expériences qu'elle a tirées d'un atelier sur l'OM en Allemagne. Après avoir couvert les éléments de l'OM, Sarah a demandé à un des participants qui connaissait particulièrement bien l'OM de donner une présentation intitulée *Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats (GAR) et la LFA ?* [traduction libre]. Ensuite, les participants ont formé des petits groupes de discussion pour ensuite présenter leurs idées au groupe entier. En demandant aux participants à l'atelier de présenter les différences entre les cadres de gestion, les animateurs ne donnent pas l'impression de favoriser un cadre ou

l'autre.

20. [Daniel Roduner](#) a formulé l'idée que même si les contraintes de temps représentent un obstacle important à la mise en évidence des différences entre l'OM et la LFA dans le cadre des ateliers, cette question nécessite une clarification *théorique*. Il écrit actuellement un document de travail sur ce sujet et a encouragé les membres de la communauté à partager leurs expériences et à se porter volontaires pour la phase d'essai du projet. En ce qui concerne les expériences de Natalia concernant l'introduction de l'OM dans un projet basé sur la LFA, il croit que les principaux problèmes qui se présentent dans cette situation sont que les partenaires limitrophes ne sont pas définis, que les stratégies et les activités sont orientées par le projet et que les exigences envers les partenaires ne sont pas déterminées. Ces facteurs peuvent rendre difficile la reformulation des objectifs en buts liés aux incidences.
21. [Jan Van Ongevalle](#) a indiqué que la différenciation entre les stratégies et les activités était une tâche difficile qui n'intéressait pas l'organisation. Cela a permis aux coordonnateurs de projet d'élaborer des descriptions de tâche qui ont aidé à convaincre les bailleurs de fonds de l'importance des divers rôles au sein du programme, mais a également mené à la production d'un très long document de suivi de l'OM, ce qui a compliqué les activités de suivi.
22. [Daniel](#) a convenu que de combiner les stratégies et les activités a souvent permis de donner au personnel des projets une idée claire de ce qui lui était demandé, mais a suggéré que les deux soient utilisées à des niveaux différents, afin que les liens entre les activités et les stratégies paraissent évidents. Il a suggéré que cette question soit intégrée à la prochaine édition du manuel d'OM.
23. [Sumana Wijerathne](#) a encouragé les membres de la communauté à partager leurs expériences sur la façon dont l'OM et la LFA peuvent se *compléter* l'une et l'autre.
24. [Jan](#) a dit que dans ses ateliers sur l'OM, les participants ont la liberté de travailler sur des grilles stratégiques sans s'inquiéter de la différence entre les activités et les stratégies. Puis ils inscrivent leurs contributions sur des cartes qui seront ensuite affichées au mur. Les activités inscrites sur l'ensemble des cartes fournissent un aperçu des diverses stratégies à adopter. Cette méthode permet de donner aux participants une idée claire de ce qui doit être fait et d'économiser un temps précieux.
25. [Murray Millar](#) a partagé son expérience : il a tenté d'utiliser l'OM avec un cadre logique afin de concevoir un projet d'envergure pour un bailleur de fonds important. La difficulté résidait dans le fait de combiner totalement les deux méthodes. En résultat, le bailleur de fonds a jugé le cadre logique inadéquat. Comme le bailleur de fonds refusait de s'engager dans un projet sans connaître les extrants concrets qui pouvaient en découler, l'équipe de Murray a dû utiliser l'OM en tant que méthode sous-jacente. Pour que l'OM prenne sa place, il faut démontrer clairement que la méthode produit de meilleurs résultats en matière de développement, ainsi que Murray l'a affirmé.
26. [Tony Pryor](#) a donné son opinion sur la LFA, qu'il a forgée à partir de son expérience de travail à l'USAID. Il a signalé que la LFA est attrayante pour les bailleurs de fonds parce qu'elle couvre le genre de travail qui peut facilement faire l'objet d'un contrat, alors que l'OM semble trop fluide pour servir de base à un budget. Toutefois, cette impression est trompeuse, car aucun groupe ne peut affirmer posséder une grande maîtrise des processus de développement. Il a fait



valoir que la rigueur et la linéarité apparentes de la LFA sont ses plus grandes faiblesses : comme le développement est différentiel et souvent non linéaire, la méthode de la LFA, sur le plan des « suppositions », n'est pas satisfaisante. Il a décrit ensuite les cadres de gestion par résultats qui sont maintenant utilisés par l'USAID au lieu de la LFA, et a souligné certaines des principales différences entre cette méthode et celle du cadre logique.

27. [Sarah Earl](#) a remercié les membres de la communauté de leur contribution et a dit qu'elle avait apprécié l'avis selon lequel la LFA couvrirait un travail pouvant faire l'objet d'un contrat. Selon elle, cela pourrait signifier que les cadres logiques sont appropriés pour les stratégies I1 et E1 de la grille stratégique d'OM, ce qui pourrait fournir une piste intéressante sur la façon d'intégrer l'OM et la LFA.

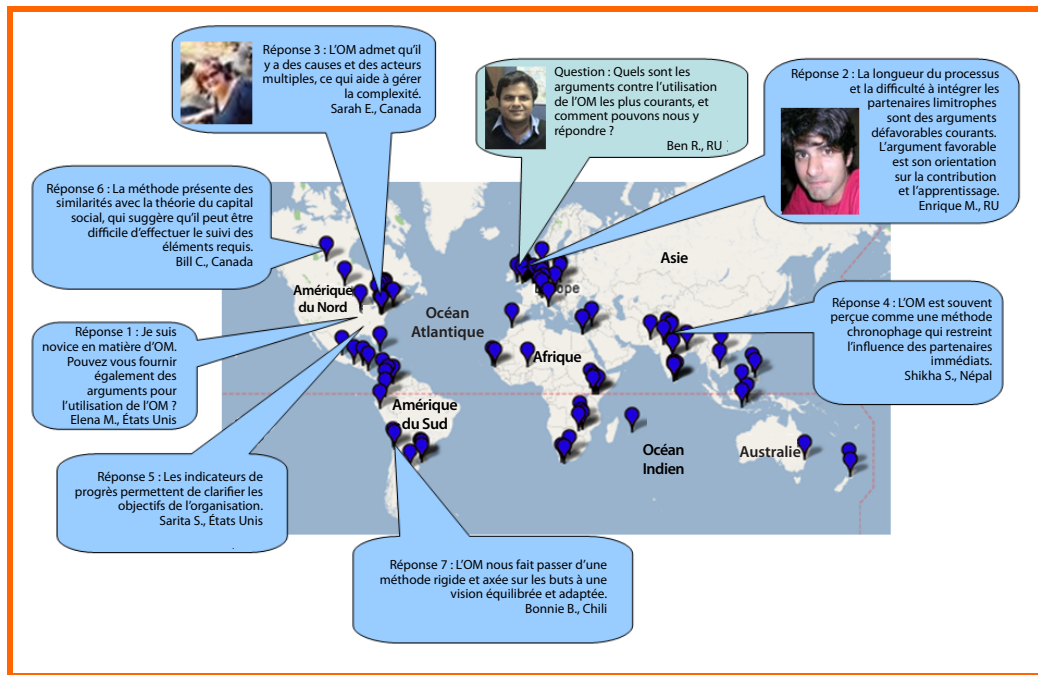
Conclusions et recommandations :

- En raison de la fréquence d'utilisation de la LFA, il est souvent très utile de souligner les différences entre l'OM et la LFA et entre les logiques sur lesquelles elles sont basées. Il peut s'avérer important de ne pas paraître partisan d'une méthode ou de l'autre.
- Il arrive souvent que vous deviez présenter l'OM à une organisation qui utilise déjà un cadre logique. Il est important d'évaluer avec soin comment l'OM peut être intégrée dans le cadre de gestion existant.
- Certains sont d'avis que la LFA convient au travail pouvant faire l'objet d'un contrat, ce qui peut signifier que l'utilisation des cadres logiques est appropriée dans le cas des stratégies I1 et E1.



3.4 Les arguments pour et contre l'utilisation de l'OM les plus courants, du 24 avril au 9 mai 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion :

Préparé par Harry Jones
3 janvier 2007

Lien vers la discussion en ligne :

http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=363235&cat_id=13913

Courriel original

[Ben Ramalingam](#), RU

24 avril 2004

L'échange de connaissances sur l'OM a déjà généré d'excellentes idées de discussion.

La toute première contribution est venue de Beatrice, qui voulait déterminer les « dix arguments les plus courants CONTRE l'utilisation de l'OM auxquels ont été confrontés les participants inscrits sur la liste ». J'ai trouvé que c'était une bonne idée. Je suggère que nous procédions à un remue-méninges afin de trouver autant d'arguments [et de solutions, le cas échéant] que possible.

Argument : Le processus d'OM est trop long et comporte trop d'étapes.

Ma solution :

1) Diviser le processus d'OM en un certain nombre de séances, à savoir un module d'OM par réunion d'équipe. **This has the obvious cost in terms of focus and timelines, but**

2) Présenter les modules d'OM lorsque l'occasion le permet et les intégrer de manière créative à d'autres méthodes, c'est-à-dire utiliser le module sur les partenaires limitrophes et les incidences visées dans l'analyse du réseau social. Ainsi, j'ai commencé à utiliser le système de comptes nationaux (SCN) comme processus de recherche active.

(3) Appliquer l'OM « de manière discrète » [c'est-à-dire sans faire référence au processus global].

Avez-vous des commentaires ou des questions concernant mon message ?

Quelqu'un peut proposer un autre argument ?

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

18. [Elena Marcelino](#), États-Unis
19. [Enrique Mendizabal](#), RU
20. [Sarah Earl](#), Canada (3 contributions)
21. [Shikha Shrestha](#), Népal
22. [Sarita Sharma](#), États-Unis
23. [Ben Ramalingam](#), RU
24. [Bill Cowie](#), Canada (2 contributions)
25. [Bonnie Banks](#), Chili

Résumé des réponses :

28. [Elena Marcelino](#) s'est présentée et a expliqué qu'elle est plutôt novice en matière d'OM. Elle a demandé aux membres de fournir des arguments solides *pour* l'utilisation de l'OM en plus des arguments contre afin qu'elle ait une idée juste des points positifs et négatifs.



29. [Enrique Mendizabal](#) est d'accord avec Ben sur le fait que la longueur du processus d'OM constitue un argument important contre son utilisation et a donné quatre autres arguments défavorables : l'OM est fondée sur une vision trop optimiste; il peut être difficile (voire impossible) d'inclure les partenaires limitrophes dans le processus; il s'agit encore d'un outil à ajouter aux cadres logiques et autres; enfin, la mise en oeuvre de l'OM requiert le traitement d'une grande quantité de renseignements. Enrique a également fourni quatre arguments favorables à l'utilisation de l'OM : la méthode est axée sur la contribution plutôt que sur l'attribution, par souci de réalisme; l'OM est susceptible de mener à plus de résultats positifs démontrables pour le projet; son orientation sur l'apprentissage, l'adaptation ainsi que l'évaluation convient davantage à plusieurs; enfin, l'OM est souple et peut être utilisée en parallèle avec d'autres outils.
30. [Sarah Earl](#) a établi une liste de justifications qu'elle utilise souvent pour défendre l'utilisation de l'OM : l'OM aide à articuler les contributions de votre secteur de développement à la transformation sociale en général; l'OM reconnaît les contributions de plusieurs acteurs et facteurs favorables au changement social; l'OM gère la complexité et la nature continue du changement; l'OM soutient l'innovation en encourageant l'apprentissage et l'amélioration; enfin, l'OM promeut des principes et des relations démocratiques.
31. [Shikha Shrestha](#) s'est également heurtée à l'objection selon laquelle l'OM est chronophage. Pour y répondre, elle s'est chargée elle-même de certaines des étapes moins importantes du processus. Seules les étapes les plus importantes ont été présentées à l'équipe entière. Elle a laissé entendre qu'il aurait peut-être été préférable d'exécuter l'ensemble du processus elle-même, puis de le présenter à son équipe afin d'en discuter. Shikha s'est heurtée à un deuxième argument contre l'utilisation de l'OM : celle-ci serait un cadre de gestion inapproprié pour les organisations intermédiaires parce que ces dernières maîtrisent peu les changements comportementaux des principaux partenaires limitrophes, car elles ne mettent pas en oeuvre les programmes.
32. [Sarah Earl](#) a indiqué que Shikha a touché au concept fondamental qui veut que personne ne « maîtrise » le changement comportemental de quelqu'un d'autre. Elle a également fait remarquer qu'il était incorrect de supposer qu'il faut nécessairement mettre en oeuvre des programmes dans la collectivité pour utiliser l'OM, parce que des partenaires limitrophes sont engagés et qu'il faut évaluer l'influence que l'on a sur les organisations avec qui l'on travaille, quelles qu'elles soient. Cette méthode diffère des autres méthodes d'évaluation qui supposent que l'influence n'a pas de limites. Elle a fait remarquer qu'alors que certains voient en cela un aspect attrayant de l'OM en raison de son caractère réaliste, d'autres peuvent se sentir menacés, parce que la méthode semble indiquer qu'ils possèdent moins de pouvoir qu'ils ne le devraient.
33. [Sarita Sharma](#) a décrit ses expériences d'introduction de l'OM sans référence explicite au contexte. L'exercice consistant à élaborer un énoncé de vision et à établir des indicateurs de progrès s'est bien déroulé parce que le processus était participatif et laissait place à la réflexion sur le travail et les objectifs de son équipe. La partie des indicateurs de progrès a été particulièrement appréciée. Les membres de l'équipe de Sarita les perçoivent comme des outils aux visées très claires. Sarita prévoit introduire le concept de partenaires limitrophes au cours des prochains mois.
34. [Ben](#) a fait connaître un article de Terry Smutylo, [Crouching Impact, Hidden Attribution](#), qu'il considère comme une ressource précieuse, particulièrement



pour les novices, ainsi qu'une chanson qu'il a lui-même composée et qui s'intitule [The Downstream Impact Blues](#).

35. [Bill Cowie](#) a indiqué qu'il voit des similarités entre la méthode d'OM et la théorie du capital social. Selon celle-ci, les personnes et les institutions sont ancrées dans un ensemble de relations basées sur la confiance, les réseaux et les normes, appelé « capital ». Envisagée sous cet angle, l'OM semble mesurer le capital social en fonction d'une unité donnée. Bill a fait valoir que de définir le capital social (à l'aide des connaissances explicites et implicites qu'y s'y rapportent) peut s'avérer difficile. Les partisans de l'OM devront donc relever un défi de taille en matière de recherche et d'évaluation s'ils veulent évaluer les changements au sein du capital social découlant de l'intervention d'un programme.
36. [Sarah](#) a remercié Bill pour sa contribution, en signalant au passage qu'il était très intéressant de penser au concept de capital social en relation avec les connaissances imbriquées dans les relations. Elle a demandé à Bill de suggérer des lectures sur le sujet.
37. [Bill](#) a suggéré à Sarah de consulter trois articles sur le capital social (*Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy, Leveraging Social Capital in Organisations* et *Social Capital in the Creation of Human Capital*), ainsi que deux études de cas sur le sujet (*Trust, Networks and Norms: The Creation of Social Capital in Agricultural Economies in Ghana* et *Engendering Social Capital: Women Workers in Rural-Urban Networks in Indonesia's Crisis*).
38. [Bonnie Banks](#) a suggéré que, comme le fait la chanson de Terry, la poésie pourrait servir à justifier l'utilisation de l'OM. Elle a fourni une citation tirée du livre *Resistance* de Barry Lopez, qui critique les « bull-terriers avides de réussite du monde des affaires, du gouvernement et de la religion » qui prétendent que les personnes sont essentiellement des « animaux mus par des objectifs », suggérant qu'au lieu de cela, les personnes devraient rechercher la « proportion », l'« équilibre » et la « beauté » dans la vie. [traduction libre]

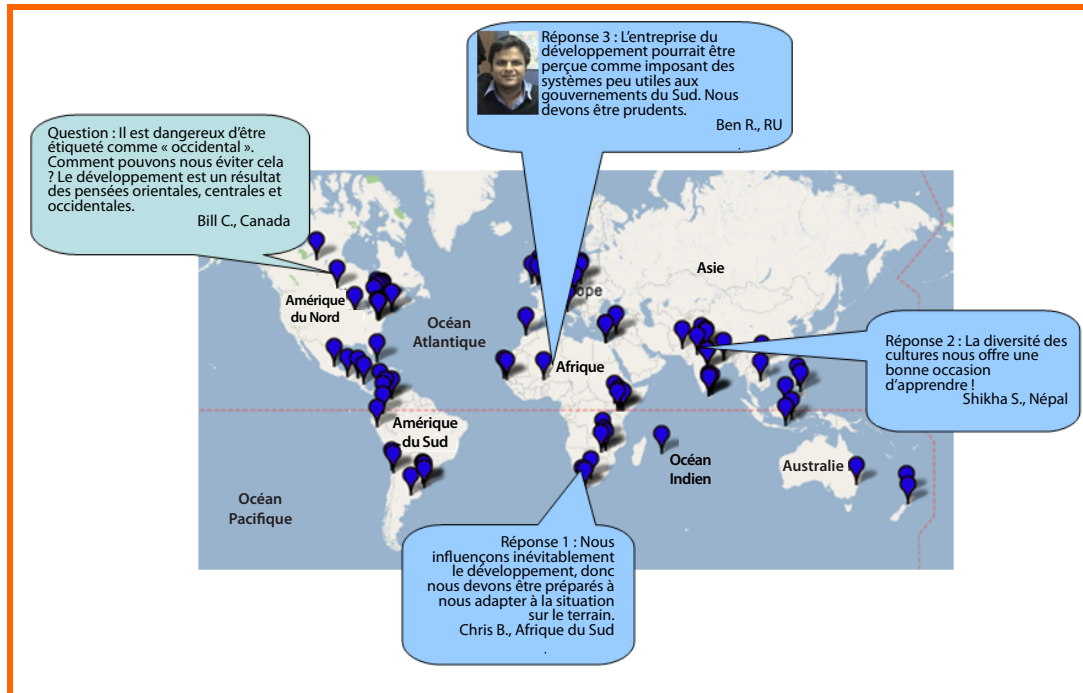
Conclusions et recommandations :

- Lorsque vous cherchez à introduire l'OM au sein de votre organisation, il est capital d'en justifier l'utilisation, d'anticiper les objections et de vous préparer à y répondre.
- Une objection fréquente réside dans la durée du processus : pour y répondre, vous pouvez diviser le processus en un certain nombre de blocs, utiliser des modules précis lorsque l'occasion se présente, appliquer l'OM de manière « discrète » ou préparer un cadre à l'avance, puis en discuter dans un atelier de courte durée.
- Souvent, les pourfendeurs voient aussi l'OM comme peu attrayante parce qu'elle semble poser de nouvelles limites à l'influence qu'une organisation peut avoir. Pour répondre à cela, il peut être nécessaire de souligner que l'OM est plus réaliste sur ce point parce qu'elle est bien adaptée à la nature du changement social.



3.5 La pensée « occidentale », du 5 au 12 mai 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion :

Préparé par Harry Jones
3 janvier 2007

Lien vers la discussion en ligne :

http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=369097&cat_id=13913

Courriel original

[Bill Cowie](#), Canada

5 mai 2006

Bonjour à tous et à toutes,

Je me demandais, à la lumière des conversations ci-dessus, s'il ne serait pas temps pour nous d'essayer de travailler avec certaines idées qu'Amartya Sen a tenté d'articuler dans son livre *Identité et violence* (récemment, le CRDI a invité l'auteur à Ottawa pour présenter l'ouvrage).

Je veux me concentrer (comme il le fait) sur le fait qu'il existe une pensée appelée « occidentale ». Comme il le fait remarquer, nous ne sommes pas le produit de la pensée occidentale, mais de la pensée mondiale. L'ordre industriel et technologique moderne est un produit des pensées orientales, occidentales et du Moyen-Orient – elles y ont toutes contribué de manière concrète et tangible. Toutefois, le mot « occidental » devient le bâton que les réactionnaires utilisent pour empêcher leur propre population d'évoluer, et ce, au nom de la lutte contre la dominance « occidentale ». Au lieu d'utiliser le mot « occidental », nous pouvons utiliser, selon les meilleures pratiques courantes, le terme « pensée récente sur le comportement organisationnel ». Je crois qu'il est capital d'évacuer le positionnement idéologique (un effet résiduel de la guerre froide ?) de ce type de conversation.

Quelqu'un veut partager ses idées ?

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

26. [Chris Burman](#), Afrique du Sud (2 contributions)
27. [Shikha Shrestha](#), Népal
28. [Bill Cowie](#), Canada (2 contributions)
29. [Ben Ramalingam](#), RU (2 contributions)

Résumé des réponses :

39. [Chris Burman](#) pense que nous influençons, chacun à notre façon, l'« interface du développement » et, ainsi, agissons inévitablement sur les résultats des interventions. Toutefois, plutôt que d'essayer de retirer tout type d'idéologie de l'entreprise, ce qui n'est peut-être pas possible, l'important est de prendre conscience des valeurs sous-jacentes à notre approche, d'étudier où celles-ci peuvent nous mener et d'évaluer si ces objectifs sont souhaitables. Il a ajouté que bien que jusqu'à aujourd'hui, le développement ait sûrement fait l'objet de multiples influences culturelles, on observe une tendance à promouvoir la pensée « occidentale » au détriment des idées locales. Par exemple, là où Chris travaille, en Afrique du Sud, il existe un « écart entre la pertinence de la pensée occidentale et la réalité africaine qui entrave les interventions de développement ». Toutefois, comme il l'indique, ces influences culturelles sont inévitables, et ce qui importe est d'évaluer où l'idéologie sur laquelle repose le développement peut nous mener et non pas d'en cerner la source.



40. [Shikha Shrestha](#) a expliqué que la philosophie de son organisation veut que « diversité égale beauté ». Même si de travailler avec des personnes qui adhèrent à des normes culturelles différentes suscite inévitablement des difficultés, Shikha pense qu'il s'agit d'une bonne occasion d'apprendre de l'autre.
41. [Bill Cowie](#) s'est dit d'accord avec Chris sur le fait qu'il est impossible de séparer les valeurs et les influences du développement, mais que ces positions « idéologiques » peuvent simplement se formuler comme suit : « nous sommes préoccupés par le bien-être des personnes avant l'argent » ou « ces personnes ont besoin d'un coup de main et nous savons comment les aider ». Bill a expliqué que l'essentiel de son message visait simplement à expliquer la désignation erronée du développement comme « occidental », car celui-ci a assurément été influencé par les cultures orientales, centrales et occidentales. Il est particulièrement important de souligner que le terme « occidental » peut « trop souvent devenir le refuge des théocrates fascistes et antiréformistes ».
42. [Chris](#) s'est dit fortement en accord avec la dernière précision de Bill, et c'est pourquoi il considère l'éducation si importante. En Afrique, le terme « impérialisme » est lié à tout ce qui est « occidental » et est utilisé par les gouvernements comme stratagème pratique pour inciter les personnes à blâmer les forces étrangères pour leur situation, plutôt que d'analyser de manière objective leurs propres conditions de vie et l'état de leur pays.
43. [Ben Ramalingam](#) a partagé un récit écrit par un de ses collègues du Overseas Development Institute (ODI), Andrew Rogerson. L'histoire décrit les problèmes que devra affronter une personne héritant d'une maison qui a besoin de réparations, une allégorie illustrant la nature souvent contradictoire et peu utile de l'aide au développement et de l'organisation de l'aide aux pays en développement.
44. [Bill Cowie](#) a dit que l'histoire de Ben faisait penser aux problèmes abordés dans l'ouvrage de Michael Rosberg intitulé *Power of Greed*. On y décrit une sorte de « stase dynamique », dans laquelle les énormes efforts visant à provoquer le changement social sont vains parce que les relations au sein du système sont établies de façon à empêcher le changement.
45. [Ben](#) a demandé aux membres de la communauté d'alimenter le débat en y apportant leurs points de vue concrets ou leurs opinions relatives à l'OM.

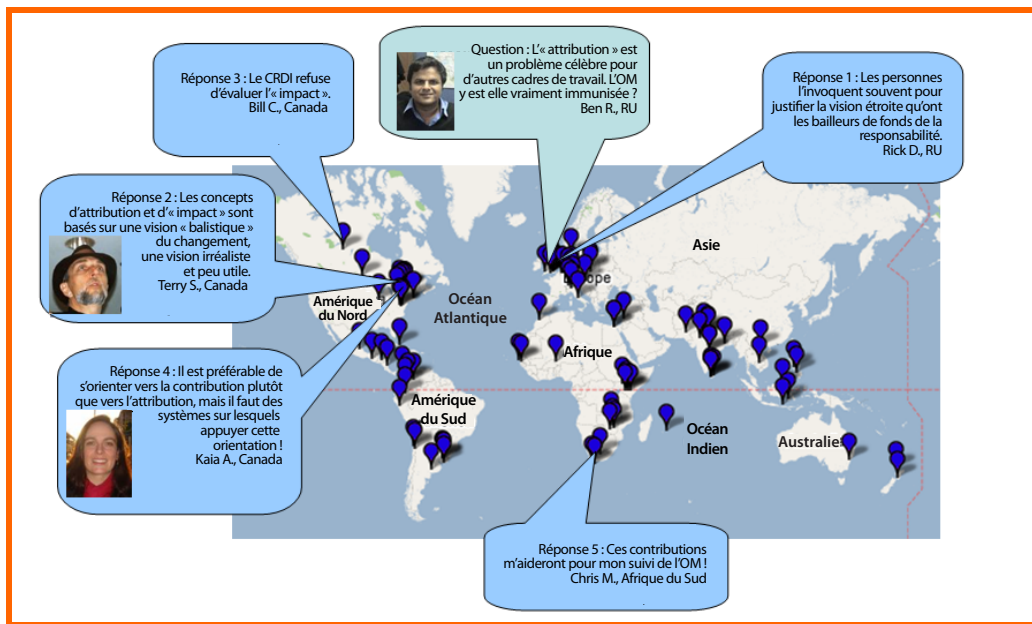
Conclusions et recommandations :

- Il peut parfois s'avérer important d'éviter de se faire étiqueter comme « occidental » : certains gouvernements politisent les interventions au service du développement en utilisant le terme afin de détourner l'attention de leurs propres échecs.
- Il est très facile pour les organisations d'inclure des influences culturelles dans leur travail de développement. Même s'il peut ne pas être possible de bannir toutes les valeurs ou l'idéologie d'une approche, il est important de les reconnaître et de vous assurer que votre approche est bien adaptée au contexte auquel elle s'applique.
- Pour en savoir plus sur cette question, consultez le résumé de discussion « **Idéologie et modèles en matière de développement** ».



3.6 L'OM évite-t-elle simplement le problème d'attribution ? du 24 mai au 5 juin 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion :

Préparé par Harry Jones

4 janvier 2007

Lien vers la discussion en ligne :

http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=378759&cat_id=13913

Courriel original

[Ben Ramalingam](#), RU

24 mai 2006

Bonjour à tous et à toutes,

La semaine dernière, des contributions intéressantes ont été apportées au fil de discussion en ce qui concerne les sphères d'influence et la façon de les évaluer, le rôle de la recherche par l'action dans l'OM et une histoire intéressante sur la manière dont l'OM pourrait avoir aidé un projet communautaire en Indonésie, ce qui a mené à une invitation ouverte aux utilisateurs de l'OM à visiter Bakti et à élaborer éventuellement une étude de cas. Nous avons également eu de formidables idées de slogan pour la page d'accueil du site Web consacré à la communauté qui sera bientôt accessible.

Cette semaine, je veux amorcer une discussion inspirée des contributions de Petra et d'Agneiszka et d'une conversation que j'ai eue la semaine dernière avec un collègue à propos des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Ces derniers sont presque abominables pour la façon dont ils négligent le problème d'attribution (à savoir le fait qu'en matière de développement international, il est impossible de prouver la mesure dans laquelle un résultat du développement a été causé par un organisme de développement en particulier). J'ai suggéré qu'une approche utilisant l'OM permettrait de remédier à ce défaut et j'ai mentionné la Déclaration de Paris à cet effet. Mon idée a été mise en doute.

Mon collègue a fait valoir que l'OM ne réglait pas directement le problème d'attribution, mais l'évitait en resituant le problème dans le lien entre un programme de développement et ses acteurs immédiats (ou partenaires limitrophes). Il a aussi soutenu qu'en fait, la méthode d'OM passait des indicateurs de progrès aux grilles stratégiques, puis aux pratiques organisationnelles sans vraiment saisir COMMENT les activités de programme pouvaient contribuer au changement comportemental. Plus particulièrement, il a suggéré que parce qu'aucune analyse contextuelle des forces agissant pour et contre le changement n'était faite, il était possible d'exécuter un processus d'OM idéal et de finir avec des activités aussi « descendantes » que celles qui auraient été conçues grâce à un cadre logique.

Afin de me faire une meilleure idée sur cette question, j'aimerais tous vous inviter à partager vos points de vue et vos expériences en ce qui concerne le problème de l'attribution et la façon dont vous l'avez affronté concrètement dans votre travail actuel ou passé (soit à l'aide de l'OM ou d'autres outils ou méthodes). Quels mécanismes et outils avez-vous utilisés ? Selon votre expérience, pensez-vous que mon collègue a raison, c'est-à-dire que l'OM ne fait qu'éviter le problème d'attribution ?

Mes amitiés.

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

30. [Rick Davies](#), RU
31. [Terry Smutylo](#), Canada
32. [William Cowie](#), Canada
33. [Ben Ramalingam](#), RU
34. [Kaia Ambrose](#), Canada



35. [Chris Morris](#), Afrique du Sud

Résumé des réponses :

46. [Rick Davies](#) a formulé un commentaire sur les « références rituelles » au problème d'attribution, qui est souvent invoqué par ceux qui pensent que la responsabilité des organismes d'aide au développement s'arrête au niveau des extrants. Pour aller au-delà de cette perspective étroite, il est nécessaire « de déterminer et d'analyser l'importance des sources d'influence autres que l'intervention liée au projet ». Rick a soutenu que cela ne signifie pas que l'impact doit être prouvé ou quantifié, mais qu'il soit possible de commencer à établir l'ordre de priorité des diverses influences en comparant les différentes incidences dans le milieu où un projet est exécuté et les influences qui les ont provoquées. Il a suggéré qu'une approche « plus délibérée, systématique et ouverte à l'analyse de l'influence » constitue un moyen de remédier au problème d'attribution.
47. [Terry Smutlyo](#) a décrit « impact » comme un terme « balistique » en raison de la relation linéaire simple qu'il établit entre la cause et l'effet. Il a fait remarquer que le changement ne se produit pas de cette façon dans le contexte du développement. Par conséquent, l'utilisation du terme « impact » et des modèles de changements analogues mène à une « idée fautive de la réalité du développement ». Il a expliqué que le changement se produit habituellement par l'interaction de multiples facteurs. Pour se rapprocher d'une évaluation juste de la source du changement social (problème d'attribution), on doit se poser quatre questions : a) la cause s'est-elle manifestée en premier ?; b) peut-on établir une relation logique ?; c) qu'en disent les personnes bien informées ?; d) peut-on expliquer ce changement autrement ?.
48. [William Cowie](#) a attiré l'attention sur le fait que le CRDI refuse d'entreprendre des évaluations de l'impact parce que, selon lui, il est impossible d'attribuer le changement à long terme qui découle d'une multitude d'influences à une intervention précise.
49. [Ben](#) a signalé qu'il avait récemment observé de près la façon dont un organisme important aborde ce problème. D'une part, il semble accepter qu'il puisse « uniquement contribuer » aux « résultats » en matière de développement, car il travaille en partenariats. D'autre part, il entreprend périodiquement des évaluations des changements socioéconomiques au sein du pays pour tenter de démontrer les changements positifs qu'il provoque à grande échelle.
50. [Kaia Ambrose](#) a partagé les expériences qu'elle a vécu avec l'OM dans le cadre d'un projet en Équateur. Avec une bonne compréhension de l'OM et le soutien du CRDI, l'équipe a entrepris le projet dans l'intention que son processus de suivi et d'évaluation s'applique à examiner adéquatement le changement à mesure qu'il se produit plutôt que de simplement prétendre l'avoir provoqué. Les membres de l'équipe ont jugé l'OM comme participative et attrayante et ont eu l'impression de véritablement pouvoir « raconter ce qui s'était passé » au CRDI, ce qui a été bénéfique pour le projet. Kaia a terminé en soulignant qu'il n'est pas pertinent de se demander s'il faut s'orienter vers la contribution ou vers l'attribution si l'on ne dispose pas de processus clairs et sensés adaptés à cette orientation. Toutefois, en général, elle trouve beaucoup plus favorable de se concentrer sur la contribution.



51. [Chris Morris](#) a remercié Kaia pour sa contribution et a indiqué que celle-ci l'aiderait dans la production de son rapport sur l'OM.

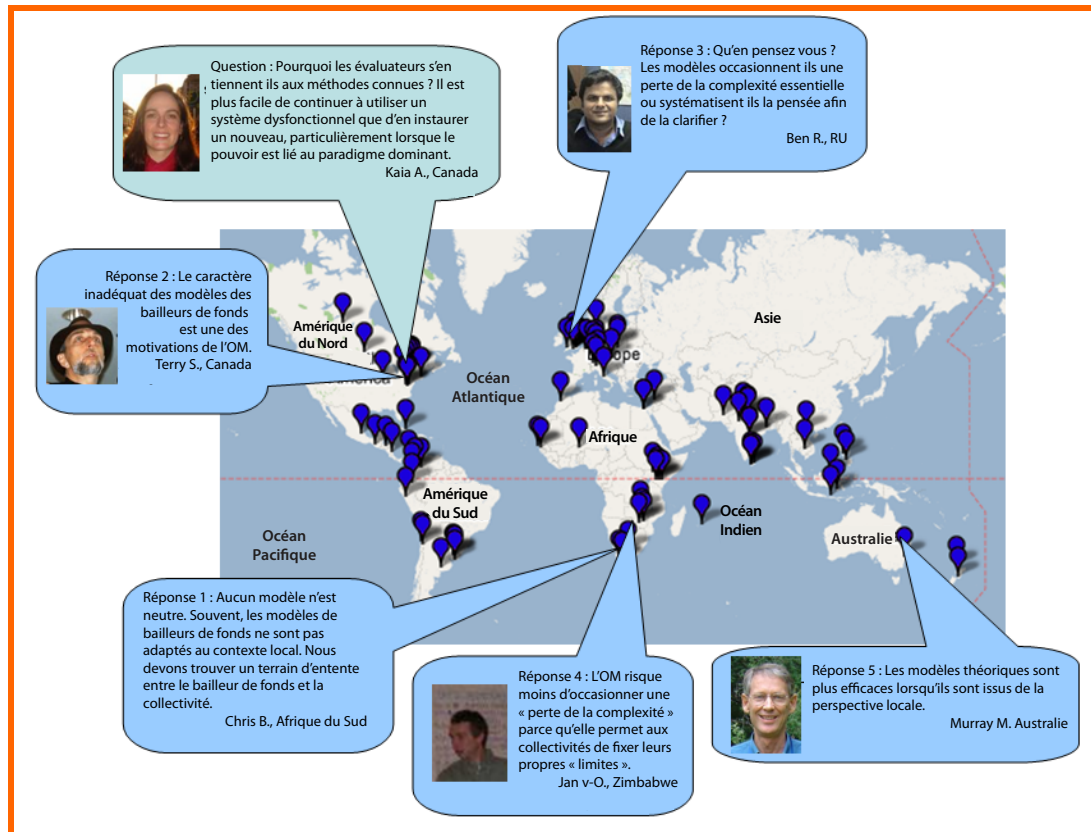
Conclusions et recommandations :

- Le « problème d'attribution » peut souvent être utilisé pour justifier le choix de se concentrer sur les « extrants » plutôt que sur le changement réel à long terme.
- Dans la mesure où il est important d'évaluer les causes des résultats en matière de développement, cela peut être fait par une « analyse systématique et non restrictive de l'influence ».
- Néanmoins, de fortes raisons portent à croire que de se concentrer sur la contribution est une façon plus réaliste, pertinente et productive d'aborder le développement.



3.7 Idéologie et modèles en matière de développement, du 29 au 31 mai 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion :

Préparé par Harry Jones
3 janvier 2007

Lien vers la discussion en ligne :

http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=381307&cat_id=13913

Courriel original

[Kaia Ambrose](#), Canada

29 mai 2006

Je pense aussi que le message ci-dessous (tiré d'un autre fil de discussion) constitue un ajout intéressant à notre discussion actuelle.

----- Forwarded Message -----

From: leannehankey <leanneblack@cox.net>

To: Theory-Based_Evaluation@yahoogroups.com

Sent: Monday, May 29, 2006 11:48:30 AM

Subject: [Theory-Based_Evaluation] Why evaluators are largely sticking with conventional approaches

Bonjour,

Je viens tout juste de découvrir ce forum de discussion par hasard au cours d'une recherche sur le Web. Je m'intéresse à l'évaluation des interventions au service du développement à l'aide de la théorie des systèmes complexes. En ce qui concerne la dernière entrée, je pense que deux des facteurs qui contribuent à la réticence des évaluateurs à utiliser des méthodes non linéaires (du moins, pour ce qui est de l'évaluation du développement) sont les suivants :

1) Si vous jetez un coup d'oeil à plusieurs contrats d'évaluation, vous remarquerez que leurs mandats laissent peu de place à l'innovation. J'ai rencontré de nombreux évaluateurs et consultants stressés, s'empressant de produire des rapports d'évaluation sur des programmes impliquant de multiples acteurs dans un délai absurde court. Pas étonnant que les évaluateurs s'en tiennent à ce qu'ils connaissent déjà. Aussi longtemps que le secteur de l'aide et du développement semblera plus axé sur les extrants que sur l'apprentissage réfléchi et réfléchissant, je pense que la plupart des personnes qui y travaillent s'en tiendront à ce qui est rapide, « peu coûteux » et pratique, même si cela les frustre. L'amélioration exige non seulement un changement quant à la façon dont les évaluations sont faites, mais aussi un changement au sein des systèmes qui favorisent l'amélioration et l'innovation. Toutefois, il n'est pas facile de changer les systèmes. Un psychologue a déjà dit : « Il est beaucoup plus facile de maintenir un système dysfonctionnel que d'en créer un nouveau » ! Cette citation m'amène au prochain point :

2) D'un point de vue « critique », je pense qu'une des (nombreuses) raisons pour lesquelles il est difficile de changer les systèmes est que les carrières des personnes reposent sur les systèmes qu'elles connaissent. Ceux-ci font partie de leur identité professionnelle. Comme le dit le vieux proverbe, « si le chapeau te fait, mets-le ». Lorsque des carrières ou la réussite d'une organisation et le financement sont liés à des paradigmes dominants, la résistance au changement vient de plusieurs niveaux. Bien que nous aimerions le faire, nous ne pouvons pas éviter les problèmes liés au pouvoir et à l'identité quand nous tentons de provoquer le changement. Alors, même si nous traduisons les idées novatrices dans une langue que les bureaucrates et les praticiens peuvent comprendre, l'acceptation n'est pas garantie, car le changement ne remet pas seulement en doute la façon dont les choses sont faites, mais également les postulats sur lesquels elles reposent.



Influencée par les écrits de Michael Foucault, je pense qu'au lieu de nous concentrer exclusivement sur les améliorations à apporter aux méthodes d'évaluation, nous devons comprendre les éléments formateurs des systèmes qui, dans des contextes précis, permettent ou freinent l'amélioration et l'innovation.

Leanne Black (qui travaille, dans le cadre de son doctorat, sur une recherche intitulée *Évaluer la relation entre le renforcement des capacités et la réduction de la pauvreté* [traduction libre])

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

36. [Chris Burman](#), Afrique du Sud (4 contributions)
37. [Terry Smutylo](#), Canada (2 contributions)
38. [Ben Ramalingam](#), RU
39. [Jan Van Ongevalle](#), Zimbabwe
40. [Murray E. Millar](#), Australie

Résumé des réponses :

52. [Chris](#) a indiqué que la théorie des systèmes n'est encore qu'un « modèle du monde conçu par les experts », et il s'est demandé pourquoi nous avons besoin de tels modèles d'évaluation alors que nous pouvons simplement « enquêter directement sur la réalité empirique ».
53. [Terry](#) a expliqué que comme la « réalité empirique » est aussi complexe qu'impénétrable, nous devons nécessairement faire des choix sur les « parties » à examiner : un modèle est une manière de sélectionner et d'organiser certains aspects de la réalité empirique en supposant que les facteurs choisis sont ceux qui importent dans l'étude d'un phénomène en particulier.
54. [Chris](#) a répondu que de nombreux modèles en matière de développement sont orientés sur les bailleurs de fonds et ne sont pas adaptés au contexte local. Par exemple, il en a fait l'observation en travaillant avec les collectivités rurales pauvres d'Afrique du Sud.
55. [Terry](#) est d'accord sur le fait que plusieurs modèles orientés sur les bailleurs de fonds ne conviennent pas aux contextes locaux et a expliqué qu'il s'agit d'une de raisons pour lesquelles il a élaboré l'OM. Celle-ci se concentre sur « les acteurs et leurs partenaires dans des limites ou un contexte précis... en restant aussi près que possible de la façon dont ils fonctionnent à l'intérieur ».
56. [Chris](#) a précisé qu'il ne s'oppose pas aux modèles en tant que tels, mais qu'il nous demande de les utiliser avec précaution, en tenant compte qu'ils représentent des points de vue particuliers et qu'une « même » réalité peut être perçue de manière différente.
57. [Ben](#) a conseillé aux membres de la communauté de participer à ce débat intéressant. Il leur a demandé s'ils pensaient que l'application de « modèles » amenait une perte de complexité ou si ces modèles rendaient simplement explicite le fait que nous devons inévitablement choisir les aspects « pertinents » de la réalité à examiner, donc nous aidaient à mieux cerner nos évaluations de cette réalité.
58. [Chris](#) a précisé sa pensée. Les modèles sont basés sur une certaine vision du monde, et cette vision mène inévitablement à des partis pris concernant certains

moyens ou certaines fins en matière de développement. Cependant, il est clair que les gens du pays qui sont la cible des interventions de développement sont susceptibles de posséder des perspectives différentes qui mèneraient à d'autres idées de ce qui doit être fait dans le cadre des interventions. Chris croit que la clé est de chercher un langage et un terrain communs aux deux perspectives sur lesquels se baser pour obtenir des résultats durables.

59. Cette discussion a rappelé à [Jan Van Ongevalle](#) une critique de la théorie des systèmes. Comme la théorie des systèmes est un modèle, elle exige d'étudier certaines caractéristiques des situations et d'en ignorer d'autres. Toutefois, cela implique de ne pas tenir compte de la complexité de la « réalité », problème que la théorie des systèmes devait d'ailleurs permettre de régler. Jan pense que l'OM tient davantage compte de cette critique : parce qu'elle encourage beaucoup de réflexion et d'apprentissage, elle permet une analyse fréquente des limites les plus appropriées du travail d'un programme, donc de ce qui est à estimer et à évaluer. Par contraste, la LFA n'encourage que très peu la réflexion et l'apprentissage.
60. [Murray Millar](#) a expliqué que la formulation théorique est utile si le modèle est extrait du contexte et des expériences dans lesquelles l'activité a lieu et qu'il est formé par les personnes qui prennent part à l'expérience. De cette façon, les aspects déterminants de la situation complexe présentée dans un contexte en particulier seront considérés dans le choix de la solution au problème.

Conclusions et recommandations :

- Pour décrire et expliquer adéquatement le monde, nous devons inévitablement faire des choix sur les types de facteurs auxquels il faudra porter attention. Un modèle constitue un outil pratique permettant de systématiser cette vision du développement.
- Les visions de plusieurs bailleurs de fonds ne sont pas adaptées au contexte local, ce qui mène souvent à l'échec des interventions. Le modèle le plus utile dans un contexte est habituellement celui qui est formé à partir de la perspective, des points de vue et des expériences des personnes plongées dans la situation dans laquelle l'intervention a lieu.
- L'OM tient davantage compte de cette critique parce qu'elle permet aux collectivités de s'assurer que les objectifs de développement sont formulés dans leurs propres mots, tout comme elle permet aux organisations de refléter et d'adapter les limites et le cadre de gestion qu'elles utilisent au sein de leur programme.



3.8 Appel aux formateurs sur l'OM, du 2 au 6 juillet 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :

The diagram features a world map with several blue pushpin markers placed across different continents. Five callout boxes, each containing a small portrait of a participant and their text, are connected to the map by lines. The callouts are as follows:

- Top Left (Purple box):** Réponse 4 : Soyez réaliste, préparé et créatif. Daniel R., Suisse
- Top Right (Green box):** Question : Avez vous déjà donné un atelier sur l'OM d'une durée de deux jours ? Ben R., RU
- Bottom Left (Purple box):** Réponse 3 : C'est trop court, alors soyez très stratégique... Terry S., Canada
- Bottom Center (Purple box):** Réponse 2 : Soyez préparé et allez droit au but ! Kaia A., Canada
- Bottom Right (Purple box):** Réponse 1 : C'est faisable, mais le temps est serré. Julius N., Kenya

The map labels include: Amérique du Nord, Amérique du Sud, Océan Atlantique, Océan Pacifique, Afrique, Europe, Asie, Océan Indien, and Australie.



Résumé de discussion

Préparé par Ben Ramalingam

6 juillet 2006

Lien vers la discussion en ligne :

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=30>

Courriel original

[Ben Ramalingam](#), UK

2 juillet 2006

Bonjour à tous et à toutes,

J'ai travaillé avec le réseau British Overseas NGOs in Development (BOND), et j'ai appris que celui-ci souhaite offrir un cours de formation sur l'OM aux ONG du Royaume-Uni à l'automne.

Ce cours sera aussi l'occasion de réunir la communauté britannique, et nous utiliserons la plateforme du site www.outcomemapping.ca comme ressource clé afin de poursuivre les discussions après l'événement et de renforcer le réseautage lié à l'OM partout au Royaume-Uni.

Le seul problème réside dans le temps alloué : deux jours, ce qui est plus court qu'à peu près tous les cours dont j'ai entendu parler. Est-ce que quelqu'un a déjà vécu l'expérience de donner une formation sur l'OM dans un contexte où les intervenants sont nombreux, et ce, en deux jours ? Pouvez-vous me faire part de vos trucs ou astuces ? Toute contribution serait grandement appréciée.

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

41. [Julius Nyangaga](#), Kenya
42. [Kaia Ambrose](#), Canada
43. [Terry Smutylo](#), Canada
44. [Daniel Roduner](#), (2 contributions)

Résumé des réponses :

1. Au Kenya, [Julius Nyangaga](#) a donné un cours en deux jours aux chercheurs qui voulaient inclure l'OM pour améliorer la communication et la compréhension de la politique. Comme Julius l'a expliqué, « ce n'était pas idéal, et plusieurs ont dû prendre un peu de temps pour intégrer les leçons données si rapidement, mais tous ont vraiment apprécié le concept ».

Jour 1

- J'ai utilisé une présentation PowerPoint pour expliquer en quoi consiste l'OM ainsi que son but.
- J'ai élaboré des ébauches d'énoncés de vision et de mission pour le projet. Celles-ci ont ensuite été perfectionnées par les chargés de projet, puis distribuées au groupe afin que ses membres formulent leurs suggestions et leurs commentaires.
- Nous avons procédé à un remue-méninges afin d'identifier les partenaires limitrophes déterminants pour la réussite de la mission du projet. (Environ six catégories de partenaires limitrophes ont été définies.)
- Dans l'après-midi, j'ai séparé le groupe en équipes, et, en prenant l'exemple d'un partenaire limitrophe, j'ai expliqué les incidences visées, les indicateurs de progrès et les stratégies ainsi que la façon dont ceux-ci sont reliés à la vision et à la mission du projet.
- J'ai assigné les partenaires limitrophes restants aux équipes, sans dépasser le nombre de deux par équipe. J'ai demandé aux équipes de faire le travail sur les



partenaires limitrophes et de trouver des indicateurs de progrès et des stratégies d'ici le prochain cours.

Jour 2

- Chaque équipe a présenté ses indicateurs de progrès et ses stratégies pour chaque partenaire limitrophe. Ensuite, des discussions collectives ont permis de corriger et d'améliorer les analyses.
 - Dans l'après-midi, nous avons travaillé sur les pratiques organisationnelles, le suivi et l'évaluation.
 - o « Dans l'ensemble, on peut dire que le jour 2 était trop court, car les groupes n'ont pu qu'effleurer les deux derniers concepts. »
2. [Kaia Ambrose](#), qui vient tout juste de donner un cours de deux jours au Costa Rica avec Natalia Ortiz, a puisé dans cette expérience et dans de nombreuses autres expériences de formation sur l'OM pour suggérer les trucs suivants, qui se sont avérés efficaces pour elle :
- Obtenir, avant le cours, un profil des participants ainsi que leurs attentes afin d'adapter efficacement le cours.
 - Passer environ deux heures à présenter l'OM et à définir la façon dont les participants perçoivent le suivi et l'évaluation en général (p. ex., quels sont les défis, quels sont leurs besoins en matière de suivi et d'évaluation et quelles caractéristiques devraient comporter un système de suivi et d'évaluation adéquat).
 - Aborder les questions de la vision et de la mission assez rapidement afin de pouvoir travailler en équipes et faire des exercices dynamiques au cours des trois prochaines étapes.
 - Se concentrer sur les partenaires limitrophes, les incidences visées et les indicateurs de progrès.
 - o « Je pense que ces éléments sont l'essence même de l'OM et du changement comportemental, et ces "étapes" sont souvent celles qui suscitent le plus de questions chez les participants ».
 - Après avoir travaillé sur les étapes clés en équipes, travailler tous ensemble sur la grille stratégique, puis revenir en équipes pour trouver quelques exemples de pratiques organisationnelles.
 - Si le temps le permet, il est utile de dresser un « sommaire » en posant les questions suivantes au groupe : « Sur quels plans l'OM est-elle utile au sein de votre organisation ? Sur quels plans ne l'est-elle pas ? Quelles pourraient être les difficultés relatives à sa mise en oeuvre ? Comment surmonteriez-vous ces difficultés ? ».
 - Un des principaux défis consiste à bien expliquer la composante de suivi et d'évaluation et à ne pas la survoler trop rapidement.
3. [Terry Smutylo](#), qui a donné de la formation sur l'OM dans le cadre de séances allant de deux heures à cinq jours est d'avis que deux jours est une durée trop brève. Il a soulevé le problème des objectifs de la séance de formation : si cette séance vise à ce que les personnes puissent commencer à utiliser la méthode avec exactitude, à ce qu'elles accroissent leurs compétences et qu'elles soutiennent la méthode au sein de leur organisation, il recommande cinq stratégies différentes. Terry a également suggéré « d'essayer de gérer le choix des participants de façon à maximiser le terrain commun si les participants proviennent de diverses organisations. Idéalement, invitez plusieurs personnes de la même organisation afin qu'elles puissent effectuer un travail concret ensemble. Si c'est impossible, regroupez les personnes en fonction de la ressemblance des incidences et des stratégies utilisées par leurs organisations. » Les cinq stratégies suggérées par Terry pour réussir à donner une formation en deux jours sont résumées dans la grille stratégique ci-dessous.



Grille stratégique : Donner un atelier sur l'OM en deux jours²

STRATÉGIE	CAUSALE	PERSUASIVE	COOPÉRATIVE
STRATÉGIES ET ACTIVITÉS VISANT UNE PERSONNE OU UN GROUPE PRÉCIS	I1 : Exigez que les participants effectuent des travaux pratiques et dirigés sur l'OM avant ou après l'atelier de deux jours sur l'OM.	I2 : Engagez un nombre suffisant de mentors et de tuteurs pour offrir de l'aide aux personnes et aux équipes entre les séances.	I3 : Donnez accès à des formateurs après la formation pour assurer un soutien à ceux qui commencent à utiliser l'OM, se questionnent ou bloquent sur certains points.
STRATÉGIES ET ACTIVITÉS VISANT L'ENVIRONNEMENT D'UNE PERSONNE OU D'UN GROUPE	E1 : Aucune	E1 : Amorcer un dialogue avec la direction des organisations pour lesquelles travaillent les participants afin que celle-ci accepte de laisser place à l'expérimentation de la nouvelle méthode.	E3 : Inclure un ou deux bailleurs de fonds dans le conseil d'administration afin d'appuyer l'utilisation de l'OM.

4. Dans son dernier point, mais non le moindre, [Daniel Roduner](#) a fortement insisté sur la nécessité de clarifier le but de la formation de deux jours à l'aide des arguments suivants :

- Les participants veulent obtenir une compréhension générale de l'OM.
- The participants wish to build their capacities in applying OM through their first training s
- Les participants veulent obtenir des connaissances de base leur permettant d'évaluer les possibilités et les besoins liés à l'application de l'OM dans le cadre de leur travail quotidien ou de leur projet ou programme.
- Les participants veulent être capables d'appliquer l'OM dans le cadre de leur propre projet.

Daniel a suggéré qu'il était possible, dans le cadre d'un atelier d'un ou de deux jours, d'atteindre les trois premiers objectifs, mais qu'il fallait plus de temps pour former des « experts en matière d'OM ». Daniel a constaté qu'après de courtes séances de formation, les participants étaient capables de comprendre l'OM, d'évaluer ses forces et ses faiblesses et d'évaluer ses possibilités d'utilisation. Toutefois, la plupart auraient encore besoin d'un tuteur en matière d'OM pour appliquer la méthode comme outil de planification, de suivi et d'évaluation.

Daniel a également appuyé fortement la réponse de Kaia, en insistant particulièrement sur l'obtention de profils avant la formation. Il a ajouté qu'il faut consacrer du temps au « langage de l'OM », spécialement aux termes dont la signification commune (incidence, vision et mission) diffère de la signification qui leur est attribuée dans le cadre de l'OM. Il est d'accord sur le choix de se concentrer sur les trois étapes clés, mais maintient aussi que les participants doivent bien comprendre la vision et la mission. Daniel a également suggéré d'utiliser les méthodes d'atelier « carrousel » pour échanger les résultats d'analyse, par exemple

² Note : Pour obtenir de plus amples renseignements sur le processus relatif à la grille stratégique, consultez le manuel sur l'OM à l'adresse suivante :

<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=83>



la grille stratégique. En ce qui concerne les pratiques organisationnelles, Daniel a demandé que chaque groupe lui fournisse un exemple pour chacune des huit pratiques, ce qui a permis de faire un bon survol des possibilités. Enfin, pour ce qui est du suivi et de l'évaluation, Daniel a demandé à chaque participant d'écrire au moins deux cartes indiquant les forces et les faiblesses de l'OM par rapport à leur outil de planification, de suivi et d'évaluation existants (c'est un exercice assez court qui permet de rassembler le groupe après tout le travail fait en équipes). En regroupant les réponses, Daniel a pu savoir s'il était nécessaire de fournir d'autres précisions ou de pousser la discussion, ou de souligner les « forces » pour parler des « possibilités » de l'OM dans le cadre des programmes ou des projets respectifs.

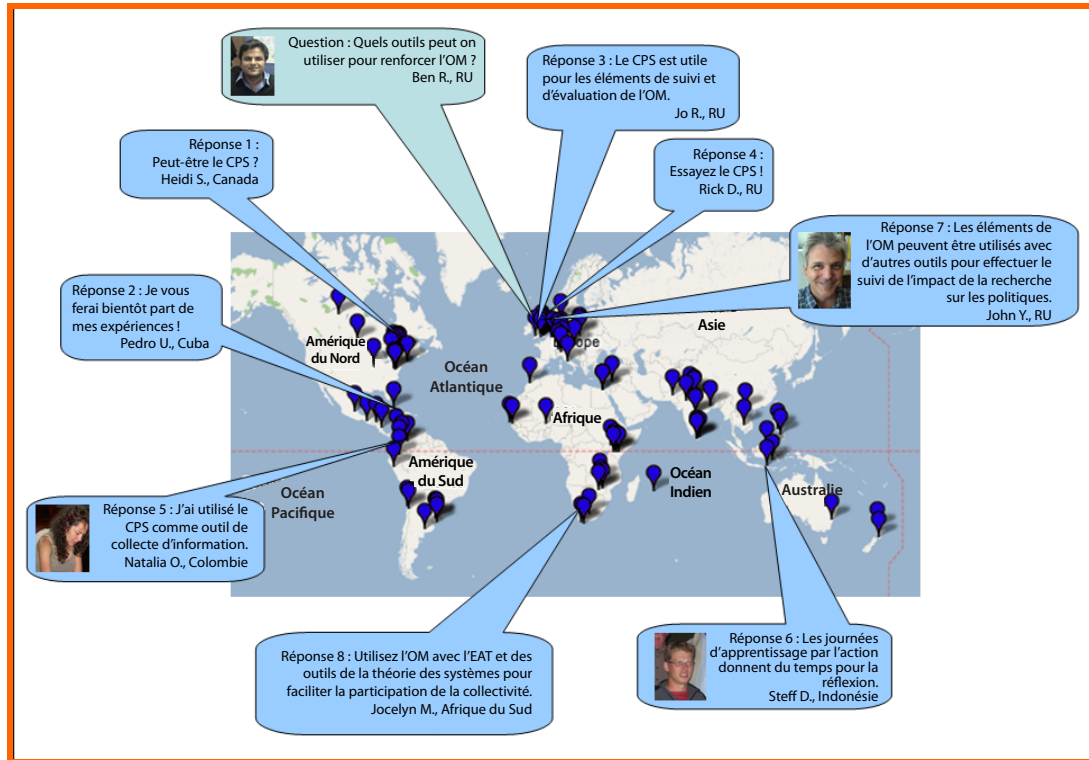
Conclusions et recommandations :

- Donner un atelier sur l'OM en deux jours est difficile, et il est important d'établir de manière réaliste ce que les participants veulent tirer de la séance. Il est possible d'obtenir une compréhension suffisante de l'OM pour évaluer si la méthode convient à l'organisation ou si elle peut y être appliquée, mais il est impossible d'inculquer à des participants qui ignorent ce qu'est l'OM assez de connaissances pour qu'ils soient prêts à l'appliquer comme cadre de suivi et d'évaluation dans le contexte de leur propre projet.
- La préparation est très importante. Il est recommandé d'obtenir le profil des participants à l'atelier et d'adapter soigneusement votre méthode à eux. Il peut être utile d'élaborer des ébauches de certains éléments du cadre (p. ex., les énoncés de vision et de mission) et de les distribuer à l'avance. Ainsi, les participants pourront en discuter et les corriger dans le cadre de l'atelier.
- Lorsque vous expliquez l'OM, il peut être efficace de vous concentrer sur les partenaires limitrophes, car ils représentent l'« essence de l'OM » et le changement d'approche qui réside dans cette méthode.



3.9 Outils pour renforcer l'OM, du 7 au 24 juillet 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion

Préparé par Harry Jones
1^{er} décembre 2006

Liens vers la discussion en ligne :

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=42> et
<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=47>

Courriel original

Ben Ramalingam, UK
7 juillet 2006

Bonjour à tous et à toutes,

Tout d'abord, bienvenue à tous les membres qui se sont joints à nous au cours des deux dernières semaines : Rita, Goele, Ziad, Jocelyn, Mark, Nicholas et Vitor. Nous sommes heureux de vous compter parmi nous. Je vous encourage, ainsi que les autres membres, à donner davantage de renseignements sur vous dans votre page de profil, par exemple en y ajoutant une photographie, en indiquant votre emplacement sur la carte et en décrivant votre intérêt pour l'OM. Cette information nous aide à mieux nous connaître et insuffle une grande énergie à la communauté !

Ensuite, j'aimerais vous faire connaître un ouvrage que j'ai publié très récemment et qui s'intitule *Tools for Knowledge and Learning: A guide for development and humanitarian organisations*. (Vous pouvez le consulter à partir de la bibliothèque de ressources de la communauté à <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=89> et, si vous le voulez, vous pouvez l'évaluer et nous faire part de vos commentaires).

En travaillant sur cette boîte à outils, je me suis demandé lesquels pouvaient être utilisés pour compléter et soutenir l'OM. Je suis certain que les membres de la communauté possèdent une riche expérience en ce qui concerne l'utilisation de tels outils.

Par exemple, mon équipe a déjà utilisé l'un de ces outils appelé l'analyse des champs d'influence (l'outil 9 dans le manuel). Il s'agit de l'outil classique de gestion du changement conçu par Kurt Lewin. Nous l'avons utilisé dans le cadre d'un atelier donné l'année dernière au Forum international pour le transport rural et le développement en Amérique latine. Nous l'avons appliqué après avoir défini les indicateurs de progrès et créé les grilles stratégiques et nous en sommes servi comme moyen de faire un remue-ménages pour trouver les forces agissant pour et contre les changements visés.

L'opération s'est avérée une franche réussite, a donné beaucoup de dynamisme aux participants et leur a permis de se concentrer sur l'élaboration de leurs pratiques organisationnelles. Elle a également facilité l'analyse des outils de soutien et des contraintes à éliminer, ce à quoi le cadre d'OM ne s'attarde pas. (Voici un lien qui vous permettra de trouver plus d'information sur cette application [principalement en espagnol] : http://www.odi.org.uk/Rapid/Events/OM_Cuba/Index.html)

Ceux qui ont utilisé de tels outils pour compléter l'OM pourraient-ils publier un message pour nous parler un peu des outils en question, de l'étape du processus d'OM à laquelle ils les ont utilisés, des besoins qui ont été satisfaits et des résultats qui ont été obtenus ? Je pense que ce serait pour nous une riche source d'apprentissage !

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

45. Ben Ramalingam, RU (2 contributions)
46. Heidi Schaeffer, Canada
47. Pedro Urra, Cuba
48. Rick Davies, RU



49. [Natalia Ortiz](#), Colombie
50. [Steff Deprez](#), Indonésie
51. [John Young](#), RU
52. [Jocelyn Muller](#), Afrique du Sud

Résumé des réponses :

5. [Ben Ramalingam](#) a rappelé aux membres que si elle recevait un nombre suffisant de contributions à ce sujet, la communauté pourrait les utiliser pour produire un document intitulé *Outcome Mapping: Supporting Tools, and When to Use them* (Cartographie des incidences : outils de soutien et circonstances d'utilisation [traduction libre]).
6. [Heidi Schaeffer](#) a suggéré que la technique du « changement le plus significatif » (CPS) pourrait représenter un intérêt. Elle a expliqué qu'elle apprenait encore à connaître cet outil, mais qu'elle comptait bientôt partager son savoir sur la façon dont le CPS se rattache à l'OM.
7. [Pedro Urra](#) a utilisé l'outil Infomed pendant plus d'un an et l'applique actuellement à l'école de médecine d'Amérique latine. Il a promis de partager ses expériences avec les membres de la communauté et a mentionné qu'il avait donné une présentation en espagnol sur les « Outils pour le savoir et l'apprentissage ».
8. Ben a remercié Pedro et Heidi pour leurs réponses et a suggéré à Pedro d'ajouter sa présentation en espagnol sur l'ensemble d'outils à la bibliothèque de ressources. Il a souligné les suggestions de [Jo Rowlands](#) quant à la façon dont le CPS pourrait s'avérer utile à l'élément de suivi et d'évaluation de l'OM. Les histoires de changement de composantes pourraient être utilisées pour suivre les changements à mesure qu'ils se produisent de manière systématique, après avoir terminé l'étape de conception intentionnelle. Le CPS permet aussi d'effectuer une analyse de l'information recueillie en référence aux incidences visées et aux indicateurs de progrès.
9. [Rick Davies](#) a recommandé aux membres le guide du CPS, le document le plus à jour sur la technique : <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm>.
10. [Natalia Ortiz](#) a dit au groupe que le CIAT prévoyait utiliser la technique du CPS comme outil de collecte d'information pour remplir les carnets de renseignements concernant un projet à sites multiples en Amérique centrale en notant les changements les plus significatifs dans les pays ayant participé à un réseau d'apprentissage. Elle a promis de partager les découvertes de son enquête sur les résultats de cette opération.
11. Au Zimbabwe, [Steff Deprez](#) de St2eep a eu l'occasion d'achever le processus d'OM avec ce que St2eep appelle les journées d'apprentissage par l'action, qui reposent sur des idées semblables à celles des jeux d'apprentissage par l'action et de l'enquête coopérative.
 - a. Les journées d'apprentissage par l'action incluent l'équipe d'exécution du projet. Une doit avoir lieu le lendemain et l'autre, entre les réunions de suivi de l'OM ayant lieu tous les quatre mois.
 - b. Grâce aux journées d'apprentissage par l'action, les membres de l'équipe d'exécution ont le temps de partager et de réfléchir sur des sujets dont il n'est habituellement pas fait mention dans le cadre des réunions officielles, en mettant l'accent sur l'aspect interpersonnel.



- c. Steff a expliqué que, même si les journées d'apprentissage par l'action ne sont pas si simples à mettre en oeuvre, elles ont déjà permis de soulever des défis intéressants et de définir des problèmes collectifs.
 - d. Les sujets de discussion définis dans le cadre des réunions de suivi de l'OM peuvent être « mis en banque » jusqu'aux journées d'apprentissage par l'action.
12. [John Young](#), du Overseas Development Institute (ODI), a expliqué avoir utilisé certains des principes de l'OM dans le cadre d'une évaluation de l'impact d'une recherche sur la politique relative aux produits laitiers au Kenya. L'équipe de John a utilisé une forme rétrospective de l'OM pour observer le changement comportemental et sa cause, en parallèle avec l'approche analytique historique de mesure de l'impact de la recherche de l'ODI (qui remonte jusqu'avant un changement de politique pour observer les principaux facteurs l'ayant influencé) ainsi que des méthodes empruntées à l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (qui envisagent le futur à partir d'une recherche donnée). La méthode consistait à donner un atelier de deux jours avec des informateurs qui connaissaient très bien le projet en abordant les sujets suivants :
- Décrire l'environnement politique à la fin du projet.
 - Décrire l'environnement politique au début du projet.
 - Identifier les principaux acteurs et agents de changement en matière de politiques.
 - Parmi les agents de changement, identifier les partenaires limitrophes favorables au changement ou qui influencent l'environnement politique.
 - Décrire les comportements des partenaires limitrophes favorables à un changement de l'environnement politique ou de la politique.
 - Décrire les comportements des partenaires limitrophes au début du projet.
 - Cartographier les principaux changements de comportement de chaque partenaire limitrophe à partir du début du projet.
 - Cartographier les principaux changements au sein de l'environnement interne du projet, y compris les changements organisationnels, les extrants et les changements de comportement durant la même période.
 - Cartographier les influences externes, y compris les actions des partenaires stratégiques et d'autres facteurs exogènes durant la même période.
 - Déterminer le degré d'impact ou d'influence du projet sur les changements comportementaux des partenaires limitrophes.
 - Déterminer l'impact ou l'influence de forces externes sur les changements comportementaux des partenaires limitrophes et sur le projet.
 - Approfondir les conclusions à l'aide d'entrevues en profondeur et évaluer l'impact réel du projet sur l'environnement politique.

Même si ces activités ont dépassé le temps initialement prévu et que plusieurs participants à l'atelier n'ont pu obtenir qu'une compréhension partielle du projet, il a néanmoins été possible d'élaborer une « cartographie » utile de la façon dont le comportement des intervenants avait changé pendant la durée du projet.

9. [Jocelyn Muller](#) a donné un aperçu de son utilisation de l'OM parallèlement à des outils et des techniques de la théorie des systèmes et des paradigmes de l'analyse positive. Elle a participé à un projet de recherche qualitative ayant pour but d'observer comment les femmes voient les avantages potentiels des services d'énergie de base sur le plan de l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC). L'OM a été utilisée pour élaborer un énoncé de vision et définir des stratégies pour l'atteinte de la vision, et ce, parallèlement à d'autres outils, dont l'entrevue sur l'attitude transformationnelle (EAT), les entrevues de groupe (EG) et les entrevues libres (EL).



Les EAT ont servi à examiner les « rêves » des femmes en matière de TIC, à reconnaître les contraintes internes et externes et à définir les changements qu'elles devraient mettre en oeuvre pour réaliser ces rêves. Jocelyn a fait remarquer que l'EAT repose sur des concepts semblables à ceux de l'OM, mais qu'elle utilise un langage, des images et des symboles plus simples, ce qui, d'une certaine façon, la rend plus accessible aux groupes dont le niveau d'alphabétisation est limité.

De plus, il a été plus facile de formuler les composantes requises pour l'OM après avoir tout d'abord effectué l'EAT. Lors du passage de l'EAT à l'OM, le concept de « rêves » s'est transformé en énoncé de vision, l'énoncé de mission s'est dégagé d'un sommaire des « nouveaux anneaux internes et externes », les partenaires limitrophes sont émergés des personnes et des organisations qui touchent ou influencent les « rêves » et les stratégies liées aux incidences visées ont été élaborées grâce au perfectionnement des « nouveaux anneaux internes et externes ».

Selon Jocelyn, deux outils de la théorie des systèmes ont aussi été utiles. Le diagramme d'affinités a permis la création d'un « rêve de groupe » (qui est par la suite devenu l'énoncé de vision). Cet outil complète l'OM parce qu'il permet au groupe participant de présenter ces divers intérêts et opinions. Le diagramme de rapport mutuel s'est avéré utile pour déterminer les principaux problèmes auxquels l'intervention de développement devrait s'attarder, ce qui permet d'atténuer ce que Jocelyn voit comme des faiblesses de l'OM découlant de son approche « ascendante » du développement. Ces outils ont complété l'OM en favorisant la participation de la collectivité et en lui donnant du pouvoir.

Conclusions et recommandations :

- La technique du changement le plus significatif (CPS) peut être utile pour compléter l'OM. Son utilisation est suggérée pour améliorer les activités de suivi et d'évaluation de l'OM. Le CPS est utilisé par de nombreux membres de la communauté, qui sont encouragés à partager leurs expériences au fil de leur apprentissage.
- Les « journées d'apprentissage par l'action » peuvent compléter les activités de suivi de l'OM en offrant un moment consacré à la réflexion sur des questions qui ne sont pas habituellement abordées lors des réunions de suivi.
- Certains aspects de l'OM peuvent aider à examiner l'impact de la recherche sur les politiques.
- Les entrevues sur l'attitude transformationnelle, les diagrammes d'affinités et les diagrammes de rapport mutuel peuvent compléter l'OM. Le fait d'utiliser ces outils avant de passer aux ateliers sur l'OM facilite la participation de la collectivité.
- Les membres sont encouragés à continuer de partager leurs expériences d'utilisation de l'OM en parallèle avec d'autres outils. Si un nombre suffisant de contributions est recueilli, la communauté pourrait produire un document sur le sujet.

Annexe : Discussions connexes

L'OM et l'action sociale, du 4 au 5 avril 2006



Lien vers la discussion en ligne :

http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=354208&cat_id=13913

Courriel original

[Oenone Chadburn](#), RU et [Brian Woolnough](#), RU

4 avril 2006

Chers membres du « groupe international de praticiens en matière d'OM »,

Nous envisageons utiliser l'OM dans le cadre de nos processus de suivi et d'évaluation pour un programme de réduction des risques liés aux catastrophes dans lequel nous nous sommes engagés. Nous travaillerons au Malawi, en Inde, au Bangladesh et en Afghanistan. Nous sommes impressionnés des renseignements que vous avez recueillis. Toutefois, nous aimerions poser deux questions au groupe :

1. Est-ce que quelqu'un a eu l'occasion d'utiliser l'OM comme outil en matière d'action sociale ? Il s'agit d'une des trames de notre travail, et nous aimerions obtenir les commentaires de personnes l'ayant utilisé dans ce contexte.
2. Nous aimerions rencontrer, même si ce n'est que pour une heure, quelqu'un ayant vécu une expérience directe d'application de l'OM. Est-ce qu'un membre habite et travaille à proximité de Londres (RU) ou prévoit passer par cette ville ou par Oxford, ce qui nous permettrait de le rencontrer ? Le moment idéal pour une rencontre à Londres serait entre le 2 et le 12 mai 2006. Nous aimerions tirer parti de vos connaissances et nous baser sur votre expérience.

Nous espérons vous rencontrer dans un avenir prochain.

Sincères salutations.

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

1. [Ben Ramalingam](#), RU
2. [Sarah Earl](#), Canada

Résumé des réponses :

61. [Ben Ramalingam](#) a suggéré trois sources d'information ayant trait à l'utilisation de l'OM dans le contexte de l'action sociale. Premièrement, il a cité le rapport de Christine Beddoe sur les techniques de suivi et d'évaluation en action sociale, qui soutient que l'OM est utile dans ce contexte parce qu'elle se concentre sur le changement comportemental et permet à un programme de cibler précisément les acteurs qu'il vise, les changements qu'il veut provoquer et ainsi de suite. Deuxièmement, il a renvoyé les membres à l'exposé de Fred Carden sur l'utilisation de la recherche pour influencer les politiques et, troisièmement, il a conseillé aux membres de jeter un coup d'oeil à la contribution de Natalia Ortiz au sujet de l'OM et de l'action sociale.
62. [Sarah Earl](#) a suggéré qu'une méthode appelée « Naming the Moment » puisse être utilisée avec l'OM pour planifier et évaluer le travail en matière d'action sociale. Une des forces de « Naming the Moment » est qu'elle garantit que vous vous définissiez avant de chercher à influencer les autres, une étape déterminante pour l'action sociale qui est absente de l'OM.

Conclusions et recommandations :



- Pour lire le passage où Natalia Ortiz recommande l'utilisation de l'OM dans le contexte de l'action sociale, consultez le résumé de discussion « **Renforcer les arguments pour l'utilisation de l'OM** ».
- L'OM aide le travail en matière d'action sociale, car elle permet de s'assurer qu'un programme cible précisément les acteurs qu'il vise et les changements qu'il veut provoquer.
- « Naming the Moment » devrait être utilisé pour la mise en exécution de l'action sociale dans un cadre d'OM : il garantit qu'une organisation se définit *elle-même* avant de tenter d'influencer les autres.

Sphères d'influence : qui est votre partenaire limitrophe ? du 14 au 16 mai 2006

Lien vers la discussion en ligne :

http://www.dgroups.org/groups/idrc/OM/index.cfm?op=dsp_showmsg&listname=OM&msgid=373215&cat_id=13913

Courriel original

[Agnieszka Komoch](#), Allemagne

14 mai 2006

Bonjour à tous et à toutes,

J'aimerais me présenter aux membres de ce groupe de discussion : je suis membre du Centre latino-américain de cartographie des incidences (LACOM), un projet du CRDI coordonné par l'Institut international de facilitation et de consensus (IIFAC).

En 2005, j'ai organisé un atelier sur l'OM en compagnie de Sarah et de Beatrice Briggs en Allemagne et depuis, j'ai utilisé l'OM comme outil de développement stratégique pour les organisations communautaires et j'ai donné des cours sur l'OM (de diverses durées et pour diverses personnes). Cette expérience m'a permis de me rendre compte que plus je travaille avec l'OM, plus je découvre la profondeur et les possibilités de cette méthode et plus j'ai envie d'apprendre.

L'un des points qui continuent à m'intriguer (et qui me pousse certainement à entrevoir la possibilité de créer un outil supplémentaire pouvant servir à la formation sur l'OM ou à la facilitation du processus d'OM) est celui des sphères d'influence, particulièrement en ce qui concerne la question « Qui est votre partenaire limitrophe ? ». Il est important que le concept de sphère d'influence soit clair et bien assis. J'ai trouvé très utile l'application de ce concept à la planification et aux stratégies selon l'ouvrage *Circles of Influence* de S. Montague (accessible à <http://www.pmn.net/library/Library.htm>). Néanmoins, ce concept est encore théorique et ne convient pas à toutes les audiences. Je préfère créer des exercices sur ces sujets plutôt que de donner une présentation théorique (je donnais autrefois des cours magistraux, mais j'ai considérablement changé ma méthode d'enseignement).

J'aimerais savoir si quelqu'un a créé des exercices qui aident les participants à saisir le concept en relation avec celui des partenaires limitrophes ou à d'autres aspects de la réflexion organisationnelle. Je cherche essentiellement des méthodes pratiques et non des explications théoriques du sujet (même si celles-ci peuvent s'avérer utiles).

Toutes vos pensées et vos récits d'expériences seront grandement appréciés.

Sincères salutations.

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

1. [Sumana Wijerathne](#), Canada



2. [Ben Ramalingam](#), RU

Résumé des réponses :

1. [Sumana](#) pense qu'il s'agit d'un point particulièrement intéressant : il peut être important et profitable de concentrer tous ses efforts à influencer les partenaires limitrophes immédiats plutôt que d'essayer d'influencer tous les intervenants en jeu.
2. [Ben](#) a fait connaître un outil appelé « [Cartographie des influences](#) », qui aide les organisations à identifier les personnes et les groupes ayant le pouvoir d'influencer les décisions importantes et les principaux canaux permettant de communiquer avec eux. Ben a ajouté que d'entreprendre un processus d'OM semble (implicitement ou autrement) viser l'utilisation d'un processus semblable à la cartographie des influences et a suggéré qu'il pourrait valoir la peine de rendre l'opération plus explicite.

Influence sur les politiques, du 23 août au 3 septembre 2006

Lien vers la discussion en ligne :

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=57>

Courriel original

[Enrique Mendizabal](#)

23 août 2006

Une demande

Certains d'entre vous connaissent peut-être le travail du programme RAPID en matière d'influence sur les politiques. Nous faisons de la recherche, du travail de consultation et du renforcement des capacités. Notre méthode inclut certains concepts de l'OM (partenaires limitrophes et indicateurs de progrès) et repose grandement sur la COMPRÉHENSION du contexte et l'approche stratégique de l'avenir. COMPRENDRE le contexte exige néanmoins du temps. Certaines des personnes avec qui nous travaillons maintenant n'ont pas de temps. Elles combattent sans cesse les incendies. D'une réunion à une autre, elles parviennent à naviguer parmi une série de processus politiques très complexes pour obtenir ce qu'elles veulent. Elles veulent des outils et des compétences qui les aideront à changer les comportements des personnes DÈS MAINTENANT, pas dans le futur ni lentement. En même temps, nous reconnaissons qu'elles doivent y arriver sans perdre de vue le processus à long terme qu'est le changement, qui ne peut être négligé au profit de gains à court terme.

Nous essayons de mettre sur pied un atelier ou une méthode qui incorporera les deux : la planification stratégique à long terme et des outils et compétences à court terme pour changer les comportements des acteurs clés sur le plan politique. Je pense que l'OM est la méthode adéquate pour structurer la planification stratégique de l'influence des politiques à long terme, mais je crains que trop d'accent soit mis sur le long terme et que trop peu soit mis sur les besoins à court terme de plusieurs entrepreneurs politiques – « je m'attends à voir », est-ce suffisant ? Quand il s'agit de négocier, les personnes disposent d'une foule d'outils et de compétences en plus d'une bonne dose d'énergie pour le faire. Elles peuvent donc répondre à leurs besoins à court terme.

Je me suis sentie déchirée de ne pas pouvoir assister à l'atelier de Beatrice à Brighton. Pouvez-vous partager votre expérience de l'atelier avec nous (si possible). Avez-vous



des suggestions sur un moyen de rassembler les deux (court terme et long terme) sans que le résultat paraisse rapiécé. L'OM peut être utilisé pour le long terme et « tous ces autres outils de négociation, de communication et d'assertivité », pour le court terme. Je redoute que, s'ils sont présentés de cette façon, les participants les appliquent de manière séparée dans leur propre contexte et leur propre but, encore une fois à court terme, et ce, en oubliant le long terme.

Je me demande s'il ne s'agirait pas simplement d'un problème lié aux compétences en animation...

Cordialement,

Enrique Mendizabal

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

1. [Sarah Earl](#), Canada

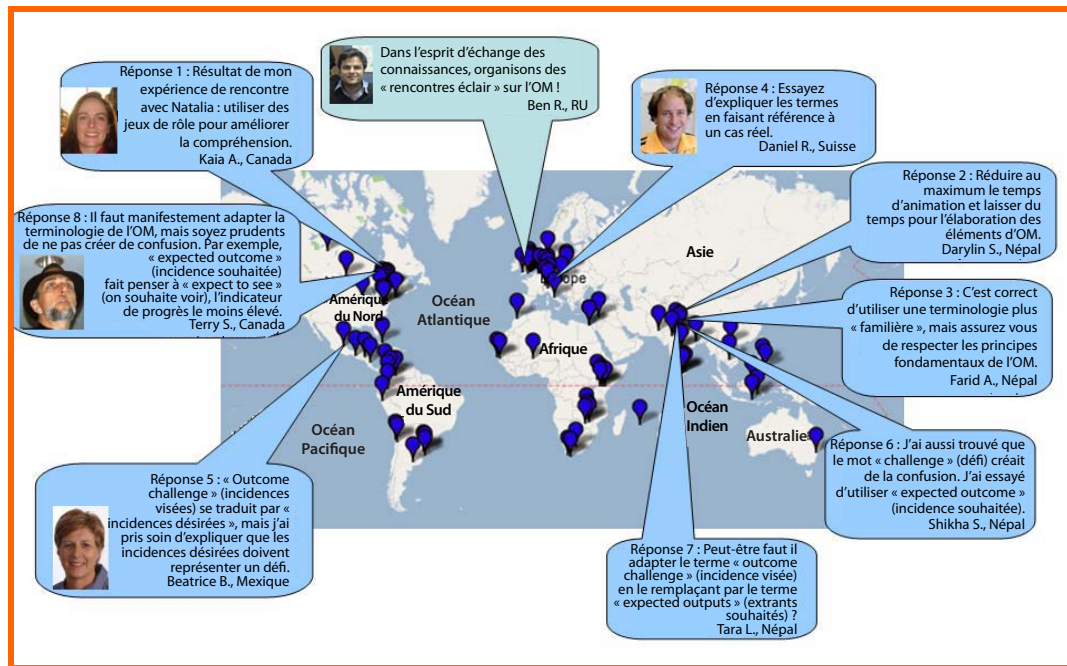
Résumé des réponses :

1. [Sarah Earl](#) a suggéré deux outils qui peuvent convenir au travail d'influence sur les politiques à court terme : « Naming the Moment » et la « cartographie des décisions ».



3.10 Rencontres éclair et terminologie des « incidences visées », du 17 juillet au 8 août 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion :

Préparé par Harry Jones
11 décembre 2006

Liens vers la discussion en ligne :

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=46> et
<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=48>

Courriel original

[Ben Ramalingam](#), RU

17 juillet 2006

Bonjour à tous et à toutes,

En avril et en mai derniers, nous avons procédé à un « échange des connaissances » parmi les membres de la communauté d'OM. Cet événement a suscité environ 20 contributions des membres de partout dans le monde. L'idée était très simple : indiquer une connaissance que vous aimeriez partager et une connaissance que vous aimeriez acquérir en ce qui concerne l'OM. Vous pouvez visualiser cet échange de connaissances à l'adresse ci-dessous :

<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=90>

Cette semaine, nous perpétuons cette tradition en créant la semaine des rencontres éclair sur l'OM !

Si vous ne l'avez pas déjà fait, prenez cinq minutes pour mettre à jour votre profil de membre dès maintenant en y ajoutant des photos, votre emplacement sur la carte ainsi que les applications de l'OM sur lesquelles vous avez travaillé.

La semaine des rencontres éclair sert essentiellement à renforcer les liens entre les membres de notre groupe, qui devient de plus en plus grand et diversifié. Nous procéderons à des semaines de rencontres éclair périodiquement à mesure que notre groupe s'agrandit. C'est très simple.

1. Jetez un coup d'oeil à l'image de l'échange de connaissances et parcourez le répertoire des membres ainsi que les applications de l'OM.
2. Identifiez les autres personnes qui travaillent avec l'OM et voyez où elles se trouvent.
3. Identifiez un membre de la communauté que vous ne connaissez pas déjà et dont le travail semble intéressant, et envoyez-lui un courriel afin de vous présenter et de partager vos expériences et vos idées sur l'OM. Utilisez l'objet « RENCONTRE ÉCLAIR SUR L'OM » dans l'en-tête de votre courriel afin que tout le monde sache de quoi il s'agit.
4. Si vous faites une rencontre particulièrement enthousiasmante, partagez vos expériences avec les autres membres de la communauté. Bonnes rencontres !

En passant, d'excellentes contributions ont été ajoutées au fil de discussion « Outils pour renforcer l'OM ». Continuez à publier des messages !

Ben

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

53. [Kaia Ambrose](#), Canada
54. [Darilyn Syiem](#), Népal
55. [Farid Ahmad](#), Népal
56. [Daniel Roduner](#), Suisse
57. [Beatrice Briggs](#), Mexique
58. [Shikha Shrestha](#), Népal
59. [Tara Lama](#), Népal

60. [Terry Smutylo](#), Canada

Résumé des réponses :

63. [Kaia Ambrose](#) a partagé son expérience de rencontre éclair avec une camarade de la communauté d'apprentissage en matière d'OM : Kaia et Natalia Ortiz communiquent régulièrement au sujet de l'OM et ont animé des ateliers ensemble. Elles ont mis au point une approche particulièrement utile : elles amènent les groupes à jouer les situations pour illustrer les indicateurs de progrès et les incidences visées. Cette activité a permis non seulement d'aiguiser la compréhension et d'alimenter les discussions, mais a aussi de briser la glace et d'établir le sentiment d'équipe entre les participants à l'atelier.
64. [Darilyn Syiem](#) a partagé son expérience d'utilisation de l'OM au Népal, où on a décidé de remplacer le terme « outcome challenge statement » (énoncé d'incidences visées) par « outcome statement » (énoncé d'incidences), parce que le terme « challenge » (visées) confondait les participants. Il a indiqué que l'atelier s'est avéré particulièrement réussi et que la clé de cette réussite a été de réduire au minimum la contribution des animateurs. Ainsi, les participants ont eu un maximum de temps pour travailler en équipe sur les énoncés de vision et de mission ainsi que sur les indicateurs de progrès.
65. [Farid Ahmad](#) a dit apprécier les discussions animées et diversifiées de la communauté et a demandé si des membres aimeraient partager leurs expériences d'utilisation et d'application des outils d'OM (plutôt que de discuter des ateliers), et expliquer comment l'OM a aidé la gestion des projets. Il a ajouté, en réponse à la suggestion de Darilyn en ce qui concerne le terme « outcome challenge statement », qu'il pensait que les personnes pouvaient utiliser les termes qui leur convenaient, à condition que ceux-ci soient conformes aux principes de base de l'OM, qui sont axés sur les comportements, les relations et les attitudes des partenaires limitrophes.
66. [Daniel Roduner](#) s'accorde avec Farid pour dire que la terminologie peut être adaptée, pourvu que cela aide les participants à comprendre les principes fondamentaux de l'OM. Il a ajouté qu'il peut vraiment être utile d'expliquer les concepts et la théorie en faisant référence à un cas réel.
67. [Beatrice Briggs](#) est d'avis que la meilleure traduction espagnole d'« outcome challenge statement » (énoncé d'incidences visées) est « alcance deseado », ou « incidences désirées », mais elle prend soin de préciser aux participants à l'atelier que ces incidences doivent représenter un défi (« challenge »).
68. [Shikha Shrestha](#) a révélé qu'elle avait aussi eu quelques problèmes avec le terme « outcome challenge », car les participants ne comprennent pas toujours pourquoi les incidences doivent constituer un défi. Au début, elle répondait à cette question en expliquant qu'il faut relever certains défis pour obtenir les incidences désirées. Toutefois, elle tend maintenant à utiliser le terme « expected outcome » (incidence souhaitée), prenant soin de souligner qu'il doit s'agir de défis.
69. [Tara Lama](#) partage l'opinion de Shikha en ce qui concerne la terminologie et a laissé entendre que le terme « expected outputs » (extrants souhaités) était plus facile à comprendre.



70. [Terry Smutylo](#) a félicité les efforts de Skikha et de Tara pour adapter la terminologie de l'OM aux langages et aux cultures où elle est appliquée. Il a cependant conseillé aux membres d'user d'une touche de précaution afin de ne pas perdre l'idée de « viser haut » lorsqu'ils remplacent « outcome challenge » par un autre terme, car l'objectif doit sembler ambitieux et motivant tout en étant réaliste et atteignable. Le fait que la catégorie inférieure d'indicateurs de progrès soit « expect to see » (on souhaite voir) et que le degré le plus élevé de changement désiré soit « expected outcome » (incidence souhaitée) peut également poser problème.

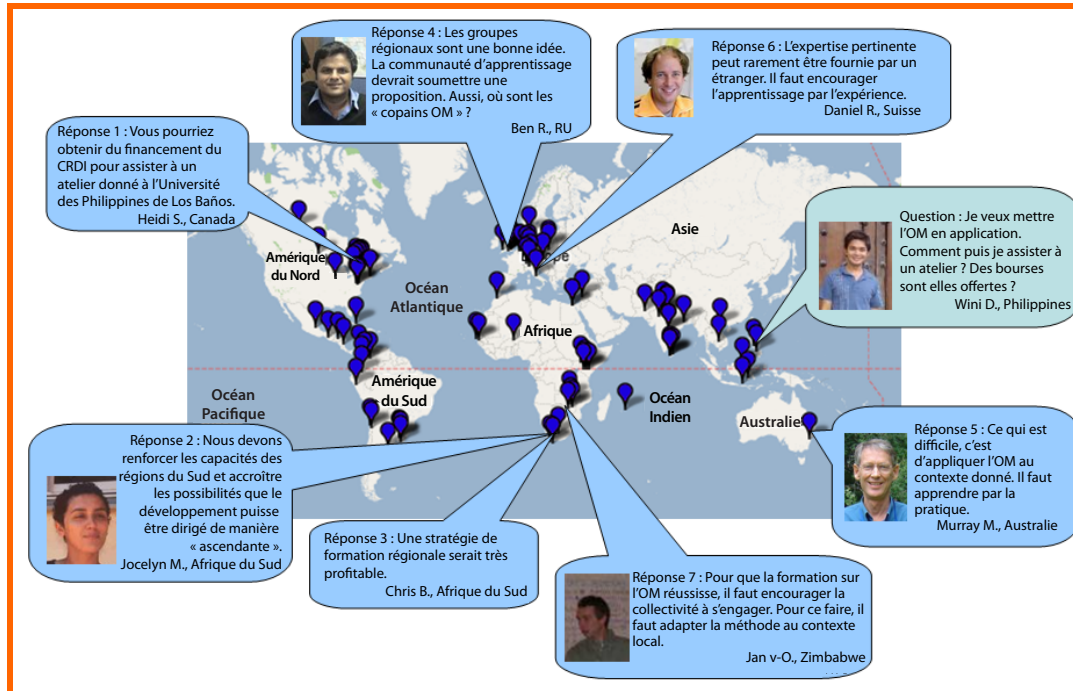
Conclusions et recommandations :

- Il est particulièrement profitable pour les membres de la communauté d'apprentissage en matière d'OM de partager leurs expériences dans le cadre de rencontres un à un (grâce aux « rencontres éclair ») de même qu'en groupe.
- Il est important d'adapter la terminologie de l'OM pour favoriser la compréhension locale et l'adoption des concepts, mais il faut faire attention de ne pas s'éloigner des principes de base de l'OM.



3.11 Ateliers dans le Sud-Est, du 26 juillet au 8 août 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion :

Préparé par Harry Jones
2 janvier 2007

Lien vers la discussion en ligne :

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=50>

Courriel original

[Wini B. Dagli](#), Philippines

26 juillet 2006

Chers cartographes des incidences,

Je suis inscrit à cette liste de diffusion depuis mai, et j'envoie aujourd'hui mon premier message à notre DGroup. Même avant la création de ce DGroup, j'étudiais le manuel d'OM que j'avais téléchargé à partir du CD interactif sur l'OM. Je venais alors de commencer à travailler en tant qu'agent sur un projet financé par le CRDI portant sur la communication participative pour le développement (CPD) (www.allincbnrm.org). Comme je suis chargé de voir à ce que le projet se déroule bien, je m'assure que nous portons assez d'attention à la façon dont nous effectuons le suivi des incidences et des impacts du projet et dont nous les cartographions.

Nous tentons, par le programme ALL in CBNRM, de marquer une amélioration par rapport au programme de CPD précédent (www.isangbagsak.org). Par exemple, nous avons commencé à établir les plans de suivi et d'évaluation au début du projet, ce qui n'avait pas été le cas dans le cadre du projet précédent. Cependant, j'envisage un cadre qui suit les incidences à mesure qu'elles évoluent dans le programme ainsi que les changements au fil du temps. À l'heure actuelle, nous recueillons encore les indicateurs fournis par nos participants, qui proviennent de six pays différents. Toutefois, il reste à nous entendre sur les directives et le plan concrets concernant la façon de faire.

Je pense introduire certains principes de l'OM au cadre de travail ou, mieux encore, mettre l'OM en oeuvre comme cadre d'évaluation. J'ai lu tous vos courriels concernant les ateliers sur l'OM, et je cherche une façon de participer à un tel atelier. Ben, serait-il possible de donner un atelier sur l'OM ici, aux Philippines, ou ailleurs en Asie du Sud-Est ? Je veux vraiment vérifier l'exactitude des connaissances que j'ai acquises indirectement dans le cadre d'une rencontre personnelle pour discuter du processus. Sinon, est-ce qu'une personne ou une institution peut offrir du financement à une personne comme moi, qui veut participer à un atelier, mais qui n'a pas les moyens de le faire ?

Pouvez-vous m'offrir vos conseils ?

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

61. [Heidi Schaeffer](#), Canada
62. [Jocelyn Muller](#), Afrique du Sud (2 contributions)
63. [Chris Burman](#), Afrique du Sud
64. [Ben Ramalingam](#), RU
65. [Wini Dagli](#), Philippines
66. [Murray Millar](#), Australie
67. [Daniel Roduner](#), Suisse
68. [Jan Van Ongevalle](#), Zimbabwe

Résumé des réponses :

71. [Heidi Schaeffer](#) a souhaité la bienvenue à Wini au sein de la communauté d'apprentissage en matière d'OM, a indiqué que l'Université des Philippines Los Baños serait un bon endroit où organiser une formation sur l'OM et a suggéré à

Wini de communiquer avec Guy Bisette du CRDI pour s'informer à propos du financement. Elle a proposé une solution rapide consistant à assigner à Wini un mentor membre de la communauté et a offert son aide par courriel.

72. [Jocelyn Muller](#) a appuyé la demande de Wini concernant les ateliers de formation locaux et l'offre de financement aux personnes désireuses d'assister à des ateliers sur l'OM. Elle croit que pour que les projets de développement soient dirigés de manière « ascendante », la capacité d'engagement des personnes doit être renforcée, ce qui nécessite une formation importante. Elle a souligné que le développement de l'expertise dans les régions du Sud était une activité déterminante et que cela pouvait être fait en formant, dans chaque région, des groupes clés qui pourraient ensuite former les autres.
73. [Chris Burman](#) s'est dit d'accord sur le fait qu'une stratégie régionale pourrait produire un impact considérable.
74. [Ben](#) a appuyé l'idée de Jocelyn consistant à former des groupes régionaux et a proposé que la communauté crée un groupe de travail pour discuter de la question, puis formuler une proposition. Il a également soutenu l'idée du mentorat ou des relations de copains OM et a invité les membres à se porter volontaires.
75. [Wini](#) croit aussi que l'Université des Philippines serait un bon endroit pour organiser un atelier sur l'OM en raison de l'intérêt probable du personnel enseignant. Elle s'est dit d'accord sur le fait que le mentorat constituerait un moyen économique et efficace de l'aider dans son apprentissage, mais a insisté sur le fait qu'elle devait aussi assister à un atelier. Elle a ajouté que Sarah Earl a mentionné qu'un atelier sur l'OM aurait lieu en Asie en 2007, et que des bourses seraient probablement offertes aux participants.
76. [Murray E. Millar](#) a félicité Jocelyn pour sa ferveur à défendre la nature ascendante de la direction des projets de développement, mais a laissé entendre qu'il était bizarre qu'elle déclare du même souffle que les personnes du Sud ont besoin d'être formés par des experts étrangers. Il a suggéré que, bien que le manuel d'OM contienne des directives de base, le principal défi était de les appliquer à une situation précise à l'échelle locale; il a encouragé les personnes à avancer avec les connaissances qu'elles possèdent déjà et à apprendre à mesure qu'elles progressent.
77. [Jocelyn](#) a répondu qu'elle pensait que le renforcement des capacités à l'échelle locale et le fait de travailler avec les systèmes de connaissances autochtones pouvaient, en fait, être mutuellement profitables. Elle a souligné l'importance que la population participe en majorité au processus de développement et qu'à ces fins, le développement devait viser à renforcer la capacité des personnes à participer de manière positive au changement social. Elle a précisé que les pauvres et les marginaux possèdent de multiples capacités de façon permanente, mais qu'ils n'en sont souvent pas conscients, et qu'il faut leur accorder du temps et de l'attention pour qu'ils parviennent à exploiter leur plein potentiel.
78. [Daniel Roduner](#) a déclaré que, bien qu'il pratique lui-même le métier de consultant, il pense que l'expertise pertinente ne peut souvent pas être offerte par un étranger. Les connaissances et les façons de faire locales sont essentielles. Il a affirmé qu'il n'était pas nécessaire d'engager à grands frais des experts du Nord, et qu'une méthode dirigée d'« apprentissage par la pratique »

était bénéfique : un survol rapide de l'OM enrichi d'expériences personnelles et pratiques peut suffire à faire démarrer le processus dans le monde de l'OM.

79. [Jan Van Ongevalle](#) a insisté sur le fait que la réussite de la formation sur l'OM repose largement sur les efforts mis à encourager l'engagement de l'équipe locale qui continuera le travail pour mettre en oeuvre le cadre de gestion. Pour ce faire, il est important de passer un temps considérable à adapter le cadre au contexte local aux fins de la formation initiale sur l'OM.

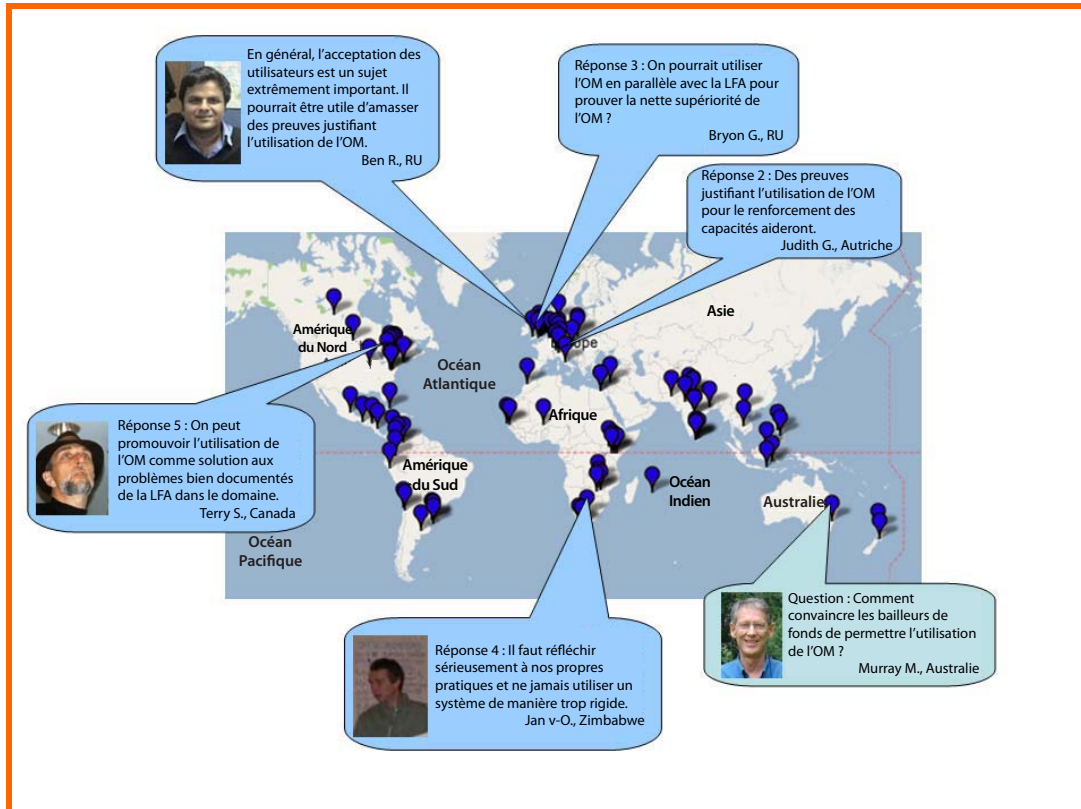
Conclusions et recommandations :

- Pour soutenir l'OM et les personnes qui désirent la mettre en oeuvre, il sera très important d'offrir des ateliers de formation.
- Pour ce faire, on pourra adopter le modèle régional, qui consiste à former, dans chaque région, des groupes clés qui pourront ensuite former les autres.
- Les relations de « copains » (ou de « mentors ») OM constitueront un moyen simple et économique de soutenir les personnes qui apprennent à utiliser le cadre. Il est important que les membres de la communauté se portent volontaires pour aider ces personnes !
- Cela dit, il ne faut pas oublier qu'il est crucial, pour la réussite des programmes de développement, de tirer profit des connaissances et des méthodes locales et d'adapter l'OM au contexte dans lequel elle est appliquée.



3.12 Acceptation par les bailleurs de fonds, du 7 au 16 septembre 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion :

Préparé par Harry Jones
7 décembre 2006

Lien vers la discussion en ligne :

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=60>

Courriel original

[Murray E. Millar](#), Australie

7 septembre 2006

Chers cartographes des incidences,

Récemment, j'ai échangé, avec un praticien de l'OM, des courriels que je crois bon de partager avec vous tous afin de voir si ceux-ci peuvent engendrer d'autres idées et suggestions :

J'ai écrit : « Je travaille actuellement à soutenir la conception d'un programme en format PNG visant à faciliter la gestion et la prévention des infections transmissibles sexuellement. Je compte utiliser l'OM à partir du début du projet pour documenter la conception, et je veux trouver une façon de convaincre le bailleur de fonds de n'utiliser que cette méthode et de ne pas compliquer la gestion du programme en y ajoutant aussi un cadre logique. Avez-vous déjà dû soutenir l'utilisation de l'OM auprès des bailleurs de fonds ? Si oui, que me recommandez-vous ? »

Réponse de Daniel : « Comment convaincre les bailleurs de fonds ? Ce n'est pas une tâche facile. Pour changer le comportement d'un bailleur de fonds, il faut du temps, de l'engagement et différentes stratégies. Nous avons planifié l'opération comme s'il s'agissait d'un processus d'OM et avons établi des indicateurs de progrès chez les bailleurs de fonds. Ceux-ci allaient de la démonstration d'intérêt à la lecture d'études de cas, puis à la mise à l'essai de l'OM dans le cadre d'une phase pilote. Actuellement, j'évalue un groupe de travail interne sur l'OM faisant partie de la Direction du développement et de la coopération (DDC), et les principaux objectifs sont "de mettre à l'essai l'OM" et "de former le personnel de la DDC" quant à l'utilisation de l'OM.

Que ferais-je à votre place ? Je préparerais un plan bref (et éventuellement fictif) d'utilisation de l'OM pour le prochain "programme de gestion et de prévention des infections transmissibles sexuellement". Je montrerais au bailleur de fonds ce en quoi consiste l'OM concrètement, quels seraient les énoncés de vision et de mission et quels seraient les partenaires limitrophes ainsi que les incidences visées qui y seraient associées. Je lui parlerais des indicateurs de progrès et des possibilités d'élaborer, grâce au programme, des stratégies pour soutenir la concrétisation des incidences visées et l'atteinte des étapes déterminées par les indicateurs de progrès.

En prenant exemple sur le cas du programme, établissez la liste des principaux avantages, notamment les suivants :

— Les choses ne changent pas d'elles-mêmes : les personnes et les organisations doivent changer.

— Particulièrement dans le contexte des infections transmissibles sexuellement, les PERSONNES doivent modifier leur comportement.

— Les divers partenaires ont des responsabilités et des rôles différents, et il est important de nommer ceux-ci dès le tout début.

— Le programme ne pourra pas changer la situation. Les partenaires limitrophes le feront, et ils ont besoin de différents types de soutien pour réussir.

— L'OM est issue du travail social et de l'ingénierie sociale, à la différence de la LFA (qui a été développée par l'armée et des ingénieurs). Dans le contexte donné, la méthode d'OM serait beaucoup plus utile.



De plus, la plupart des bailleurs de fonds aiment être souples, à jour, novateurs, etc., ce que l'OM leur permet d'être ».

Je suis ouvert à d'autres commentaires sur ce sujet.

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

69. [Ben Ramalingam](#), RU (2 contributions)
70. [Judith Galla](#), Autriche
71. [Bryon Gillespie](#), RU (2 contributions)
72. [Jan Van Ongevalle](#), Zimbabwe
73. [Terry Smutylo](#), Canada

Résumé des réponses :

1. [Ben](#) pense que l'acceptation des bailleurs de fonds est un sujet très important pour la communauté d'apprentissage. Il soutient que, même si, en pratique, l'opération peut sembler difficile, la collecte systématique d'arguments pour l'utilisation de l'OM serait très utile pour renforcer la perception de l'OM et aiderait à adapter et à améliorer la méthode. Il a suggéré de tirer profit des imperfections de plus en plus nombreuses du cadre logique (voir, par exemple, la page <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=94>) pour faire plus de place à l'utilisation de l'OM.
2. [Judith Galla](#) a renvoyé les membres à un article qui décrit l'OM comme une méthode utile de suivi et d'évaluation des capacités ainsi que de leur renforcement, et a proposé de se servir de ce document pour justifier l'utilisation de l'OM auprès des bailleurs de fonds (<http://www.ecdpm.org/dp58B>).
3. [Bryon Gillespie](#) a fait remarquer que lorsque l'on promeut l'utilisation de l'OM, le progrès arrête souvent quand la discussion atteint l'étape où il faut décider quel système l'emporte sur l'autre. Il a suggéré de créer une banque de preuves pour l'utilisation de l'OM en utilisant les deux systèmes en parallèle : si les indicateurs de la LFA montraient des tendances positives pour un projet dirigé à l'aide de l'OM, les organisations ordinaires seraient plus faciles à convaincre et à embarquer.
4. [Ben](#) a félicité Bryon pour sa contribution et a ajouté que le processus consistant à combiner l'OM et la LFA a été utilisé dans un certain nombre d'endroits, que ce soit explicitement ou implicitement. Toutefois, l'idée d'y recourir pour générer des preuves d'efficacité de l'OM est nouvelle, intéressante et vaut vraiment la peine d'être examinée.
5. [Jan Van Ongevalle](#) a partagé ses expériences d'utilisation de l'OM et de la LFA. Son organisation, St2eep, a commencé à utiliser la LFA en 2003, mais s'est vite rendu compte que la méthode ne suffisait pas à régler certains problèmes comme la durabilité du projet et la clarification des rôles des divers acteurs. Depuis janvier dernier, elle utilise l'OM pour ses activités d'exploitation, se sert du cadre logique pour élaborer ses plans d'exploitation annuels fondés sur l'OM et se base sur la LFA pour produire le rapport annuel qu'elle présente aux bailleurs de fonds. Jan a souligné qu'il est important de réfléchir sérieusement aux impacts concrets et d'adapter les méthodes en fonction. Il a aussi conseillé aux membres de ne pas utiliser les outils de gestion de projet de manière trop rigide. Il a ajouté que de mettre en oeuvre un nouveau système qui agit entre deux acteurs exige du temps et requiert que les deux partenaires entretiennent une relation saine et

empreinte de confiance.

6. [Terry Smutylo](#) a laissé entendre que les bailleurs de fonds préfèrent la LFA parce qu'elle leur procure ce dont ils ont besoin pour travailler à distance, alors que l'OM convient aux personnes qui travaillent sur le terrain qui doivent affronter directement la complexité dynamique des changements qui touchent la société dans laquelle elles sont plongées. Il peut être sage de présenter l'OM comme la solution aux problèmes bien documentés de la LFA et comme une méthode qui sert de pont vers le travail sur le terrain. Ainsi, la LFA serait perçue comme adéquate pour effectuer la planification initiale peu documentée afin d'obtenir du financement, et l'OM, comme la méthode à privilégier pour soutenir la mise en oeuvre, le suivi et l'apprentissage sur le terrain.
7. [Bryon](#) a répondu qu'il pensait qu'il manquait ici une interface ou un raccord permettant de traduire l'information de l'OM dans le « format » du cadre logique. Cette interface permettrait de recueillir, comme il l'a expliqué précédemment, des preuves qui pourraient se révéler les seules à pouvoir convaincre les bailleurs de fonds ordinaires, qui ne jurent actuellement que par la LFA.

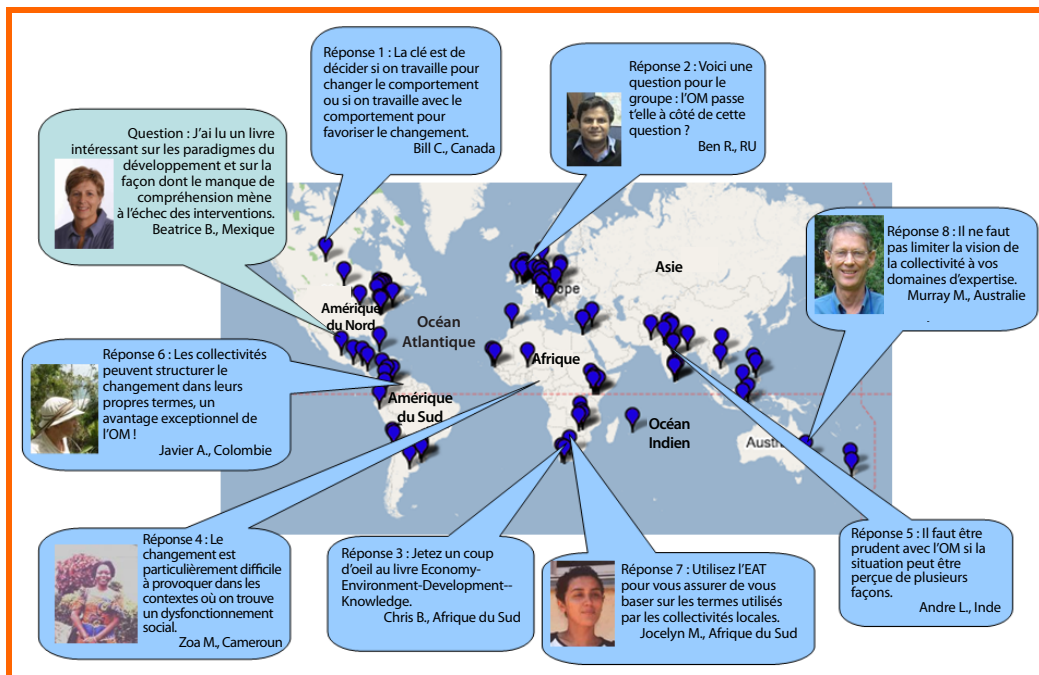
Conclusions et recommandations :

- Pour accroître l'acceptation des bailleurs de fonds, nous devons établir une banque de preuves favorables à l'utilisation de l'OM et en tirer parti. Il faut aussi être préparés à signaler les défaillances des autres systèmes.
- Les bailleurs de fonds préfèrent souvent la LFA. Il pourrait être intéressant d'utiliser l'OM et la LFA de manière parallèle pour démontrer les avantages de l'OM grâce à des calculs propres à la LFA.
- Une autre approche consiste à accepter que la LFA convient mieux à la vision qu'ont les bailleurs de fonds du développement et à présenter l'OM comme la clé permettant d'établir un lien entre la LFA et le travail sur le terrain, car celle-ci permet de soutenir et d'adapter le projet ainsi que d'étayer les rapports basés sur la LFA présentés aux bailleurs de fonds.



3.13 Réflexions sur les paradigmes du développement, du 24 septembre au 22 novembre 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion

Préparé par Harry Jones
4 décembre 2006

Lien vers la discussion en ligne :

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=62> et
<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=76>

Courriel original

[Beatrice Briggs, Mexique](#)

24 septembre 2006

Récemment, j'ai lu *The Places in Between* de Rory Stewart. L'auteur, un journaliste écossais, raconte l'histoire d'un parcours de 36 jours qu'il a fait à pied entre Herat et Kaboul au cours de l'hiver 2002, peu après la chute des talibans. Parmi les nombreuses réflexions intéressantes qu'il pose sur l'Afghanistan rural actuel, il présente des commentaires sur les efforts des gouvernements étrangers et des organismes de développement international visant à provoquer le changement dans des pays qu'ils ne comprennent pas bien. Selon moi, les réflexions de Rory Stewart sont des arguments utiles justifiant le changement du paradigme du développement dans lequel l'OM s'inscrit. Vous trouverez ci-dessous quelques citations tirées du livre.

« La plupart des décideurs ne connaissaient pratiquement rien des villages où 90 pour cent de la population afghane vivaient. Ils venaient d'États post-modernes, laïques et mondialisés dont les lois et le gouvernement respectaient des traditions libérales. Il était naturel pour eux de créer des projets sur l'esthétique urbaine, les droits de la femme et les réseaux de câbles optiques, de promouvoir des processus transparents, honnêtes et favorisant l'imputabilité, la tolérance et la société civile et de parler d'un peuple "qui veut la paix à tout prix et qui comprend le besoin de mettre en place un gouvernement centralisé et multi-ethnique". » (p. 246)

« Les décideurs ne disposaient pas du temps, des structures ou des ressources nécessaires pour étudier sérieusement une culture étrangère. Ils couvraient leurs lacunes sur le plan du savoir et des expériences en se concentrant sur la pauvreté et en laissant entendre que les différences culturelles n'étaient pas si importantes. Ils agissaient comme si toutes les priorités des organisations internationales intéressaient les paysans, même si celles-ci se contredisaient mutuellement... Sans le temps, l'imagination et la persistance nécessaires pour comprendre les expériences des Afghans, les décideurs se rendaient compte qu'il était impossible de changer la société afghane comme ils voulaient le faire. » (p.247) [traduction libre]

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

74. [Bill Cowie](#), Canada
75. [Ben Ramalingam](#), RU (3 contributions)
76. [Chris Burman](#), Afrique du Sud
77. [Zoa Ngoyere Mirelle](#), Cameroun
78. [Kaia Ambrose](#), Canada
79. [Andre Ling](#), Inde
80. [Javier Pachero Arrieta](#), Colombie (2 contributions)
81. [Jocelyn Muller](#), Afrique du Sud
82. [Murray E. Millar](#), Australie

Résumé des réponses :

1. [Bill Cowie](#) a suggéré aux membres de jeter un coup d'oeil au livre *The Power of Greed* de Michael Rosberg, qui documente bien le problème suscité par l'aide au



développement qui ne tient pas compte des conditions locales. L'auteur explique que les interventions de développement ne tiennent fréquemment pas compte des comportements de survie économique des sociétés locales et utilisent une approche visant à changer ces comportements plutôt qu'à travailler avec eux pour favoriser le changement. Cette stratégie est vouée à l'échec. Le comportement requis pour survivre dans ces sociétés se reproduira tout simplement.

2. [Ben Ramalingam](#) a remercié Beatrice et Bill pour leurs contributions et suggéré au groupe de se concentrer sur la manière dont ce problème est spécifiquement lié à l'OM. Il a aussi fait ressortir un problème : « Bien que l'OM soit axée sur un "nouveau paradigme du développement", le fait qu'elle n'inclut aucune technique permettant d'évaluer les contextes, les pouvoirs, les relations ou les intérêts existants signifie qu'elle pourrait facilement mener au genre de projets et de programmes déficients dont Bea et Bill ont parlé » (des projets et des programmes qui adoptent une stratégie qui vise à changer le comportement plutôt qu'à s'en servir pour favoriser le changement).
3. [Chris Burman](#), qui se prépare à utiliser l'OM dans le cadre d'un projet de recherche, a pensé qu'une discussion sur les paradigmes du développement pourrait s'inspirer utilement du contenu de l'ouvrage *Economy-Environment-Development-Knowledge* de Dr K. Cole, qui examine les croyances structurant les paramètres intellectuels des approches du développement.
4. [Zoa Ngoyere Mirelle](#) s'est dit d'accord avec Bill et Bea et a ajouté qu'il est très difficile de provoquer le changement dans des contextes caractérisés par le dysfonctionnement social, particulièrement là où il y a absence de mécanismes de communication, des faiblesses organisationnelles et de faibles capacités techniques et financières sur lesquelles fonder le changement. Elle a ajouté qu'elle affronte actuellement ces problèmes dans le cadre de son projet de recherche, qui l'amène à étudier comment les partenariats peuvent renforcer la gouvernance locale et contribuer au développement socioéconomique dans le contexte des forêts du Cameroun.
5. [Ben](#) a lancé un appel aux membres afin de trouver un volontaire qui deviendra le « copain OM » de Chris, c'est-à-dire une personne qui le guidera dans son utilisation de l'OM. Il a répété la question qu'il a soulevée précédemment et rappelé aux membres qu'il était prévu d'organiser des discussions en français, en espagnol et en allemand dans le futur.
6. [Kaia](#) a offert de devenir la « copine OM » de Chris, ajoutant qu'elle pensait qu'il s'agissait d'un bon système d'apprentissage et qu'elle inclurait ce système dans des documents sur l'OM qu'elle révisera au cours des prochains mois.
7. [Andre Ling](#) a déclaré qu'il valait la peine d'explorer de manière approfondie la question soulevée par Ben. Tout d'abord, on pourrait soutenir que, parce que les partenaires locaux participent à la structuration de la vision, de la mission, des incidences visées et des indicateurs de progrès qui leur sont attribués, ceux-ci seront vraisemblablement informés implicitement par leur connaissance des relations et des comportements existants. Cependant, le fait que l'information soit *implicite* pourrait entraîner des problèmes dans le cas (probable) où il existerait des points de vue divergents sur la situation.

Il a donné l'exemple d'un projet en cours auquel il prend part et dans le cadre duquel il cherche à élargir la composante chronologique de l'OM en incluant une évaluation portant non seulement sur les modèles de comportement, de relation

et de perception existants, mais aussi sur leur évolution dans le temps. Cette modification sera apportée avant l'élaboration d'un système d'OM, et ce, grâce à l'analyse positive, et rendra, espérons-le, les pratiques, les relations et les comportements existants transparents pour l'équipe de projet tout en préparant la collectivité à articuler des incidences visées, des indicateurs de projets et autres.

Andre a expliqué que la difficulté réelle concernant l'application de l'OM se présente dans les situations où le déploiement doit se faire rapidement. Bien qu'idéalement, les partenaires locaux devraient toujours participer à la formulation de la vision, des incidences visées, etc., Andre a précisé que lorsque le temps presse, il est acceptable d'établir ces éléments sans consultation afin de fixer le point de départ du projet. Selon lui, nous devrions envisager le projet de développement comme un processus d'apprentissage et non nous acharner à mettre en place un système d'OM à tout prix. Il est possible de formuler tout d'abord des hypothèses simples et facilement communicables, puis de les redéfinir en fonction des leçons apprises à mesure que le projet évolue pour s'assurer que nous « apprenons » sur un mode participatif.

Donc, l'OM mènera à des projets déficients tels que décrits par Bill et Bea seulement si ses utilisateurs se concentrent sur l'importance d'implanter le processus et sur les exigences formelles pour la mise en place du système au lieu de s'attarder à l'apprentissage et à l'adaptation de leurs projets. Malheureusement, les bailleurs de fonds ne sont pas très réceptifs à cette approche des projets dits « évolutifs ».

8. Selon [Javier Arrieta](#), il est important de reconnaître que les initiatives d'intervention ont leurs limites et qu'il est essentiel d'accroître la possibilité que des changements endogènes soient provoqués par les intervenants locaux. À son avis, l'OM présente un « avantage exceptionnel » du fait qu'elle respecte les codes naturels et les modes de vie de la collectivité en structurant le changement « dans ses propres mots ». Javier rédige actuellement un manuel pour soutenir les efforts des collectivités dans cette voie.
9. [Jocelyn](#) a suggéré aux membres participant à la discussion de se rapporter à sa contribution sur l'utilisation d'outils pour compléter et renforcer l'OM. Les entrevues sur l'attitude transformationnelle (EAT) sont utiles parce qu'elles permettent aux acteurs locaux de perfectionner et de diriger les interventions de développement, ce qui permet ensuite d'alimenter le processus d'OM. Comme l'EAT est ancrée dans le paradigme de l'analyse positive, elle est axée sur un changement positif initié par la personne. Il s'agit donc d'une expression des « codes culturels et des modes de vie ainsi que de la façon dont la collectivité veut les transformer ». Jocelyn estime que cela ne sera peut-être pas possible tant que les interventions de développement se limiteront au secteur dont l'initiateur fait partie. Par exemple, dans son projet sur l'énergie et la pauvreté, si les participants à la recherche définissaient de nouvelles voies (au lieu des services d'énergie améliorés) dans leur énoncé de vision, que devrait-elle faire ?
10. [Murray Millar](#) est revenu sur le problème de Jocelyn en déclarant que les organisations de développement *ne devraient pas* limiter la vision d'une collectivité à des domaines où elles possèdent de l'expertise et qu'elles devraient faire attention de ne pas le faire inconsciemment. La nature d'un « énoncé de vision » fait qu'il est très probable qu'il englobe des domaines allant au-delà de l'expertise et de la capacité de votre organisation même si l'énoncé de mission peut effectivement définir des domaines précis sur lesquels votre organisation peut se concentrer. Si votre organisation ne possède de l'expertise dans aucun



des éléments de la vision, vous devez simplement trouver une autre collectivité à aider.

11. [Javier](#) a promis de donner ses commentaires sur de récents apports à la discussion.

Conclusions et recommandations :

- Il est clair que tous les paradigmes du développement doivent s'efforcer d'être sensibles aux besoins locaux et travailler en tenant compte du comportement existant pour favoriser le changement. Il en va de même pour l'OM, et il est important de discuter de la meilleure façon de relever ce défi.
- Certains voient comme une faiblesse et une entrave le fait que l'OM ne comprenne pas de méthode permettant d'évaluer explicitement les relations et le comportement existants. Il est possible de renforcer cet aspect de l'OM en étendant sa portée « chronologique » ou en utilisant des outils « adaptés à la collectivité », comme les EAT, pour contribuer à la définition des éléments d'OM.
- Il y a de bonnes raisons de croire que l'OM offre de nets avantages par rapport aux autres méthodes parce qu'elle permet à la collectivité de structurer le changement envisagé « dans ses propres mots », particulièrement si la participation est encouragée de façon à permettre un engagement réel de la collectivité (Javier rédige actuellement un manuel sur ce sujet).
- Il est important que les organisations s'assurent de ne pas influencer inconsciemment le choix des collectivités en ce qui concerne l'élaboration de leur énoncé de vision, etc., de façon à ce que celui-ci corresponde au secteur dans lequel elles travaillent. Il faut donc que vous soyez préparé à passer à une autre collectivité s'il est clair que votre organisation est incapable d'aider en quoi que ce soit la concrétisation de l'énoncé de vision.



3.14 L'OM et les partenariats, du 4 au 19 octobre 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :

The map shows a world with blue pins indicating participants from various regions. Callout boxes provide the following information:

- Question:** Comment l'OM peut elle soutenir les partenariats à intervenants multiples ?
Ben R., RU
- Réponse 1:** Je l'ai utilisée pour effectuer des évaluations formatives et de bilan des réseaux.
Ricardo W.-G., Pays-Bas
- Réponse 2:** Parce qu'elle permet d'élaborer une vision commune, l'OM encourage l'apprentissage au sein des partenariats.
Kaia A., Canada
- Réponse 3:** Il s'agit de savoir comment nous devons adapter ces processus et comment nous pouvons éveiller la volonté politique.
Zoa M., Cameroun



Résumé de discussion :

Préparé par Harry Jones
5 décembre 2006

Lien vers la discussion en ligne :

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=64>

Courriel original

[Ben Ramalingam](#), UK

4 octobre 2006

Bonjour à tous et à toutes,

Les membres d'un des programmes de l'ODI ont récemment participé au lancement de la déclaration de partenariat (voir <http://www.thepartnershipdeclaration.org/mainpages/read/index.php>), un appel lancé aux leaders et aux décideurs pour qu'ils aident à réaliser le plein potentiel des partenariats à intervenants multiples.

La déclaration repose sur le principe que, même si les partenariats à intervenants multiples s'avèrent dorénavant une approche testée et éprouvée pour les épineux problèmes de la pauvreté, de la dégradation de l'environnement et de la gouvernance précaire, leur plein potentiel reste inexploité. La déclaration demande aux leaders de tous les secteurs de pousser plus loin leur engagement afin que notre capacité collective à atteindre les objectifs de développement durable fasse un bond considérable.

De façon précise, la déclaration de partenariat, qui s'adresse aux leaders et aux décideurs de tous les secteurs, demande :

[i]« 1. De revoir les politiques existantes pour maximiser la valeur stratégique des partenariats à intervenants multiples.[/i]

[i]2. D'utiliser votre leadership personnel pour favoriser une culture de collaboration dans votre organisation et vos réseaux.[/i]

[i]3. D'adopter des procédures d'approvisionnement qui stimulent les partenariats novateurs au lieu de les entraver.[/i]

[i]4. De traiter la gouvernance des partenariats à intervenants multiples aussi sérieusement que vous traitez d'autres engagements importants. [/i]

[i]5. De maximiser le potentiel des membres de votre personnel en tant que praticiens en matière de partenariats, [/i] par exemple, en revoyant les critères d'évaluation du personnel, en investissant dans l'acquisition de nouvelles compétences et en récompensant la prise de risque en collaboration.

[i]6. De mesurer conjointement les résultats qualitatifs et quantitatifs, [/i] comme les relations, l'innovation et les nouvelles normes et pratiques.

[i]7. De créer une culture de bon comportement de partenaire en respectant véritablement la contribution des autres. »[/i]

L'OM semble donc présenter un potentiel évident !

Est-ce que quelqu'un a des idées ou des exemples précis quant à la façon dont l'OM pourrait contribuer à soutenir les principes favorisant l'atteinte des objectifs sociaux par les partenariats à intervenants multiples ?

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

83. [Ricardo Wilson-Grau](#), Pays-Bas

84. [Ben Ramalingam](#), RU

85. [Kaia Ambrose](#), Canada (2 contributions)

86. [Zoa Ngoyene Mireille](#), Cameroun



Résumé des réponses :

80. Dans le cadre de son travail de consultant, [Ricardo Wilson-Grau](#) a adapté l'OM afin d'effectuer une évaluation sommative des réseaux internationaux réunissant les acteurs du changement social (voir *Evaluating International Social Change Networks: A Conceptual Framework for a Participatory Approach* at <http://www.mande.co.uk/networks.htm>). Il utilise actuellement l'OM dans le cadre de son travail sur les partenariats à secteurs multiples (secteurs du commerce, du gouvernement et des ONG en particulier) pour produire des évaluations formatives et de bilan et en effectuer le suivi.
81. [Ben](#) a remercié Ricardo, il l'a encouragé à continuer à informer la communauté de son adaptation des principes et des concepts de l'OM et a ajouté qu'il pensait que ce secteur deviendrait très important dans le futur. Il a demandé à Ricardo d'expliquer davantage comment et pourquoi il a adapté l'OM afin qu'elle réponde à ses besoins et de décrire les difficultés qu'il a dû surmonter pour ce faire.
82. [Kaia Ambrose](#) a partagé ses expériences en matière de partenariats à intervenants multiples et de création de réseaux. Elle soutient que l'OM aide les partenariats, car elle favorise l'apprentissage social en offrant un espace permettant aux divers intervenants de se rassembler pour construire une vision commune. Ces intervenants comprennent alors que pour concrétiser cette vision, ils doivent travailler en collaboration. Pour répondre au questionnement de Ben en ce qui concerne les difficultés liées à l'introduction de l'OM au sein d'un groupe de personnes ayant « des attitudes et des objectifs très différents », elle a expliqué que la clé est de rassembler ces personnes pour qu'elles comprennent qu'elles ont un intérêt commun. Si on les guide de façon judicieuse, elles peuvent être amenées à réaliser qu'elles partagent un intérêt, qu'elles dépendent les unes des autres pour atteindre cet objectif et qu'elles peuvent commencer par quelques petites actions collectives utiles.
83. [Kaia](#) a ensuite attiré l'attention de la communauté sur le cours de Wageningen International portant sur la facilitation des processus à intervenants multiples et de l'apprentissage social (http://www.wi.wur.nl/UK/newsagenda/agenda/Facilitating_multistakeholder_processes_and_social_learning.htm), un portail de ressources sur les MSP et l'apprentissage social (<http://portals.wi.wur.nl/msp/>) et un portail de ressources sur la planification, le suivi et l'évaluation participatifs – gérer et apprendre pour influencer (<http://portals.wi.wur.nl/ppme/>).
84. [Mireille](#) a signalé que selon elle, les questions auxquelles il était important de répondre ici se présentent comme suit : « Comment pouvons-nous planifier, évaluer et *adapter* les processus courants de formation des partenariats ? », « Quelles sont les ressources et les capacités requises ? » et « Comment instaurer la sagesse politique ? ».

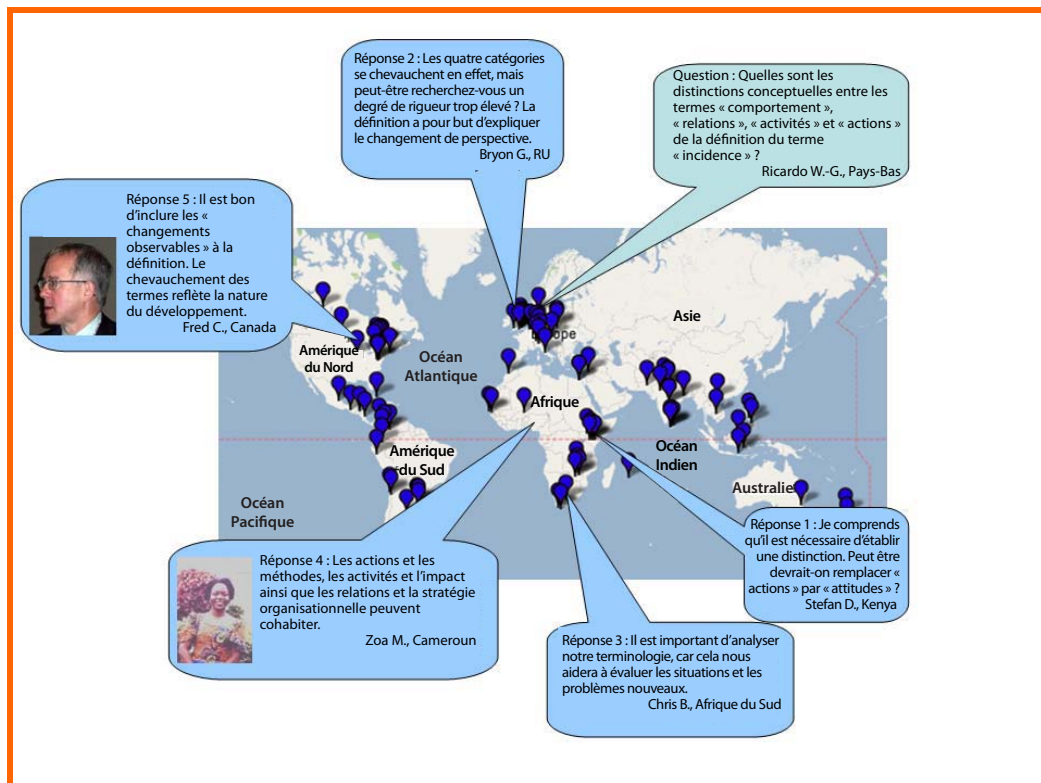
Conclusions et recommandations :

- Il semble qu'une force de l'OM réside en sa capacité d'évaluer les partenariats, et ce secteur promet de prendre de l'importance dans le futur.
- L'OM aide à renforcer les partenariats en favorisant l'apprentissage social.



3.15 Catégories de changement en matière d'« incidences », du 11 au 19 octobre 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion :

Préparé par Harry Jones

11 décembre 2006

Lien vers la discussion en ligne :

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=64>

Courriel original

[Ricardo Wilson-Grau](#), Pays-Bas

11 octobre 2006

Chers collègues,

La définition qu'a fournie le CRDI en 2001 (la plus récente définition « officielle » que j'ai) pour le terme « incidences » est « les changements dans le comportement, les relations, les activités et les actions des personnes, des groupes et des organisations avec lesquels un programme interagit directement ». Je ne vois pas la différence entre « activités » et « actions » ni entre « comportement » et « actions ».

J'ai essayé en vain de trouver une réponse satisfaisante sur le site Web. Est-ce que quelqu'un peut m'expliquer comment établir une distinction conceptuelle entre les quatre catégories de changement ?

Merci beaucoup.

Ricardo Wilson-Grau

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

- 87. [Stefan Dofel](#), Kenya
- 88. [Bryon Gillespie](#), RU (2 contributions)
- 89. [Chris Burman](#), Afrique du Sud
- 90. [Zoa Ngoyene Mireille](#), Cameroun
- 91. [Ricardo Wilson-Grau](#), Pays-Bas
- 92. [Fred Carden](#), Canada

Résumé des réponses :

- 85. [Stefan Dofel](#) partage l'opinion de Ricardo sur le manque de distinction entre les catégories. Il voit les actions et les activités comme pareilles et découlant toutes deux du comportement. Il a suggéré de remplacer « actions » par « attitudes » dans la définition du CRDI.
- 86. [Bryon Gillespie](#), s'est dit d'accord sur le fait que les termes « comportement », « relations », « activités » et « actions » s'entrecoupent, mais a suggéré que les membres essayaient de prêter une rigueur exagérée à la définition du CRDI. Il pense plutôt que ces quatre catégories visent à orienter les personnes vers le genre d'éléments que leur programme devrait tenter de changer et dont le changement peut être observé.
- 87. [Chris Burman](#) a présenté les pensées d'un psychologue russe des années 20 appelé Vygotsky. Ce dernier définit une activité comme un objectif généralement partagé, une action comme un mouvement conscient ayant pour but d'atteindre un objectif, et une opération comme une tâche routinière ou une manifestation de seconde nature. Selon Chris, le fait d'analyser notre terminologie peut nous aider à prendre des décisions lorsque nous nous retrouvons dans des situations ou des contextes inhabituels.



88. [Zoa Ngoyene Mireille](#) a dit pour sa part qu'actions et méthodes, activités et impact ainsi que relations et stratégie organisationnelle pouvaient cohabiter.
89. [Ricardo](#) a remercié les membres ayant participé à la discussion jusqu'ici et a dit qu'il comprenait maintenant que l'intention est non pas de tenter d'obtenir une clarté absolue dans la définition des concepts, mais plutôt d'accepter la nature chevauchante et non exclusive des quatre catégories de changement. Il a proposé une nouvelle définition de travail : « "Incidences", dans le contexte de l'OM, est axé sur les *changements observables* (comportement, relations, activités et actions) chez les personnes, les groupes et les organisations avec lesquels un programme interagit directement, et qui contribueront éventuellement à concrétiser la vision du programme ».
90. [Fred Carden](#) a approuvé la nouvelle définition de Ricardo et laissé entendre que le chevauchement dans la signification des éléments constituant le terme « incidences » reflétait la nature chevauchante et non exclusive du développement.
91. [Bryon](#) a présenté une autre définition du terme « incidences », à savoir « des changements observables (comportement, relations, activités et actions) chez les personnes, les groupes et les organisations avec lesquels un programme interagit directement *et chez lesquels de tels changements sont nécessaires pour que se concrétise la vision du programme* ». La nouvelle définition de Bryon comprend l'idée de partenaires limitrophes, qu'il voit comme inséparable du concept d'incidences.

Conclusions et recommandations :

- La façon dont le CRDI décrit le changement comme touchant « le comportement, les relations, les activités et les actions » ne doit pas être considérée comme une définition rigoureuse qui établit des distinctions strictes entre les termes. Elle a pour but de déterminer le principal objet du changement et de guider la réorientation des interventions de développement.
- Bien que les significations des termes se chevauchent vraisemblablement (tout en se distinguant aussi par endroits), ce recoupement n'est pas problématique : il reflète la nature du changement social et du développement.
- Les utilisateurs de l'OM devraient adapter le système et les définitions s'ils pensent que cela facilitera leur travail et leur compréhension [circularité ?].



3.16 Introduire des partenaires limitrophes puissants, du 26 octobre au 12 novembre 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :

Question : Avez vous déjà utilisé l'OM auprès de partenaires limitrophes très puissants et au statut très important ?
Ben R., RU

Réponse 1 : Reformulez la question afin de la dépersonnaliser, p. ex., en recourant à la formulation « groupe très important ».
Fred C., Canada

Réponse 2 : L'OM aide à clarifier les rôles et les responsabilités, ce qui est attrayant pour les acteurs puissants.
Jan v-O., Zimbabwe

Réponse 3 : Travailler auprès de groupes de personnes haut placées et reconnues ayant de l'influence sur les partenaires limitrophes.
Petra K., Indonésie

Réponse 4 : J'ai utilisé l'OM pour effectuer le suivi de l'influence de l'OM sur les ministres. Il est important de travailler avec des supporteurs clés.
Julius N., Kenya

Réponse 5 : Essayez d'inclure subtilement l'OM dans le message, d'amener les pairs à influencer les partenaires limitrophes, de trouver les « champions » associés à votre cause et de chercher à influencer les personnes qui seront puissantes dans le futur.
Enrique M., RU



Résumé de discussion

Préparé par Harry Jones
6 décembre 2006

Lien vers la discussion en ligne :

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=70>

Courriel original

[Ben Ramalingam](#), UK

26 octobre 2006

Est-ce que quelqu'un a déjà animé des ateliers sur l'OM devant des groupes très puissants et au statut important ? Par exemple, comment amener des leaders politiques (peu importe le palier de gouvernement) à accepter la nécessité de changer leur propre comportement et les aider à entamer ce changement ? Est-ce possible ?

Ben

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

- 93. [Fred Carden](#), Canada
- 94. [Jan Van Ongevalle](#), Zimbabwe
- 95. [Petra Karetji](#), Indonésie
- 96. [Ben Ramalingam](#), RU
- 97. [Julius Nyangaga](#), Kenya
- 98. [Enrique Mendizabal](#), RU

Résumé des réponses :

13. [Fred Carden](#) a suggéré de reformuler la question de Ben afin de la dépersonnaliser : « Comment présenter l'OM à un groupe important en pensant à changer son système, qu'il s'agisse d'une organisation complexe ou que celui-ci fasse partie d'un système national (c.-à-d. une institution) ? »
14. [Jan Van Ongevalle](#) a fait remarquer que, dans plusieurs systèmes, il y a souvent bien peu de clarté et de consensus à propos des rôles et des responsabilités des divers intervenants, quelque soit leur niveau hiérarchique, et a soutenu que l'OM est extrêmement utile pour affronter ce genre de problèmes. Par exemple, il a donné un atelier à des bailleurs de fonds et à des administrateurs de ministères afin de clarifier leurs rôles. Ils ont alors élaboré un système d'OM les englobant tous, ce qui a permis de démêler leurs rôles et leurs responsabilités et d'augmenter leur capacité à influencer.
15. [Petra Karetji](#) a partagé ses expériences d'utilisation de l'OM auprès de groupes d'influence en Indonésie orientale. Son programme a reçu le soutien d'un petit nombre de personnes haut placées et reconnues qui formaient un groupe informel respecté par les partenaires limitrophes et capable de les influencer. Ce groupe a aussi servi de conseil consultatif pour leur projet, ce qui a aidé à calmer la méfiance de certains partenaires limitrophes.
16. [Ben](#) a remercié Fred, Jan et Petra de leurs contributions. Il a souligné les principaux éléments qu'ils avaient apportés : Jan a utilisé l'OM pour clarifier les rôles, en portant une attention particulière à la position de « poids lourd », ce qui a eu comme heureux résultat de transformer le bailleur de fonds en partenaire limitrophe mutuel. Petra a formé un groupe de « champions » tenant lieu de partenaire limitrophe spécial ayant de l'influence sur les autres. Ben a suggéré que ce groupe soit vu comme faisant

partie de la grille stratégique du programme, car il permet d'augmenter la portée du travail de l'équipe de programme et de le renforcer.

17. [Julius Nyangaga](#) a partagé les expériences qu'il a vécues dans le cadre du projet de petites exploitations laitières de l'ILRI au Kenya (voir l'adresse http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/RAPID_WP_266.html) comme exemples de réussite en art d'influencer des décideurs puissants. Pour s'assurer que son message avait atteint les décideurs, l'ILRI a travaillé en étroite collaboration avec des sympathisants concernés tels que les départements ministériels locaux et la société civile, coordonnant le partage de l'information et la communication à tous les niveaux.
18. Selon [Enrique](#), le message que l'on peut tirer de cette discussion est que l'on doit adopter une approche stratégique en ce qui concerne les questions suivantes : 1) la façon d'inclure des personnes puissantes dans un processus d'OM; 2) comment faire comprendre aux personnes puissantes qu'elles doivent modifier leur comportement; 3) comment convaincre les personnes puissantes que nous pouvons apporter notre contribution aux processus dont elles ont la maîtrise.

En ce qui a trait au point numéro 1, Enrique a indiqué qu'à moins que la demande d'utilisation de l'OM soit claire, il valait mieux introduire la méthode « en douceur » dans le message et l'utiliser comme structure directrice pour soi-même, sans en parler aux personnes puissantes. En parlant de « changements dans notre façon de faire les choses » plutôt que de « changements comportementaux », il est possible d'inclure les personnes puissantes dans un processus d'OM sans avoir à surmonter l'obstacle initial de justifier l'utilisation de l'OM. Relativement au point numéro 2, les projets pilotes sont très utiles : comme ils représentent des « preuves d'action » par opposition à des « preuves d'opinion », leur influence est moins susceptible d'être contestée. Enrique s'est aussi dit d'accord sur le fait que la « pression exercée par les pairs » est un moyen d'influence efficace, car la plupart des personnes puissantes préfèrent se laisser influencer par des personnes dans une position semblable (p. ex., la politique économique du Pérou tend à reproduire celle du Chili). Selon lui, convaincre les personnes puissantes de notre contribution à leurs processus (point numéro 3) se révèle le défi le plus important des trois et il croit que celui-ci est tributaire de la nature même des personnes puissantes. Trouver des champions dans le contexte politique devrait être une priorité. Des projets intéressants visant à repérer des personnes d'influence dont la puissance pourrait s'affirmer dans les années à venir sont en cours. Enrique a recommandé aux membres de la communauté de jeter un coup d'oeil au programme RAPID (www.odi.org.uk/rapid) et au travail de Ben sur l'analyse des réseaux sociaux (http://www.odi.org.uk/RAPID/Tools/Toolkits/KM/Social_network_analysis.html).

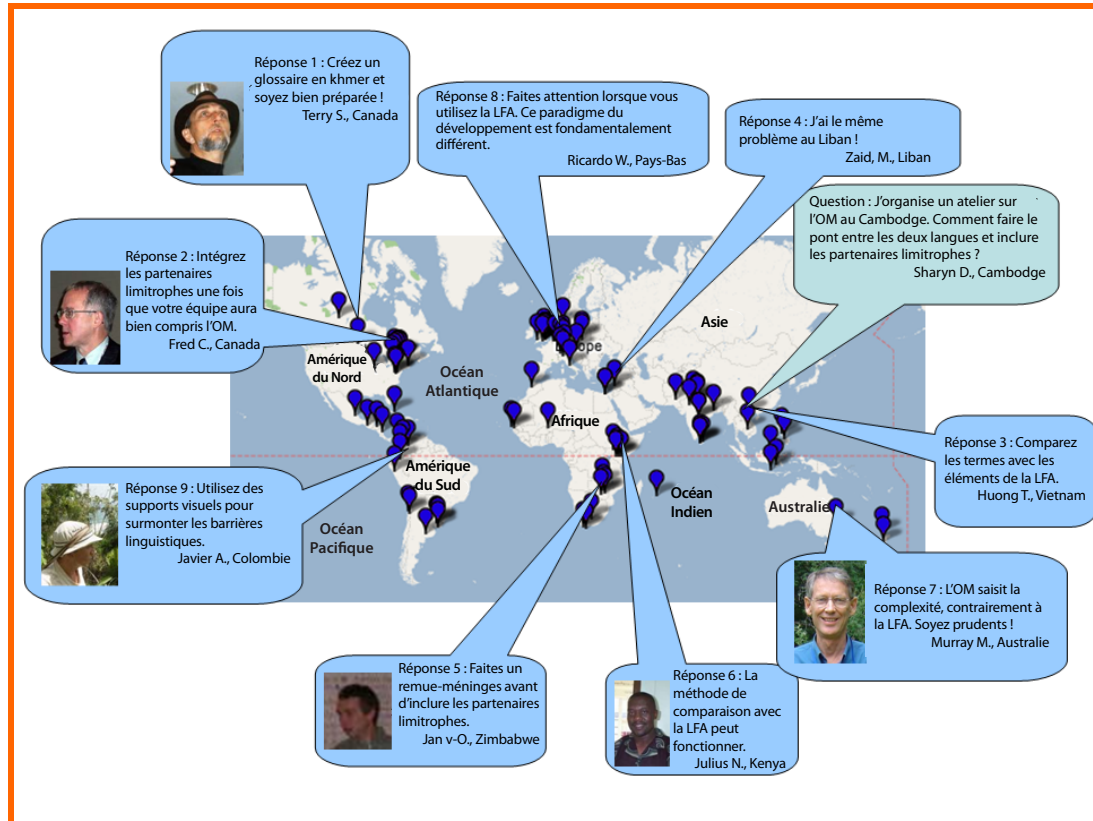
Conclusions et recommandations :

- L'OM est particulièrement utile à clarifier les rôles et les responsabilités des divers partenaires limitrophes pour aider à accroître l'engagement d'acteurs plus puissants.
- Trois façons efficaces de persuader les partenaires limitrophes puissants consistent à utiliser des preuves tirées de projets pilotes, à travailler à influencer leurs pairs et à miser sur les groupes de « champions » ayant de l'influence sur les partenaires limitrophes.



3.17 L'OM au Cambodge, du 2 au 20 novembre 2006

Discussion illustrée sur la carte de la communauté d'apprentissage en matière d'OM :





Résumé de discussion

Préparé par Harry Jones
5 décembre 2006

Lien vers la discussion en ligne :

<http://www.outcomemapping.ca/forum/viewtopic.php?t=71>

Courriel original

[Sharyn Davis](#), Cambodge

2 novembre 2006

Bonjour à tous et à toutes,

Nous avons récemment entrepris un projet de développement rural intégré au Cambodge (agriculture, eau, formation, groupes, etc.). Nous comptons y introduire l'OM en tant qu'outil de suivi et d'évaluation clé. Nous planifions actuellement notre premier atelier sur l'OM, qui doit avoir lieu en décembre. J'ai exploré toutes les excellentes ressources offertes en ligne. C'est comme si toute la préparation avait été faite pour moi ! Je vous en remercie tous. J'ai quelques questions pour vous :

- J'ai noté qu'un atelier avait été donné au Cambodge sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en septembre 2003. Est-ce quelqu'un sait sur quoi portait cette formation ? J'aimerais connaître les résultats de cet atelier... savoir si celui-ci si a été utilisé efficacement... et également si des ressources ont été créées en khmer pour l'occasion.
- Notre formation sera donnée en anglais et en khmer. Je prévois que certains des concepts seront difficiles à rendre en khmer et que l'atelier de trois jours habituel devra être considérablement prolongé. Les acteurs du développement au Cambodge sont habitués à ces ateliers bilingues, mais les termes anglais finissent par tenir du jargon et les participants deviennent souvent très mêlés... la mission, la vision, les incidences, les extrants, les objectifs ! Nous pourrions passer tout le temps alloué à l'atelier à définir les termes que les participants n'en auraient toujours pas une compréhension fonctionnelle absolue (je suis pessimiste, mais je viens de passer un certain nombre de jours à traduire en groupe un questionnaire de base, ce qui s'est avéré une expérience très frustrante !). Est-ce que quelqu'un peut me donner des trucs d'animation dans ce genre de situation et me dire comment éviter de bloquer sur les termes tout en obtenant une compréhension réelle de la part des participants ?
- Comment m'y prendre pour distribuer les invitations à cet atelier initial... le manuel indique que l'OM est un processus participatif, donc qu'il PEUT inclure de nombreux partenaires ou intervenants, mais il admet que, souvent, le personnel de programme en est le responsable absolu. Le travail de notre équipe de programme s'effectuait à trois niveaux : auprès des agriculteurs, des services gouvernementaux et des groupes communautaires locaux. Pouvez-vous me suggérer des façons d'obtenir une participation constructive des partenaires limitrophes à ce processus ? Nous avons initialement prévu leur présence à ce premier atelier, mais j'hésite encore à les y inviter. Avez-vous des recommandations quant à leur présence (ou à leur absence) à ce premier atelier ou des suggestions d'activités préparatoires ou subséquentes pouvant amener les partenaires limitrophes à accepter l'OM et à comprendre le processus afin qu'ils puissent à l'avenir participer efficacement à l'évaluation des réussites du projet (ou des autres résultats !). Y a-t-il même un avantage à faire participer les partenaires limitrophes à certaines étapes de l'atelier sans les inviter pour les



modules portant sur les questions internes ou opérationnelles ?

Vos conseils seront tous les bienvenus !

Nous remercions grandement les personnes suivantes d'avoir répondu :

99. [Terry Smutylo](#), Canada (2 contributions)
100. [Fred Carden](#), Canada
101. [Huong Tranthilan](#), Vietnam (2 contributions)
102. [Ziad Moussa](#), Liban
103. [Jan Van Ongevalle](#), Zimbabwe
104. [Julius Nyangaga](#), Kenya
105. [Ben Ramalingam](#), RU
106. [Murray E. Millar](#), Australie
107. [Sharyn Davis](#), Cambodge (2 contributions)
108. [Ricardo Wilson-Grau](#), Pays-Bas
109. [Javier Pacheco Arrieta](#), Colombie

Résumé des réponses :

1. [Terry Smutylo](#) a proposé ses réflexions sur diverses questions posées par Sharyn. Pour s'assurer que les participants à l'atelier comprennent bien la terminologie sans y rester « coincés », Terry a expliqué qu'il est important de présenter des termes exacts et normalisés afin que les idées sur lesquelles ils reposent soient claires. Pour ce faire, quelques jours avant l'événement, l'animateur de l'atelier peut travailler avec des collègues qui connaissent bien les deux langues afin d'établir un glossaire. Terry a laissé entendre qu'il vaudrait la peine que les partenaires limitrophes participent à l'atelier initial seulement si le personnel de programme comprend déjà clairement les éléments de l'OM. Si ce n'est pas le cas, il vaut mieux procéder à des ateliers séparés successifs. Pour favoriser la compréhension et l'« acceptation » de l'OM par les partenaires limitrophes, il pourrait être utile de préparer un « résumé de l'OM assez bien articulé » qui servira de point de départ aux discussions et qui facilitera la compréhension. Toutefois, pour certains partenaires limitrophes, il peut être préférable de se concentrer uniquement sur les marqueurs de progrès. Enfin, Terry a conseillé à Sharyn d'essayer d'inclure tous les partenaires limitrophes participants dans la même séance afin de favoriser la compréhension générale.
2. [Fred Carden](#) a partagé ses expériences d'animation d'ateliers semblables au Cambodge et au Vietnam et mentionné que son équipe avait aussi envisagé d'entreprendre la difficile tâche de traduire le manuel d'OM en khmer. Il est d'accord avec Terry sur le fait qu'il vaut mieux inclure les partenaires limitrophes une fois que l'équipe de projet saisit bien la méthode et est suffisamment convaincue de son efficacité. Dans le cadre d'un projet en Inde, la participation des partenaires limitrophes à une séance dans un village avoisinant s'est avérée une réussite. Le secret de cette réussite réside dans le fait que l'équipe s'était préparée en procédant à une simulation au cours de laquelle les membres jouaient les divers rôles de paysans, etc.
3. [Huong Tran](#) a affirmé que les préoccupations de Sharyn s'appliquaient en grande partie à la situation au Vietnam, où elle travaille. Elle a offert des conseils tirés de son expérience personnelle. Tout d'abord, la présentation de la nouvelle terminologie a entraîné des difficultés. Le problème était que les gens étaient encore en train de se familiariser avec les termes de la LFA. Huong Tran a donc produit un tableau simple comparant les éléments de la LFA avec les termes de

l'OM (<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=106>). Elle a recommandé à Sharyn de simplifier les termes de l'OM en les reliant aux termes de développement les plus couramment acceptés et les plus compréhensibles de la langue khmère. Pour répondre à la question sur la participation des partenaires limitrophes, elle a suggéré à Sharyn de choisir soigneusement les partenaires limitrophes parmi les organisations avec lesquelles le programme travaille directement. Cela simplifiera les choses et facilitera la participation générale des partenaires à l'atelier sur l'OM.

4. [Ziad Moussa](#) a ajouté qu'il trouvait cette discussion très utile, car il travaille actuellement dans le but d'« arabiser » l'OM pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et a indiqué qu'il prévoyait faire face à plusieurs problèmes et difficultés semblables.
5. Bien que [Jan Van Ongevalle](#) ait invité des partenaires limitrophes importants à son premier atelier sur l'OM au Zimbabwe, il a fortement recommandé d'organiser à l'avance une séance de remue-méninges pour s'assurer que l'équipe de coordination du projet pourrait comprendre la nouvelle méthode en relation avec le contexte dans lequel elle s'applique. Aussi, il a souligné que, pour expliquer la méthode d'OM, il lui a été extrêmement profitable de mettre immédiatement les nouveaux termes en lien avec le contexte précis dans lequel les personnes travaillent, ce qui permet d'ancrer leur compréhension de la méthode. Enfin, en se basant sur l'expérience de son organisation (qui a eu besoin de trois ateliers pour mettre au point le cadre d'OM), il a dit qu'il était important d'adapter son approche au contexte.
6. [Julius Nyangaga](#) est d'accord pour dire que la terminologie peut poser problème même chez ceux qui possèdent une bonne maîtrise de l'anglais. Son expérience ressemble à celle de Huong Tran : les chercheurs avec qui il a travaillé ont comparé les concepts de l'OM et de la LFA pour les démêler.
7. [Huong Tran](#) a envoyé son tableau, et [Ben](#) l'a ajouté à la bibliothèque de ressources (<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=106>).
8. [Murray Millar](#) s'est dit préoccupé par le fait qu'en comparant trop l'OM et la LFA, on peut courir le risque de perdre la puissance de l'OM. L'OM fonctionne selon une logique différente de celle de la LFA : alors que la LFA est basée sur un raisonnement instrumental, mécanique et technique ainsi sur que la méthode des fins et des moyens, l'OM repose sur un raisonnement pratique et communicatif. L'OM est plus puissante que la LFA parce qu'elle tient compte de la complexité de l'influence et du changement social et qu'elle permet d'entreprendre une stratégie plus complexe et souple.
9. [Terry](#) est d'accord pour dire qu'« une transposition directe et linéaire des termes de l'OM dans le langage du cadre logique entraîne une perte de la finesse de l'OM », mais qu'il est souvent nécessaire d'établir des comparaisons étant donné que le cadre logique est très répandu. Il a conseillé aux membres de la communauté de passer en revue et d'analyser le tableau publié par Huong Tran dans la bibliothèque de ressources (<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=106>).
10. [Sharyn](#) a remercié les membres de leurs réponses.
11. [Ricardo Wilson-Grau](#) a félicité Tran Thi Lan Huong pour sa tentative de comparaison de la LFA et de l'OM, mais s'est aussi dit d'accord avec Murray

Millar sur le fait qu'il serait peu sage d'harmoniser ces deux méthodes fondamentalement incompatibles. Il a mentionné deux problèmes qui se présentaient : premièrement, il a expliqué que les « incidences visées » et les « indicateurs de progrès » ne correspondent pas aux « extraits » et aux « activités » de la LFA, parce qu'une organisation maîtrise directement les deux derniers éléments, alors qu'elle ne peut maîtriser les deux premiers éléments, mais seulement les *influencer*. Deuxièmement, il a affirmé qu'un problème plus fondamental se posait : alors que la nature du raisonnement de la LFA en fait un cadre adéquat pour entreprendre des tâches telles que de construire un pont ou une école, dans lesquelles les résultats et les influences sont connus, « le changement social se produit dans des situations complexes, libres et dynamiques où les résultats sont imprévisibles et indépendants de la volonté ». Il a recommandé la lecture de deux ouvrages qui contiennent des exposés sur les implications de la complexité du changement social dans l'évaluation : *Getting to Maybe: How the World is Changed*, co-écrit avec Michael Quinn Patton et *Systems Conceptions in Evaluation – An Expert Anthology*, publié sous la direction de Bob Williams. Il a aussi conseillé la consultation de la liste de diffusion de l'American Evaluation Association pour obtenir des renseignements sur les systèmes et l'évaluation (<http://evaluation.wmich.edu/archives/eval-sys.html>).

12. [Sharyn](#) a encore une fois remercié les membres pour leurs contributions. Elle a indiqué qu'elle porterait une attention spéciale à s'assurer que les personnes comprennent bien la terminologie de l'OM dans la langue locale et qu'elle pensait que, dans sa situation, il vaudrait mieux ne pas présenter les termes de l'OM en comparaison avec ceux de la LFA. Il a dit qu'en raison de contraintes de temps, elle suivrait le conseil de Terry, qui lui a suggéré de préparer préalablement un cadre d'OM afin de le présenter aux partenaires limitrophes comme point de départ.
13. [Javier Pacheco Arrieta](#) a recommandé d'utiliser des supports visuels pour surmonter les barrières culturelles et linguistiques. Il a dit que de créer un graphique comprenant des éléments connus par la collectivité (en se basant sur sa connaissance du contexte) favoriserait la compréhension des concepts de l'OM.

Conclusions et recommandations :

- Dans les situations présentant une barrière linguistique ou des écarts culturels, il est important de se préparer parfaitement, par exemple en créant un glossaire des termes, en s'assurant que sa propre équipe a une compréhension parfaite des données avant d'inclure d'autres personnes ou en procédant à des jeux de rôle pour préparer son équipe à stimuler l'engagement à l'échelle locale.
- Il est possible de faciliter les explications en utilisant les termes de développement les plus simples de la langue locale et en appliquant les nouveaux termes au contexte local dès que possible.
- Dans certaines situations, il peut être bénéfique d'introduire les concepts de l'OM en les mettant en relation avec des éléments semblables de la LFA. Toutefois, il faut être prudent, car la LFA repose sur un paradigme du développement différent.
- Il faut bien réfléchir à l'étape à laquelle inclure les partenaires limitrophes dans les ateliers. Il peut être préférable d'attendre que sa propre organisation possède une compréhension suffisante des concepts, de préparer un cadre d'OM afin de l'utiliser comme point de départ pour l'atelier ou de donner des ateliers séparés à



l'intention des principaux partenaires limitrophes. Toutefois, si la situation le permet, il vaut mieux les inclure dès que possible.



La communauté d'apprentissage en matière de cartographie des incidences est gérée par le groupe Research and Policy in Development du Overseas Development Institute.



La communauté d'apprentissage en matière de cartographie des incidences est financée par la Section de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international (Canada).

