

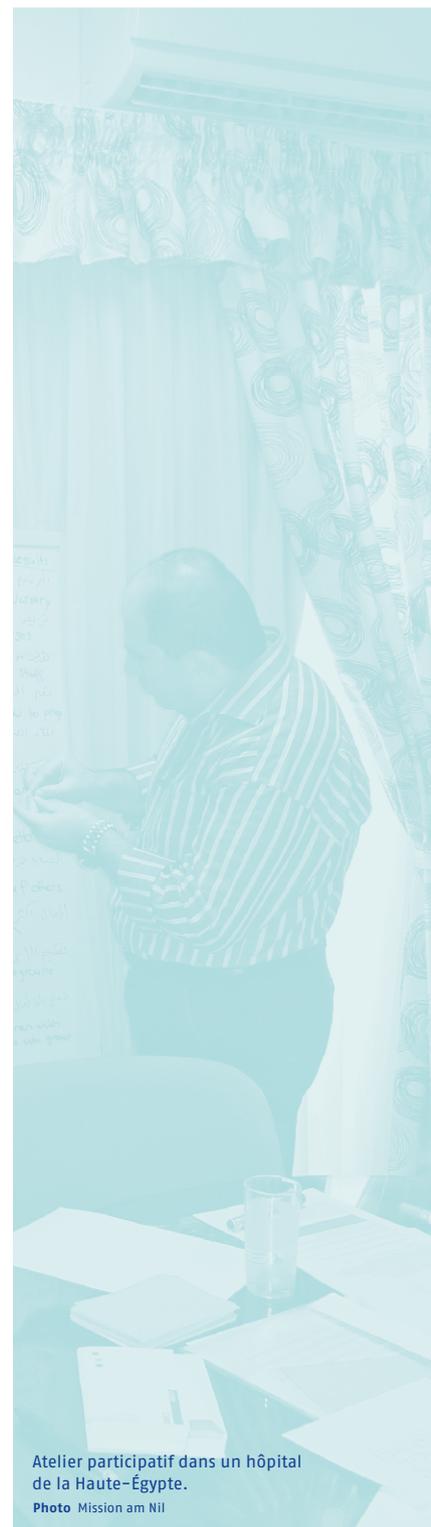
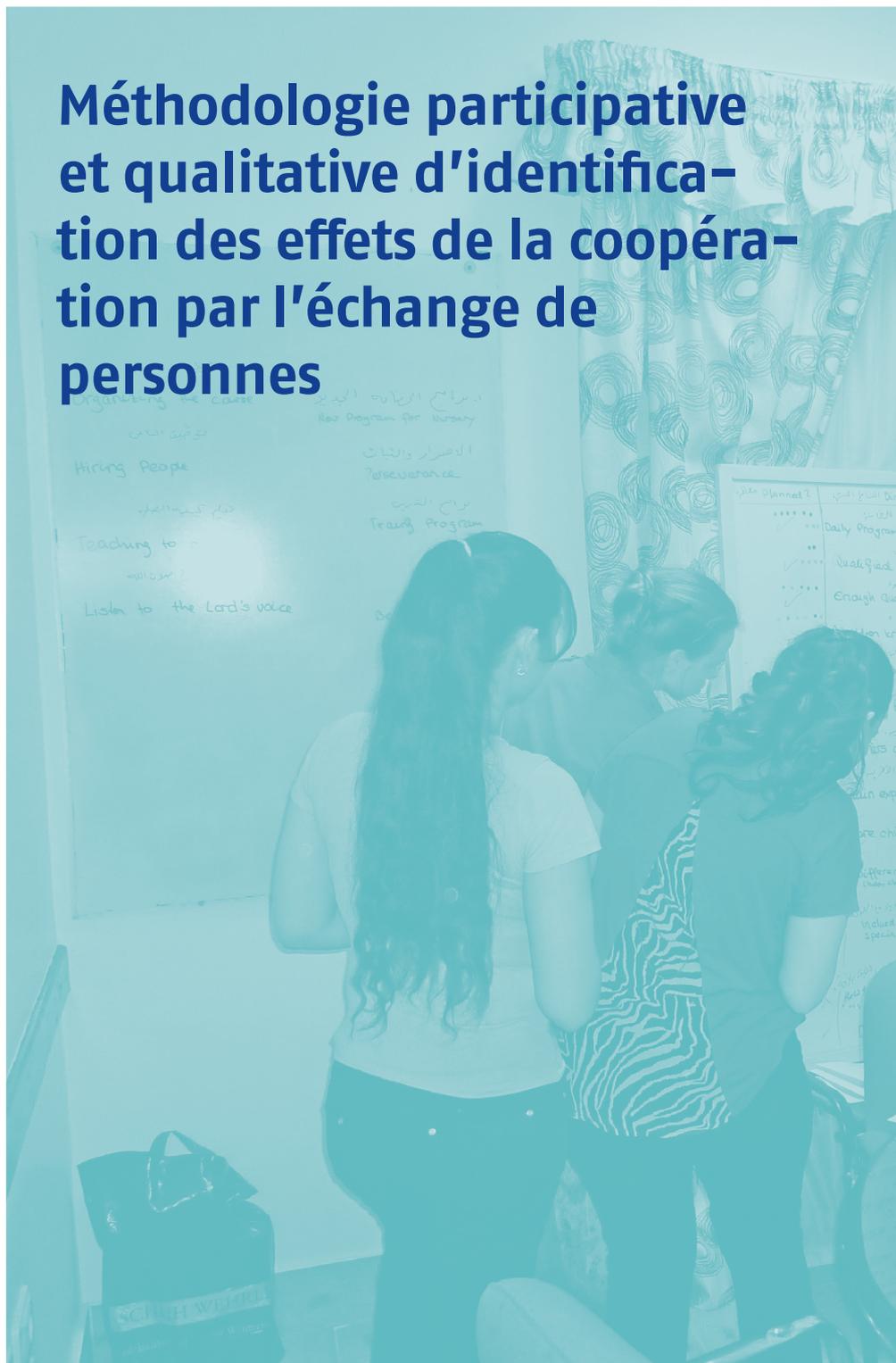
# MANUEL À L'INTENTION DES ORGANISATIONS MEMBRES D'UNITÉ



Association suisse pour  
l'échange de personnes  
dans la coopération  
internationale

Rosenweg 25, CH-3007 Berne  
info@unite-ch.org  
www.unite-ch.org

## Méthodologie participative et qualitative d'identifica- tion des effets de la coopéra- tion par l'échange de personnes



Atelier participatif dans un hôpital  
de la Haute-Égypte.  
Photo Mission am Nil

## REMERCIEMENTS



Comme indiqué en introduction, ce manuel est l'aboutissement d'une démarche d'essai et de développement de la méthodologie présentée ici au sein de plusieurs organisations membres d'Unité. Nous remercions tous les contributeurs au processus, en particulier : E-Changer, Mission am Nil, Mission évangélique au Tchad et SAM Global, ainsi que leur-es chargé-es de programme, personnes en affectation, coordinateurs/trices locaux/ales, organisations partenaires et bénéficiaires respectifs. Nous remercions particulièrement Sarah Flisch de Mission am Nil, dont le Handbook for Impact Assessment of Development Workers on Partner/Assignment, Sector and Programme Level (Flisch, 2017) (disponible en anglais seulement) a servi en grande partie de base à la présente publication.

Ce manuel a été élaboré grâce au soutien de la Direction du Développement et de la Coopération suisse (DDC), par le biais de sa contribution de programme à Unité.

### Auteurs

Sarah Flisch, Mission am Nil, Knonau/Suisse

Reto Gmünder, consultant, Commission de la garantie de la qualité d'Unité, Berne/Suisse

Martin Schreiber, Commission de la garantie de la qualité d'Unité, Berne/Suisse

## Acronymes et abréviations

CEP	<b>Coopération par l'échange de personnes (Coopération internationale par l'échange de personnes, service de développement, volontariat international dans le développement)</b>
CPS	<b>Changement le plus significatif</b>
DDC	<b>Direction du développement et de la coopération</b>
GCP	<b>Gestion du cycle de projet ou programme</b>
ONG	<b>Organisation non gouvernementale</b>
SEPO	<b>Succès, échecs, potentiels, obstacles</b>
Unité	<b>Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale</b>
VNU	<b>Volontaires des Nations Unies</b>

# Sommaire

<b>1.</b>	<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Section I : Considérations méthodologiques</b>	<b>5</b>
2.1.	Modèles d'effets	5
2.2.	Portée et valeur ajoutée	7
2.3.	Configuration générale	8
<b>3.</b>	<b>Section II : Guide du processus</b>	<b>9</b>
3.1.	Niveau 1: Ateliers au niveau du partenaire ou du projet	9
3.1.1.	Niveau 1 – Tâche A: Récit quant aux effets du service de développement	11
3.1.2.	Niveau 1 – Tâche B: Résultats directs/concrets (produits)	12
3.1.3.	Niveau 1 – Tâche C: Changements (incidences)	14
3.1.4.	Niveau 1 – Tâche D: Impacts (changements à long terme)	16
3.1.5.	Niveau 1 – Tâche E: Analyse SEPO	18
3.1.6.	Niveau 1 – Tâche F: Leçons et recommandations clés	20
3.2.	Niveau 2: Ateliers au niveau du programme pays / sectoriel	21
3.2.1.	Niveau 2 – Tâche A: Résumé des ateliers du niveau 1	22
3.2.2.	Niveau 2 – Tâche B: Regroupement des produits, incidences et impacts	23
3.2.3.	Niveau 2 – Tâche C: Analyse SEPO	26
3.2.4.	Niveau 2 – Tâche D: Leçons apprises et recommandations	27
3.2.5.	Niveau 2 – Tâche E: Regard extérieur pour la triangulation	28
3.3.	Niveau 3: Atelier au niveau institutionnel	28
3.3.1.	Niveau 3 – Tâche A: Résumé des ateliers des niveaux 1 et 2	30
3.3.2.	Niveau 3 – Tâche B: Analyse SEPO	31
3.3.3.	Niveau 3 – Tâche C: Leçons apprises et recommandations	32
<b>4.</b>	<b>Section III : Considérations sur les outils spécifiques</b>	<b>33</b>
4.1.	La méthode du cadre logique (MCL)	33
4.2.	Chaîne de résultats	36
4.3.	Théorie du changement	36
4.4.	Approche narrative: Changement le plus significatif (CPS)	40
4.5.	Produits, incidences, impacts – Qu'espérons-nous voir?	41
<b>5.</b>	<b>Annexes</b>	<b>43</b>
5.1.	Annexe 1: Bibliographie sélective	43
5.2.	Annexe 2: Terminologie multilingue	44
5.3.	Annexe 3: Glossaire	45

# Méthodologie participative et qualitative d'identification des effets de la coopération par l'échange de personnes

---

## 1. Introduction

Ces dernières années, l'efficacité de la coopération au développement (efficacité de l'aide) se trouve de plus en plus au centre de l'attention. Alors que les avis concernant l'utilité et le sens véritable de la coopération au développement divergent selon les orientations socio-politiques et les conceptions du monde, les acteurs publics et les ONG font face à une pression accrue pour vérifier et démontrer les effets de leurs actions. Les organisations de développement sont de plus en plus contraintes à prouver que leurs activités atteignent les effets souhaités et que les effets identifiés sont imputables à leurs actions.

La coopération au développement par l'échange de personnes (CEP) est une forme à la fois spécifique et complémentaire de coopération internationale dans laquelle ce ne sont pas l'argent et la technologie qui occupent la première place mais la rencontre entre des individus de cultures différentes, l'échange mutuel de connaissances et de compétences ainsi que la volonté d'apprentissage commun (Unité, 2019). Chaque année, entre 200 et 250 professionnels<sup>1</sup> du développement travaillent ainsi avec dévouement dans les pays du Sud dans le cadre d'affectations à long terme réalisés par des organisations suisses co-financées par la Direction du développement et de la coopération (DDC) et par le Département fédéral des affaires étrangères. Un nombre à peu près équivalent de personnes est engagé dans des affectations à court terme (d'une année au maximum).

Compte tenu du débat sur l'efficacité de l'aide, les organisations de CEP sont aujourd'hui confrontées au défi constant de prouver l'efficacité et l'efficience des affectations de professionnels, en particulier face à d'autres formes de coopération au développement (Hoffmann, 2018). Ces dernières années, Unité, l'association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale, et ses organisations membres ont fait des efforts considérables pour mieux saisir, documenter et rendre disponible les données concernant les effets de la coopération par l'échange de personnes (Egli, 2010). À cet effet, ils ont repris et adapté la «Participatory Methodology for Assessing the Impact of Volunteering for Development» du programme des volontaires des Nations Unies (VNU, 2011).

Développée en 2005–2006 en collaboration avec plusieurs organisations d'envoi, la méthodologie a d'abord été testée par les VNU au sein de larges programmes, avec de nombreuses affectations et couvrant jusqu'à 12 pays, nécessitant d'importantes ressources de mise en œuvre. Les organisations membres d'Unité qui gèrent en général des programmes plus petits ont décidé d'adapter et de tester la méthodologie sous des formes appropriées à leurs besoins :

- En 2011–2012, E-changer a réalisé un projet pilote dans le cadre d'un programme couvrant 5 pays avec 29 affectations. La méthodologie a alors été testée sur les 3 niveaux d'affectation/projet, de programme pays et du programme institutionnel (Wehrle-Clément, 2012).

<sup>1</sup> Dans le but de ne pas alourdir le texte, le genre masculin est utilisé dans le présent document comme générique et désigne aussi bien les hommes que les femmes.

- En 2015, Mission am Nil a adapté la méthodologie et l'a testée dans 2 pays avec 4 projets et environ 20 affectations. Seul le premier niveau de la méthodologie a été mis en œuvre (Flisch, 2017, 2016).
- En 2017, la Mission Évangélique au Tchad a tenu un atelier d'une journée basé sur la méthodologie afin de tester une version la plus courte possible (Gmünder, 2018).
- En 2018, SAM Global a effectué une évaluation de son programme pays en Guinée, couvrant 5 projets et environ 50 affectations. Les trois niveaux de la méthodologie ont été mis en œuvre (Schreiber-Zurbrügg, 2018a, 2018b).

Le présent manuel est l'aboutissement de cette phase d'essai. Il sert de guide pratique pour les organisations membres d'Unité (en particulier pour leurs chargés de programme) souhaitant identifier les effets de leurs actions en faveur du développement. Comme cela apparaît clairement dans les pages qui suivent, la méthodologie participative et qualitative est coûteuse en temps et en ressources. Il n'est donc pas conseillé de l'utiliser dans le cadre courant de la gestion et du suivi des programmes. Unité considère toutefois l'identification des effets comme une partie intégrante du cycle de programme plus large, à prévoir suivant un rythme de 4 à 6 ans selon les phases programmatiques. À cet égard, la méthodologie présentée dans ce manuel doit être appliquée de manière appropriée et flexible, en adaptant les outils et procédures aux besoins, potentiels, contextes et ressources spécifiques. Le manuel est organisé en trois sections principales. Dans la première section, nous traitons des aspects méthodologiques de base, y compris du modèle d'effets de la coopération par l'échange de personnes, ainsi que de la portée, de la valeur ajoutée et de la configuration de la méthodologie participative et qualitative d'identification des effets. La deuxième section donne des conseils étape par étape pour la mise en œuvre de la méthodologie aux trois niveaux partenaire/projet, pays/secteur et mondial/organisation. La troisième section traite plus en détail de certains des outils utilisés dans le processus.

## 2. Section I : Considérations méthodologiques

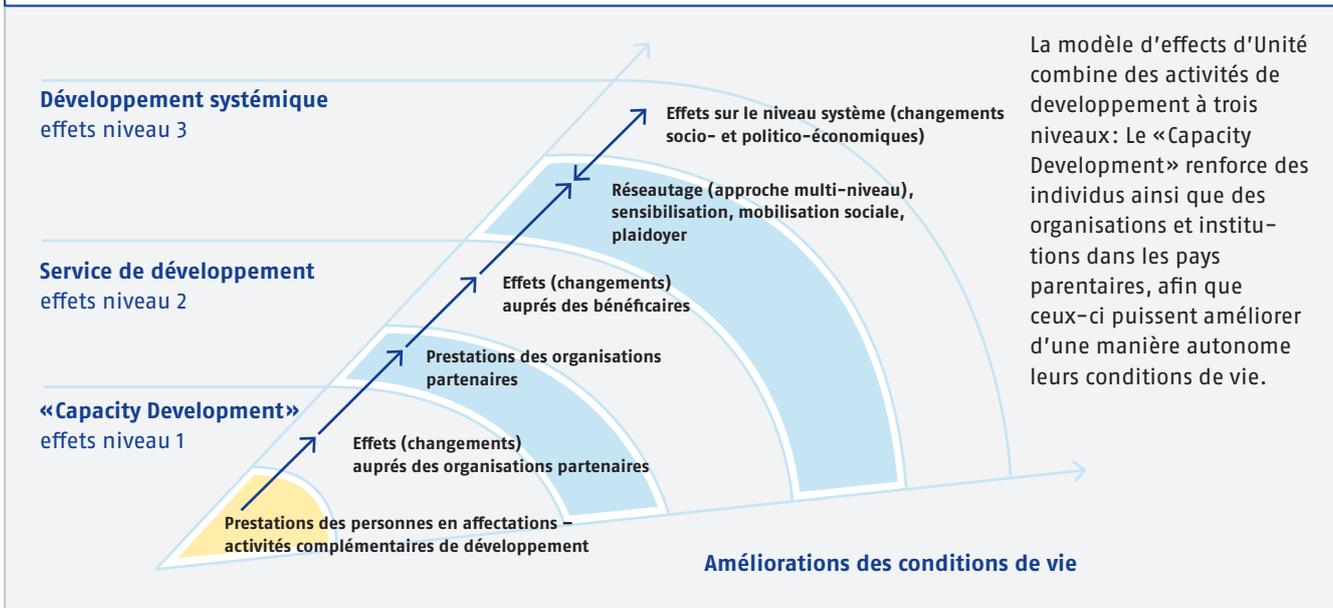
### 2.1. Modèles d'effets

Les organisations membres d'Unité réalisent leurs programmes de façon autonome et conformément à leurs compétences et capacités spécifiques. Elles suivent une approche de gestion axée sur les résultats, visant à atteindre des résultats (outcome) et des impacts de développement sous forme de changements réels pour les bénéficiaires des pays en développement.

Depuis maintenant plusieurs années, Unité et ses organisations membres ont acquis une compréhension des effets de la coopération par l'échange de personnes (CEP) sous la forme d'un modèle à deux niveaux (Egli, 2010) : les activités de la CEP ont pour effet de renforcer les capacités des organisations partenaires dans le Sud (effets niveau 1) qui vont utiliser les aptitudes nouvellement acquises pour renforcer leurs propres activités et avoir ainsi un impact plus important sur leurs bénéficiaires (effets niveau 2). Dans le cadre de la Vérification des effets en Guinée (Schreiber/Zurbrügg, 2018a), cette compréhension a été élargie à un *modèle d'effets à trois niveaux* :

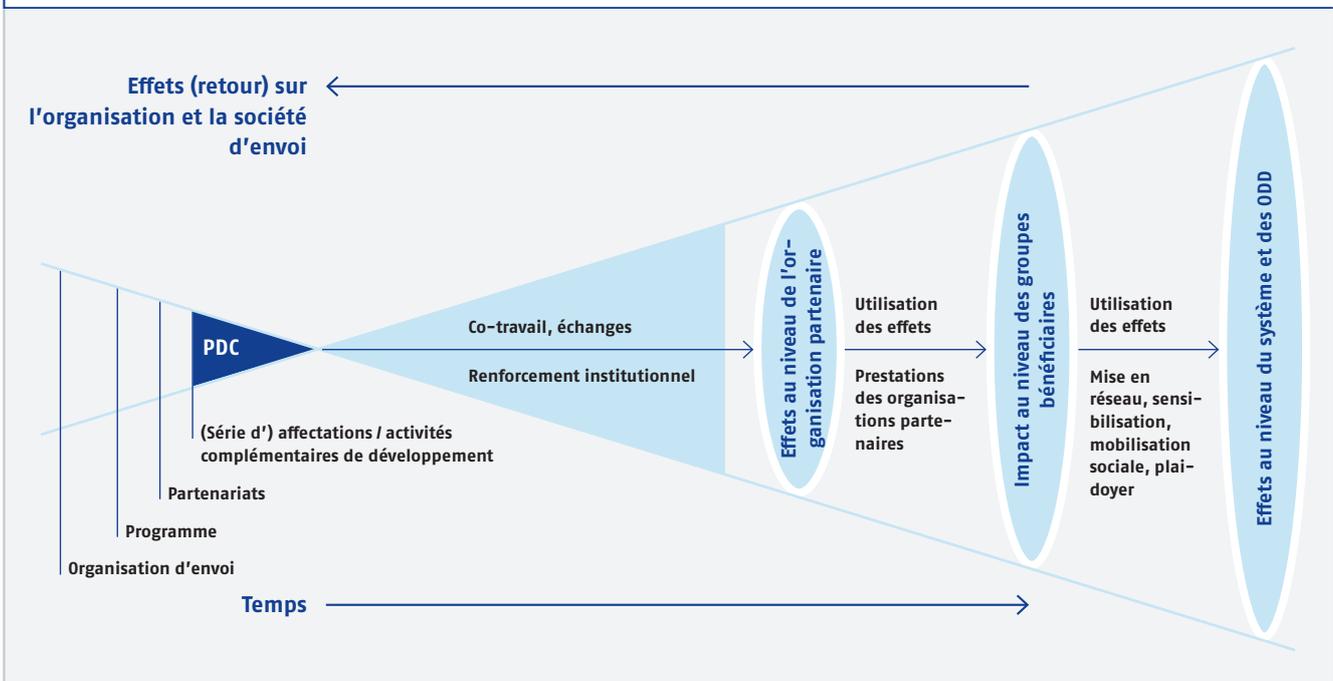
- Le « Capacity Development » induisant des changements auprès des organisations partenaires.
- Le service de développement induisant des changements auprès des bénéficiaires finaux.
- Le développement systémique induisant des changements socio-politiques et économiques.

**Modèle élagri d'effets à trois niveaux dans la Coopération par l'échange de personnes**



En ce qui concerne les effets sur les bénéficiaires finaux, les activités de la CEP ne peuvent être réduites à des affectations individuelles. Par conséquent, Unité a également développé un modèle d'effets plus complexe tenant compte des effets d'une série d'affectations (Beuret, 2015). Selon ce modèle, les changements (effets) se produisent lorsque plusieurs affectations de personne se succèdent. Interviennent alors également des effets inattendus ou imprévus.

**Modèle d'effets d'une série d'affectations**



Les changements au niveau des organisations partenaires au Sud (effets niveau 1) sont facilement identifiables. Ils sont suivis par les organisations membres d'Unité de façon régulière, principalement sur la base d'un cadre logique (voir ci-dessous en page 33), se concentrant sur les produits (output) et incidences (outcome) des affectations individuelles. Les expériences ont montré qu'au niveau des bénéficiaires finaux (effets niveau 2)

et du système (effets niveau 3), l'attribution des effets identifiés aux activités de la CEP des organisations membres d'Unité est difficile. Ces « lacunes d'attribution » entre activités et effets ne sont toutefois pas spécifiques à la coopération par l'échange de personnes (Hoffmann, 2018). Elles ont néanmoins mené dans certains cas à une pratique restrictive dans l'évaluation des effets, se limitant à comparer les effets attendus au niveau 1 avec ceux obtenus et à supposer, lorsqu'ils ont été positifs, que les incidences et impacts aux niveaux 2 et 3 ont été automatiquement atteints. Le but de la méthodologie exposée dans le présent manuel est de réduire les « lacunes d'attribution » entre les trois niveaux en validant le modèle d'effets (théorie du changement) par l'utilisation d'une approche participative et qualitative.

## 2.2. Portée et valeur ajoutée

Mesurer à travers le suivi et l'évaluation les progrès réalisés, en plus d'être un élément clé de transparence, de démonstration d'efficacité et de justification de l'utilisation adéquate des moyens investis, est également un moyen d'apprentissage et d'amélioration permanente des programmes et des stratégies (Hoffmann, 2018). Bien que la diversité méthodologique en matière d'évaluation soit largement acceptée, et même recommandée par de nombreux observateurs, il reste nécessaire d'établir clairement les potentiels et les limites de l'utilisation de méthodes d'évaluation qualitatives.

Contrairement aux méthodes quantitatives, qui répondent généralement à la question du « combien », les méthodes qualitatives se concentrent sur le « comment » et le « pourquoi » certains résultats ont été atteints. Elles collectent des informations détaillées (principalement verbales et relatives à des perceptions personnelles) afin de décrire et analyser la façon dont les programmes fonctionnent et afin de comprendre comment les personnes impliquées dans les programmes comprennent, considèrent, appréhendent et gèrent les situations dans leur vie et leur travail. Les méthodes qualitatives sont par conséquent appropriées pour vérifier, valider ou adapter des théories complexes de changement ou des modèles logiques (par exemple : de quelle manière le déploiement de personnes en affectation contribue aux changements parmi les populations). Elles sont toutefois peu utiles pour obtenir des mesures quantifiées quant à l'importance, l'intensité ou l'efficacité des effets des programmes.

La méthodologie participative et qualitative d'identification des effets a d'abord été développée comme un moyen de mettre en évidence les effets des affectations dans le cadre de la CEP. Elle a cependant été testée avec succès dans des programmes avec une combinaison de financement de projets et d'affectations de personnes (Flisch, 2016) (Schreiber/Zurbrugg, 2018a).

Comme pour l'approche présentée ici, beaucoup de méthodes qualitatives sont de nature participative : ceux qui participent à l'évaluation sont considérés comme des participants plutôt que comme de simples sujets. Grâce à cela, les méthodes participatives et qualitatives d'évaluation peuvent créer un processus d'apprentissage à deux voies, dans lequel les connaissances sont obtenues et transférées entre la personne qui évalue et les participants. Pour les organisations membres d'Unité, l'identification participative et qualitative des effets de la coopération par l'échange de personnes est utile de plusieurs manières :

1. En interne, elle aide les instances dirigeantes à vérifier certaines hypothèses d'effets du programme et à effectuer des adaptations nécessaires. Si on l'incorpore à la gestion du cycle de projet et de programme, et qu'on la met en œuvre vers la fin d'une phase de programme, les résultats collectés s'avèrent particulièrement utiles pour la planification d'une phase suivante. Il est important à cet effet d'étendre la portée de la méthodologie au-delà de la simple identification des résultats atteints, pour se demander également « pourquoi » et « comment » cela a été réalisé, et « de quelle manière » le programme pourrait être amélioré.

2. En externe, elle aide à souligner les effets ou impacts du programme (en particulier les affectations dans le cadre de la CEP) qui pourront alors être utilisés à des fins de transparence et pour rendre des comptes (redevabilité) aux donateurs et aux parties prenantes. Elle soutient également la promotion générale de la coopération par l'échange de personnes.
3. Enfin, le processus d'identification participative et qualitative des effets peut également avoir une influence positive sur la communication relative au programme, entre et au sein des organisations partenaires (au Nord comme au Sud), et renforcer la compréhension et l'appropriation par les personnes impliquées.

### 2.3. Configuration générale

#### Trois niveaux

La méthodologie participative et qualitative d'identification des effets se base sur une série d'ateliers consécutifs, utilisant des méthodes participatives et qualitatives d'évaluation, avec des représentants de toutes les parties concernées aux trois niveaux organisationnels d'un programme :

1. Des ateliers au niveau des projets ou partenaires
2. Des ateliers au niveau des programmes géographiques ou sectoriels
3. Un atelier au niveau du programme institutionnel

Dans une approche ascendante classique, chaque niveau supérieur intègre et s'appuie sur les résultats du niveau précédent.

Afin de valider les informations (triangulation), il est conseillé de compléter les ateliers par des entretiens avec des chefs de village, des autorités traditionnelles et religieuses, et de comparer les résultats avec ce qui ressort des ateliers des niveaux 1 et 2 (voir en page 28).

#### Trois questions fondamentales

À chaque niveau, les ateliers suivent trois questions fondamentales :

- Quels sont les résultats principaux? (Catégorisés en produits → incidences → impacts)
- Comment ces résultats ont-ils été atteints? (Facteurs déterminant le processus)
- Quelles leçons doit-on tirer et quelles recommandations peut-on donner? (Plan d'action)

Afin de rendre l'évaluation plus utile au pilotage interne du programme, il est conseillé de penser à formuler des thèmes et questions spécifiques supplémentaires : religion et développement, combinaison de financement de projet et d'affectation de personnes, désengagement, rôle de la coordination locale, travail en contexte fragile, combinaisons de différentes modalités d'affectation, etc.

#### Caractéristiques méthodologiques

Les caractéristiques méthodologiques suivantes sont essentielles au processus :

- Utilisation pragmatique de méthodes différentes : cadre logique, cartographie des incidences, récit des changements les plus significatifs.
- Participation des partenaires et des bénéficiaires.
- Méthodologie d'atelier qui permet des réflexions critiques et un apprentissage collectif.
- Déroulement structuré des ateliers afin d'obtenir des résultats plus ou moins unifiées et comparables.
- Succession structurée d'ateliers afin d'obtenir des résultats comparables

### Facilitation externe

Afin d'éviter la partialité et/ou de passer à côté de certaines choses, il est important de garantir une facilitation et un accompagnement externes et indépendants du processus. Il est recommandé d'utiliser cette facilitation tout au long des trois niveaux de la méthodologie afin de garantir un processus cohérent et des résultats comparables. Pour ce qui concerne les ateliers au niveau du projet ou partenaire en particulier, il faut garder à l'esprit qu'ils se tiendront dans la langue locale, qui peut être différente selon les régions d'un même pays. Le facilitateur doit avoir une bonne connaissance de la ou des langue(s), ou être assisté par un traducteur. L'utilisation de facilitateurs locaux présente des avantages et des inconvénients : la connaissance de la culture et de la langue, mais aussi des hésitations et difficultés à être direct ou intrusif (par exemple, en posant des questions relatives aux opinions d'une personne). Il est par conséquent important de clarifier ce qui est culturellement approprié, tout en s'assurant d'obtenir des explications cohérentes et utiles et non pas un simple ensemble de faits et d'opinions sans rapport entre eux.

## 3. Section II : Guide du processus

La section suivante donne des recommandations pratiques pour la mise en œuvre de la méthodologie aux trois niveaux : partenaire/projet, pays/secteur, mondial/organisation.

### 3.1. Niveau 1: Ateliers au niveau du partenaire ou du projet

#### Informations générales

En général, un atelier par projet est organisé lorsqu'au moins une personne en affectation est présente sur le terrain depuis au moins 12 à 18 mois.

Le point de départ de l'atelier n'est pas la planification du projet mais un dialogue autour des changements attestés.

Durée : 1 journée par atelier. Soyez prêts à vous adapter au rythme local de travail et également au système de transport en commun pour les participants venant de loin.

#### Participants aux ateliers du niveau 1

- 3 représentants (h/f) du groupe de référence (personnes vivant dans la zone d'intervention, mais pas ciblées directement par le projet) : hommes et femmes du village ou de la région, parlant et lisant la langue de travail, vivant à cet endroit depuis plus de 5 ans. Ils représentent de préférence les différentes religions et groupes ethniques, et sont d'âge différent. Par exemple : professeurs, vendeurs, fonctionnaires, agriculteurs ...
- 2 à 3 représentants (h/f) des bénéficiaires : personnes ayant bénéficié du projet.
- 2 à 3 représentants (h/f) du projet ayant des rôles différents : coordinateurs, administrateurs, professeurs.
- 2 à 3 représentants (h/f) de la ou des organisation(s) partenaire(s).
- Un facilitateur.
- Le cas échéant, un traducteur ou co-animateur (voir ci-dessus).
- Eventuellement, la ou les personne(s) en affectation peuvent être invitées à participer. Cependant dans certains cas, il est conseillé de ne pas les inclure, afin de permettre la libre expression des opinions critiques.

Au total, un maximum de 12 personnes idéalement, sans le facilitateur.

Critères de sélection : représentativité, faisabilité et pertinence, en tenant compte des sensibilités de certains pays par rapport à la religion, au genre et à la parité ethnique d'un groupe.

Selon le taux d'alphabétisation du pays, les représentants des bénéficiaires peuvent être analphabètes et/ou avoir des problèmes d'expression dans la langue officielle du pays.

#### Préparation des ateliers du niveau 1

Le cas échéant, on peut demander aux participants de préparer à l'avance un récit ou un exemple de changement, en se posant les questions mentionnées ci-dessous. Les récits devraient si possible être mis sur papier.

#### Explication de la terminologie spécifique

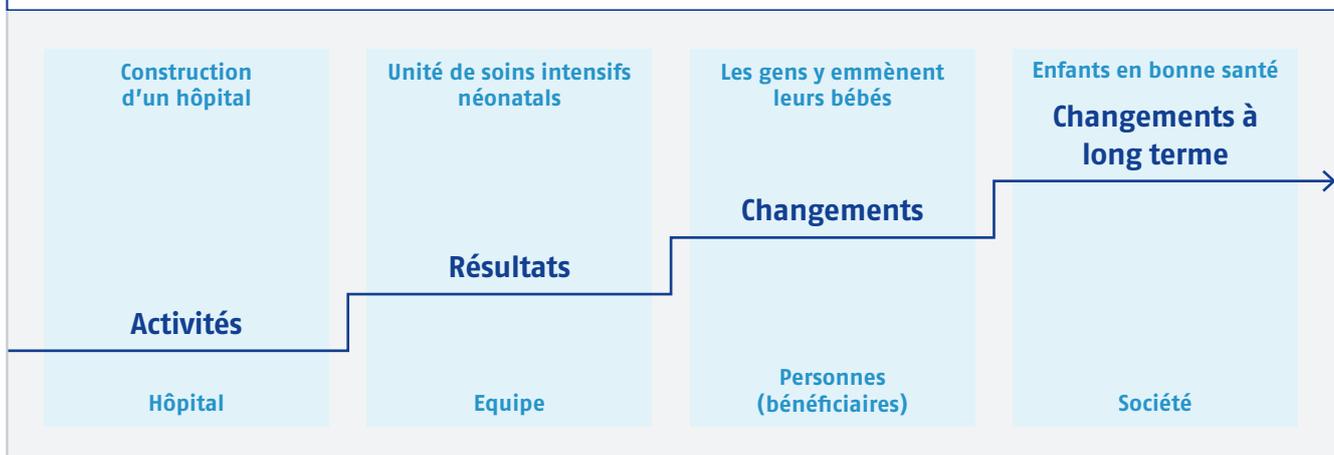
Au début de l'atelier, il est très important d'expliquer clairement les termes qui seront utilisés, car les personnes à ce niveau n'ont probablement jamais utilisé ni même entendu ces mots. Des supports visuels peuvent s'avérer utiles.

Il peut être souhaitable de se mettre d'accord avec l'équipe locale avant l'atelier sur les termes locaux les plus appropriés pour traduire les idées d'« activité », « produit », « incidence » et « impact ». Convenez de les utiliser de manière systématique pendant l'atelier.

Adaptez l'explication au sujet de l'atelier et au domaine d'intervention de la personne en affectation. Cela permet de se concentrer sur le sujet principal et de ne pas s'étendre trop longuement sur des sujets secondaires.

Le schéma suivant a été utilisé par Mission am Nil pour expliquer la relation entre les activités, les résultats, les changements et les impacts (Flisch, 2017).

#### Relation entre les activités, les résultats, les changements et les effets



## Programme

Emploi du temps (exemple)	Niveau 1 – Projet/Partenariat
08:00 – 08:30	Café et collation (arrivée des participants)
08:30 – 10:00	A – Récits : partager les expériences de changement marquantes
10:15 – 11:15	B – Résultats concrets du service de développement
11:30 – 13:00	C – Changements résultants du service de développement
14:00 – 15:00	D – Impacts auxquels le service de développement a contribué
15:15 – 16:05	E – Analyse SEPO
16:10 – 17:15	F – Conclusions et recommandations

### 3.1.1. Niveau 1 – Tâche A : Récit quant aux effets du service de développement

#### Quoi ?

Invitez chaque participant à réfléchir à un récit ou à choisir un exemple récent de la façon dont le service de développement a engendré un changement significatif. Demandez aux participants de réfléchir à ces questions :

- Pourquoi le changement s'est-il produit ? (Grâce à quelles personnes, quel travail, quels investissements)
- Qui était impliqué ?
- Quels étaient le rôle et les activités de la ou des personne(s) en affectation(s) ?
- Qui a bénéficié du changement ?
- Quelle différence cela a-t-il fait ?
- Quelle est l'importance de ce changement ? (Posez les questions avant la discussion de groupe).

#### Pourquoi ?

Cet exercice peut être utilisé pour briser la glace. Il s'agit d'une bonne introduction au thème de l'atelier, et il aide à faire interagir les participants. De plus, les informations récoltées constituent le fondement des discussions qui vont suivre.

#### Comment ?

Il convient que le facilitateur nomme quelqu'un chargé de consigner les éléments clés de chaque récit et des discussions de groupe. Un résumé des récits de changements les plus significatifs devrait être rédigé (sur une page A4 au maximum, ou sur une feuille de flip-chart).

*CONSEILS :* Assurez-vous d'éclaircir tous les points ambigus. Selon la façon dont est perçu le rôle de la personne en affectation au sein de la communauté, les activités et résultats du projet et de la personne en affectation peuvent presque se chevaucher, en particulier si celle-ci est présente depuis le début du projet avec un rôle très actif. À l'inverse, si la personne en affectation a un rôle moins public, il peut être très difficile d'établir les liens entre l'affectation et l'effet du projet.

### Étapes du processus

*Étape 1 :* Demandez à chaque participant de partager son récit pendant 5 minutes.

*Étape 2 :* Après que tout le monde a partagé son récit, invitez les participants à partager leurs impressions lors d'une discussion plénière. Le facilitateur peut aider en posant des questions. Par exemple :

- Dans quelles activités principales les personnes en affectation (et les contributions financières) ont-elles été impliquées?
- Des thèmes communs ressortent-ils des récits?
- Quel a été le rôle de la ou des personnes(s) en affectation? Qui d'autre était impliqué?
- Qui étaient les principaux bénéficiaires (femmes, filles, garçons, hommes, groupes spécifiques)?
- Quels types de changements se sont produits en conséquence directe de l'action de la ou des personnes(s) en affectation?
- À quel point le changement a-t-il été important? Quelle différence cela a-t-il fait (contribution globale)?
- Cela se serait-il produit si la ou les personnes(s) en affectation n'avaient pas été impliquées?

*Étape 3 :* Pour la partie finale de cet exercice, demandez aux participants quel récit, selon eux, illustre le mieux la contribution du ou des personnes(s) en affectation (ou des contributions financières), et pourquoi (voir Changement le plus significatif, en page 40). Il est important qu'ils inscrivent les raisons de leur choix. Cela fournit des critères utiles pour les discussions ultérieures sur les incidences et la contribution globale aux buts de développement. Le facilitateur doit essayer de synthétiser la discussion, en rassemblant le ou les récit(s) les plus significatif(s), les thèmes communs et les critères identifiés.

⌚ *Durée :* 60–90 minutes.

☑ *Résultat :* Résumé du récit le plus significatif (version finale : une page A4 maximum). Assurez-vous d'obtenir tous les récits partagés.

### 3.1.2. Niveau 1 – Tâche B : Résultats directs/concrets (produits)

#### Quoi ?

Un exercice en groupe qui aide à comprendre les activités spécifiques et les mesures adoptées, et les résultats immédiats (produits) de ces activités.

#### Pourquoi ?

Tirer parti des récits partagés à la tâche A, et rassembler plus d'informations relatives aux types d'activités et aux réalisations de la personne en affectation (et des contributions financières).

#### Comment ?

Le facilitateur doit expliquer ce qu'est un « résultat concret et direct » ou un « produit » (voir l'encadré ci-dessous). Le facilitateur peut se référer aux activités déjà identifiées à la tâche A afin d'illustrer les types d'activités et les réalisations de l'affectation.

**PRODUITS :** Les produits sont les résultats concrets et directs d'une série d'activités qui sont directement imputables à la personne en affectation ou au financement du projet ou programme. Par exemple, le nombre de personnes formées, conseillées, traitées, etc. Le nombre de brochures publiées, de dépliants d'information produits, etc. Ces activités sont censées

mener à la réalisation des objectifs du projet. Certaines d'entre elles seront des produits planifiés (c'est-à-dire selon une planification de projet) mais il peut également y avoir des produits non planifiés. Voir l'exemple du cadre logique en page 33.

Les discussions de groupe pourront alors :

- Identifier les résultats concrets et directs de tous les récits et exemples donnés à la tâche A.
- Identifier d'autres résultats concrets et directs.
- Établir une priorité (notation : 2 points = très important, 1 point = important, 0 = sans importance), puis discuter des critères (les raisons pour lesquelles ces notes ont été attribuées).
- Identifier parmi les résultats obtenus ceux qui avaient été planifiés ou non.
- Inclure dans la discussion, si possible, les activités de sensibilisation Sud-Nord (lettres circulaires, présentations, médias ...).

Les idées clés des discussions de groupe seront résumées sous forme de tableau :

Résultats directs/concrets (produits)	Planifiés ou non ?	Commentaires	Notation

#### Étapes du processus

*Étape 1 :* Demandez aux participants d'énumérer tous les résultats concrets et directs (produits) des récits partagés à l'exercice A. Ils peuvent soit les écrire sur des fiches, soit demander au facilitateur qu'il les écrive sur des fiches ou sur un flip-chart. Identifiez d'autres résultats concrets et directs.

*Étape 2 :* Dessinez un tableau sur un flip-chart. Dans la première colonne du tableau, insérez chaque produit clé. Dans la colonne suivante, indiquez si le résultat était planifié ou non.

*Étape 3 :* Décidez d'une méthode de notation des produits par ordre d'importance et/ou d'efficacité. Vous devrez vous mettre d'accord sur les critères de jugement de l'efficacité ou d'importance. Le facilitateur peut avoir déjà commencé à établir cette liste pendant la discussion de la tâche A. Il devra s'assurer qu'il recueille les opinions de tous les participants, et pas uniquement celles des participants les plus loquaces. Une façon simple et rapide de classer les produits se fait à l'aide d'une méthode de notation (2 points = très important, 1 point = important, 0 point = sans importance). Donnez à chaque participant cinq à sept étiquettes autocollantes. Vous pouvez désagréger les données en donnant des étiquettes de couleurs différentes aux hommes et aux femmes, aux personnes en affectation, aux autres participants, etc. Notez à quel groupe correspond chaque couleur. Les biais (opinions très positives ou négatives d'un participant) peuvent être visualisés grâce à cette méthode. Les participants peuvent attribuer toutes leurs étiquettes à un seul produit, ou les distribuer à plusieurs. Demandez aux participants de ne pas se laisser influencer par d'autres.

*Étape 4 :* Après que les participants ont placé leurs étiquettes, le facilitateur doit identifier les produits ayant obtenu le plus et le moins d'étiquettes. Le facilitateur mène une discussion avec les participants sur les notations et leur signification. Il doit tenter de faire identifier aux participants les tendances émergentes, les types de produits qui semblent les plus importantes et/ou efficaces. Il est important de noter les différentes perspectives et opinions.

*CONSEILS* : Gardez à l'esprit que les participants auront des perspectives différentes sur ce qui constitue un produit « efficace ». Ils pourront trouver déroutant de noter et/ou classer l'importance des produits des personnes en affectation sans discussion approfondie sur les incidences et résultats des activités. Il est probable que les participants veuillent discuter des autres facteurs pouvant avoir contribué aux changements, y compris leur rôle, et autres facteurs internes ou externes.

- ⊙ *Durée* : 60 minutes.
- ☑ *Résultat* : Tableau ou graphique.

### 3.1.3. Niveau 1 – Tâche C : Changements (incidences)

#### Quoi ?

Un exercice en groupe pour identifier les changements apportés par le service de développement pendant l'affectation. Le principal défi est de reconstruire le lien entre les résultats directs et concrets (produits) et les incidences, ainsi que d'identifier la contribution de la ou des personnes(s) en affectation et/ou du financement de projet dans le changement.

#### Pourquoi ?

Cet exercice tire parti de la tâche B et commence à relier les activités et réalisations de la personne en affectation avec les changements qui en résultent (prévus ou non).

#### Comment ?

Assurez-vous que tous les participants comprennent ce que sont les « incidences » : des changements réels et tangibles au niveau des attitudes, des méthodologies, des stratégies, etc., toujours en relation avec un acteur ou une partie prenante spécifique (voir l'encadré ci-dessous). Le facilitateur peut se référer aux produits identifiés à la tâche B comme point de départ des discussions sur les changements induits par les activités. Le facilitateur relève les incidences clés en lien avec les changements concernant différents groupes concernés. Une fois cela fait, le facilitateur encouragera les participants à explorer et à discuter plus en détail comment la personne en affectation et/ou le financement de projet a contribué aux changements, quels ont été les défis et déconvenues clés, et si les changements étaient prévus ou non (à partir des objectifs du projet ou affectation).

Assurez-vous que les éléments clés des discussions de groupe soient consignés.

*INCIDENCES* : Il s'agit de véritables changements ou bénéfices engendrés par les personnes en affectation à travers leur travail avec différentes parties prenantes. Elles reflètent le développement de l'autonomie.

Nous recherchons principalement des changements qualitatifs, comme par exemple :

- Changements dans les attitudes, les idées, la sensibilisation ou le comportement.
- Changements sociaux, culturels, politiques ou personnels.
- Changements individuels, de groupe, communautaires, organisationnels ou institutionnels.
- Changements dans les pratiques, les priorités, les ressources ou les systèmes.
- Changements dans les rôles, les relations, les responsabilités et les communications.
- Changements au niveau micro ou macro, dans un secteur spécifique ou intersectoriels.

Voir des exemples de types de changements attendus pour différentes parties prenantes en page 42.

### Étapes du processus

*Étape 1 :* Demandez aux participants de réfléchir pendant cinq minutes aux changements qui ont eu lieu par suite des activités de la personne en affectation et/ou du financement du projet. Il peut s'agir :

- De changements auxquels la personne en affectation a contribué, avec d'autres.
- De changements qui résultent de l'aboutissement de plusieurs personnes en affectation et d'activités de projet.
- De changements personnels, organisationnels, dans la communauté, etc.
- De changements positifs ou négatifs.
- De changements prévus ou imprévus.
- Des changements à très petite échelle, ou au contraire à grande échelle.

Demandez aux participants de noter les changements sur des fiches différentes. Demandez aux participants de réfléchir aux parties prenantes ayant été touchées par ces changements. Présentez une liste des parties prenantes possibles.

#### Parties prenantes

- |    |   |
|----|---|
| 1. | Personne(s) en affectation  |
| 2. | Équipe projet   |
| 3. | Organisation partenaire   |
| 4. | Organisation en lien ou travaillant avec l'organisation partenaire  |
| 5. | Bénéficiaires   |
| 6. | Suisse  |
| 7. | Autres (selon le contexte) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- secteur gouvernemental et publique</li> <li>- secteur privé</li> <li>- médias; agents de communication</li> <li>- population</li> </ul> |

*Étape 2 :* Le facilitateur prépare une feuille de flip-chart avec un modèle de tableau (voir ci-dessous). Le facilitateur demandera aux participants d'énoncer et d'écrire un changement clé à tour de rôle sur le tableau. Les participants décideront à quel groupe d'acteurs (parties prenantes) le changement se réfère. Une fois que tout le monde a énoncé un changement, demandez s'ils aimeraient ajouter un changement (important). Le rôle du facilitateur est d'examiner les réponses des participants et de clarifier le type de changement apporté, s'il était prévu ou non, s'il est positif ou négatif, et qui en a bénéficié (hommes, femmes, filles, garçons, groupes marginalisés, etc.). Assurez-vous d'obtenir des changements concrets. « Les gens ont changé de comportement » n'est pas un changement concret, mais une catégorie de changement.

Parties prenantes	Changements (incidences)	Contributions des personnes en affectation	Commentaires : Les changements ont-ils été positifs ou négatifs ? D'autres incidents, occurrences ?	Les changements étaient-ils prévus ou non ?

*Étape 3 :* Une fois tous les résultats énumérés, demandez aux participants de discuter des questions suivantes :

- Identifier la façon dont le service de développement a contribué aux changements clés (c.-à-d. identifier le rôle précis du service de développement dans les changements apportés).
- Les résultats de ces changements sont-ils positifs ou négatifs, prévus ou non ?
- Les changements se seraient-ils produits sans la présence de la personne en affectation ?
- Souhaitez-vous ajouter des observations ?

Dans le cas d'un changement négatif, discutez des raisons et des moyens d'éviter la répétition des erreurs.

*Étape 4 :* Le facilitateur devra consolider les résultats clés dans le tableau.

**CONSEILS :** Le facilitateur doit expliquer clairement aux participants que les discussions sur les changements négatifs intervenus lors de l'affectation ne visent pas à accuser, mais à mieux comprendre les conséquences non intentionnelles de nos activités afin d'améliorer nos projets et programmes futurs. De même, les discussions relatives aux contributions des différentes personnes en affectation ont pour objectif d'améliorer les stratégies futures d'affectation, et ne représentent pas une évaluation ou une critique des personnes en affectation dans leur individualité. Il est par conséquent très important d'inclure également les changements négatifs, bien qu'il soit délicat de demander aux personnes de les citer. Discutez pendant la session de préparation des manières culturellement appropriées d'obtenir ces réponses.

Soyez attentifs au fait que tous les changements positifs ne relèvent pas automatiquement des buts du projet, discutez avec le groupe si cela était réellement le cas.

⌚ *Durée :* 90 minutes.

☑ *Résultat :* Tableau ou graphique.

### 3.1.4. Niveau 1 – Tâche D : Impacts (changements à long terme)

#### Quoi ?

Un exercice en groupe pour identifier les impacts sur différentes parties prenantes induits par le projet ou l'organisation partenaire et par le service de développement pendant l'affectation.

#### Pourquoi ?

Cet exercice se base sur la tâche C et essaie d'établir le lien entre les changements (incidences) et les impacts, compte tenu des activités de l'organisation partenaire ou du projet, ainsi que de la contribution de la ou des personne(s) en affectation.

**Comment ?**

Assurez-vous que tous les participants savent ce qu'est un « impact ». Le facilitateur peut se référer aux incidences identifiées à la tâche C comme point de départ à la discussion relative à la contribution des incidences aux impacts. Le facilitateur relève les impacts principaux par secteur (santé/formation professionnelle) en lien avec les différents groupes concernés. Ensuite, le facilitateur encouragera les participants à explorer et à discuter plus en profondeur de la façon dont le service de développement et les projets peuvent contribuer aux buts par secteurs. Pour ce faire, expliquez brièvement les buts par secteurs du programme institutionnel.

*CONSEILS* : Les buts par secteurs du programme institutionnel doivent être suffisamment bien définis pour être utilisés au niveau de cet atelier. De plus, la composition du groupe doit être étudiée avant de décider d'inclure cette information. Il est possible qu'aucun des participants ne soit au courant d'un programme institutionnel. Il est possible d'effectuer la tâche D sans cette référence.

Le défi est de reconstruire le lien entre les changements (incidences) et les impacts, compte tenu des activités de l'organisation partenaire ou du projet, ainsi que de la contribution de la ou des personne(s) en affectation.

Assurez-vous que les éléments clés des discussions de groupe soient consignés.

*IMPACTS* : Effets à long terme positifs et négatifs, primaires et secondaires, produits par une intervention de développement, directement ou indirectement, prévus ou non. Par exemple, réduction de la mortalité infantile, augmentation de l'indice de la qualité de vie pour les personnes en situation de handicap, etc.

**Étapes du processus**

*Étape 1* : Commencez par expliquer la notion d'impact et sa relation avec les incidences. Présentez brièvement la vision ou l'objectif de l'engagement de l'organisation d'envoi (selon le cadre logique). Concentrez-vous sur les impacts atteints par l'organisation d'envoi compte tenu du fait qu'elle ne peut qu'y contribuer (d'autres acteurs ont une influence sur les impacts).

*Étape 2* : Demandez aux participants de réfléchir pendant cinq minutes aux impacts qui se sont produits grâce aux activités de la personne en affectation et du projet. Il peut s'agir d'impacts auxquels la personne en affectation a contribué avec d'autres, ou il peut s'agir d'impacts résultant de plusieurs personnes en affectation et d'activités de projet. Demandez aux participants de noter les impacts sur des fiches différentes. Demandez aux participants de réfléchir aux parties prenantes ayant été touchées par ces impacts. À quel niveau est-il possible de détecter ces impacts ? Au niveau des projets, des bénéficiaires, des politiques publiques ou de la société en général (= questions pour la discussion) ?

*Étape 3* : Le facilitateur prépare une feuille de flip-chart avec un modèle de tableau (voir ci-dessous). Le facilitateur demandera aux participants d'énoncer et d'écrire à tour de rôle un impact clé sur le tableau. Les participants décideront du groupe concerné auquel se réfère l'impact. Une fois que tout le monde a énoncé un impact, demandez s'ils aimeraient ajouter un autre impact (important). Le rôle du facilitateur est d'examiner les réponses des participants et de clarifier le type d'impact apporté, et qui y a contribué.

Niveau Impacts observés parmi :	Impacts selon les domaines d'intervention (santé, formation, etc.)	Contributions des personnes en affectation et du projet	Perspectives pour améliorer ou renforcer les interventions futures
Organisations partenaires			
Bénéficiaires			
Société civile			
Politiques et administration nationales, régionales et préfectorales			
Églises			
Autres impacts			

*Étape 4:* Une fois tous les effets énumérés, demandez aux participants de discuter des questions suivantes :

- Selon vous, de quelle façon l'affectation ou le projet a-t-il contribué aux buts à long terme évoqué dans la présentation?
- De quelle façon la personne en affectation et/ou le projet pourrait contribuer à ces buts dans le futur?
- Souhaitez-vous ajouter des observations?

*Étape 5:* Le facilitateur devra consolider les impacts clés dans le tableau.

**CONSEILS :** Le facilitateur doit expliquer clairement aux participants que les discussions sur les contributions de la personne en affectation ou du projet ont pour objectif d'améliorer les stratégies futures d'affectation et ne représentent pas une évaluation ou une critique du projet ou des personnes en affectation dans leur individualité.

- ⊙ *Duration :* 60 minutes.
- ☑ *Résultat :* Tableau ou graphique.

### 3.1.5. Niveau 1 – Tâche E : Analyse SEPO

#### Quoi ?

Il s'agit d'un outil participatif pouvant être utilisé pour analyser les succès, échecs, potentiels et obstacles du projet ou de l'affectation.

#### Pourquoi ?

Observer les facteurs qui facilitent ou limitent les personnes en affectation (et/ou le financement du projet) dans l'atteinte des objectifs de l'affectation ou du projet.

#### Comment ?

Demandez aux participants d'énoncer les problèmes cruciaux qui doivent être traités. Assurez-vous que les éléments clés des discussions de groupe soient consignés.

**CONSEILS :** Assurez-vous que tous les participants savent ce qu'est une analyse SEPO. Dessinez un tableau SEPO sur un flip-chart. Utilisez des fiches ou Post-it colorés. Utilisez les couleurs pour identifier qui a dit quoi.

Avant l'atelier, discutez avec l'équipe locale des termes qui représentent le mieux l'idée de succès, échecs, potentiels et obstacles dans la langue locale. Assurez-vous de toujours utiliser ces termes. Dans certaines cultures, accepter ou aborder les échecs est difficile. Utilisez plutôt le terme « potentiels d'amélioration ».

Le but d'une analyse SEPO est de porter un regard sur le passé et un regard prospectif pour tirer les leçons d'une expérience. Une analyse SEPO regroupe les informations clés en deux catégories principales :

- Analyse du passé : les succès et échecs réalisés.
- Analyse prospective : les potentiels et obstacles prévisibles.

### Étapes du processus

*Étape 1 :* Demandez aux participants :

- D'énumérer les succès clés de l'affectation ou du projet (interne). Notez chaque succès sur une fiche et collez-la sur la case « succès ».
- D'énumérer les échecs clés de l'affectation ou du projet (interne). Notez chaque échec sur une fiche et collez-la sur la case « échecs ».
- D'énumérer les obstacles clés touchant l'affectation ou le projet (externe). Notez chaque obstacle sur une fiche et collez-la sur la case « obstacles ».
- D'énumérer les potentiels clés touchant de l'affectation ou du projet (externe). Notez chaque potentiel sur une fiche et collez-la sur la case « potentiels ».

*Étape 2 :* Examinez chaque catégorie séparément et essayez de synthétiser, réduisez la liste de chaque catégorie, et/ou donnez une note (2 points = très important, 1 point = important, 0 point = sans importance) par ordre d'importance.

*Étape 3 :* Invitez les participants à discuter des résultats de l'analyse SEPO, et discutez plus en détail des succès, échecs, potentiels, obstacles et de leurs raisons. Demandez aux participants de donner des exemples concrets. Assurez-vous que vous comprenez pourquoi les participants mentionnent certains points. Les faits non expliqués peuvent être difficiles à interpréter par la suite. De plus, ils ne peuvent pas être améliorés !

*Étape 4 :* Demandez aux participants quels problèmes les plus cruciaux doivent être résolus, et comment ces problèmes peuvent être traités.

*Étape 5 :* Assurez-vous de conserver les fiches SEPO et les points clés de la discussion.

<b>Succès et échecs passés</b> (affectation(s) et/ou projet)	<b>Succès</b>	<b>Échecs</b>
<b>Potentiels et obstacles futurs</b> (affectation(s) et/ou projet)	<b>Potentiels</b>	<b>Obstacles</b>
<b>Mesures</b>	<b>À partir des succès et des potentiels détectés :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les conséquences, les actions découlant de l'évaluation ?</li> <li>- Quelles sont les recommandations pour favoriser les succès et utiliser les potentiels ?</li> </ul>	<b>À partir des échecs et des obstacles détectés :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les conséquences, les actions découlant de l'évaluation ?</li> <li>- Quelles sont les recommandations pour éviter les échecs et obstacles ?</li> </ul>

⌚ *Durée :* 50 minutes.

✓ *Résultat :* Tableau SEPO avec recommandations.

### 3.1.6. Niveau 1 – Tâche F: Leçons et recommandations clés

#### Quoi ?

L'exercice se base sur l'analyse SEPO pour hiérarchiser les recommandations clés de l'affectation individuelle.

#### Pourquoi ?

Capturer les leçons et recommandations clés globales.

#### Comment ?

Les participants doivent identifier au moins une recommandation pouvant être utilement partagée à l'atelier du niveau 2.

Assurez-vous que les éléments clés des discussions de groupe soient conservés.

*CONSEILS* : Déterminez avec l'équipe locale quels termes locaux traduisent le mieux l'idée de leçon et de recommandation clé. Assurez-vous de toujours utiliser ces termes.

Il se peut que les participants profitent de ce moment pour exprimer leurs souhaits personnels pour le projet : « on devrait faire ceci ou cela, proposer ce service supplémentaire », etc. Ce qui fonctionne le mieux pour obtenir des opinions moins personnelles ou subjectives, c'est de demander aux participants d'imaginer un nouveau projet, ayant le même objectif mais dans une autre région. Ensuite, demandez-leur de réfléchir à la discussion du jour et de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui devrait être fait à l'identique, qu'est-ce qui devrait être repris à partir du projet existant ?
- Qu'est-ce qui devrait être fait différemment ou mieux ?
- S'ils pouvaient donner leur avis, quelle serait la chose la plus importante à prendre en compte au début de ce nouveau projet ?

#### Étapes du processus

*Étape 1* : Demandez aux participants cinq leçons clés et cinq recommandations clés pour l'avenir de l'affectation ou projet. Elles doivent se baser sur :

- L'analyse globale de l'atelier des réalisations clés (Tâches A-D).
- Les succès et potentiels identifiés (Tâche E SEPO).
- La résolution des échecs et obstacles identifiés (Tâche E SEPO).

Notez les leçons et recommandations clés sur le flip-chart.

*Étape 2* : Demandez aux participants de hiérarchiser les recommandations clés pouvant être partagées utilement à l'atelier du niveau 2.

*Étape 3* : Le facilitateur communique les conclusions globales de l'atelier et de cette dernière session, et explique comment les résultats alimenteront l'atelier du niveau 2.

*Étape 4* : Le facilitateur nomme ou invite quelqu'un à noter les leçons et recommandations du tableau de façon systématique sur une feuille.

*CONSEILS* : À la fin de l'atelier, la réalisation d'une évaluation de l'atelier constitue une bonne pratique d'apprentissage.

Il est important d'expliquer ce qui va se passer avec les résultats.

Encouragez également les représentants du projet à partager leur apprentissage avec l'équipe du projet. Les gens ont toujours besoin d'encouragements et d'un regard neuf sur leur travail.

⌚ *Durée* : 50 minutes.

☑ *Résultat* : Liste des actions prioritaires.

## 3.2. Niveau 2 : Ateliers au niveau du programme pays / sectoriel

### Informations générales

Les ateliers au niveau des pays ou des secteurs suivent directement les ateliers du premier niveau. Ils peuvent être organisés au niveau national pour chaque programme national ou de façon transnationale selon les secteurs d'activité.

Le défi principal des ateliers du deuxième niveau n'est pas de résumer les résultats, les changements ou les impacts, mais plutôt de chercher un moyen d'organiser et de combiner les résultats, changements et impacts d'un programme pays ou sectoriel spécifique. Cela doit aller plus loin que la somme des différentes parties. Le but est d'identifier les résultats combinés du programme entier. Afin de réaliser cette organisation des résultats, changements et impacts au niveau du programme, il faut entreprendre une visualisation des éléments essentiels de la mise en œuvre du programme. La question clé est : Quels sont les effets vérifiables concernant la synergie, la complémentarité et la logique résultants d'une action combinée de tous les projets et relations de partenariat au sein du programme?

*CONSEILS* : Pour qu'un atelier au niveau du programme mène à des recommandations utiles, le programme doit être bien développé. Il doit contenir des buts bien définis au niveau des incidences et des impacts. Les objectifs au niveau des produits ne constituent pas un bon point de départ pour l'atelier.

De plus, il y a un risque important que le programme ne soit qu'une simple addition de projets. Pour augmenter la possibilité d'atteindre les effets désirés, il est nécessaire de travailler avec des relations stratégiques consolidées entre organisations partenaires (apprendre les uns des autres, échanger des idées, partager les problèmes et solutions).

### Objectifs des ateliers du niveau 2

- Échanger les résultats des ateliers du niveau 1.
- Regrouper les résultats pour :
  - Identifier les éléments communs de la contribution des personnes en affectation et/ou du financement de projet (produits).
  - Identifier les éléments communs au niveau des incidences et des impacts.
- Identifier les liens, les complémentarités et les synergies entre les différents projets (l'ensemble de la vision du programme).
- Comparer les résultats, changements et impacts avec ceux prévus dans la planification (dans le cadre logique ou programme institutionnel).
- Tirer des conclusions pour les développements futurs du programme (conclusions, leçons apprises et perspectives).

### Participants aux ateliers du niveau 2

- 1 représentant pour chaque partenaire ou projet.
- Des personnes en affectation.
- Un coordinateur national.
- Des personnes invitées si les coordinateurs le juge approprié.
- Une personne responsable du programme pays ou sectoriel du siège social.
- Un facilitateur.

Programme	
Emploi du temps (exemple)	<b>Niveau 2 – Niveau du programme pays / sectoriel</b>
08:00 – 09:00	Café et collation (arrivée des personnes)
08:30 – 09:00	Les représentants du niveau 1 préparent leur présentation
09:00 – 09:30	Introduction des participants et de l'atelier
09:30 – 10:30	A – Résumé des ateliers du niveau 1
11:00 – 12:30	B – Regroupement des produits, incidences et impacts
13:30 – 15:00	C – Analyse SEPO
15:30 – 16:30	D – Leçons apprises et recommandations
16:30 – 17:00	Retours et résumé de ce que les participants reprennent chez eux pour travailler

### Préparation des ateliers du niveau 2

- Distribuez les documents d'information, tels que les Objectifs de développement durable et le programme sectoriel/pays/institutionnel, bien en avance.
- Distribuez les rapports des ateliers du niveau 1 aux différents participants.
- Les participants des ateliers du niveau 1 préparent un récit représentatif (tiré de ceux partagés aux ateliers du niveau 1; ce récit sera relaté de manière libre : oralement, par dessin, etc.).
- Les participants des ateliers du niveau 1 préparent sur une page un résumé systématique des produits, incidences et impacts les plus importants identifiés à l'atelier du niveau 1 (au maximum 5 produits, 7 incidences – 1 pour chaque partie prenante – et 5 impacts selon le tableau en page 23 ci-dessous).

#### 3.2.1. Niveau 2 – Tâche A: Résumé des ateliers du niveau 1

##### Quoi ?

Partager des expériences et leçons des ateliers du niveau projet. Résumer les résultats les plus importants des ateliers du niveau 1 pour chaque équipe (personnes en affectation et représentants du partenaire ou projet).

##### Pourquoi ?

Cet exercice peut être utilisé pour briser la glace. Il s'agit d'une bonne introduction au thème de l'atelier et il aide à faire interagir les participants. Il fait également le lien entre cet atelier et les ateliers du niveau projet.

##### Comment ?

Les leçons et récits de changement sont partagés dans le groupe. Le facilitateur crée une synthèse des leçons et récits ou incidences clés.

##### Étapes du processus

*Étape 1* : Le facilitateur distribue des feuilles de papier aux représentants des ateliers du niveau 1 (d'une couleur différente pour chaque atelier).

*Étape 2:* Les représentants des ateliers du niveau 1 écrivent sur ces feuilles le contenu de la fiche sur laquelle ils ont résumé les points les plus importants de leur atelier du niveau 1. Il est important d'écrire en grand une idée par feuille seulement.

*Étape 3:* Les représentants décident de la façon dont est présentée en plénière la version arrangée du récit choisi.

*Étape 4:* Le facilitateur prépare un grand poster sur laquelle les petites feuilles seront placées. Il est important d'avoir assez d'espace pour pouvoir les accrocher au mur ou pour les organiser au sol selon le tableau suivant. (Les étapes 1-4 ne doivent pas dépasser 30 minutes).

Produits	Résultats		Effets
	Parties prenantes	Résultats par partie prenante	
	1 Personne(s) en affectation		
	2 Équipe		
	3 Partenaire		
	4 Réseau du partenaire		
	5 Bénéficiaires		
	6 Suisse		
	(7 Autres)		

*Étape 5:* Les représentants des ateliers du niveau 1 présentent leurs résumés : chaque équipe présente son récit et place les feuilles (produits, incidences et impacts) sur le tableau préparé par le facilitateur.

*Étape 6:* Après le partage des récits, les participants peuvent poser des questions relatives aux récits. Ils doivent identifier et convenir du type de changement pour chaque récit.

*Étape 7:* À la fin des présentations, le facilitateur prend une photo du tableau collectif (il est important de le faire avant la tâche B!).

- ⊙ *Durée des étapes 1-4:* environ 30 minutes.
- ⊙ *Résumé des ateliers du niveau 1:* 10 minutes par équipe d'atelier du niveau projet. Le temps en plénière ne doit pas dépasser 60 minutes.
- ⊙ *Durée totale de la tâche A:* 90 minutes maximum.
- ☑ *Résultat:* photo des tableaux avec les produits, incidences et impacts.

### 3.2.2. Niveau 2 – Tâche B: Regroupement des produits, incidences et impacts

#### Quoi?

Classer les produits, incidences et impacts en catégories.

#### Pourquoi?

La classification et la compréhension du contexte et des parties prenantes aident à l'identification des conclusions principales.

**Comment ?**

En trois étapes consécutives, les différents niveaux de résultats (produits, incidences et impacts) sont analysés et catégorisés selon des catégories importantes.

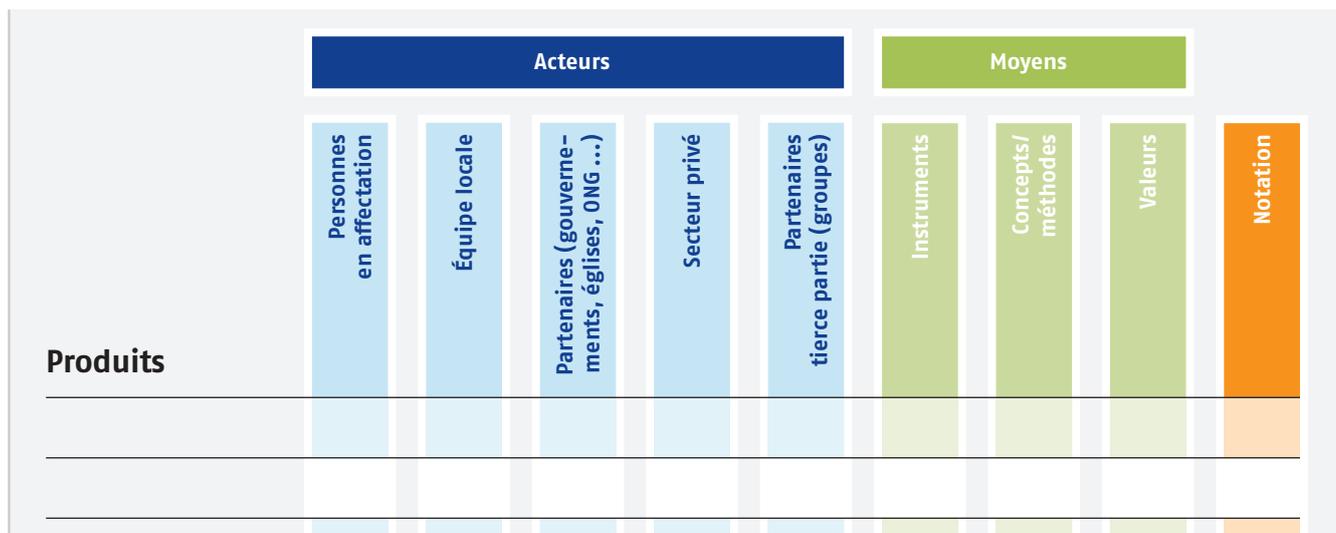
**Étapes du processus***Étape 1 : produits*

Le facilitateur propose les catégories de classification des produits :

- Personnes en affectation
- Équipe locale
- Bénéficiaires
- Instruments
- Méthodes
- Suisse
- Autres catégories possibles (en consultation avec les participants)

Les participants approuvent les catégories proposées.

Le facilitateur suggère des possibilités de réorganisation des feuilles selon les catégories choisies, toujours en consultation avec les participants qui peuvent exprimer leur approbation ou leur désapprobation.



(Notation : 2 points = très important, 1 point = important, 0 point = sans importance)

*Étape 2 : Incidences*

Le facilitateur propose des catégories de classification des incidences :

- Connaissance (esprit)
- Attitudes (cœur)
- Comportement (main)

Les participants approuvent les catégories proposées.

Le facilitateur suggère différentes possibilités de réorganisation des feuilles selon les trois catégories, toujours en consultation avec les participants qui peuvent exprimer leur approbation ou leur désapprobation.

Acteurs		Personnes en affectation			Équipe locale			Partenaires			Secteur privé			Tierce partie		
Incidences	Notation	Connaissance	Attitudes	Comportement	Connaissance	Attitudes	Comportement	Connaissance	Attitudes	Comportement	Connaissance	Attitudes	Comportement	Connaissance	Attitudes	Comportement

(Notation : 2 points = très important, 1 point = important, 0 point = sans importance)

**Étape 3: Impacts**

Le facilitateur propose des catégories de classification des impacts :

- Bénéficiaires directs
- Partenaires locaux
- Églises
- Administration publique
- Société civile
- Population
- Suisse
- Autres (en accord avec la plénière)

Les participants approuvent les catégories proposées.

Le facilitateur suggère différentes possibilités de réorganisation des feuilles selon les différentes catégories d'impacts, toujours en consultation avec les participants qui peuvent exprimer leur approbation ou leur désapprobation.

Impacts sur :	Contribution aux impacts	Mesures d'amélioration des interventions futures
Bénéficiaires directs		
Partenaires locaux		
Églises		
Administration publique		
Société civile		
...		

**Étape 4: À la fin, le facilitateur prend une photo de la production.**

- ⊙ *Durée de chaque étape:* environ 30 minutes.
- ⊙ *Durée totale de la tâche B:* 90 minutes maximum.
- ☑ *Résultat:* photos des tableaux avec les produits, incidences et impacts catégorisés.

### 3.2.3. Niveau 2 – Tâche C : Analyse SEPO

#### Quoi ?

Un outil participatif pouvant être utilisé pour identifier les éléments (les plus importants) qui facilitent (+) ou compliquent (-) la mise en œuvre du programme pays ou sectoriel. Il peut être utilisé comme base à la planification des stratégies pour renforcer les éléments positifs et surmonter ou minimiser les éléments négatifs.

#### Pourquoi ?

Observer les facteurs qui facilitent ou compliquent l'atteinte des buts du programme.

#### Comment ?

Dessinez un tableau SEPO sur un flip-chart. Utilisez des fiches ou des Post-it colorés. Assurez-vous que les éléments clés des discussions de groupe soient conservés.

*CONSEILS :* Assurez-vous que tous les participants savent ce qu'est une analyse SEPO.

Le but d'une analyse SEPO est de porter un regard sur le passé et un regard prospectif pour tirer les leçons d'une expérience. Une analyse SEPO regroupe les informations clés en deux catégories principales :

- Analyse du passé : les succès et échecs réalisés.
- Analyse prospective : les potentiels et obstacles prévisibles.

#### Étapes du processus

*Étape 1 :* Travail en groupe : les participants aux ateliers du niveau 1 choisissent, à partir de l'analyse SEPO des ateliers du niveau 1, trois éléments positifs (succès et potentiels) et trois éléments négatifs (échecs et obstacles) qu'ils considèrent les plus importants. Il peut s'agir de facteurs liés au passé et/ou au futur.

*Étape 2 :* Ils doivent écrire sur une fiche colorée chaque élément positif ou négatif choisi, et préparer également des arguments pour justifier leur choix en plénière.

*Étape 3 :* Le facilitateur prépare une grande matrice SEPO qui sera accrochée sur un autre mur.

<b>Succès et échecs passés</b> (affectation(s) et/ou projet)	<b>Succès</b>	<b>Échecs</b>
<b>Potentiels et obstacles futurs</b> (affectation(s) et/ou projet)	<b>Potentiels</b>	<b>Obstacles</b>
<b>Mesures</b>	<b>À partir des succès et des potentiels détectés :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les conséquences, les actions découlant de l'évaluation ?</li> <li>- Quelles sont les recommandations pour favoriser les succès et utiliser les potentiels ?</li> </ul>	<b>À partir des échecs et des obstacles détectés :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les conséquences, les actions découlant de l'évaluation ?</li> <li>- Quelles sont les recommandations pour éviter les échecs et obstacles ?</li> </ul>

*Étape 4 :* En plénière : chaque groupe place ses fiches au bon endroit dans la matrice et explique son choix.

*Étape 5 :* Le facilitateur aide à organiser les fiches selon leurs aspects positifs ou négatifs.

*Étape 6 :* Réflexion : discutez des stratégies possibles de renforcement des aspects positifs et de comment surmonter ou minimiser les aspects négatifs.

*Étape 7:* Le facilitateur résume les suggestions et propositions mentionnées pendant la discussion.

*Étape 8:* Le facilitateur prend une photo du résultat final.

- ⊙ *Durée des étapes 1–3:* 20 minutes maximum.
- ⊙ *Durée des étapes 4–5:* 20 minutes maximum.
- ⊙ *Durée des étapes 6–8:* environ 40 minutes.
- ⊙ *Durée totale de la tâche C:* 90 minutes maximum
- ☑ *Résultat:* analyse SEPO avec recommandations.

### 3.2.4. Niveau 2 – Tâche D : Leçons apprises et recommandations

#### Quoi ?

Réfléchir sur l'approche du programme et tirer ensemble des leçons et recommandations clés pour l'organisation. Tenir compte également des évaluations et observations des personnes ou autorités clés (voir ci-dessous en page 28).

#### Pourquoi ?

Fournir des résultats de l'atelier que l'organisation pourra utiliser dans la planification stratégique future.

#### Comment ?

Réflexion libre et ouverte dans le groupe afin d'établir des recommandations à partir des données produites tout au long de la journée.

#### Étapes du processus :

*Étape 1:* Le facilitateur présente le modèle d'effets global du programme institutionnel et les caractéristiques spécifiques du programme pays ou sectoriel avec des buts et objectifs.

*Étape 2 :* Discussions :

- a) Concernant le programme pays ou sectoriel :
  - Apprendre : l'organisation d'envoi a-t-elle atteint les impacts désirés avec l'affectation de personnes et/ou avec le financement de projets ?
  - Orienter : si la réponse est non, quelles mesures doivent être prises ?
  - Légitimer : quels arguments principaux devraient être mentionnés pour justifier le travail des organisations d'envoi dans ce contexte ?
- b) Concernant le modèle d'effets :
  - Identifier deux ou trois exemples qui soutiennent/corrigent/complètent le modèle d'effets.
- c) Concernant l'organisation :
  - Comment renforcer l'approche programmatique de l'organisation ?
  - Comment tirer parti de notre expérience pour influencer les interventions et approches de développement de façon plus stratégique ?

*Étape 3 :* Formuler des conclusions, recommandations et actions pratiques ou concrètes. Quelles sont les leçons clés et les mesures correspondantes ? Le facilitateur note les leçons et mesures sur un flip-chart.

*Étape 4 :* Le facilitateur coordonne et résume les réflexions et les propositions.

- ⊙ *Durée totale de la tâche D:* 60 minutes environ.
- ☑ *Résultat:* leçons et recommandations clés pour le programme sectoriel.

### 3.2.5. Niveau 2 – Tâche E : Regard extérieur pour la triangulation

#### Quoi ?

En plus des ateliers du niveau 2, il est conseillé d'avoir un regard extérieur pour comparer avec les informations internes.

#### Pourquoi ?

Cet exercice peut faire apparaître des produits, incidences et impacts supplémentaires. L'opinion des personnes responsables peut confirmer les résultats des ateliers du niveau 1 et du niveau 2.

#### Comment ?

Menez au moins trois entrevues avec des personnes clés de la vie publique (dirigeants politiques, chefs traditionnels ou religieux ...). Synthétisez les entrevues et comparez les résultats avec ceux des ateliers.

#### Étapes du processus :

*Étape 1 :* Déterminez et annoncez à l'avance l'heure et l'endroit de l'entrevue.

*Étape 2 :* Menez les entrevues individuellement ou en petits groupes si possible, en suivant un déroulement standard :

1. Quels ont été les changements les plus importants apportés grâce à l'aide de l'organisation d'envoi ?
2. Pourquoi ces changements se sont-ils produits (grâce à quelles personnes, quel travail, quels investissements) ?
3. Qui en a profité le plus (bénéficiaires) ?
4. Quelle est leur importance (taille, positifs ou négatifs) ?

*Étape 3 :* Après les entrevues, synthétisez les résultats et comparez-les avec ceux des ateliers. Si nécessaire, complétez les listes de produits, incidences, impacts, analyse SEPO et leçons ou recommandations clés.

## 3.3. Niveau 3 : Atelier au niveau institutionnel

#### Informations générales

Comme les ateliers du niveau 2 (programmes pays ou sectoriels), l'atelier du niveau 3 (programme institutionnel) n'est pas une simple addition des programmes individuels. Il a pour objectif de trouver les dénominateurs communs aux différents programmes, et d'étudier la contribution que l'institution elle-même apporte au processus de changement au Sud et au Nord. L'idée de consolider les différents programmes sectoriels suppose « qu'un plus un égale plus que deux » : qu'un programme pays ou sectoriel est davantage que la somme des projets et que le programme institutionnel est davantage que la somme de tous les programmes pays ou sectoriels existants. Un programme est davantage que la somme de ses parties. C'est une structure formée à partir de différentes parties complémentaires qui interagissent, qui sont cohérentes et en synergie. Il a un profil précis et est clairement défini.

Cet atelier a donc pour but de systématiser et synthétiser les effets du programme, en se basant sur le travail déjà effectué dans le cadre des ateliers des niveaux 1 et 2. À ce troisième niveau, nous essayons d'extraire les idées et conclusions, et d'obtenir une analyse qualitative des effets du programme institutionnel. De ce fait, l'atelier représente un moment clé pour deux raisons. D'abord, parce que tirer des conclusions des réflexions des deux précédents niveaux permet de mettre en évidence la contribution du programme

institutionnel à ces résultats. Ensuite, parce que l'analyse de l'atelier a pour objectif d'orienter le développement futur du programme institutionnel. La vérification des effets dans une phase spécifique du programme ne révèle pas seulement le type de résultats produits par le programme institutionnel, mais essaie également de contribuer au développement ultérieur de la vision du programme.

### Objectifs des ateliers du niveau 3

- Échanger les résultats des ateliers du niveau 1 et du niveau 2.
- Regrouper les résultats pour :
  - Identifier les éléments communs des contributions des affectations et du financement du projet (produits).
  - Identifier les éléments communs dans les changements au niveau des partenaires et des bénéficiaires (finaux) directs (incidences et impacts).
- Identifier les liens, les complémentarités et les synergies entre les différents projets (l'ensemble de la vision du programme).
- Comparer les résultats, changements et effets avec ceux prévus dans la planification (dans le cadre logique ou programme institutionnel).
- Tirer des conclusions pour les développements futurs du programme (conclusions, leçons apprises, et perspectives).

### Participants aux ateliers du niveau 3

- Les coordinateurs nationaux.
- Les personnes responsables des pays ou secteurs au siège social.
- La personne responsable du programme institutionnel au siège social.
- Un expert externe : une personne qui connaît le contexte de la coopération internationale. Il s'agit de fournir une analyse critique et objective des effets vérifiés.
- D'autres invités si jugé nécessaire.
- Un facilitateur.

Programme	
Emploi du temps (exemple)	Niveau 3 – Programme institutionnel
09:00 – 09:30	Café et collation (arrivée des personnes)
09:30 – 10:00	Introduction des participants et de l'atelier
10:00 – 12:00	A – Résumé des ateliers du niveau 2
13:00 – 15:00	B – Analyse SEPO
15:30 – 17:30	C – Leçons apprises et recommandations
17:30 – 18:00	Retours et résumé de ce que les participants reprennent chez eux pour travailler

### Préparation de l'atelier du niveau 3

- Distribuez les documents d'information, tels que les Objectifs de développement durable et le programme sectoriel/pays/institutionnel, bien en avance.
- Distribuez les rapports des ateliers du niveau 1 et du niveau 2 aux différents participants.
- Les participants des ateliers du niveau 2 préparent un récit représentatif (tiré de ceux partagés aux ateliers du niveau 2; ce récit sera relaté de manière libre : oralement, par dessin, etc.).

- Les participants des ateliers du niveau 2 (le coordinateur national et les responsables des secteurs) préparent sur une page un résumé systématique des produits, incidences et impacts les plus importants identifiés à l'atelier du niveau 2 (au maximum 5 produits, 7 incidences – 1 pour chaque partie prenante – et 5 impacts selon le tableau en page 31). Du point de vue des programmes sectoriels, ils préparent une synthèse analytique des ateliers du niveau 2, en essayant de déterminer les éléments communs et les aspects les plus importants du programme institutionnel. La question clé est : quels sont les impacts qui se démarquent le plus dans un programme spécifique ? Ils utiliseront le même tableau que celui de l'atelier du niveau 2, et prépareront leur présentation en accord avec la personne responsable du programme institutionnel.
- Avant l'atelier, ils écrivent le contenu de leur tableau sur des feuilles. Il est important de n'utiliser qu'une feuille par idée. Chaque équipe utilise une couleur spécifique.

### 3.3.1. Niveau 3 – Tâche A : Résumé des ateliers des niveaux 1 et 2

#### Quoi ?

Partager des expériences et leçons des ateliers précédents. Chaque coordinateur national et chaque responsable de pays ou secteur résume les résultats les plus importants des ateliers des niveaux 1 et 2.

#### Pourquoi ?

Cet exercice peut être utilisé pour briser la glace. Il s'agit d'une bonne introduction au thème de l'atelier et il aide à faire interagir les participants. Il fait également le lien avec les ateliers précédents.

#### Comment ?

Les leçons et récits de changement sont partagés dans le groupe. Le facilitateur crée un résumé des leçons et récits ou résultats clés.

#### Étapes du processus

*Étape 1 :* Un récit de changement est raconté pour chaque secteur ou pays.

*Étape 2 :* Le facilitateur délimite un grand espace selon le tableau ci-dessous. Il est important de prévoir un espace assez grand, un grand tableau ou même le sol peuvent être utilisés. Les contours peuvent être tracés avec des ficelles ou du ruban.

*Étape 3 :* Les résumés sont présentés : chaque équipe présente son récit et place les feuilles (produits, incidences et impacts) sur le tableau préparé par le facilitateur.

Produits	Incidences		Impacts
	Parties prenantes	Incidences par partie prenante	
	1 Personne(s) en affectation		
	2 Équipe		
	3 Partenaire		
	4 Réseau du partenaire		
	5 Bénéficiaires		
	6 Suisse		
	(7 Autres)		

(Notation : 2 points = très important, 1 point = important, 0 point = sans importance)

*Étape 4:* À la fin des présentations, le facilitateur prend une photo du tableau collectif.

*Étape 5:* Débattez avec l'expert externe. L'expert présente son analyse critique: La vérification des effets systématisés est-elle satisfaisante? L'auto-analyse est-elle pertinente et appropriée? La chaîne d'effets est-elle cohérente et a-t-elle du sens? Le facilitateur mène la discussion avec les participants à propos de l'analyse de l'expert.

*Étape 6:* Comparaison avec les objectifs sectoriels du programme institutionnel, identification des effets non prévus, des buts non atteints et des changements négatifs. Discussion finale.

- *Durée des étapes 1-4:* environ 10-15 minutes pour chaque coordinateur, 60 minutes au maximum.
- *Durée des étapes 5-6:* 60 minutes maximum.  
Durée totale de la tâche A: 120 minutes maximum.
- ☑ *Résultat:* photo des produits, incidences, impacts.

### 3.3.2. Niveau 3 – Tâche B : Analyse SEPO

#### Quoi?

Un outil participatif pouvant être utilisé pour identifier les éléments (les plus importants) qui facilitent (+) ou compliquent (-) la mise en œuvre du programme sectoriel. Il sert de base à la planification des stratégies pour renforcer les éléments positifs et surmonter ou minimiser les éléments négatifs.

#### Pourquoi?

Observer les facteurs qui facilitent ou compliquent l'atteinte des objectifs du programme institutionnel.

#### Comment?

Préparez un tableau SEPO. Utilisez des fiches ou Post-it colorés correspondants au secteur. Assurez-vous que les éléments clés des discussions de groupe soient conservés.

*CONSEILS:* Assurez-vous que tous les participants savent ce qu'est une analyse SEPO.

Le but d'une analyse SEPO est de porter un regard sur le passé et un regard prospectif pour tirer les leçons d'une expérience. Une analyse SEPO regroupe les informations clés en deux catégories principales:

- **Analyse du passé : les succès et échecs réalisés.**
- **Analyse prospective : les potentiels et obstacles prévisibles.**

#### **Étapes du processus**

*Étape 1 :* Travail en groupe : les participants aux ateliers du niveau 2 (les coordinateurs nationaux et la personne responsable du programme sectoriel) choisissent, à partir de l'analyse SEPO de l'atelier du niveau 2, trois éléments positifs (succès et potentiels) et trois éléments négatifs (échecs et obstacles) qu'ils considèrent les plus importants. Il peut s'agir de facteurs liés au passé et/ou au futur.

*Étape 2 :* Ils doivent écrire chaque élément positif ou négatif choisi sur l'une des fiches colorées, et préparer également des arguments pour justifier leur choix en plénière.

*Étape 3 :* Le facilitateur prépare un grand cadre SEPO qui sera accroché au mur ou étendu au sol.

*Étape 4 :* En plénière, chaque groupe place ses fiches au bon endroit dans le cadre et explique son choix.

*Étape 5 :* Le facilitateur aide à organiser les feuilles de façon thématique.

*Étape 6 :* Réflexion : discutez des stratégies possibles pour renforcer les aspects positifs et surmonter ou minimiser les aspects négatifs.

*Étape 7 :* Le facilitateur résume les suggestions et propositions mentionnées pendant la discussion.

*Étape 8 :* Le facilitateur prend une photo des résultats finaux.

- ⊙ *Durée des étapes 1-3 :* 30 minutes maximum.
- ⊙ *Durée des étapes 4-5 :* 30 minutes maximum.
- ⊙ *Durée des étapes 6-8 :* environ 60 minutes.
- ⊙ *Durée totale de la tâche C :* 120 minutes maximum.
- ☑ *Résultat :* Analyse SEPO et recommandations.

### **3.3.3. Niveau 3 – Tâche C : Leçons apprises et recommandations**

#### **Quoi ?**

Réfléchir ensemble sur l'approche du programme et tirer ensemble des leçons et recommandations clés pour l'organisation.

#### **Pourquoi ?**

Fournir des résultats de l'atelier que l'organisation pourra utiliser dans la planification stratégique future.

#### **Comment ?**

Réflexion libre et ouverte dans le groupe afin d'établir des recommandations à partir des données produites tout au long de la journée.

#### **Étapes du processus**

*Étape 1 :* La personne responsable du programme institutionnel au siège social résume à nouveau l'idée du programme institutionnel (plus que la somme de ses parties) et comment cela correspond au travail de l'organisation (l'interaction des différents secteurs et thèmes).

*Étape 2 :* L'expert externe présente une réflexion critique sur l'approche programmatique et sur le travail quotidien de l'organisation :

- À quel point le programme institutionnel actuel reflète-t-il déjà les différents aspects d'une vision programmatique ?

- Quels sont les éléments qui permettent à l'organisation de travailler avec une approche programmatique et qu'est-ce qui pourrait renforcer cette approche?

*Étape 3:* Discussion en groupe avec les questions suivantes :

- Comment renforcer l'approche programmatique de notre travail?
- Quelles conclusions relatives à notre organisation retenons-nous pour la phase suivante du programme?

Formulez des conclusions, recommandations et actions pratiques ou concrètes. Quelles sont les leçons clés et les mesures correspondantes? Le facilitateur note les leçons clés et les étapes suivantes sur un flip-chart.

*Étape 4:* Le facilitateur coordonne la discussion et résume les réflexions et propositions.

- ⊙ *Durée totale de la tâche D:* 120 minutes environ.
- ☑ *Résultat:* Leçons et recommandations clés pour le programme institutionnel de l'organisation.

## 4. Section III : Considérations sur les outils spécifiques

Dans la présente section, nous donnons des informations supplémentaires sur certains outils méthodologiques utilisés dans le cadre de la méthodologie participative et qualitative d'identification des effets.

### 4.1. La méthode du cadre logique (MCL)

La méthodologie participative et qualitative d'identification des effets a pour fondement conceptuel l'approche de la méthode du cadre logique (MCL). La MCL, les logframes ou cadres logiques sont utilisés partout dans le monde par les organismes nationaux et internationaux pour la planification et l'évaluation des activités de développement. Cela se fait au niveau de l'organisation, du programme ou du projet. Les organisations de service de développement international utilisent de plus en plus la MCL en accord avec les méthodologies et exigences de leurs bailleurs de fonds.

La MCL a l'apparence d'une matrice (ou d'un cadre) et a pour but de présenter les informations relatives aux composantes clés d'un projet de façon claire, concise, logique et systématique.

Le cadre inclut :

- Ce que le projet devrait réaliser, en partant d'un but global jusqu'à des objectifs spécifiques.
- Les questions ou indicateurs de résultat qui seront utilisés pour suivre l'avancée.
- La façon dont les indicateurs seront suivis, ou la façon dont les données seront rassemblées.
- Les hypothèses qui sous-tendent la logique de contribution des activités au but.
- Les risques associés.

Les avantages de l'utilisation de la MCL incluent ce qui suit :

- La MCL fournit un résumé pratique pour informer l'équipe du projet, les donateurs, les bénéficiaires et autres parties prenantes auxquels il peut être fait référence tout au long du projet ou programme.
- La MCL vise à relier les activités individuelles à un impact à plus long terme et à montrer les causes et effets directs et indirects.
- Utiliser le même type d'approche et les mêmes termes facilite :
  - la localisation du service de développement dans le cadre plus large du développement.
  - la discussion relative à la contribution à long terme du service de développement avec les partenaires et donateurs.

Les désavantages de la MCL sont :

- Cette approche utilise un jargon et n'est pas facile d'accès au début.
- Les expériences humaines ne se laissent pas résumer dans leur globalité au sein de simples cases.
- Elle suppose que toutes les éventualités du projet peuvent être prévues dès le début, et suppose également une progression prévisible, linéaire et logique des activités en produits, buts et objectifs.
- Elle peut provoquer une conception du projet menée avec rigidité, de manière déconnectée des réalités du terrain et des situations changeantes.

Très peu de cadres logiques sont réalisés avec les bénéficiaires. Ils sont souvent réalisés au nom des communautés.

Cependant, si elle est bien exécutée, la MCL peut être utilisée avec succès au niveau de la base par les partenaires, les personnes en affectation, les dirigeants de communautés et les organisations de la société civile dans des ateliers participatifs afin de développer une vision partagée de la mise en œuvre des plans convenus. Beaucoup d'outils et de méthodes présentés dans ce manuel peuvent être adaptés pour faciliter le processus participatif de la MCL.

Bien que le cadre logique inclue plusieurs niveaux jusqu'à l'impact, cette méthodologie n'est PAS destinée à mesurer l'impact du service de développement. Cela serait inapproprié du fait qu'en général le travail des personnes en affectation à lui seul n'est pas suffisant pour générer des impacts. Nous observerons plutôt la façon dont le service de développement a contribué aux buts de développement à court et à long terme.

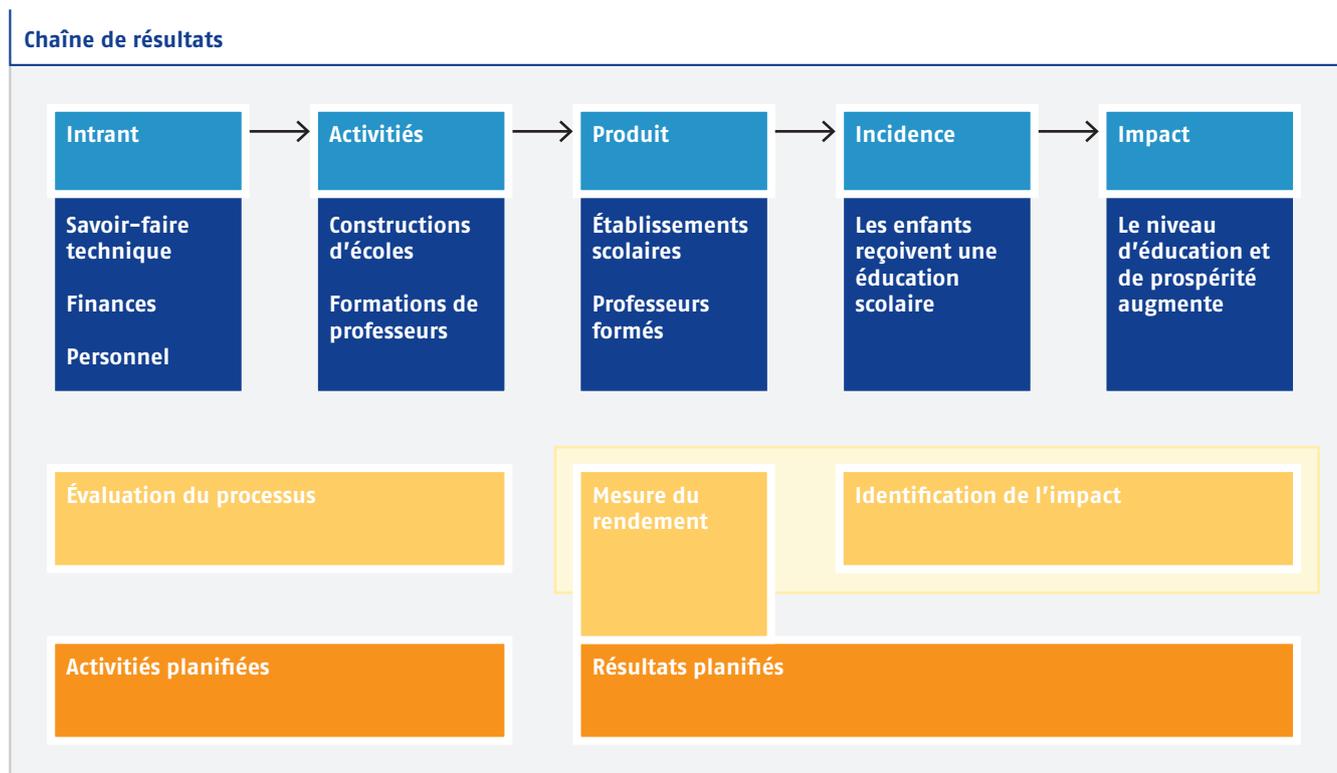
La méthodologie participative et qualitative d'identification des effets empreinte à la MCL la logique de résultats des activités – produits – incidences – impacts en particulier :

Niveau	Description	Exemples
Buts atteints (IMPACT)	Impacts à long terme auxquels les changements (incidences) contribuent, mais qui ne peuvent être entièrement maîtrisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution aux changements structurels au niveau du système ou des institutions.</li> <li>- Contribution aux objectifs nationaux de développement (couverture des services de santé, niveau d'éducation, taux de mortalité, etc.)</li> </ul>
Changements pratiques (INCIDENCE)	Changements pratiques au niveau des bénéficiaires et des organisations, ou de l'environnement, causés par les activités des personnes en affectation ou du projet en partenariat avec d'autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changements dans la vie des personnes, par exemple changements économiques, spirituels, culturels, personnels, sociaux, psychologiques</li> <li>- Changements dans les attitudes, les idées, la sensibilisation ou le comportement</li> <li>- Développement de l'autonomie et prise de conscience de ses propres forces (émancipation)</li> <li>- Organisations renforcées</li> <li>- Présentation des services améliorés</li> <li>- Augmentation des niveaux de sensibilisation (prise de conscience)</li> </ul>
Résultats directs et concrets (PRODUIT)	Résultats directs et concrets de ce que font les personnes en affectation (produits de leurs activités)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnes formées</li> <li>- Compétences émotionnelles des personnes émancipées</li> <li>- Systèmes établis</li> <li>- Augmentation de la participation</li> <li>- Développement renforcé du partenaire</li> <li>- Construction d'infrastructures</li> <li>- Matériel publié (imprimé, numérique)</li> </ul>
ACTIVITÉS financées ou des personnes en affectation	Ce que produisent les personnes en affectation ou le financement du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de capacités</li> <li>- Apprentissage</li> <li>- Conseils techniques</li> <li>- Mise en réseau</li> <li>- Plaidoyer</li> <li>- Recherche</li> <li>- Infrastructure</li> </ul>

## 4.2. Chaîne de résultats

La chaîne de résultats est la suite causale d'une intervention de développement qui exprime l'ordre et la logique nécessaires à l'atteinte des objectifs désirés. Elle commence avec les intrants, passe par les activités et produits, et aboutit aux incidences, impacts et retours. Pour certains organismes, la recherche fait également partie de la chaîne de résultats.

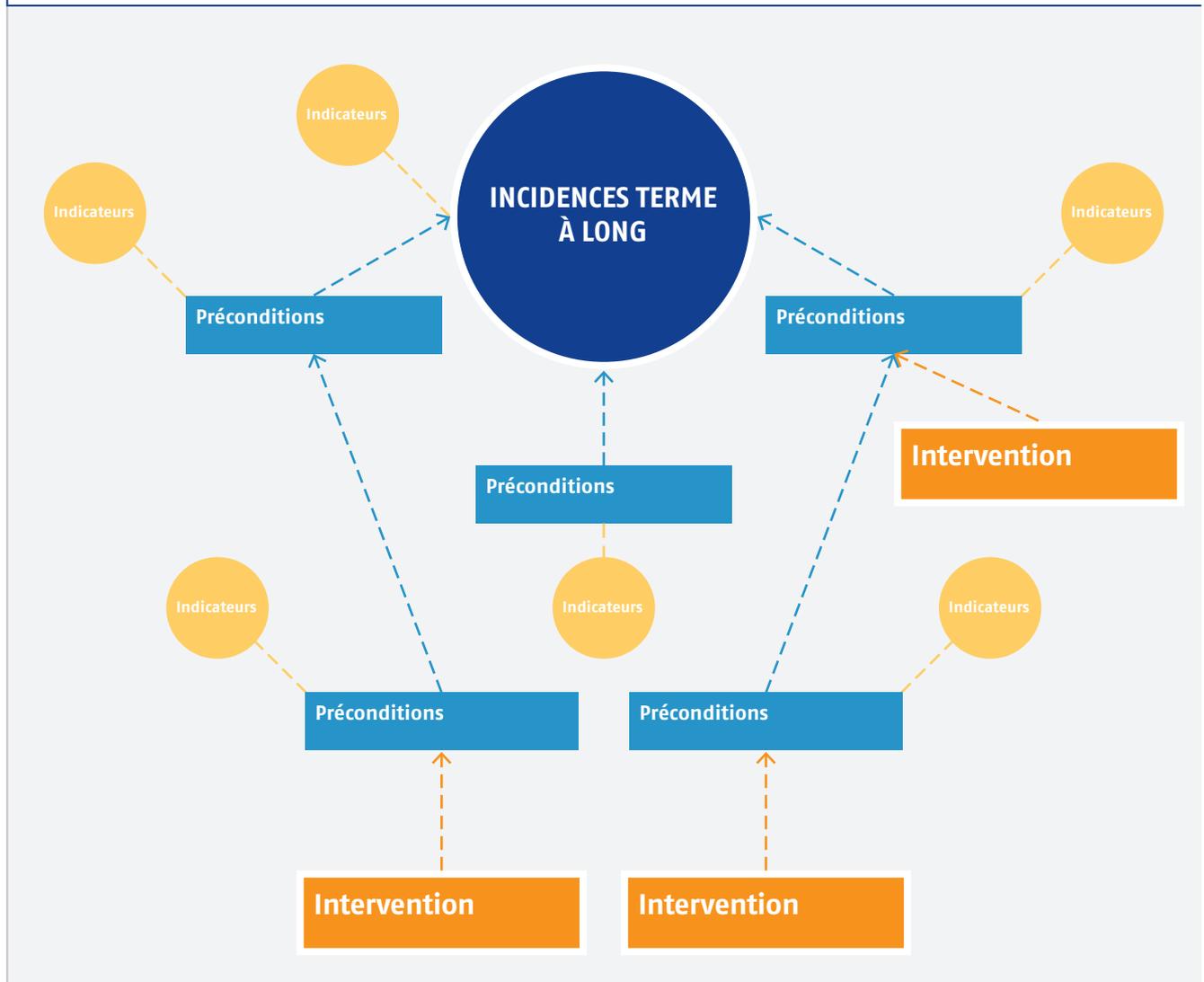
Les projets et programmes se basent sur des hypothèses d'effets plausibles qui décrivent les liens entre les produits, les incidences et les impacts à des niveaux tant spécifiques que systémiques. La preuve de l'impact ou incidence est souvent multidimensionnelle et déterminée par plusieurs facteurs. L'attribution est par conséquent une démarche ambitieuse.



## 4.3. Théorie du changement

Une théorie du changement décrit la façon dont les partenaires pensent que leur projet va engendrer les résultats désirés. Sur une « voie de changement » (cadre des incidences), elle décrit la logique causale du projet entier et de chaque intervention particulière. Le processus de planification consiste en une planification en amont qui commence avec le but à long terme convenu. Dans une deuxième étape, les participants identifient les conditions concernant les incidences devant être données ou créées pour satisfaire à ce ou ces but(s). Ils définissent ensuite les préconditions et pré-préconditions, etc. selon les relations de cause à effet. Les éléments essentiels de la voie de changement sont les hypothèses relatives au processus de changement. Les hypothèses peuvent être des facteurs externes qui doivent se tenir, ainsi que des justifications pour des relations de causalité spécifiques. Lorsque toutes les hypothèses importantes sont rendues explicites, nous obtenons un « cadre d'incidence » solide. Une théorie du changement utilise des indicateurs de résultat détaillés avec quatre composantes : population (qui ou quoi atteindre), cible (combien), seuil (dans quelle mesure) et chronologie (à quel moment).

### Éléments d'une voie de changement



#### Approche et méthodologie de la cartographie des incidences

La cartographie des incidences se concentre sur une catégorie particulière de résultats : les changements de comportement des personnes, groupes et organisations avec lesquels un programme travaille directement. Ces changements sont appelés « incidences ». Dans le cadre de la méthode de cartographie des incidences, les programmes de développement peuvent prétendre avoir contribué à la réalisation d'incidences et non à la réalisation (attribution) d'impacts du développement. La cartographie des incidences aide à l'analyse de changements complexes, en particulier à ceux relatifs au comportement et au savoir. Les principes sous-jacents sont :

1. Les changements sont complexes et ne se font pas de façon linéaire.
2. Le développement est effectué par et pour les personnes.
3. Bien qu'un programme puisse influencer l'atteinte des incidences, il ne peut les contrôler puisque la responsabilité finale incombe aux personnes concernées.

### Cadre de la cartographie des incidences

**La vision** représente les grandes améliorations humaines, sociales & environnementales pour lesquelles le programme s'engage et auxquelles il contribue.

**L'énoncé de mission** décrit dans les grandes lignes la contribution du programme du donateur à la vision. Il décrit la façon dont le programme envisage de mettre en œuvre son soutien à la vision et à l'atteinte des incidences par ses partenaires, et la façon dont il restera efficace, efficient, pertinent et durable.

**Incidences visées : Partenaire limitrophe A**  
Les incidences visées décrivent les changements de comportement (relations, activités et/ou actions) d'un partenaire, et comment le partenaire se comporterait s'il contribuait idéalement à la vision

Élaboration de **marqueurs de progrès** : les marqueurs de progrès sont une série graduée de déclarations (étapes importantes) décrivant une progression du changement de comportement d'un partenaire. Ils décrivent des changements d'actions, d'activités et de relations qui conduisent à un énoncé idéal d'incidences visées.

**Incidences visées :**  
Partenaire limitrophe B

Élaboration de **marqueurs de progrès**

**Incidences visées**  
Partenaire limitrophe C

Élaboration de **marqueurs de progrès**

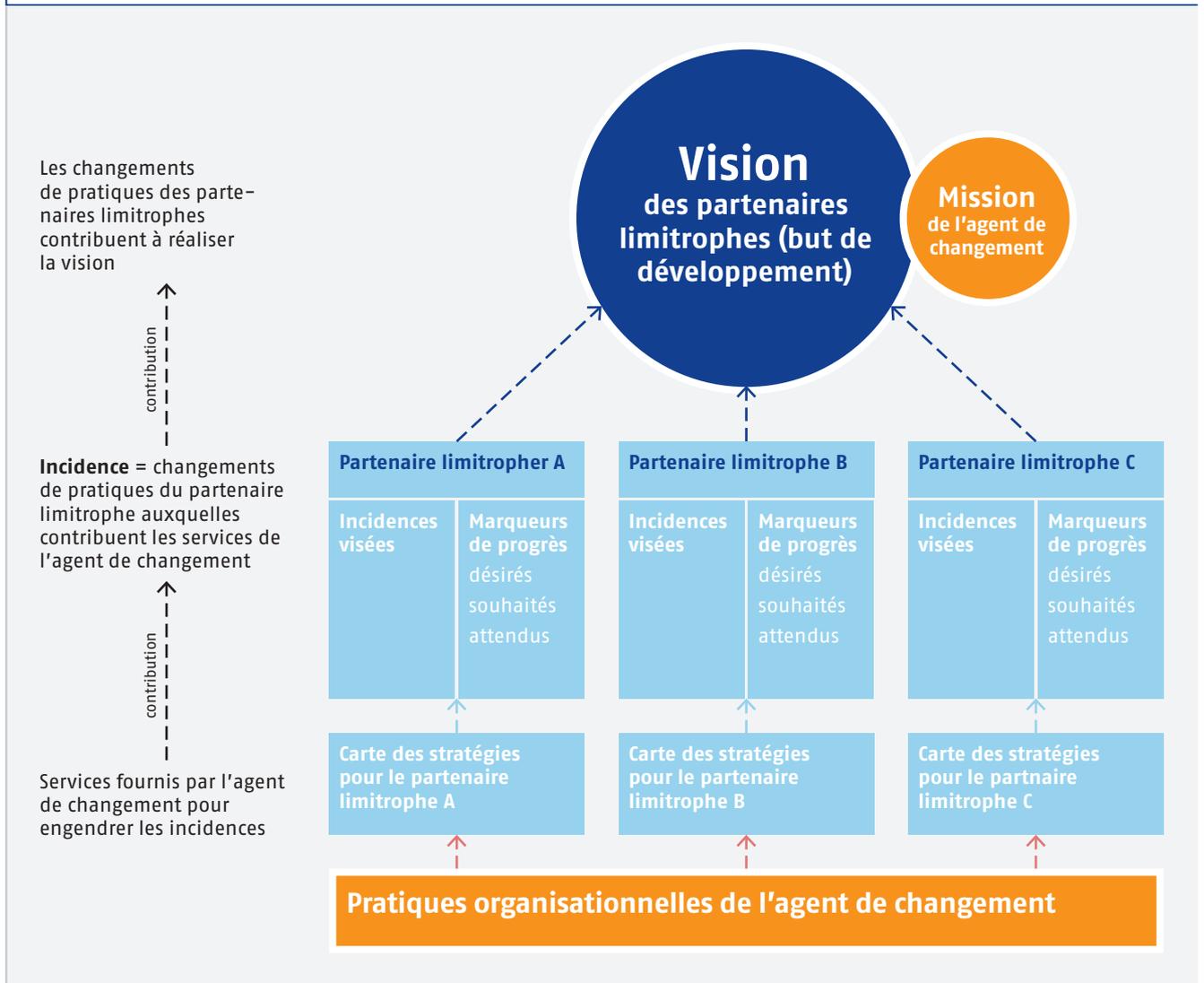
**Stratégies de soutien du programme ou projet :**  
Les stratégies présentent les approches de l'équipe du projet dans leur travail avec les partenaires. Elles indiquent l'influence relative probable du programme sur un partenaire du projet. Une vue d'ensemble des stratégies aide à identifier les lacunes stratégiques de l'approche, ou à déterminer si le programme est dispersé. Elle suggère également le type de méthode d'évaluation appropriée au suivi et à l'analyse du résultat du projet.

**Stratégies de soutien**  
pour le partenaire B

**Stratégies de soutien**  
pour le partenaire C

Les **pratiques organisationnelles** décrivent les efforts de l'équipe du projet pour que le programme reste innovant, efficace et pertinent.

### Le modèle logique de la cartographie des incidences



#### 4.4. Approche narrative : Changement le plus significatif (CPS)

La technique du changement le plus significatif (CPS) est une forme participative d'évaluation et de suivi, qui contribue à la récolte de données concernant les impacts et les incidences utiles à l'évaluation du résultat d'un programme dans son entier. Le processus implique essentiellement la collecte de récits de changements significatifs (CS) provenant du terrain, et la sélection systématique des changements les plus importants parmi ceux collectés, par des panels de parties prenantes ou équipes désignées. La CPS est typiquement une technique d'évaluation ascendante (bottom-up) puisqu'elle n'utilise pas d'indicateurs prédéfinis, notamment pas de ceux nécessitant un comptage ou une mesure.

La première étape de la CPS implique généralement d'introduire la méthode auprès d'une série de parties prenantes, et de stimuler l'intérêt et la participation. L'étape suivante est l'identification des domaines de changements à surveiller. Cela implique que les parties prenantes en question identifient des domaines larges (par exemple, «changements dans la vie des personnes»), qui ne soient pas définis avec précision, comme le seraient des indicateurs de résultat, mais laissés suffisamment vagues pour permettre aux utilisateurs eux-mêmes de les définir. La troisième étape concerne alors la décision quant à la fréquence de suivi des changements dans ces domaines.

Les récits de changements significatifs sont collectés de la part des personnes les plus impliquées, comme les participants et l'équipe de terrain. Les récits sont rassemblés en posant des questions simples, comme : « Selon vous, quel a été le changement le plus significatif ayant eu lieu le mois dernier pour les participants au programme? ». Il incombe aux personnes interrogées elles-mêmes d'attribuer leurs récits à un domaine défini au préalable. Par ailleurs, les personnes interrogées sont encouragées à dire pourquoi elles considèrent ce changement comme le plus significatif.

Les récits sont ensuite analysés et filtrés à travers les niveaux de hiérarchie typiques d'une organisation ou d'un programme. Chaque niveau organisationnel analyse une série de récits lui ayant été envoyés par le niveau inférieur, et sélectionne le changement le plus significatif dans chacun des domaines. Chaque groupe envoie ensuite les récits sélectionnés au niveau supérieur de la hiérarchie du programme, et le nombre de récits est réduit par un processus systématique et transparent. À chaque fois qu'un récit est sélectionné, les critères de sélection sont consignés et renvoyés à toutes les parties prenantes concernées, afin que chaque tour de collecte et de sélection de récits soit éclairé par les tours précédents. L'organisation enregistre et ajuste ainsi de façon efficace la direction de son attention, ainsi que les critères qu'elle utilise pour évaluer les événements qu'elle y perçoit.

En résumé, le centre du processus du CPS est une question du genre : « Au cours du mois dernier, quel a été le changement le plus significatif selon vous dans [le domaine particulier de changement]? ». Une question similaire est posée lorsque les réponses à la première question sont examinées par un autre groupe de participants : « parmi tous ces changements, lequel a été selon vous le plus significatif? »<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Adapté de: <https://www.odi.org/publications/5211-msc-most-significant-change-monitoring-evaluation>

## 4.5. Produits, incidences, impacts – Qu'espérons-nous voir?

### Exemples de résultats directs et concrets (produits)

Domaine	Exemples
Capacités humaines	Nombre de personnes qualifiées en soins infirmiers, couture, menuiserie, etc.
Systèmes	Nombre de systèmes d'eau potable établis
Connaissances, informations	Nombre de personnes qui connaissent la relation entre hygiène et santé
Infrastructure	Nombre d'écoles, d'hôpitaux construits
Matériel, documents	Quantité de matériel didactique publié
Sensibilisation, engagement	Nombre de personnes qui comprennent l'importance des accouchements sans risque

### Exemples de changements (incidences : changement qualitatif principalement)

Il s'agit de véritables changements ou bénéfices suscités par les personnes en affectation qui travaillent avec différentes parties prenantes. Elles reflètent le développement de l'autonomie.

Changement qualitatif au niveau du partenaire ou projet
Changements dans les attitudes, les idées, la sensibilisation ou le comportement
Changements sociaux, culturels, politiques, personnels
Changements au niveau des individus, des groupes, des organisations communautaires, des institutions
Changements dans les habitudes, les priorités, les ressources, les systèmes
Changements dans les rôles, les relations, les responsabilités, les communications
Changements au niveau micro, méso ou macro, dans des sections spécifiques ou intersectoriels

Partie prenante	Changements
Personne en affectation	<p><b>Changements personnels et sociaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. compréhension interculturelle</li> <li>- Par ex. valorisation des connaissances traditionnelles</li> <li>- Par ex. développement de compétences</li> <li>- Par ex. engagement dans l'éducation globale</li> </ul>
Organisation hôte	<p><b>Attitudes et approche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. changement d'attitude remarquable parmi les techniciens (moins d'instructions descendantes et plus d'approche participative)</li> </ul> <p><b>Développement organisationnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. changements des pratiques et de la culture de travail</li> </ul>
Membres de la communauté ou Société civile	<p><b>Aide à soi-même</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. des nouvelles idées de partenariat pour les plans de développement local émergent parmi les associations communautaires</li> <li>- Par ex. une nouvelle attitude d'autonomie et un changement de mentalité : les groupes de village n'attendent plus une intervention externe pour résoudre les problèmes</li> </ul> <p><b>Inclusion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. la participation et le rôle public des femmes dans les comités de gestion des terres ont augmenté</li> </ul>
ONG locales	<p><b>Compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. la planification de projet parmi les groupes de femmes en particulier est meilleure grâce au renforcement des capacités</li> </ul>
Gouvernement local	<p><b>Relations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. confiance et reconnaissance plus importante entre la société civile et les représentants élus</li> </ul>
Secteur privé	<p><b>Partenariats public-privé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. engagement à offrir des formations en informatique à une école du village</li> </ul> <p><b>Responsabilités et priorités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. les compagnies pharmaceutiques maintiennent les prix des médicaments antirétroviraux bas</li> </ul>
Médias	<p><b>Communications</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. les programmes des radios locales font la promotion de l'éducation à la santé</li> </ul>
Gouvernement national	<p><b>Attitudes, priorités et développement institutionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. engagement à développer un environnement favorable à l'implication de la société civile dans le développement (cadre législatif)</li> <li>- Par ex. reconnaissance des services de développement locaux et nationaux comme moyens pour développer des solutions</li> <li>- Par ex. valoriser et se baser sur les formes traditionnelles de CEP</li> <li>- Par ex. examiner les compétences et besoins des personnes en affectation locales</li> <li>- Par ex. reconnaître l'énorme contribution volontaire des femmes, en particulier dans les initiatives de santé locale</li> <li>- Par ex. mise en place de groupes de volontaires nationaux</li> </ul>
Organisation partenaire internationale	<p><b>Attitudes et approche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. intégration du service de développement dans les programmes</li> <li>- Par ex. meilleure reconnaissance de la valeur ajoutée au développement du service de développement</li> </ul>
Donateurs	<p><b>Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. reconnaissance et soutien supplémentaire au service de développement</li> </ul>
Public local	<p><b>Relations, sensibilisation et engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ex. motivation à la participation au développement</li> <li>- Par ex. se sentir connecté au monde</li> </ul>

## 5. Annexes

### 5.1. Annexe 1: Bibliographie sélective

Disponible à l'adresse [www.unite-ch.org](http://www.unite-ch.org)

BEURET, Jean-Eudes (2016). Étude sur la mesure des effets de la coopération par l'échange personnes. De l'analyse des effets de la Coopération par l'échange de personnes à la proposition d'un outil d'évaluation adapté à une organisation de petite taille, Bern : Unité.

CLÉMENT, Bruno/WEHRLE, Beat (2012). Projet pilote de vérification des effets – Une qualification des espaces existants au moyen de la méthodologie proposée par UNV – United Nations Volunteers, Fribourg: E-Changer.

DANIEL, P./FRENCH, S./KING, E. (2006). A participatory methodology for assessing the impact of volunteering for development: Handbook for volunteers and programme officers. United Nations Volunteers & Centre for International Development Training: Bonn.

EGLI, Walter (2010). L'efficacité et l'évaluation d'impact dans la coopération par l'échange de personnes, Étude pour le compte d'Unité, Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale, Berne : Unité.

ESTERMANN, Josef (2018). Mehrwert der Personellen Entwicklungszusammenarbeit aus Sicht der Partnerorganisationen, Lucerne : COMUNDO.

ESTERMANN, Josef (2017). Nachhaltigkeit von Facheinsätzen von Comundo im Rahmen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit in Lateinamerika / Sustainability of Specialist Assignments of Comundo in the Context of Personnel Development Cooperation in Latin America (Summary), Lucerne : COMUNDO, 2017.

FLISCH, Sarah (2017). Handbook for Impact Assessment of Development Workers on Partner/Assignment, Sector and Programme Level – Method adapted for Mission am Nil International from UNV and E-Changer, Knonau : Mission am Nil, Berne : Unité.

FLISCH, Sarah (2016). Pilotprojekt Impact Assessment – Anwendung der « Participatory methodology for assessing the contribution of volunteering for development » von United Nations Volunteers auf die Einsätze der Mission am Nil in Äthiopien und Ägypten, Knonau : Mission am Nil.

GMÜNDER, Reto (2018). Atelier participatif d'identification des effets au sein de la Mission évangélique au Tchad, Expérimentation d'une forme abrégée de la méthodologie UNV – United Nations Volunteers, Berne : Unité.

HOFFMANN, Ilse (2018). SDC's engagement with PDC organizations, Reflections and Considerations. Berne : DDC.

PFISTER, Franziska/BARRIOS, María Auxiliadora/HORBATY, Elsbeth/GUGLER, Alfred/EGLI, Walter (2007/08). Welche Wirkung haben Personaleinsätze ? / Intercambio de personas en la cooperación al desarrollo – análisis de efectos, Matagalpa / Berne : Unité.

SCHREIBER, Martin/ZURBRÜGG, Andreas (2018a). Wirkungsanalyse Guinea. Bericht Unité – SAM global / Impact analysis Guinea. Report Unité – SAM global, Winterthour : SAM global, Berne : Unité.

SCHREIBER, Martin/ZURBRÜGG, Andreas (2018b). Concept de la vérification des effets de quatre secteurs dans quatre régions en Guinée de SAM global (selon la méthode de United Nations Volunteers UNV), Winterthour : SAM global, Berne : Unité.

SCHREIBER, Martin/SULTAN, Raji (2015). Three Fundamental Models in the International Exchange of Personnel in Development Cooperation. Berne : Unité.

UNITÉ (2019). Standards de qualité pour la coopération par l'échange de personnes – Manuel de gestion de la qualité destiné aux organisations membres d'Unité. / Berne : Unité.

UNITED NATIONS VOLUNTEERS (2011). Assessing the Contribution of Volunteering to Development : A Participatory Methodology, Handbook for UN Volunteers, Programme Officers and Managers, Bonn : United Nations Volunteers.

## 5.2. Annexe 2 : Terminologie multilingue

### English

**Personnel Development Co-operation  
Development Service**  
Exchange of personnel in development cooperation  
(International Volunteering)

**Assignment/s  
Placement/s**

**Partner organisation**  
Southern partner

**Programme officer**  
(or manager, head)

**(Country / local) co-ordinator**  
(or manager, head, director)

**Development worker  
Co-worker**  
Fraternal worker  
Professional  
(International volunteer)

### Français

**Coopération par l'échange de personnes (CEP)  
Échange de personnes dans la coopération internationale**  
Volontariat international  
(Service de développement)

**Affectation/s**  
Insertion/s

**Organisation partenaire  
Partenaire Sud**

**Responsable de programme**

**Coordinateur/trice** local/e- national/e

(Professionnel/le) **volontaire**  
**Coopérant/e**  
**Envoyé/e**

### Español

**Cooperación por el intercambio de personas  
Intercambio de personas en la cooperación  
internacional**  
(Servicio de desarrollo)

**Asignación/es**

**Organización contraparte** (del Sur)  
**Co-partes / Contraparte Sur**

**Responsable de programa**

**Coordinador/a** (local/nacional)

**Cooperante** (en el desarrollo)

### Português

**Cooperação por o intercâmbio de pessoas  
Intercâmbio de pessoas na cooperação internacional**  
(Serviço de desenvolvimento)

**Colocação / inserção** (de pessoas)

**Organização parceira** (do Sul)

**Responsável do/pelo programa**

**Coordenador/a** (local/nacional)

**Cooperante** (para o desenvolvimento)  
Trabalhador/a na cooperação internacional / ao  
(para o) desenvolvimento

### Deutsch

**Personelle Entwicklungszusammenarbeit (PEZA)**  
Entwicklungsdienst (ED)

**Personaleinsatz / Personaleinsätze**

**Partnerorganisation** (lokal, vor Ort)  
**Südpartner**

**Programmverantwortliche/r Süd**  
Leiter/in Programm Süd (in der Schweiz)

**(Lokale/r) Koordinator/in**  
Landesprogrammleiter/in (vor Ort)

**Fachperson / Fachleute** (im Entwicklungseinsatz)  
**Einsatzleistende/r**  
Entwicklungshelfer/in

## 5.3. Annexe 3: Glossaire

### Activité

Mesures prises ou travail effectué à travers lesquels des intrants, comme des fonds, une assistance technique ou d'autres types de ressources, sont mobilisés pour induire des produits spécifiques. Actions exigées pour atteindre des objectifs.

### Analyse des risques

Une analyse ou une évaluation des facteurs (appelés « hypothèses » dans le cadre logique) qui affectent ou qui sont susceptibles d'affecter l'atteinte d'un objectif d'intervention. Un examen détaillé des conséquences potentiellement négatives et indésirables d'une intervention de développement sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement. Un processus systématique qui permet de fournir des informations relatives à ces conséquences indésirables. Le processus de quantification des probabilités et impacts prévus des risques identifiés.

### Analyse SEPO\*

Un outil participatif pouvant être utilisé pour analyser les succès, échecs, potentiels et obstacles d'un projet ou d'une affectation. SEPO est un modèle simple et direct qui évalue ce qui peut et ce qui ne peut pas être fait, ainsi que les potentiels et obstacles possibles. Ces informations permettent de planifier des activités futures pour atteindre les résultats désirés.

### Attribution

L'imputation d'un lien de causalité entre les changements observés (ou attendus) et une intervention spécifique.

### Bénéficiaires

Les individus, groupes ou organisations, ciblés ou non, qui bénéficient directement ou indirectement de l'intervention de développement.

### But

L'objectif de développement global auquel contribuera un ensemble d'interventions. Les buts sont les déclarations de changements futurs et prévus, en relation avec le problème clé ou la question à résoudre. Le délai pour atteindre le but sera souvent plus long que la période d'intervention.

### Cadre logique

Outil de gestion utilisé pour l'amélioration de la conception des interventions, le plus souvent au niveau du projet. Il implique l'identification d'éléments stratégiques (intrants, produits, incidences, impacts) et leur relation de causalité, indicateurs, et hypothèses ou risques qui peuvent influencer les succès et échecs. Cela facilite ainsi la planification, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.

### Cartographie des incidences

La cartographie des incidences se concentre sur une catégorie particulière de résultats : les changements de comportement des personnes, groupes et organisations avec lesquels un programme travaille directement. Ces changements sont appelés « incidences ». Dans le cadre de la méthode de cartographie des incidences, les programmes de développement peuvent prétendre avoir contribué à la réalisation d'incidences et non à la réalisation (attribution) d'impacts de développement. La cartographie des incidences aide à l'analyse des changements complexes, en particulier ceux relatifs au comportement et au savoir.

### Chaîne de résultats

La suite causale d'une intervention de développement qui stipule la suite nécessaire à l'atteinte des objectifs désirés. Elle commence avec les intrants, passe par les activités et produits, et aboutit aux incidences, impacts et retours. Pour certains organismes, la recherche fait partie de la chaîne de résultats.

### Critères d'évaluation

L'objet de l'évaluation est normalement mesuré selon les critères du Comité d'aide au développement, de l'OCDE avec des importances différentes :

1. Pertinence : valeur d'utilisation dans le contexte
2. Efficacité : relation entre les ressources (intrants) et les résultats (produits).
3. Efficacité : atteinte de la cible et du résultat (incidences).
4. Impact : implications du développement au niveau des systèmes, directement ou indirectement, de façon positive ou négative.
5. Viabilité : bénéfices économiques, sociaux et environnementaux durables.

### Désagréger

Analyser les données selon des regroupements différents afin de montrer les différences entre certains groupes (par exemple, genre, âge, groupe ethnique, etc.).

### Effet

Changement prévu ou non, dû directement ou indirectement à une intervention.

### Efficacité

L'étendue à laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints, ou sont prévus, en tenant compte de leur importance relative.

### Efficience

Mesure de la façon dont les ressources ou intrants économiques (fonds, expertise, temps, etc.) sont convertis en résultats.

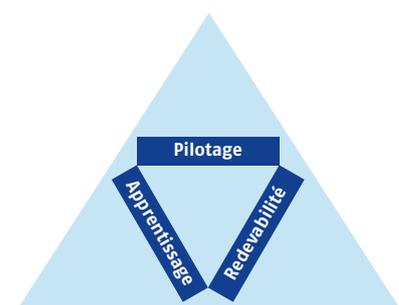
### Étude de référence (baseline)

Une analyse décrivant la situation avant une intervention de développement, par rapport à laquelle le progrès peut être évalué ou des comparaisons peuvent être effectuées.

### Évaluation

L'étude systématique et objective d'un projet, programme ou politique en cours ou terminé, de sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la viabilité du développement. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles, qui permettent l'incorporation de leçons apprises dans le processus de prise de décision des bénéficiaires et des donateurs. L'évaluation se réfère également au processus de détermination de la valeur ou de l'importance d'une activité, d'une politique ou d'un programme. Une analyse aussi systématique et objective que possible, d'une intervention de développement planifiée, en cours ou terminée.

### Fonctions essentielles de l'évaluation



\* Anglais : strengths – weakness – opportunities – threats (SWOT)  
Espagnol : fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas (FODA)  
Portugais : forças – oportunidades – fraquezas – ameaças (FOFA)  
Allemand : Erfolge – Misserfolge – Möglichkeiten – Hindernisse

**Examen (de programmes ou de projets)**

Une analyse du résultat de l'intervention, périodique ou ad hoc.

*Note : Le terme « évaluation » est souvent utilisé pour une meilleure compréhension. Le terme « examen » tend à souligner les aspects opérationnels. Parfois les termes « examen » et « évaluation » sont utilisés comme synonymes.*

**Gestion axée sur les résultats**

Une stratégie de gestion se concentrant sur le résultat et l'atteinte des produits, incidences et impacts.

**Groupe cible**

Les individus ou organisations spécifiques pour lesquels les bénéfices de l'intervention de développement sont destinés.

**Hypothèses**

Suppositions relatives à des facteurs ou à des risques, pouvant affecter le progrès ou la réussite d'une intervention de développement.

*Note : Les hypothèses peuvent également être des conditions hypothétiques ayant rapport avec la validité de l'évaluation, par exemple les caractéristiques de la population lors de la conception d'une procédure d'échantillonnage pour une enquête. Les hypothèses sont rendues explicites dans le cadre d'évaluations à base théorique, qui retracent systématiquement la chaîne des résultats escomptés.*

**Identification des effets**

Comprendre les changements plus vastes prévus ou non, présentés comme les résultats d'une intervention donnée, et les différents effets de ces changements sur les femmes, hommes, garçons et filles. L'identification des effets permet également de comprendre de quelle manière et dans quelle mesure les interventions de développement ont une influence sur la situation socio-économique et politique d'une société.

**Impacts**

Effets à long terme positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, produits par une intervention de développement, directement ou indirectement, prévus ou non.

**Incidences**

Les effets ou résultats visibles d'une activité ou d'une intervention.

**Indicateur**

Facteur ou variable quantitative ou qualitative qui fournit un moyen simple et fiable de mesure du succès, de représentation des changements liés à une intervention, ou d'aide à l'évaluation du résultat d'un acteur du développement.

**Intention**

Les objectifs du programme ou projet de développement annoncés publiquement.

**Intervention**

Action interne ou externe destinée à influencer ou changer une situation.

**Intrants**

Les ressources financières, humaines et matérielles utilisées pour l'intervention de développement.

**Leçons apprises**

Généralisations basées sur les expériences d'évaluation avec les projets, programmes ou politiques, qui extrapolent à partir de circonstances spécifiques vers des situations plus larges. Les leçons mettent souvent l'accent sur les succès ou les échecs de la préparation, de la conception et de la mise en œuvre qui touchent le résultat, les incidences et les impacts.

**Matrice des résultats**

La logique du programme qui explique comment l'objectif de développement doit être atteint, et qui comprend les relations de causalité et les hypothèses sous-jacentes.

**Mesure du rendement**

Un système d'évaluation du résultat des interventions de développement par rapport aux buts annoncés.

**Objectif**

Ce que l'on souhaite atteindre, l'incidence désirée d'une activité. Les objectifs se situent à un niveau en dessous du but. Ce sont des déclarations qui décrivent en termes clairs les changements ou les étapes prévu(e)s que l'intervention empruntera pour atteindre le but global.

**Objectif du projet ou du programme**

Les résultats de développement physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres prévus, auxquels un projet ou programme est supposé contribuer.

**Parties prenantes**

Les individus, organisations ou catégories de personnes ayant un enjeu ou un intérêt dans le travail. Il peut s'agir de parties prenantes internes ou externes.

**Pertinence**

L'étendue à laquelle les objectifs d'une intervention de développement sont cohérents avec les exigences des bénéficiaires, les besoins nationaux, les priorités globales et les politiques des partenaires et des donateurs.

**Produits**

Les produits, biens d'équipement et services qui résultent d'une intervention de développement. Elles peuvent également inclure les changements dus à l'intervention et qui sont pertinents pour la réalisation des incidences. Les résultats immédiats et spécifiques de l'intrant. Ils sont typiquement, mais pas nécessairement, quantifiables.

**Récits des changements les plus significatifs**

Récits remarquables qui capturent l'essence des changements observés.

**Redevabilité (accountability)**

Obligation de démontrer que le travail a été effectué conformément aux règles et normes convenues, ou de rendre compte avec précision des résultats par rapport aux rôles et/ou aux plans attribués. Cela exige une démonstration minutieuse, et même juridiquement défendable, que le travail est cohérent avec les termes du contrat.

*Note : La redevabilité dans le développement peut se référer aux obligations des partenaires à agir selon des responsabilités, rôles et attentes de résultat clairement définis, souvent en rapport avec l'utilisation raisonnée des ressources. Pour les évaluateurs, cela suggère la responsabilité de fournir des rapports de suivi et des évaluations de résultat précis, justes et crédibles. Pour les responsables politiques et les responsables du secteur public, la redevabilité se situe envers les contribuables ou citoyens.*

**Résultats**

Le produit, l'incidence ou l'impact (prévu ou non, positif et/ou négatif) d'une intervention de développement.

**Retours**

Présentation des résultats.

**Suivi**

Fonction permanente qui utilise la collecte systématique des données d'indicateurs spécifiés, afin de fournir aux gestionnaires et aux principales parties prenantes d'une intervention de développement en cours des indications quant aux progrès réalisés et au niveau d'atteinte des objectifs, ainsi que sur les avancées dans l'utilisation des fonds alloués.

**Suivi du rendement**

Un processus continu de collecte et d'analyse de données permettant de comparer la mise en œuvre d'un projet, programme ou politique par rapport aux résultats prévus.

**Théorie du changement**

La théorie du changement est une description et une illustration complète des raisons et de la façon dont un changement désiré est attendu dans un contexte particulier. Elle se concentre en particulier sur la cartographie ou sur « combler les lacunes » de ce qui a été décrit comme le « milieu manquant » entre ce que fait un programme ou une initiative de changement (ses activités ou interventions) et comment ceci mène à l'atteinte des buts désirés. Elle identifie d'abord les buts à long terme désirés, puis à partir de ces derniers identifie toutes les conditions (incidences) devant être en place (et les relations de causalités entre elles) pour que le but se produise. Tout est cartographié dans un cadre des incidences (voie de changement).

**Triangulation**

L'utilisation de trois théories, sources, types d'information ou types d'analyse au minimum pour vérifier et justifier une évaluation.

*Note : en combinant plusieurs sources de données, méthodes, analyses ou théories, les évaluateurs cherchent à surmonter le biais provenant d'un seul informateur, méthode, observateur ou étude théorique.*



## A propos

Depuis plus de cinquante ans, Unité, l'Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération au développement, veille à la qualité des engagements de volontaires au travers de standards, évaluations, appuis institutionnels, études et formations. Elle est formée de dix-sept organisations membres. En partenariat avec la Direction du Développement et de la Coopération (DDC), elle s'engage en faveur d'une coopération efficace, durable et équitable avec les partenaires du Sud.

### Unité

Association suisse pour l'échange de personnes  
dans la coopération internationale

Rosenweg 25, 3007 Berne  
Phone +41 (0)31 381 12 19  
info@unite-ch.org

[www.unite-ch.org](http://www.unite-ch.org)

