

# Renforcer l'apprentissage dans le processus de S&E

## La cartographie des incidences en Équateur

Auteur : Kaia Ambrose Centre de recherches pour le développement international (CRDI), projet Ceja Andina, Corporación EcoPar, Quito, Équateur < kaia\_ambrose@yahoo.ca >

**Le projet Ceja Andina a montré que la cartographie des incidences permettait d'associer un grand nombre d'acteurs au suivi et à l'évaluation et de répondre aux besoins de responsabilité et d'apprentissage au cours du processus de changement.**

Le projet Ceja Andina s'efforce d'assurer la durabilité de la biodiversité agricole et forestière dans les Andes situées au nord de l'Équateur. Créé par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et mis en œuvre par Corporación EcoPar, une ONG de recherche équatorienne, le projet collabore avec des acteurs divers, allant de groupes de recherche paysanne à des collectivités locales. Ensemble, ils cherchent à développer le savoir, les capacités et l'apprentissage social en vue d'appuyer la gestion communautaire des ressources naturelles.

Avant de démarrer le projet, les membres de l'équipe de projet et les acteurs du projet Ceja Andina se sont rassemblés pour discuter des objectifs en matière de suivi et d'évaluation. Toutes les personnes qui participaient au projet avaient conscience de la nécessité de se lancer dans un exercice de responsabilisation, mais elles voulaient également placer l'apprentissage collectif et individuel en haut de la liste des priorités. Nous avons d'abord examiné l'objet du S&E dans le cadre de débats ouverts, pilotés par un animateur, auxquels participaient l'équipe de projet et ses «partenaires limitrophes» (individus, groupes ou organismes avec lesquels le projet collabore en vue d'influencer et d'appuyer les changements de comportement).

## L'objet du S&E

Le S&E était-il nécessaire pour assumer la responsabilité? Dans l'affirmative, à l'égard de qui ? Ou bien était-il destiné à encourager les processus d'apprentissage au niveau du groupe, de l'organisme ou de l'individu? De l'avis général, l'objectif du S&E n'était pas de produire des rapports volumineux relatant tout ce que le projet avait fait pour «réaliser un impact». Il consistait plutôt à recenser et à analyser les changements survenus dans les groupes et chez les individus associés au projet, ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas, et la manière dont le projet pouvait constamment s'améliorer.



## cartographie des incidences

Le projet ne définissait pas la réussite simplement comme la réalisation d'objectifs matériels tels que l'augmentation du nombre d'arbres plantés, le développement de plans de gestion de bassins hydrographiques, l'amélioration de la qualité de l'eau ou bien la réduction de l'érosion des sols. Il accordait une plus grande importance aux changements complexes et progressifs survenant dans le comportement des acteurs dont dépendent ces changements matériels.

L'apprentissage collectif s'est concrétisé à l'aide d'une analyse portant sur la manière dont ces changements s'étaient produits et sur le recensement des changements que chaque individu ou groupe (l'équipe de projet incluse) avait le pouvoir d'influencer.

En fait, le projet voulait étudier les changements qui avaient lieu, plus particulièrement les changements de comportement, et non pas simplement s'en attribuer le mérite. En tant que groupe, nous avons besoin d'une méthodologie et d'outils qui nous permettraient de raconter un récit montrant la richesse des changements se produisant dans les coulisses, et non pas uniquement de ceux qui se déroulent au milieu de la scène. La cartographie des incidences a répondu à ces attentes.

Utilisée en tant que processus participatif facilité, non exclusif, la cartographie des incidences permet à un programme ou à une équipe de projet de déterminer les acteurs avec lesquels il veut collaborer, les changements qu'il souhaite voir se produire (incidences) et les stratégies qu'il peut employer pour obtenir ces changements. La cartographie des incidences ? c'est là un de ses éléments essentiels ? définit les «incidences» comme des changements survenant dans les comportements, les relations, les activités où les actions des personnes, des groupes et des organismes se trouvant dans la sphère d'influence du projet.

## Nous organiser

Afin de tirer des enseignements du changement et de favoriser l'apprentissage en commun grâce à une mise en évidence des réussites et à un examen des échecs, l'équipe de projet a décidé, dès le début et de concert avec nos partenaires limitrophes, que le processus de S&E serait participatif. Nous espérons que le processus laisserait une certaine latitude pour un apprentissage social et un dialogue créatif, et qu'il regrouperait les différentes perceptions, expériences et actions des partenaires limitrophes et des autres acteurs du développement de la région. Nous pensions également que cet espace commun, riche de notre diversité, stimulerait le débat et la négociation, et permettrait d'adopter une vision commune et des priorités partagées, ainsi que des projets d'action concertée reposant sur la reconnaissance de l'interdépendance de tous les acteurs concernés.

Dans nos efforts pour parvenir à cet objectif, nous avons développé des séances de planification participative, au cours desquelles le projet facilitait la négociation et l'action

concertée entre partenaires limitrophes et partenaires stratégiques. Avec nos partenaires limitrophes, nous avons également organisé et facilité des ateliers de deux jours sur le suivi ; tenus tous les six mois, ils nous permettaient d'analyser «ce qui se passait» et ce qui y avait contribué. Ces séances nous ont non seulement permis de suivre et d'évaluer les différentes contributions, mais elles nous ont également aidés à prévoir les modifications et les améliorations en vue de «partager la charge de travail» entre partenaires limitrophes et partenaires stratégiques. Ayant atteint un consensus sur une vision commune au début du projet, nous pouvions plus aisément maintenir cette complémentarité ; elle constituait un point de référence pour la formulation de stratégies et pour les actions qui nous permettait également de mesurer les progrès.

## Des découvertes sur la cartographie des incidences

La cartographie des incidences ne répondait pas à toutes nos questions en matière de S&E. En fait, son application engendrait de nouvelles questions qui, à leur tour, généraient une réflexion et un dialogue fructueux sur le suivi et l'évaluation en général. Nous exposons ci-après certains des grands points issus de ce dialogue.

La cartographie des incidences n'est pas une panacée. Elle ne remplace pas la méthode reposant sur un cadre logique. Cependant, grâce aux débats sur l'utilité des deux méthodes et les lacunes de chacune, nous avons pu déterminer dans quelles circonstances l'une ou l'autre convenait le mieux. Nous avons également commencé à examiner d'autres outils et méthodologies complémentaires.

La cartographie des incidences est aussi satisfaisante que l'est la facilitation qui sous-tend son application. En effet, son succès passe impérativement par une facilitation efficace. Un animateur externe n'est pas toujours nécessaire. Le projet Ceja Andina a mis en œuvre la cartographie des incidences avec une facilitation interne, bien que d'autres projets et programmes aient jugé utile de recourir à des animateurs externes pour assurer la formation à la cartographie des incidences, animer des ateliers de conception intentionnelle, et fournir une assistance pendant le suivi et l'évaluation.

Il est possible de reproduire la cartographie des incidences dans divers environnements et contextes, mais il est indispensable de bien en connaître les notions clés : changements dans le comportement, contribution au lieu d'attribution, équilibre entre responsabilité et apprentissage. Ces notions fondamentales guidant le processus, la cartographie des incidences peut encore offrir la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins d'un programme ou d'un projet en matière de suivi et d'évaluation.

## Responsabilité et apprentissage



Si un programme, un projet ou un organisme souhaite réellement parvenir à un équilibre entre responsabilité et apprentissage, il devra faire des choix judicieux concernant les éléments à suivre et à évaluer. Pour le projet Ceja Andina, devant la richesse de l'information donnée au cours du processus de cartographie des incidences, nous avons dû décider quelles informations étaient «nécessaires» pour la responsabilité, et lesquelles devaient être analysées pour contribuer à l'apprentissage.

Le développement d'un plan de S&E détaillé et bien conçu (indiquant les ressources correspondantes, tels les budgets et les ressources humaines), ainsi que la planification, l'organisation et la facilitation des ateliers de suivi ont permis de rationaliser les processus de S&E recourant à la cartographie des incidences, et de faire en sorte qu'ils offrent des apprentissages plus efficaces.

## Perspectives diverses

Pour tous les acteurs associés au projet Ceja Andina, l'adoption et la mise en œuvre de la cartographie des incidences a constitué une expérience intéressante et novatrice. Cette expérience a permis non seulement à l'équipe de projet mais également à ses partenaires de développer leurs capacités. À l'aide de la planification, du suivi et de l'évaluation participatifs, les partenaires du projet ont eu la possibilité d'exercer, et par conséquent d'accroître, leurs capacités d'analyse critique, d'apprentissage social, de motivation d'une équipe, de négociation et de consensus. Grâce à l'utilisation de la cartographie des incidences, l'équipe de projet a renforcé sa capacité de faciliter le processus. Elle a également encouragé l'équipe à considérer cette initiative particulière sous diverses perspectives, notamment celle du changement de comportement.

Les résultats obtenus avec cette approche, et les capacités induites par le fort engagement de toutes les parties associées au processus, ont conduit le projet Ceja Andina à conclure que la cartographie des incidences est une méthode extrêmement propice à l'apprentissage avec de multiples acteurs et à l'obligation de rendre compte à de multiples acteurs.

## Liens

[Centre de recherches pour le développement international \(CRDI\) Cartographie des incidences](#)

[Corporación EcoPar](#)

[Association internationale pour la participation publique \(IAP2\)](#)

[International Institute for Facilitation and Consensus \(IIFAC\)](#)

[Latin American Center for Outcome Mapping \(LACOM\)](#)

[Outcome Mapping Communauté d'apprentissage](#)

[Resource Centres for Participatory Learning and Action \(RCPLA\)](#)

## Lecture

S. Earl et al. (2001)

[La cartographie des incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement. CRDI.](#)

[B.M. Kibel, Focusing on spirit: The journey mapping approach](#)

.

S. Montague et al. (undated)

[Using Circles to Tell the Performance Story](#)

.

T. Smutylo (2005) Outcome Mapping: A Method for Tracking Behavioural Changes in Development Programs,  
[ILAC Brief 7, CGIAR.](#)

[Atelier de formation à l'intention des utilisateurs de la cartographie des incidences à Lima, au Pérou, octobre 2004.](#)