

# Le suivi-évaluation pour maintenir l'engagement des acteurs

Nathalie Beaulieu

Stagiaire postdoctorale à l'ARUC-DCC

Avec la collaboration de Karine Dauphin et Julia Santos Silva



Alliance Recherche Universités-Communautés

Défis des communautés côtières

[www.defisdescommunautescotieres.org](http://www.defisdescommunautescotieres.org)



Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada

Canada

# Plan de la demie journée

- Présentation sur les aspects théoriques et outils disponibles (1h)
- Exemple d'application de SENAT pour le bassin versant de la Rivière des Rosiers (30 min)
- Pause santé (15 min)
- Jeu de rôle en utilisant l'outil SENAT (1h45)
- Retour en plénière sur l'expérience et sur la pertinence des aspects théoriques (30 minutes)

# Comment le suivi-évaluation peut-il maintenir l'engagement (motivation + responsabilisation) des acteurs?

- S'il est couplé à un processus de planification adaptative, permettant d'agir en fonction des leçons apprises
- En rendant les tâches plus plaisantes:
  - clarifiant les rôles et responsabilités en cours de route, évitant les conflits interpersonnels pouvant miner le moral
  - permettant aux acteurs de développer une confiance en leurs capacités
  - facilitant leur autonomie
- En documentant les progrès vers les situations désirées (récompense)
- En montrant qu'on est gagnant dans l'échange social

# On peut produire tout à fait le contraire si

- On ne se permet pas d'ajuster des objectifs ou cibles irréalistes
- On ne suit que des indicateurs qui ne permettent pas d'apprécier l'effet de nos actions
- On a un plan de suivi-évaluation trop exigeant qu'on ne peut accomplir
- L'information recueillie et le pouvoir de décider ne sont pas partagés

# Il est donc important

- De connaître les bases\* de l'évaluation pour éviter de tomber dans certains pièges
- De bien formuler ses questions d'évaluation
- D'utiliser des outils simples\* et une approche favorisant la participation des acteurs

\*Il est utile de connaître le jargon technique mais important d'utiliser des mots simples dans la pratique avec les acteurs

# Fonctions et types d'évaluation

- Améliorer un programme (évaluation formative)
- Juger de la valeur d'un programme une fois terminé (récapitulative, *ex post*, de rendement)
- Générer des connaissances (évaluations groupées, recherche évaluative)
- Développer une initiative complexe au fur et à mesure de son avancement (évaluation développementale, évolutive)

Mais avant tout, une évaluation doit être utile et utilisée!

# Distinction entre les termes “suivi” et “évaluation”

- Suivi: collecte de données ou observation de façon plus ou moins continue, pour pouvoir intervenir ou modifier la programmation si nécessaire
- Évaluation: émettre un jugement sur la valeur de quelque chose

# Le suivi-évaluation

- Implique une symbiose des fonctions de suivi et d'évaluation
- Est généralement effectué « en interne » plutôt que par des évaluateurs externes.
- Nécessite une collaboration étroite entre le personnel administratif, technique et décisionnel
- Nécessite des réflexions conjointes sur les résultats obtenus et la marche à suivre (cycles de réflexion et d'action).
- Est généralement orienté vers l'auto-apprentissage et l'amélioration d'un programme
- Peut fournir des données utiles pour des évaluations de rendement ou récapitulatives



# L'évaluation de programmes gouvernementaux au Québec et au Canada

- Elle se fait par chaque Ministère ou organisme responsable
- Le Conseil du Trésor du Québec compte mettre en oeuvre un outil pour la transmission d'informations par les programmes
- Le Conseil du Trésor du Canada a développé des guides d'évaluation basée sur la théorie et un guide d'évaluation du rendement
- Les organismes subventionnés par le gouvernement doivent rendre des comptes aux ministères concernés et parfois suivre une série d'indicateurs administratifs, environnementaux, sociaux et d'usage (cas de la gestion de l'eau)

# En aide internationale

- En 2005: Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (OCDE)
- Ses articles 43 à 46 portent sur la Gestion Axée sur les Résultats et sur l'engagement des pays membres à y adhérer
- Les programmes subventionnés par l'ACDI doivent planifier et écrire leurs rapports en suivant cette approche (voir ACDI 2013)
- Les pratiques de gestion en développement international ont été très influencée par la planification de projets par objectifs (ZOPP) développée par la GTZ allemande (voir GTZ 1998)
- Le CRDI a développé la cartographie des incidences qui apporte un complément à la gestion axée sur les résultats (Voir Earl et al. 2001)

# La Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

Article 43 de la déclaration de Paris:

« Axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en oeuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision »

# Outils utiles

- Chaîne des résultats (ou modèle logique dans le lexique de l'ACDI)
- Diagrammes de causalité
- Tableau récapitulatif de planification de projet (ou *logical framework*, outil de la planification par objectifs ZOPP)
- Cartographie des incidences
  - Conception des incidences (ou effets) comme des changements de comportements, de relations ou de capacités de partenaires avec lequel le projet intervient directement et sur qui il aspire à avoir une influence (notion de partenaire limitrophe)
  - Marqueurs de progrès gradués
  - Registre (ou journal) des incidences

# La chaîne des résultats

(et quelques unes de ses multiples variantes)

Intrants → Activités → Extrants → Effets

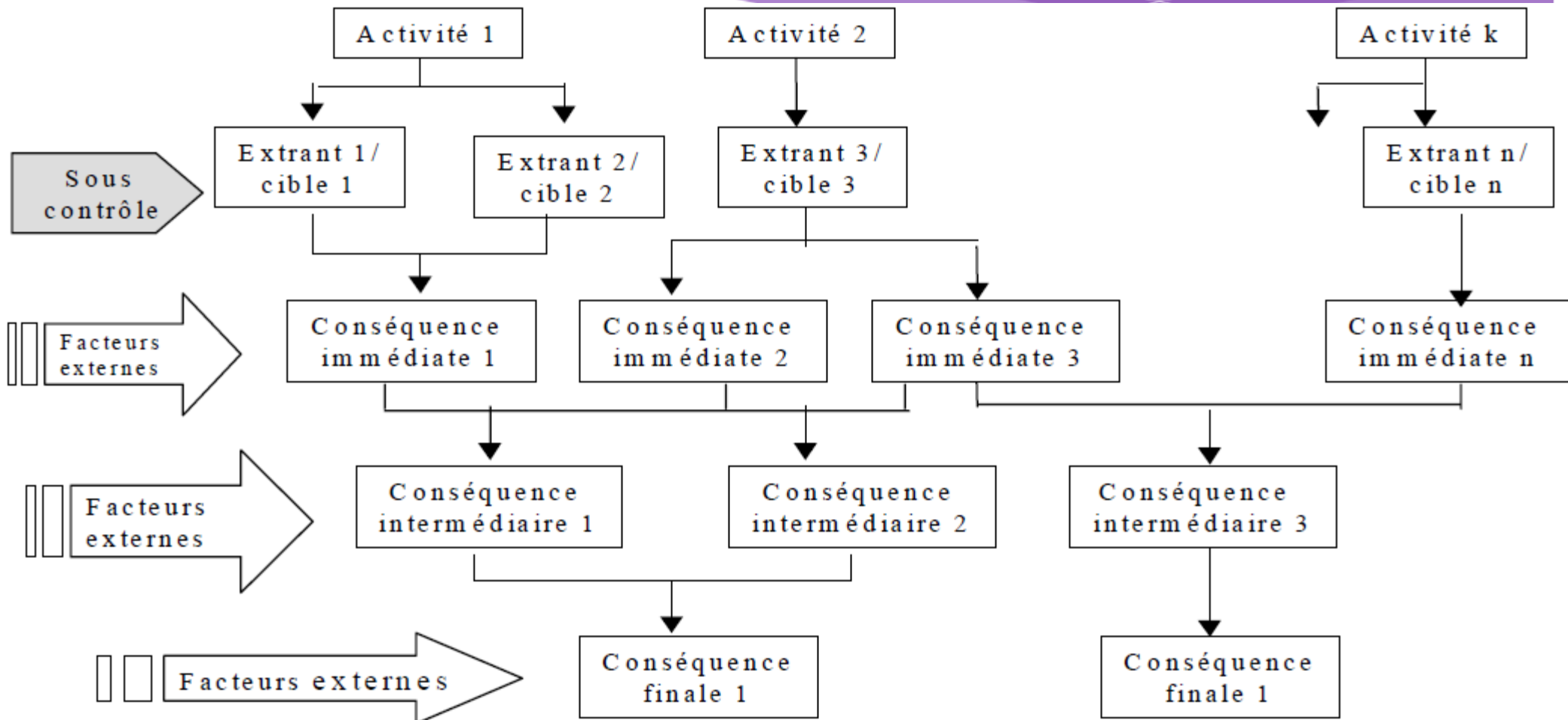
Intrants → Activités → Extrants → Effets → Impacts

Intrants → Activités → Extrants → Résultats immédiats ou à court terme → Résultats intermédiaires ou à moyen terme → Résultats ultimes ou à long terme

Activités → Résultats → Objectifs du projet → Objectifs de développement → Objectif global

*Inputs → Activities → Outputs → Outcomes*

# Diagramme de causalité intégrant les concepts de logique d'un programme



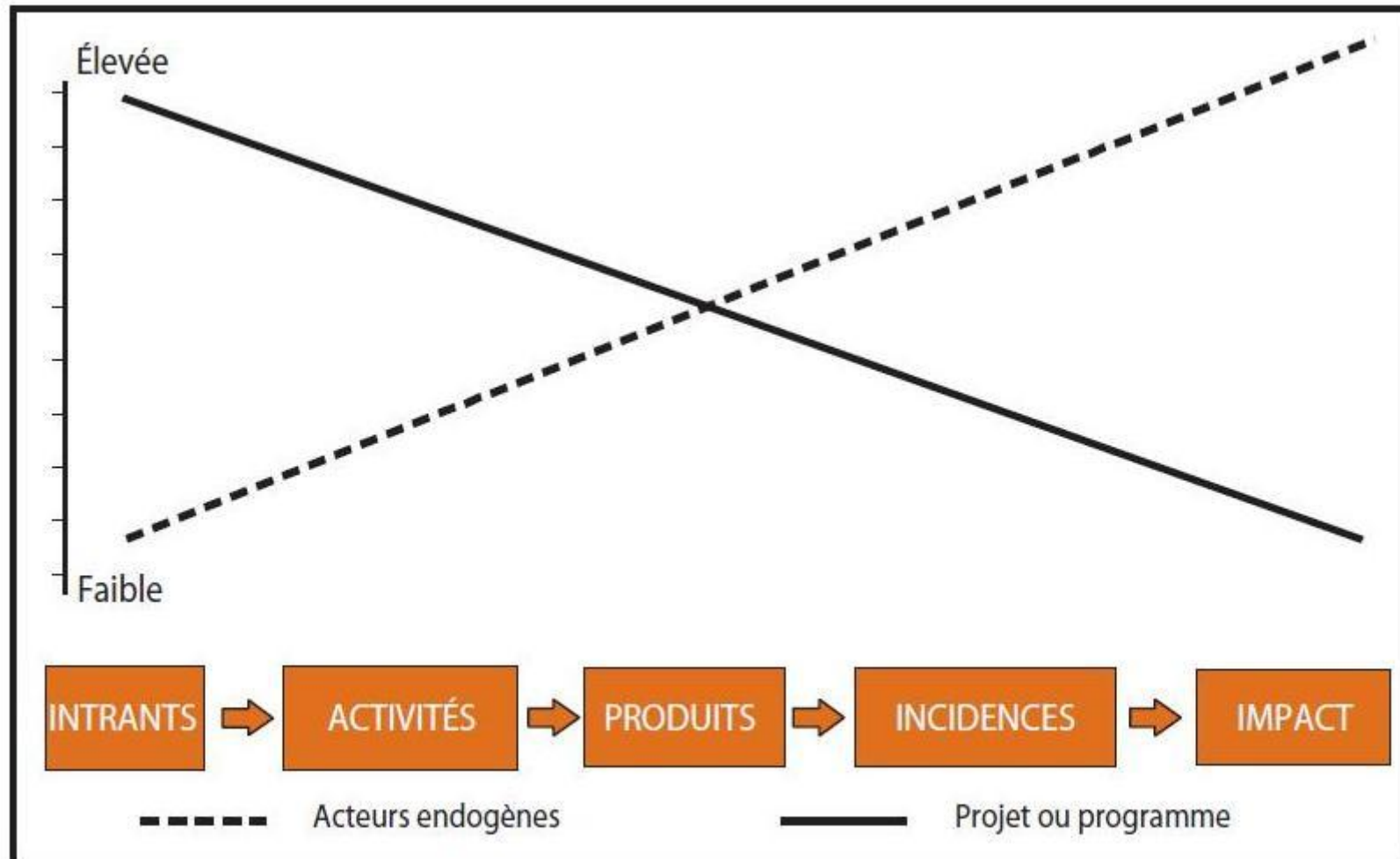
# Tableau synoptique de planification de projet en ZOPP

Aussi connu comme “cadre logique” ou “logical framework”

Source: GTZ 1998

<b>Stratégie</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Facteurs externes</b>	<b>Indicateurs des facteurs externes</b>
<b>Objectif global :</b> orientation stratégique globale du projet.			
<b>Objectif de développement :</b> amélioration de la situation souhaitée par les groupes cibles.	Permettent de savoir si l'objectif de développement a été atteint ou non.		
<b>Objectif du projet :</b> changement dans la façon d'agir des bénéficiaires du projet.	Permettent de savoir si l'objectif du projet a été atteint ou non.	Facteurs échappant à l'influence des groupes cibles, qui doivent se produire pour que ces derniers puissent atteindre leur objectif de développement.	Permettent de savoir si le facteur externe s'est produit.
<b>Résultats</b> Produits et services assurés par la direction du projet	Caractéristiques essentielles des résultats	Facteurs qui doivent se produire dans l'environnement du projet pour que l'objectif du projet puisse être atteint	Permettent de savoir si le facteur externe s'est produit.

# La cartographie des incidences reconnaît l'influence des acteurs endogènes

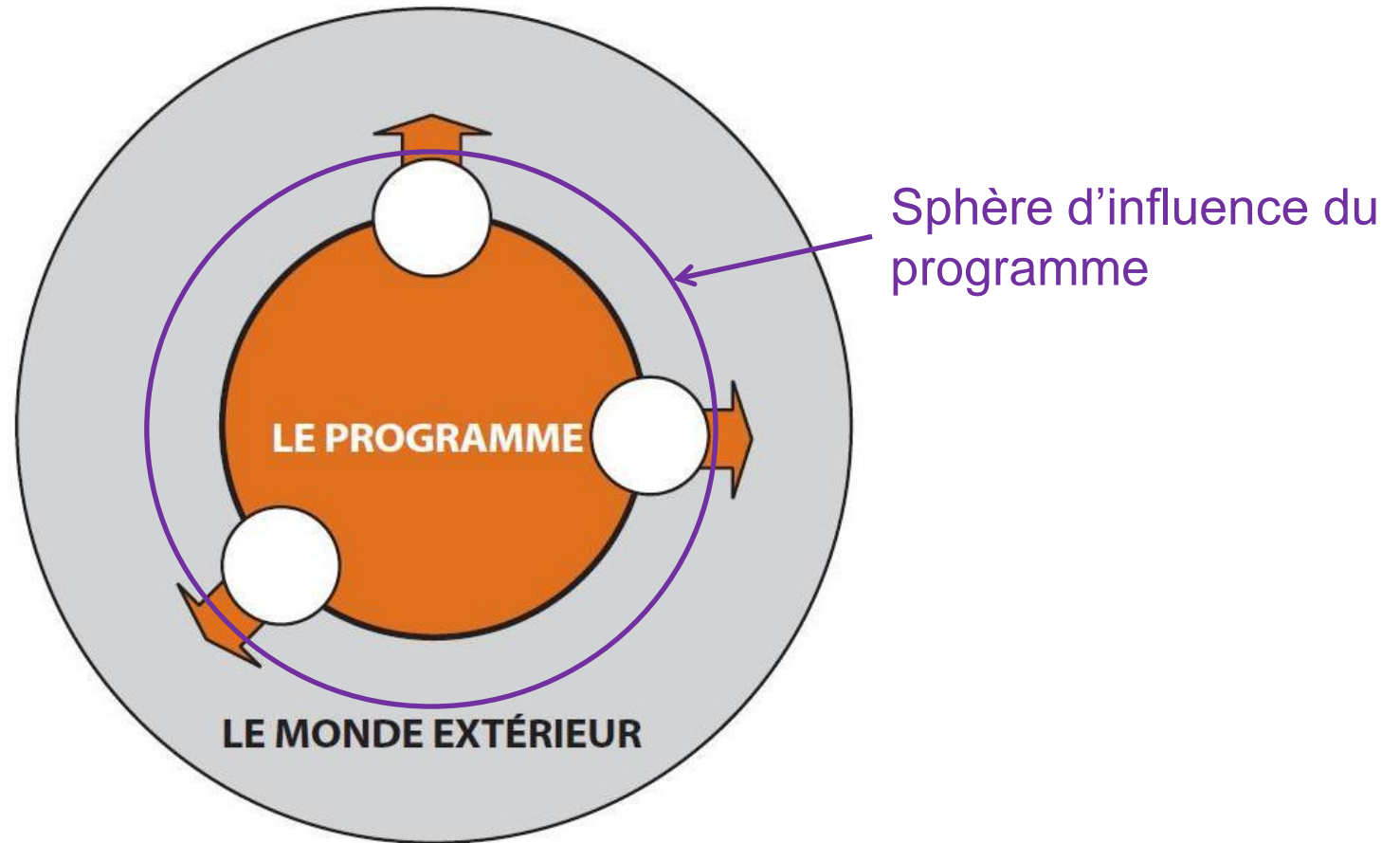


Influence relative le long de la chaîne des résultats.

Tiré de Earl et al. 2001, initialement par Smutylo, 2001



# Le concept de partenaire limitrophe



**Figure 4. Partenaires limitrophes**

○ = Partenaires limitrophes du programme

# L'apport de la cartographie des incidences

- Propose une approche pratique pour documenter les effets immédiats et intermédiaires (permet d'éviter de tomber dans le piège de se focaliser seulement sur les effets ultimes)
- On documente les changements plus immédiats chez les partenaires ainsi que leurs contributions.
- Les marqueurs de progrès gradués permettent de ne pas être taxés de mauvais rendement si les marqueurs souhaités ou idéaux ne se réalisent pas

# Tensions idéologiques

- Plusieurs tensions sont simplement causées par des différences dans l'importance accordée aux différents buts de l'évaluation
- Ceux qui mettent plus d'importance sur la reddition de comptes privilégieront parfois les méthodes quantitatives insisteront sur la nécessité d'évaluer les effets nets (il est à noter qu'il est tout à fait possible de rendre des comptes sans évaluer ces derniers!)
- C'est l'utilisation que l'on compte faire d'une évaluation qui doit définir les méthodes à utiliser

# Particularités de l'action collective

- Au lieu d'un programme central avec ses objectifs et sa "sphère d'influence", on a un grand nombre d'acteurs qui ont chacun leurs objectifs particuliers, et qui contribuent à des objectifs communs
- La reddition de compte doit se faire mutuellement entre les acteurs plutôt qu'envers un organisme ou un bailleur
- L'action d'un acteur peut résulter de (ou être facilitée par) celle d'un autre. La « chaine des résultats » s'applique difficilement mais un diagramme de contributions peut être très utile
- La motivation, la confiance et l'apprentissage deviennent des objectifs encore plus importants de l'évaluation
- Importance du suivi-évaluation participatif

# L'outil SENAT

a été créé pour les organismes de bassins pour permettre:

- de formaliser les responsabilités croisées entre les acteurs;
- de formuler des souhaits et de les distinguer des engagements fermes;
- d'impliquer de nouveaux acteurs et planifier de nouvelles actions en cours de route;
- de responsabiliser les acteurs dans le suivi-évaluation;
- de tenir un registre de suivi des actions, de leurs effets et des conditions de succès.

# Principes de SENAT

- Description distincte des engagements pris et souhaités, et des attentes pour chacun d'eux
- Suivi des engagements pris par rapport à ce qui était prévu concernant les actions, leurs résultats et les conditions de succès réalisées
- Les tableaux des engagements souhaités expriment aussi les obstacles à l'engagement et les activités prévues pour les surmonter; Par les actions entreprises, on cherchera à les « transférer » dans les engagements pris.

# Tableau d'expression des engagements pris

<b>Acteur qui s'engage</b>	<b>Actions prévues</b>	<b>Résultats escomptés</b>	<b>Conditions de succès</b>

# Tableau d'expression des engagements souhaités

<b>Acteur visé</b>	<b>Action attendue</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Obstacles à l'engagement</b>	<b>Activités prévues pour obtenir l'engagement</b>



# Registre de suivi des engagements pris

		Étapes de l'action	Les résultats	Les conditions de succès	Pistes de solution /prochaines étapes
Action 1	Ce qui était prévu				
	marqueurs, indicateurs*				
	Ce qu'on a observé date 1				
	Ce qu'on a observé date 2				
Action 2	Ce qui était prévu				
	marqueurs, indicateurs*				
	Ce qu'on a observé date 1				
	Ce qu'on a observé date 2				
Etc.					

# Registre de suivi des engagements souhaités

<b>Acteur visé</b>	<b>Action attendue</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Obstacles à l'engagement</b>	<b>Activités prévues /réalisées pour obtenir l'engagement, résultats observés</b>

# Lien entre Visions, Actions, Partenariats, SENAT, la GAR, la cartographie des incidences

<b>Visions, Actions, Partenariats (VAP)</b>	<b>Suivi des Engagements et des attentes (SENAT)</b>	<b>Gestion Axée sur les Résultats</b>	<b>Cartographie des Incidences</b>
Visions	Vision, permettant d'identifier des Effets souhaités	Effets ultimes	Vision
Actions	Engagements pris	Activités	Stratégies
Partenariats	Engagements souhaités	Partenaires, Bénéficiaires ou Conditions externes	Partenaires limitrophes ou Partenaires stratégiques

# Références et lectures utiles

- ACDI (2013) Les outils de la Gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide pratique. Gatineau, Canada. Disponible en ligne au <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-92213444-N2H>
- Beaulieu, N. (2012). L'outil « Visions, Actions, Partenariats » (VAP) pour la planification dans la gestion concertée de l'eau. Document méthodologique, Concert-Eau, Montréal, Canada. 5 p. En ligne au [www.concert-eau.org/planification-suivi-et-evaluation-pour-la-mobilisation-concertee/visions-actions-partenariats-vap](http://www.concert-eau.org/planification-suivi-et-evaluation-pour-la-mobilisation-concertee/visions-actions-partenariats-vap)
- Beaulieu, N. (2013). L'outil Suivi des Engagements et des Attentes (SENAT) dans la gestion concertée de l'eau. Document méthodologique, Concert-Eau, Montréal, Canada. 5 p. En ligne au <http://www.concert-eau.org/planification-suivi-et-evaluation-pour-la-mobilisation-concertee/suivi-des-engagements-et-des-attentes-senat>
- Earl, S., Carden, F. et Smutylo, T. (2001) La Cartographie des incidences: Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement. Guide, Centre de recherche pour le développement international, Ottawa, Canada, 143p. <http://www.idrc.ca/FR/Programs/Evaluation/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=117>
- Mayne, J. (1999) Régler la question de l'attribution par l'analyse de la contribution : utiliser judicieusement les mesures du rendement. Document de travail, bureau du vérificateur général du Canada. 23 p. [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/99dp1\\_f.pdf](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/99dp1_f.pdf)
- Mayne, J. (2008). *Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect* (Brief No. 16). The Institutional Learning and Change (ILAC) Initiative. [http://www.cgiar-ilac.org/files/publications/briefs/ILAC\\_Brief16\\_Contribution\\_Analysis.pdf](http://www.cgiar-ilac.org/files/publications/briefs/ILAC_Brief16_Contribution_Analysis.pdf)
- Secrétariat du conseil du trésor du Canada (2012). Approches d'évaluation axées sur la théorie : Concepts et pratiques. Ottawa, Canada, 42p. Disponible en ligne au <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tbae-aeat/tbae-aeat-fra.pdf>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec (2013). Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Disponible en ligne au [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire\\_termes\\_usuels.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf)
- GTZ, (1998). ZOPP Planification de projets par objectifs. [www2.gtz.de/dokumente/bib/99-1282.pdf](http://www2.gtz.de/dokumente/bib/99-1282.pdf)
- OCDE (2005). Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement
- OCDE 2008 programme d'action d'Accra. 3ième forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement. En ligne au [www.oecd.org/fr/developpement/efficacite/34579826.pdf](http://www.oecd.org/fr/developpement/efficacite/34579826.pdf)

# Questions?

## Merci pour votre attention !



Alliance Recherche Universités-Communautés

Défis des communautés côtières

[www.defisdescommunautescotieres.org](http://www.defisdescommunautescotieres.org)



Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada

Canada

# Plan du jeu de rôle avec l'outil SENAT

- **Étape 1** : A partir du texte de mise en situation,
  - Faire un tableau d'expression des engagements pris. Discuter des conditions de succès
  - Faire un tableau d'expression des engagements souhaités. Discuter des obstacles à l'engagement et des actions à entreprendre pour l'obtenir. S'assurer que ces dernières se retrouvent dans les engagements pris.
- **Étape 2** : Préparer des registres de suivi des engagements pris pour chaque acteur. Définir des indicateurs, marqueurs et moyens de vérification pour les actions, les résultats et les conditions de succès
- **Étape 3**: 6 mois plus tard: Imaginez les actions qui auraient été faites et les résultats obtenus. Remplissez une première ligne d'observation pour chaque action, discuter des pistes de solution et prochaines étapes. De nouveaux engagements ont-ils été pris, ou pourraient-ils l'être? Peut-on transférer des éléments du tableau des engagements pris vers celui des engagements souhaités?