RSCD Cahiers du développement

2013/1

MIEUX COMPRENDRE LES RÉSULTATS DU TRAVAIL SUR LE RENFORCEMENT DES SYNDICATS

Coopération syndicale au développement

ITUC CSI IGB

Le RSCD, Réseau Syndical pour la Coopération au Développement, a été créé en 2008 par la CSI. Le réseau est une structure ouverte et inclusive, fondée sur l'engagement volontaire des organisations syndicales actives dans la coopération au développement à la fois dans le Nord et le Sud. Les « Cahiers du Développement du RCSD» sont destinés à présenter et diffuser les positions et les vues des syndicats sur les politiques internationales de coopération au développement.

Table des matières

1. Introduction 5

1. Les résultats dans le contexte des syndicats 9

1.1 Caractéristiques des syndicats 9

1.2 Contexte des syndicats 13

1.3 Partage des connaissances concernant le travail sur les résultats 14

1.4 Valeurs et principes fondamentaux du S&E 17

2. Les bases des résultats 19

2.1 Projets et cycle de résultats 19

2.2 Logique de changement 21

2.3 Cadres et indicateurs 23

2.4 L'apprentissage comme point de départ 26

3. Mesure des réalisations et de l'impact en pratique 30

3.1 Approche de base: «réalisation-plus» 30

3.2 Évaluation d'impact complète 38

4. Suivi et évaluation dans le cadre de l'Agenda pour le travail décent 41

4.1 Exemple 1: Évaluation de l'impact du programme de FNV Mondiaal 41

4.2 Exemple 2: Gender @ work 45

Références 48

Annexes 50

Introduction

Objet de ces directives

Il est indispensable que les organisations syndicales présentent les résultats de leur travail à leurs mandants et affiliées. Par ailleurs, les bailleurs de fonds exercent des pressions de plus en plus fortes sur les organisations du Nord et du Sud pour qu'elles fournissent des résultats clairs. Les présentes directives visent à mieux comprendre ces résultats.

Les directives ont pour objectif d'améliorer la capacité des syndicats et des personnes travaillant avec des syndicats à analyser les progrès de leur travail sur le développement et à en tirer des enseignements. Il faut pour ce faire donner et partager des informations pratiques sur la présentation des résultats des syndicats et des programmes syndicaux de coopération au développement. Les directives portent sur les questions essentielles dont les syndicats doivent tenir compte pour définir leur méthode de mesure des résultats. Pour autant, ces directives ne sont ni contraignantes ni exhaustives. Elles s'adressent aux personnels chargés d'exécuter les projets et de mesurer les résultats des syndicats du Nord et du Sud, en les aidant à élaborer des pratiques et des politiques de suivi et d'évaluation des résultats.

Les directives se basent sur la constatation du fait que les syndicats sont des acteurs particuliers dans le domaine de la coopération au développement. Cette spécificité des syndicats et de

Encadré 1: Le processus à l'origine des directives

Les directives résultent d'un processus lancé par un groupe de travail du Réseau syndical de coopération au développement (RSCD). Les premiers principes de l'efficacité des syndicats ont été définis, ainsi qu'un instrument concret (TUDEP). Cet exercice prend en considération les objectifs du groupe de travail sur l'efficacité des syndicats en matière de développement, tel qu'énoncé dans le plan de travail pour 2012. Il souligne l'importance du suivi et de l'évaluation (S&E) de l'Agenda pour le travail décent et vise à favoriser le partage de la compréhension et des pratiques de S&E au sein du réseau RSCD. Ce faisant, le guide donne la priorité à l'impact (niveau du bénéficiaire final) et à la réalisation (niveau organisationnel) des programmes syndicaux de développement.

Le processus a commencé par le recensement des pratiques de S&E existantes au niveau de la réalisation et de l'impact, essentiellement basé sur des matériels fournis par les membres du RSCD. L'étude a permis d'identifier un ensemble de bonnes pratiques et de difficultés qui ressortent de l'approche actuelle de S&E de divers syndicats. Le guide s'appuie sur ces constatations et réunit des matériels provenant de différentes sources pour mener le débat actuel sur le S&E entre les membres du RSCD et pour aider les syndicats à avoir leur propre vision du S&E au niveau de la réalisation et de l'impact.

leur rôle dans le développement doit être reconnue et prise en considération pour présenter les résultats de manière satisfaisante. De même, il est indispensable de préciser la logique fondamentale de changement du travail des syndicats sur le développement avant d'opter pour l'approche de suivi et d'évaluation la plus appropriée. La nature du travail des syndicats sur le développement a une incidence sur ce qui peut être mesuré, et comment cela peut être mesuré du point de vue de la méthodologie et de l'organisation.

Lorsqu'on mesure des résultats de programmes concernant des changements sociaux complexes, une des principales difficultés est de savoir si les changements observés résultent effectivement du programme; en d'autres termes, comment être sûr que le programme a vraiment changé les choses et que, sans le programme, on n'aurait pas obtenu ces résultats. Les présentes directives suggèrent des solutions sur la manière dont les syndicats peuvent se

Encadré 2: Définition de l'impact et de la réalisation répondant aux réalités des syndicats

Le CAD-OCDE définit **l'impact** comme les «effets positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non».

Le CAD-OCDE définit la **réalisation** (effet direct) de la manière suivante: «Ce qu'une action de développement doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Il s'agit des changements tangibles sur les plans comportemental, institutionnel et social qui surviennent sur une période de trois à dix ans, généralement à la suite d'investissements coordonnés à court terme faits dans le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles des principaux acteurs (par exemple les gouvernements nationaux, la société civile et le secteur privé)».

Ces définitions génériques sont approuvées et largement utilisées dans la communauté du développement, mais certains éléments posent problème du point de vue des syndicats, à la fois en termes opérationnels et conceptuels. Premièrement, conformément à la constatation du fait que le travail des syndicats sur le développement se déroule essentiellement dans un contexte de parties prenantes multiples et de processus de changement hautement politiques, des liens de causalité forts tels que «induits par» et «à la suite de» peuvent se révéler problématiques. Dans la plupart des cas, une analyse ne permet pas d'aller au-delà de la démonstration de la «contribution» (Stern et al., 2012). Deuxièmement, les périodes figurant dans les définitions («entre trois et dix ans» et «à long terme») sont certainement plus réalistes que de nombreuses périodes utilisées dans le secteur de l'aide, mais elles suggèrent une notion de changement linéaire là où les effets passent lentement des activités aux réalisations et à l'impact. L'expérience montre que, dans certains programmes, les réalisations tangibles et les impacts peuvent survenir très rapidement, mais aussi rebondir de nouveau, et certains peuvent prendre une génération entière pour se matérialiser.

positionner sur cette question: en proposant plusieurs approches pour démontrer la relation entre l'impact et la réalisation; en accordant une attention suffisante au renforcement des capacités au niveau de l'organisation; en tenant compte des questions de cumul au niveau de l'impact; en plaçant la notion d'apprentissage au centre des priorités.

Les directives décrivent en premier lieu les caractéristiques et les contextes spécifiques des syndicats et proposent des principes de travail. Le chapitre suivant présente diverses questions fondamentales pour mesurer les résultats et en tirer des enseignements utiles. Des exemples sur la manière de mesurer les résultats et de réaliser les évaluations de l'impact sont indiqués et le lien avec l'Agenda pour le travail décent est mis en évidence.

Définitions

Dans cette section, nous examinons les différences entre le suivi, l'évaluation et l'évaluation de l'impact, et comment les syndicats appréhendent ces concepts.

Comme le suivi concerne souvent le niveau de l'extrant, ou produit, et de la réalisation, et que l'évaluation et l'évaluation de l'impact se rapportent à des liens de causalité assez forts, il est important de souligner certaines ambigüités qui apparaissent dans les définitions existantes.

Le tableau 1 présente certaines différences importantes suggérées dans le document. Le suivi concerne la mesure des avancées réalisées par rapport aux objectifs du programme, pendant la mise en œuvre, de préférence en démontrant une meilleure connaissance des extrants et des réalisations. L'évaluation peut prendre de multiples formes différentes, mais elle a généralement lieu à mi-parcours ou à la fin d'un programme. Alors que la plupart des termes de référence utilisés dans les évaluations se rapportent aux cinq critères définis par le CAD-OCDE pour guider l'évaluation, très peu d'évaluations traitent en profondeur du niveau de l'impact. Des évaluations de l'impact complètes, qui étudient les changements intervenant dans la vie des individus ou dans l'environnement institutionnel (par exemple les lois, les politiques), sont très rares. Les nombreuses définitions qui existent sur le suivi, l'évaluation (et l'évaluation de l'impact) ont tendance à masquer le fait que, en pratique, il est souvent difficile et parfois inutile de tracer des frontières bien distinctes entre les concepts.

Tableau 1: Différences entre le suivi & l'évaluation (adaptées d'O'Flynn, 2010)

	Suivi	Évaluation	Évaluation de l'impact
Que faire?	Mesurer les activités en cours	5 critères CAD-OCDE: pertinence, efficacité, efficience, viabilité, (impact)	Évaluer les changements intervenant dans la vie des individus et le changement structurel dans l'environnement institutionnel
Quand?	Lors de la mise en œuvre	À mi-parcours ou à la fin d'un cycle de programme	À tout moment, ou à la fin du programme
Champ d'application?	intervention	Action menée/groupe d'actions menées	Population concernée / niveau (inter)national
Niveau?	Extrants/réalisations	Réalisations	Impacts
Question?	Faisons-nous ce qu'il faut?	Faisons-nous ce qu'il faut?	Qu'est-ce qui a changé, pour qui? Le changement est-il significatif pour les personnes concernées?

Ces directives portent sur le suivi et l'évaluation (S&E) de manière intégrée, reconnaissant deux idées importantes. En premier lieu, la mesure systématique des réalisations permet de suivre les avancées et de guider la mise en œuvre du programme et, en même temps, elle fournit de précieuses informations pour les activités d'évaluation ultérieures. En second lieu, de nombreux programmes ne font jamais l'objet d'une véritable évaluation de l'impact, parce que ce n'est pas toujours réalisable. Une plus grande attention à l'égard de la mesure des réalisations (par le biais du suivi et/ou de l'évaluation) est une première étape pour mieux comprendre la «boîte noire» des résultats au-delà du niveau de l'extrant.

1. Les résultats dans le contexte des syndicats

1.1 Caractéristiques des syndicats

L'architecture internationale de la coopération au développement se caractérise par sa complexité croissante. Une des raisons principales en est la multiplication des acteurs étatiques et non étatiques, qui interagissent sur les difficultés liées au développement, concernant elles-mêmes de plus en plus de secteurs et de zones géographiques différents. En raison de la mondialisation de nombreux problèmes de développement, les organisations sont soumises à des pressions plus fortes qui les obligent à travailler ensemble à travers les différents secteurs, parce qu'une organisation ne peut à elle seule traiter tous les aspects d'un problème. La coopération et les approches multi-acteurs sont nécessaires mais, en même temps, il faut définir des cadres pour le travail sur le développement qui soient adaptés au caractère spécifique des différentes parties prenantes. Cette situation nouvelle se retrouve également dans les débats internationaux sur le développement, par exemple dans le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement (2011):

«À Busan, nous construisons un nouveau partenariat mondial pour le développement, ouvert à la diversité et tenant compte des rôles distincts que toutes les parties prenantes de la coopération peuvent jouer au service du développement». (Partenariat de Busan, 2011)

En ce qui concerne la diversité des parties prenantes, les syndicats sont des acteurs importants et particuliers dans le débat sur le développement. La spécificité du travail des syndicats en matière de développement doit être reconnue de manière plus visible dans le mode de gestion et de mise en œuvre des principaux processus organisationnels, tels que le S&E.

En tant qu'acteurs du développement, les syndicats diffèrent d'autres acteurs, à plusieurs titres: nature de leur structure organisationnelle et cadre institutionnel dans lequel ils évoluent; mode de fonctionnement et de travail en réseau avec les acteurs gouvernementaux et commerciaux; thèmes abordés et portée de leurs activités. L'encadré 3 donne davantage de détails sur certaines des principales caractéristiques organisationnelles et institutionnelles des syndicats.

Il existe parmi les syndicats une grande variété de modes organisationnels. Il s'agit d'organisations démocratiques, composées d'un Congrès, qui prend les décisions finales, et d'un système de représentation. Ce sont des organisations politiques, dans la mesure où elles agissent comme un organe politique sur des questions politiques. Parfois, ce sont aussi des organisations de projet, qui reçoivent un soutien de solidarité et des financements de la part de bailleurs de fonds pour mener à bien un ensemble spécifique de programmes ou de projets.

Les caractéristiques des syndicats influencent la nature des processus de changements sociaux que les syndicats cherchent à atteindre:

● *Nombreuses parties prenantes au processus:* la réalisation du travail des syndicats dépend de l'interaction entre différents groupes (travailleurs/euses, gouvernement, commerce, autres), souvent dans le cadre d'alliances fluctuantes et de schémas dans lesquels aucune des parties ne contrôle la situation;

● *Pouvoir, valeurs et contexte:* les intérêts des différentes parties prenantes internes et externes qui influencent le monde du travail (responsables politiques, commerce, administration) peuvent évoluer au fil du temps. De plus, le processus de changement est souvent marqué par une forte interaction du pouvoir et des valeurs. Et les changements au niveau de la situation socioéconomique (par exemple la crise économique) ou politique (nouveau gouvernement, nouvelles lois) ont des conséquences immédiates pour le travail des syndicats sur le développement;

● *Retombées dépassant le groupe cible direct:* les réalisations positives du travail des syndicats en matière de développement (par exemple les conventions collectives de travail) peuvent avoir des répercussions positives au-delà du groupe cible directement visé par un programme.

Encadré 3: Caractéristiques spécifiques des syndicats en tant qu'acteurs du développement

(Vlaminck et al., 2012)

• Les syndicats sont des organisations composées de membres et dotées d'une structure démocratique; ils ne sont **pas uniquement axés sur un projet**.

• Ils disposent d'une **représentation nationale, régionale, voire internationale**, ce qui leur permet de mettre sur pied des programmes à grande échelle.

• Ils sont reconnus comme partenaires sociaux aux côtés du secteur privé et des gouvernements, et ils participent à des dialogues tripartites. Ils occupent donc une position privilégiée pour influencer les politiques sociales qui servent de moteur au développement.

• Parallèlement à la participation croissante du secteur privé dans le développement, les syndicats jouent aussi un rôle important pour garantir la **«responsabilité sociale des entreprises»**, et protéger les droits des travailleurs/euses, pas uniquement ceux du commerce.

• Le **lieu de travail est un élément primordial du développement,** mais aussi un endroit où surviennent de nombreux abus, et les syndicats sont bien placés pour lutter contre ces problèmes.

• Ils jouent un rôle important dans la **sensibilisation**, aussi bien dans les pays du Nord que du Sud.

• Les syndicats peuvent compter sur une l**égislation internationale et des cadres institutionnels solides**, comme l'OIT, l'organe spécialisé des Nations Unies.

- *Changement structurel à long terme:* alors que la nature du travail des syndicats évolue continuellement, les syndicats utilisent des méthodes de travail bien établies, s'appuyant sur des procédures de prise de décision officielles et des consultations avec des groupes de membres et des structures politiques. Les syndicats s'efforcent de s'engager et de se mobiliser autour de processus de changement structurel à long terme.

En termes de S&E, ces caractéristiques propres au travail des syndicats sur le développement se manifestent au moins de deux manières:

- *Imprévisibilité:* Le fait de travailler avec de nombreuses parties prenantes et des acteurs dont les intérêts divergent et qui évoluent dans des environnements assez instables génèrent de l'imprévisibilité. En conséquence, au moment de l'élaboration des systèmes de S&E, il y a généralement (1) une faible pertinence de la planification détaillée à long terme en ce qui concerne le caractère dynamique du travail des syndicats; (2) une nécessité de répertorier et de réagir aux réalisations imprévues de manière systématique, au-delà des indicateurs et des groupes cibles prédéfinis au début d'un projet; et (3) une difficulté pour établir des rapports de cause à effet entre les activités des programmes individuels et ce qui se produit au niveau de la réalisation et de l'impact. Il est également très compliqué de mesurer les effets du travail sur le renforcement des capacités des syndicats concernant le bien-être des travailleurs/euses affiliés et de leur famille.
- *Systèmes de S&E pour les organisations non axées sur un projet:* De nombreuses approches de S&E sont conçues pour des projets spécifiques. Les syndicats, comme nous l'avons déjà vu, travaillent avec des projets mais ne sont pas, à la base, des organisations de projet. Leur façon de travailler requiert une certaine continuité dans le dialogue (avec les parties prenantes internes et externes) et n'est pas nécessairement compatible avec le mode de projet à court terme. La figure 1 montre que les espaces organisationnels démocratiques habituels des syndicats ne coïncident qu'en partie avec les espaces de projet/programme. En suivant le rythme des syndicats, des projets spécifiques pourraient être organisés dans les périodes de mandat décidées par le Congrès, souvent de cinq ans. S'ils ne respectent pas le rythme et les pratiques organisationnels des syndicats, les systèmes de S&E imposés par l'extérieur risquent d'être assez peu pertinents.

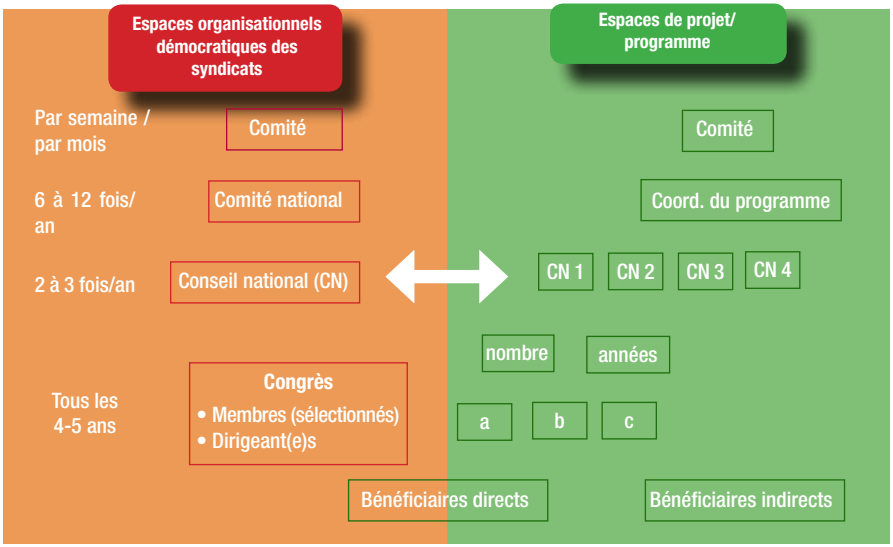
Encadré 4: Quel est l'intérêt du S&E pour les syndicats?

Entériner l'Agenda pour le travail décent: Une des plus grandes forces du mouvement syndical réside dans le soutien institutionnel que lui confèrent les accords internationaux, en l'occurrence ceux qui ont trait à l'Agenda pour le travail décent signés avec l'OIT. Les efforts déployés en matière de S&E contribuent à cette orientation thématique et tiennent compte des programmes syndicaux individuels relatifs à l'Agenda pour le travail décent aux niveaux local, national et international.

S&E pour tirer des enseignements: Le S&E est avant tout mis en place pour répondre à divers besoins en matière d'apprentissage, à différents niveaux. Il s'agit de tirer des enseignements, non seulement des progrès réalisés pour atteindre les objectifs, mais aussi de la propre performance du programme (capacité d'adaptation). Il est important de répondre aux exigences administratives imposées par les entités externes, mais cela ne doit pas perturber les priorités établies pour l'apprentissage.

Responsabilité multiple: Les syndicats doivent avoir à la fois une responsabilité verticale descendante (à l'égard de leurs affiliées ou membres), ascendante (à l'égard des structures nationales et internationales), et horizontale (à l'égard des autres syndicats). C'est ce qui apparaît également dans les principes des syndicats en matière de développement, en ce qui concerne l'appropriation démocratique, l'autonomie, la transparence et l'égalité entre les partenariats. Il faut concilier l'exigence de responsabilité des bailleurs de fonds avec les autres processus de responsabilité.

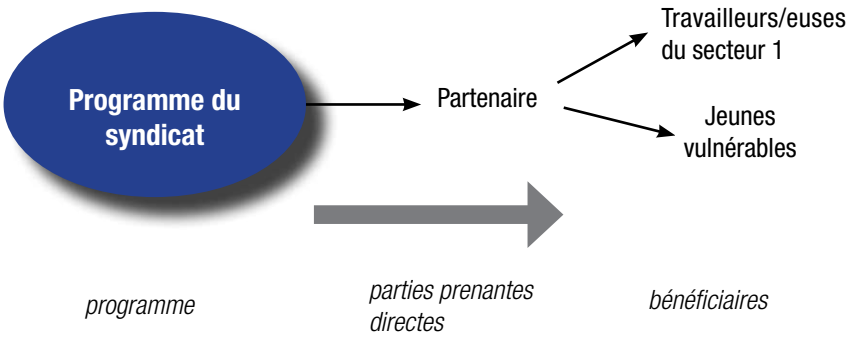
Figure 1: Différence entre l'espace des organisations démocratiques et les espaces de projet/programme



1.2 Contexte des syndicats

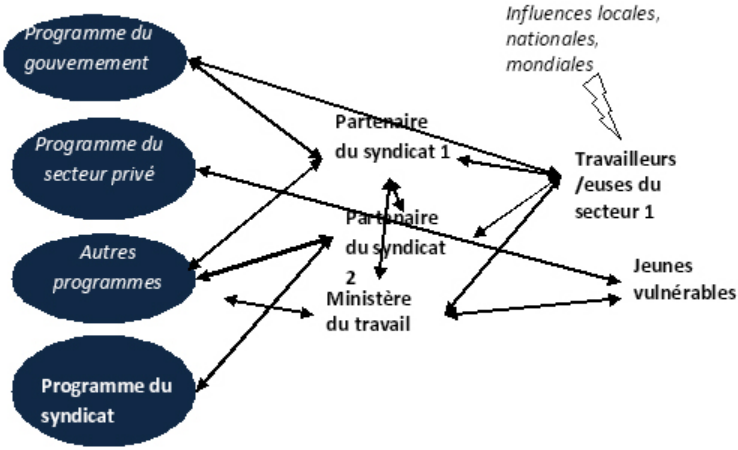
Les syndicats travaillent dans des contextes d'une grande complexité. Mais très souvent, en mesurant les résultats, on part du principe que les activités entraînent des résultats, qui entraînent à leur tour d'autres réalisations, qui entraînent une amélioration de la situation. Ne pas prendre en considération les facteurs complexes qui interagissent avec le contexte et avec de multiples autres composantes relèverait d'une étroitesse d'esprit revenant à considérer que le projet est au centre de l'univers (voir figure 2).

Figure 2: Traditionnelle vision étroite des résultats (adapté de l'approche de l'évaluation participative du développement, 2010)



Cette perspective ne tient pas compte du fait que les projets de développement ne sont pas mis en place de manière isolée. D'autres programmes et toutes sortes d'influences agissent sur les partenaires des syndicats et les groupes cibles avec lesquels ils travaillent (voir figure 3). Les effets vont souvent dans les deux sens: des parties prenantes différentes s'influencent mutuellement, délibérément ou non. Pour mesurer les résultats, il faut tenir compte des multiples facteurs qui contribuent au changement, faute de quoi l'évaluation des progrès manquerait de pertinence.

Figure 3: Une perspective de systèmes ouverts sur les changements sociaux dans les programmes des syndicats



Dans une récente étude d'ensemble pour le Department for International Development (Département britannique du développement international – DFID), Stern et al. (2012) concluent que, pour les programmes complexes, la question «Dans quelle mesure l'impact peut-il être attribué à l'action menée?» est plus pertinente que «L'action menée est-elle à l'origine de l'impact?» En mesurant les résultats, dans le contexte du travail réalisé par les syndicats, il est important de penser aux contributions des uns et des autres. Un projet, ou un programme, ne représente qu'une cause de changement. En d'autres termes, «les effets sont dus à plusieurs causes en même temps, aucune d'entre elles n'étant nécessaire ou suffisante pour produire un impact».

1.3 Partage des connaissances concernant le travail sur les résultats

Vision des résultats

Les syndicats ont tendance à avoir une vision politique du changement social, ce qui signifie qu'ils s'intéressent aux causes structurelles de la pauvreté, pas seulement à la prestation de services dans des secteurs tels que l'assainissement ou la santé. Cela implique également que le travail des syndicats en matière de développement consiste à remettre en cause l'équilibre des pouvoirs socioéconomiques et politiques existants. En termes de partenariat, cette approche s'inspire de la nature complexe de l'influence sur la politique et l'action politique en créant une relation qui, idéalement, est à la fois souple et locale. En conséquence, de nombreux syndicats ne soutiendraient pas la mise en place de systèmes de résultats qui seraient trop axés sur l'obtention de résultats ou sur le contrôle, et qui ne s'attacheraient qu'à rendre des comptes aux bailleurs de fonds. En outre, en travaillant ensemble sur les processus de renforcement des

capacités ou sur des campagnes et des actions concrètes, les syndicats s'engagent dans des processus difficiles à planifier au préalable.

La complexité du suivi des progrès et la volonté de ne pas imposer de systèmes de S&E axés sur le contrôle n'exonèrent pas de la responsabilité de relever les progrès réalisés et d'en tirer des enseignements. Si personne ne garde de trace des réalisations en matière de développement, il devient très difficile d'apprendre quoi que ce soit des progrès et d'améliorer les connaissances. Se profile également le risque que les suppositions implicites sur l'aboutissement du développement ne soient pas partagées au niveau organisationnel mais qu'elles restent entre plusieurs membres du personnel individuels. C'est pourquoi le suivi des résultats a un rôle à jouer, en prenant note des besoins d'apprentissage des parties prenantes importantes, et en permettant en même temps de tester les stratégies.

Vers une pratique partagée

L'étude à l'origine de ce processus cherchait à savoir comment les syndicats donateurs envisageaient de mesurer les résultats au niveau de la réalisation et de l'impact, et a comparé ces observations avec celles de l'outil syndical «profil de l'efficacité du développement» (TUDEP), et avec d'autres documentations sur le S&E. Cette étude, et d'autres (par exemple Vlaminck et al., 2012), concluent que les syndicats, partout dans le monde, éprouvent des difficultés pour mesurer les résultats au niveau de la réalisation et de l'impact. Les membres du réseau RSCD reconnaissent la nécessité d'améliorer la pratique du S&E au niveau de la réalisation et de l'impact, et de promouvoir les échanges et le partage des connaissances à ce sujet. Il s'agit d'une responsabilité collective, et plusieurs options existent à cet égard, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients. Du fait de l'ampleur mondiale du réseau RSCD, auquel participent des organisations très différentes dans les pays du Nord et du Sud, et de l'importance du principe d'autonomie des diverses organisations partenaires, une normalisation exagérée comporterait des risques. Le cadre de S&E qui en découlerait pourrait ne pas répondre de manière satisfaisante aux demandes et aux spécificités des différentes organisations participantes, et une structure rigide pourrait entraîner des lourdeurs administratives ainsi qu'une perte d'énergie et de dynamisme. C'est pourquoi le groupe de travail du RSCD sur l'efficacité du développement a proposé de privilégier les efforts d'harmonisation du S&E de la façon suivante:

- en permettant de mieux connaître les différentes actions auxquelles le S&E peut contribuer;
- en progressant vers le partage des valeurs et des principes relatifs au S&E au niveau de la réalisation et de l'impact, sans définir les procédures pour y parvenir;
- en connaissant mieux le moment opportun et le type d'approche de S&E à utiliser;
- en partageant les idées pour faire en sorte que le S&E soit plus axé sur l'apprentissage;

- en mettant en valeur les «pratiques les plus adaptées»[1] au sein du RSCD, pour servir d'exemple aux autres organisations membres du réseau et au-delà;
- en s'appuyant sur la valeur de la coopération Sud-Sud entre les syndicats pour améliorer les pratiques des syndicats.

Ces directives sont la première étape du travail relatif à ces questions.

Encadré 5: Parvenir au partage des pratiques: un jeu d'équilibriste

Pour aller dans le sens du partage des pratiques de S&E, on peut soit laisser une totale autonomie aux syndicats individuels, en regardant si cela mène à une certaine convergence, soit définir les attentes minimum, soit utiliser des procédures et des outils déterminés (Simister, 2009). L'expérience montre que le degré de standardisation possible du S&E dépend de nombreux facteurs, comme par exemple la culture organisationnelle, la complexité des structures organisationnelles, la diversité des contextes et des thèmes dans lesquels les acteurs interviennent, etc. Une réflexion approfondie est nécessaire avant de fixer des éléments spécifiques ou, par exemple, d'améliorer les groupes d'indicateurs sur l'ensemble d'un système organisationnel.

1 L'expression «les plus adaptées» a été proposée (dans la documentation d'origine sur la gestion des ressources humaines) pour remplacer «meilleures pratiques», parce qu'elle exprime mieux le fait que de nombreuses pratiques organisationnelles ne peuvent pas être simplement transposées à d'autres contextes, sans prendre en considération toutes les conditions préalables nécessaires. Des exemples de pratiques «les plus adaptées» entraînent des analyses du type «ce qui fonctionne, pour qui et dans quel contexte».

1.4 Valeurs et principes fondamentaux du S&E

Le suivi et l'évaluation des résultats peuvent revêtir de multiples formes différentes et obéir à divers principes. Sept principes[2] essentiels de S&E sont présentés dans les directives.

Figure 4: Les sept principes de S&E

Principe 1: Garantir l'appropriation démocratique – L'appropriation démocratique, dans un contexte de S&E, part du principe que les systèmes de S&E devraient être conçus en fonction des objectifs et des priorités des partenaires du Sud. Lorsque c'est pertinent et réalisable, les parties prenantes et bénéficiaires concernés sont encouragés à participer activement aux activités de S&E. Comme indiqué plus haut, l'appropriation démocratique pose également des problèmes pratiques dans la mesure où elle implique que la prise de décision soit fortement soutenue par plusieurs niveaux, ce qui risque parfois d'être complexe et lent. Par conséquent, les efforts de S&E doivent être sensibles à la nature politique et participative de la planification et de l'évaluation du travail des syndicats sur le développement.

Principe 2: Favoriser les pratiques et les méthodes locales de S&E – Les partenaires bénéficiaires ont souvent élaboré leurs propres pratiques et méthodes de S&E au fil du temps, qui sont parfois devenues officielles et explicites mais, souvent, des composantes moins officielles peuvent aussi avoir leur importance (visites sur le terrain, réunions, etc.). Les stratégies de S&E devraient éviter de considérer les syndicats comme des organisations de projet et, à la place, elles devraient donner plus de poids à la réflexion institutionnalisée et aux pratiques décisionnaires existantes. Il s'agit pour ce faire de s'inspirer du rythme et des espaces

2 Ces principes reposent davantage sur les principes des syndicats pour l'efficacité du développement (CSI, 2011), qui définissent l'efficacité du développement dans un contexte syndical.

organisationnels de S&E. Au lieu de favoriser un système unifié qui risque de passer à côté des questions contextuelles et du soutien local, le S&E doit s'appuyer autant que possible sur les éléments locaux. Les partenaires syndicaux donateurs travailleront à l'harmonisation du S&E et des pratiques utilisées pour communiquer les informations, à partir des formats de S&E conçus en coopération avec le partenaire bénéficiaire et pertinents pour lui. Il peut être utile de se diriger vers des procédures uniformes de S&E au plan international, mais il est particulièrement important de prendre en considération l'échelon local et de soutenir au moins la convergence des formats au niveau des partenaires bénéficiaires individuels.

Principe 3: Se rapprocher d'un système de S&E basé sur les acteurs – Les partenariats syndicaux sont fondés sur les principes d'indépendance, d'autonomie et de renforcement de l'autonomie (TUDEP, 2011). Dans cette perspective, des structures syndicales solides permettent non seulement d'apporter des avantages immédiats aux membres, mais constituent également une fin en soi pour garantir la durabilité et un soutien à long terme pour les générations futures. L'intérêt explicite du travail des syndicats sur le développement à l'égard des partenaires syndicaux doit apparaître dans l'orientation du système de S&E. Par conséquent, les efforts en matière de S&E doivent recenser les avancées réalisées par le partenaire (niveau de la réalisation), ainsi que les effets des activités de renforcement des capacités et la qualité du partenariat (TUDEP, 2011).

Principe 4: Privilégier l'apprentissage en commun et les prises de décision au niveau local – Les syndicats s'efforceront d'établir des systèmes de S&E qui privilégient le bon sens et l'apprentissage au niveau local (apprentissage horizontal), en donnant aux partenaires bénéficiaires les moyens de diriger leur propre développement. C'est une approche contraire à de nombreux systèmes de S&E, qui sont conçus de telle sorte que les données soient recueillies sur le terrain, cumulées puis envoyées aux instances supérieures de la structure organisationnelle, qui analysent ces données et prennent les décisions[3]. Les systèmes de S&E conçus de cette manière ont tendance à produire des méthodes de communication d'informations fastidieuses et bureaucratiques, qui offrent peu d'opportunités d'apprentissage et peu de rétroaction au niveau du terrain.

Principe 5: Adhérer aux normes minimum de S&E – Du point de vue de la méthodologie, les syndicats soutiennent des approches de S&E combinées, s'efforcent de trouver des ressources suffisantes pour le S&E et accordent une attention particulière à l'analyse des effets des programmes sur les groupes vulnérables, notamment les femmes, les jeunes et les minorités.

Principe 6: Transparence et partage des informations – L'égalité d'accès aux connaissances est primordiale pour que les partenariats soient équilibrés. Dans un contexte de S&E, cela signifie que la définition de l'ordre du jour, l'analyse, et le compte rendu des activités de S&E doivent être transparents et optimiser le partage de l'information. Les avancées réalisées et les rapports d'évaluation sur la mise en œuvre du programme sont accessibles aux partenaires et aux parties prenantes concernées.

3 Cette approche est parfois qualifiée de « métaphore biologique» car elle imite le fonctionnement du corps humain: par exemple, les mains saisissent des signaux, qui sont ensuite envoyés au cerveau pour être analysés et ce dernier décide de ce qu'il faut faire ensuite.

Principe 7: Maintenir la simplicité et la souplesse – Une organisation peut aller très loin en S&E, jusqu'à la mise en place de groupes de contrôle, de vastes collectes de données, de séances de réflexion rigoureusement planifiées, etc. Faute d'une planification réaliste et intégrée aux processus existants, le travail des syndicats risque de perdre de l'énergie et de la souplesse. Le S&E devrait être un moyen et non une fin en soi. Le système de S&E devrait privilégier le bon sens et soutenir la planification plutôt qu'adopter un ensemble d'outils et de techniques complexes peu pertinents dont l'utilisation est limitée.

2. Les bases des résultats

2.1 Projets et cycle de résultats

Le chapitre précédent portait sur les caractéristiques et le contexte des syndicats. Les syndicats ne sont pas des organisations de projet mais des organisations politiques et démocratiques qui travaillent avec des projets et des programmes spécifiques. Les programmes d'aide des syndicats et pour les syndicats pourraient, souvent, utiliser à leur avantage les approches de gestion de projet ou le cycle de résultats.

Le recours à la gestion de projet nécessite essentiellement de définir une action de développement par un début et une fin concrets et de faire en sorte que les ressources soient liées à des actions et des objectifs spécifiques contrôlés tout au long de la durée de vie du projet.

Les résultats jouent un rôle primordial dans l'utilisation de la gestion de projet. La figure 5 ci-dessous rappelle ce qu'une organisation peut faire avec les résultats. Ce cycle de résultats peut être appliqué dans le cadre de la gestion de projet, mais aussi pour utiliser les résultats dans des programmes plus généraux. Les approches de gestion de projet, notamment le cycle de résultats, risque cependant de formuler les résultats de manière très linéaire, ce qui crée une vision très étroite dans laquelle seules quelques questions importantes sont suivies. Les paragraphes suivants précisent comment et pourquoi il est intéressant que les syndicats utilisent ce cycle.

Le processus se compose des phases suivantes:

- Planification. La planification des résultats est la phase essentielle. C'est également à ce niveau-là qu'une différence est établie entre l'utilisation d'approches ouvertes, ou fermées et rigides. Dans le contexte des syndicats, le recours à une théorie du changement serait l'une des meilleures façons de déterminer les résultats à mesurer, et permettrait également d'intégrer le suivi du contexte et des résultats. La théorie du changement pourrait donner lieu à un modèle de résultats, comme précisé au paragraphe 2.2.

- Collecte des données. Il est facile de dresser de longues listes d'indicateurs, mais elles ne sont utiles que si elles sont liées à des méthodes concrètes de collecte de données

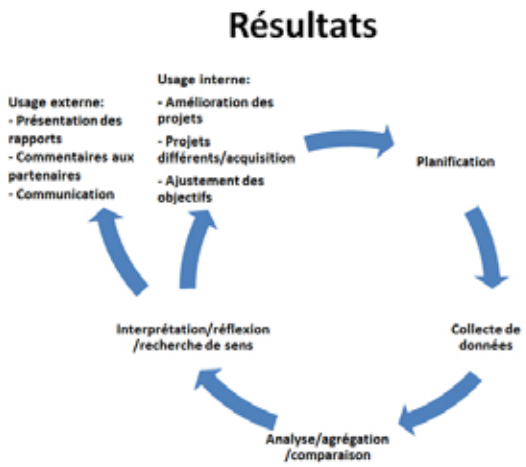
spécifiques pour ces indicateurs particuliers. Il est encore plus important de collecter des données de bonne qualité que d'avoir des indicateurs très stricts, dans la mesure où les données de qualité permettent plusieurs types d'analyses. Les méthodes existant pour mesurer les résultats sont discutées au chapitre 3.

- Analyse. Une fois que les données sont collectées, il est souvent nécessaire de procéder à différents types d'analyses, comme par exemple comparer ou cumuler les résultats de plusieurs lieux, ou de plusieurs organisations et lieux distincts. Souvent, il est également important d'analyser les changements au fil du temps, ou d'établir des comparaisons entre les prévisions et les réalisations (en particulier pour les extrants, ou produits), ou de comparer les intrants financiers, ou ressources, et les extrants.

- Réflexion ou logique. S'il est décidé d'utiliser les informations relatives aux résultats, il faut d'abord tirer des enseignements de ces informations. De bonnes analyses sont indispensables pour commencer, mais la logique va plus loin: elle demande ce que signifient ces résultats (analysés) dans le contexte réel dans lequel ils ont été générés. En principe, la réflexion et la logique sont réalisées par les parties prenantes qui vont utiliser ces résultats. Plus le contexte est complexe, plus il est important de réfléchir et d'interpréter conjointement les résultats.

- Réflexion ou logique. S'il est décidé d'utiliser les informations relatives aux résultats, il faut d'abord tirer des enseignements de ces informations. De bonnes analyses sont indispensables pour commencer, mais la logique va plus loin: elle demande ce que signifient ces résultats (analysés) dans le contexte réel dans lequel ils ont été générés. En principe, la réflexion et la logique[4] sont réalisées par les parties prenantes qui vont utiliser ces résultats. Plus le contexte est complexe, plus il est important de réfléchir et d'interpréter conjointement les résultats.

Figure 5. Cycle de résultats général



4 L'annexe 4 présente une liste de suggestions pratiques pour organiser des séances de réflexion et de logique. Obtenir une bonne analyse constitue déjà un bon point de départ.

Dans la pratique, de nombreuses organisations n'accordent pas assez d'attention aux phases d'analyse et de réflexion, ce qui entraîne un manque d'utilisation des résultats en interne. En d'autres termes, les résultats ne forment pas un cycle, mais une ligne: les données sont planifiées, collectées puis envoyées aux agences de financement.

2.2 Logique de changement

Dans certains programmes, la relation entre les activités et les résultats est plutôt directe: les rapports de causalité sont courts (par exemple: programmes de vaccination, microfinance, argent en échange d'un travail fourni). Pour ces programmes, il est facile d'analyser la logique du changement escompté.

En tenant compte du fait que les syndicats s'engagent dans des processus complexes impliquant plusieurs parties prenantes, tels que le travail politique, l'élaboration de campagnes, le renforcement des capacités et les réseaux axés sur l'apprentissage, il est souvent difficile d'attribuer le changement à un programme particulier. Le rapport de cause à effet n'est pas linéaire, mais intervient sur le long terme, se greffe sur les systèmes sociaux existants, comporte divers facteurs contextuels et subit l'influence de multiples organisations. Pour les réalisations de plus haut niveau (niveau de la réalisation et de l'impact), il est très difficile de procéder à une analyse de cause à effet. La difficulté, en termes de mesure de résultats, est de reconnaître en partie la complexité mais, en même temps, de ne pas se sentir débordé et paralysé par la multitude de questions à examiner. Les théories du changement constituent une approche utile pour structurer et visualiser la logique des programmes, et elles pourraient former une base solide pour mesurer tous les résultats.

Théorie du changement

Souvent, les intentions du programme se basent sur des suppositions irréalistes de ce qui peut être accompli au moyen d'un programme de développement. Les objectifs du programme peuvent être trop ambitieux, ou les attentes vis-à-vis des effets des activités individuelles peuvent être exagérées[5]. Un manque de clarté de la théorie du changement (voir encadré 6) n'est pas sans conséquences pour le suivi des programmes, étant donné qu'il est impossible de constater le progrès réalisé à différents niveaux et phases d'un programme. Une première étape importante pour une réalisation significative et pour mesurer l'impact est donc la mise au point d'une théorie du changement crédible. En principe, une théorie du changement doit 1) définir de manière très explicite les rôles et les relations des différentes parties prenantes dans le cadre d'un programme (axé sur les acteurs); 2) prendre en compte le fait que le changement n'est pas linéaire dans les systèmes sociaux; 3) veiller à ce que les changements finaux visés par la théorie du changement ne soient pas trop éloignés ou abstraits («un monde où tous les travailleurs/euses ont suffisamment de revenus et où tout le monde est traité de manière égale»), ni trop proches des actions menées («les formations rencontrent continuellement un niveau élevé de réussite»); 4) éviter de comporter des «boîtes noires» significatives (par exemple «les formations favorisent une hausse des revenus»). En général, une théorie du changement s'exprime à la fois sous la forme d'un diagramme (voir chapitre 4) et sous la forme narrative.

5 Par exemple, quelques formations ciblées sur le genre se traduiront-elles effectivement par un changement de comportement au sein d'une organisation?

Encadré 6: Qu'est-ce qu'une théorie du changement?

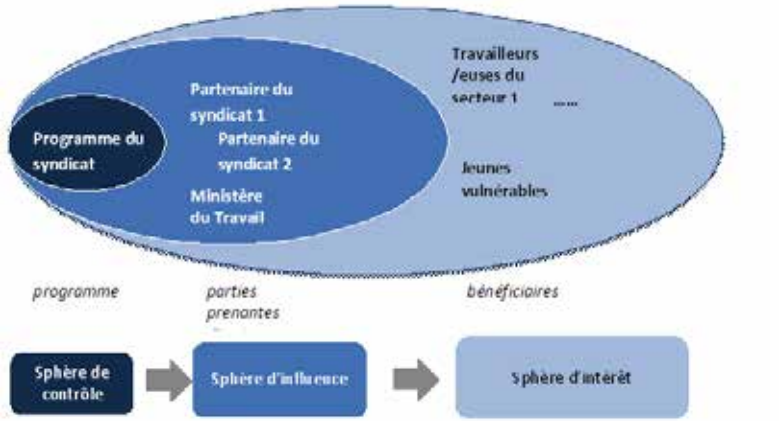
Une théorie du changement peut nous aider à appréhender la complexité des processus de changement social en structurant nos actions et en testant nos suppositions fondamentales. C'est ce que Retolaza (2011) appelle «un ensemble de suppositions et de projections abstraites sur la manière dont nous pensons que la réalité pourrait intervenir dans le futur immédiat, en nous basant sur: i) une analyse réaliste du contexte actuel, ii) une auto-évaluation de nos capacités à mettre en place le processus, iii) un examen critique et explicite de nos suppositions. Il ne s'agit pas d'une «vérité absolue de la façon dont le changement doit s'opérer, dont il va s'opérer, ou même dont nous voulons qu'il s'opère». Les ressources suivantes peuvent aider à renforcer la théorie du changement, au-delà du type d'analyse proposée dans les exercices de cadre logique (Retolaza, 2011; Vogel, 2012; Stein and Valters, 2012)

Un modèle de réaction en chaîne du changement

Pour axer davantage la théorie du changement sur les acteurs et observer l'influence décroissante d'un projet/programme sur les réalisations de plus haut niveau, il est possible d'utiliser le modèle de réaction en chaîne (Earl et al., 2001 & Intrac, 2009). Étant donné que les programmes syndicaux de développement passent souvent par des acteurs locaux (généralement les partenaires syndicaux bénéficiaires), la contribution au changement peut être représentée par trois sphères, qui se caractérisent par un niveau d'influence décroissant (figure 6 ci-dessous):

- sphère de contrôle,
- sphère d'influence,
- sphère d'intérêt.

Figure 6: Les trois sphères du modèle de réaction en chaîne



La sphère de contrôle se rapporte à l'ensemble des activités et des effets que le programme contrôle, parce que les responsables de la mise en œuvre du programme peuvent décider ce qu'ils financent et de quelle manière. Cette sphère concerne les intrants du programme, c'est-à-dire les ressources (financement, expertise, etc.), les activités organisées (ateliers, stages de formation, etc.) ou bien les extrants immédiats des activités, c'est-à-dire les produits (nombre de personnes formées lors d'un atelier, etc.). À ce niveau, les résultats sont sous le contrôle direct du programme et les organisations peuvent être tenues responsables de ces résultats.

La sphère d'influence se situe souvent au niveau de l'organisation partenaire (ou autres parties prenantes importantes que le programme essaie d'influencer). Un syndicat donateur peut par exemple investir dans le renforcement des capacités du syndicat bénéficiaire (capacité organisationnelle, institutionnelle, capacité d'adaptation, etc.). Du point de vue des responsables de la mise en œuvre du programme, ce niveau correspond à celui de la réalisation. La portée des effets du programme, au niveau de la réalisation, dépend des personnes de l'organisation partenaire, de la dynamique collective et de l'environnement, qui peut être plus ou moins favorable. Le programme peut seulement influencer le changement, et non le contrôler, en mettant l'accent sur le contrôle décroissant que le programme exerce sur le changement.

En troisième lieu, la sphère d'intérêt constitue une sphère de contribution plus distante et indirecte, correspondant au niveau de l'impact ou du bénéficiaire final (par exemple: travailleur/euse, gouvernement national, médias). Ce niveau est particulièrement intéressant pour les responsables de la mise en œuvre du programme, mais en dehors de la zone de contrôle, ou même de l'influence, parce qu'il reviendra aux intermédiaires, tels que l'organisation partenaire et les bénéficiaires finaux, de décider du type d'effets durables à atteindre, par exemple en ce qui concerne le changement de comportement en matière de genre.

Il s'agit simplement d'une représentation schématique et, dans la réalité, un programme peut aussi intervenir directement, par exemple au niveau du partenaire ou du bénéficiaire final (travail politique direct ou organisation de campagnes dans le pays du partenaire).

Dans la pratique, il vaudrait mieux commencer par mettre au point une théorie du changement, puis utiliser le modèle de réaction en chaîne comme complément du diagramme de la théorie du changement. Cela permet de déterminer quels éléments de la théorie du changement peuvent être regroupés, et à quel niveau d'influence (voir le diagramme de la théorie du changement au chapitre 4).

2.3 Cadres et indicateurs

Lorsqu'une théorie du changement est élaborée et que différents niveaux d'influence sont définis, il serait raisonnable de mettre au point un cadre pour les résultats. En principe, les résultats mesurent les principaux éléments de la théorie du changement. Il faut résister à la tendance à dresser de longues listes d'indicateurs ou à essayer de mesurer chaque élément

de la théorie du changement. Cependant, il faut effectuer des mesures à différents niveaux de la théorie du changement, pas uniquement mesurer les extrants directs ou les derniers changements, mais aussi mesurer (une partie) des résultats intermédiaires des réalisations.

Un cadre de résultats pourrait par exemple consister en une série de résultats se rapportant à la théorie du changement, essentiellement exprimés en indicateurs et liés aux méthodes de collecte des données. Ces cadres pourraient servir à définir des plans, à collecter des données pour tous les résultats, à effectuer des analyses appropriées, à constater les réalisations issues de la réflexion et à rédiger différents types de rapports pour différents publics.

Indicateurs

Les gens partent généralement du principe que la partie la plus importante d'un système de S&E repose sur la sélection de bons indicateurs. En effet, les indicateurs sont souvent utilisés pour mesurer les résultats. Toutefois, en commençant par les indicateurs, il arrive souvent qu'on mesure trop de choses de manière peu efficace. Il est important de relier les indicateurs à des éléments clés de la théorie du changement; ainsi, les indicateurs font partie de la stratégie plus générale basée sur les résultats, qui englobe par ailleurs la réflexion, l'apprentissage et l'utilisation des résultats.

Encadré 7: Les différents types d'indicateurs

Les indicateurs de la réalisation concernent les changements au niveau intermédiaire des programmes des syndicats, ce qui coïncide en grande partie avec le niveau organisationnel (souvent les partenaires des syndicats bénéficiaires), mais peut également faire référence à d'autres parties prenantes (gouvernement, monde du commerce).

Les indicateurs de l'impact au niveau du bénéficiaire se situent au niveau du bénéficiaire final.

Les indicateurs de l'impact aux niveaux national, régional ou international peuvent faire référence aux indicateurs de l'OIT sur le travail décent ou à d'autres données statistiques dans les pays partenaires, ou aux niveaux régional ou international.

Les indicateurs du processus se rapportent aux indicateurs qui décrivent les différentes caractéristiques du processus de changement, examinant souvent les questions typiques qui déterminent la qualité de la mise en œuvre.

Techniquement, les indicateurs peuvent être des nombres, des ratios, des pourcentages, des points ou des barèmes (quantitatifs ou qualitatifs), des indices composites (par exemple indices des prix à la consommation), ou des descriptions narratives.

Compte tenu du caractère imprévisible du changement social dans le travail des syndicats sur le développement, les indicateurs des syndicats doivent être souples pour pouvoir s'adapter aux circonstances et laisser la place aux effets imprévus. Dans certains domaines du travail des syndicats, les indicateurs peuvent suivre le modèle SMART (Spécifique-Mesurable-Acceptable-Réaliste-Temporel). Dans d'autres domaines, tels que le travail syndical ayant une forte dimension politique (par exemple groupe de pression, sensibilisation), il peut être plus approprié de recourir aux indicateurs flexibles qui décrivent des stratégies et des résultats généraux, mais sans fixer de données irréalistes ni de calendrier.

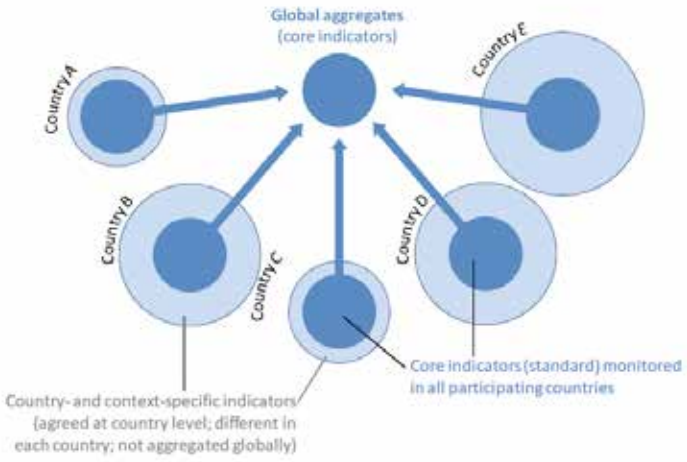
Cumul

De nombreux partenaires donateurs souhaitent pouvoir comparer et compiler des informations issues de différents programmes syndicaux dans un pays, une région ou au-delà (cumul). Pour certaines informations, c'est tout à fait réalisable. Par exemple, le Rapport annuel de la CSI sur les violations des droits syndicaux rend systématiquement compte des violations des droits syndicaux dans tous les pays du monde. Ces données factuelles se prêtent bien à la comparaison et au cumul d'informations. Cependant, dans la plupart des programmes de développement, il existe un écart important, en termes d'enseignements et de rapports de cause à effet, entre les effets observés, par exemple au sein des organisations partenaires, et les effets relevés auprès du groupe cible et aux niveaux supérieurs (par exemple les indicateurs de travail décent de l'OIT). Cela pose de nombreuses difficultés au moment de cumuler les effets à travers les niveaux et les contextes. Les informations factuelles et quantitatives sont beaucoup plus faciles à compiler mais, en même temps, elles ne donnent généralement qu'une image partielle d'un processus de changement. En outre, à chaque niveau de cumul, l'information est un peu moins ancrée dans son contexte, donc plus abstraite. Par exemple, des déclarations telles que «le programme a concerné un total de 200.000 travailleurs/euses pour les pays x, y et z» n'ont guère de sens si elles ne sont pas accompagnées de données plus qualitatives. En conséquence, les syndicats ont besoin de réfléchir sérieusement à la pertinence des données qu'ils compilent, et doivent se montrer sélectifs en réagissant à la pression exercée par leurs soutiens financiers dans ce domaine.

Encadré 8: Pourquoi cumuler les données?

Les raisons du cumul des données peuvent être intrinsèques ou extrinsèques. Le cumul peut être réalisé pour les raisons suivantes:

- les syndicats veulent être en mesure de suivre l'avancement de l'ensemble des projets qu'ils soutiennent;
- les syndicats veulent connaître leur propre contribution à l'Agenda pour le travail décent;
- les syndicats doivent montrer à leurs propres mandants les réalisations de leur travail sur le développement;
- les soutiens financiers des syndicats le demandent.



Pour mieux structurer cette discussion, dans un premier temps, il convient d'établir une distinction entre l'ensemble des indicateurs de base qui seront cumulés (voir les «cumuls mondiaux» en bleu foncé dans l'organigramme ci-contre[6]) et les autres indicateurs qui peuvent être différents et dépendre du contexte (cercles bleu clair).

Dans un deuxième temps, pour éviter le piège des affirmations sur les meilleures pratiques cumulées dans le sens de «ce qui fonctionne» (tous contextes confondus), il est utile de se diriger vers des analyses qui tiennent compte du contexte et répondent à la description des pratiques «les plus adaptées» plutôt que «des meilleures pratiques», en partant du principe qu'il est beaucoup plus judicieux de se demander «ce qui fonctionne, pour qui, dans quel contexte». Tirer des enseignements sur plusieurs contextes est toujours possible dans ce cas, en regroupant les projets ayant des motifs similaires dans le contexte où ils évoluent. De cette manière, on peut établir des classifications de contexte, qui permettent par exemple d'affirmer que «dans ce type de contexte, et avec ce type d'organisations, ce type de stratégies peut fonctionner».

2.4 L'apprentissage comme point de départ

Presque tout le monde s'accorde à dire que l'apprentissage ne doit pas être un élément facultatif qui s'ajoute à la mesure des résultats. Utiliser des résultats et en tirer des enseignements sont deux notions très proches l'une de l'autre. Toutefois, un message important ressort de l'étude sur les pratiques de S&E, selon lequel on ne peut pas partir du principe que la collecte de données sur les indicateurs permettra automatiquement d'améliorer les apprentissages et les projets. Si les organisations ne précisent pas plus clairement la manière dont elles feront usage des informations recueillies et avec qui, l'apprentissage ne se fera pas. Cet argument

6 Organigramme tiré des documents politiques de Busan de 2011 (CAD-OCDE, 2011)

ne doit pas être négligé et il faut envisager de soutenir des méthodologies qui cherchent à renforcer la réflexion critique et les processus d'apprentissage officiels et non officiels. Il peut s'agir de simples réunions d'équipe qui permettent de discuter du matériel de S&E, d'évaluation des données de S&E par des pairs, ou de séances avec un plus grand groupe de parties prenantes.

Il est possible d'investir dans l'apprentissage au niveau des approches de S&E utilisées. Par exemple, l'étude de Van Ongevalle et al. (2012) indique que, correctement mises en œuvre, «les approches de S&E basées sur les acteurs» présentent certains avantages en termes de stimulation des apprentissages, en particulier dans trois domaines:

i. Mieux connaître les résultats intangibles.

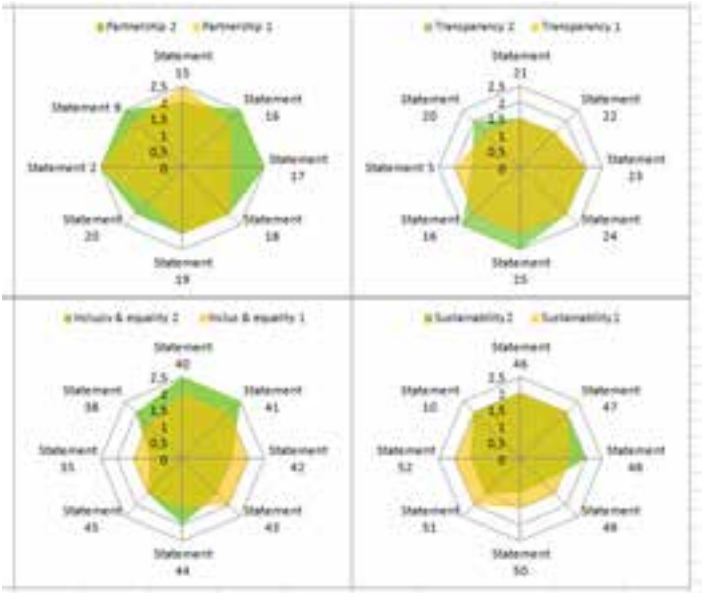
Les approches de planification, de suivi et d'évaluation basées sur les acteurs ont été examinées afin d'aider les programmes à collecter des informations sur les changements intangibles liés au caractère humain ou organisationnel du comportement, de la pratique, des relations ou perceptions des différents acteurs du programme. Il a également été souligné, cependant, que cela demande un effort considérable et beaucoup de vigilance.

ii. Mieux connaître les résultats inattendus.

L'étude indique que l'utilisation des approches basées sur les acteurs permet de faire apparaître les informations sur les effets inattendus et involontaires du programme. Un effort considérable a également été demandé pour obtenir ces informations.

iii. Renforcer le dialogue et l'apprentissage collaboratif.

Il apparaît qu'une plus forte interaction sociale, stimulée par une approche de planification, de suivi et d'évaluation basée sur les acteurs, aide les parties prenantes du programme à trouver une logique, à interpréter les données du suivi, et à prendre des décisions à partir de ces éclaircissements. Comme avec les points précédents, cela ne s'est pas produit automatiquement; un effort considérable a été nécessaire et le succès n'est pas garanti.



En ce sens, **l'outil TUDEP** mis au point par le RSCD en 2011 peut renforcer la qualité du partenariat et, ainsi, créer un environnement propice à l'apprentissage. L'outil étudie comment les deux partenaires s'attachent à mettre en œuvre les huit principes de l'efficacité des syndicats en faveur du développement.

Autres points à examiner pour améliorer l'apprentissage

Respect du rythme et des espaces organisationnels

Souvent, les systèmes de S&E sont ajoutés à des structures et des processus organisationnels existants pour la planification et la prise de décision. Ainsi, on perd la possibilité d'harmoniser les processus et de veiller à ce que le S&E contribue directement à la planification et à la prise de décision.

Soutien politique

Les syndicats sont des organisations qui obéissent à l'appropriation démocratique et pour lesquelles le soutien politique du processus de S&E est fondamental. Étant donné que plusieurs acteurs peuvent avoir des attentes différentes ou contribuer différemment au processus, le soutien politique ne se traduit pas uniquement par le soutien du comité exécutif, mais aussi par celui du personnel et des membres.

Soutien technique

Le S&E peut être nouveau pour de nombreuses parties prenantes. Par conséquent, il est nécessaire d'investir dans le soutien technique au sein de l'organisation, c'est-à-dire en

renforçant la capacité organisationnelle pour mener les propres évaluations de S&E, identifier les indicateurs, prévoir des moments dédiés à l'apprentissage, etc.

Calendrier et budget

S'il n'est pas prévu de calendrier ni de budget, et s'il n'est pas reconnu que le S&E fait partie du travail de chacun des acteurs concernés, il ne peut y avoir de S&E. C'est pourquoi il est important de planifier les ressources au profit du processus de S&E dès le début du programme.

Simplicité

Avec un minimum d'efforts, les actuelles visites sur le terrain peuvent comporter un moment de réflexion ou une évaluation participative, qui se révèleront utiles pour le suivi. En outre, les processus de changement étant imprévisibles, le S&E doit être défini avec souplesse, en laissant la place à d'éventuelles modifications des plans d'action (par exemple adaptation des stratégies et indicateurs correspondants).

3. Mesure des réalisations et de l'impact en pratique

En ce qui concerne les principes et les bases utilisés pour mesurer les résultats, il s'agit de savoir comment les syndicats doivent appréhender le S&E au niveau de la réalisation et de l'impact. Cette question doit tenir compte du fait que l'évaluation de l'impact est un processus exigeant, non seulement en termes de coûts de transaction pour les partenaires donateurs (temps, budget), mais aussi en termes de coûts et d'expertise nécessaire, ce qui dépasse souvent les possibilités des programmes individuels. Du point de vue du S&E, cela implique une attitude sélective et stratégique conjuguée à des efforts destinés à instaurer un rapport de causalité pour les changements intervenant au niveau du bénéficiaire.

Les présentes directives distinguent, d'un côté, l'approche de S&E applicable à tous les programmes de développement, dénommée **«approche réalisation-plus»** et, d'un autre côté, une **évaluation d'impact complète**. Ces deux approches doivent s'inscrire dans une approche globale des résultats, à commencer par une théorie du changement.

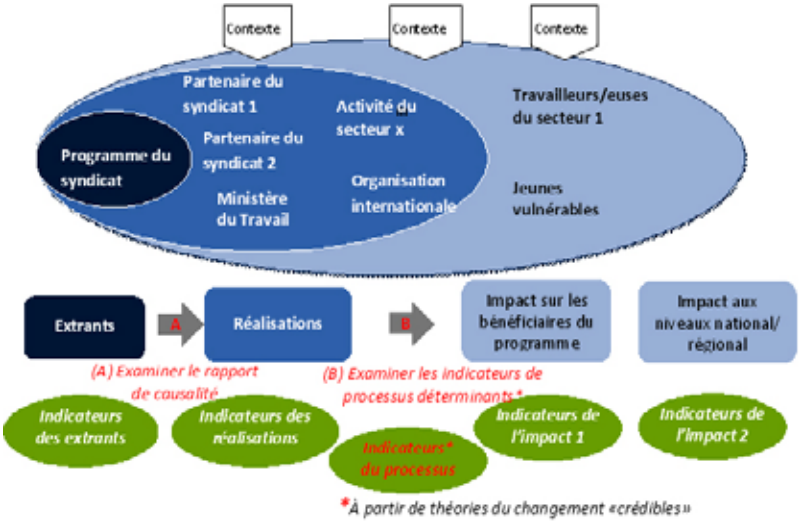
3.1 Approche de base: «réalisation-plus»

Il est important de comprendre qu'une évaluation d'impact complète et convaincante n'est pas un exercice facile. Elle oblige à s'interroger sur la causalité pour savoir dans quelle mesure les résultats et les changements peuvent être attribués aux actions menées. Dans de nombreux cas, une évaluation d'impact complète n'est ni réalisable ni nécessaire. Il vaut mieux en avoir conscience plutôt que mesurer simplement une liste d'indicateurs et supposer que tous les changements sont dus au programme. Ici, une approche alternative est proposée: l'approche «réalisation-plus». Cette approche est suggérée pour illustrer les récits rapportant les résultats convaincants de certains programmes syndicaux de développement, qu'il s'agisse de petits programmes ou de programmes plus importants, sans les éventuelles lourdeurs des cadres de S&E. Cette approche comporte cinq composantes:

Étape 1: Théorie du changement. Élaborer ou réexaminer la théorie du changement (voir paragraphe 2.2)
Étape 2: Suivi des extrants. Les principaux extrants du projet doivent être suivis. Dans la plupart des cas, il s'agit d'une opération plutôt ordinaire qui nécessite de remplir des formulaires d'usage et de garder des traces des activités.
Étape 3: Des extrants à la réalisation – définir la **contribution du programme**: Les efforts de S&E dans le cadre de la «réalisation-plus» portent sur l'analyse de la contribution du programme aux résultats, au niveau de la réalisation (parties prenantes directes); c'est la première étape avant d'ouvrir la «boîte noire» des effets au-delà du niveau des extrants. Il peut s'agir aussi bien des changements de capacité des syndicats que des changements de comportement des gouvernements ou des entreprises.

Étape 4: De la réalisation à l'impact – S&E des **indicateurs de processus déterminants + indicateurs de suivi de l'impact**: Cette étape consiste essentiellement à examiner si le programme prévoit une théorie du changement crédible pour le niveau de la réalisation à l'impact, et dans quelle mesure la mise en œuvre prend en compte les facteurs de processus déterminants qui agissent sur la réussite de la théorie du changement. De plus, plusieurs indicateurs de l'impact sélectionnés sont observés, avec des investissements limités toutefois pour établir les rapports de causalité du programme au niveau de l'impact.
Étape 5: Suivi des aspects importants du **contexte** dans lequel s'inscrit le programme.

Figure 7: Approche «réalisation-plus» du S&E au niveau de la réalisation et de l'impact



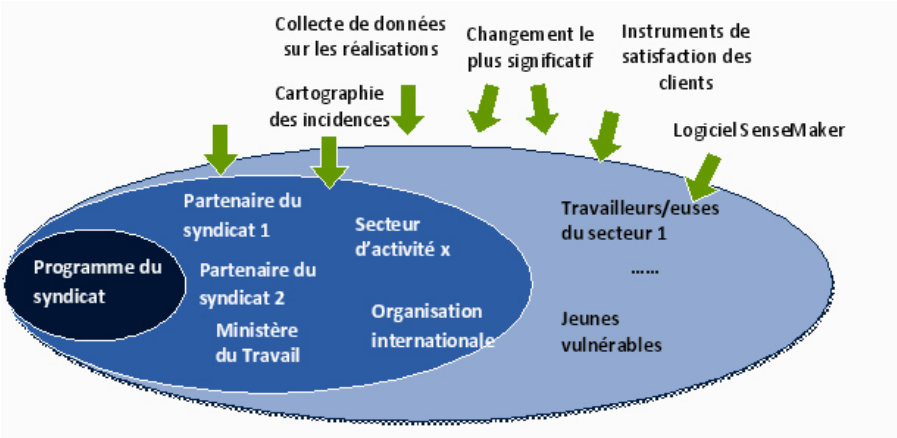
En principe, la réalisation-plus commence lors de la phase de planification du programme, avec une réflexion approfondie sur la théorie du changement du programme; c'est le point de départ des étapes suivantes, qui permet que les données utiles soient recueillies directement au début du programme. Le chapitre 4 donne des exemples d'exercices de théorie du changement pour les programmes relatifs au travail décent.

Pour choisir un modèle de S&E doté d'un ensemble équilibré de méthodes qui répondent aux besoins dans une situation donnée, il est nécessaire de mieux comprendre les approches et les méthodes permettant de mesurer les résultats, en particulier parce qu'il y a toujours des choix difficiles à faire en termes de temps, d'expertise, de coûts et d'autres ressources. En fonction du degré d'expertise du syndicat, le processus de sélection de la meilleure combinaison d'approches et d'instruments peut nécessiter une aide extérieure. La figure 8 indique divers instruments de S&E qui peuvent être utilisés à différents niveaux de la théorie du changement. Ces approches de S&E

«centrées sur les acteurs»[7] sont proposées ici pour leur potentiel à faire face à un changement social complexe en plaçant les acteurs au centre du processus de changement, pour l'attention accordée aux effets imprévus, pour l'orientation de l'apprentissage et l'importance de la participation de diverses parties prenantes (Van Ongevalle et al., 2012). En dehors de ces instruments, d'autres instruments plus ordinaires peuvent présenter un intérêt, tels que les interviews, les questionnaires ou les réunions de réflexion visant à discuter des groupes cibles.

Dans certains cas, tous les besoins d'information peuvent être couverts par un seul instrument de S&E mais, la plupart du temps, une combinaison de deux ou trois instruments sera nécessaire. Les étapes 2 et 3 sont discutées de manière plus approfondie ci-après. Un résumé de ces instruments figure en annexe 2, avec une référence aux ressources de base.

Figure 8: Différentes méthodes de S&E pouvant être utilisées dans l'approche «réalisation-plus»



Étape 1: Mettre au point une théorie du changement

Cette étape est l'un des éléments fondamentaux pris en compte pour mesurer les résultats, comme décrit au paragraphe 2.2..

Étape 2: Suivi des extrants

La théorie du changement devrait également être en lien avec les activités du programme. Les principaux extrants devraient être suivis, afin d'établir le lien avec les changements au niveau de la réalisation.

7 Deux caractéristiques sont primordiales ici: (1) Elles ne portent pas tant sur les «changements de situation escomptés» (par exemple un changement concernant le niveau de revenu ou la santé), que sur les activités des personnes (comportement, pratiques, relations) en vue de contribuer aux changements de situation escomptés. (2) Les personnels liés au programme et les acteurs que le programme cherche à influencer directement ou indirectement participent activement à la collecte et/ou à l'utilisation des informations relatives au suivi.

Étape 3: Des extrants à la réalisation - S&E des parties prenantes directes (syndicats, gouvernements, entreprises, grand public)

Cette étape concerne le S&E des parties prenantes directes du programme. Il peut s'agir des partenaires, par exemple des partenaires syndicaux, ou des parties prenantes externes telles que les gouvernements ou les acteurs du secteur privé. Le programme des syndicats peut envisager plusieurs stratégies à l'intention de ces parties prenantes: renforcement des capacités, campagnes publiques, pression et sensibilisation, soutien aux activités de prestation de services, conseil et coopération dans le domaine commercial.

Plusieurs outils permettent de suivre le soutien au renforcement des capacités, notamment les outils d'évaluation des capacités organisationnelles (organisational capacity assessment – OCA), ou des outils tels que la «cartographie des incidences» (Earl et al., 2001) . De nombreux instruments OCA différents sont actuellement utilisés. Comme précisé plus loin dans cette section, les présentes directives privilégient particulièrement le S&E du renforcement des capacités à l'aide des instruments OCA. Des instruments mesurant la satisfaction des clients peuvent quant à eux renforcer et assurer le suivi de la responsabilité verticale descendante des organisations.

Pour créer un récit sur la contribution du programme, il est important d'établir un lien avec les extrants qui ont été suivis et de décrire comment et pourquoi il est plausible que les extrants aient effectivement contribué aux résultats des réalisations mesurés.

Gros plan sur la mesure du renforcement des capacités

Les partenaires syndicaux bénéficiaires sont des acteurs incontournables du travail des syndicats sur le développement et, dans le cadre du partenariat en particulier, le soutien au renforcement des capacités est une composante indispensable dans de nombreux programmes. Pour préparer le présent document, dix cadres de capacité organisationnelle ont été comparés; ils sont tous actuellement utilisés dans le travail de développement des syndicats. Cette analyse livre les informations suivantes:

- il existe de grandes différences de forme et de contenu dans les cadres OCA existants;
- certains cadres sont très complets et offrent de grandes variétés d'indicateurs, qui décrivent les différentes dimensions de ce qui peut être considéré comme des «syndicats puissants». En revanche, ce grand nombre d'indicateurs les rend plutôt lourds et difficiles à gérer;
- une majorité des cadres OCA ont tendance à privilégier les capacités de l'organisation à atteindre les objectifs de développement, les capacités liées à la direction et à la qualité des dirigeant(e)s, et les capacités à établir un lien avec les membres et les parties prenantes externes. Les autres capacités suscitent beaucoup moins d'attention, et sont donc sous-représentées.

Les dix cadres OCA ont été comparés au cadre générique des capacités du Modèle des 5 capacités (établi en 2008 par le Centre européen de gestion des politiques de développement – ECDPM). Ce cadre résulte d'une recherche de grande ampleur consistant à suivre 14 cas détaillés pendant plusieurs années. Le cadre ainsi obtenu a été validé dans plusieurs grandes évaluations (IOB, 2011; Huyse et al., 2010). Ses points forts sont dus au fait qu'il part d'une perspective de systèmes ouverts, et qu'il est complet en raison de l'attention accordée aussi bien aux dimensions plus souples qu'aux dimensions plus rigides de la capacité. D'un autre côté, ce cadre est assez nouveau et il a encore besoin d'une traduction opérationnelle dans les définitions du cadre spécifiques des acteurs.

En réponse à cette analyse, une version contextualisée du cadre des 5 capacités est présentée dans ces directives. Elle s'appuie sur les importants points forts des dix cadres OCA existants, tout en dessinant des frontières simples sur la base d'un cadre qui a fait ses preuves (5 capacités). Dans ce sens, il est suggéré ici que ce cadre constitue la première étape vers une compréhension partagée des principaux modules de la capacité organisationnelle dans un contexte syndical. Le tableau 2 donne un aperçu des 5 capacités fondamentales, de leurs composantes et sous-composantes. Il s'agit d'un cadre spécialement adapté qui présente une liste des capacités génériques pour les organisations syndicales, inspiré des cadres listés en annexe 1. En fonction du contexte et de la nature de l'organisation syndicale (par exemple affiliée, fédération), plusieurs composantes seront essentielles, d'autres ne seront peut-être pas pertinentes et il faudra peut-être ajouter certaines composantes ou sous-composantes.

Tableau 2: Cadre de capacité organisationnelle pour les syndicats, basé sur l'étude du Modèle des 5 capacités (ECDPM) et sur les 10 cadres OCA existants utilisés par les syndicats

	Composantes	Sous-composantes
1. Capacité à agir et à s'engager	Exercice de l'autorité démocratique, transparent, responsable et inclusif	▪ Démocratie interne ▪ Transparence ▪ Bonne gouvernance ▪ Politiques inclusives (genre, jeunesse, etc.)
	Capacité à stimuler et à mobiliser les personnels et les membres des syndicats	▪ Personnel engagé et actif ▪ Membres engagés et actifs
	Rôles et responsabilités clairement définis	▪ Structure organisationnelle précise ▪ Planification stratégique (pertinente et partagée)

2. Capacité à atteindre les objectifs de développement	Capacités élémentaires à atteindre les objectifs	▪ Ressources humaines qui répondent aux tâches et aux performances requises ▪ Infrastructures, matériel et locaux adaptés ▪ Organisation administrative et financière ▪ Organisation du recrutement des membres ▪ Capacité de gestion de projet (notamment S&E)
	Capacités spécifiques à mettre en œuvre l'Agenda pour le travail décent	▪ Compétences en matière de pression et de sensibilisation ▪ Compétences en matière d'organisation de campagnes et d'action sociale directe ▪ Compétences pour négocier, mettre en œuvre et améliorer les conventions collectives ▪ Compétences pour participer au dialogue social ▪ Compétences pour promouvoir le respect des normes fondamentales du travail de l'OIT ▪ Compétences pour répondre aux besoins de groupes spéciaux (jeunes, travailleurs/euses vulnérables, travailleurs/euses de l'économie informelle, femmes, etc.)
	Capacités spécifiques à fournir d'autres résultats se rapportant aux syndicats	▪ Compétences pour agir au niveau local: prestation de services pour la communauté
3. Capacité à échanger avec les membres et les parties prenantes externes	Capacité à représenter et défendre des membres	▪ Compétences pour promouvoir une représentation juste de tous les niveaux d'adhérent(e)s ▪ Reconnaissance de la part du gouvernement et des organismes d'employeurs comme représentant légitime des employé(e)s ▪ Sous-structures efficaces pour des groupes spécifiques (femmes, jeunes, personnes vulnérables, etc.)
	Capacité à échanger avec d'autres structures syndicales	▪ Membre actif de fédérations syndicales ▪ Compétences pour coopérer et coordonner les actions avec d'autres organisations syndicales
	Capacité à échanger avec d'autres OSC	▪ Compétences pour créer des partenariats et/ou des coalitions avec d'autres OSC
	Capacité à échanger avec d'autres parties prenantes	▪ Compétences pour travailler avec des organisations internationales appropriées (OIT, etc.) ▪ Compétences pour nouer le dialogue tout en restant indépendant des acteurs commerciaux et du gouvernement

4. Capacité à s'adapter et à se renouveler	Aptitude à comprendre les tendances politiques actuelles et à analyser les forces économiques et sociales	▪ Compétences pour entreprendre l'analyse politique, la recherche et le dialogue
	Ouverture en interne et poursuite active des apprentissages sur la performance et la stratégie	▪ Apprentissage orienté sur la planification et les pratiques de S&E ▪ La direction encourage l'apprentissage et la réflexion critique
	Confiance vis-à-vis du changement, laissant de la place à la diversité, à la souplesse et à la créativité	▪ La direction est ouverte au dialogue critique et à l'autocritique ▪ Encouragement de la créativité
5. Capacité à maintenir la cohérence	Mandat clair et cohérent, clairvoyance, stratégie et principes opérationnels	▪ Mandat explicite, clairvoyance, stratégie et principes opérationnels, connus du personnel et utilisés par la direction
	Dirigeant(e)s attachés à atteindre la cohérence entre les valeurs, les principes et les opérations	▪ Cohérence entre les valeurs et les principes promus, et les actions véritables sur le terrain
	Aptitude à équilibrer la stabilité et le changement	▪ Compétences pour innover et changer, tout en maintenant suffisamment de stabilité

Ces types de cadres OCA peuvent être utilisés de différentes manières et dans diverses phases du travail des syndicats sur le développement (tableau 3). De par la nature spécifique des partenariats syndicaux, l'approche orientée sur «l'apprentissage et le renforcement des capacités» destinée à l'usage des OCA (tableau 3) est la plus pertinente pour les syndicats dans de nombreux contextes. L'expérience montre que «l'autoévaluation» ou «l'examen par des pairs» sont plus efficaces pour créer un environnement d'apprentissage sûr et produire une évaluation plus fiable que celle des évaluateurs externes. Cette autoévaluation peut être complétée par l'analyse et l'évaluation réalisées par des parties prenantes et/ou des expert(e)s externes, dans les cas où la responsabilité est très importante et où la triangulation des données est nécessaire.

Tableau 3: Deux approches différentes de l'utilisation des instruments OCA

	Évaluation des capacités organisationnelles (OCA) pour l'apprentissage et le renforcement des capacités	Évaluation des capacités organisationnelles (OCA) pour la démonstration et la responsabilité
Nature de l'OCA	Cadre OCA contextualisé	Cadre OCA uniforme
	Essentiellement qualitatif	Essentiellement quantitatif
Utilisation de l'OCA	Guider / informer	Diriger
	Analyse spécifique suivant le contexte	Cumul des données
	Autoévaluation / analyse conjointe des partenaires / analyse séparée et comparaison des résultats	Examen théorique / évaluateur externe / commissaire aux comptes
	Orienté sur le processus	Ponctuel / ad hoc
	Processus collectif	Processus individuel
	Axé sur les disparités et les forces	Axé sur les disparités

Étape 4: De la réalisation à l'impact – S&E des indicateurs de processus déterminants + indicateurs de suivi de l'impact

Cette étape comporte deux composantes principales; la première consiste à fixer des indicateurs au niveau de l'impact, l'autre à examiner le processus permettant de combler l'écart de la zone délicate entre le niveau de la réalisation et le niveau de l'impact.

Étape 4a: Fixer des **indicateurs relatifs à l'impact**, mais sans affirmer que des rapports de causalité résulteront du programme

La plupart des bailleurs de fonds demandent aux organisations qu'ils financent de mettre au point des indicateurs sur l'impact (escompté). C'est non seulement une exigence officielle, mais aussi une donnée utile pour le suivi de ce qui se déroule au niveau du groupe cible, car cela permet de garder le contact avec les réalités du groupe et les contextes fluctuants. Cependant, les tentatives de rapprochement entre les réalisations de ces indicateurs et les actions liées au programme ont tendance à créer des frustrations à différents niveaux et à générer, souvent, des types d'analyse superficiels. Si ce rapprochement est nécessaire, nous estimons qu'il vaut mieux opter pour une évaluation d'impact complète (voir paragraphe 3.2). Dans le cadre de la «réalisation-plus», les indicateurs de l'impact sont surtout là pour l'examen et le suivi, et non pour l'analyse de cause à effet. Il est utile d'observer si les données secondaires peuvent être utilisées: bases de données existantes et études générales sur les travailleurs/euses.

Étape 4b: Identifier et suivre entre 5 et 10 **indicateurs liés au processus** réputés pour leur utilité permettant d'atteindre les objectifs du programme

Étant donné qu'il est complexe d'établir des rapports de cause à effet au niveau de l'impact, il semble logique de privilégier plutôt les indicateurs liés au processus, qui ne rendent pas forcément compte des effets du programme mais qui, au lieu de cela, vérifient le degré d'application de la théorie du changement, selon les normes et les observations actualisées (voir l'exemple indiqué dans l'encadré 9).

Encadré 9: Un exemple concernant le dialogue social

Par exemple, lors de la mise en œuvre d'un programme sur le dialogue social, dans lequel les indicateurs d'impact se réfèrent à la négociation des conventions collectives, nouvelles ou améliorées, nous savons que de nombreux facteurs extérieurs déterminent si l'objectif sera atteint en fin de compte. Un programme peut essayer d'inciter d'autres parties prenantes à jouer leur rôle, mais les processus politiques correspondants peuvent être extrêmement imprévisibles.

Les indicateurs liés au processus ne se présentent pas comme une obligation de performance mais comme une question «d'effort maximum»: en d'autres termes, cela revient à étudier si l'équipe responsable du programme l'a mis en œuvre de manière professionnelle et si elle a fait tout ce qui était en son pouvoir pour avancer dans le sens de la convention collective. Pour déterminer le caractère «professionnel» et «tout ce qui est en son pouvoir», les professionnels du S&E doivent eux-mêmes respecter une bonne pratique dans un domaine professionnel donné.

Concernant l'étape 4a, diverses approches de S&E peuvent être envisagées. Par exemple, l'évaluation participative du développement peut se révéler utile dans certains cas spécifiques, étant donné qu'elle permet d'analyser de grands groups de programmes mis en place dans une localité ou une région bien précise. Des approches telles que «SenseMaker» (logiciel élaboré par Cognitive Edge) permettent quant à elles de recueillir, d'analyser et de visualiser les points de vue (sous forme de récits courts) d'importants groupes de bénéficiaires, associés à des éléments quantitatifs correspondant à un domaine d'intérêt spécifique. Cependant, l'utilisation de SenseMaker est exigeante en termes de ressources et de savoir-faire technique. L'approche du «changement le plus significatif» fonctionne également avec des récits, mais en les utilisant dans un processus différent et avec d'autres objectifs que SenseMaker.

3.2 Évaluation d'impact complète

L'évaluation d'impact complète demande explicitement dans quelle mesure les changements au niveau de l'impact sont imputables au programme. Ce type d'évaluation prévoit une analyse explicite des rapports de causalité et, généralement, ce n'est pas un exercice facile. C'est pourquoi cette évaluation doit être utilisée de manière sélective et bénéficier d'une planification

et de ressources suffisantes. Elle est particulièrement préconisée dans les cas suivants (adaptation de AusAid, 2012):

- Pour établir la valeur de programmes innovants, notamment de programmes pilotes;
- Pour vérifier la logique et les principes de causalité d'une action en place depuis longtemps mais qui a du mal à prouver sa contribution aux réalisations en faveur du développement – ou dont la contribution est contestée;
- Pour étudier l'impact d'un ensemble de programmes impliquant différents acteurs sur un groupe cible spécifique (ce qui nécessite que plusieurs programmes mettent leurs moyens en commun);
- Pour vérifier qu'une action de développement réussie peut fonctionner dans un autre contexte;
- Pour prouver la valeur d'une action de développement aux responsables et décideurs politiques.

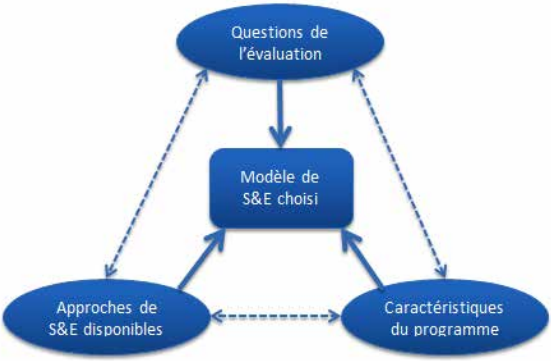
Encadré 10: Désaccords sur les approches de S&E

Le domaine de l'évaluation a beaucoup évolué au cours des dernières décennies, également en termes de diversité méthodologique (Patton, 2010). La sélection des approches de S&E pour un contexte donné n'est pas un processus clairement défini et génère d'importants débats parmi les spécialistes de l'évaluation. Actuellement, divers acteurs du développement promeuvent énergiquement les méthodes expérimentales, qu'ils considèrent comme une référence absolue en matière d'évaluation de l'impact. Tout en reconnaissant le rôle des modèles expérimentaux dans certains contextes, le RSCD promeut la diversité méthodologique. Par exemple, il n'est pas réaliste de recourir aux groupes de contrôle dans de nombreux projets syndicaux de développement, étant donné qu'ils requièrent un suivi séparé des personnes qui participent au projet et celles qui n'y participent pas. Le RSCD reconnaît la pertinence des autres modèles de S&E (analyse de la contribution, par exemple), plus proche de la nature du travail des syndicats sur le développement.

Les approches qui peuvent être utilisées pour évaluer l'impact sont de plus en plus variées. Tandis que les approches (quasi) expérimentales, avec des groupes de contrôle ou de référence, sont parfois considérées comme le nec plus ultra de l'évaluation de l'impact, il est largement reconnu qu'elles ont leurs limites et qu'elles ne peuvent s'appliquer que pour répondre à certaines questions d'évaluation dans des conditions bien spécifiques quant au contexte et à la nature du programme.

Il vaut mieux se placer dans une perspective du «plus adapté» pour sélectionner un modèle de S&E. En principe, le modèle de S&E, qui peut comporter un ou plusieurs instruments de S&E, est choisi en fonction de la nature des questions de l'évaluation (apporter des preuves, des améliorations), des approches disponibles de S&E (ressources, expertise) et des caractéristiques du programme (complexité, contexte), comme présenté à la figure 9.

Figure 9: Trois éléments à examiner avant de sélectionner un modèle de S&E



Dans une étude récente pour le DFID, Stern et al. (2012) classifient les différentes approches de l'évaluation de l'impact (tableau 4). Chaque type de modèle comprend une série de méthodes.

Pour le travail des syndicats sur le développement, les approches non expérimentales (modèles basés sur la théorie et les études de cas) auront tendance à avoir un champ d'application plus étendu que les modèles (quasi) expérimentaux. Le fait que ces derniers requièrent la présence de groupes de contrôle ou de référence, et d'indicateurs SMART prédéfinis, qui restent les mêmes tout au long du programme, amoindrit leur pertinence dans de nombreux programmes syndicaux.

Tableau 4: Types de modèles de S&E pour l'évaluation de l'impact

Type de modèle de S&E	Exemples d'approches de S&E
Modèles basés sur la théorie et les études de cas	Approches basées sur la théorie: théorie du changement, analyse de la contribution, chemins d'impact, évaluation réaliste, analyse de la cohérence Approches basées sur les études de cas: analyse qualitative comparative, configurations, analyse approfondie du cas, analyse du réseau
Modèles expérimentaux et statistiques	Approches expérimentales: essais contrôlés randomisés, modèles quasi expérimentaux Approches statistiques: économétrie, études longitudinales, modélisation statistique

L'annexe 2 présente de brèves descriptions de ces approches d'évaluation de l'impact et des ressources correspondantes.

Le chapitre 4 décrit brièvement un exemple d'évaluation de l'impact basé sur les notions abordées dans ce chapitre.

4. Suivi et évaluation dans le cadre de l'Agenda pour le travail décent

L'Agenda pour le travail décent est le cadre commun pour le travail des syndicats à travers le monde; c'est un espace de communication qui permet de structurer l'interaction avec l'OIT, les gouvernements et les employeurs. Au fil du temps, l'OIT a mis au point des ensembles d'indicateurs pour mesurer le travail décent aux niveaux national, régional et international. De même, les syndicats ont défini des ensembles d'indicateurs pour le travail décent dans leurs programmes. Généralement, les indicateurs de travail décent de l'OIT concernent un groupe cible beaucoup plus étendu que les groupes cibles des programmes syndicaux spécifiques, du fait que les programmes sont conçus avec une portée moindre, pour une zone géographique bien déterminée, une industrie particulière ou une population cible spécifique. Compte tenu de ces différences d'échelle entre les programmes syndicaux et les ensembles d'indicateurs de l'OIT au niveau national (et au-delà), il est difficile de définir précisément la relation entre les indicateurs de travail décent aux différents niveaux. En étudiant les cadres de S&E existants utilisés par les syndicats, nous avons relevé très peu d'exemples de programmes qui réussissent à combler ces différences de S&E de manière convaincante, approfondie et réaliste entre les deux niveaux d'impact.

Dans les présentes directives, nous proposons d'aborder cette question en présentant diverses «théories du changement» génériques pour les stratégies habituelles des syndicats en matière de développement. Nous donnons deux exemples de cette approche, l'une étant utilisée dans le cadre d'une évaluation de l'impact pour le syndicat néerlandais FNV Mondiaal (2013), l'autre pour un programme spécifique de l'ONG néerlandaise HIVOS (2012).

4.1 Exemple 1: Évaluation de l'impact du programme de FNV Mondiaal

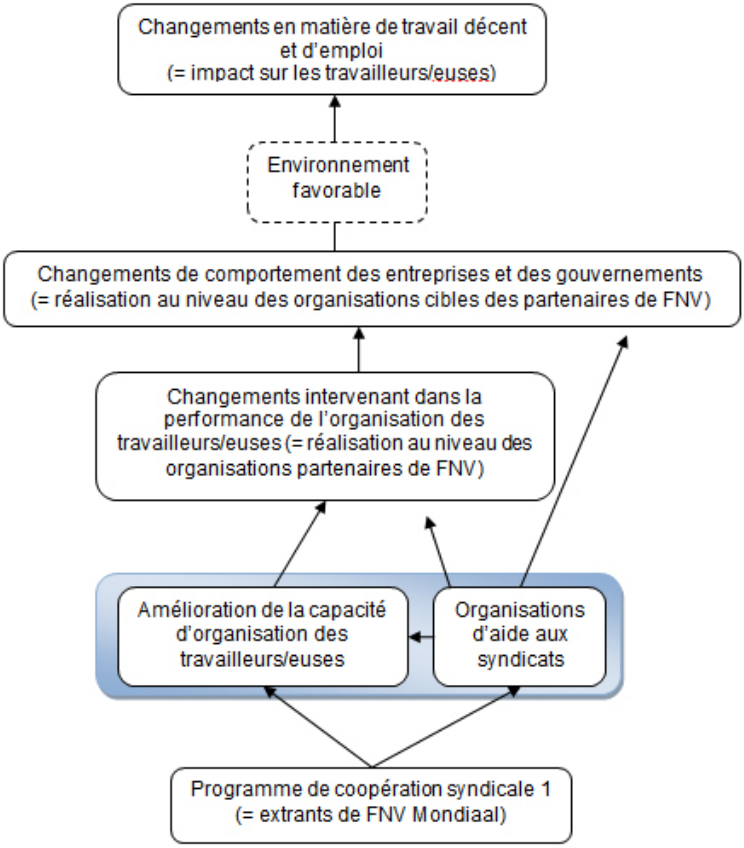
FNV Mondiaal a lancé une importante évaluation de l'impact en 2013 dans quatre de ses pays partenaires, c'est-à-dire le Bangladesh, le Pérou, l'Afrique du Sud et le Zimbabwe. Cette évaluation diverge des évaluations précédemment réalisées par FNV Mondiaal dans trois domaines: en premier lieu, deux mesures sont prévues (point de départ en 2013 et évaluation en 2016); en second lieu, il existe une intention explicite de mesurer les effets des programmes de FNV au niveau des travailleurs/euses (niveau de l'impact) et au niveau des partenaires, des gouvernements et des entreprises (niveau de la réalisation); en troisième lieu, un ensemble innovant d'approches d'évaluation est utilisé pour prendre en compte la spécificité du travail des syndicats sur le développement.

L'évaluation est censée fournir un examen approfondi des changements au niveau des extrants, de la réalisation et de l'impact, ainsi qu'une solide analyse de causalité des effets de l'action à ces différents niveaux. L'évaluation de l'impact consiste essentiellement à démontrer que le programme est la cause des effets et des changements observés et à expliquer comment et pourquoi telle cause a produit tel effet ou non. En général, l'importance du rapport de causalité est inversement proportionnelle à l'importance du champ d'application du programme (il est plus facile d'établir des rapports de causalité forts pour des projets axés sur un point très précis). Le programme de FNV Mondiaal devant être évalué porte sur un champ d'application élargi.

L'échantillonnage doit permettre cette déduction de causalité tout en étant réaliste et réalisable.

La figure 10 représente une version simplifiée de la théorie du changement générique du Programme de coopération syndicale de FNV. FNV soutient des partenaires des pays du Sud, aussi bien des syndicats que des organisations d'aide aux syndicats, pour les aider à réduire les problèmes de travail décent chez leurs membres. Il peut s'agir de soutenir directement les activités des partenaires du programme de coopération syndicale auprès des membres, individuellement ou collectivement, ou d'influencer indirectement les gouvernements ou les employeurs, ou de travailler avec des organisations internationales telles que l'OIT. Dans la théorie du changement, nous établissons une distinction entre les réalisations qui visent à améliorer les capacités des partenaires, et les changements escomptés en termes de performance.

Figure 10: Théorie du changement simplifiée du programme de coopération syndicale 1 (FNV Mondiaal)



Modèle d'évaluation

Le modèle global d'évaluation obéit à une approche systématique d'analyse de causalité, appelée analyse de la contribution. Cette analyse peut être utilisée dans les cas où plus d'un facteur contribue à un changement et lorsque d'autres types d'analyse de causalité ne sont pas possibles (par exemple les scénarios en absence d'intervention). L'analyse de la contribution recherche automatiquement les mécanismes et les facteurs qui ont entraîné un changement particulier et essaie de mesurer la preuve de l'existence et de la contribution de chacun de ces facteurs. Cela donne lieu à une déclaration attestant de la contribution d'une action à un changement particulier (ou série de changements), cette contribution étant envisagée par rapport aux autres facteurs qui ont concouru au changement. L'analyse de la contribution ne préconise pas de méthode de recueillir les preuves. Elle se compose des étapes suivantes:

(1) Trouver les questions de causalité appropriées

(2) Élaborer une théorie du changement détaillée

(3) Recueillir les preuves existant pour chaque rapport de cause à effet

(4) Mettre au point la manière de présenter la contribution

(5) Rassembler des preuves supplémentaires

(6) Réexaminer «le récit de la contribution»

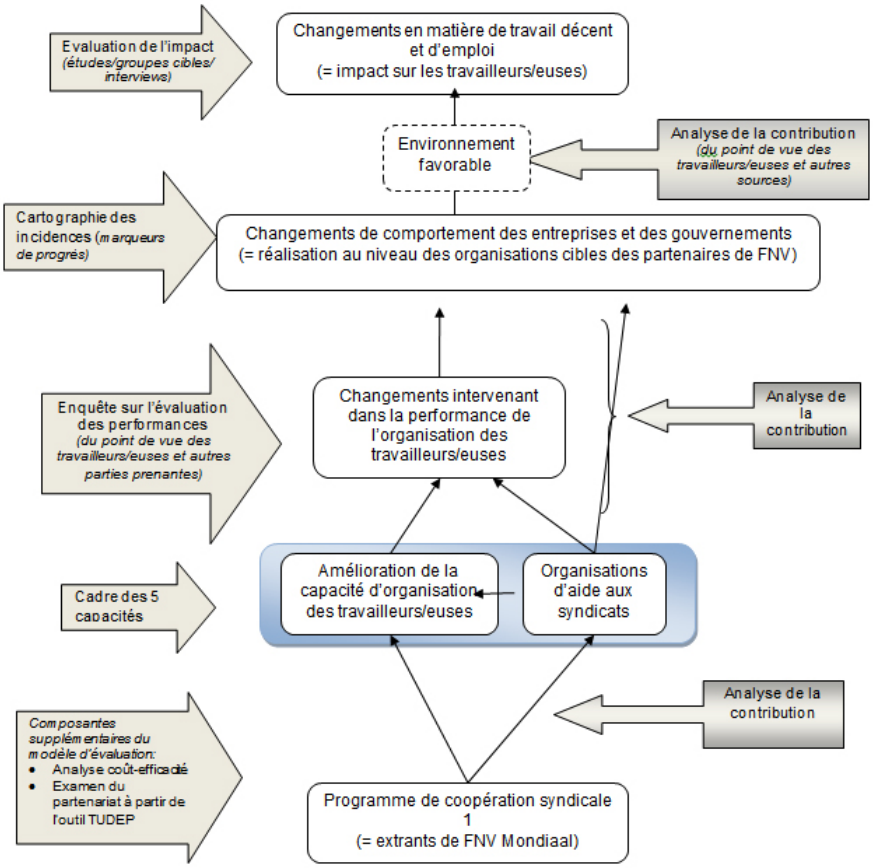
En général, l'analyse de la contribution n'aboutit pas à une certitude à cent pour cent vis-à-vis des rapports de causalité, mais elle rend les contributions plausibles et les données de base prouvant la contribution complètement transparentes.

Plusieurs outils de soutien à la planification, au suivi et à l'évaluation, et divers outils de collecte des données sont associés pour apporter les preuves nécessaires à l'analyse de la contribution. Chaque outil se rapporte à une ou plusieurs questions de l'évaluation et, à chaque fois, à un niveau différent de la chaîne de causalité (des extrants à l'impact). En prenant la théorie du changement comme point de départ, nous avons distingué six composantes dans le processus d'évaluation (représentées par les quatre flèches dans la figure 11 ci-dessous). De bas en haut, ces composantes sont les suivantes:

1. Évaluation des capacités des organisations partenaires récipiendaires du programme de coopération syndicale
2. Évaluation de la réalisation au niveau du partenaire (c'est-à-dire: efficacité du programme en termes d'amélioration des performances des organisations partenaires)
3. Évaluation de la réalisation au niveau de l'employeur ou du gouvernement (c'est-à-dire: efficacité du programme en termes du changement de comportement des publics cibles des organisations partenaires)
4. Évaluation de l'impact au niveau des travailleurs/euses

5. Composante supplémentaire 1: analyse coût/efficacité
6. Composante supplémentaire 2: examen du partenariat à partir de l'outil TUDEP (Principes syndicaux en matière d'efficacité du développement)

Figure 11: Théorie du changement simplifiée du programme de coopération syndicale de FNV avec les indications relatives aux principaux instruments de collecte des données



Vue d'ensemble des étapes et de l'utilisation des instruments de collecte des données

Les questions de l'évaluation des termes de références permettent de définir un cadre cohérent pour établir le point de départ et l'évaluation. Les questions 1 à 5 de l'évaluation portent sur la logique de la théorie du changement du programme; elles commencent au niveau des partenaires et finissent par les changements planifiés au niveau des travailleurs/euses. Une question est ajoutée à l'évaluation au sujet de la qualité du partenariat par rapport à l'importance de la compréhension du contexte et des relations dans lesquelles les programmes sont mis en œuvre (question 6).

Le cadre de l'évaluation se compose des questions de l'évaluation, qui sont analysées au moyen d'une liste de 2 à 9 critères de jugement (maximum). Pour chaque critère de jugement, une liste de questions/indicateurs cibles est proposée.

Voici les principales étapes suivies pour mettre en œuvre la méthodologie de l'évaluation:

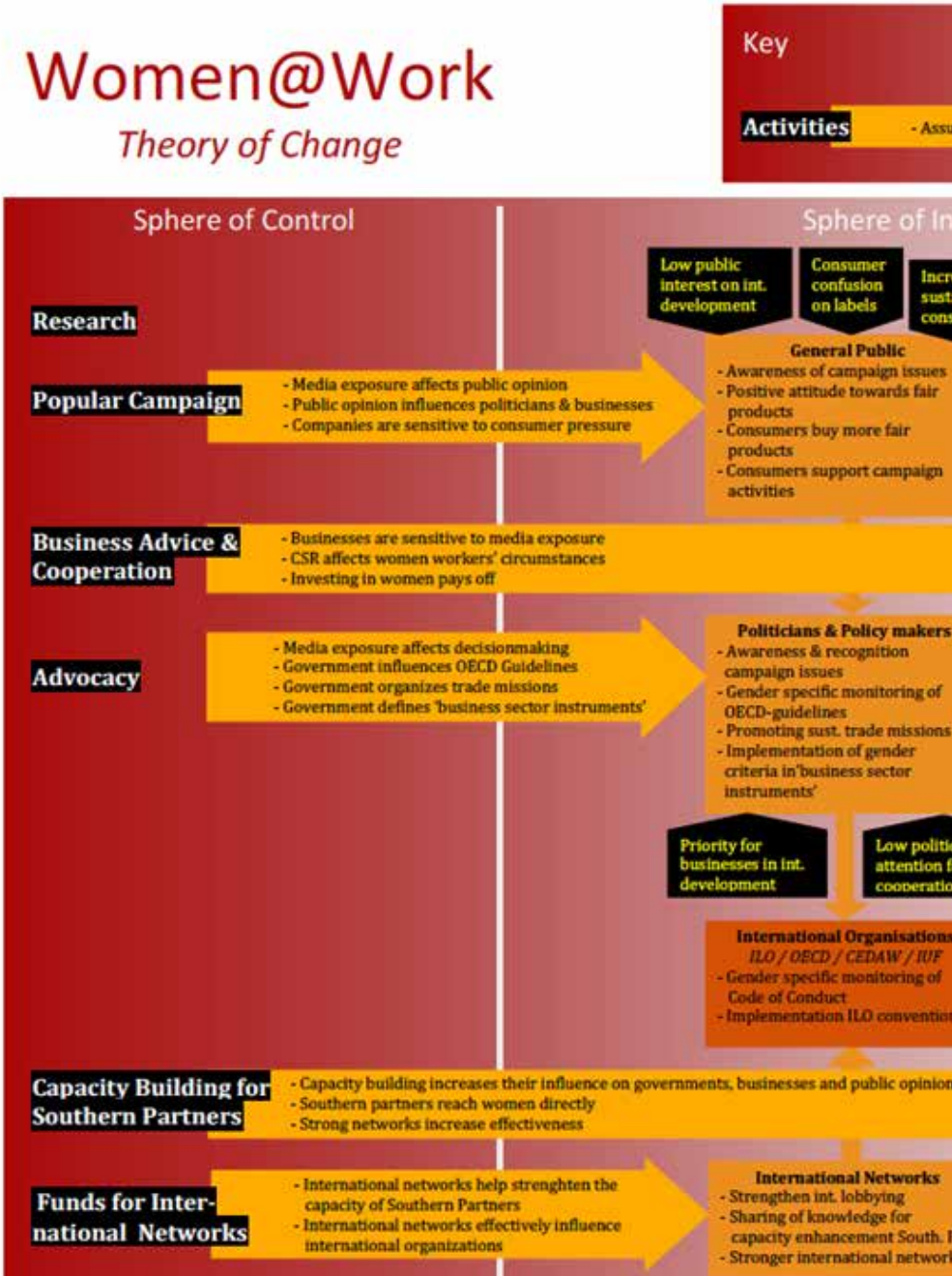
1. Redéfinir la théorie du changement pour les différents projets du programme de coopération syndicale par pays (discutée et analysée avec FNV et les partenaires concernés)
2. Sélectionner deux trajectoires (études de cas): choisir deux projets (ou combinaison de projets) par pays à partir de critères approuvés
3. Affiner la théorie du changement pour les deux trajectoires sélectionnées, en explicitant les hypothèses fondamentales de la théorie du changement, et en ajoutant des facteurs contextuels
4. Contextualiser les instruments de collecte des données pour les deux trajectoires
5. Organiser la collecte et l'analyse des données

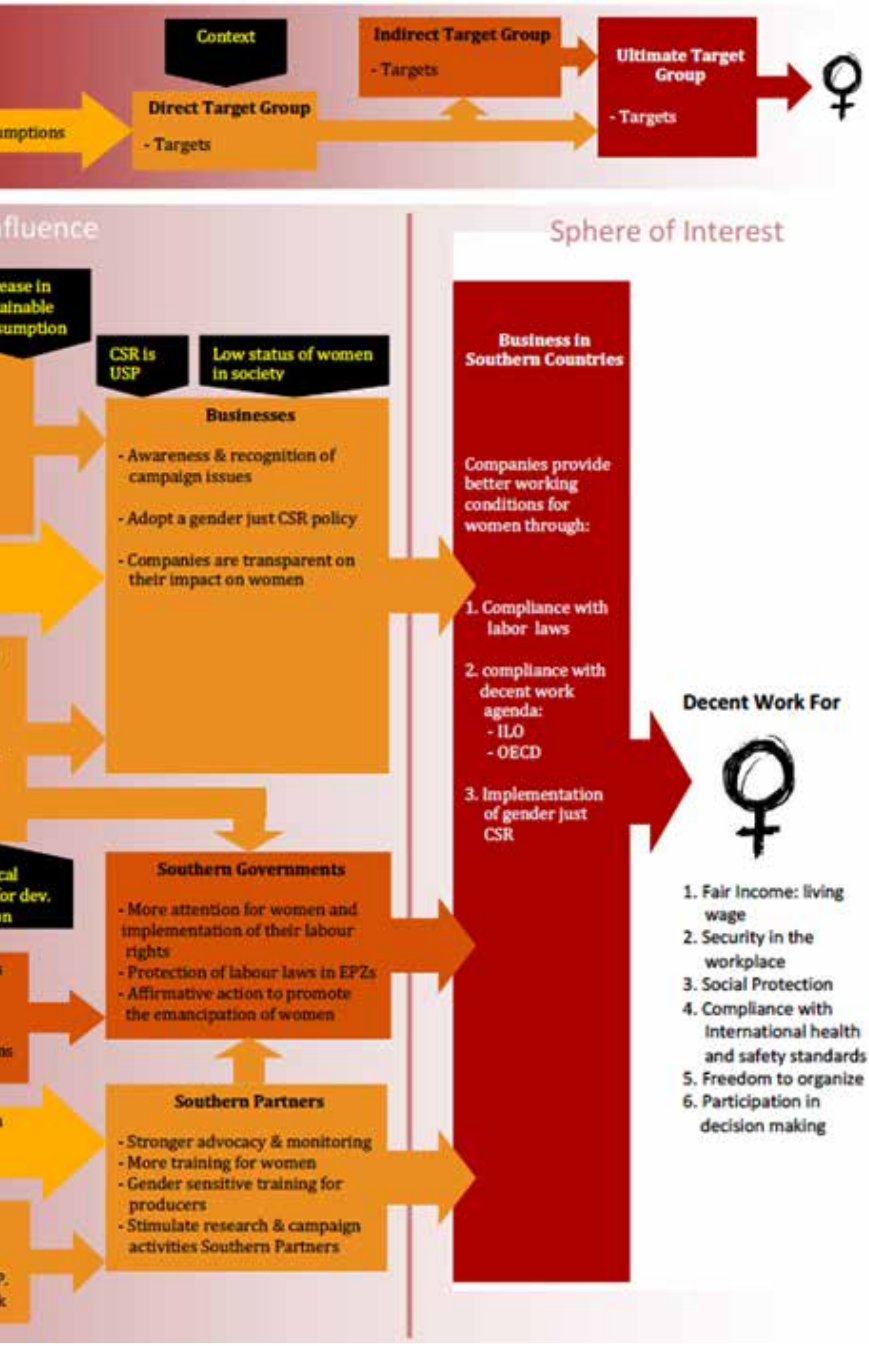
4.2 Exemple 2: Gender @ work

La page suivante donne un exemple de théorie du changement pour un programme sur le genre mis en place par l'ONG néerlandaise HIVOS, «Gender @ Work» (questions de genre au travail). Cet exemple est intéressant car il permet de visualiser une théorie du changement qui relie les principales activités du programme (à gauche) aux zones spécifiques du travail décent au niveau national (à droite). Conformément aux présentes directives, une distinction est établie entre la sphère de contrôle, la sphère d'influence et la sphère d'intérêt. Cela implique qu'il est reconnu que l'évaluation de l'impact sera difficile à réaliser. Cependant, à partir des indicateurs/marqueurs de progrès qui ont été mis au point pour les «groupes cibles directs et indirects», associés aux activités et aux stratégies visant des groupes spécifiques, il serait possible de définir un ensemble d'indicateurs de processus (comme dans l'étape 4b de l'approche «réalisation-plus»).

Women@Work

Theory of Change




Context
Indirect Target Group
- Targets
Ultimate Target Group
- Targets
Direct Target Group
- Targets
umptions
fluence
Sphere of Interest
ease in
ainable
sumption
CSR is USP
Low status of women in society
Businesses
- Awareness & recognition of campaign issues
- Adopt a gender just CSR policy
- Companies are transparent on their impact on women
Business in Southern Countries
Companies provide better working conditions for women through:
1. Compliance with labor laws
2. compliance with decent work agenda:
- ILO
- OECD
3. Implementation of gender just CSR
Decent Work For
1. Fair Income: living wage
2. Security in the workplace
3. Social Protection
4. Compliance with International health and safety standards
5. Freedom to organize
6. Participation in decision making
cal
or dev.
Southern Governments
- More attention for women and implementation of their labour rights
- Protection of labour laws in EPZs
- Affirmative action to promote the emancipation of women
Southern Partners
- Stronger advocacy & monitoring
- More training for women
- Gender sensitive training for producers
- Stimulate research & campaign activities Southern Partners

Références

AusAid (2012), Impact Evaluation: A Discussion Paper for AusAID Practitioners, Office of Development Effectiveness, AusAid, Australia.

Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement, quatrième Forum à haut niveau sur l'efficacité de l'aide, Busan, 29 novembre-1er décembre 2011. www.busanhlf4.org

ECDPM (2008). Capacity, Change and Performance: Insights and implications for development cooperation, Policy management brief 21.

EARL S., CARDEN F., SMUTYLO T. (2001), La cartographie des incidences: Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement, CRDI, Canada.

ECDPM, (2008) L'étude Capacité, changement et performance. Maastricht, ECDPM.

ENGEL P., KEIJZER N. et LAND T. (2007). Une approche équilibrée sur la capacité et la performance du suivi-évaluation : proposition de cadre de référence. Document de réflexion ECDPM n° 58E, Maastricht: ECDPM.

FIDA (2002). Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural, Italie: Fonds international de développement agricole.

OIT (2008). La mesure du travail décent, réunion tripartite d'experts sur la mesure du travail décent: document d'information, Genève: Organisation internationale du travail.

ILO (2008). Decent Work Indicators for Asia and the Pacific. A guidebook for policy-makers and researchers, Bangkok: International Labour Organisation, Regional Office for Asia and the Pacific.

INTRAC (2007), Capacity building for NGOs: Making it work, INTRAC.

IOB (2011), Synthesis report of the evaluation of Dutch support to capacity development. Facilitating resourcefulness. (SOGGE, D., Ed.). The Hague (The Netherlands): Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands.

CSI (2006). Programme de la CSI, adopté par le Congrès fondateur de la CSI, Vienne, 1-3 novembre 2006.

CSI (2008). Résolution sur un modèle de développement durable et juste pour le 21e siècle, 2e Congrès mondial de la CSI, Vancouver, juin 2010.

CSI (2011). Principes et directives syndicaux en matière d'efficacité du développement, documents relatifs au développement du RSCD, 2011/1, Bruxelles, Leuven: CSI-HIVA.

CSI-Droits humains et syndicaux (2012), Rapport annuel des violations des droits syndicaux, CSI, Bruxelles.

HUYSE et al. (2010), Évaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement des capacités: Rapport final de l'évaluation de 40 partenariats d'ONG belges, Commerce extérieur et coopération au développement, ministère des Affaires étrangères.

O'FLYNN M. (2009). Tracking progress in advocacy: why and how to monitor and evaluate advocacy projects and programmes, M&E Paper 4, UK: International NGO Training and Research Centre.

RETOLAZA et al. (2011), Theory of Change: a thinking an action approach to navigate in the complexity of social change processes, HIVOS, Den Hague

RODUNER D., SCHÄPPI W. and EGLI W. (2008). Logical Framework Approach and Outcome Mapping. A Constructive Attempt of Synthesis, Lausanne-Zürich: Nadel/Agridea.

SIMISTER N. (2009). Developing M&E Systems for Complex Organisations: A Methodology, M&E Paper 3, UK: International NGO Training and Research Centre.

STEIN D., VALTERS C. (2012), Understanding 'Theory of Change' in international development. A review of existing knowledge. Justice and Security Research Programme, London School of Economics and Political Science (LSE), London, UK, 20 pp.

STERN et.al. (2012), Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluation, Department for International Development Working Paper 38, p. 24.

VAN ONGEVALLE J. HUYSE H., TEMMINK C., BOUTYLKOVA E., MAARSE A. (2012), Dealing with complexity through "actor-focused" Planning, Monitoring & Evaluation (PME): From results-based management towards results-based learning, PSO & HIVA-KU Leuven, 2012.

VLAMINCK Z., HUYSE H. et PEELS R. (2012), Avis des syndicats sur la collaboration avec les gouvernements donateurs dans le secteur du développement. Évaluation de 18 mécanismes de soutien des donateurs publics, Leuven, Bruxelles: HIVA-CSI.

VOGEL I. (2012). Review of the use of "Theory of Change" in international development. DFID.

,

Annexes

Annexe 1: Cadres d'évaluation de la capacité organisationnelle étudiés pour le présent document

- Cadre des indicateurs de développement utilisés par les syndicats, Labour Research Service, Afrique du Sud
- LT-TCO, cadre pour l'analyse de la capacité organisationnelle (inspiré par TRUDI), Danemark
- FNV, cadre pour l'analyse de la capacité organisationnelle, Pays-Bas
- SASK, cadre pour l'analyse de la capacité organisationnelle, Suède
- BWI/IBB, cadre pour l'analyse de la capacité organisationnelle, Fédérations syndicales internationales
- Solidarité mondiale (WSM), cadre pour l'analyse de la capacité organisationnelle, 2010, Belgique
- CNV, cadre pour l'analyse de la capacité organisationnelle, 2010, Pays-Bas
- Hannigan T., Managing Tomorrow's High Performance Unions (Gérer les syndicats hautement performants de demain), 1998
- TUC, Trade Union Scorecard (fiches d'évaluation des syndicats): outil permettant d'évaluer et de mesurer la capacité des centrales nationales et des syndicats des pays en développement, Royaume-Uni
- Global Innovation Index (Indice mondial de l'innovation – GII), cadre pour l'analyse de la capacité organisationnelle, Fédérations syndicales internationales
- ECDPM (Centre européen de gestion des politiques de développement), Modèle des 5 capacités, 2008, Pays-Bas

Annexe 2: Brève description des approches de S&E existantes (Van Ongevalle et al., 2012)

Cartographie des incidences

La cartographie des incidences consiste à mesurer les modifications des comportements des personnes les plus concernées par une initiative de développement. La cartographie des incidences se limite aux résultats – ou «réalisations» – qui relèvent exclusivement de la sphère d'influence du programme et concerne uniquement les activités auxquelles le programme a directement contribué. La cartographie des incidences part du principe que le développement est avant tout une question de personnes. Il s'agit d'étudier les rapports des êtres humains entre eux et les rapports qu'ils entretiennent avec leur environnement. Fait important, la cartographie des incidences reconnaît que les efforts de développement seront plus efficaces s'ils transfèrent une responsabilité permanente aux personnes et aux institutions locales. Voir également: *Outcome Mapping – building learning and reflection into development programs*

Technique du changement le plus significatif

Il s'agit d'une technique de suivi et d'évaluation participative, dans le cadre de laquelle de nombreuses parties prenantes analysent les données et décident des types de changements à prendre en compte. Ce processus implique la collecte de témoignages rapportant des changements significatifs sur le terrain, ainsi que la sélection systématique des témoignages les plus significatifs par des groupes de travail composés de parties prenantes ou de membres du personnel désignés à cet effet. Une fois que les témoignages sont recueillis, plusieurs personnes s'assoient autour de la table, lisent les récits à voix haute et discutent de manière régulière et souvent approfondie de la valeur des changements signalés. Lorsque cette technique est correctement appliquée, des équipes entières de personnes se mettent à faire attention à l'impact du programme. Tiré de Designing a MSC System - Quick Start Guide

Instruments mesurant le degré de satisfaction du client

Il s'agit d'instruments de responsabilité verticale descendante destinés à mesurer la satisfaction des utilisateurs/trices d'un service particulier, tel qu'un service public (par exemple un hôpital ou une école primaire), semi-public ou privé (par exemple une association de producteurs, une coopérative ou une ONG). Ces instruments de mesure sont de plus en plus recherchés dans le secteur social pour améliorer les performances des prestataires de services. Les instruments généralement utilisés sont les enquêtes de satisfaction des clients, les fiches de renseignements des citoyen(ne)s, les fiches d'opinion des client(e)s, les groupes de consommateurs/trices, les systèmes de plaintes et de réclamations, les boîtes à idées et réclamations, les chartes de citoyen(ne)s. Ces instruments permettent aux personnes qui ne sont généralement pas écoutées de s'exprimer; ils donnent les moyens aux individus et aux communautés de devenir des intervenant(e)s de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des services. Voir le site: www.clientsatisfactioninstruments.org

SenseMaker

SenseMaker est avant tout un logiciel qui adopte une approche méthodologique. C'est une technique qui s'appuie sur l'utilisation de multiples micro-récits fragmentés pour donner du sens à des réalités complexes, élaborer des schémas et réagir au moment opportun. En répondant à des questions, les personnes interrogées font part d'une anecdote caractéristique ou d'un court récit. Ces récits sont ensuite mis en rapport avec des thèmes pertinents prédéfinis (cadre de signification). Ce processus peut être utilisé comme méthode pour découvrir le monde à travers la perception des bénéficiaires du programme ou d'acteurs importants concernés par le programme. SenseMaker permet une approche forte, naturelle et intuitive s'ouvrant sur une multitude de nouvelles perspectives et connaissances de systèmes complexes. Pour de plus amples informations: http://sensemaker-suite.com/index.htm

Évaluation participative du développement

Cette approche prend pour point de départ un domaine spécifique et, à travers une série d'exercices, vise à connaître le point de vue de divers sous-groupes de ce domaine sur

différentes données: les événements et les changements qui se sont opérés sur une période longue; les actions menées et les acteurs; les effets de ces actions sur différentes classes de richesse; comment ces effets ont changé au fil du temps; les relations existant entre les actions et les changements observés; pour quelles raisons les actions figurent parmi les meilleures, ou les pires. Cette approche donne une image holistique des changements et des différents acteurs et facteurs qui ont abouti à ces changements. Les divers sous-groupes sociaux apportent des récits différents qui peuvent être comparés, mis en contraste et, dans certains cas, quantifiés.

Analyse de la contribution

L'analyse de la contribution peut être utilisée comme approche systématique pour procéder à une analyse de causalité, notamment dans des situations où plus d'un facteur contribue à un changement, et lorsque d'autres types d'analyse de causalité ne sont pas possibles (par exemple les scénarios en absence d'intervention). L'analyse de la contribution recherche automatiquement les mécanismes et les facteurs qui ont entraîné un changement particulier et essaie de trouver et de mesurer la preuve de l'existence et de la contribution de chacun de ces facteurs. Cela donne lieu à une déclaration attestant de la contribution d'une action à un changement particulier (ou série de changements), cette contribution étant envisagée par rapport aux autres facteurs qui ont concouru au changement. L'analyse de la contribution ne préconise pas de méthode pour recueillir les preuves. Elle se compose des étapes suivantes:

(1) Trouver les questions de causalité appropriées
(2) Élaborer une théorie du changement détaillée
(3) Recueillir les preuves existant pour chaque rapport de cause à effet
(4) Mettre au point la manière de présenter la contribution
(5) Rassembler des preuves supplémentaires
(6) Réexaminer le «récit de la contribution»

Annexe 3: Idées en faveur de la recherche de sens

Wouter Rijneveld

La réflexion, ou la recherche de sens, est particulièrement efficace lorsqu'elle est menée avec un groupe élargi de membres clés du personnel. L'enjeu consiste avant tout à donner du sens aux données relatives à l'organisation ou aux analyses déjà réalisées. L'efficacité des ateliers consacrés à la recherche de sens dépend largement de la qualité des analyses des données. Il est nécessaire de décider au préalable quelles données seront prises en compte (par exemple: rapports OCA, examens des programmes, évaluations des programmes et des projets, études sur les réalisations, informations concernant le suivi, avis extérieurs). Une bonne préparation consisterait à rédiger un rapide résumé pour chaque donnée et une analyse des points essentiels, en guise de «fil rouge».

En ce qui concerne l'atelier ou la réunion sur la recherche de sens, la qualité de l'animation et des questions à poser jouera un rôle primordial.

1. Il pourrait être utile, dans un premier temps, d'examiner les facteurs fondamentaux à l'origine des constatations et des conclusions des intrants, ou ressources, utilisés, lorsque ces facteurs ne sont pas déjà décrits de manière détaillée. Qu'est-ce qui explique que certains objectifs ne soient pas atteints, que des objectifs à long terme soient atteints ou non, que certains domaines de l'organisation semblent très forts, ou au contraire très faibles? Quels sont les facteurs qui pourraient justifier les différences entre divers programmes, services ou domaines de mise en œuvre? Et que pourrait-on faire pour favoriser les facteurs positifs, et mettre un terme aux facteurs négatifs?

2. Il pourrait être judicieux de simplement demander au groupe le point qu'il estime essentiel dans l'analyse. En particulier, lorsque les documents sont complexes et qu'ils comportent de nombreuses dimensions, il pourrait être bénéfique de faire un tour de table, ce qui permettrait à chaque participant(e) de présenter ce qui lui semble le plus pertinent et pourquoi.

3. Si l'ensemble de l'organisation éprouve une difficulté à l'égard d'une question conjointe spécifique ou si elle souhaite en savoir plus sur cette question, il serait intéressant que des participant(e)s expliquent concrètement ce qu'ils/elles ont fait face à cette difficulté – l'idéal serait d'avoir une expérience positive et une négative – et qu'ils/elles étudient les raisons et les facteurs à l'origine de la difficulté et ce qui aurait pu être fait différemment. Cette approche pourrait être recommandée lorsqu'il existe des différences nettes entre plusieurs programmes ou diverses zones géographiques.

4. Il conviendrait de demander, à la fin de la session, si l'analyse s'est révélée utile comme point de départ de la réflexion. Si ce n'est pas le cas, il faudrait peut-être réorienter l'analyse sur des questions différentes; cela pourrait également vouloir dire que les données recueillies ne correspondent pas vraiment aux «questions réellement importantes» et il faudrait peut-être réétudier le type de données à collecter.

5. Il pourrait être intéressant d'utiliser le modèle de l'enquête pour mener la discussion, en posant les questions suivantes, par exemple:

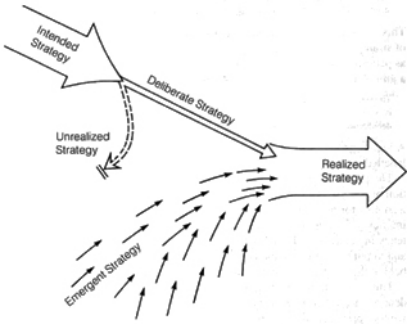
a. Quelle était la stratégie (ou les réalisations) recherchée?

Quelle partie a été réalisée? (= stratégie / réalisations intentionnelles)

Quelle partie n'a pas été réalisée? (= stratégie non réalisée)

Et quelle partie de la stratégie / réalisations est apparue? (= stratégie / réalisations émergentes). Voir la figure à droite.

La question la plus importante pour la recherche de sens serait la suivante: comment les décisions sont-elles prises pour que certaines stratégies ou réalisations soient écartées et que d'autres soient adoptées?



Il ne faudrait pas considérer que la meilleure situation possible est la situation où les stratégies / réalisations recherchées conduisent de façon directe et linéaire aux stratégies / réalisations effectivement réalisées. Henry Mintzberg (qui a élaboré ce modèle) a clairement montré que les entreprises prospères suivent toutes ce schéma, dans lequel une partie de la stratégie planifiée est écartée, tandis que de nouvelles stratégies apparaissent.

b. La série habituelle de questions: quoi, quand, où, qui, comment, pourquoi.

c. L'enchaînement interrogatif: Quoi? Par conséquent? Et maintenant?

La première question (quoi?) a probablement obtenu une réponse au cours de l'analyse. La question «par conséquent?» concerne l'interprétation de l'information et la question «et maintenant?» ouvre la voie au suivi.

d. Questions sur les actions, les opinions, les connaissances. L'action repose soit sur les connaissances, soit sur les opinions (ou suppositions). En posant les questions, il pourrait être possible de déterminer quelle partie des actions (ou stratégies) se base sur les opinions et quelle partie se base sur les connaissances. L'objectif pourrait être de vérifier les opinions ou suppositions afin qu'une plus grande partie des actions repose sur les connaissances. Cet exercice pourrait être utile pour savoir ce qu'il convient d'inclure dans la prochaine évaluation.

e. Le modèle appréciatif de l'enquête. Par exemple: 1) Quel est selon vous la meilleure partie de votre programme? / De quel résultat êtes-vous fier/fière? / Quelle partie de cette analyse vous satisfait le plus? 2) Qu'est-ce qui a contribué à cela? / Quels facteurs, stratégies, circonstances? 3) Comment pourriez-vous (ou d'autres personnes), améliorer la probabilité de reproduire ce résultat, ou obtenir plus, ou dans un autre domaine, dans des situations différentes? / Comment cet effet pourrait-il être renforcé?

f. Comparaison entre la réalité et la situation idéale; il s'agit de questions très élémentaires survenant après avoir regardé l'analyse: Où avons-nous commencé? Où aimerions-nous être (idéalement)? Où sommes-nous maintenant? Qu'avons-nous (effectivement) appris entre temps? Est-il possible d'observer réellement la distance parcourue et la distance restant à parcourir? Est-il possible également que, en regardant en arrière, la perception de la situation initiale ou de la situation idéale ait besoin d'être réajustée?

6. Il est important d'illustrer certains points significatifs de la session: quels sont les points principaux de l'interprétation (par conséquent?) et les points principaux faisant l'objet d'un suivi (et maintenant?). Pour rendre compte des résultats à des niveaux plus élevés de l'organisation (par exemple conseil d'administration), il pourrait être judicieux d'ajouter ces éléments et de les présenter avec l'analyse à proprement parler.

Les auteurs: Huib Huyse & Rafael Peels, HIVA-KU Leuven
Avec le soutien et la contribution du groupe de travail du RSCD sur l'efficacité du développement et les participant(e)s du séminaire du RSCD, organisé en juin 2012 en Belgique et coordonné par Paola Simonetti (secrétariat du RSCD).
Wouter Rijneveld (cabinet de consultants Resultante) a relu le rapport et a fourni des éléments supplémentaires pour la version finale de ce projet de Directives.

CSI
5 Bd du Roi Albert II, Bte 1, 1210-Bruxelles, Belgique
Tel: +32 2 2240211, Fax: +32 2 2015815
Courriel: info@ituc-csi.org • Site web: www.ituc-csi.org

Ce document a été produit avec l'aide financière de l'Union européenne. Le contenu du document relève de la seule responsabilité de la CSI et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union européenne.