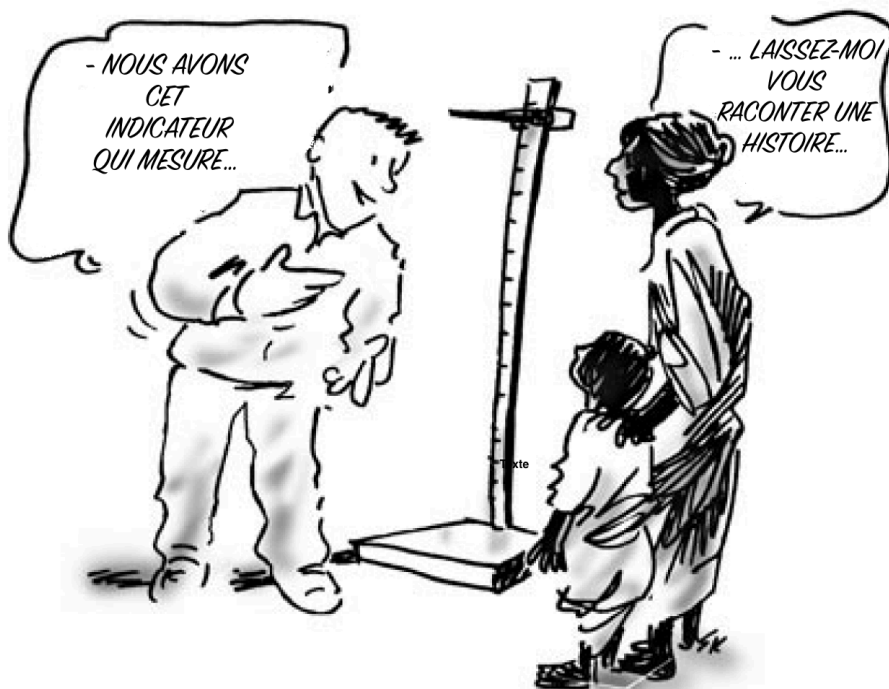


LA TECHNIQUE DU CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF (CPS)

GUIDE D'UTILISATION

par Rick Davies et Jess Dart



Financé par : Care International, Royaume-Uni
Oxfam Community Aid Abroad, Australie
Learning to learn, Gouvernement de l'Australie Méridionale
Oxfam Nouvelle-Zélande
Christian Aid, Royaume-Uni
Echange, Royaume-Uni
Ibis, Danemark
Mellemfolkeligt Samvirke (MS) Danemark
Lutheran World Relief, Etats-Unis d'Amérique

Version 1.00- Avril 2005

Traduction : Florence Nochez et Michael Doise dans le cadre de l'initiative [PerMondo](#)

Relecture : Nathalie Ruas, Lisa Olivette, Jocelyne Tonoli

Coordination de la traduction : Sébastien Galéa, [EVAL](#)

2013-2016

Table des matières

Acronymes	4
Préface : Présentation de la structure de ce guide.	5
Remerciements	7
Chapitre un : Aperçu du CPS en 10 minutes	8
Le CPS en quelques mots	8
Que se cache derrière le nom ?	8
L'histoire du CPS	9
Vue d'ensemble des étapes de mise en œuvre	10
Le cœur du CPS	11
A quoi sert le CPS ?	12
Quand utiliser le CPS et quand ne pas l'utiliser ?	12
Où trouver des informations complémentaires ?	14
Chapitre deux : Les 10 étapes de la mise en œuvre du CPS	15
Etape 1 : Comment débiter ? Comment susciter l'intérêt ?	15
Etape 2 : Définir les domaines de changement	17
Etape 3 : Définition de la période de retranscription	22
Etape 4 : Collecte des histoires de CS	23
Etape 5 : Sélection de l'histoire la plus significative	28
Etape 6 : Retour d'information concernant les résultats du processus de sélection	34
Etape 7 : Vérification des histoires	36
Etape 8 : Quantification	38
Etape 9 : Analyse secondaire et méta-suivi	38
Etape 10 : Révision du système	44
Chapitre trois : Résolution des problèmes	46
Préoccupations exprimées par les participants	46
Préoccupations exprimées par d'autres personnes	50
Chapitre quatre : Renforcement des capacités pour un CPS efficace	54
Comment renforcer les capacités des « Champions » du CPS	54
Comment renforcer les capacités du personnel pour qu'il participe pleinement au CPS	55
Considérations sur les ressources et le temps nécessaires	56

Chapitre cinq : Le CPS dans le cadre du suivi et de l'évaluation	58
Le CPS et son intégration dans le cycle du programme	58
Le CPS comme méthode de suivi et d'évaluation	58
Le CPS en tant que méthode de suivi spécifique	58
Le CPS en tant que méthode d'évaluation de programme	61
Le CPS et l'apprentissage organisationnel	63
Autres utilisations du CPS dans le cadre des programmes	64
Chapitre six : Validité et voix dans le cadre du CPS	67
Le CPS : une technique valide	67
Echantillonnage dirigé	69
Les biais du CPS	70
Problèmes de voix et de pouvoir dans le CPS	71
Chapitre sept : Le CPS comparé aux autres approches et épistémologies	72
Enquête évaluative	72
Suivi et Evaluation participatifs	72
Etudes de cas et illustrations	72
Epistémologie évolutionniste et CPS	73
Le CPS dans une optique constructiviste	74
Chapitre huit : Histoire du CPS	75
L'Histoire comme processus	75
Types d'utilisation du CPS	75
Les différences qui font la différence	77
Chapitre neuf : Nouvelles orientations pour le CPS	81
Adaptation	81
Combiner avec d'autres approches	82
Innovations	84
Futurs domaines recherches	86
Une invitation à l'innover, analyser et à communiquer	87
Bibliographie	88
Annexes	
Annexe 1 : Modèle de fiche de collecte d'histoire	92
Annexe 2 : Exemple d'histoires de changement significatif	97
Annexe 3 : Modèle de fiche de retranscription d'histoire	103
Annexe 4 : Guide d'animation pour la collecte d'histoires	104

Acronymes

ADB : Banque de Développement Asiatique
ADRA : Agence Adventiste de Développement et de Secours
AKRSP : Programme d'Aide Rurale Aga Khan
BADSP : Projet de Soutien au quartier de Brong Ahafo
CCDB : Commission Chrétienne de Développement au Bangladesh
CPS : Technique du Changement le Plus Significatif
CRS : Catholic Relief Services
DFID : Département chargé du Développement International, Royaume-Uni
Histoires de CS : Histoires de Changements Significatifs
IDSS : Services de Soutien au Développement International, Australie
ONG : Organisation Non Gouvernementale
ONZB : Oxfam Nouvelle-Zélande
SE : Suivi Evaluation
VSO : Service de Volontariat dans les pays étrangers

Préface : Présentation de la structure de ce Guide

Cette publication est destinée aux organisations, groupements communautaires, étudiants et universitaires qui souhaitent utiliser le CPS pour appuyer le suivi et l'évaluation de leurs programmes et projets de changement social, ou pour en mieux comprendre son mode d'utilisation. Cette technique est applicable dans un grand nombre de secteurs différents, y compris l'agriculture, l'éducation et la santé, et surtout les programmes de développement. Elle est aussi applicable à différents contextes culturels. Le CPS a été utilisé dans de nombreux pays par différents types d'organisations. En 2004, le CPS a déjà été utilisé par des ONG comme des gouvernements en Afrique, Asie, Amérique Latine, Europe et Asie australe.

La structure de ce Guide

Le chapitre introductif fournit un aperçu rapide du CPS. Dans le chapitre 2, nous nous concentrons sur les aspects pratiques de la mise en œuvre du CPS et divisons le processus en dix étapes. Le chapitre 3 fournit des orientations pratiques concernant la résolution de problèmes et le chapitre 4 se penche sur le renforcement de capacités pour un usage efficace du CPS. Dans le chapitre 5, nous examinons la manière dont le CPS s'intègre dans le cycle du programme et comment il peut contribuer à l'amélioration du programme.

Suite au chapitre 5, nous rentrons davantage dans la théorie. Nous pensons que le CPS peut être mis en œuvre avec succès, même sans une compréhension poussée de la théorie. Par conséquent, si seuls les aspects pratiques vous intéressent – arrêtez votre lecture à ce stade ! Mais pour les adeptes de la théorie, les chapitres 6 et 7 examinent la validité du CPS et comment il s'accorde avec d'autres approches et épistémologies. Les deux derniers chapitres esquissent l'évolution du CPS : d'où il vient et comment il pourrait évoluer dans l'avenir.

La structure de ce guide reflète notre désir de satisfaire différents types d'usage. Nous voulons que le guide soit une aide pratique pour ceux qui mettent en œuvre le CPS pour la première fois. Mais nous voulons également fournir des informations et des analyses utiles à ceux qui possèdent déjà une certaine expérience du CPS, et souhaiteraient approfondir leurs connaissances de la technique et en affiner leur utilisation. Au delà de répondre aux besoins des praticiens de terrain, nous espérons également répondre aux préoccupations de ceux qui font de la recherche sur le CPS et autres méthodes apparentées de recherche participative et qualitative.

Notes sur la terminologie

Il nous a parfois été difficile, en rédigeant ce guide, de trouver une terminologie qui convienne aussi bien au secteur du développement qu'au secteur public d'économies développées. Nous avons opéré quelques choix par souci de cohérence, mais nous appelons à votre propre interprétation de ces termes, en fonction de votre contexte et de ce qui fait sens.

Premièrement, nous devons décider de la manière de désigner les personnes concernées par les programmes de changement social. Dans le secteur du développement, on désigne souvent ces personnes comme des bénéficiaires. Dans le contexte du secteur public des économies développées, on les désigne comme des clients, des usagers ou encore des participants. Dans cette publication, nous avons utilisé le terme "participant" lorsque le sens de la phrase est suffisamment clair, et "bénéficiaire" en deuxième recours.

Deuxièmement, nous devons choisir entre programme, projet et intervention. Dans cette publication, nous avons choisi d'utiliser le terme "programme" pour couvrir toutes les modalités d'interventions sociales ayant un commencement et une fin, quelle qu'en soit l'ampleur.

Troisièmement, nous devons décrire les gens qui financent les programmes et que l'on désigne de différentes manières comme étant des donateurs, des investisseurs, des bailleurs de fonds ou des acheteurs. Dans ce guide, nous avons finalement choisi le terme "bailleur de fonds".

Dans la littérature afférente au CPS, celui-ci est parfois désigné en tant qu'approche, parfois en tant que processus, on s'en est même référé en tant que modèle. Les experts nous ont conseillé de considérer le CPS comme un outil de suivi évaluation. Toutefois, nous pensons également que le CPS incarne certains aspects d'une approche parce qu'il a une base théorique particulière ; ce point est développé plus en détail dans le chapitre 7.

Avertissement

Cette publication est basée sur l'expérience collective de Rick Davies et Jess Dart, en matière de suivi évaluation de programmes sociaux. Quand bien même nous fournissons tous les efforts possibles pour assurer la pertinence des informations contenues dans ce guide, tout jugement relatif à l'adéquation de ces informations pour les objectifs personnels du lecteur relève de sa responsabilité propre. Nous ne pouvons étendre de garantie, ni assumer de responsabilité quelconque, concernant l'adaptabilité de ces informations ou les conséquences de leur utilisation.

Droits d'auteur et diffusion

Les droits d'auteur de ce guide sont détenus par Rick Davies et Jess Dart.

Nous souhaitons que ce guide soit diffusé aussi largement que possible. Ce document est disponible gratuitement en format PDF sur nos sites : <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf> et www.clearhorizon.com.au Le guide est également en accès libre à partir de sites de nos partenaires.

Des copies papiers peuvent être éditées, à condition de reproduire le contenu entier du guide, dans son format actuel et que ces copies soient rendues disponibles gratuitement sans but lucratif. Au cas où vous souhaiteriez reproduire uniquement certaines parties du guide, veuillez nous contacter pour autorisation. Les tierces parties intéressées par la vente du guide CPS doivent nous contacter pour obtenir notre autorisation et convenir de conditions générales de vente appropriées.

Copyright © RJ Davies et J Dart (2004)

Veuillez adresser toute demande d'informations aux adresses suivantes :

Dr Rick Davies 82 Bishops Rd, Trumpington, Cambridge CB2 2NH United Kingdom rick@mande.co.uk Téléphone : 44 (0) 1223 841 367 Mobile: 44 (0) 7855 766 354 Fax (e-mail): 44 08701 640 239	Dr Jessica Dart Clear Horizon, PO Box 341, Hastings VIC 3915 Australia jess@clearhorizon.com.au Téléphone/fax: 61 (0) 3 5979 2957 Mobile: 0425 735 530
---	---

Remerciements

Ce guide n'aurait pas été écrit sans le généreux soutien des organisations suivantes:

CARE International, Royaume Uni	http://www.careinternational.org.uk
Oxfam Community Aid Abroad, Australie	http://www.oxfam.org.au
Learning to Learn, Gouvernement d'Australie Méridionale	http://www.learningtolearn.sa.edu.au
Oxfam Nouvelle Zélande	http://www.oxfam.org.nz
Christian Aid, Royaume-Uni	http://www.christian-aid.org.uk
Exchange, Royaume Uni	http://www.healthcomms.org
Ibis, Danemark	http://www.ibis.dk
Mellemfolkeligt Samvirke (MS), Danemark	http://www.ms.dk
Lutheran World Relief, Etats-Unis d'Amérique	http://www.lwr.org

Bien que les auteurs aient tous deux une expérience considérable relative à l'utilisation du CPS, nous avons également essayé d'exploiter la masse croissante de publications traitant d'autres expériences du CPS. Nous aimerions exprimer nos remerciements à leurs auteurs, mentionnés dans la bibliographie située à la fin de ce Guide.

Sont remerciés également de leurs commentaires et apports sur la version préliminaire de ce guide : Jay Goulden, CARE; Deborah Elkington, Oxfam CAA; Robyn Kerr, ADRA; Silke Mason, Ibis; Gillian Holmes, Ibis; Peter Sigaard, MS.

Premier chapitre: **Un aperçu du CPS en dix minutes**

Qu'est-ce que le CPS, en quelques mots?

La technique du changement le plus significatif (CPS) est une forme de suivi et évaluation participative. Participative en ce sens où un grand nombre de parties prenantes des projets est impliqué à la fois dans le choix des types de changements à enregistrer et dans l'analyse des données. C'est une forme de suivi car elle est appliquée tout au long du cycle du programme et car elle fournit des informations permettant d'aider les gens à gérer le programme. Elle contribue également à l'évaluation en ce sens où elle fournit des données sur l'impact et les résultats que l'on peut utiliser pour analyser la performance du programme dans son ensemble.

Essentiellement, le processus repose sur la collecte d'histoires de changements significatifs (CS) émanant du terrain puis la sélection systématique des histoires les plus significatives par des panels ou jury de parties prenantes ou de membres d'équipes. Ces parties prenantes ou membres d'équipe sont initialement impliqués par le biais d'une investigation portant sur l'impact du projet. Une fois que des changements ont été enregistrés, les diverses personnes s'asseyent ensemble, lisent les histoires à haute voix et engagent des discussions régulières et souvent approfondies sur la valeur des changements retranscrits. Lorsque la technique est mise en œuvre avec succès, des équipes entières commencent à focaliser leur attention sur l'impact du programme.



Que se cache derrière le nom ?

Le CPS a eu plusieurs noms successifs depuis qu'il a été conçu. Chacun de ces noms met l'accent sur un aspect différent.

Suivi-sans-indicateurs

Le CPS n'utilise pas d'indicateurs prédéfinis, en particulier ceux qui doivent être comptés et mesurés.

L'approche par "l'histoire"

Les réponses à la question centrale portant sur le changement, sont souvent données sous la forme d'histoires racontant qui a fait quoi, quand et pourquoi – et les raisons pour lesquelles cet événement était significatif (Dart 1999a, 1999b)

Suivi

Le CPS a été élaboré pour la première fois comme un moyen de suivre le changement dans un projet d'aide au développement (Davies, 1996). Nous pensons qu'il peut aussi être utilisé à des fins d'évaluation.

Suivi d'impact

À la différence des techniques traditionnelles de suivi, qui portent principalement sur le suivi des activités et des résultats, le CPS se concentre sur le suivi des effets et de l'impact.

Approche évolutive de l'apprentissage organisationnel

C'est le nom donné initialement à cette technique par Rick. Ce nom reflète l'épistémologie qui a servi de base à sa conception initiale (voir chapitre 7).

En 2000, notre choix s'est finalement fixé sur l'appellation suivante : technique du ***Changement le Plus Significatif***. Celui-ci intègre un des aspects les plus fondamentaux de l'approche : la collecte et l'analyse systématique des changements significatifs.

L'histoire du CPS

La technique du changement le plus significatif (CPS) a été inventée par Rick Davis, dans une volonté de surmonter les défis liés au suivi et à l'évaluation d'un programme complexe et participatif de développement rural au Bangladesh, présentant une diversité tant en terme de mise en œuvre que de résultats. Ce programme était dirigé par la Commission Chrétienne pour le Développement au Bangladesh (CCDB), une organisation non gouvernementale Bangladaise, qui employait en 1996 plus de 500 personnes et travaillait avec plus de 46.000 personnes réparties sur 785 villages. Environ 80% des bénéficiaires directs étaient des femmes. L'échelle massive du programme et la nature flexible des activités posaient un problème majeur pour la conception d'un système destiné à assurer le suivi du processus et du résultat (Davies, 1996).

Rick a développé la technique du CPS dans le cadre des travaux de terrain de sa thèse de doctorat, relative à l'apprentissage organisationnel dans les organisations d'aide non gouvernementales (Davies, 1996). La thèse tout comme le CPS se sont basés sur l'épistémologie évolutive. Bien qu'il ne soit pas nécessaire d'en connaître les fondements théoriques pour utiliser le CPS, vous pourrez néanmoins en savoir plus dans le chapitre 7. Il est également important de noter que Jess et d'autres ont analysé l'utilisation du CPS selon des perspectives théoriques distinctes de celle utilisée par Rick. Cette flexibilité est bien conforme à l'esprit du CPS.

Vous trouverez plus d'informations sur l'historique de l'utilisation du CPS, y compris le rôle joué par Jess dans sa promotion en Australie, au chapitre 8.

Bangladesh - cinq ans plus tard

« Cette année encore [2000], le CCDB a poursuivi l'utilisation d'un système de Changement le Plus Significatif (CPS) pour l'identification et l'analyse des changements qualitatifs apparaissant dans la vie des personnes concernées. Ce système fait partie du suivi régulier du PPRDP depuis août 1995. Toutefois, dans la période actuelle de planification, le CCDB propose d'utiliser le système dans l'ensemble de ses programmes. Ce système apparaît comme très utile dans le suivi des tendances de changement et de l'impact des programmes, car les histoires reflètent des changements réels survenus dans un intervalle donné dans la vie des personnes concernées. » (CCDB, 2000:4, Bangladesh.)

Vue d'ensemble des étapes de mise en œuvre

Le CPS est une technique nouvelle, ayant déjà connu diverses adaptations qui seront présentées tout au long de ce guide. Avant d'en aborder les modifications, nous présenterons, en une vue exhaustive, ce à quoi pourrait ressembler une mise en œuvre "complète" du CPS. Dix étapes ont été identifiées.

1. Comment débiter ? Comment susciter l'intérêt ?
2. Définition des domaines de changement.
3. Définition de la période de retranscription.
4. Collecte des histoires de CS.
5. Sélection de l'histoire la plus significative.
6. Retour d'information concernant les résultats du processus de sélection.
7. Vérification des histoires.
8. Quantification.
9. Analyse secondaire et méta-suivi.
10. Révision du système.

La première étape du CPS consiste généralement à présenter le CPS à un ensemble de parties prenantes, à susciter l'intérêt et la motivation à participer. L'étape suivante sera d'identifier les domaines de changement qui feront l'objet d'un suivi. Cela implique que les parties prenantes identifient de vastes domaines de changement, par exemple "ce qui a changé dans la vie des gens" - qui ne sont pas précisément circonscrits contrairement à des indicateurs de performance mais délibérément laissés flous, afin que les utilisateurs les définissent par eux-mêmes. La troisième étape sera de décider à quelle fréquence seront suivis les changements se produisant dans chaque domaine.

Les histoires de CS sont collectées auprès des personnes les plus directement concernées, en l'occurrence les participants et les équipes de terrain. Les histoires sont collectées en posant une simple question : « *Au cours du mois écoulé, quel a été, selon vous, le changement le plus significatif qui se soit produit pour les participants au programme ?* ». Au départ, ce sont les personnes interrogées qui choisissent à quelle catégorie de domaine affecter leurs histoires. Au delà, les personnes interrogées sont encouragées à indiquer pourquoi elles considèrent un changement donné comme étant le plus significatif.

Les histoires sont ensuite analysées et filtrées par les différents degrés d'autorité communément rencontrés au sein des organisations ou des programmes. Chaque échelon hiérarchique examine une série d'histoire envoyée par le niveau inférieur et sélectionne, pour chacun des domaines, le récit de changement le plus significatif. Chaque groupe envoie alors les histoires sélectionnées à son échelon supérieur et le nombre d'histoires se réduit à travers un processus systématique et transparent. Pour chaque sélection d'histoires, les critères utilisés sont enregistrés et retournés à toutes les parties prenantes intéressées, de manière à ce que chaque séance de collecte et de sélection d'histoires bénéficient du retour d'information provenant des tours précédents. L'organisation enregistre et affine alors la direction de son attention – ainsi que les critères utilisés pour évaluer les événements perçus.

Après avoir mis en place ce processus un certain temps, par exemple sur une année, est alors édité un document reprenant l'ensemble des histoires sélectionnées au plus haut niveau de l'organisation, pour chaque domaine de changement. Les histoires sont accompagnées d'une explication quant au choix retenu. Il est alors demandé aux bailleurs de fonds du programme d'évaluer les histoires présentées dans le document puis de sélectionner les plus représentatives du type de résultats qu'ils souhaitent financer. Il leur est également demandé de justifier leurs choix. Ces informations sont communiquées aux chargés de projets.

Les histoires sélectionnées peuvent alors être vérifiées en visitant les sites où les événements décrits se sont déroulés. Le but de cette opération est double : vérifier que les histoires ont été retranscrites de

manière honnête et exacte, et donner l'occasion de collecter des informations plus détaillées sur ces événements perçus comme étant particulièrement significatifs. Si la visite s'effectue un certain temps après l'événement cela permet par ailleurs de s'informer sur les évolutions depuis la première documentation de l'événement.

L'étape suivante est la quantification, qui peut être intégrée à deux moments différents. Lorsqu'un changement est décrit pour la première fois, il est possible d'y insérer, au delà de l'information qualitative, une information quantitative. Il est également possible de quantifier dans quelle mesure un changement survenu dans un lieu donné s'est également produit dans d'autres lieux au cours d'une période donnée. L'étape suivant la quantification est l'évaluation du système de suivi lui-même. Par exemple, l'observation de qui a participé et en quoi cela a pu influencer les contenus, ainsi que l'analyse de la fréquence à laquelle les histoires ont été collectées. La dernière étape consiste à adapter le processus méthodologique, en fonction des enseignements tirés de l'utilisation directe du CPS puis de l'analyse de sa mise en œuvre.

Le cœur du CPS

Au cœur du processus du CPS se situe une question de ce type :

« En passant en revue les événements du mois dernier, quel a été, selon vous, le changement le plus significatif ? » [dans tel domaine de changement]

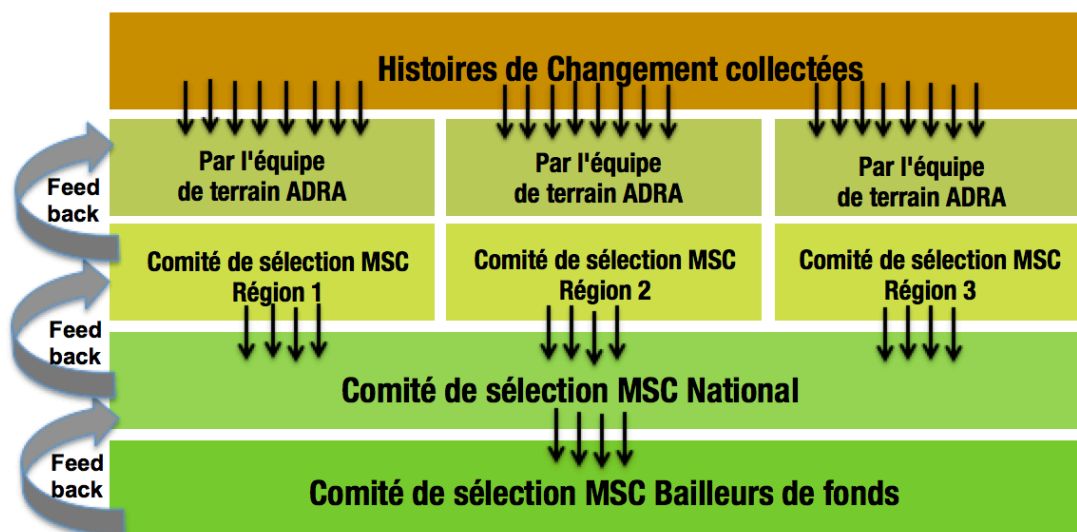
Une question similaire est posée quand les réponses à la première question sont examinées par un autre groupe de participants.

« Parmi tous ces changements, lequel considérez-vous comme le plus significatif ? »

Ce processus fournit un moyen simple d'exploiter une grande quantité d'informations complexes, collectées auprès de nombreux participants dans des contextes divers et variés.

Informar chaque niveau des changements sélectionnés à l'échelon supérieur est une composante essentielle du processus. Cela permet de réajuster la mise au point sur les changements les plus significatifs pour chaque période de rapport.

Figure 1 – Le processus de sélection du CPS (exemple ADRA Laos)



A quoi sert le CPS ?

Le CPS a été jugé très utile par un grand nombre d'organisations, en voici les raisons principales :

1. C'est un bon moyen d'identifier des changements inattendus.
2. Cela permet d'identifier clairement les valeurs qui prédominent au sein d'une organisation et d'engager une discussion afin de déterminer lesquelles sont les plus importantes. Cela se produit lorsque plusieurs personnes discutent et réfléchissent en vue de déterminer quel changement leur semble le plus significatif. Cela peut se produire à n'importe quel niveau de l'organisation.
3. C'est une forme participative de suivi qui ne nécessite pas de compétence professionnelle particulière. En comparaison avec d'autres formes de suivi, elle est transversale à travers les cultures. Pas besoin d'expliquer ce qu'est un indicateur. Tout le monde peut raconter une histoire illustrant des événements que l'on perçoit comme importants.
4. Favorise l'analyse et le recueil de données car les participants doivent justifier pourquoi ils pensent qu'un changement donné est plus important qu'un autre.
5. Cela peut permettre de renforcer la capacité du personnel à analyser des données et à conceptualiser un impact.
6. Il peut offrir un tableau très détaillé de ce qui se passe, plutôt qu'une image excessivement simplifiée dans laquelle les évolutions organisationnelles, sociales et économiques sont réduites à un simple chiffre.
7. Il peut être utilisé pour suivre et évaluer des initiatives partant de la base, en l'absence de résultats prédéfinis, sans analyse possible des écarts.

Myanmar : une prise de connaissance directe des résultats par les cadres supérieurs

"Les cadres supérieurs ont également été fascinés par les histoires rapportées ; ils ont rarement l'occasion d'entendre des histoires comme celles-là !" (Gillian Fletcher, 2004, conseiller pour le programme de lutte contre le SIDA de l'Organisation CARE).

Quand utiliser et quand ne pas utiliser le CPS ?

Le CPS s'adapte mieux à certains contextes qu'à d'autres. Dans le cas d'un programme à volet unique, avec des résultats simplement définissables (comme, peut-être, une campagne de vaccination), un suivi quantitatif pourrait être suffisant et sera par ailleurs plus rapide que la mise en œuvre du CPS. Dans d'autres contextes, néanmoins, les outils conventionnels de suivi et d'évaluation peuvent ne pas produire de données suffisantes pour éclairer les impacts d'un programme et permettre l'apprentissage.

Les types de programmes pour lesquels les approches orthodoxes ne sont pas adaptées et qui peuvent tirer un bénéfice important du CPS sont les suivants :

- complexes et générant des résultats divers et inédits
- vastes avec de nombreux niveaux organisationnels.

- axés sur le changement social
- aux valeurs participatives intrinsèques
- générant des contacts fréquents, de part leur conception même, entre agents de terrain et participants
- se débattant avec des systèmes de suivi conventionnels peu adaptés
- des services sur mesure pour un petit nombre de bénéficiaires (tel le conseil familial)

Le suivi et l'évaluation au sein d'une organisation a plusieurs finalités. Le CPS répond mieux à certaines finalités que d'autres. D'après notre expérience, le CPS est approprié dans le cas d'un suivi qui se concentre sur les **apprentissages** plutôt que la simple redevabilité.

C'est également un outil approprié lorsque l'on s'intéresse aux effets d'une intervention sur la vie des participants et que l'on est disposé à inclure les mots de non-professionnels. De plus, le CPS peut aider le personnel à améliorer ses compétences relatives à la capture et à l'analyse de l'impact de leur travail.

Dans certaines circonstances, les avantages à tirer du CPS n'en justifieraient pas le coût. Même si le CPS peut être utilisé pour répondre aux problématiques suivantes, d'autres méthodes permettent de répondre aux mêmes objectifs dans des délais plus réduits.

Il existe aussi des cas où les bénéfices ne justifient pas le coût du CPS. Bien que le CPS puisse être utilisé pour répondre aux cas suivants, il peut y avoir d'autres manières d'atteindre les mêmes objectifs qui soient moins coûteuses en temps :

- Saisir des changements attendus.
- Ecrire de bons articles à destination du service des relations publiques
- Conduire une évaluation rétrospective d'un programme terminé.
- Comprendre l'expérience moyenne des participants.
- Produire un rapport d'évaluation dans un objectif de reddition de compte
- Réaliser une évaluation rapide et peu coûteuse

Certains contextes de programmes sont davantage susceptibles de permettre l'implémentation réussie du CPS. D'après notre expérience, voici quelques facteurs-clés de réussite :

- Une culture organisationnelle dans laquelle il est acceptable de parler de ce qui ne va pas de la même manière que des réussites.
- La présence de leaders (c'est-à-dire de personnes qui puissent promouvoir l'utilisation du CPS) dotés d'aptitudes pour la facilitation
- Une volonté d'essayer quelque chose de différent.
- Le temps suffisant pour mettre en œuvre les différents cycles de l'approche.
- L'infrastructure suffisante pour permettre le retour d'information régulier des résultats vers les participants
- Un engagement de la part des cadres de direction

Etats-Unis : l'utilisation du CPS pour des petits programmes individualisés

"...les prestations fournies par le programme sont très personnalisées. Les besoins et les capacités des familles qui participent au programme varient profondément. Nous sommes chargés de suivre le nombre de familles ayant fait des progrès, mais la définition d'un progrès est différente pour chaque famille. Par conséquent, il est très difficile d'utiliser un système standardisé de mesure du changement. C'est pour toutes ces raisons que nous nous sommes intéressés à l'approche du CPS." (*Julie Rainey, 2001, Programme d'Alphabétisation Familiale*)

Où trouver des informations complémentaires ?

La bibliographie contenue dans ce guide contient un éventail de références et suggestions de lectures complémentaires.

Pour un accès continu à des informations concernant le CPS, y compris les nouveaux usages et le retour d'expérience des utilisateurs actuels, nous vous suggérons de rejoindre notre mailing list <https://groups.yahoo.com/neo/groups/MostSignificantChanges/info>

Cette liste a été créée par Rick en 2000 et compte à présent 200 membres (1595 au 15.05.2015 N.d.T.). Le groupe comprend une section "dossiers" contenant des informations sur l'utilisation du CPS dans plusieurs organisations et pays de 1993 à nos jours.

Tirer rapidement des enseignements du passé - Fortune Magazine

"Si vous connaissiez en avance le cours des événements, vous pourriez chaque jour faire des choses fantastiques. Vous pourriez devenir instantanément riche, influencer les processus politiques, etc. Pourtant, il semble que la plupart des gens ne savent même pas ce qu'il s'est passé la veille dans leur propre entreprise. Ainsi, beaucoup de compagnies découvrent qu'ils peuvent prendre un avantage compétitif énorme simplement en découvrant au plus tôt ce qu'il s'était passé la veille." (*Steve Jobs, 1994, Fortune Magazine*)

Chapitre 2 : les 10 étapes de la mise en œuvre du CPS.

Dans ce chapitre, nous verrons comment appliquer le CPS en passant par les étapes suivantes :

1. *Poser les fondations : identifier des leaders et se familiariser avec l'approche.*
2. *Déterminer les «domaines de changement».*
3. *Définir la période de retranscription des histoires.*
4. *Collecter les histoires de changement.*
5. *Passer en revue les histoires devant les membres de la hiérarchie de l'organisation.*
6. *Fournir aux participants des retours d'information réguliers au sujet du passage en revue des histoires.*
7. *Mettre en place un processus permettant de vérifier si nécessaire les histoires*
8. *Quantification.*
9. *Conduite d'une analyse secondaire des histoires "en masse".*
10. *Réviser le processus de CPS.*

Avant de détailler les différentes étapes, il est utile de considérer quelles sont les étapes fondamentales, et lesquelles sont discrétionnaires. Nous sommes convaincus que sur les 10 étapes, ce sont les étapes 4, 5 et 6 qui sont déterminantes pour le processus.

- Collecte d'histoires de CPS (étape 4).
- Sélection des histoires les plus significatives par au moins un groupe de participants (étape 5).
- Retour d'information à des participants concernés pour leur dire quelles histoires de changement ont été sélectionnées et pour quelles raisons (étape 6).

Savoir si d'autres étapes sont à inclure dépendra du contexte organisationnel et de l'objectif dans la mise en place du CPS.

Première étape : comment débiter et susciter l'intérêt ?

Débiter est peut-être l'étape la plus redoutable. Les gens peuvent se montrer sceptiques concernant la validité de la technique et craindre que le processus soit trop long à mettre en œuvre.

Une personne ou un groupe de personnes enthousiastes constitue souvent l'élément nécessaire pour susciter un intérêt pour le CPS. Pour obtenir cet élément, il peut être nécessaire de rendre visite à des personnes-clés ou groupes-clés et de leur présenter la méthodologie. Il est souvent très utile de présenter des histoires issues d'autres programmes et de montrer des exemples de narrations. Le message à faire passer est que le CPS est simple à appliquer et constitue une démarche très directe. De nombreux professionnels n'auront pas besoin de comprendre toute la théorie relative au CPS.

Si vous voulez susciter de l'intérêt pour le CPS, il faudra être clair au sujet de son objet et du rôle qu'il jouera au sein de votre organisation (cf. Chapitre 4). Nous insistons sur le fait que le CPS n'est pas une technique à utiliser de manière exclusive, dans le sens où elle ne prétend pas forcément couvrir l'ensemble des champs du suivi et de l'évaluation (cf. Chapitre 6).

Pour les utilisateurs potentiels du CPS souhaitant en savoir davantage sur la théorie, le Chapitre 7 passe en revue les idées sous-jacentes et explique comment et pourquoi l'approche CPS diffère des autres approches.

Métaphores pour expliquer l'approche

Si vous êtes la personne qui tente de convaincre les autres d'adopter le CPS, il vous sera peut-être utile d'employer une métaphore pour l'expliquer. Voici nos favorites :

Le Journal

Un journal ne résume pas les événements marquants de la veille avec des pages et des pages d'"indicateurs" (même si l'on pourra en trouver dans certaines rubriques) mais il utilise de nouvelles histoires au sujet d'événements marquants. Les journaux sont subdivisés en plusieurs rubriques (international, national, économie et finances, sport, loisirs, etc.). Les histoires les plus importantes apparaissent en Une et les plus importantes d'entre elles apparaissent en haut de la Une.

Le banc de poissons

Un programme de changement social implique de nombreux professionnels (les poissons) qui nagent dans des directions légèrement différentes, chacun avec ses propres valeurs individuelles, mais également avec un but commun. Le CPS aide chaque poisson à communiquer avec les autres : « *Où voulons-nous vraiment aller ? Devrions-nous nous éloigner des requins et chercher un endroit sûr où pondre nos œufs ou devrions-nous d'abord chercher de la nourriture ?* » Le CPS utilise la communication pour aider les poissons à nager tous ensemble dans la même direction, à s'éloigner de ce qui n'est pas bon et à se diriger vers ce qui est bon. Il les aide à nager tous ensemble vers une destination valorisée par tous.

Une autre métaphore utilisée est celle dans laquelle on compare l'organisation à **une amibe**, qui s'étend dans les directions où elle veut aller et se retire des zones qu'elle n'aime pas, tout cela sur la base des signaux qu'elle reçoit de son environnement immédiat.

Souvenirs de vacances

Quels souvenirs ramenez-vous de vos vacances à l'étranger ? Vous souvenez-vous des choses banales, ou alors des choses merveilleuses ou, au contraire, terribles ? Le CPS aide les équipes à se concentrer sur des événements mémorables. Elles utilisent ces événements pour aider à réorienter les efforts permettant d'obtenir davantage d'événements merveilleux et moins d'événements terribles. Quand l'accent est mis sur les enseignements, il est nécessaire de chercher des expériences hors du commun et de ne pas se limiter au plus commun.

Un menu de restaurant

Le CPS ne présente pas une seule version de ce qu'il se passe mais une série de regards sur ce qu'un programme est en train de générer. Les participants peuvent sélectionner certains de ces regards de la même manière qu'ils sélectionneraient un plat dans le menu d'un restaurant. Les choix sont basés sur des préférences individuelles. Dans le restaurant du CPS, il vous est demandé d'essayer de justifier les raisons de votre choix. Comme le restaurant a un chef très réactif, les choix faits par les personnes de votre table encourageront celui-ci à présenter une version améliorée du menu au groupe de clients suivants.

Se familiariser avec l'approche

Une autre leçon fondamentale tirée de notre expérience est qu'il est préférable de commencer "petit". Il est très risqué d'appliquer un système de CPS complexe et de grande envergure sans avoir d'abord effectué une phase pilote à plus petite échelle. Chaque contexte organisationnel est différent, et le CPS demande à être modelé par votre propre organisation. Il est utile d'effectuer cette phase pilote pour découvrir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Quand vous pilotez un CPS, essayez de commencer avec les gens et groupes de votre organisation les plus intéressés et les plus enthousiastes au sujet de son potentiel.

Rôle des leaders

Une fois que la phase pilote est terminée et que l'intérêt suscité est suffisamment grand, essayez de déterminer où le CPS pourrait le mieux s'intégrer au sein de votre organisation. Même au cours de ces premières étapes, il est important d'identifier des personnes-clés enthousiastes au sujet du CPS qui pourraient être des référents pour cette technique et agir comme des catalyseurs tout au long du processus. Ces personnes peuvent être impliquées pour déterminer comment mettre en place le CPS au sein de l'organisation. Elles auront besoin d'avoir une plus grande compréhension du CPS pour pouvoir répondre aux questions qui se présenteront inévitablement.

Ces leaders peuvent :

- Rendre les gens enthousiastes et les motiver.
- Répondre aux questions concernant la technique.
- Faciliter la sélection d'histoires de CPS.
- Encourager les gens à recueillir des histoires de CPS.
- S'assurer que le retour d'information se fait bien.
- S'assurer que les histoires sont bien collectées, triées et envoyées à des réunions de lecture.
- Développer des protocoles pour garantir la confidentialité lorsque nécessaire.

Îles Pacifiques - l'acceptation des bailleurs de fonds

"Lors de la préparation du cadre de Suivi&Evaluation, le SSDI a suivi les meilleures pratiques en la matière, en accord avec les exigences des bailleurs de fonds. Une fois ces conditions remplies, l'approche CPS fut proposée en tant qu'élément supplémentaire et au-delà des exigences de l'AusAID. Le SSDI pense qu'un tel soutien n'aurait pu être accordé si le CPS avait été proposé en remplacement de l'approche conventionnelle basée sur le cadre logique. Avec une année de pratique à son actif, AusAID était également dans une posture lui permettant de mesurer la capacité du SSDI et sa volonté de mener à bien le programme en accord avec cette approche."

(Keren Winterford, 2003, IDSS)

Deuxième étape : définir les domaines de changement

Qu'est-ce qu'un domaine de changement ?

Les domaines de changement sont des catégories larges et souvent floues d'histoires potentielles de changement significatifs.

Dans le cas du CCDB, il a été demandé aux participants du CPS de chercher des changements significatifs dans quatre domaines :

- changements dans la qualité de vie des personnes ;
- changements dans la nature de la participation des personnes aux activités de développement ;
- changements dans la durabilité des organisations et activités des personnes ;
- tout autre changement.

Un domaine de changement n'est pas un indicateur. Un bon indicateur est supposé répondre au modèle SMART (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, et défini dans le temps) afin qu'il soit interprétable de la même façon par tous. Les domaines de changement sont, quant à eux, volontairement vagues de manière à permettre aux participants d'émettre différentes interprétations de ce que constitue un changement dans un domaine.

Comment utiliser les domaines ?

L'utilisation de domaines de changement présente des avantages pratiques immédiats. Cela aide les organisations à trier un grand nombre d'histoires CPS dans des lots plus facilement gérables, qui peuvent être analysés l'un après l'autre.

Le fait de déterminer à l'avance les domaines présente l'avantage d'orienter les personnes chargées de recueillir les histoires sur les types de changement à creuser sont pour autant être trop "prescriptif". Une deuxième raison d'utiliser des domaines prédéterminés est qu'un grand nombre d'organisations veulent utiliser le CPS pour pouvoir vérifier si elles font des progrès allant dans le sens de leurs objectifs.

Par exemple, le CCDB voulait que des communautés pauvres du Bangladesh deviennent moins pauvres (c'est-à-dire qu'elles acquièrent une meilleure qualité de vie), que les bénéficiaires s'impliquent activement dans des activités de développement au sein de leur communauté, et que ces activités et organisations soient pérennes. Mais le CCDB était également convaincu que chaque communauté locale devait définir individuellement ces objectifs de façon plus détaillée et ils ne voulaient pas d'un suivi avec des indicateurs très spécifiques de changement qui ne serait peut-être pas applicable à l'ensemble des communautés. Ils ont ainsi adopté trois catégories générales de changement, en lien avec la qualité de vie des personnes, la nature de la participation et la pérennité des organisations et activités.

Laisser une porte ouverte avec le domaine "tout autre type de changement"



Lorsque les organisations choisissent des domaines pour classifier les différents types de changements, le domaine "tout autre type de changements" est une catégorie ouverte très utile permettant aux participants de signaler des changements significatifs ne correspondant pas aux domaines prédéfinis. Cela laisse aux responsables de la collecte d'histoire de CPS une marge de manœuvre pour se concentrer sur ce qui leur semble pertinent - en fonction du contexte qui leur est propre.

Les changements négatifs

Un des choix que doivent faire les organisations est de créer ou non un domaine qui se concentre explicitement sur des changements négatifs. Notre expérience suggère que 90 à 95% des histoires de CPS classées dans ces types de domaines tendent à porter sur des changements positifs. Cependant, ce chiffre varie selon la clarté des modérateurs sur le fait que tout type de changement devrait être relaté, qu'il soit positif ou négatif. Ce chiffre dépend aussi de la mesure dans laquelle les changements négatifs, une fois relatés, sont pris en compte et reçoivent une réponse positive.

Certaines organisations ont créé un domaine spécifique pour les histoires négatives, créant ainsi une demande explicite. Dans le cas de Target 10, un vaste programme d'extension de l'industrie laitière dans l'État de Victoria, Australie, ce domaine supplémentaire a été appelé "leçons apprises".

Cela engendre un effet positif sur l'existence de changements négatifs et met l'accent sur le besoin d'exploiter également des événements de ce type. ADRA Laos a adopté une approche similaire, en utilisant un domaine supplémentaire appelé "changements révélant un aspect (négatif) à améliorer".

Types de domaines

De nombreux utilisateurs du CPS se sont concentrés sur les changements survenus dans la vie des **participants**. Dans certains cas, cela était dû au fait que les objectifs principaux du programme se concentraient sur les individus. Une autre raison à cela est que le fait de se concentrer sur la vie des personnes, permet d'évacuer le problème d'un système de suivi basé sur des indicateurs quantitatifs qui ne se concentrent que sur les activités et sur les produits (outputs).

Néanmoins, certains utilisateurs du CPS, y compris le CCDB, ont utilisé des domaines qui se concentrent sur plus d'une unité d'analyse, c'est-à-dire allant au-delà de l'individu uniquement. Le CCDB a interrogé des personnes au sujet de la durabilité des **organisations communautaires** et MS Denmark au sujet de la **performance organisationnelle**. D'autres, comme le Programme d'aide de Landcare en Australie, ont inclus des domaines qui se concentrent sur des changements concernant des **communautés** entières et des **politiques locales**. Oxfam Nouvelle-Zélande s'est intéressé à des changements dans le domaine des **partenariats**. La plupart des domaines sont centrés sur les personnes ce qui, nous semble-t-il, est davantage susceptible d'être compris par les participants que les domaines se concentrant sur des processus abstraits.

Mozambique - difficultés avec les domaines conceptuels

"Certains domaines sont plus facilement saisis que d'autres... Par exemple, il était difficile d'expliquer le domaine "Coopération interculturelle". Au Mozambique, cela n'était souvent pas très parlant. C'était pourtant relativement surprenant car MS Denmark gère un programme avec des Danois placés chez le partenaire. Un des objectifs était de stimuler la coopération à travers les frontières..." (Peter Sigsgaard, 2002:10)

Combien de domaines devraient être utilisés ?

Selon notre expérience, une fourchette raisonnable serait de 3 à 5 domaines. Le facteur limitant est la disponibilité des participants et le temps qu'ils ont à accorder à chaque domaine. Si le passage en revue de l'ensemble des domaines de changement dure plus de deux heures, les participants risquent de trouver le processus trop chronophage.

Les domaines sont-ils indispensables ?

Les domaines ne sont pas indispensables. Les histoires de CPS peuvent être collectées et analysées comme un ensemble (cf. étape 5 ci-dessous) sans avoir été préalablement triées par domaines. Il est possible de demander aux participants d'observer autour d'eux et de rechercher des changements significatifs sans les avoir orientés vers un certain type de changement. Dans les plus petites organisations, où il y aura probablement moins d'histoires de CPS à examiner, l'approche CPS sera certainement plus facile à appliquer sans définition préalable de domaines.

Dans une organisation comme VSO, il est demandé au personnel de terrain d'identifier et de collecter des histoires de CPS de tous types. Ce n'est que lorsque les histoires arrivent au bureau national qu'elles sont triées par domaines suivant l'intérêt du bureau national et du siège au Royaume-Uni.

Laisser les cadres moyens et supérieurs d'une organisation catégoriser les histoires de CPS en domaines produit des avantages indirects. Si les domaines sont fixés sur les objectifs organisationnels, alors l'exercice de triage indique au reste de l'organisation comment ce personnel interprète le sens de ces objectifs.

Gujarat - La classification suscite des débats

"Au cours de ces réunions, les changements remarquables furent classifiés sous trois catégories, puis remontées vers le siège. L'ensemble du personnel concerné participa avec grand enthousiasme et des débats s'ensuivirent au sujet de la classification des changements." *Barry Underwood, 1996, AKRSP*

Au niveau du terrain, et en particulier dans les cas où les participants sont impliqués dans l'identification et la sélection des histoires de CPS, il peut être utile de commencer sans spécifier de domaines. Plutôt, voyez quelles sortes d'histoires sont générées et valorisées par les bénéficiaires, puis répartissez-les dans des domaines appropriés, ou demandez aux bénéficiaires de le faire. Cette décision dépend de la mesure dans laquelle l'organisation utilisant le CPS est disposée à être menée par ses participants plutôt que par ses propres objectifs.

Australie Méridionale - décision de ne pas prédéfinir les domaines

"En essayant d'interpréter le processus, un des premiers débats que nous ayons eu concernait la nécessité ou non d'imposer des domaines de changement, afin de répondre au besoin de preuves et de redevabilité sur ce projet (comme cela avait été le cas dans le travail de Davies, au Bangladesh). Comme nous voulions donner la priorité à l'apprentissage, nous nous sommes dit que les participants trouveraient les domaines plus porteurs de sens s'ils faisaient leur propre choix, au sein de trois cercles d'apprentissage basés sur leurs expériences en matière de changements significatifs, en fonction de leur propre implication dans le Projet." *Rosie Le Cornu et d'autres, 2003.*

Sur quoi les domaines devraient-ils se concentrer ?

L'une des questions fréquemment soulevée est de savoir si les domaines de changement doivent seulement porter sur les changements causés par l'organisation utilisant le CPS, ou s'ils doivent aussi inclure des changements causés par d'autres personnes, organisations ou influences de façon générale. Par exemple, une participation accrue des individus pourrait résulter de changements dans la législation gouvernementale relative au droit de libre association plutôt qu'à toute autre raison liée aux activités de l'organisation. Cependant, dans la plupart des sociétés, de tels changements seraient considérés significatifs.

En pratique, la plupart des utilisateurs du CPS se concentrent sur des changements qui sont des résultats directs ou indirects de l'activité de leur organisation. Toutefois, on pourrait avancer l'argument selon lequel de nombreuses organisations voient déjà le monde d'une manière trop réductrice et qu'il serait sain d'identifier des changements significatifs résultant de tout type de causes.

Ces options ne sont pas antinomiques. Il devrait être possible de suivre les deux types de changement via la mise en œuvre du MSC. Un ou plusieurs domaines pourraient porter sur des changements causés par le travail de l'organisation, pendant qu'un autre domaine s'intéresserait spécifiquement aux changements qui n'aient été ni causés ni introduits par l'organisation.

En procédant de la sorte, on atteindrait ce que Chris Roche (1999) a décrit comme une perspective de "projet extérieur" et de "contexte intérieur".

OXFAM CAA - Leçons tirées de l'évaluation d'impact

"En relation avec ces découvertes spécifiques, venait l'observation générale selon laquelle même les programmes de développement communautaire ayant le plus de succès devaient connaître le contexte dans lequel ils sont situés... Prenons l'exemple d'un groupe de femmes ayant pour activité le ramassage de déchets, impliqué dans un programme d'"empowerment" ayant remporté un vif succès, avec des changements significatifs dans leurs conditions de vie et de travail. Leur moyen de subsistance s'est néanmoins trouvé menacé par une proposition de privatisation de la gestion des déchets de la ville. Ce changement de politique relative à la gestion des déchets avait le potentiel d'anéantir les résultats positifs qu'elles avaient obtenu en termes d'autonomisation. Une large campagne de plaidoyer concernant la gestion des déchets aurait été nécessaire pour défendre les droits de ces femmes." (Linda Kelly, Pack Kilby, Nalini Kasynathan, 2004)

Qui devrait participer à la définition des domaines ?

Dans certaines organisations, les engagements existants à poursuivre des objectifs spécifiques est susceptible d'avoir pour effet l'utilisation de domaines basés sur les objectifs du programme. Ils seront dans ce cas, espérons-le, déjà bien connus et assimilés par le personnel et les participants. Quand on laisse une plus grande latitude pour la sélection des domaines, en utilisant un processus participatif pour identifier les domaines appropriés, on encourage tous les participants à s'intéresser plus activement au processus de CPS et à ses produits.

Différentes techniques pour la définition des domaines

Les domaines peuvent être identifiés à l'aide d'un processus montant ou descendant, c'est-à-dire identifiés par les bénéficiaires comme par les cadres supérieurs de l'organisation ou encore à travers un processus plus large, incluant également d'autres parties prenantes.

Dans le cas de CCDB, les quatre domaines furent identifiés par Rick, au moyen de consultations auprès des cinq personnes les plus haut placées dans l'organigramme. Dans le cas de Target 10, Jess a utilisé la technique Delphi¹ pour identifier quatre domaines de changement à travers des consultations auprès de cent cinquante parties prenantes du programme. La technique Delphi est une forme d'enquête interactive (par voie postale) qui emploie un questionnaire itératif avec divers retours d'information permettant aux participants de revenir sur leurs perceptions antérieures, à la lumière des réponses d'autres participants, jusqu'à ce qu'un niveau satisfaisant de consensus soit atteint.

¹ Voir "Prioritization Process Using Delphi Technique" Alan Cline
<http://www.carolla.com/wp-delph.htm>

Victoria : une démarche ascendante pour l'identification des domaines

"A Landcare, dans la région Centre-Nord du Victoria, en Australie, plus de 140 histoires de CS ont été collectées, à travers un processus d'entretien, sans définition préalable de domaines. Ces histoires ont ensuite été examinées par un groupe pilote institué spécifiquement pour le processus. Ce groupe a d'abord éliminé toutes les histoires n'incluant pas de changement, ou n'étant pas suffisamment détaillées. Ils ont enfin trié les histoires restantes par piles, par domaines aux résultats similaires. A la fin, nous avons obtenu 7 domaines de changement" (Jess Dart, 2004)

Les domaines peuvent être identifiés avant ou après la collecte des histoires de CS en triant les histoires par groupes qui fassent sens (voir encadré ci-dessus). Cela dépendra de la préférence de l'organisation de s'ouvrir à de nouvelles expériences ou de continuer à se laisser guider par des expériences passées.

Tout document concernant le processus de CPS, ou ses résultats devrait expliquer, même brièvement, comment les domaines ont été sélectionnés. Cela favorisera la remise en contexte des résultats pour les lecteurs.

Troisième étape : définir la période de collecte des histoires

Le MSC a souvent été utilisé comme une forme de **suivi**. Le suivi implique une collecte périodique de l'information, mais la fréquence de la collecte varie suivant les programmes et les organisations. C'est également le cas dans le cadre de l'utilisation du CPS. La fréquence de la collecte d'histoire varie de bimensuelle à annuelle. La fréquence la plus courante étant probablement une fois tous les trois mois, ce qui coïncide avec la prévalence du rapport trimestriel dans de nombreuses organisations.

Une fréquence faible de reporting, par exemple une remontée annuelle comme celle mise en place par VSO, fait courir le risque, tant du point de vue des équipes projets que des participants, d'oublier comment le processus fonctionne et pourquoi il est mis en œuvre. Cela implique, à minima, une phase de familiarisation avec le CPS probablement lente et un processus d'apprentissage organisationnel issu du CPS également lent. Néanmoins, un cycle annuel pourrait être plus économe en temps et en ressources et pourrait se révéler plus approprié dans certains contextes.

Avec une plus grande fréquence de collecte, tous les participants du CPS seront davantage susceptibles de maîtriser plus rapidement le processus. Cependant, ces collectes fréquentes entraînent rapidement un épuisement des cas connus de changements significatifs à long terme, et un recentrage sur les changements significatifs identifiés à court terme. Un reporting fréquent augmentera également le coût du processus, de part l'augmentation du temps consacré par les participants au process.

Chaque organisation utilisant le CPS devra décider pour son propre compte de la fréquence de collecte qui lui semble la plus appropriée, en comparant les coûts et avantages, et en prenant en compte de potentiels "trous" que tout système de S&E peut être amené à ignorer.

Notre expérience nous a montré que les organisations tendent à débiter le MSC avec un reporting régulier puis la fréquence diminue à mesure que le processus progresse. Dans le cas du Bangladesh (CCDB), les histoires de CPS ont été sélectionnées toutes les deux semaines au cours des deux premiers mois. Puis, l'organisation est passée à une sélection mensuelle, qui s'est finalement convertie en sélection trimestrielle à la fin des deux premières années. Dans le cas de l'État du Victoria (TARGET 10), le processus de sélection mensuel qui avait été établi initialement s'est converti en un processus de sélection trimestriel.

Quand vous débutez le processus de CPS, vous pouvez être amené à constater que les participants ont accumulé un certain nombre d'histoires qu'ils sont enclins à partager. À mesure que le processus progresse, ces histoires "historiques" sont épuisées et les histoires qui suivent tendent à se référer à des événements plus récents. Ce changement peut être accompagné d'une diminution du nombre d'histoires rapportées.

Ghana - la nécessité de collecter des histoires récentes

"... Il y avait un délai variable entre la rédaction des histoires et leur passage en revue, ce qui impliquait parfois une perte de l'intérêt immédiat de certains changements. Comme ces histoires avaient souvent été déjà retranscrites dans les rapports trimestriels, elles paraissaient assez insipides au moment du passage en revue." (Johnson, 2002)

Quatrième étape : la collecte des histoires

Susciter des histoires de CS

Le cœur du CPS est une question ouverte aux participants, comme telle :

« En passant en revue les événements du mois passé, quel a été, d'après vous, le changement le plus significatif, concernant la qualité de vie des gens de cette communauté? »

Cet exemple est tiré du CCDB, qui fut la première organisation à utiliser la technique du CPS, à Rajshahi, Bangladesh, en 1994. La question comprenait 6 parties :

1. **"En passant en revue les événements du mois passé..."** : se réfère à une période de temps bien définie.
2. **"...quel a été, d'après vous..."** : une demande aux participants d'exercer leur propre jugement.
3. **"...le changement..."** : demande aux participants d'être sélectifs, de retranscrire des changements plutôt que des aspects statiques de la situation ou que quelque chose qui était déjà présent lors de la précédente période de retranscription.
4. **"...le plus significatif..."** : demande aux participants d'être plus sélectifs, de ne pas essayer de tout commenter, mais de se concentrer sur un seul aspect et de retranscrire une seule chose.
5. **"...concernant la qualité de vie des gens..."** : cela demande aux participants d'être encore plus sélectifs, de ne pas sélectionner n'importe quel changement, mais un changement concernant la qualité de vie. Cette mention décrit un domaine de changement et peut être modifié pour s'ajuster à d'autres domaines de changement. Par exemple, une question alternative utilisée par le CCDB se référait à un changement concernant « la participation des bénéficiaires ».
6. **"...de cette communauté..."** : tout comme la première partie de la question, cette dernière mention ajoute une limite supplémentaire. Dans ce cas particulier, on ne pose pas une question sur la vie des personnes vivant à New York ou en Alaska, mais au Rajshahi. Cette partie peut également être ajustée.

Comment capturer les histoires de CS ?

Il existe plusieurs manières d'identifier des histoires de CS puis de les documenter. Le choix de la méthode varie suivant la volonté de l'organisation d'identifier de nouvelles histoires de CS ou de sa nécessité d'explorer les connaissances existantes de ses équipes de terrains à travers des enquêtes rétrospectives. Une recherche active sera probablement plus chronophage pour les participants, à moins que leur disponibilité n'ait déjà été établie à travers un dispositif existant de participation des parties prenantes (voir ci-dessous). Une recherche active avec des entretiens spécifiques court aussi le risque d'inciter les répondants à évoquer les changements "attendus".

Les agents de terrain retranscrivent des histoires entendues non sollicitées

Dans ce cas, les agents de terrain documentent des histoires non sollicitées qu'ils ont entendues dans le cadre de leur travail. Cette technique a été utilisée dans le cas du CCDB. L'hypothèse implicite était alors qu'un bon agent de terrain, de par sa proximité et son contact quotidien avec les bénéficiaires, devrait être en mesure de percevoir des histoires de CS dans le cadre de son activité régulière. S'il n'est pas en mesure de fournir des histoires de SC, cela pourrait éventuellement renseigner sur la qualité même de son travail. Ici, accessoirement, le MSC suit aussi bien le personnel que la vie des bénéficiaires (voir partie sur le méta-monitoring ci-dessous).

A travers des entretiens et la prise de note

Certaines organisations encouragent l'« interview » des bénéficiaires par un personnel désigné et une prise de notes manuscrites exhaustive. Pour renforcer cette méthode, les interviewers relisent leurs notes au narrateur, afin de vérifier s'ils ont réussi à saisir l'essence de l'histoire. Celle-ci a une validité accrue lorsqu'elle est retranscrite avec les mots du narrateur. Cette technique peut être améliorée grâce à l'utilisation d'un guide de questions semi-structuré, tel que présenté dans **l'annexe 2**.

Ce type d'entretiens peut être un moyen efficace pour générer un grand nombre d'histoires de CS en un temps limité, grâce aux efforts d'un groupe d'agents affectés à cette tâche. Les histoires peuvent également être enregistrées sur un dictaphone, puis retranscrites. Cette méthode proactive d'identification des histoires de CS est tout particulièrement utile dans les cas où le CPS est utilisé dans un processus d'évaluation, davantage que de suivi (voir chapitre 7).

Dans le cadre d'une discussion de groupe

Plutôt que d'avoir un entretien individuel, un groupe de personnes peut partager ses histoires de CS. Dans le cas de Target 10, le partage d'histoires durant les réunions de comité déclenchait souvent de nouvelles histoires de la part des fermiers présents. C'est très humain de répondre à une histoire par une deuxième histoire ! C'est pour cette raison qu'un magnétophone a été utilisé lors de ces réunions, afin d'enregistrer les histoires de CS racontées spontanément. Cela peut être une manière très fructueuse et agréable de collecter des histoires. Les histoires racontées lors de ces réunions peuvent également être retranscrites à la main.

Le bénéficiaire rédige l'histoire directement

Une autre technique consiste, pour le bénéficiaire, à rédiger ses propres histoires. À plusieurs occasions, lors du programme Target 10, les agriculteurs ont apporté lors des réunions, des histoires écrites au préalable. Il était cependant plus fréquent que les agriculteurs arrivent simplement avec leurs histoires en tête, afin d'être retranscrites lors de la réunion. L'utilisation de discussions de groupe dépend de la présence d'un mécanisme préexistant d'implication des participants dans le processus de suivi.

Nicaragua - des témoignages plutôt que des histoires

"En anglais, le terme utilisé est "histoire" (story), ce qui se traduit par "conte" (cuento) ou "histoire" (historia) en Espagnol. En espagnol comme en anglais, le terme induit la notion d'imaginaire. Le mot est davantage associé à la fiction qu'à la réalité, ce qui peut générer une certaine confusion lors de la mise en place de la méthode du CPS. Les répondants pourraient être tentés d'inventer des histoires illustrant les changements attendus par l'intervieweur plutôt que des histoires tirées du réel. C'est pour cette raison que j'ai décidé d'utiliser le terme "témoignage/narration", parce que cela sous-entend un événement tiré de faits réels." (Gill Holmes, Lisbeth Petersen, Karsten Kirkegaard, Ibis Denmark, 2003)

Quel type d'information doit-on documenter ?



Les informations à retranscrire devraient comprendre :

1. **Des informations** sur l'identité de la personne ayant recueilli l'histoire ainsi que le moment de la collecte.
2. **La description** de l'histoire elle-même - ce qui s'est passé.
3. **L'importance** (aux yeux du narrateur) des événements décrits dans l'histoire.

Le fait d'indiquer **l'identité de celui qui a recueilli l'histoire**, ainsi que la **date de collecte** aide le lecteur à remettre l'histoire dans son contexte et permet, si nécessaire, une éventuelle enquête de suivi.

L'histoire de CS devrait être retranscrite telle qu'elle est racontée. La **description** du changement identifié comme le plus significatif devrait inclure de l'information factuelle précisant clairement qui a été impliqué, ce qu'il s'est passé, où et quand. Dans la mesure du possible, une histoire devrait être écrite comme une simple narration décrivant la succession des événements qui ont eu lieu.

Il est également demandé au narrateur d'expliciter, de son point de vue, l'**importance** de l'histoire. C'est une partie essentielle du CPS. Certains narrateurs le feront spontanément en conclusion de leur histoire, mais d'autres auront besoin d'y être invités. Sans cet élément, les gens qui liront et débattront sur cette histoire pourraient ne pas comprendre en quoi cette histoire est importante aux yeux du narrateur. Par exemple, une femme racontera une histoire sur le fait d'aller à une réunion communautaire, de s'asseoir dans le fond de la salle puis de poser une question. "Et alors ?" pourriez-vous dire. Elle raconte ensuite que cette histoire a de l'importance parce qu'elle ne s'était jamais sentie assez confiante pour aller à une réunion communautaire, et que le programme l'a aidée à prendre suffisamment confiance en soi pour exprimer ses opinions devant les personnes les plus âgées de sa communauté, pour la première fois.

Éléments optionnels à faire apparaître

L'ajout d'un titre à une histoire de CS peut se révéler utile, de la même manière que pour un article de journal. Au moment de comparer les histoires, il est plus commode de se référer aux histoires de par leurs titres. Cela peut également aider le rédacteur de l'histoire à distiller et extraire l'essence de ce qui s'est passé.

Dans le cas du CCDB, la question « *Pourquoi cela est-il significatif, selon vous ?* » était suivie d'une question complémentaire : « *Quelle différence cela fait-il maintenant, et quelle différence cela fera-t-il à l'avenir ?* »

Demander, à la fin de l'histoire, des recommandations ou les leçons tirées de ces histoires peut aider à faire ressortir les incidences de cette histoire.

Le fait de demander, après l'histoire, de donner des recommandations, ou de parler des leçons tirées de ces histoires, peut aider à rendre visible les implications de l'histoire. Les réponses à ces questions additionnelles peuvent être placées dans la section qui décrit l'importance de l'histoire.

Quelle est la longueur idéale d'une histoire ?

La plupart des histoires de CS que nous avons vues ont une longueur d'une page ou moins, même si certaines font jusqu'à deux pages. Des histoires de CS courtes sont plus rapides et plus faciles à lire, mais ne devraient pas être si courtes au point de laisser de côté des informations essentielles. Suivant les organisations, des histoires de tailles différentes pourront être favorisées, en fonction de leurs cultures respectives. Certaines organisations valorisent des récits de changements courts et allant droit au but, alors que d'autres favoriseront des comptes rendus épiques, dans un style agréable. Le processus de sélection favorisera des histoires qui s'accordent avec les valeurs de l'organisation, et cela doit être encouragé, dans la mesure où les histoires sont assez détaillées pour permettre une vérification.

Formulaires de collecte

Plusieurs organisations ont développé des formulaires standard pour la collecte des histoires. Des modèles types pourront être trouvés dans les annexes. Cela aide à s'assurer que des détails importants n'ont pas été omis. Il est néanmoins important que le formulaire ne soit pas trop complexe. Plus le formulaire sera complexe et plus délicat il sera de motiver les gens à utiliser et à comprendre le CPS. L'essence de la méthode repose sur 2 questions ouvertes simples - un questionnaire structuré n'est pas nécessaire.

Il est néanmoins important de capter suffisamment de détails. Les personnes qui racontent des histoires de CPS présument souvent que les lecteurs auront une connaissance approfondie du contexte. Il faudra prendre garde à cette présomption et encourager le conteur à être plus explicite. Lorsque les gens fournissent des réponses vagues et insuffisamment détaillées, cela peut être parce qu'ils s'imaginent que le lecteur aura une connaissance détaillée du contexte, mais parfois aussi tout simplement parce qu'ils n'ont pas tous les détails de l'histoire. Plus le récit est détaillé et spécifique, plus crédible sera l'histoire, en partie parce que cela facilite la vérification.

Heureusement, même lorsque les gens racontent des histoires floues, incomplètes, ou totalement hors sujet, le processus s'améliore de lui-même à force de mise en pratique, de sélections et de retours d'information. Si vous tombez néanmoins sur une histoire vague, vous pourriez décider de ne pas la sélectionner et demander aux narrateurs de fournir des histoires plus spécifiques. Cela donnera aux narrateurs une idée plus juste de ce qui est attendu. De cette manière, les histoires deviendront plus claires et plus précises à chaque tour de collecte puis de retour d'information.

Papouasie-Nouvelle-Guinée : de qui sont les voix ?

La culture de la Papouasie Nouvelle-Guinée est une culture orale et la plupart des habitants de ce pays ont plus d'aisance pour l'expression orale que pour l'expression écrite. Si l'on veut prendre leurs histoires au sérieux et respecter l'environnement culturel, alors il faut faire tous les efforts possibles pour s'assurer que le style narratif authentique de la personne interrogée est préservé. Quand un interlocuteur anglais (ou australien) transcrit une histoire racontée par un habitant de Papouasie-Nouvelle-Guinée, elle peut rapidement perdre l'authenticité de son style, à moins que des efforts conséquents soient fournis pour assurer une transcription littérale et exacte. De façon similaire, l'utilisation de formulaires divisés en sections (pour voir des exemples, consultez Rowlands 2002, Dart and Davies 2003), ou même la plus légère des révisions, peut dénaturer la narration. (Elizabeth Reid, Décembre 2004)

Auprès de qui collecter les histoires ?

Le choix des personnes à qui il est demandé de raconter des histoires de CS dépendra du contexte organisationnel et des domaines évoqués. Par exemple, si le domaine concerne des changements dans les vies des gens, les bénéficiaires eux-mêmes sont les plus indiqués pour raconter les histoires, ou les personnes en interaction directe avec eux comme les travailleurs sociaux.

En revanche, si le domaine concerne "les changements relatifs aux partenariats et les interactions avec les autres ONG", les meilleures histoires viendront probablement de l'équipe programme, en mesure de commenter, ainsi que du personnel des organisations partenaires.

Le contexte du projet ou programme détermine également le choix des narrateurs. Dans le cadre d'une organisation communautaire, rendant des comptes directement aux bailleurs, il sera certainement opportun que les membres de la communauté pilotent les processus de CPS eux-mêmes, c'est à dire partager les histoires, choisir les plus significatives tout en renseignant la justification de leurs choix.

L'expérience suggère que les histoires relatées par les bénéficiaires sont particulièrement riches bien qu'elles soient souvent les plus difficiles à obtenir. Idéalement, les groupes de bénéficiaires devraient être formés à partager et à sélectionner des histoires de CS, à faire remonter leurs choix tout en les justifiant. Quoi qu'il en soit, c'est peu adapté à certains contextes, et les narrateurs par défaut seront les agents de terrain (Cf. étape 6 pour une réflexion sur les risques et bénéfices d'impliquer les bénéficiaires dans le retour d'information).

Même s'il est envisagé de collecter les histoires directement auprès des communautés, il sera sans doute utile de commencer par une collecte via les agents de terrain. Cela aidera à s'assurer que le personnel comprend lui-même le processus avant de le présenter aux communautés.

Histoires individuelles ou histoires "situationnelles"

Il nous est souvent demandé si des "histoires situationnelles" ou "histoires de groupe", sont permises pour le CPS. Une histoire situationnelle décrit un changement dans une communauté ou un groupe, plutôt que de se concentrer sur un individu. Toute forme d'histoire est admissible dans la démarche du CPS. Tout dépend de ce qui est recherché par l'organisation qui utilise le CPS : des changements individuels, des changements au niveau du groupe ou encore des changements institutionnels. Ces options ont déjà été évoquées ci-dessus, à l'étape 2, en lien avec le choix des domaines. Puisque les

bénéficiaires sont susceptibles de ne pas détecter des changements survenus dans plusieurs endroits, il reste utile de rechercher des histoires également auprès des personnels de terrain.

Dans une organisation de solidarité britannique, des cadres moyens ont été autorisés à soumettre leurs propres histoires de changement. Celles-ci pouvaient porter sur des changements à grande échelle ou sur des changements à l'échelle du programme. Pourtant, après analyse, il a été réalisé que ce personnel avait tendance à utiliser le processus de CPS uniquement comme un moyen supplémentaire de compte-rendu. Ils rédigeaient exactement de la même manière que dans leurs rapports habituels sans décrire ni expliquer en détails les événements significatifs, préférant utiliser un style "bullet point" et des réflexions d'ensemble sur les changements en cours. La leçon de cette expérience est la suivante : les personnes les plus proches du lieu où se produisent les changements ou intimement impliquées dans le programme sont plus susceptibles de nous fournir des histoires utiles comprenant des éléments que nous ne savions pas déjà.

La déontologie dans la collecte des histoires

Il faut prêter attention à l'éthique dans la collecte des histoires auprès des individus. Nous vous suggérons de développer un processus qui permette de rechercher un consentement dès le départ. Quand un narrateur raconte une histoire, la personne qui recueille l'information doit expliquer comment l'histoire sera utilisée et vérifier l'approbation du narrateur quand à cette utilisation. Il faudra également demander au narrateur s'il souhaite que son nom accompagne l'histoire. Si ce n'est pas le cas, le nom ne devra alors pas apparaître.

Si une personne (ou un groupe) est mentionnée ou identifiable au sein d'une histoire qu'il n'a pas lui-même racontée, il faudra alors demander au narrateur de vérifier avec le tiers s'il accepte que son nom apparaisse dans l'histoire. Si un narrateur veut raconter une histoire à propos d'un tiers, dont il souhaite conserver l'anonymat, l'identité du tiers devra être protégée.

Il est également important de noter que dans certains pays, Australie incluse, les enfants en dessous d'un certain âge ne peuvent être interviewés sans un accord parental.

Si un narrateur pense que son histoire sera utilisée uniquement à des fins de suivi et évaluation, il serait contraire à l'éthique de la publier dans un journal local sans consultation préalable du narrateur. Même en cas de consentement préalable, il est recommandé de consulter une nouvelle fois le narrateur avant de publier son histoire dans des médias extérieurs comme les journaux.

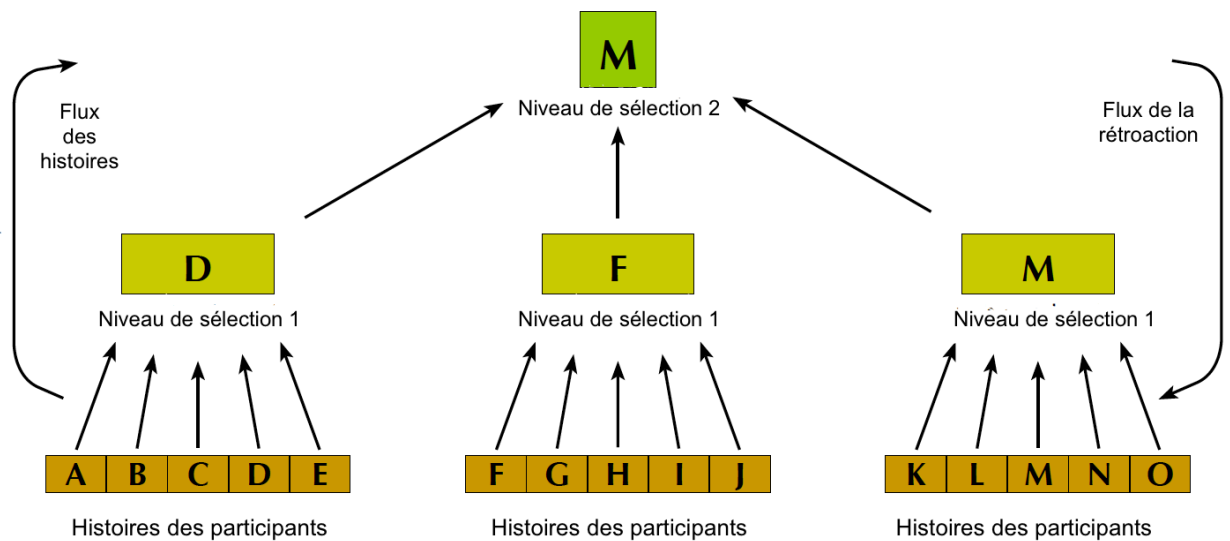
Une façon de s'assurer du respect de ces considérations éthiques est d'inclure une "case à cocher" dans le formulaire afin de rappeler à l'interviewer d'obtenir le consentement du narrateur. Voir exemple dans **l'annexe 2**.

Cinquième étape : sélection des histoires les plus significatives de toutes

L'approche du CPS comprend plusieurs étapes de sélection organisées de façon hiérarchique. Les gens discutent des histoires de CS dans leur zone géographique, puis soumettent les plus significatives d'entre elles au niveau directement supérieur. Celui-ci sélectionne les histoires de CS les plus significatives parmi toutes celles lui ayant été soumises par les niveaux inférieurs et la soumet au niveau suivant. Le diagramme ci-dessous (figure 2) illustre ce processus.

Le processus itératif consistant à sélectionner puis à regrouper les histoires de CS, permet de réduire un gros volume d'histoires importantes localement, à un petit nombre d'histoires plus largement valorisées. L'utilisation de niveaux de sélection multiples permet ce filtrage des histoires sans surcharge de travail pour une seule personne ou un seul groupe. Le processus a été appelé "résumé par la sélection".

Figure 2. Flux des histoires et des retours d'information dans le CPS



Ce processus hiérarchique peut être structuré de différentes manières. La première consiste à se greffer sur la structure organisationnelle existante. La seconde consiste à mettre en place des structures spécifiques pour la sélection des histoires de CS.

La plupart des organisations ont une structure hiérarchique comportant de nombreux agents de terrain et un directeur exécutif. Il est pratique et logique d'utiliser cette structure organisationnelle existante pour mettre en place le processus de sélection. Les histoires de CS peuvent être examinées dans le cadre de réunions déjà programmées dans des domaines analogues (comme des réunions trimestrielles ou annuelles, au niveau local ou au niveau du siège) plutôt que de planifier des événements spécifiques pour l'analyse des histoires. Cela permet également de s'assurer que le personnel de chaque échelon hiérarchique est impliqué dans l'analyse des histoires. Le CPS peut également profiter de dispositifs préexistants pour mobiliser d'autres parties prenantes. Par exemple, dans le cas de Target 10, les comités de pilotage multipartites, au niveau régional ou national, ont été sollicités pour la mise en œuvre du processus MSC.

Une autre raison de s'imbriquer dans le dispositif existant est que le processus de sélection des histoires de CS peut aider à révéler les valeurs des personnes au sein de la chaîne de commandement et exposer ses valeurs à l'échange et au changement.

D'un autre côté, le fait de créer de nouvelles structures pour sélectionner des histoires de CS peut être utile quand une perspective plus large est nécessaire, ou quand il est nécessaire de mettre en valeur les perspectives de différents groupes de participants. VSO a réuni, dans le même groupe de sélection d'histoires de CS, des superviseurs issus de plusieurs services (marketing, finances, programmes...). Dans le CCDB, le tour de table annuel avec les bailleurs de fonds a constitué 5 groupes de sélection différents : les bénéficiaires, le personnel "junior", le personnel "senior" et deux groupes de bailleurs de fonds.

Avant de planifier un processus complexe de CS, nous vous encourageons à tester la technique à plus petite échelle. Une fois la technique testée et que vous êtes prêts à concevoir un modèle à l'échelle de l'organisation, plusieurs aspects devraient être pris en considération :

- Combien de niveaux de sélection y aura-t-il au-dessus du personnel de terrain qui collecte les histoires de CS ? Cela dépend généralement du nombre de niveaux hiérarchiques déjà existant au sein de l'organisation.

- Pour chacun de ces niveaux, combien de processus de sélection différents devront être organisés ? Cela dépendra du nombre de bureaux existant à chaque niveau (sur une base géographique ou suivant la spécialisation du bureau)
- Pour chacun de ces niveaux, combien d'histoires de CS peuvent être gérées par le personnel impliqué ? Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que le personnel travaille sur les histoires de CS pendant plus de deux heures. S'il y a quatre domaines de changement à passer en revue, cela correspond à 30 minutes pour chaque domaine. L'objectif à ne pas dépasser, au sein de chaque domaine est de traiter (lecture et discussion) dix histoires.
- Qui devrait participer au processus de sélection ? Cet aspect sera abordé de façon plus détaillée ci-dessous
- A quelle fréquence la sélection doit avoir lieu ? Ce choix dépendra normalement de la fréquence à laquelle les histoires de CS sont collectées (voir troisième étape).

Alors qu'initialement les histoires de CS peuvent être identifiées par des agents de terrain travaillant seuls, les processus de sélection à chaque niveau implique normalement des groupes de personnes, et non des individus. Le processus de sélection suppose des discussions ouvertes et non des prises de décisions solitaires.

Qui devrait participer au processus de sélection ?

Au minimum, ce processus devrait inclure les encadrants des personnes ayant fourni les histoires de CS. Il serait également préférable d'inclure les personnes ayant un rôle de conseil auprès de ces employés ainsi que toute autre personne utilisant habituellement les informations provenant des personnes ayant fourni les histoires. Le niveau le plus élevé inclurait idéalement des bailleurs de fonds, des investisseurs et d'autres représentants des parties prenantes.

Bien qu'il y ait de nombreuses raisons d'inclure des bénéficiaires dans le processus de sélection et de retour d'information, certains risques méritent également d'être pris en compte. Premièrement, les heures consacrées au processus par les bénéficiaires ne seront peut-être pas rémunérées comme le sont celles des agents de terrain. Par conséquent, le fait de demander aux bénéficiaires de collecter et de sélectionner les histoires pourrait être considéré comme un acte contraire à l'éthique.

Il est également important de se demander quels acteurs de terrain devraient être impliqués dans le processus de sélection.



Il peut être inconfortable pour les acteurs de terrain de sélectionner des histoires qu'ils ont rédigées eux-mêmes. La sélection paraît plus aisée quand les histoires ont été écrites par d'autres personnes. La question de savoir s'il est acceptable que des personnes ayant rédigé des histoires participent aussi au processus de sélection dépend de la culture de l'organisation. En cas de doute, il est surement préférable de mettre en place un processus dans lequel la plupart des histoires de CS sont sélectionnées par des personnes autres que celles qui les ont rédigées.

Dans certains cas, CCDB inclus, les personnes impliquées dans la rédaction des histoires de CS ont aussi été impliquées aux côtés de leurs encadrants dans le processus de sélection au niveau du quartier. Mais au niveau de Dhaka (l'échelon hiérarchique supérieur), seuls les cadres supérieurs furent impliqués dans le processus de sélection.

Ghana - un certain inconfort ressenti pendant la sélection des histoires

"Le passage en revue des histoires via un forum impliquant les auteurs des histoires s'est révélé, à certains égards, assez inconfortable. Il est apparu que le travail des facilitateurs (ou l'efficacité de leur contribution dans leur quartier) était remis(e) en cause. Quelle que soit la manière dont nous avons essayé de dissiper cet inconfort, et quel que soit l'humour employé pour mener à bien cet exercice, le résultat n'était jamais satisfaisant. Il semble injuste de demander aux auteurs des histoires de prendre du recul par rapport à leurs propres perceptions et de regarder l'ensemble des histoires dans une perspective plus large, afin d'identifier ce qui est le plus significatif pour le projet plutôt que pour leur propre contexte. L'exercice est apparu particulièrement maladroit avec une équipe de sélection réduite car les auteurs étaient forcés soit de faire du "lobbying" en faveur de leurs propres histoires, soit à l'inverse d'être généreux avec leurs collègues en laissant ainsi tomber leur propre quartier !" (Johnson, 2002:8)

Comment sélectionner les histoires ?

La sélection d'histoires se déroule habituellement avec un groupe de personnes se réunissant autour d'une pile d'histoires qui aura été ou non triée par domaines au préalable. La tâche consiste alors à réduire la pile à une histoire par domaine. Pour chaque domaine, le groupe sélectionnera l'histoire qui selon lui représente le changement le plus significatif de tous. Si les histoires n'ont pas été triées par domaine au préalable, ce sera alors une des premières tâches à exécuter.

Le processus de sélection commence invariablement par une lecture de quelques histoires, ou de toutes les histoires, à haute voix ou individuellement. Nous avons une préférence pour la lecture des histoires à voix haute car cela donne vie aux histoires, mais l'efficacité et la faisabilité d'une telle pratique dépendront du contexte. Si les histoires ont déjà été triées par domaine, alors toutes les histoires du même domaine sont traitées ensemble. Plusieurs procédés, avec l'aide d'un facilitateur ou non, peuvent être employés pour aider les groupes à choisir les histoires les plus significatives. Les raisons justifiant la sélection seront également documentées. Nous vous encourageons à expérimenter divers processus de sélection pour trouver celui qui correspond le mieux à votre contexte culturel.

Bien que plusieurs processus puissent être utilisés, les ingrédients-clé de la sélection d'histoires sont les suivants :

- l'ensemble du groupe doit avoir lu les histoires
- le groupe mène une discussion approfondie en vue de décider quelles histoires doivent être choisies.
- le groupe choisit les histoires qui lui paraissent les plus significatives.
- les motifs justifiant la sélection sont retranscrits.

Critères de sélection des histoires de CS

L'une des décisions que vous devrez prendre sera de savoir si les critères de sélections des histoires seront définis avant ou après leur lecture. Si les critères sont convenus au préalable, le processus d'apprentissage (via la sélection de CS) sera fortement influencé par ce que l'organisation croit déjà savoir. Quand les critères de sélection ne sont débattus qu'après lecture de toutes les histoires, le processus permet de s'ouvrir davantage à de nouvelles expériences. Les préférences personnelles sont également pertinentes. Les gens n'ont pas tous la même facilité à se déterminer avec ou sans critères prédéfinis. Même si un choix s'impose, nous suggérons que, dans la mesure où le CPS est utilisé par l'organisation comme une aide à l'apprentissage, les critères de sélection ne devraient pas être définis en amont mais au contraire émaner des discussions sur les différents changements observés.

Parmi les différentes méthodes de prise de décision concernant la sélection des histoires :

A la majorité

Une manière simple de prendre une décision consiste à lire les histoires, vérifier que tout le monde les comprend puis de voter à main levée. Le risque majeur de cette méthode est que le choix soit fait sans réelle discussion. L'argumentation relative aux mérites des diverses histoires de CS est importante parce qu'elle aide à révéler les valeurs et suppositions qui se cachent derrière les choix individuels. Ce n'est qu'après la phase d'argumentation que les participants pourront faire un choix plus éclairé sur ce qui a vraiment de la valeur.

Le vote itératif

Dans le vote itératif, après le premier tour, les gens disent pourquoi ils ont voté de telle ou telle manière. Ce premier tour est suivi d'un deuxième puis d'un troisième tour, comportant idéalement une tendance progressive au consensus. Dans certains cas, les participants n'étant initialement pas d'accord avec l'opinion majoritaire accepteront finalement de se ranger du côté des plus nombreux. Quand ils refusent de le faire, leur opinion dissidente est enregistrée comme une notification d'opposition importante à l'opinion dominante du groupe. Par exemple, au sujet d'un aspect de l'histoire insuffisamment clair ou en contradiction avec l'idée principale de l'histoire. Quand aucun groupe ne se départage, il peut être nécessaire de choisir deux histoires. Le vote itératif peu se révéler chronophage mais il permet des décisions de bonne qualité.

La notation

Au lieu de voter, les participants peuvent attribuer une note aux histoires en fonction de leur valeur. Les notes attribuées à chaque histoire sont ensuite additionnées et l'histoire ayant obtenu le meilleur score est sélectionnée comme étant la plus significative. C'est une manière plus « discriminante » de résumer les opinions qu'un simple vote à main levée. Cette méthode a l'avantage de pouvoir être utilisée aussi bien à distance qu'en réunion. L'inconvénient est néanmoins de réduire la possibilité de dialogue, même si une argumentation concernant la note puisse être apportée en parallèle. Les explications sont particulièrement importantes lorsqu'un participant s'écarte de manière significative des notes attribuées par les autres participants.

Pré-notation suivie d'un vote de groupe

Cette méthode est indiquée pour les groupes ayant peu de temps pour se réunir. Avant la réunion, il est demandé aux participants de lire les histoires de CS et de les noter en fonction de leur caractère "significatif". Les notes sont regroupées dans un tableau et présentées aux participants lorsqu'ils se réunissent physiquement. Les participants discutent des notes et procèdent au vote. La notation préalable permet de s'assurer que les participants ont bien lu les histoires avant la réunion, et cela peut mener à une discussion plus courte mais plus ciblée pendant la réunion. L'inconvénient est que toutes les histoires doivent être envoyées aux participants en amont de la réunion.

Le vote par bulletin secret

Il est aussi possible d'émettre sa voix de manière anonyme. Chaque personne écrit le titre de l'histoire de CPS retenue sur un morceau de papier, puis le résultat du vote est présenté. Devra alors s'ensuivre une discussion ouverte sur les motifs ayant déterminé les choix. Ce processus peut se révéler étonnamment utile, en particulier en cas d'inégalités de pouvoir au sein du groupe, ou si les personnes étaient initialement hostiles à l'idée de voter de façon publique.

Il est important de se rappeler qu'avec le CPS, la transparence est un vecteur important pour permettre de rendre compte grâce à des éléments subjectifs. Par conséquent, il est très important d'ajouter la deuxième étape de débat et de collecte des motifs ayant déterminé les choix.

Est-il nécessaire de faire appel à un facilitateur ?

La facilitation peut permettre d'accélérer le processus de sélection des histoires et d'assurer une participation égale à chaque membre du groupe. Dans certains cas, l'apport d'un facilitateur extérieur peut se révéler très utile. Dans la mise en œuvre du MSC par Target 10, toutes les sessions de sélection d'histoires étaient animées par des facilitateurs ayant reçu une formation spécifique. La méthode de facilitation employée par Target 10 est décrite dans l'annexe 4.

Retranscrire les résultats du processus de sélection

Les raisons expliquant le choix d'une histoire de CS comme la plus significative doivent être notées et jointes à l'histoire juste après les explications venant des personnes ayant initialement rédigé l'histoire. L'histoire de CS et les motifs expliquant sa sélection sont ensuite envoyés au niveau supérieur du processus de sélection, s'il y en a un. Les résultats du processus de sélection doivent aussi faire l'objet d'un retour d'information vers toutes les personnes ayant fourni des histoires de CS. Des explications qui n'auraient pas été jointes aux histoires auxquelles elles se rapportent seraient moins compréhensibles pour le lecteur.

Puisque que la retranscription des motifs de sélection est habituellement la dernière tâche réalisée lors d'une réunion de sélection d'histoires, le risque est que cette tâche soit accomplie dans la hâte et que ce qui est écrit ne rende pas justice à la profondeur des discussions ni à la qualité des arguments exprimés. Les explications devraient ne pas se contenter de quelques mots-clés, tels que « plus durable » ou « parité hommes/femmes ». Si des critères multiples ont été utilisés pour justifier le choix d'une histoire, alors ceux-ci devront être accompagnés d'une explication portant sur leur importance relative.

Birmanie – oubli de la retranscription des motifs de sélection

"J'avais demandé aux cadres de se répartir au sein de petits groupes pendant qu'ils lisaient les histoires et discutaient de leur importance, mais il y a eu très peu de prise de note/retours de la part des cadres à ce sujet; ils étaient trop absorbés dans l'écoute des histoires pour pouvoir prendre suffisamment de recul et identifier des valeurs." (Gilian Fletcher, 2004 - conseiller sur le programme VIH/SIDA de Care)

Les notes jointes à l'histoire de CS la plus significative doivent aussi décrire le processus utilisé pour sélectionner l'histoire. Cela fournira aux autres utilisateurs d'histoires de CS des éléments contextuels importants et explicitera l'origine du CS qu'ils sont en train de parcourir.

Que fait-on des histoires qui ne sont pas retenues ?

Les histoires éliminées ne doivent pas être jetées. Elles doivent être archivées afin d'être accessibles aux autres personnes de l'organisation utilisant le CPS, et ce jusqu'à ce que le processus soit achevé. Et même, cela reste à débattre, encore quelques temps après. Ceci afin de permettre une analyse systématique de contenu de l'ensemble des histoires de CS (voir étape 9 de ce chapitre).

Il est également intéressant de noter que les histoires de CS n'ayant pas été sélectionnées aux niveaux supérieurs de l'organisation conservent une valeur au niveau local. Chaque histoire est importante aux yeux de la personne l'ayant initialement recueillie, et probablement aussi aux yeux d'autres supérieurs hiérarchiques, même s'il a finalement été décidé qu'une autre histoire de CS était plus significative. Il est certainement utile de suivre l'ensemble de ces histoires dans le temps pour voir comment elles ont été utilisées ou si elles ont eu une quelconque influence sur ce qu'ont fait les gens. Ce sujet est abordé dans l'étape 6.

Sixième étape : le retour d'information des résultats du processus de sélection

Le rôle du retour d'information dans le CPS

Le retour d'information est essentiel dans tout type de suivi, d'évaluation ou de système orienté vers l'apprentissage, et le CPS ne fait pas exception. Toutes les personnes ayant fourni des histoires de CS doivent être informées des résultats du processus de sélection. A minima, ce retour d'information devrait expliquer quelle histoire de CS a finalement été considérée comme plus significative et les raisons de ce choix. Il est également utile de fournir des informations sur la façon dont le processus de sélection a été organisé. Dans certains cas, comme celui du CCDB, des participants ont apporté un retour d'information encore plus complet sous la forme de tableaux mentionnant les noms et les notes données à chaque histoire par les participants.

Le retour d'information est utile pour plusieurs raisons. La plus importante d'entre elles est la suivante : le fait de connaître les histoires de CS sélectionnées peut aider les participants dans leur recherche de changements significatifs au cours de la collecte d'histoires suivante. Savoir que tel type de changement est apprécié peut conduire à des recherches plus approfondies sur des changements similaires dans ce même domaine.



La cible de la recherche pourra être déplacée et affinée sur des objets où les besoins sont plus prégnants. Les retours d'information concernant les motifs de sélection peuvent élargir le point de vue ou remettre en cause les opinions des participants au sujet de ce qui est significatif. Les retours d'information concernant le processus de sélection peuvent aider les participants à évaluer la qualité des jugements collectifs ayant été faits. Le retour d'information permet également de montrer que les histoires de CS ont été lues et traitées et non pas archivées directement, ce qui constitue le sort malheureux d'un grand nombre de données de suivi évaluation.

Le fait de donner un retour d'information sur ce qui a été sélectionné, pourquoi et comment, favorise la communication entre des participants situés à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Par ce processus, il est possible de créer un dialogue continu sur ce qui constitue un changement significatif.

IBIS Danemark- Retour d'information ou responsabilité descendante ?

"Au cours d'un atelier de formation au CPS en octobre 2004, un membre du personnel d'Ibis a commenté : « la reddition de comptes descendante est appelée retour d'information. Vous avez de la chance si vous l'obtenez ». Une façon de répondre à ce problème plus directement consisterait peut-être à renommer cette étape de mise en œuvre du CPS « reddition de comptes descendants », pour créer et affirmer le droit de connaître les décisions prises par d'autres personnes, plutôt que de traiter le retour d'information comme un élément quasi facultatif." (Rick Davies, 2004)

Les différentes manières de fournir un retour d'information

Le retour d'information peut être effectué oralement ou via courriers électroniques, newsletters et rapports formels. Dans le cas du CCDB, des rapports formels ont été remis après chaque réunion de sélection. Pour Target 10, le retour d'information s'est fait verbalement au niveau régional et par courrier électronique à l'équipe programme ; un rapport officiel a été publié un an plus tard qui intégrait le retour des bailleurs de fonds. Certains utilisateurs du CPS ont intégré les histoires sélectionnées ainsi que les motifs de sélection dans des newsletters à la communauté envoyées à l'ensemble des participants. Les résultats du processus de sélection ont également pu être diffusés via CD-ROM, Internet ou dans le cadre d'activités artistiques comme la photo, vidéo ou la reconstitution théâtrale.

Les avantages du retour d'information pour la communauté

Le fait d'inclure le retour d'information dans des forums plus ouverts comme un bulletin communautaire présente des avantages variés. Les lecteurs peuvent accroître leur propre motivation à travers les histoires de succès et les participants trouver de nouvelles idées concernant les moyens d'atteindre leurs objectifs. Telle une forme de célébration des résultats obtenus, cela peut remonter le moral du personnel et des participants. Le retour d'information peut également rendre le processus plus transparent, en particulier si les motifs de sélection accompagnent les histoires publiées dans les newsletters.

Les risques du retour d'information pour la communauté

Alors que les agents de terrain ont l'obligation de viser l'atteinte des objectifs fixés par le programme, les bénéficiaires, quant à eux, n'y sont pas obligés. En donnant un retour d'information à la communauté, expliquant quels changements ont été ou non valorisés par l'équipe du programme, la communauté est susceptible de penser que le programme tente de dicter aux individus et aux communautés comment ils doivent se développer.

Un moyen d'éviter ce risque est d'impliquer des bénéficiaires dans la sélection finale des histoires. Ainsi, le retour d'information concernant les histoires sélectionnées proviendra autant des représentants des bénéficiaires que du personnel chargé du programme. Par exemple, dans le cas du CCDB, parallèlement au panel de bailleurs de fonds sélectionnant les histoires « gagnantes », avait été constitué un panel de bénéficiaires examinant les mêmes histoires et sélectionnant les changements considérés comme les plus significatifs. Les deux panels échangeaient ensuite leurs sélections. De la même manière, dans le cas de Target 10, un panel d'agriculteurs a sélectionné des histoires parallèlement aux bailleurs de fonds.

Septième étape : la vérification des histoires

Pourquoi vérifier ?

Dans un contexte approprié, la vérification peut s'avérer très utile. Le risque subsiste, particulièrement dans les grandes organisations, que les changements retranscrits ne reflètent pas ce qu'il s'est réellement passé, mais plutôt :

- Qu'ils soient des comptes rendus délibérément fictifs, conçus pour gagner du temps ou pour obtenir une reconnaissance.
- Qu'ils décrivent des événements réels ayant été mal compris.
- Qu'ils exagèrent l'importance des événements.

Un changement rapporté peut se révéler encore plus important qu'il n'y paraissait initialement, au vu de sa transcription initiale. Des détails importants et des implications plus larges peuvent demeurer cachés jusqu'à ce qu'une investigation plus poussée soit menée au sujet de l'événement retranscrit.

Le fait que les participants sachent qu'il existe des procédures pour vérifier les histoires de CS, peut avoir plusieurs conséquences. Les personnes ayant contribué aux CS sont davantage susceptibles d'être minutieuses dans leur manière de rapporter les CS et cela peut permettre d'améliorer la qualité générale des CS. L'existence d'un processus de vérification peut aussi donner aux tierces parties une plus grande confiance sur la valeur des apprentissages issus de l'approche CPS.

D'un autre côté, le fait d'entreprendre une démarche de vérification des histoires de CS peut avoir des conséquences néfastes si cette démarche n'est pas conduite convenablement. Les participants peuvent avoir le sentiment que l'on ne leur fait pas confiance, et peuvent être dissuadés de retranscrire autre chose que ce qu'ils pensent être attendu. Il peut être utile de décrire les enquêtes de suivi comme des « explorations » ou d'employer tout autre terme moins menaçant. Si vous utilisez la métaphore du journal pour expliquer l'approche du CPS, les enquêtes de suivi peuvent être présentées comme des articles de fond, portant sur les actualités les plus significatives de la semaine (du mois, du trimestre, etc.)



Prendre la décision de ne pas vérifier

La vérification peut être superflue dans certains cas. Quand les histoires sont sélectionnées, elles sont contrôlées, jusqu'à un certain niveau sur leur exactitude par les personnes qui les ont sélectionnées. Puisque la plupart des personnes sélectionnant les histoires connaissent le contexte des événements décrits dans les histoires, on peut considérer que leur approbation est suffisante et qu'elle vaut vérification. Cette situation peut se présenter dans des projets à petite échelle, ou dans des plus grands programmes dans lesquels les bénéficiaires sont représentés lors du processus de sélection.

Qui vérifie les histoires?

Il est dans l'intérêt de quiconque sélectionne une histoire de CS comme la plus significative, de s'assurer qu'il a confiance dans l'exactitude de l'histoire de CS et des interprétations qui en sont faites. Ses jugements seront normalement inclus dans la documentation de l'histoire de CS et rendus visibles aux autres participants du processus et aux utilisateurs des résultats.

La vérification est aussi susceptible d'être importante aux yeux des niveaux hiérarchiques les plus élevés de l'organisation utilisant le CPS. Les histoires de CS qu'ils sélectionnent comme les plus significatives feront l'objet d'une attention soutenue de la part du personnel ainsi que des bailleurs de fonds. Le CCDB a confié à un membre de leur unité de Suivi Evaluation la responsabilité de réaliser des visites de terrain trimestrielles afin d'effectuer le suivi des histoires de CS sélectionnées au niveau du siège social de Dhaka. ADRA Laos a chargé un évaluateur externe d'évaluer les histoires de CS ainsi que le processus qui les avait générées.

Quels types d'histoires de CS devraient être vérifiées ?

Nous ne recommandons pas de contrôles aléatoires comme méthode de vérifications des changements rapportés. Nous ne connaissons, à ce jour, aucune organisation ayant mis en place de contrôles aléatoires.

La meilleure méthode de vérification consiste à vérifier les changements ayant été sélectionnés comme les plus significatifs à l'ensemble des niveaux : au niveau du terrain ainsi que des cadres intermédiaires et supérieurs. Étant donnée l'importance des considérations liées aux changements retranscrits, il est sage de s'assurer que les fondations sont saines, c'est-à-dire que les faits retranscrits sont exacts.

A certains moments clés au cours du processus du CPS, une plus grande priorité pourrait être donnée à la vérification. L'un d'entre eux se situe au moment où une histoire est acceptée pour la première fois au sein de l'organisation : par exemple, quand un agent de terrain documente un changement qui lui a été rapporté. Un autre point de vigilance se situe lorsqu'une histoire dépasse les frontières de l'organisation. Par exemple, quand elle est communiquée aux bailleurs de fonds ou lorsqu'elle est rendue publique. Un autre cas concerne les histoires qui serviront de déclencheur pour entamer des orientations stratégiques ou des changements organisationnels importants. Cela peut arriver à n'importe quel niveau d'une organisation utilisant le CPS, mais cela est plus fréquent aux niveaux supérieurs de l'organisation.

Quels aspects des histoires de CPS devraient être vérifiés ?

La description comme l'interprétation des histoires de CPS devraient tous deux faire l'objet d'une vérification. En ce qui concerne l'aspect descriptif d'une histoire, il est utile de se demander s'il manque une information et avec quel degré d'exactitude les faits ont été retranscrits. Y a-t-il suffisamment d'informations pour qu'une tierce partie puisse comprendre ce qu'il s'est passé, où et comment et qui étaient les personnes impliquées ?

Il est probable que la plupart des histoires comportent certaines erreurs factuelles. Il faudra donc se demander jusqu'à quel point ces erreurs pourraient affecter l'importance accordée aux événements par les personnes impliquées et l'observateur ayant retranscrit l'événement.

En ce qui concerne la partie de l'histoire laissant place à interprétation, il est utile de se demander si l'interprétation faite des événements est plausible. Il est souvent impossible d'invalidier une interprétation, en particulier lorsque certaines informations comme les conséquences futures ne sont pas disponibles. Comme dans la vie quotidienne, nous pouvons rechercher des contradictions à l'intérieur de l'histoire, ou grâce à d'autres retranscriptions du même événement. Il est également utile de demander si ce qu'a fait le rédacteur, après avoir documenté l'histoire, est cohérent vis-à-vis du contenu de l'histoire.

Mozambique – le suivi préféré à la vérification

"La vérification des histoires n'a pas été réalisée au cours de la phase pilote. Cependant, de nombreuses histoires présentaient certaines caractéristiques qui appelaient immédiatement à un besoin d'investigation supplémentaire. La curiosité des agents du programme a été éveillée, et l'on s'attendait à ce qu'un suivi soit réalisé. Il nous a semblé que le mot « vérification » ne devrait pas être utilisé dans la communication externe, pour se référer à ces investigations plus poussées. Ce mot avait une connotation trop liée au contrôle." (Sigsgaard, 2002:11)

Exemple

A la fin des années 1990, le principal travail de vérification pour le CCDB fut entrepris par un membre de l'unité d'évaluation d'impact, à l'intention du comité de sélection le plus haut placé dans l'organigramme, situé au siège social de Dhaka. Un rapport basé sur les visites de terrain fut rédigé et transmis à l'ensemble du personnel du CCDB participant.

Huitième étape : la quantification

Le CPS met un fort accent sur le suivi qualitatif du changement, en utilisant des histoires plutôt que des chiffres pour communiquer ce qu'il se passe. Cependant, la quantification des changements a également sa place.

Dans le CPS, il existe trois façons de collecter et d'analyser les informations quantitatives. La première réside dans les histoires individuelles elles-mêmes. Il est possible d'indiquer, comme dans tout article traitant l'actualité, combien de personnes étaient impliquées, combien d'activités ont été réalisées et de quantifier les effets divers.

La seconde méthode peut être utilisée après la sélection de l'histoire la plus significative de toutes, possiblement en association avec l'étape de retour d'information. Par exemple, si l'histoire la plus significative concerne une femme ayant acheté un terrain en son nom propre (comme ce fut le cas au Bangladesh), il sera alors possible de demander à tous les participants de faire remonter des informations concernant des occurrences de ce même type de changement. Cette enquête ponctuelle n'aura pas besoin d'être répétée au cours des périodes de retranscription suivantes.

La troisième méthode de quantification est possible au cours de l'étape 9. Cette méthode requiert l'examen de l'ensemble des histoires de CS collectées, y compris celles qui n'ont pas été sélectionnées aux niveaux supérieurs, puis de dénombrer les occurrences de chaque type de changement.

Neuvième étape : analyse secondaire et méta-suivi

L'analyse secondaire et le méta-suivi correspondent tous les deux à un niveau d'analyse supplémentaire, qui vient compléter la sélection participative des histoires de CS. La neuvième étape n'est pas une étape essentielle du CPS, mais selon notre expérience, elle peut se révéler très utile et apporte davantage de légitimité et de rigueur au processus.



L'analyse secondaire implique l'examen, la classification et l'analyse de **contenu (ou de thématiques) à travers** un ensemble d'histoires de CS, alors que le méta-suivi se concentre davantage sur les **caractéristiques des histoires**, par exemple les sources et les destinées des histoires de CS, y compris les informations sur les personnes ayant identifiées les histoires et les ayant sélectionnées, etc. Le méta-suivi peut être réalisé de manière continue ou périodique. Puisque l'analyse secondaire demande un examen plus approfondi des contenus de toutes les histoires, elle tend à être réalisée moins fréquemment, par exemple une fois par an.

Les deux techniques impliquent l'analyse de séries complètes d'histoires de CS, incluant celles n'ayant pas été sélectionnées aux échelons supérieurs. Contrairement au processus de sélection du CPS, l'étape 9 est généralement réalisée sur une base moins participative, souvent par la personne responsable du suivi et de l'évaluation, ou par un spécialiste.

Archivage

Afin de pouvoir entreprendre, que cela soit l'analyse secondaire ou le méta-suivi, absolument toutes les histoires devront être archivées, sans tenir compte de leur degré de progression dans la hiérarchie du processus de sélection. Selon notre expérience, le meilleur endroit où une histoire de CS puisse être archivée, est probablement au premier niveau de l'organisation où elle a été documentée. Par exemple, dans les antennes locales d'une organisation, là-même où sont basés les agents de terrain en interaction avec les bénéficiaires. Certaines organisations, comme MS Denmark, ont franchi un pas de plus en saisissant leurs histoires de CS dans une base de données textuelle. Cela pourrait être utile à tous ceux qui prévoient de réaliser une analyse secondaire à une étape ultérieure, ou à ceux qui veulent rendre les histoires de CS largement accessibles au sein de leur organisation. Cela n'est cependant pas indispensable.

En préparation du méta-suivi et de l'analyse secondaire, il est également utile de développer une feuille de calcul récapitulative contenant des données sur chacune des histoires de CS, une par ligne. Les champs de saisie pourront fournir les types d'information suivants :

- un numéro de série pour chaque histoire ;
- le titre de chaque histoire ;
- la date à laquelle elle a été retranscrite;
- le nom de la personne ayant documenté l'histoire ;
- quelques informations concernant le narrateur : emploi, genre, zone géographique, etc. ;
- la date du premier processus de sélection ;
- l'issue du processus de sélection ;
- la date du second processus de sélection ;
- la recommandation donnée pour une action de suivi ;
- l'action entreprise pour faire suite à la recommandation.

Méta-suivi

Le méta-suivi est relativement simple. Il ne nécessite aucune expertise et nous le recommandons vivement. Quatre principaux types de mesures peuvent être suivies.

- ***Le nombre total d'histoires de CS écrites lors de chaque période de retranscription et la variation de ce chiffre dans le temps.*** Un plus grand nombre d'histoires de CS sont en général attendues au début du CPS, alors que les participants puisent dans leurs souvenirs, à la recherche de toutes les histoires dont ils puissent se souvenir. Une tendance à la baisse continue, sur une longue période de temps, peut refléter un manque d'enthousiasme relatif à l'utilisation du CPS, ou l'opinion, erronée, selon laquelle seuls les grands changements devraient être rapportés.
- ***Qui écrit des histoires, qui n'en écrit pas, et comment la composition de ces groupes évolue dans le temps.*** Cette analyse permet de prêter attention aux différences de type : hommes/femmes, bénéficiaires âgés/jeunes bénéficiaires, ainsi que des différences en termes d'appartenance à des groupes ethniques ou à des classes particulières, ou encore en termes de zones géographiques. Cela peut fournir des indications sur la performance de différentes composantes du projet, que cela soit sur la participation au CPS ou sur l'obtention de résultats. Par exemple, des chiffres bas enregistrés dans certaines régions peuvent être le reflet d'un manque de compréhension du CPS, ou d'une résistance à son utilisation, mais cela peut aussi révéler de réelles différences sur ce qui aura pu être obtenu comme résultats sur le terrain (l'impact des activités de l'organisation). Pour déterminer quelle explication s'applique le mieux, il pourra s'avérer utile d'en discuter dans le cadre d'ateliers ou de réunions d'équipe.
- ***De qui émanent les histoires sélectionnées, et de qui émanent celles qui ne le sont pas ?*** De nouveau, cette analyse peut être menée en termes de genre, d'âge, d'origine ethnique, de classe sociale et de situation géographique, en fonction des préoccupations locales.
- ***Qu'est-il advenu des histoires de CPS ?*** Combien d'entre elles ont généré des recommandations, et combien de ces recommandations ont par la suite été suivies ? Cette fois encore, cette analyse peut être réalisée en termes de genre, d'âge, d'origine ethnique, de classe sociale et de situation géographique, suivant les préoccupations locales.

Par qui seront utilisées ces analyses ?

Deux groupes sont susceptibles d'exploiter ces analyses. Le premier est constitué du ou des membres du personnel responsable(s) de gérer l'utilisation du CPS au sein de leur structure. Le fait d'avoir une personne remplissant cette fonction peut s'avérer utile. Le CCDB a nommé une personne en charge du CPS et a gardé un poste pour cette fonction tout au long des années 1990. Les responsabilités comprenaient des visites de vérification dans les antennes locales afin d'effectuer le suivi des histoires de CPS ayant été sélectionnées lors des processus de niveaux intermédiaires et supérieurs.

Le second groupe d'utilisateurs potentiels est le comité d'administration et les bailleurs de fonds recevant les histoires de CS émanant du niveau le plus élevé du processus de sélection. Ces groupes ont un besoin d'informations contextuelles, les renseignant sur la provenance des histoires. Cela peut être fait de deux manières. D'une part un court compte-rendu expliquant comment le CPS, de façon abstraite, fonctionne. D'autre part un compte-rendu expliquant comment la méthode fonctionne dans la pratique : combien d'histoires ont été collectées, quel pourcentage de bénéficiaires cela représente, qui a été impliqué dans l'identification, puis dans la sélection des histoires de CS. C'est dans ce cadre que les données issues du méta-suivi peuvent s'avérer très utiles. Aussi bien dans le cas du CCDB que dans celui de Target 10, il a été publié des résumés annuels d'histoires de CS, incluant des données de méta-suivi concernant le nombre d'histoires et le nombre de participants.

L'analyse secondaire

Après avoir expérimenté le CPS, vous manifesterez peut-être l'intérêt de réaliser une analyse plus approfondie de l'ensemble des histoires. C'est un des moyens d'utiliser le CPS comme une composante de l'évaluation sommative². Cependant, nous sommes convaincus que le CPS demeure un processus rigoureux et utile, même sans analyse secondaire.

L'analyse secondaire est facilitée si vous possédez déjà des compétences de recherche et d'analyse. Rick et Jess ont tous deux expérimenté différentes formes d'analyse secondaire, et c'est un terrain fertile pour les jeunes chercheurs. L'analyse secondaire est généralement réalisée de manière non-participative, par un chercheur ou un spécialiste de suivi-évaluation (S&E). Quelques innovations récentes sont décrites dans le Chapitre 9.

L'analyse de l'éventail de changements décrits dans les histoires de CS

Il existe différents moyens d'analyser et de décrire la diversité de changements ou de thèmes contenus dans un ensemble d'histoires de CS. Vous en apprendrez plus sur ces méthodes dans les publications et manuels d'analyse qualitative. Dans les paragraphes suivants, nous ferons un rapide tour d'horizon de plusieurs méthodes permettant de mener une analyse secondaire avec un ensemble d'histoires de CS.

Le codage thématique

Une méthode basique de codage thématique consiste à détecter les différents types de changements mentionnés dans l'ensemble des histoires. Notez chaque nouveau type de changement sur une feuille de papier, puis joignez-la à l'histoire pour vous rappeler à quel type de changement elle se réfère. Une fois que vous avez examiné toutes les histoires, et qu'aucun nouveau type de changement n'apparaît, enlevez les notes et triez-les par catégories. Chaque catégorie représente des types de changement similaires. Vous pouvez ensuite parcourir encore une fois toutes les histoires et tenter de déterminer

2

L'évaluation sommative est généralement conduite suite à la fin d'un programme (ou lorsqu'un programme atteint sa vitesse de croisière) et à l'attention d'un public ou de décideurs externes au programme. Les conclusions d'une évaluation sommative pourront être utilisées pour décider de poursuivre ou non un programme, ou pour justifier des coûts du programme. L'évaluation formative est menée pour fournir au personnel du programme des recommandations visant à l'amélioration du programme. L'objet d'une évaluation sommative est de fournir un éclairage sur le programme alors que celui d'une évaluation formative est d'éclairer le personnel qui porte le programme (Scriven 1994).

quelles histoires se réfèrent à tel ou tel type de changement. C'est un peu comme les domaines, mais en beaucoup plus spécifique. Vous pouvez lister une trentaine de types de changement, voire davantage. Vous pouvez transcrire vos résultats sous la forme d'un tableau, avec les catégories de changement en tête de colonne et une ligne pour chaque histoire de CS. Chaque cellule contient un simple *oui* ou *non* (1 ou 0, coche ou croix) et ceux-ci pourront être agrégés en totaux ou pourcentages.

Analyse des histoires de CS à la recherche de changements positifs ou négatifs

L'incidence des changements négatifs, par rapport à celle des changements positifs, est un point sur lequel de nombreux utilisateurs du CPS seront susceptibles d'accorder une grande priorité, en ce qui concerne l'analyse. À première vue, cela pourrait être considéré comme une tâche relevant du méta-suivi, parce que les histoires de CS négatives devraient être faciles à identifier et à compter. Cependant, cette tâche peut s'avérer plus complexe qu'il n'y paraît à première vue, et méritera une attention toute particulière. Des histoires de CS qui paraissent positives peuvent avoir des aspects négatifs et inversement. Des histoires individuelles traitant de la résolution réussie d'un problème de remboursement de crédit, peuvent, lorsqu'elles apparaissent encore et encore, signaler des évolutions négatives – l'incidence grandissante de ce type de problèmes. Les participants peuvent insérer des commentaires négatifs dans leurs histoires de CS, de manière assez subtile. L'identification d'histoires de CS négatives s'avère particulièrement difficile lorsque la mise en place du CPS implique la traduction des histoires de CS vers d'autres langues et contextes culturels.

Analyse des changements mentionnés dans les histoires de CS en fonction du modèle logique

Les histoires peuvent également être analysées en utilisant une hiérarchie de résultats attendus (c'est-à-dire le modèle logique du programme) et en faisant correspondre à chaque histoire le niveau d'objectif atteint en fonction de son contenu.

La hiérarchie de Bennett (Bennett, 1976), qui décrit une théorie du changement volontaire de comportement en sept étapes, est un exemple générique de hiérarchie de résultats. Le premier niveau se réfère aux ressources (*inputs*) (1) : ce sont les moyens mis à disposition du projet. Les ressources sont utilisées pour mener des activités (2) qui impliquent des personnes (3) ayant certaines caractéristiques. Le niveau 4 concerne la façon dont ces personnes répondent ou réagissent à ces expériences, ce qui peut entraîner des changements dans leurs savoirs, attitudes, compétences, aspirations et degré de confiance (5). Le niveau 5 est souvent abrégé sous la forme de « **KASAC** » (**K**nowledge, **A**ttitudes, **S**kills, **A**spirations, **C**onfidence). Si ces changements se produisent, les gens pourront alors impulser les changements de pratiques qui avaient engendré ce résultat (7), celui-ci étant exprimé en termes de changement social, économique, ou environnemental. Le niveau 7 est souvent abrégé par "**SEEC**". Le niveau 6 représente l'impact à court-terme d'un projet. Le niveau 7 représente des résultats à plus long terme.

Le "*cadre logique*" utilisé dans les programmes de développement et les programmes d'aide, est similaire à la hiérarchie de Bennett, néanmoins plus court.

Nous avons constaté que lors des séances de sélection des histoires de CS, les participants ont tendance à utiliser des hiérarchies informelles, sans planification préalable. Par exemple, les histoires concernant des impacts sur la vie des gens, tendent à obtenir des notes plus élevées que les histoires traitant des activités des programmes, celles-ci étant préalables à ces impacts.

Si cette approche vous intéresse, il vous serait utile de faire des recherches sur la logique de programme et les hiérarchies de résultats. Jess a utilisé ce type d'analyse pour le projet Target 10 (Dart 2000).

Analyse du genre littéraire

L'analyse de contenu peut aussi porter sur le genre littéraire employé pour l'écriture des histoires de CS. Un genre est une classification d'expérience à grande échelle, qui inclut des catégories comme le drame, la tragédie, la comédie, la satire, la farce et l'épopée. Ces genres peuvent nous renseigner sur les convictions les plus ancrées au sein de l'organisation utilisant le CPS et également sur le moral des personnes travaillant dans cette organisation. Rick a réalisé des analyses de genre dans sa thèse de doctorat, qui peut être consultée à l'adresse suivante : <http://mande.co.uk/blog/wp-content/uploads/2013/05/thesis.htm>

Mozambique – les effets culturels

"Au début, les personnes interrogées racontaient souvent leurs histoires dans un langage très fleuri, de façon formelle et de manière détournée. C'était plus particulièrement le cas au Mozambique, et cela était probablement dû à la langue portugaise, qui invite à ce type de diversion. C'était peut-être également dû à une tradition consistant à rester très "formel" lorsque l'on rapporte à des officiels ou d'autres personnes de ce type." (*Peter Sigsgaard, 2002:11*)

Analyser les différences entre les histoires sélectionnées et celles qui ne l'ont pas été

Des découvertes très intéressantes peuvent être réalisées en examinant les différences entre les histoires sélectionnées et celles qui ne le sont pas. Des différences peuvent être constatées sur de nombreux aspects, incluant les suivants :

- les types de changements ;
- les narrateurs ;
- le caractère à court terme ou à long terme du changement décrit dans l'histoire

Ce type d'analyse peut faire émerger des aspects comme une proportion non représentative des histoires sélectionnées (ou non sélectionnées) provenant d'une région particulière. Cela peut être le reflet d'écarts qualitatifs entre des histoires de CS provenant de personnes différentes et de zones géographiques différentes, en particulier si le ratio est stable dans le temps. Cela peut également refléter de réelles différences quant à ce qu'il se passe sur le terrain. En plus de refléter la performance comparée de différentes branches de l'organisation, cette analyse peut aussi donner un aperçu de ce qui est valorisé par la structure.

Victoria – ce que l'analyse secondaire a décelé

"Par exemple, dans le cas de Target 10, l'analyse secondaire a révélé plusieurs différences entre les histoires ayant été sélectionnées et celles ne l'ayant pas été. Les histoires émanant de bénéficiaires ainsi que les histoires afférant à des niveaux supérieurs de la hiérarchie des résultats (selon le cadre logique) étaient davantage susceptibles d'être sélectionnées." (*Jess Dart, 2000*)

De la même manière, l'observation des différences entre les histoires sélectionnées par divers groupes de parties prenantes, peut révéler des différences en termes de valeurs et de résultats désirés.

Bangladesh – une préférence pour des changements à long terme

"Au CCDB, les histoires ayant été sélectionnées lors du processus final de sélection (une table ronde annuelle avec les bailleurs de fonds) comprenaient des changements apparus après une longue période de temps. Cela semblait être lié à la préoccupation, aussi bien du CCDB que des bailleurs de fonds, d'établir des preuves d'un impact à long terme. Bien que cela soit compréhensible, cela peut se faire au prix d'une incapacité à identifier des changements à court terme, face auxquels l'organisation peut réagir rapidement et ainsi en contrôler l'incidence." (*Rick Davies, 1998c*)

Analyse des activités ou des groupes mentionnés dans les histoires

Vous pouvez analyser les histoires de CS pour détecter combien de fois tel type de bénéficiaires est représenté dans l'ensemble des histoires. Si vous constatez une représentation harmonieuse des différents types de bénéficiaires, vous pouvez être davantage assuré du fait que les histoires sont

représentatives de l'ensemble de la population. Dans le cas du CCDB, le nombre total de groupes de bénéficiaires auxquels il est fait référence dans les histoires a augmenté mois après mois, de sorte qu'au bout de dix mois, plus de 70 pour cent de l'ensemble des groupes du village avaient été mentionnés dans au moins une histoire.

Analyse du temps d'engagement des participants dans un projet

Un éclairage complémentaire peut être obtenu en analysant la durée de participation au programme des bénéficiaires (ou des communautés) au moment des changements survenus. Dans de nombreux programmes de développement rural, on s'attend à ce qu'il y ait une corrélation entre la durée de participation et l'apparition d'impacts positifs. D'un autre côté, il a été démontré que sur certains programmes d'épargne et de crédit que l'impact le plus important sur la vie des gens se produit peu de temps après le début de leur participation au programme.

Analyse des critères de sélection

Au delà de l'analyse de l'histoire elle-même, il est possible d'analyser les critères utilisés par les différents groupes pour la sélection des histoires de CS. Parmi les questions à se poser : « *Est-ce que les critères varient dans le temps ?* » et « *Est-ce que les différents groupes de parties prenantes utilisent des critères différents pour juger les histoires ?* ».

Puisque le processus de CPS documente les critères utilisés par les groupes pour sélectionner une histoire plutôt qu'une autre, cela donne un aperçu sur ce qu'une organisation valorise à un moment donné. Il peut aussi être intéressant de comparer les critères utilisés par des différentes organisations. Par exemple, il existe dans de nombreuses organisations un conflit entre la volonté d'avoir un impact sur la vie des gens, et la volonté d'assurer la durabilité des services qui produisent cet impact. Des tensions peuvent également apparaître quand les visions divergent sur l'importance relative des impacts sociaux et économiques engendrés par les activités du programme.

Dixième étape : révision du système

Presque toutes les organisations qui utilisent le CPS en modifient la mise en application, d'une façon ou d'une autre, que cela soit pendant la phase introductive ou après. C'est bon signe puisque cela suggère qu'un apprentissage organisationnel est en train de se mettre en place. Aucune modification du système serait plus inquiétant, cela impliquerait que le CPS soit appliqué d'une manière rituelle et non réfléchie.

Certains de ces changements ont déjà été abordés dans les descriptions des étapes 1 à 9. Par ordre d'incidence, les modifications les plus fréquentes sont :

- Des modifications portant sur les noms des domaines de changement utilisés ; par exemple, l'ajout de domaines servant à capturer des changements négatifs, ou des « leçons apprises ».
- Des modifications de la fréquence de retranscription. Par exemple, le passage d'une fréquence bimensuelle à une fréquence mensuelle, puis d'une fréquence mensuelle à trimestrielle pour le CCDB.
- Des modifications concernant le type de participants. Par exemple, le VSO autorisant les cadres moyens à soumettre leurs propres histoires de CS.
- Des modifications dans le déroulé des réunions organisées pour sélectionner les histoires les plus significatives.

La majeure partie des modifications opérées par les structures utilisant le CPS provient d'une réflexion quotidienne relative à sa pratique. Dans certains cas, les organisations ont entrepris ou commandité des méta-évaluations du processus de CPS. Une illustration récente serait la méta-évaluation de l'utilisation

du CPS par ADRA Laos, réalisée par Juliet Willets (Insititute for Sustainable Futures, University of Technology, Sydney, New South Wales). La méta-évaluation conduite par Juliet a examiné quatre aspects de l'utilisation du CPS, décrits comme suit :

- Efficience : avec quel degré de succès le CPS a été mis en œuvre, en fonction des ressources et du temps disponible, et l'analyse des bénéfices apportés par le CPS en fonction de son coût.
- Efficacité : dans quelle mesure les objectifs recherchés via l'utilisation du CPS ont été atteints.
- Effets : dans quelle mesure l'utilisation du CPS a permis à ADRA Laos de favoriser l'amélioration du programme
- Reproductibilité : dans quelle mesure les différences en termes de contexte, de ressources humaines, de programmes et de bailleurs de fonds peuvent limiter la capacité d'autres organisations à reproduire l'utilisation du CPS conduite par ADRA Laos.

Les méta-évaluations concernant l'utilisation du CPS impliquent des coûts supplémentaires. Ces coûts sont amplement justifiables lorsque le CPS a été mis en œuvre de façon pilote, dans le but d'étendre son utilisation à une échelle beaucoup plus grande, une fois la méthode ayant fait ses preuves. Ce qui était le cas pour la méta-évaluation de ADRA Laos.

Chapitre 3 : résolution de problèmes

Les problèmes les plus fréquemment rencontrés lors de la présentation ou de l'utilisation du CPS sont listés dans ce chapitre. Certains d'entre eux sont également abordés dans d'autres parties de ce Guide, comme c'est le cas du chapitre 6 au sujet de la validité.

Inquiétudes exprimées par les participants

Problèmes concernant la question centrale

De nombreuses personnes ont fait des commentaires expliquant à quel point il est difficile de recueillir de bonnes histoires. Cela est souvent dû à la manière dont la question est traduite - en particulier la notion d'« importance » (*significant*).

La collecte d'histoires de qualité exige des compétences en recherche - tout comme le développement des communautés, de façon générale. Il faut être capable d'aller à la rencontre des gens et de recueillir leurs opinions. Si la question n'est pas bien comprise, il est nécessaire de la reformuler avec soin. Une fois trouvée une bonne façon de formuler la question dans la langue locale, n'en changez plus. A Bougainville, Jess a jugé utile d'employer un processus de questionnement par étapes comme indiqué ci-dessous.

Bougainville- difficultés liées à la formulation de la question

« Il m'a été difficile de recueillir des histoires en utilisant la technique de questionnement du CPS. Les gens ne comprenaient pas immédiatement où je voulais en venir. Cela serait probablement beaucoup plus facile en Tok Pisin, mais en anglais, il était nécessaire d'utiliser davantage d'incitation pour obtenir une réponse détaillée. Finalement, j'ai utilisé une version modifiée du CPS, dans laquelle je posais les quatre questions suivantes :

- De quelle façon avez-vous été impliqué(e) dans le projet ?**
- Quels ont été les changements importants induits par ce projet, et vous ayant touché(e) directement ?**
- Quels ont été les changements importants induits par ce projet, au sein de la communauté ?**
- Quels problèmes sont apparus ?**

L'histoire pouvait émerger de n'importe quelle de ces quatre questions, en fonction de l'expérience vécue par les participants. " (Jess Dart, travaillant pour Oxfam Nouvelle Zélande, 2004)

Rien n'a changé. Par conséquent, que pouvons-nous dire ?

Cette réponse peut indiquer que les personnes interrogées recherchent des changements pouvant être définis comme significatifs dans un sens quasi absolu. Il est alors utile de demander aux personnes interrogées de penser à tous les changements étant survenus, puis de déterminer lesquels ils considèrent comme les plus significatifs, de manière relative, parmi tous les changements auxquels ils ont pensé.

Face aux amateurs de philosophie, il peut aussi valoir la peine de citer Héraclite, qui aurait dit « *on ne se baigne pas deux fois dans la même rivière* », signifiant que les changements se produisent de façon continue. Par conséquent, il n'est jamais juste de dire que rien n'a changé. L'idée ici est que, si la personne n'a remarqué aucun changement, cela signifie qu'elle devrait observer les choses plus attentivement.



Que voulez-vous dire par « significatif ? » Par rapport à quoi ?

En effet, s'il est demandé à un groupe d'émettre un jugement sur ce qui est considéré comme plus significatif, cela doit être en référence à des préoccupations communes. Pour de nombreux cas d'utilisation du CPS, la préoccupation commune sera constituée par les objectifs du programme, même si ceux-ci ne sont pas encore précisément définis à ce stade.

Ghana – Selon quelle perspective ?

"Quand nous avons essayé de nous mettre d'accord sur les changements les plus significatifs au cours de la période III, deux exemples ont été donnés concernant des changements survenus dans un quartier, qui n'auraient PAS été significatifs dans un autre quartier. L'introduction de deux systèmes d'assurance maladie à Jaman (finalement sélectionnée comme le changement le plus significatif dans les foyers ruraux) n'aurait pas été considérée significative à Asunafo, où de tels systèmes existaient déjà. De façon similaire, le système mis en place par la banque « susu », qui a été identifié comme le changement le plus significatif pour la prestation de service à Asunafo n'aurait pas été significatif à Jaman, où il fonctionnait déjà. Cette discussion nous a menés à la conclusion suivante : nous ne devrions pas comparer l'importance RELATIVE des changements selon la perspective des bénéficiaires, mais plutôt selon NOTRE PROPRE perspective. Aucune discussion, quelle que soit sa longueur, ne pourrait minimiser la parfaite validité des opinions selon lesquelles le système « susu » ou les systèmes d'assurance maladie sont d'une grande importance dans les quartiers où ils ont été introduits. Cela n'était pas quelque chose que l'on pouvait « négocier », quelle que soit la force des arguments mis en avant d'un côté ou de l'autre. Etions-nous en train d'aborder la sélection du changement le plus significatif avec de mauvais critères en tête ?" (Johnston, 20029)

Ceci est totalement subjectif !

Certains participants peuvent ressentir un certain inconfort à l'idée de devoir exercer leur propre jugement pour déterminer ce qui est un changement significatif, au lieu de faire des choix en fonction de règles pré-définies et communément acceptées.

Nous suggérons deux façons de répondre à ce problème. L'une d'entre elles consiste à expliquer la chose suivante : en demandant aux personnes d'écrire les raisons expliquant leur choix de ce qu'ils considèrent comme significatif, nous faisons en sorte que leur subjectivité participe à rendre des comptes. Leurs jugements peuvent ainsi être examinés par d'autres participants. Le fait de savoir cela peut aussi encourager les participants à réfléchir davantage à la façon dont ils vont exprimer les raisons de leur choix. D'un autre côté, cette possibilité peut également être source d'anxiété, en particulier pour les personnes n'étant généralement pas sollicitées pour porter des jugements critiques !

Le deuxième élément à apporter consiste à expliquer qu'en matière de jugement, il n'existe pas objectivement de réponse correcte ou incorrecte. Ce que nous recherchons, ce sont les interprétations des uns et des autres. Au sein de ses interprétations transparaissent des arguments sur les valeurs qui sont importantes dans une situation donnée. Une personne peut mettre en avant la spécificité d'un changement en raison de son caractère durable ; une autre mettra en avant l'amélioration de la parité homme/femme. Les choix devant être faits entre ces interprétations impliquent des choix sur les priorités données à différentes valeurs. C'est plus une question de négociation qu'une estimation de la vérité.

Ghana - Qu'entend-on par le terme « significatif » ?

"Le terme significatif EST subjectif. Les sélections successives conduites au cours du processus n'ont pas pour objet de remettre en cause les précédentes mais uniquement de refléter la variété de perspectives avec lesquelles les personnes chargées de la sélection interprètent les histoires."
(Johnston, 2002:9)

Pourquoi devons-nous sélectionner une seule histoire ?

Pour diverses raisons, les participants sont susceptibles d'exprimer des inquiétudes, voire même un certain mécontentement, face à l'obligation de choisir une seule histoire parmi les nombreuses histoires qui leur sont présentées. S'ils ne comprennent pas la technique du CPS, alors vous pouvez expliquer que le fait de devoir faire un choix, en particulier au sein d'un groupe, permet de stimuler le débat et d'encourager les personnes à réfléchir davantage au sujet de ce que chaque histoire implique. La résistance face à la nécessité de faire un choix peut aussi provenir de raisons ayant un aspect plus social ou culturel. Les participants pourraient vouloir éviter tout conflit, ou éviter d'être perçus comme s'ils portaient un jugement critique sur autrui. Si tel est le cas, pensez aux différentes manières de structurer le processus de sélection. Certaines solutions, comme le vote par bulletin secret, sont expliquées à l'étape 5. Dans certains cas, il peut être nécessaire d'autoriser les participants à sélectionner plus d'une histoire. Dans d'autres contextes difficiles, il a été demandé aux participants d'identifier les histoires de CS pouvant être éliminées (c'est-à-dire de sélectionner les histoires les moins significatives au lieu des plus significatives). Nous n'avons jamais rencontré de situation où il aurait été impossible de mettre en place un processus de sélection d'une forme ou d'une autre.

Cela prend trop de temps !

La disponibilité est souvent un problème de taille dans les grandes organisations avec un grand nombre de bénéficiaires et d'employés. Les processus de sélection devraient être structurés de telle façon qu'aucune réunion de sélection ne dure plus de deux heures. Essayez d'envoyer les histoires pour qu'elles soient lues avant les réunions ou demandez à un facilitateur d'être présent aux réunions de sélection. La mise en place de procédures pour lire, débattre, noter, voter, puis enregistrer les choix retenus, peut également être utile. Les organisations peuvent modifier la fréquence de rédaction des histoires de CS. Peu d'entre elles ont fixé une fréquence bimensuelle, la plupart ayant choisi une fréquence mensuelle, et certaines ont modifié leur fréquence pour la rendre trimestrielle.

La retranscription des histoires de CS par les participants eux-mêmes peut être considérée comme chronophage pour plusieurs raisons. Le processus peut être nouveau ou inhabituel pour les participants, ou bien les participants n'ont pas l'habitude de la rédaction. Dans ce cas, un temps doit être pris pour renforcer les capacités des participants au recueil d'histoire. Par exemple, encourager les bonnes pratiques via un retour d'information positif, ou donner des exemples de bonnes pratiques venant d'ailleurs, ou encore proposer des formations de remise à niveau (comme dans le cas du CCDB).

La retranscription des histoires peut prendre beaucoup de temps si le personnel a une connaissance insuffisante du terrain et doit rendre visite à des communautés spécialement pour recueillir des histoires. Ce cas de figure est probablement symptomatique de problèmes plus importants et nécessite par conséquent toute l'attention des responsables.

Des plaintes selon lesquelles le CPS serait trop chronophage peuvent aussi être liées à un manque de motivation. Les participants estiment probablement que les avantages sont insuffisants par rapport au temps qu'ils consacrent au CPS. Il est aussi possible qu'ils aient peu de temps disponible en raison d'autres impératifs. Si les participants ne trouvent pas suffisamment d'avantages dans l'utilisation du CPS, enquêtez pour savoir si le retour d'information est bien envoyé et s'il est bien reçu par ses destinataires. Y a-t-il une histoire sélectionnée par les participants ayant aussi été sélectionnée aux niveaux supérieurs ? Si la réponse est non, alors, pour quelles raisons ? Peut-on expliciter les raisons pour lesquelles l'histoire n'a pas été sélectionnée ? S'il existe d'autres pressions exercées sur la disponibilité des participants, celles-ci doivent être identifiées et solutionnées par leurs responsables.

C'est trop compétitif !

Le fait de sélectionner l'histoire la plus significative peut être contraire à l'éthique non compétitive de certaines organisations ou de certaines cultures. Les plaintes relatives à l'aspect trop compétitif du processus de sélection peuvent également refléter des inquiétudes au sujet de performances personnelles. Bien qu'une certaine forme de compétition soit saine, l'un des moyens de répondre à ces inquiétudes consiste à mettre l'accent sur l'idée que ce sont les histoires et non les individus qui sont en compétition. De même, on peut insister sur l'idée que la compétition se fait entre les valeurs justifiant la sélection des histoires, plutôt qu'entre les histoires elles-mêmes.

Les processus de sélection peuvent également être conçus de façon à maîtriser les tensions liées à la compétition. Par exemple, dans un cas d'utilisation du CPS en Australie, certains participants sentaient que le processus de sélection entraînait une certaine compétition entre les membres du personnel. Certains membres n'aimaient pas la pression que cela générait. Le processus de sélection a donc été modifié de la façon suivante : le personnel n'a pas participé au vote, mais la sélection a été réalisée par un groupe de pilotage issu des parties prenantes. Cela semble avoir résolu le problème.

Aucune des histoires de CS ne représente vraiment ce que nous faisons !

Cette remarque peut refléter un écart inquiétant entre les attentes et la réalité, ou entre la vision de la réalité de la Direction et celle de l'équipe de terrain. Cela peut aussi refléter le fait que l'équipe de terrain retranscrit ce qu'elle pense être attendu, au lieu de choses plus réalistes. Une façon préventive de solutionner ce problème réside dans la formation initiale au CPS. Soyez clair sur le fait que des comptes rendus factuels de changements significatifs sont demandés, quel que soit le type de changement, qu'il soit attendu ou inattendu. Précisez aussi que des exemples répétés d'un même type de changement significatif ne seront probablement pas sélectionnés comme les plus significatifs à chaque période de retranscription. Une autre solution possible à ce problème consiste à joindre un retour d'information détaillé aux histoires sélectionnées comme les plus significatives. Ce retour d'information peut souligner les traits positifs de l'histoire et aussi suggérer ce qu'il faudrait ajouter à cette histoire. Si la frustration provient de l'équipe de terrain, plutôt que des directeurs de niveau intermédiaire ou supérieur, faites en sorte que les gens expriment clairement ce qu'il manque dans l'histoire, qu'ils donnent un exemple qui pourra par la suite être transformé en histoire.

L'histoire n'est pas suffisamment détaillée pour pouvoir émettre un jugement

Si l'on s'en tient aux apparences, cette remarque suggère que l'histoire en question ne devrait pas être sélectionnée comme la plus significative de toutes ; ou bien, cela suggère que l'histoire devrait être renvoyée à la personne l'ayant rédigée, afin qu'elle ajoute des précisions. La même remarque peut aussi masquer une certaine inquiétude face à la nécessité de faire un choix. Nous avons déjà abordé ce problème plus haut dans cette partie du guide.

Pourquoi notre histoire de CS n'a-t-elle pas été sélectionnée comme la plus significative de toutes ?

Dans la plupart des cas, cela prendrait trop de temps de faire un retour sur l'intérêt de chacune des

histoires. Dans ce type de situations, les participants doivent deviner comment leurs histoires ont été évaluées, sur la base du retour d'information leur étant parvenu concernant l'histoire de CS sélectionnée comme la plus significative. En général, certains participants sont plus habiles que d'autres pour cet exercice. La qualité du retour d'information donné à propos de l'histoire la plus significative est parfois décevante. L'un des moyens de traiter les problèmes liés au retour d'information portant sur une seule histoire consiste à s'assurer que les commentaires liés à cette histoire sont exprimés dans des termes comparables, ce qui inclut la possibilité de se référer à d'autres histoires si nécessaire. Une autre solution possible est d'observer les signes d'insatisfaction et d'y répondre au cas par cas, lorsque cela semble suffisamment important.

Les plaintes relatives aux résultats du processus de sélection peuvent être dues à la perception d'une certaine partialité au cours du processus. Par exemple, les participants peuvent penser que les histoires sont sélectionnées en fonction des personnes les ayant rapportées et non en fonction du contenu de ces histoires. Cela constitue un risque réel, en particulier pour les grandes organisations. Vous pouvez prévenir ce risque en rendant le processus de sélection aussi transparent que possible. Par exemple, il est possible de montrer les notes attribuées par chaque participant, pour chaque histoire examinée. On peut aussi prévenir ce risque grâce à l'analyse secondaire. Dans le cas du CCDB, Rick a analysé le processus de manière exhaustive pour vérifier si les choix individuels des participants du siège de Dhaka étaient liés ou non à la source des histoires (zones géographiques et membres du personnel). Aucune corrélation n'a pu être faite, révélant ainsi qu'aucune partialité n'était intervenue en faveur de sources spécifiques.

Ce sentiment se manifeste également lorsqu'une région identifie une histoire représentant un changement qu'elle considère comme particulièrement important, mais que cette histoire n'est pas sélectionnée au niveau directement supérieur de l'organisation. C'est arrivé dans un cas précis en Australie, qui a entraîné des discussions sur la relation entre les priorités régionales et les priorités étatiques.

Qu'en est-il des changements négatifs ? Ceux-ci sont ignorés !

Cette remarque est valide dans un grand nombre de cas d'utilisation du CPS. Au chapitre 2, Etape 2, nous explicitions différentes manières de répondre à ce problème, grâce à l'utilisation de domaines.

Inquiétudes exprimées par d'autres personnes

Nicaragua: de grands changements sur une période donnée

« Les personnes ayant participé à l'exercice ont été capables d'identifier des changements vagues et généraux survenus au cours de périodes de temps bien définies. En revanche, elles n'ont pas été immédiatement capables d'identifier le moment-clé d'un changement, sauf dans les cas où il s'agissait de grands événements officiels (Groupe Consultatif, Octobre 2003, Nicaragua). Il m'a semblé que, quand une situation générale ou un changement est proposé par un participant, il était utile de demander à cette personne, à quel moment elle s'est aperçu pour la première fois qu'un changement était survenu, à quel endroit elle se trouvait à ce moment-là et quelle était la date exacte? (Gillian Holmes, Ibis, 2004)

Les explications des participants au sujet de leurs choix sont ignorées

D'après notre expérience du processus de sélection du CPS, de nombreux participants se concentrent sur la **description** de l'histoire de CS et n'accordent pas beaucoup d'attention (parfois aucune) au **motif** donné par le rédacteur pour expliquer pourquoi il a choisi telle ou telle histoire de CS en particulier. Le même phénomène se produit aussi pour les motifs de sélection qui sont ensuite joints à la même histoire, lors de sa progression à travers les différents niveaux de sélection.

Ceci est préoccupant pour deux raisons. Premièrement, cela revient à négliger une opportunité

particulière d'apprentissage secondaire (Bateson, 1979). Non pas l'opportunité d'apprendre comment atteindre un but plus efficacement, mais l'opportunité de remettre en question et d'ajuster les objectifs que l'on souhaite atteindre. Cette remise en question a pourtant bien lieu au cours du processus de sélection, au cours des vives discussions portant sur les histoires de CS candidates, et sur les raisons de les sélectionner, mais bien souvent, cela n'apparaît pas clairement dans le compte-rendu. Le fait d'ignorer les explications jointes aux histoires revient à laisser les narrateurs des histoires en dehors du débat et à considérer qu'ils n'ont pas d'opinion significative.

La deuxième source d'inquiétude réside dans la description de l'histoire, lorsque l'attention se restreint à des informations expliquant **ce qu'il s'est passé**, sans fournir d'élément sur **qui savait** ce qu'il s'est passé et **les différents points de vue** sur l'événement. Dans les organisations ayant décentralisé le pouvoir décisionnel, les acteurs locaux ont davantage d'autonomie et par conséquent, leur savoir et leur attitude concernant ce qu'il s'est passé sont d'une importance majeure. Cela peut affecter la durabilité et le caractère reproductible des succès, aussi bien que leur culpabilité vis-à-vis des échecs.

Par conséquent, nous insistons sur l'idée que ces explications devraient faire l'objet d'une **attention toute particulière**. Si un changement important est identifié, mais mal interprété par les agents de terrain, cela peut avoir de graves conséquences pour l'organisation. La conduite d'un programme appliqué à grande échelle demande un degré important de décentralisation et de délégation d'autorité et il est important de veiller à la qualité des jugements émis par les personnes auxquelles a été délégué un certain pouvoir. Des préoccupations similaires se présentent également dans le cadre de programmes sous-traités et mis en place à travers des partenariats avec d'autres organisations. Ce sont les **explications** des participants qui nous permettront de savoir à quel point leurs opinions sont alignées avec les nôtres. Si celles-ci ne sont pas en adéquation, le résultat pourra s'en trouver affecté voire le partenariat capoté complètement.



Il n'y a pas de solution aisée à ce problème. Les personnes qui introduisent le CPS au sein d'une structure devraient, à la première opportunité, souligner la probabilité pour que de tels problèmes apparaissent et y prendre garde durant la phase de mise en œuvre. Prêcher par l'exemple est également important, en particulier en impliquant les plus hauts cadres du personnel participant au CPS.

Le retour d'information est oublié

Dans de nombreux systèmes de suivi et d'évaluation, le retour d'information et l'analyse des

recommandations sont pensés après coup, voire totalement négligés. Cette situation reflète une inégalité de pouvoir entre les personnes qui fournissent les données de suivi et d'évaluation et celles qui les utilisent. Les agents de terrain qui fournissent des données ne sont pas forcément en position d'exiger des informations expliquant comment leurs supérieurs interprètent ces données et comment ils y répondent. Cet aspect du CPS nécessite une attention toute particulière.

Dans le chapitre 2, Etape 6, nous soulignons les caractéristiques d'un retour d'information de qualité : des motifs de sélection exposés clairement et un processus de sélection transparent.

L'étape optionnelle de méta-suivi (voir chapitre 2, étape 9) peut inclure une analyse de la fréquence du retour d'information vers les participants, ainsi que leurs avis sur la qualité de ce retour d'information.

Dans le chapitre 9, nous décrivons quelques possibilités de recherche plus poussées sur les innovations possibles en matière de retour d'information.

Qu'en est-il des questions de genre ?

Dès les premiers écrits de Rick sur l'utilisation du CPS par le CCDB, des questions ont été soulevées au sujet de la manière dont le CPS traite les problèmes de genre. De la manière dont le processus de CPS a été conçu pour le CCDB, rien ne suggérerait qu'une attention spéciale ait été accordée aux problèmes de genre, ni qu'aucune préoccupation particulière ne soit apparue à ce sujet. Par exemple, aucun domaine ne se référait aux changements portant sur l'égalité des sexes. En dépit de cela, parmi les histoires présentées lors de la table ronde annuelle avec les bailleurs de fonds organisée par le CCDB à la fin de l'année 1994, l'aspect ayant provoqué le plus de débats était la relation entre un homme et sa femme, dans une histoire portant sur le développement réussi d'une petite entreprise. Qui s'était le plus impliqué dans le projet et à qui revenait les bénéfices ? Peter Sigsgaard évoque, ci-dessous, une évolution similaire lors de l'utilisation du CPS faite par MS Denmark en Tanzanie.

Mozambique

"...l'équipe chargée de passer en revue les histoires recherchait clairement des mesures pour satisfaire son indicateur (l'argent), lequel reflétait son objectif de génération de revenu. L'équipe en est venue à la conclusion (à travers les histoires récoltées) que cet objectif n'était pas si important pour le groupe de production, contrairement à la dimension d'égalité des sexes, considérée comme importante et qui avait été améliorée grâce au programme de développement." (Peter Sigsgaard, 2002:9)

Ces exemples montrent de quelle façon les problèmes de genre peuvent être intégrés, dans le cadre général d'un suivi de programme via l'utilisation du CPS - sans faire l'objet d'une attention spéciale à travers des domaines ou d'indicateurs spécifiques. Cependant lors de l'utilisation du CPS, il ne peut être garanti que les questions de genre seront **automatiquement** révélées, ni qu'elles soient identifiées comme telles même en cas de retranscription. Cela dépend des valeurs des participants et du retour d'information issu du processus de sélection.

Une option plus interventionniste a aussi été testée, consistant à séparer les groupes de femmes et les groupes d'hommes pendant le processus de sélection, afin que les choix des hommes et des femmes soient clairement visibles, et que les différences de valeurs (et les domaines de consensus) soient mis en évidence. Il est aussi possible d'intégrer des domaines de changement spécifiques aux questions de genre à l'intérieur des communautés recevant l'aide ou ailleurs.

Nous sommes convaincus qu'il est particulièrement approprié de se concentrer sur les questions de genre à l'étape du méta-suivi et de l'analyse de contenu. C'est à cette étape qu'il est nécessaire d'accorder une attention particulière à la mixité des participants et à la manière dont les histoires venant respectivement des hommes ou des femmes, sont traitées au cours du processus de sélection. L'analyse du contenu des histoires peut inclure le codage des différents types de problèmes de genre

étant soulevés, ainsi qu'un compte-rendu concernant la manière dont ces derniers ont été traités. Ont-ils été ignorés ou pris en compte? Des recommandations ont-elles été émises, et si oui, étaient-elles appropriées ? Cette analyse devrait faire l'objet d'un retour d'information en direction des participants, afin qu'ils puissent en tenir compte lors de leurs contributions ultérieures.

Des histoires mal rédigées

Il n'est pas rare que des participants au processus de sélection expriment des préoccupations quant à la différence de qualité des histoires présentées et comparées. Certaines sont mieux écrites que d'autres, et certaines sont plus engageantes que d'autres. S'il existe des différences notables de ce type, il est important qu'elles soient ouvertement reconnues. Par la suite, le groupe devra décider de quelle façon il va gérer ces différences. D'après notre expérience, la qualité d'une histoire constitue rarement la raison principale pour laquelle elle est éliminée ou sélectionnée, sauf dans le cas où une histoire est tellement dépourvue de détails qu'il est impossible d'aller plus loin. Plutôt, les participants ont tendance à juger de la qualité d'une histoire en fonction de son contenu. Ainsi, une histoire rédigée de façon imparfaite pourra être sélectionnée. Mais une histoire extrêmement mal rédigée ne le sera pas.

Il est possible de demander à la personne ayant retranscrit l'histoire de la réécrire, de façon à mieux mettre en évidence les changements ayant une importance majeure. Cette solution a déjà été adoptée quand il était clair qu'un changement important était en train de se produire, mais que des précisions manquaient à l'histoire. Cependant, il convient d'être prudent dans ce cas de figure. Une ré-écriture peut générer une confusion sur l'identité réelle de l'auteur de l'histoire concernée.

Chapitre quatre: **renforcer les capacités pour un CPS efficace**

Ce chapitre examine les ressources dont une organisation aurait besoin pour mettre en œuvre le CPS. Nous envisageons les stratégies suivantes :

- renforcer les capacités des leaders du CPS.
- renforcer les capacités du personnel.
- prendre en compte les coûts et le temps liés à la mise en œuvre du CPS.

Renforcer les capacités des "leaders" du CPS

Dans le chapitre 2, Première étape (Comment démarrer et susciter l'intérêt), nous avons discuté des avantages à impliquer des gens qui défendent activement le CPS ou en font la promotion au sein d'une organisation. Ces leaders peuvent :

- enthousiasmer et motiver les gens dès le début de la mise en œuvre du CPS
- répondre à des questions sur la technique du CPS
- faciliter la sélection d'histoires de CS
- encourager les gens à collecter des histoires
- s'assurer que le feedback soit mis en place
- s'assurer de la collecte, de l'organisation et de l'envoi des histoires aux réunions où elles seront examinées
- élaborer (au besoin) des protocoles pour assurer la confidentialité des informateurs
- mener des analyses secondaires.

Bien qu'il soit utile que les leaders aient une certaine connaissance des méthodes d'enquêtes qualitatives et des techniques participatives, notre expérience montre que les qualités les plus importantes pour les leaders sont l'enthousiasme et l'intérêt pour le CPS. De bonnes compétences de facilitation sont également utiles.

Les leaders doivent développer une bonne compréhension du CPS afin qu'ils puissent faire face aux questions inévitables. Ces connaissances s'acquièrent de diverses manières. Une approche peu coûteuse est de lire quelques-uns des documents existants sur le CPS (tel que ce Guide) et d'expérimenter le CPS à une petite échelle. Beaucoup d'organisations qui utilisent aujourd'hui le CPS, ont commencé de cette manière. Cet apprentissage peut être accéléré avec une formation de base en CPS. Rick et Jess préparent actuellement un planning de 'formation des formateurs' pour le CPS (voir le site Web du CPS <http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/> pour les dates et les lieux).

Autre possibilité : un consultant se rend dans les locaux du programme et travaille avec les leaders du CPS. Le consultant pourra alors présenter le CPS à l'organisation et aider les leaders à avoir une base de connaissances sur le sujet. Enfin, on peut envisager que le personnel soit formé par des organisations

ayant plus d'expérience dans l'utilisation du CPS.

Si une personne prend les rennes de la démarche de CPS au sein de l'organisation, nous recommandons fortement de renforcer les capacités d'une deuxième voire troisième personne également. Nous connaissons plusieurs cas où l'implémentation du CPS a échoué du fait que le leader change d'emploi.

Renforcer les capacités du personnel pour participer pleinement au CPS

Faire comprendre le CPS aux équipes du projet est un obstacle majeur fréquent. Bien que le CPS soit une pratique relativement simple, elle est pour beaucoup de gens une manière radicalement différente de faire du suivi et de l'évaluation. Elle est souvent mise en œuvre dans des contextes interculturels et bilingues où la communication des choses les plus simples peut être un défi. Pour surmonter cet obstacle, il faut réfléchir à la meilleure façon de présenter le CPS dans le contexte de votre programme, ainsi qu'à la manière dont les participants peuvent acquérir assez de connaissances et de compétences pour permettre leur participation. Le chapitre 2 première étape a énuméré quelques métaphores qui peuvent contribuer à décrire le rôle du CPS.

Il y a probablement deux possibilités pour renforcer les capacités des équipes en matière de CPS : l'une est la formation et l'autre est le tutorat et la pratique. Dans la plupart des cas, une unique personne jouait un rôle actif dans la diffusion de la technique à travers l'organisation. Que cela implique ou non la formation du personnel du programme par cette même personne.

Comment former les gens au CPS

D'après notre expérience, la formation consiste généralement en un à trois jours de formation interne dirigée par un consultant externe ou un spécialiste de suivi et évaluation (S&E) interne. Bien qu'il n'y ait pas de recette parfaite pour former les gens au CPS, nous pouvons vous proposer quelques conseils.

1. Utiliser beaucoup d'exercices pratiques. Jess invite souvent des groupes, au début de la session de formation, à prendre part à un jeu de rôles où ils sont invités à lire des histoires issues d'un programme différent et sélectionnent celles qu'ils pensent être les plus importantes. Beaucoup de gens trouvent plus facile de comprendre le processus lorsqu'ils le voient utilisé dans un contexte différent – autrement les gens ont plutôt tendance à se focaliser sur le contenu des histoires. C'est en essayant de sélectionner soi-même une histoire que l'on se familiarise avec le CPS.
2. Demander aux participants de détailler leurs propres histoires. Une technique de formation efficace est de mettre les participants par paires et de les encourager à s'interviewer mutuellement afin d'obtenir leurs histoires de CPS. Il faut choisir un thème qui puisse concerner l'ensemble du groupe, tel que *"le changement le plus significatif dans la vie des bénéficiaires"*.
3. Comparer le CPS avec d'autres techniques telles que les études de cas et systèmes de suivi conventionnels pour aider les participants à comprendre les différences entre ces méthodes et le CPS.
4. Expliquer comment le CPS s'insère dans le cadre du suivi et de l'évaluation du projet en question. Ce n'est pas une technique autonome et elle ne peut généralement pas satisfaire toutes les exigences de reddition de comptes venant des bailleurs de fonds.

5. Laisser beaucoup d'espace pour les questions et les discussions. Les gens ont souvent besoin de temps pour assimiler le CPS.

6. Si possible, effectuer la formation conjointement avec un facilitateur, qui pourra se concentrer sur le ressenti des participants.

7. Une fois effectuée la formation initiale, une session de rappel sera utile après la collecte et la sélection des premières histoires. Celle-ci pourrait ne durer que quelques heures

Laos – la formation est essentielle

"Aider le personnel de terrain à maîtriser les techniques d'entretien ne faisait pas partie des objectifs de l'utilisation du CPS. En revanche, il s'agit d'une condition préalable pour le bon déroulement du processus et cet aspect demande une attention approfondie." (Juliet Willetts, évaluation externe de l'usage du CPS par ADRA, 2002)

Pratique et amélioration

Si la formation n'est pas une option envisageable, il est possible de mettre en œuvre le CPS par tâtonnements. Par exemple, on peut demander à l'équipe de collecter des histoires puis leur fournir un retour quant à leur expérience, avec des exemples (d'histoires sélectionnées) afin de leur fournir un aperçu de comment procéder. Le CPS possède un cycle d'amélioration intégré, de sorte qu'il peut fonctionner sans formation. Toutefois, la formation initiale peut éviter une bonne partie de la confusion et des frustrations parfois ressenties par le personnel du programme lorsqu'il est plongé dans le CPS sans avoir été orienté de manière adéquate.

Si vous choisissez de passer par l'apprentissage par la pratique plutôt que la formation, il est utile d'avoir le soutien d'une personne ayant une très bonne compréhension du CPS afin qu'elle puisse répondre aux questions, répondre à la confusion et trouver des méthodes pour réduire au minimum les frustrations.

Victoria, Australie – les histoires se sont améliorées avec le temps

"Le personnel n'avait pas reçu de formation en CPS. Nous avons effectué un certain nombre de présentations courtes à destination des équipes afin qu'elles comprennent ce qu'était le CPS et nous avons lancé un projet pilote – mais personne n'avait reçu de formation. Les premières histoires n'étaient pas si bonnes : beaucoup ressemblaient davantage à des témoignages. Mais au fil du temps, le feedback a aidé les équipes à avoir une idée plus claire de ce dont il s'agissait et les histoires se sont améliorées graduellement, jusqu'à ce qu'elles soient toutes axées sur le changement." (Jess Dart, 2000)

Prendre en considération les ressources et le temps requis

Il n'y a aucun doute sur le fait que le CPS prenne du temps. Au temps nécessaire pour collecter les histoires, s'ajoute celui consacré aux réunions régulières qui doivent être tenues pour sélectionner les histoires les plus importantes. La préoccupation la plus souvent entendue au début de la mise en œuvre du CPS concerne l'aspect chronophage de la méthode. Une fois que le CPS se met à fonctionner normalement, il devrait devenir plus rapide et plus ajusté. Les organisations choisissent souvent de réduire la fréquence de collecte après environ un an, ce qui réduit aussi le temps pris par le processus.

En 2004, ADRA Laos a été la première organisation à analyser le temps consacré pour conduire le CPS. L'encadré et le tableau suivant présentent l'image d'une aventure très mobilisatrice. Toutefois, selon notre expérience, le CPS n'est pas forcément si chronophage. Le temps passé dépendra de la nature du programme et des objectifs visés avec l'utilisation de la méthode.

Laos – estimation du temps passé sur le CPS

"Le temps à consacrer au CPS survient d'abord dans la formation du personnel, puis dans les réunions mensuelles et les traductions. La collecte en soi des histoires ne prend pas particulièrement de temps. Le tableau ci-dessous illustre le volume de temps utilisé durant la période du projet pilote. Il établit le nombre total d'heures et de journées consacré par personne pour le personnel du bureau à Vientiane et le personnel de projet sur le terrain. En plus du temps indiqué ci-dessous, la plupart des employés d'ADRA Australie ont assisté à une réunion de sélection d'une heure et ont passé du temps à lire la série d'histoires." (Julia Willets, 2004).

Tableau 1. Temps consacré aux activités du CPS pour le projet pilote. Exprimé en nombre total de journées par personne ou nombre total d'heures par personne (modifié du format original).

Activité MSC	Equipe ADRA Vientiane	Equipe terrain Luangnamtha	Equipe terrain Attapeu
Gestion du processus (nbre de jours sur les 9 mois du projet pilote)	60 jours	6 jours	6 jours
Formation [atelier évaluation inclut] (nbre de jours sur les 9 mois du projet pilote)	46 jours	45 jours	31 jours
Déplacements pour les formations (nbre de jours sur les 9 mois du projet pilote)	8 jours	9 jours	9 jours
NOMBRE TOTAL DE JOURS	114 jours	60 jours	46 jours
Activités mensuelles (menées pendant 6 mois)			
Collecte des histoires (nbre d'heures par mois)	0 heure	24 heures	12 heures
Traduction et saisie des histoires (nbre d'heures par mois)	3 heures	10,5 heures	12 heures
Sélection des histoires (nbre d'heures par mois)	22 heures	42 heures	28 heures
TOTAL Activités mensuelles (nbre de jours sur 6 mois)	19 jours	57 jours	40 jours
NOMBRE TOTAL DE JOURS SUR L'ENSEMBLE DU PROJET PILOTE	133 jours	117 jours	86 jours

Chapitre Cinq: le CPS dans un cadre de suivi et évaluation (S&E)

Le CPS dans le cycle de programme

Dans la plupart des organisations existent des processus cycliques de planification, de mise en œuvre, d'examen et de révision, souvent appelés le cycle de programme ou de planification. Au sein de ce cycle, une distinction supplémentaire est parfois faite entre le suivi et l'évaluation. Des distinctions peuvent aussi être faites entre différentes formes de suivi et différentes formes d'évaluation. Le CPS peut être utilisé pour le suivi et pour l'évaluation, ainsi que pour différentes formes de suivi. Toutes ces options sont examinées dans ce chapitre.

Le CPS en tant que suivi et évaluation

Le CPS a été conceptualisé à la fois comme un outil de suivi et un outil d'évaluation. Les distinctions entre suivi et évaluation sont floues, et les deux termes peuvent être définis de différentes manières. Dans ce guide, nous parlons de suivi comme d'un processus continu de collecte d'informations, principalement en vue de la gestion d'un programme. En tant que tel, le suivi porte généralement sur les activités et les réalisations. Nous entendons par évaluation un processus de collecte d'information moins fréquent qui tend à se focaliser plutôt sur les résultats et les impacts. Les deux processus font appel à des jugements sur les résultats obtenus, mais l'évaluation adopte généralement un point de vue plus global d'un programme et couvre une période de temps plus longue, souvent du début du programme au stade actuel.

De notre point de vue, le CPS se trouve sur la ligne de démarcation entre le suivi et l'évaluation, ce qui pourrait contribuer à expliquer pourquoi le CPS est si difficile à décrire. À l'instar du suivi, le CPS fournit des données permanentes sur la performance du programme, ce qui contribue à la gestion du programme. Mais le CPS va plus loin que la plupart des formes conventionnelles de suivi en mettant également l'accent sur les résultats et sur l'impact : il engage les participants à se prononcer sur la valeur relative de différents résultats sous la forme d'histoires de CPS. De cette manière, le CPS contribue à la fois au suivi et à l'évaluation.

Le CPS comme un type de suivi spécifique

Lorsque Rick a documenté le CPS pour la première fois, il a examiné les types de résultats qui pouvaient être suivis, et a remarqué que différentes formes de suivi étaient nécessaires pour suivre différents types de résultats. Ces facteurs sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2: Types de résultats

Les résultats sont	Attendus	Inattendus
D'une portée consensuelle	Des indicateurs prédéfinis seront le plus utiles	Le CPS est utile
D'une portée non consensuelle	Des indicateurs seront utiles tout comme le CPS	Le CPS est encore plus utile

Veuillez noter que nous ne considérons pas le CPS comme substitut à un suivi plus conventionnel des activités et des résultats via des indicateurs pré-établis comme le "nombre de réunions tenues" ou "le nombre de participants au programme". Plutôt, le CPS fournit une forme complémentaire de suivi qui vient combler un vide important. Nous ne pensons pas que le CPS doive être utilisé comme seule technique dans un cadre de suivi et d'évaluation. Toutefois, lorsque ce cadre n'existe pas, le CPS est un excellent point de départ dans la mesure où il renforce les capacités des équipes à appréhender les résultats.

La section suivante résume les manières par lesquelles le CPS peut être une forme complémentaire de suivi et les lacunes qu'il vient combler.



Le CPS nous indique des résultats inattendus

Le suivi traditionnel quantitatif, avec ses indicateurs pré-établis, nous indique uniquement ce que nous pensons devoir savoir. Il ne nous conduit pas vers des domaines dont nous ne réalisons pas qu'il serait intéressant d'explorer. La différence se situe ici entre les approches déductives et inductives. Les indicateurs proviennent généralement d'une conception ou d'une théorie préalable de ce qui est supposé se produire (déductif). Par contraste, le CPS utilise une approche inductive, à travers l'action des participants qui interprètent les événements après qu'ils se soient produits. Par conséquent, une lacune importante que le CPS comble dans un cadre de suivi-évaluation (SE) est le fait qu'il nous aide à suivre les impacts 'désordonnés' de notre travail – y compris les résultats inattendus, les conséquences intangibles et indirectes de notre travail. En obtenant ces informations de façon régulière, et en se donnant le temps de réfléchir sur leur sens, des groupes de personnes peuvent diriger leurs efforts autrement afin d'obtenir davantage de résultats positifs.

Ghana – des changements en dehors du cadre logique

"Reconnaitre que des changements se produisent indépendamment de ceux anticipés par les indicateurs du cadre logique du projet semble important. Dans le cas particulier de la BADSP, il est très peu probable qu'un grand nombre d'indicateurs soient satisfaits, et pourtant le projet a vu d'énormes changements se produire dans les districts qu'il couvre..." (Johnston, 2002:11)

Le CPS encourage et utilise de manière constructive la diversité des points de vue

Dans beaucoup de systèmes de suivi, les événements à observer sont définis par des personnes qui se trouvent à distance des lieux où les événements se produisent et sont suivis. Les indicateurs sont souvent identifiés par des cadres au niveau de la direction ou d'unités de recherche spécialisées. Certaines organisations ont tenté d'améliorer la situation en déplaçant le processus d'identification d'indicateurs à un niveau inférieur de la hiérarchie. Dans certains cas, il s'agit d'utiliser les méthodes d'Evaluation Rurale Participative pour obtenir les points de vue des bénéficiaires eux-mêmes. Le problème avec une telle approche est la difficulté, pour l'organisation, à résumer les informations produites par des indicateurs divers identifiés localement.

Le CPS donne à ceux qui sont le plus près des événements suivis (par exemple le personnel de terrain et les bénéficiaires) le droit d'identifier un nombre varié d'histoires qu'ils pensent être pertinentes. Celles-ci sont ensuite synthétisées par un processus de sélection avec d'autres participants qui choisissent les plus significatives parmi toutes les histoires rapportées. Ici, la diversité devient une opportunité pour l'organisation de décider de la direction dans laquelle elle veut aller.

Le CPS ouvre des voies aux participants plutôt qu'il ne les dirige

Avec des systèmes de suivi qui utilisent des indicateurs prédéfinis, la nature et le sens de l'information sont en grande partie définis dès le départ. Les données doivent ensuite être collectées de la manière la plus standardisée possible. Avec le CPS, les participants sont activement encouragés à exercer leur propre jugement dans l'identification d'histoires et la sélection d'histoires collectées par d'autres personnes. Cela comporte l'usage de questions ouvertes telles que : "A votre avis, quel a été le changement le plus significatif qui s'est produit dans la qualité de vie des gens concernés ?" Cette liberté est particulièrement importante pour les bénéficiaires et les travailleurs de terrain, dont les points de vue pourraient ne pas arriver jusqu'au personnel de direction, souvent en raison des procédures de gestion quotidienne.

Le CPS permet une large participation

Les événements documentés par le système de suivi d'une organisation font souvent l'objet d'une analyse centralisée aux niveaux les plus élevés de l'organisation. En général, les travailleurs sur le terrain n'analysent pas les données qu'ils collectent, mais transmettent seulement l'information au niveau supérieur de la hiérarchie pour que d'autres personnes procèdent à l'analyse. Avec le CPS, l'information n'est pas enregistrée ou traitée au niveau central, mais elle est relayée à travers l'organisation et traitée localement. Les employés ne collectent pas seulement de l'information sur les événements, mais ils évaluent aussi cette information selon leur propre perspective locale.

Ghana – Le CPS dresse un portrait plus complet

"... la richesse des données collectées n'aurait jamais été obtenue sans la tentative explicite de suivre les changements significatifs. En soi, cette richesse fournit une image du contexte dans lequel le BADSP opère tout à fait différente des images qui pourraient être développées à partir de la documentation traditionnelle de projet. " (Johnston, 2002:11)

Le CPS place les événements dans leur contexte

Normalement, lorsque les données de suivi quantitatif sont analysées, elles sont dépouillées de leur contexte. Le personnel du siège, qui analyse les tableaux de statistiques en provenance de bureaux locaux, est généralement bien éloigné des travailleurs de terrain. En général, peu de commentaires écrits accompagnent les statistiques envoyées par les agents de terrain. Le CPS fait usage de ce qu'on a appelé une "description dense" : des comptes rendus détaillés d'événements placés dans leur contexte local, faisant apparaître les populations et leurs perceptions des événements. Dans le monde des gens

ordinaires, ces perceptions prennent souvent la forme d'histoires ou d'anecdotes. Dans la méthode de suivi propre au CPS, les histoires sont également accompagnées des interprétations de l'auteur qui explique ce qui lui semble important.

Le CPS permet un changement de focale sur ce qui est important

Dans la plupart des systèmes de suivi, les indicateurs demeurent essentiellement les mêmes pendant chaque période de compte rendu : les mêmes questions sont posées à chaque fois, et l'attention porte sur le même élément. Le personnel a une marge limitée pour des adaptations indépendantes (constructives ou subversives) du système de suivi. Avec le CPS, le contenu du système de suivi est potentiellement beaucoup plus dynamique et flexible, bien que dans la pratique cela varie bien sûr d'une organisation à l'autre. Les participants choisissent la matière à rapporter à l'intérieur des domaines spécifiques et, moins fréquemment, peuvent changer les domaines eux-mêmes. Les histoires de CPS peuvent refléter des changements réels dans le monde tout comme des changements de points de vue, à l'intérieur d'une organisation, sur ce qui est important.

Le CPS en tant qu'évaluation de programme

Selon Patton (1997), les résultats de l'évaluation d'un programme peuvent servir trois principaux objectifs : "rendre des jugements, faciliter des améliorations et/ou générer des connaissances". Le CPS peut être utilisé pour chacun de ces objectifs.

Rendre des jugements

Autant que nous le sachions, le CPS n'a jamais été utilisé seul comme technique sommative permettant de se prononcer sur le succès global d'un programme. Nous émettrions de sérieuses réserves sur un usage éventuel du CPS de cette façon. La plupart des évaluations bénéficient de l'utilisation d'une combinaison de méthodes (par exemple, participative et d'expertise, déductive et inductive).

Le CPS peut être intégré dans une évaluation sommative ou comme une activité précédant une évaluation sommative. Dans les deux cas, le CPS peut fournir une diversité de mini-études de cas afin de soutenir et illustrer les arguments qui sont développés lors de l'évaluation. Les traces des processus de sélection peuvent aussi fournir beaucoup de critères de réussite qui devraient influencer sur les critères utilisés par les évaluateurs et tout autre participant dans le processus d'évaluation (Dart et Davies, 2003).

Le CPS peut aussi jouer un rôle plus central dans le processus d'évaluation comme moyen d'identifier et d'agrèger les points de vue de différentes parties prenantes sur une grande échelle. Rick a utilisé le CPS dans ce but dans une série d'évaluations de programmes d'ONG financés par le DFID en Afrique et en Asie. En comparaison à l'usage du CPS pour le suivi, cela nécessitait une période de référence plus longue (c'est-à-dire des changements au cours des trois dernières années) et accordait une plus grande attention au fait d'obtenir des histoires de CPS auprès de groupes de parties prenantes diversifiés.

Le CPS peut aussi être combiné avec une approche théorique (déductive) de l'évaluation. La plupart des programmes ont une attente (c'est à dire une théorie) sur le moment où les impacts les plus significatifs des activités du programme seront les plus visibles. Dans beaucoup de programmes, on escompte plus d'impact vers la fin et non vers le début du programme. Toutefois, dans d'autres programmes tels que les programmes d'épargne et de crédit, l'impact maximum peut se produire à un autre moment. Par exemple, cela pourrait être dans un délai de trois mois à partir de la première adhésion des membres au groupe d'épargne et de crédit. Ces prédictions peuvent être testées en collectant des données sur des indicateurs prédéfinis et en examinant les tendances dans les histoires de CS collectées pendant la durée d'un programme. On a demandé aux participants du CCDB d'examiner les histoires sélectionnées au cours des 10 derniers mois et d'identifier les plus significatives parmi elles. Ce processus pourrait être étendu pour couvrir une période de temps plus longue ; le processus pourrait aussi être renforcé en

demandant aux participants de classer les histoires au lieu de simplement sélectionner les plus significatives.

Les programmes varient également selon le degré attendu de toucher équitablement un grand nombre de bénéficiaires ou seulement un nombre limité de bénéficiaires. La plupart des programmes qui visent l'amélioration de prestations de services espèrent un niveau de retour étendu et équitable pour les bénéficiaires. En revanche, les programmes comportant de la recherche sur de nouvelles technologies, telle une amélioration de la productivité du riz, s'attendent probablement à un nombre important d'échecs – et espérant quelques succès exceptionnels. Un résultat de recherche très réussi aura le potentiel d'affecter de grands nombres de bénéficiaires s'il est appliqué par les paysans dans tout le pays. Le CPS, à la "pointe de l'expérience", peut être mieux approprié pour évaluer les programmes qui se concentrent sur la recherche plutôt que sur la prestation de services.

Générer des connaissances

Le troisième objectif indiqué par Patton concerne la manière dont l'évaluation peut générer des connaissances, en particulier des connaissances exportables au-delà du programme concerné au profit d'autres personnes susceptibles d'utiliser ces connaissances. C'est typiquement le but d'une évaluation basée sur la théorie, comme celle proposée par Pawson et Tilley dans leur livre intitulé *Evaluation réaliste*, publié en 1997. À première vue, le CPS ne semble pas adapté à cet usage et nous ne l'avons pas vu mis en œuvre dans ce sens. Toutefois, si nous considérons les histoires de CPS comme des mini-études de cas, il est tout à fait concevable de voir les histoires comme une mine d'hypothèses sur la façon dont les choses fonctionnent dans les programmes. Le CPS pourrait être utilisé, en partie, afin d'identifier dans les histoires les rapports de cause à effet entre des activités particulières et des résultats pour recommander ensuite des études systématiques de l'incidence de ces activités en lien avec les résultats. Cette utilisation est une extension de la huitième étape : Quantification (voir chapitre 2).

Faciliter les améliorations

À l'origine, le CPS a été conçu et semble de toute évidence plus approprié pour le deuxième objectif de l'évaluation selon Patton : faciliter les améliorations. Le CPS peut permettre aux organisations d'orienter leurs travaux dans des directions explicitement valorisées tout en s'éloignant de directions moins appréciées. Même parmi les nombreuses histoires positives de CS, des arbitrages sont à effectuer afin de savoir à quelles histoires on doit répondre et lesquelles seront mises de côté pour l'instant. Ces choix sont disponibles à travers la diversité des histoires identifiées par les participants.

Plusieurs facteurs affectent la mesure dans laquelle l'usage du CPS conduit à une amélioration réelle du programme. Les histoires de CS sont parfois sélectionnées comme étant les plus significatives de toutes parce qu'elles confirment les points de vue existants sur ce que l'organisation devrait faire. Ces histoires ne conduisent pas toujours à une quelconque amélioration visible, sauf peut-être sous la forme d'une plus grande cohésion organisationnelle et une vision plus claire de la voie suivie pour l'organisation. Ce type de résultat pourrait indiquer un CPS qui ne fonctionne pas bien : le processus n'a pas pu identifier de changement significatif, une différence qui fasse la différence. C'est d'autant plus probable lorsque les histoires sont très courtes ou les explications mal documentées. En revanche, certaines histoires identifient réellement ou implique indirectement des actions de suivi qui devront être entreprises en vue d'opérer un changement. Certains utilisateurs du CPS ont tenté de saisir celles-ci en ajoutant une section "recommandations" à la fin du formulaire de compte-rendu (par exemple BADSP au Ghana).

Les types de changements sur lesquels les participants se concentrent peuvent également être importants. Lors de la mise en œuvre du CPS, des choix sont opérés, à travers le processus de sélection, sur la durée de changement la plus intéressante. Les cadres supérieurs peuvent mettre l'accent sur un changement à long terme pour l'organisation en sélectionnant des histoires appropriées ou bien ils peuvent sélectionner des changements à court terme.

Il semble probable que les changements à long terme seront plus difficiles à produire rapidement, à travers les réponses aux recommandations, simplement parce qu'ils s'inscrivent dans le long terme. Inversement, les changements à court terme devraient être plus faciles à obtenir. Ceci est un point de vue qui pourrait être examiné à travers des évaluations plus poussées de l'utilisation du CPS.

La fréquence des comptes rendus est un autre facteur qui affecte la capacité du processus de CPS à induire l'amélioration d'un programme. En théorie, plus on suit les changements régulièrement, plus les opportunités sont importantes de repérer les effets éventuels des mesures de suivi – et d'identifier et répondre aux difficultés nouvelles. Tout aussi important, plus la collecte d'histoire est fréquente et plus rapidement les participants apprendront à utiliser au mieux le CPS. C'est VSO qui a été confronté au plus grand défi dans ce domaine. D'une part le VSO collecte et sélectionne des histoires sur une base annuelle, d'autre part la principale source d'histoires repose sur les volontaires qui sont affectés dans les pays en voie de développement sur une durée moyenne de deux ans.

Une autre variable d'ajustement qui pourrait influencer la manière dont l'amélioration du programme se produit est le choix des domaines. Les domaines peuvent être définis à l'avance, appliqués à l'ensemble des niveaux et orientés sur les objectifs organisationnels existants. Ils peuvent aussi être définis de manière plus vague, être utilisés uniquement suite à l'identification de changements significatifs et comporter une catégorie "tout autre changement". ADRA au Laos pourrait passer de domaines focalisés sur les objectifs à des catégories plus larges en lien avec les changements positifs et négatifs. Les conséquences d'un tel changement mériteraient d'être suivies.

Le CPS peut également affecter la performance d'un programme en influençant la définition, et même le choix, des objectifs d'un programme – ce qui se distingue de la réalisation de objectifs. Tandis qu'un grand nombre d'évaluations de programmes peuvent bénéficier de l'examen des résultats inattendus, le CPS joue un rôle central dans l'évaluation des programmes dont les résultats sont les moins prévisibles. Par exemple, certains programmes de formation continue ont des résultats délibérément vagues et une conception participative, produisant souvent une multitude de résultats complexes et variés. Ces types de programmes sont parfaitement appropriés pour les techniques d'évaluation qui comportent la recherche de résultats significatifs ainsi que l'analyse de leur valeur. Dans de tels programmes, l'ajustement progressif des domaines de CPS, devenant au fil du temps des déclarations quasi-objectives, pourrait être perçu comme un produit du processus et non seulement comme une partie de la technique de CPS.

Le CPS et l'apprentissage organisationnel

Le CPS peut avoir une influence formative sur les organisations au-delà du simple champ des activités et de la performance liées à un programme. Plus important encore peut-être, le CPS a le potentiel d'influencer ce que l'on peut appeler le "système de valeurs" défendues par le personnel d'une organisation et peut-être même aussi jusqu'à ses parties prenantes. Dans le processus de sélection, des groupes assignés comme les bailleurs de fonds, les employés du programme et les comités de parties prenantes délibèrent sur la manière de juger les histoires de CPS. Cela implique énormément de discussions sur la sélection des critères qui devront être utilisés pour déterminer les histoires gagnantes. Des questions telles que "Ce changement est-il durable ?", "Quel apport pour les femmes lors de cet événement ?", "Les bailleurs de fonds vont-ils apprécier ce résultat ?" incarnent toutes des points de vue sur les valeurs prioritaires. Le choix d'une histoire par rapport à une autre renforce l'importance d'une combinaison particulière de valeurs. Tout au moins, le processus de discussion que comporte la sélection d'histoires permet aux participants d'être conscients et de comprendre les valeurs des uns et des autres. L'analyse du contenu des histoires sélectionnées, comme exposé dans le chapitre 2, neuvième Etape, peut permettre d'évaluer dans quelle mesure un apprentissage organisationnel opère en termes de changements dans la prévalence de valeurs particulières.



Le processus de dialogue comporte des dimensions horizontales et verticales. La dimension horizontale concerne les groupes de participants engagés dans des discussions afin de sélectionner la plus significative d'une série d'histoires. Le dialogue vertical concerne les échanges de points de vue entre des groupes de participants à différents niveaux, par exemple le personnel de terrain, les cadres moyens, les cadres supérieurs et les bailleurs de fonds. La dimension verticale est très importante si le processus de CPS doit contribuer à l'apprentissage organisationnel de toute l'organisation, mais elle est aussi la plus lente des deux processus et la plus exposée à l'échec. Pour qu'elle fonctionne, la transmission des résultats d'un groupe à l'autre doit être bien documentée et bien communiquée. La transmission vers la base est la plus exposée, parce que ceux qui se trouvent au niveau inférieur d'une organisation ont rarement de l'autorité sur ceux qui se trouvent au-dessus.

Autres usages du CPS au sein des programmes

En plus de ses fonctions de suivi-évaluation, le CPS peut également contribuer à :

- promouvoir une vision plus partagée
- aider le pilotage par les parties prenantes dans les comités de pilotage
- renforcer les capacités du personnel en matière d'évaluation
- fournir de la matière pour la publicité et la communication
- fournir de la matière pour la formation du personnel
- célébrer les réussites.

Promouvoir une vision partagée

Le fait de discuter régulièrement de ce qui est en train d'être accompli et en quoi cela est valorisé peut contribuer à une vision plus partagée entre ceux qui participent au CPS (par exemple, les gens qui collectent, sélectionnent et reçoivent un retour sur les histoires). En ce sens, le CPS aide des groupes de participants à interpréter la myriade d'effets provoqués par leurs interventions, et à définir ce qu'ils veulent vraiment accomplir. A la différence d'une déclaration d'objectifs, la vision partagée qui accompagne le CPS est dynamique et peut répondre aux variations de contexte et de temps.

Aider le pilotage par les parties prenantes dans les comités de pilotage

En particulier dans les économies de pays développés, un grand nombre de programmes de changements sociaux ont des comités de pilotage constitués des parties prenantes. Toutefois, piloter un programme sans trop entrer dans les questions de gestion peut être complexe. Le CPS permet à un comité de parties prenantes d'agir comme une caisse de résonance pour une équipe de programme, conseillant sur ce que les membres du comité considèrent plus ou moins utile en termes de résultats représentés dans les histoires de CS.

Renforcer les capacités du personnel en matière d'évaluation

Le CPS peut contribuer à renforcer les capacités du personnel de programme à identifier et interpréter les impacts du programme. Les organisations très occupées se focalisent généralement sur la prochaine action à accomplir, au lieu de rechercher les impacts de ce qui a déjà été fait. Un grand nombre d'organisations peinent à démontrer l'impact de leur travail. Le CPS est un excellent moyen d'encourager un groupe à se focaliser sur l'impact de son travail. Les boucles de rétroaction au sein du CPS peuvent faire en sorte que les gens apprennent et améliorent continuellement leurs compétences à distinguer des cas d'impact significatif.



Fournir de la matière pour la publicité et la communication

Après plusieurs tours de tri, les histoires qui émergent du processus de sélection sont généralement des comptes rendus très forts, très puissants de l'impact du programme. Ces histoires constituent une excellente matière pour les activités de publicité et de communication. Bonus supplémentaire : ces histoires ont été acceptées par un groupe entier de personnes.

Bien qu'il s'agisse là d'un moyen très attrayant d'utiliser les histoires, on doit faire en sorte que la publicité ne soit pas le moteur du processus de CPS, qui dans le pire des cas pourrait devenir une machine de propagande. Si une organisation veut juste des histoires positives pour des fins publicitaires, il serait beaucoup plus efficient d'embaucher un communicant pour aller les collecter sur le terrain.

Il faut aussi prendre en considération l'aspect éthique de l'usage d'histoires à des fins publicitaires ou de communication. Si une histoire doit être publiée en dehors d'une organisation, le narrateur et les personnages mentionnés dans l'histoire doivent donner leur consentement pour son utilisation.

Fournir de la matière pour le personnel en formation

Les histoires elles-mêmes peuvent aussi être utilisées pour montrer aux nouveaux employés comment le programme fonctionne, et quels éléments produisent des résultats souhaités. Dans certaines écoles de gestion d'entreprises, des études de cas sont utilisées comme principal outil d'enseignement ; les tâches de résolution de problèmes se concentrent sur ces études de cas. On peut demander aux étudiants comment ils répondraient s'ils étaient en train de travailler dans la situation décrite dans l'étude de cas. De nombreuses histoires de CS pourraient être converties en études de cas simples, spécialement si elles sont suivies de visites de vérification, qui généreraient plus de détails concernant l'histoire.

Célébrer les succès

Partager les histoires de réussites peut être une partie intégrante d'un processus de célébration. Dans certains programmes, de grands groupes de bénéficiaires se sont réunis et ont partagé des histoires de CS, célébrant ce qui a été accompli. Une bonne histoire peut être incroyablement émouvante et constituer une manière humaine et agréable de reconnaître ce qui a été accompli.

Chapitre Six: **validité et voix dans le CPS**

Les personnes impliquées dans la mise en œuvre du CPS expriment parfois des préoccupations au sujet de la validité de la méthode. À l'instar de beaucoup d'approches qualitatives, le CPS ne repose pas sur des mesures conventionnelles de validité telles que des tests statistiques pour déterminer l'importance des différences. Ce chapitre explique pourquoi nous pensons que le CPS peut être considéré comme un moyen valable de tirer des conclusions sur un tel travail. Nous abordons ensuite deux des aspects les plus controversés du CPS : la technique d'échantillonnage et la question des préjugés.

Le CPS : une technique valable

Les mécanismes employés par le CPS pour en assurer la validité sont, entre autres :

- une description circonstanciée
- un processus systématique de sélection
- la transparence
- la vérification
- la participation
- la vérification des membres.

Une description circonstanciée

Dans les approches qualitatives, la validité est assurée par la présentation de données descriptives solides ou par une **description circonstanciée** (Geertz, 1973) de sorte qu'il y ait suffisamment d'informations cohérentes au plan interne afin que les autres puissent y joindre leurs propres interprétations. La description circonstanciée comporte des récits très détaillés des événements, placés dans leur contexte local ; le rôle et la subjectivité de l'observateur sont visibles. Dans le monde des gens ordinaires, ces récits prennent souvent la forme d'histoires ou d'anecdotes. Les raisons pour lesquelles les lecteurs ont sélectionné les histoires accompagnent ces dernières ; il en va de même pour les raisons expliquant pourquoi les narrateurs ont raconté leur histoire. Il s'agit là d'un niveau encore plus circonstancié de description (un méta niveau, peut-être ?), qui donne aux lecteurs l'occasion de joindre leurs propres interprétations à une histoire – et d'interpréter les raisons pour lesquelles d'autres ont sélectionné l'histoire.

Un processus systématique de sélection

Dans le CPS, la validité est renforcée à travers un processus systématique de sélection. Toutes les histoires sont analysées par une commission de parties prenantes désignées, qui joignent leurs interprétations à l'histoire. Les histoires sélectionnées peuvent être transférées à un autre groupe pour sélection, qui doit aussi joindre ses interprétations aux histoires. Ce processus est de loin plus systématique et rigoureux (et inclusif) que la manière dont pourrait être collectée la plupart des informations au sein d'une organisation.

La transparence

C'est la pierre angulaire pour une analyse qualitative rigoureuse. Indépendamment de la façon dont l'analyse est faite, les analystes qui utilisent des approches qualitatives ont une obligation de suivre et de rapporter leurs propres procédures et processus analytiques aussi pleinement et aussi fidèlement que possible.

Le processus de CPS met l'accent sur la transparence en enregistrant systématiquement les interprétations et en les rendant transparentes afin que tout le monde puisse les voir.

Ce point peut être mis en exergue en comparant le CPS avec une approche par étude de cas. Dans une approche typique d'étude de cas, un expert chercheur décidera des informations à présenter dans l'étude de cas et celles à ne pas présenter. Ils décriront les méthodes utilisées pour recueillir les données et le processus d'interprétation des données, mais les critères de succès qui sous-tendent leurs interprétations ne sont généralement pas transparents. Avec un grand nombre d'études de cas, il est difficile de dire si elles étaient sélectionnées à dessein (et si oui, sur quelle base) ou si elles ont été sélectionnées de manière aléatoire. Sans ces informations, il est difficile pour le lecteur de savoir quelle valeur attacher aux événements dans l'étude de cas.

Vérification

C'est une étape clé pour assurer la validité des histoires de CS (voir chapitre 2, septième étape) et qui peut se produire à plusieurs niveaux. Premièrement, beaucoup d'histoires sont recueillies par les travailleurs de terrain qui observent régulièrement ce qui se passe sur place ; ils peuvent choisir d'investiguer plus en profondeur s'ils soupçonnent qu'une histoire est fausse ou inexacte. Deuxièmement, la plupart des histoires sont accompagnées des noms des personnes impliquées dans l'événement et l'emplacement de l'événement – ce qui rend donc leur origine transparente. Troisièmement, durant le processus de sélection, toutes les histoires sont examinées minutieusement par des commissions de personnes désignées qui ont souvent des connaissances approfondies du projet et qui vérifieront la véracité des histoires tout en les examinant ; les histoires qui semblent improbables ou incorrectes au niveau des faits ne seront pas sélectionnées. Enfin, une sélection d'histoires (généralement les histoires "gagnantes" sélectionnées au plus haut niveau d'une organisation) peut être soumise à une vérification externe pour déterminer si ces histoires sont correctes ou non, en plus du suivi des événements qui se sont produits depuis que l'histoire a été racontée pour la première fois.

Participation

Le CPS est particulièrement valable dans le contexte de programmes participatifs. Il promeut l'implication de parties prenantes diverses, et utilise des méthodes qui encouragent l'expression égalitaire des points de vue et le partage de leçons.

L'un des plus grands défis auxquels le domaine du développement international a été confronté au cours des 15 dernières années a été la façon de mesurer l'impact des projets participatifs d'une manière qui soit conforme à la philosophie de ces projets (Oakley et al, 1998). La préoccupation primordiale est que le processus de suivi-évaluation puisse renforcer, plutôt qu'inhiber, la participation et l'émancipation des participants au programme. Une évaluation externe basée sur des valeurs externes de ce qui constitue une réussite, n'est pas appropriée dans ce contexte. Dans beaucoup de cas, les projets participatifs requièrent des approches participatives de suivi-évaluation (S&E) qui permettent aux parties prenantes et aux bénéficiaires de faire entendre leurs points de vue sur les changements qui leurs paraissent significatifs et ceux qui devraient être mesurés.

Validation par le narrateur

Il s'agit d'un moyen supplémentaire d'accroître la validité et l'exactitude des histoires de CS. Cela implique une vérification par recoupement de la version documentée de CS avec le narrateur original et les personnes dont les noms apparaissent dans l'histoire. Lorsqu'une personne recueille une histoire en "interviewant" une autre, nous encourageons la personne recueillant l'histoire à partager ses notes et à permettre au narrateur d'éditer et de reformuler l'histoire jusqu'à ce qu'il juge qu'elle reflète de manière satisfaisante ce qu'il tentait de transmettre. Il peut s'agir simplement de relire l'histoire au narrateur après avoir été transcrite.

Échantillonnage dirigé

La technique d'échantillonnage du CPS est sélective et non inclusive. Au lieu de fournir des informations sur les "conditions moyennes" des participants, elle fournit des informations sur des circonstances exceptionnelles, en particulier des circonstances favorables. C'est ce qu'on appelle **l'échantillonnage dirigé**. Certains soutiendront que les informations que cette technique d'échantillonnage produit ne sont pas une base fiable pour faire des jugements sur la performance d'un programme.

Néanmoins, l'échantillonnage dirigé (ou échantillonnage par choix raisonné) est une forme légitime de collecte de données en recherche qualitative et constitue une part dominante de la logique de la recherche qualitative. Patton déclare que : "La logique et la puissance de l'échantillonnage dirigé résident dans la sélection de cas riches en informations pour des études approfondies. Ces cas riches en informations sont ceux à partir desquels il est possible d'apprendre beaucoup de choses sur des questions centrales dans un objectif de recherche, d'où le terme **échantillonnage dirigé**." (Patton, 1980 :169)

Patton décrit plusieurs stratégies différentes d'échantillonnage dirigé qui servent des fins d'évaluation particulières. "L'échantillonnage via des cas extrêmes ou anormaux" porte principalement sur ces cas qui sont riches en informations parce qu'ils sont inhabituels ou spéciaux d'une manière ou d'une autre. Le système d'échantillonnage du CPS utilise cette approche en recueillant des exemples significatifs de succès ou d'échec. L'objectif est d'apprendre à partir de ces histoires extrêmes, et éventuellement d'opérer une orientation des pratiques vers le succès et de s'éloigner de l'échec. Par conséquent, la stratégie est de sélectionner ces histoires à partir desquelles il est possible d'en apprendre le plus.

Si l'objet du suivi & évaluation est de documenter de façon précise la variation naturelle des résultats pour les bénéficiaires, et que vous aimeriez pouvoir faire des généralisations sur l'expérience de tous les participants, il faut alors un échantillon aléatoire qui soit assez grand pour être représentatif. Toutefois, Patton (1990:170) estime que "... dans beaucoup de cas, on peut apprendre davantage en étudiant profondément les cas extrêmes ou inhabituels qu'on ne peut apprendre à partir des représentations statistiques de ce à quoi ressemble le cas moyen". Une autre option populaire est de combiner les approches afin d'avoir une certaine compréhension de la répartition normale des participants et aussi des cas extrêmes. Dans le cas CCBD et de Cible 10, le CPS a été combiné avec d'autres approches qui mesuraient la répartition normale des paysans participant aux programmes.

Il existe des preuves selon lesquelles l'usage prolongé du CPS peut mener à suivre un groupe bien plus large de participants qu'une enquête avec un échantillonnage aléatoire. Dans le cas du CCDB, le nombre de *shomities* (groupes de participants) qui étaient les sujets d'histoires de CS a augmenté progressivement au fil des mois à mesure que le personnel poursuivait sa recherche d'histoires. Au bout d'un an, plus de 70 pour cent des shomities dans la zone pilote du CPS avaient été le sujet d'une histoire. À l'inverse, une enquête classique par échantillonnage aléatoire n'ambitionnerait pas à en atteindre 10 pour cent tout au plus. Cela laisse à penser que dans toute application du CPS, l'on devrait suivre dans quelle mesure les histoires de CS sont sélectionnées à partir d'une gamme grandissante de sources, au lieu de rester concentré sur un petit sous-groupe. La première tendance serait plus propice pour prétendre à un impact global. Toutefois, comme indiqué ci-dessus, dans certains programmes tels que la recherche agronomique, un résultat extraordinaire dans l'une des nombreuses activités de recherche financées peut être plus important, à plus long terme, que de nombreuses avancées mineures à travers une gamme d'activités de recherche financées.

Les biais du CPS

Les biais en faveur du succès

Le CPS tend souvent à favoriser les histoires de succès plutôt que les "mauvaises nouvelles". Dans le cas de Cible 10, environ 90 pour cent des histoires concernaient des résultats positifs. La proportion à ADRA Laos variait entre 80 et 90 pour cent. Toutefois, cela ne représente pas nécessairement un échec, car identifier ce qu'un programme peut réaliser alors qu'il est au mieux de sa forme devrait contribuer à le faire avancer vers la réalisation d'un nombre plus élevé de ces résultats positifs. La désignation d'un domaine spécifique pour recueillir des histoires négatives (chapitre 2, deuxième étape) peut se faire si cela est souhaité.

La subjectivité dans le processus de sélection

Le processus de sélection du CPS est subjectif puisqu'il exprime les valeurs des personnes des membres des commissions de sélection. Il est donc important de savoir qui est représenté et qui ne l'est pas au sein des commissions de sélection. Toutefois, à la différence d'autres approches de recherche, cette subjectivité est une autre source de données sur les valeurs de l'organisation. Les motifs de sélection des histoires de CS sont enregistrées et documentées en même temps que les histoires elles-mêmes. L'inclusion de ces interprétations comme une forme supplémentaire de données évaluatives permet un niveau élevé de transparence.

Favoriser les points de vue les plus populaires

Une autre critique du processus de sélection du CPS (et de toutes les méthodes qui recherchent le consensus) est que les points de vue particulièrement durs ou impopulaires peuvent être réduits au silence par le vote majoritaire. Il s'agit d'une préoccupation réelle qui doit être prise en compte. Toutefois, notre expérience montre que la sélection des histoires selon un processus inductif (voter d'abord, identifier les critères ensuite) est plus à même d'identifier et d'enregistrer les points de vue moins populaires que d'autres techniques de suivi & évaluation. Devoir choisir une histoire significative plutôt qu'une autre semble encourager des discussions étonnamment ouvertes et franches.

À un niveau plus large, le CPS garde une diversité de points de vue au lieu de rechercher le consensus. Le risque qu'un type d'histoire domine est contrebalancé par le fait qu'à chaque niveau de sélection de nouvelles histoires de CPS sont introduites, provenant d'autres sources. Même suite à la sélection des changements les plus significatifs de chaque domaine par les cadres supérieurs (ou le bailleur de fonds), certaines composantes de l'organisation percevront toujours d'autres histoires comme étant plus importantes. Le CPS ne produit pas de consensus absolu. Il est basé sur l'émulation entre différentes histoires et un débat continu autour de leurs mérites.

"La sagesse des foules"

"La diversité et l'indépendance sont importantes parce que les meilleures décisions collectives sont le produit de désaccords et de disputes, et non de consensus ou de compromis..."

Paradoxalement, plus chaque personne qui le constitue pensera et agira en toute indépendance, et plus le groupe sera astucieux." (La sagesse des foules, James Surowiecki, 2004 : xix)

Préjugés en faveur de ceux qui excellent dans l'art de raconter des histoires

Comme toutes les techniques de suivi & évaluation, le CPS favorise certains types de données par rapport à d'autres. Le CPS entraîne le biais inhabituel de favoriser les points de vue des gens qui savent bien raconter les histoires. C'est une autre bonne raison de ne pas considérer le CPS comme un outil autonome de suivi & évaluation. Toutefois, nous avons vu des cas où les participants dans le processus de sélection savaient que les compétences dans l'art de raconter des histoires pourraient avoir une influence excessive et par conséquent l'évaluation des histoires a été ajustée de manière appropriée.

Questions de représentativité et de pouvoir dans le CPS

Dans le CPS, un grand nombre d'employés, de bailleurs de fonds et autres parties prenantes (y compris les participants dans certains cas) peuvent devenir activement impliqués dans la collecte et l'analyse de données. Le CPS est l'une des techniques de suivi-évaluation les plus participatives existantes. Toutefois, au sujet de la représentativité, il pourrait être reproché au CPS de favoriser la prise en compte de certaines parties prenantes par rapport à d'autres.

Le processus de sélection des histoires favorise intrinsèquement l'expression du point de vue des personnes qui assistent aux sessions où des histoires sont évaluées. Ces personnes ne sont pas toujours tout à fait représentatives du point de vue plus général du personnel ou des bénéficiaires. Cela peut être compensé dans une certaine mesure lorsque la sélection des histoires se fait par un éventail représentatif de personnes, ou en organisant des commissions de sélection parallèles représentant différents groupes d'intérêts.

Néanmoins, le CPS s'incorpore dans le discours du personnel du projet et des membres des commissions de sélection. Il ne tente pas de recueillir délibérément les opinions de ceux qui choisissent de ne pas participer. C'est un enjeu majeur, surtout lorsque le CPS est utilisé à des fins d'évaluation sommative, mais nous répondons à ce problème en combinant le CPS avec d'autres techniques, comme des interviews semi structurées qui iront chercher des points de vue de non participants ou des points de vue critiques. Une autre possibilité est de solliciter un chercheur pour trouver des histoires antagonistes et les insérer dans le processus de sélection du CPS.

Toutefois, le CPS met en place certains mécanismes pour équilibrer l'expression inégale des voix dans les organisations. Etant donné que le processus repose généralement sur une structure de pouvoir très visible, tous ces choix sont rendus bien plus publics qu'ils ne l'auraient été autrement. Ceux qui sont au sommet de la hiérarchie doivent choisir à partir de menus d'options créés par ceux qui sont au niveau inférieur. Enfin, le domaine facultatif de "tout autre changement" permet d'élargir la fourchette du changement qui peut apparaître sur le menu. Bien que les choix ne soient jamais totalement libres, parce qu'ils se produisent dans un contexte organisationnel, le CPS donne plus de voix à ceux qui sont à la base de la hiérarchie organisationnelle en comparaison à un grand nombre de systèmes conventionnels de suivi-évaluation.

Dans le cas de VSO, les histoires de CS élaborées et validées par d'autres personnes en plus du volontaire rédigeant l'histoire sont souvent notées comme étant plus significatives que celles rédigées par le volontaire seul, sans référence aux points de vue d'autres parties prenantes. Cela indique que le processus de sélection d'histoires de CS, s'il est mené correctement, peut aider à réduire le risque que le personnel participant rapporte des histoires de manière à, intentionnellement ou non, se mettre en valeur.

Chapitre sept : le CPS comparé à d'autres approches et épistémologies

Nous pensons que le CPS peut être mis en œuvre avec succès sans une profonde compréhension de la théorie. Si le lecteur s'intéresse aux seuls aspects pratiques de la méthode, la lecture de ce chapitre n'est peut-être pas nécessaire. Mais pour ceux qui apprécient une incursion dans le domaine de la théorie, ce chapitre examine la validité du CPS et comment celui-ci se situe par rapport aux autres approches et épistémologies.

Enquête évaluative

Le CPS a été comparé à une "enquête évaluative" (Hammond, 1996). Ford et Ashford (2000) décrivent le CPS comme un exemple de la façon dont l'enquête évaluative (EE) peut être utilisée dans le suivi-évaluation.

L'enquête évaluative est essentiellement un ensemble d'approches utilisées pour étudier le changement organisationnel et le développement communautaire. Elle comporte une philosophie complexe qui engage l'ensemble du système organisationnel dans une investigation sur ce qui marche. Un élément central de l'EE – et une facette du CPS – est de regarder ce qui marche et de déterminer comment reproduire davantage de ce qui marche. En principe, le CPS prend en compte les changements positifs et négatifs, mais dans la pratique la préférence en faveur du positif pourrait indiquer que les différences entre CPS et EE ne sont pas aussi prononcées. Les principes de l'EE pourraient également être appliqués au CPS.

À la différence du CPS, l'EE n'est pas nécessairement un processus permanent, bien qu'il puisse être continu. L'EE comporte un processus qui élabore une vision du futur alors que le CPS n'en comporte pas. Le CPS fait appel à un processus de sélection structuré contrairement à l'EE. En termes de cycle de gestion de programme, l'EE est plus pertinente pour la phase de planification, tandis que le CPS est plus pertinent pour les phases de suivi-évaluation.

Suivi et évaluation participatifs

Le CPS pourrait être considéré comme une forme de suivi-évaluation participatif : un terme qui englobe divers types de S&E menés dans le secteur du développement. Toutefois, le CPS diffère de bien d'autres formes de S&E participatif dans la mesure où les données du CPS prennent la forme de textes rendant compte de changements rapportés. La manière dont l'approche du CPS s'appuie sur l'analyse participative et la sélection d'histoires paraît unique. Le CPS diffère aussi dans le sens où il utilise des hiérarchies existantes au lieu de tenter d'aboutir à des conclusions à travers l'usage de processus plus *ad hoc* et égalitaires.

Etudes de cas et illustrations

Tout comme les études de cas, les anecdotes et les illustrations utilisées dans les rapports et les évaluations, le CPS génère des données sous forme de texte. Toutes ces méthodes sont similaires dans le sens où elles comportent souvent une description dense (une description riche en contexte) ou des histoires.

Toutefois, dans la plupart des évaluations qui utilisent des études de cas et des illustrations, le lecteur ne sait pas :

- **qui** a sélectionné l'histoire, et quel était le rôle de cette personne ;
- **comment** l'histoire a été sélectionnée – parmi combien d'autres et sur quelle période de temps ;
- **pourquoi** ils ont choisi cette histoire parmi d'autres.

L'approche du CPS génère des descriptions circonstanciées concernant le changement sur une base systématique, transparente et responsable.

Épistémologie évolutionniste et CPS

Lorsque les écrits de Rick sur le CPS abordent les études de développement et de l'apprentissage organisationnel, ils se réfèrent à un champ théorique connu sous la désignation d'épistémologie évolutionniste (Campbell, 1969). Dans le cadre de l'épistémologie évolutionniste, l'évolution est perçue comme un processus d'apprentissage, et l'apprentissage par les individus est perçu comme un sous-ensemble de ce processus. L'apprentissage est défini comme étant la *rétection sélective d'information*, et l'information est définie comme les "différences qui font une différence" (d'après Bateson, 1979).

Le noyau du processus d'apprentissage évolutionniste est ce que l'on appelle l'algorithme évolutionniste, qui comporte la répétition de processus de variation, de sélection et de rétention. Cela peut être perçu tant dans l'évolution organique que culturelle. Les populations d'animaux comportent diverses caractéristiques ; certaines caractéristiques confèrent des avantages de survie aux animaux concernés et sont donc retenues sélectivement dans le temps. Ces animaux se reproduisent, et une diversité de caractéristiques émerge encore parmi leur descendance. De même, dans l'évolution culturelle, le sens d'un événement donné (par exemple la circoncision) peut être interprété par les gens de plusieurs manières. Certaines de ces interprétations peuvent être plus conformes à la perception du monde qu'ont les personnes concernées, et deviennent alors plus dominantes que les perceptions du monde tenues dans le passé. Au sein de cette vue nouvellement dominante, d'autres variations d'interprétations peuvent émerger, et ainsi de suite.

Le processus du CPS à l'intérieur du CCDB était une tentative destinée à concevoir un processus social structuré qui incarnait les trois éléments de l'algorithme évolutionniste : la variation, la sélection et la rétention, répétées à travers le temps. Les entités devant être sélectionnées étaient des événements, et les interprétations associées de ces événements. L'environnement dans lequel le processus se déroulait était l'organisation utilisant le CPS. La sélection avait lieu lorsque le personnel de terrain identifiait sélectivement ce qu'il percevait comme étant des changements significatifs. Ces changements (et leurs interprétations) étaient alors retenus par le biais de leur documentation et leur communication à d'autres, qui occupaient un niveau supérieur de la hiérarchie organisationnelle. Regroupées ensemble au niveau suivant, ces descriptions (et interprétations) recréaient une diversité, qui était alors sujette à une sélection supplémentaire, avant la rétention des plus significatifs parmi ces changements significatifs. Les histoires de CS qui survivaient à travers ce processus itératif étaient celles qui convenaient le mieux à l'organisation, en termes de valeurs, de préoccupations et d'aspirations, à ce moment donné.

Ce processus comportait deux niveaux de sélection liés au concept d'apprentissage de premier et de second ordre, développé à l'origine par Bateson. L'apprentissage de premier ordre concerne la sélection des changements qui correspondent le mieux à une valeur organisationnelle donnée, ou à une série de valeurs, telle que l'importance de donner aux bénéficiaires un contrôle accru de l'usage de l'aide au développement. L'apprentissage de second ordre concerne la sélection de certaines valeurs parmi d'autres, qui conviennent le mieux au sein de l'organisation, suivant toute préoccupations d'un niveau plus élevé – par exemple la survie même de l'organisation. Ici aussi, on peut trouver une certaine forme

de sélection auto-organisée, dans la mesure où certaines valeurs peuvent être plus cohérentes entre elles que d'autres, et par conséquent, se montrer plus susceptibles d'être retenues au fil du temps.

Tout comme avec l'évolution organique, il n'existe pas de garantie de "bons" résultats pour ce type de processus d'apprentissage. La "différence qui fait une différence" est que contrairement à un grand nombre de processus évolutionnistes, le processus du CPS est *transparent*. En augmentant la visibilité des processus d'observation et de jugement qui existent au sein d'une organisation, il y a plus de latitude pour les participants afin d'opérer des choix avisés sur le changement. Et ces choix sont rendus disponibles à une frange de l'organisation plus large qu'elle ne le serait normalement.

Le CPS dans une optique constructiviste

Issue du domaine de l'évaluation de programmes, Jess place généralement le CPS dans le cadre de l'épistémologie subjective des constructivistes, qui met l'accent sur une compréhension améliorée du programme de la part des parties prenantes et sur la façon dont les autres le perçoivent. Par exemple, dans le CPS, les parties prenantes interprètent leurs expériences avec un programme et documentent des histoires sur les cas qui représentent selon eux le changement le plus significatif. Ils renseignent aussi la raison pour laquelle ils considèrent ce changement significatif. Par conséquent, lorsqu'un bénéficiaire raconte une histoire de changement significatif, il ou elle interagit avec le monde et en tire un sens, et c'est en racontant l'histoire que le sens est construit. Ensuite, lorsque les membres du comité de sélection lisent et évaluent l'histoire, ils se l'approprient et construisent un nouveau sens supplémentaire. Lorsque ceci est fait en groupe, la construction est partagée. Dans le CPS, les critères utilisés pour interpréter un récit sont clairement documentés, rendus transparents et conservés avec l'histoire. Cette transparence rend l'ensemble du processus encore plus ouvert à de nouvelles et plus sophistiquées constructions de sens, puisque dans le CPS nous savons qui a sélectionné chaque histoire, dans quel contexte, et pour quelle raison.

Quoi qu'il en soit, le CPS comporte également une phase de vérification au cours de laquelle les histoires peuvent être amplifiées et vérifiées pour voir si les événements qu'elles décrivent ont vraiment eu lieu. Cela indique que le CPS ne peut être conceptualisé selon une ontologie constructiviste radicale, où les "faits" sont considérés comme étant une fonction de multiples réalités aussi bien que de valeurs. Pour ces raisons, Jess considère que le CPS est le mieux décrit comme utilisant une épistémologie constructiviste et une ontologie réaliste. Rick est d'accord avec la description, et ajoute une touche d'ironie en estimant que le CPS est une forme de "post-modernisme pratique".

Le CPS a également été comparé à certaines approches d'évaluation constructivistes évoquées dans la littérature portant sur l'évaluation des programmes internationaux. L'une des approches constructivistes les mieux connues est l'Évaluation de Quatrième Génération (EQG) (Guba & Lincoln, 1989). L'EQG et le CPS supposent tous deux que les parties prenantes des programmes ont différentes valeurs qui doivent être explorées au cours de l'évaluation, mais ces deux approches utilisent des méthodologies différentes. Bien que tous deux soient des approches participatives et dialogiques, l'EQG n'est pas généralement menée comme un processus permanent et n'implique pas explicitement la collecte d'histoires. On a aussi soutenu que l'EQG tend plus vers une position théorique qu'une méthodologie pratique (Fishman 1992). Le CPS se développe et s'est toujours développé à travers la pratique ; après avoir été mis en œuvre de nombreuses fois au cours son évolution, il est certainement pratique dans son orientation.

Chapitre huit: **L'histoire du CPS**

L'histoire comme processus

Plus de dix années se sont écoulées depuis la première mouture du CPS par Rick, au Bangladesh. Depuis, un large panel d'organisations a expérimenté la méthode et certaines ont poursuivi son utilisation. L'application du CPS à différents contextes organisationnels a conduit à une modification de sa conception. Dans le cadre de chaque application, les détails de la conception du CPS ont souvent été adaptés à la lumière de l'expérience acquise.

Le CPS s'est répandu de manière très décentralisée. Par exemple, pas un seul bailleur de fonds n'a dit que le CPS devait être utilisé pour l'ensemble des projets qu'il financerait. Depuis que Jess a complété sa thèse de doctorat sur le CPS en 2000, le CPS a fait l'objet d'une promotion active en Australie grâce à l'implication de Jess dans la Société Australienne d'Evaluation, la publication d'articles et les formations qu'elle a dispensées à un grand nombre d'organisations. Plus globalement, la diffusion du CPS a été facilitée dès 2001 par l'établissement d'une liste de diffusion ainsi qu'un répertoire de dossiers partagés. Le répertoire contient maintenant 18 dossiers détaillant les usages du CPS dans 10 pays. L'utilité du CPS a été récemment mise en évidence dans l'excellent guide ADRA du CPS, qui a été mis au point par Robyn Kerr (Kerr, 2004) presque entièrement sur la base de la documentation trouvée au niveau d'ADRA Laos.

Le guide que vous êtes en train de lire est également un pas vers une facilitation plus active, dans le sens où nous essayons de résumer et de diffuser de façon sélective certaines leçons de ces dix dernières années. Nous avons tenté une mise en pratique légère, en évitant dans la mesure du possible de rendre obligatoires certaines pratiques et en mettant l'accent sur les alternatives possibles dans la mise en place du CPS.

Les différents types d'utilisation du CPS

Le tableau 3 fournit une histoire chronologique des utilisations du CPS que nous avons pu identifier jusqu'ici. Vous pouvez trouver des documents décrivant un grand nombre de ces mises en pratique sur le lien suivant :

<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/>

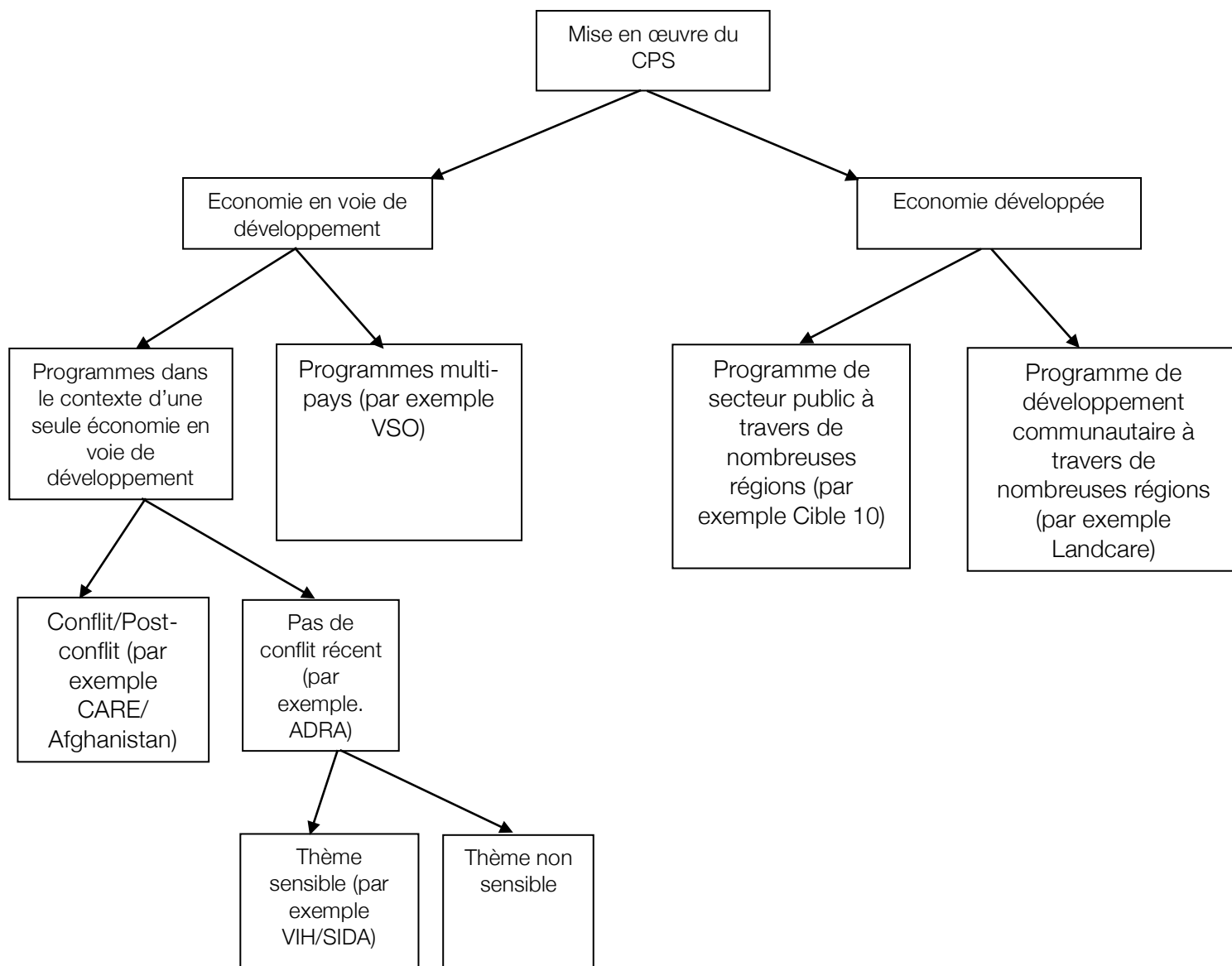
La section suivante identifie quelques-unes des plus importantes différences entre ces mises en application, en particulier en ce qui concerne les divers environnements dans lesquels le CPS a été utilisé. Nous avons ensuite tenté d'identifier les conséquences ou les implications de ces différences. Le processus de classement est un "chantier en cours" puisque les informations dont nous disposons pour de nombreuses applications du CPS demeurent partielles.

Tableau 3: Applications connues du CPS

Année	Pays	Organisation	Programme	Evaluateur
	Philippines	USAID	Projet "Gouvernance et Démocratie Locale"	Terry Bergdall
1993	Malawi	Gouvernement du Malawi		Rick Davies
1994	Bangladesh	CCDB	Programme de Développement rural participatif de la population	Rick Davies
1994	Ethiopie	SIDA	Programme d'Autonomisation communautaire	Terry Bergdall
1996	Pays multiples	ITDG, UK	Programme global	Helen Wedgewood
1996	Inde	Fondation Aga Khan	Programme Aga Khan d'Appui rural	Barry Underwood
1997	Australie	Département des Industries primaires, Victoria.	Cible 10	Jess Dart
1998	Mozambique	Oxfam		
1998	Philippines		Programme de Maternité sans risque	Leslie Dove
2000	Pays multiples	VSO	Programme global	
2001	Ghana	DFID	Programme d'appui au District de Brong Ahafo	Francis Johnston
2001	Iles du Pacifique	IDSS/AusAid	Programme pour les enfants du Pacifique	Kerin Winterford
2001	Mozambique	MS Denmark	Programme pays	Peter Sigsgaard
2001	Zambie	MS Denmark	Programme pays	Peter Sigsgaard
2001	Australie	Département des Communautés victoriennes (précédemment DPI)	Bestwool	Jess Dart
2002	Pays multiples	MS Denmark	Programme pays	Peter Sigsgaard
2002	Laos	ADRA		Robyn Keriger
2002	Tanzanie		Programme pays	Peter Sigsgaard
2002	Thaïlande		STREAM	Pat Norrish
2003	Papouasie Nouvelle Guinée	Oxfam New Zealand	Programme de Bougainville d'Oxfam Nouvelle Zélande	Jess Dart
2003	Ghana	CARE	Programme pays	Fiona Percy
2003	Amérique Centrale	Ibis Danemark	Programmes pays	Silke Mason Westphal
2003	Australie	Dept. Education S.A.	Apprendre à apprendre	Margot Foster
2003	Australie	Landcare	Landcare national	Jess Dart
2003	Pays multiples	Oxfam Australie		Deb Elkington
2004	Australie	Desert Knowledge CRC	Organisme national	Jess Dart
2004	Serbie	SIDA		Terry Bergdall
2004	Australie	Landcare	Landcare Nord Central	Jess Dart
2004	Australie		Relier des communautés avec la créativité	Jess Dart

Les "différences qui font une différence" dans la mise en œuvre du CPS

Figure 3. Les différences principales dans le contexte des programmes qui selon nous ont affecté la manière dont le CPS a été mis en œuvre jusqu'ici.



Différence clé 1 : Usage du CPS dans les pays "développés" par rapport aux "pays en voie de développement"

Certaines des différences les plus évidentes se produisent entre la mise en œuvre du CPS dans une économie en voie de développement et sa mise en œuvre dans une économie développée. Les différences sont considérables et dépassent la portée de ce guide, de sorte que nous ne mettrons en exergue que trois différences : la communication interculturelle, la spécialisation dans le contexte du programme et les niveaux de pouvoir et de capital social.

Communication interculturelle

Le CPS a été utilisé dans une large frange de pays en voie de développement, dont le Bangladesh, le Brésil, le Mozambique, la Tanzanie, le Ghana, les Philippines et le Laos. Un défi-clé dans ces

contextes était la communication interculturelle de ce que le CPS représentait vraiment : l'idée de suivi sans indicateurs, le sens du mot "significatif" et la nécessité d'exercer son jugement individuel. Dans de nombreux cas, le défi consistait également dans la traduction des guides d'utilisation en langues nationale ou locale et de traduire les histoires documentées de CS en anglais, danois, ou autre langue étrangère utilisée par l'agence d'aide au développement. Par contraste, lorsque le CPS a été introduit dans des organisations basées en Australie et au Royaume-Uni, les problèmes linguistiques ne se posaient pas et il y a eu relativement peu de problèmes culturels.

Spécificité des objectifs des programmes

Une différence courante entre un contexte de développement et un contexte d'économie développée est peut-être la diversité ou la spécialisation des points sur lesquels les programmes eux-mêmes se concentrent. La mise en œuvre du CPS dans le contexte des économies en voie de développement a porté dans une large mesure sur le *développement*. Dans les économies développées, les programmes exécutant le CPS ont mis l'accent sur des choses aussi diverses que la manière dont les étudiants apprennent, les changements de pratiques dans l'élevage laitier, la meilleure santé des communautés des déserts, la gestion des ressources naturelles, l'augmentation de la production de laine, et le renforcement des communautés et de l'emploi.

Niveaux de pouvoir et de capital social des participants au programme

Une différence fondamentale pour le CPS dans les économies développées et les économies en voie de développement est liée aux niveaux de capital humain et social des participants au programme. Dans les pays développés, il a peut-être été plus facile d'impliquer les participants au programme à tous les niveaux du CPS que cela n'a été le cas dans les pays développés. Par exemple, dans le projet d'extension de laiterie de *Cible 10* à Victoria, en Australie, les participants communautaires étaient représentés à chaque niveau de sélection des histoires, y compris à la table ronde des bailleurs de fonds et décideurs-clés. Ceci parce que les acteurs communautaires ont généralement plus de pouvoir et de voix dans les économies développées.

Différence clé 2 : La mesure dans laquelle, dans un contexte d'économie développée, les participants sont impliqués dans l'analyse des histoires

Au sein des économies développées, une variable-clé dans les applications du CPS a été la mesure dans laquelle les populations ont participé. Dans deux cas en Australie – le projet *Best wool*, et dans certaines régions du Victoria, du projet *Landcare* – la première sélection d'histoires documentées de CS a été faite par des propriétaires terriens, lors de vastes forums. Ces deux initiatives sont éminemment participatives, étant gérées dans une large mesure par les participants propriétaires terriens. Landcare, par exemple, n'est pas un programme contrôlé par une agence, mais plutôt un mouvement populaire de gestionnaires terriens qui se réunissent régulièrement, demandent fonds et sponsors pour leurs projets auprès du gouvernement et des entreprises, et emploient parfois des facilitateurs.

Cela indique que le niveau d'implication possible des participants dans l'analyse d'histoires dépend beaucoup de la mesure dans laquelle l'organisation ou le mouvement est participatif ou s'appuie sur une structure allant de la base vers le sommet.

Différence clé 3 : Applications multi-pays contre applications dans un seul pays

Certaines organisations d'aide ont utilisé le CPS pour suivre les changements en cours au sein d'un ensemble de programmes nationaux (y compris VSO, ITDG, MS Danemark et Ibis Danemark). D'autres ont mis l'accent sur le suivi de changements à l'intérieur d'un pays ou d'un seul programme à l'intérieur d'un pays (par exemple, CARE Ghana, ADRA Laos et CCDB Bangladesh).

Les applications multi-pays ont été les plus complexes sur l'ensemble des usages du CPS, particulièrement dans le cas de VSO, qui opère dans 35 pays. VSO demande à chaque volontaire de

remplir un rapport de CPS à la fin de son affectation de deux ans. Ces rapports sont examinés et sélectionnés annuellement au niveau national, régional et global. Étant donné que le processus de sélection est annuel, il y a moins d'opportunités pour le personnel de VSO d'apprendre à connaître le CPS à travers des pratiques répétées que dans la plupart des autres applications où les rapports et les cycles de sélection trimestriels sont le plus courants. Une deuxième complication est que chaque année le CPS doit de nouveau être expliqué à un nouveau groupe de volontaires ainsi que de leur demander de compléter un rapport à la fin de leur affectation.

Une troisième difficulté, qui est commune à toutes les organisations utilisant le CPS sur une échelle globale, est l'inscription de tous les programmes nationaux comme des participants volontaires et motivés à suivre le processus. Cela reste déjà difficile avec les employés individuels de programmes individuels. Au niveau global, les directeurs de programmes nationaux jouissent souvent d'une grande autonomie, à tel point qu'obtenir leur intérêt et leur participation de bonne foi est un défi particulier. Sans surprise, le respect de la démarche de CPS et l'engagement actif pour le CPS varient d'un pays à l'autre au sein même du VSO.

Néanmoins, les programmes multi-pays sont susceptibles d'être confrontés à ces mêmes problèmes lors de la mise en œuvre de tout programme classique de suivi-évaluation. On pourrait également dire que le CPS est extrêmement utile dans ces contextes dans la mesure où il permet un pluralisme de valeurs et l'opportunité d'évoquer ces différences et de leur donner sens. En effet, en dépit des difficultés, le VSO a quatre ans d'expérience de mise en œuvre du CPS et poursuit son utilisation.

Différence-clé 4 : expérimentations en zone de paix relative ou en zone de conflit et post-conflit

Dans les pays en voie de développement, la plupart des applications du CPS au sein de programmes mono-pays l'ont été dans le contexte de programmes d'aide au développement. Nous ne connaissons qu'une seule application dans un contexte plutôt considéré comme d'urgence. Il s'agit de l'usage du CPS par CARE Afghanistan, tel qu'introduit par Jon Kurtz, dont la thèse de master comporte des chapitres sur cette expérimentation avec le CPS en Afghanistan. L'introduction du CPS a servi de base pour comprendre l'influence des facteurs tant organisationnels que contextuels sur l'apprentissage organisationnel au sein du secteur d'urgence humanitaire. D'après Kurtz (2003 :73), "l'expérimentation avec la méthode a permis d'entrevoir la manière dont le personnel percevait l'objectif général et la valeur du SE – un facteur crucial dont dépend la capacité du SE à générer l'apprentissage". Kurtz conclut que "la méthode du CPS paraissait bien s'adapter et fournir une structure nécessaire à nos précédents efforts pour améliorer un SE qualitatif". Ces chapitres sont accessibles via le répertoire de fichiers :

<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/files/>

Nous soutenons que le CPS devrait être utile dans les contextes d'urgence parce que ce qu'il peut fournir s'apparente à évaluation d'impact en "temps réel" (par exemple, en termes d'effets sur la vie des gens). Il peut également fournir des opportunités plus fréquentes d'orienter une intervention dans la bonne direction, à travers un feedback périodique sur les histoires identifiées comme étant les plus significatives de toutes. Dans un contexte d'urgence, une période de compte rendu plus courte de type hebdomadaire ou mensuelle serait préférable au cycle trimestriel souvent utilisé dans les projets de développement.

Nous connaissons un usage du CPS dans un contexte post-conflit, réalisé par Jess à Bougainville. Bougainville était en proie à une guerre civile prolongée vers la fin des années 1990. Le nombre de victimes n'est pas connu, mais on estime que le nombre de morts et de blessés était proportionnellement parmi les plus élevés au monde. Jess a utilisé le CPS dans le cadre d'une évaluation d'impact des interventions d'Oxfam Nouvelle Zélande pendant et après la guerre. Chaque situation post-conflit est unique et la plupart sont en général extrêmement dynamiques durant la première décennie de paix. Par conséquent, les interventions doivent s'adapter au fur et à mesure que le contexte est mieux compris et que la situation change.

Une conception de programme réactive qui peut s'adapter à ces changements requiert une réflexion et une correction de trajectoire régulières. Dans le programme d'Oxfam Nouvelle Zélande à Bougainville, les objectifs ont changé cinq fois au cours d'une période de cinq ans ! Le CPS semblait particulièrement approprié parce que c'est une forme de suivi-évaluation (SE) qui n'est pas basée uniquement sur la vérification de l'atteinte des objectifs initiaux. Les jugements effectués à l'aide du CPS portent plus sur la question de savoir si des changements significatifs sont réalisés ; les critères utilisés pour déterminer en quoi les changements sont importants peuvent eux-mêmes varier au fil du temps.

Différence-clé 5 : degré de sensibilité du domaine sur lequel porte le programme

Au-delà de la mise en œuvre courante dans des contextes de développement rural, le CPS a également été appliqué sur des thèmes "plus sensibles sur le plan social". Par exemple, la méthode a été utilisée dans un projet de *maternité sans risque* aux Philippines, un projet pour le bien-être des enfants dans le Pacifique et un programme de lutte contre le VIH/SIDA en Asie du Sud Est. L'usage du CPS dans les deux derniers contextes a soulevé d'importantes questions sur le respect de la vie privée, la confidentialité et les méthodes appropriées pour obtenir des histoires dans des domaines sensibles. Par exemple, demander des histoires de CS au sujet "d'autres personnes" dans l'entourage du répondant pouvait en fait déboucher sur des histoires concernant le répondant lui-même. Cela implique également une réflexion sur les moyens de vérification des histoires les plus appropriés dans ce type de contexte.

Chapitre neuf : **nouvelles orientations pour le CPS**

Le CPS est toujours en évolution et même si nous émettons des suggestions afin d'améliorer la technique, vous trouverez probablement d'autres voies utiles d'amélioration ou d'adaptation à des contextes différents. Nous vous invitons à nous rejoindre afin d'explorer comment le CPS peut être développé davantage et combiné de façon créative avec d'autres techniques et approches d'évaluation.

Ce chapitre esquisse certaines orientations futures possibles pour le CPS. Nous commençons par examiner certaines manières d'ajuster le CPS, nous discutons de la manière dont on pourrait combiner de façon créative le CPS avec d'autres approches, et nous examinons certaines innovations pour le processus du CPS.

Adaptations

D'après notre expérience le CPS peut être ajusté en développant des méthodes pour :

- intégrer certains éclairages dans la planification de programme ;
- faire émerger des points de vue critiques
- une analyse participative d'histoires en masse ;
- améliorer le processus de feedback.

Intégrer des éclairages dans la planification de programme

Le CPS peut mener à des améliorations plus conséquentes dans les programmes où existe un processus formel d'incorporation des leçons apprises à partir des histoires dans la planification des programmes, aussi bien à long terme qu'à court terme. Cela peut être encouragé à court terme en demandant à ceux qui sont chargés de sélectionner les histoires de CPS s'ils peuvent émettre des recommandations à partir de l'histoire qu'ils ont sélectionnée. Si les histoires de CS contiennent des informations essentielles (c'est-à-dire des informations sur des différences qui font une différence), les meilleures histoires de CS auront fait des différences qui se poursuivront dans l'avenir. À ce jour, seuls un ou deux modèles de rapports de CPS ont intégré une section "recommandations". Nous pensons maintenant que cette démarche devrait être plus largement adoptée, voire systématiquement.

Une autre manière d'augmenter l'impact du CPS sur l'amélioration des programmes est de mener des réflexions régulières qui aboutiront à des révisions formelles des programmes. En 2004, Oxfam Australie a mené une série de réflexions annuelles englobant tous les programmes avec pour objet l'examen des changements significatifs qui s'étaient produits.

Inclure un processus afin de faire émerger des points de vue critiques sur le programme ;

Le CPS ne programme pas délibérément le recueil d'opinion de populations ayant choisi de ne pas participer à un programme, ainsi des voix critiques pourraient ne pas être entendues. La combinaison du CPS avec un processus qui rechercherait des critiques du programme compenserait ce défaut et fournirait un résultat d'évaluation plus global. Le processus de sélection pourrait inclure le recueil d'histoires auprès de personnes critiques ou l'invitation de ces personnes critiques au sein des commissions de sélection.

Une autre option est d'élargir ou de modifier la composition des groupes qui sélectionnent les histoires jugées plus significatives. Il n'y a pas de raison de limiter la sélection d'histoires à ceux qui ont des responsabilités au sein des programmes (par exemple, les cadres supérieurs, les comités de

pilotage et les bailleurs). Il serait possible, par exemple, d'impliquer le public dans les discussions sur les histoires qui ont été appréciées ou pas. L'usage d'internet pour mener une partie du processus de CPS permettrait à un nombre beaucoup plus élevé de personnes de participer à la sélection d'histoires et d'expliquer leurs points de vue. Certaines organisations qui utilisent le CPS (y compris VSO et CWS Indonésie) ont commencé à mettre en ligne leurs histoires de CS. Cette démarche pourrait avoir lieu soit en parallèle soit à l'issue de la mise en œuvre du CPS.

Analyse participative d'histoires en masse

Des parties prenantes désignées pourraient périodiquement analyser les histoires en masse, au-delà des jugements qu'ils émettent sur le mérite relatif de groupes d'histoires choisis. En d'autres termes, il s'agit d'une analyse secondaire menée de façon participative. Par exemple des parties prenantes désignées pourraient contribuer à identifier les principaux thèmes qui ressortent de l'ensemble des histoires, y compris celles qui n'ont pas été sélectionnées. Cela pourrait former la base d'une "réflexion" à l'échelle d'un programme avec des recommandations documentées en lien direct avec la planification du programme.

Améliorer le processus de feedback

Ce processus pourrait être amélioré en assurant que quelqu'un accompagne toujours le retour des résultats auprès des pourvoyeurs d'histoires au niveau inférieur, au lieu de les envoyer seulement par écrit. Lors de ces réunions, on pourrait demander aux pourvoyeurs d'histoires de deviner quelle histoire de CS a été sélectionnée comme étant la plus significative de toutes. Cela soulèvera leur intérêt immédiatement. Le messenger devrait alors les informer sur l'histoire de CS qui a vraiment été sélectionnée, et pourquoi. Si cela s'avère contraire aux prédictions, alors il est fort probable que cela entraîne des discussions animées sur les différences de perspectives entre eux-mêmes et les personnes qui ont sélectionné les histoires à l'échelon suivant. Le messenger pourra rendre compte de l'essentiel de ces discussions aux personnes du niveau supérieur. Ces suggestions sont basées sur une unique expérience positive de Rick avec l'accompagnement du retour des résultats d'une enquête d'impact, réalisée sur la même base : faire deviner les réponses escomptées, révéler les réponses réelles, puis examiner les différences.

Combiner avec d'autres approches

Le CPS possède différentes forces et faiblesses en comparaison aux méthodes conventionnelles de suivi-évaluation. C'est par conséquent un outil qui gagne à être combiné avec d'autres méthodes afin de contribuer efficacement à réduire les biais et satisfaire à toutes les exigences de l'évaluation. Les approches d'évaluation complémentaires au CPS pourraient inclure celles qui fournissent :

- des preuves quantitatives de la variété des résultats émergents ; des preuves de la réalisation de résultats prédéterminés (si tant est que ceux-ci ont été formulés) ;
- des preuves de l'appréciation "moyenne" des participants (ou de sous-groupes de participants) et des résultats exceptionnels ;
- des informations sur les points de vue des non participants et autres "victimes" du programme ;
- des connaissances améliorées concernant la logique d'intervention du programme ;
- des preuves que les résultats souhaités ont été atteints ou non, dans quelles situations et pourquoi.

Royaume Uni – Le CPS peut marcher avec des indicateurs

"Le système de POEMES [lire CPS] et l'usage intelligent d'indicateurs ne sont pas contradictoires. Les POEMES peuvent suggérer et mettre en exergue des indicateurs appropriés d'impact qui pourront ensuite être employés dans une évaluation d'impact plus "formelle", ou être réintroduits dans le système en tant que domaines nouveaux." (Wedgwood et Bush, 1996:5, ITDG)

Utiliser le CPS en parallèle de la logique de programme pour créer un cadre global de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

Au cours des deux dernières années, Jess a appuyé plusieurs organisations pour intégrer le CPS dans la "logique de programme" et dans les réflexions internes. Tout d'abord, Jess aide le personnel de programme à élaborer une chaîne logique du programme pour les aider à une compréhension partagée des personnes ciblées par leur programme, et de la logique et des attentes sous-jacentes de leur travail avec ces personnes. La logique de programme indique ensuite le type de preuves qu'ils doivent recueillir pour décrire leur progrès vers l'atteinte d'impacts intermédiaires. Ceci illustrera la façon dont le programme a contribué à l'impact global. Toutefois, il ne s'agit que d'un seul aspect de l'histoire – il nous dit seulement dans quelle mesure le programme a atteint les résultats *attendus*. Le CPS complète cela en aidant le personnel de programme à rechercher les premiers indices d'un changement significatif (comme perçu par les participants) et à parvenir à un accord sur la valeur de ces changements. Le troisième volet de ce modèle est de combiner ces deux approches dans un programme de réflexion régulier.

La figure 4 montre la relation entre la logique de programme, le CPS et une réflexion annuelle. La réflexion annuelle examine si un alignement existe entre le modèle logique centré sur le projet et ce que le CPS révèle. Le CPS interroge : "Quel impact notre travail a-t-il en général ?" et "Est-ce la bonne chose à faire ?" et aussi "Sommes-nous en train de faire ce que nous avons dit que nous allions faire ?" La réflexion annuelle sert à réviser le modèle logique de programme et à faire des recommandations pour des changements de direction à incorporer dans le processus de planification annuelle.

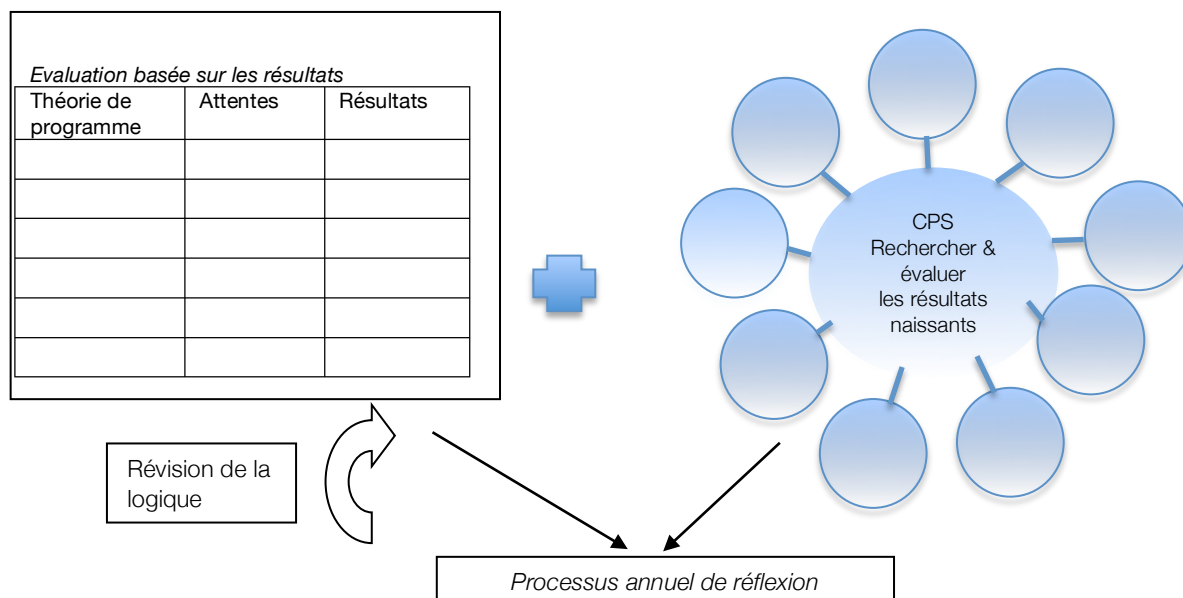


Figure 4. Comment la logique de programme, le CPS et le processus de réflexion annuelle fonctionnent ensemble

Innovations

Réseaux alternatifs

Utiliser un processus de sélection hiérarchique pour réduire à travers la sélection une large palette d'expériences faites au sein des programmes cadre raisonnablement bien avec la structure hiérarchique de la plupart des organisations. Toutefois, il devient de plus en plus courant de voir des programmes de développement avec des partenaires multiples, et des réseaux de parties prenantes unis par des liens de types multiples. Un grand nombre de ces programmes ont des membres bénévoles et beaucoup n'engendrent pas de relations hiérarchiques simples. Dans ces conditions, les processus d'écroulement par sélection requièrent une réflexion plus attentive. Lorsqu'un groupe sélectionne une histoire de CS parmi celles fournies par ses membres, vers qui devrait-il alors faire suivre l'histoire ? Dans certains cas, des structures de gestion élues pourront être utilisées, mais dans de nombreux cas, celles-ci n'existeront pas.

La solution alternative, qui semble avoir été utilisée dans une mise en œuvre du CPS en Papouasie Nouvelle Guinée (Reid, 2004), consiste à rassembler les résultats des sélections opérées par différents groupes de parties prenantes, pour un second tour de réflexion, et un éventuel réajustement de leurs jugements initiaux. Ce processus peut être répété jusqu'à ce que le jugement de chaque groupe de parties prenantes se stabilise. Cette approche est cohérente avec certains travaux théoriques sur la nature des processus de sélection dans les systèmes auto-organisés (Kauffman, 1995). L'inconvénient potentiel de cette approche est son caractère potentiellement plus chronophage. Il est intéressant de mentionner le contexte de cette mise en œuvre en Papouasie Nouvelle Guinée: il s'agissait d'une procédure d'évaluation et non un processus de suivi continu.

Une utilisation plus radicale des histoires de CS a été proposée au sein du projet ADB "Améliorer le fonctionnement des marchés pour les Pauvres" (MMWB4P), mené au Vietnam. Une stratégie de communication a été développée pour s'assurer que les résultats de recherche soient communiqués et utilisés par les décideurs. Le personnel de terrain collectera des histoires de CS auprès des chercheurs financés avec lesquels ils sont en contact et auprès des participants aux ateliers de restitution. Ces histoires seront utilisées avec un double objectif. D'abord, développer une meilleure compréhension d'un processus d'élaboration de politique pertinent (cela constituera un domaine de CPS à part entière). Ensuite, les contenus et les sources de ces histoires de CPS pourront apporter un éclairage sur le réseau de connexions existant entre les décideurs et le projet. Dans l'usage premier du CPS par CCDB, une structure avait été délibérément mise en place à l'avance pour permettre le filtrage des histoires de CS. Dans le projet ADB, les histoires de CS qui apparaissent seront utilisées pour détecter les structures existantes. Une des premières histoires de CS à avoir été consignée dans ce cadre est présentée dans l'encadré ci-dessous. Il s'agit d'une simple pièce d'un large puzzle, dont les pièces voisines restent à être trouvées.

Vietnam – des histoires de CS telles des pièces de puzzle : comment s'assemblent-elles ?

"Le bureau du projet de MMWB4P a reçu un fax de Hansard avec des questions et réponses parlementaires datées du 29 novembre. Il contient une partie sur le Vietnam avec M. Alexander, un représentant du Foreign and Commonwealth Office (FCO), à qui il est demandé ce que faisait le Royaume-Uni pour aider le Vietnam à devenir une économie de marché. La réponse de M. Alexander contient un paragraphe entier sur le projet MMWB4P et se termine par "Pour plus d'informations concernant cette intervention, je renvoie mon honorable confrère vers le site internet de Making Markets Work Better for the Poor : <http://www.markets4poor.org>" (Rick Davies, 2004)

Le bureau du MMWB4P n'a jamais su comment le représentant du FCO avait eu connaissance du projet.

Le CPS pour le suivi de processus

Une innovation récente est d'utiliser le CPS pour suivre la conduite du changement dans la gestion des programmes d'aide. Au Bangladesh, le Programme Social d'Investissement a embauché un consultant tiers afin de suivre les processus utilisés pour appuyer la planification et le financement des initiatives de développement communautaires. Le CPS est l'une des méthodes que le contractant utilisera. Au lieu de changements significatifs dans la vie des bénéficiaires, les participants au CPS (y compris les bénéficiaires du programme) seront amenés à identifier des histoires de changements dans la façon de mettre en œuvre le programme : par exemple, comment le personnel du programme collabore avec les villageois pour élaborer les plans de développement annuels, ou comment les subventions sont allouées pour financer ces plans.

Le CPS avec un public nombreux

Jess a expérimenté l'utilisation du CPS dans des contextes où le groupe est composé d'un nombre important de personnes, sur une période courte, en alternative aux histoires exprimées et sélectionnées par de petits groupes distincts. La narration d'histoire se prête naturellement à un contexte où le public est nombreux et le retour des participants indique que ces forums ont bien été accueillis. Il s'agit également d'un bon moyen d'encourager les bénéficiaires à s'impliquer de manière plus centrale au processus de sélection et de collecte. Toutefois, passer par de grands groupes n'est peut-être pas approprié à chaque contexte culturel ou chaque programme, étant donné le caractère très public de cette démarche.

En 2002 par exemple, Jess a facilité une expérience de CPS lors d'un forum où 90 producteurs de laine avaient été répartis par groupes de sept personnes environ. Il a été demandé à chaque groupe d'évoquer tout type de changement qu'ils pensaient résulter du programme. Les membres du groupe ont ensuite sélectionné les plus significatifs de tous ces changements, et ont rapporté cette histoire en plénière en ajoutant les raisons pour lesquelles leur groupe avait sélectionné cette histoire par rapport aux autres. Un microphone était utilisé pour s'assurer que tout le monde entendait bien les histoires, qui étaient de plus enregistrées. L'ambiance était très enthousiaste et les gens saisissaient cette opportunité de raconter leurs histoires à l'ensemble du groupe. Le soir même, les histoires furent prestement retranscrites et documentées. Un comité de pilotage des parties prenantes a relu les histoires le jour suivant, sélectionné les plus significatives et les résultats ont été communiqués aux participants dans les comptes rendus de l'atelier. Ces forums furent conduits dans trois régions différentes, et devaient être réitérés au cours des années suivantes.

Le CPS dans la planification stratégique

En 2004, Jess a expérimenté dans le cadre d'une planification stratégique une combinaison de démarche appréciative et de CPS, dans un processus qui englobait un large public. Le processus a eu deux résultats positifs. Le plan stratégique résultant de la démarche fut réaliste et mieux ancré dans l'expérience que la moyenne des plans stratégiques. L'autre résultat positif fut le niveau élevé d'appropriation de ce plan stratégique.

Par exemple, le MSC a été utilisé pour contribuer à élaboration d'un plan stratégique pour le programme d'appui de Landcare dans la région Centre Nord de Victoria. Environ 70 volontaires (dont la moitié était des "bénéficiaires") se sont rendus dans la communauté et ont interviewé un vaste échantillon de personnes dont ils pensaient que le point de vue sur Landcare était important, y compris des jeunes, des maires, du personnel de l'agence et des propriétaires terriens. Les 140 histoires récoltées ont été examinées par un comité de pilotage avant d'être analysées lors d'un forum communautaire de deux jours auquel assistaient 80 personnes, principalement des bénéficiaires. Les participants ont été répartis par groupe d'environ huit personnes puis il leur a été demandé de lire une seule pile d'histoires, avec au moins une histoire par domaine, puis de distinguer au sein de chaque histoire "ce qu'est Landcare lorsqu'il est à son meilleur niveau". Ils ont répondu à cette question sur des notes autocollantes jointes à chaque histoire. Chaque groupe a alors choisi l'histoire la plus significative de son tas pour la lire en plénière, en même temps que les raisons de son choix.

Les animateurs ont ensuite regroupé les notes autocollantes qui définissaient "ce que Landcare est lorsqu'il est au mieux de sa forme" en 11 facteurs-clés de succès et un artiste a représenté par un dessin chacun de ces facteurs. Ensemble avec les huit exemples (c'est à dire des histoires) de ce qui était apprécié et les raisons à cela, les facteurs-clés de succès ont été utilisés afin de s'assurer que ceux-ci étaient intégrés dans le plan stratégique. Cela nécessitait le développement d'une vision et l'identification d'actions selon une approche plus typique d'une démarche appréciative. Lors de ce meeting, le volet sur l'analyse des histoires a nécessité environ trois heures et a été positivement perçu par l'ensemble des participants.

Le CPS en tant que composante participative d'une évaluation sommative

Le CPS peut être utilisé pour assurer l'inclusion des valeurs participatives dans l'évaluation sommative

Les évaluations sommatives comportent généralement un évaluateur externe qui interviewe un échantillon de personnes, recueille des preuves secondaires et fait des observations. L'évaluateur externe analyse ensuite les preuves et juge dans quelle mesure le programme méritait d'être mené et comment il pourrait être amélioré. Fondamentalement, le processus dépendra de la capacité de discernement de l'évaluateur (basé dans une certaine mesure sur ses propres valeurs ; c'est un être humain, après tout) pour évaluer le mérite et la valeur d'un programme. Cependant, dans des programmes éminemment participatifs, est-il approprié qu'un évaluateur externe puisse juger ce qui constitue un succès ? Le MSC peut aider à identifier des critères locaux de succès qui sont à même d'être plus appropriés que des critères de succès développés par une personne de l'extérieur.

Par exemple, en 2004, Jess a mené une évaluation externe du Programme d'Oxfam Nouvelle Zélande à Bougainville (ONZBP) qui était sur le point de devenir Osi Tanata, une ONG indépendante de Bougainville. Parce que Jess a pensé qu'il serait inapproprié de conduire une évaluation totalement externe de ce qui est maintenant une institution locale autonome, elle a recommandé que l'évaluation comporte quelques éléments d'évaluation participative, basés sur les valeurs de l'équipe locale. Le personnel du programme a recueilli 17 histoires de changement significatif et l'évaluatrice (Jess) en a recueilli huit, afin de recouper les données.

Toutes les histoires ont été recueillies avec l'aide d'un guide d'entretien, les notes étaient rédigées puis relues à l'informateur dans un souci de vérification. Le staff et un petit groupe de bénéficiaires ont sélectionné les plus significatives parmi les 25 histoires. L'évaluateur a utilisé les critères de succès identifiés par le personnel comme thèmes principaux du rapport d'évaluation. Au delà du processus de CPS, l'évaluateur a interviewé 23 informateurs-clés et 12 ressortissants de Bougainville, y compris certains critiques au programme. Le rapport final d'évaluation a utilisé des extraits des histoires de CS et des citations issues des entretiens afin d'illustrer les principaux résultats.

Modifications du processus d'échantillonnage dans le CPS pour un usage dans l'évaluation sommative

Une limite potentielle pour le CPS dans l'évaluation sommative est qu'il recueille les histoires les plus significatives – les cas les plus réussis. L'évaluation sommative requiert généralement des données sur la diffusion de l'impact à travers différents groupes de participants. Avec l'ONZBP, cette limite a été prise en compte en classant en amont les projets comme étant très bons, bons, pas si bons, etc. Des projets ont alors été sélectionnés au hasard au sein de chaque catégorie puis le personnel a recueilli des histoires de CPS sur les sites des projets. En d'autres termes, l'évaluation a utilisé un "échantillonnage stratifié intentionnel" au lieu d'un échantillonnage aléatoire.

Futurs domaines de recherche

Nous connaissons deux thèses de doctorat achevées (Jess et Rick) et deux mémoires de Master (Jon Kurtz, 2003 ; Bettina Ringsing, 2003) qui traitent du CPS. Nous pensons qu'il demeure une marge de manœuvre importante pour des études plus poussées sur la méthode, en particulier dans les domaines suivants :

- la proportion d'applications du CPS qui s'intéresse spécifiquement aux changements inattendus, et les facteurs qui influencent le plus cette proportion ; par exemple, des facteurs culturels, organisationnels, des facteurs liés à la conception des programmes et à la mise en place du CPS
- quels facteurs ont le plus d'influence sur le pourcentage d'histoires négatives rapportées, et quelles sont les possibilités de contrôler ces facteurs
- comment renforcer la boucle de rétroaction, connue pour être un point faible dans le processus de CPS
- comment renforcer le lien entre le dialogue du CPS et la planification de programme
- comment renforcer le CPS pour un usage dans l'évaluation sommative
- combiner le CPS avec les approches déductives qui développent une logique de programme.

Une invitation à innover, analyser et communiquer

Chaque organisation qui utilise le CPS introduit certaines innovations. Chaque mise en application requiert inévitablement des réglages et des adaptations du processus de CPS au contexte local et aux objectifs spécifiques du programme. Certains de ces changements rendront le CPS plus utile, d'autres non. La valeur de ces expérimentations sera amplifiée si les méthodes et les résultats peuvent être documentés et partagés avec d'autres utilisateurs du CPS.

Nous vous encourageons à :

- Adhérer à la liste de diffusion du CPS pour en savoir plus sur les expériences d'autres utilisateurs. Veuillez vous présenter et expliquer qui vous êtes, ce que vous faites et ce qui vous intéresse.
- Documenter votre utilisation programmée du CPS. Cela peut se traduire par la rédaction de la justification de son utilisation, et conserver les consignes sur la manière dont celui-ci doit être utilisé.
- Analyser votre usage effectif du CPS et documenter vos conclusions, spécialement après une période pilote et de préférence à des intervalles réguliers.
- Mettre à disposition votre expérience documentée du CPS via la liste de diffusion ou d'autres moyens tels que votre site Web.

En retour, nous tenterons de synthétiser les leçons apprises de cette masse grandissante d'expérience, et nous produirons une version révisée de ce guide au cours des trois prochaines années.

Bon vent !
Rick et Jess
Février 2005

Bibliographie

Références de toutes les sources citées

Bateson, G. (1979), *Mind and Nature: A Necessary Unity*. E.P. Dutton. New York.

http://monoskop.org/images/c/c3/Bateson_Gregory_Mind_and_Nature.pdf

Bennett, C. (1976), Up The Hierarchy. *Journal of Extension*, March/April, USA.

Campbell, D.T. (1969), Variation, Selection And Retention In Socio-Cultural Evolution. *General Systems*, Vol 14, p 69–85.

CCDB (2000), *Roles and Functions of the CCDB PME System*. Internal CCDB Memo.

Dart, J.J. [1999a], 'The Tale Behind The Performance Story Approach', *Evaluation News and Comment*, 8, No.1, pp 12–13. Disponible sur <http://www.clearhorizon.com.au/>

Dart, J.J. (1999b), 'A Story Approach For Monitoring Change In An Agricultural Extension Project', *Proceedings of the Association for Qualitative Research (AQR), International Conference, Melbourne*, AQR, disponible sur <http://www.clearhorizon.com.au/>

Dart, J. J. (2000a), 'Stories for Change: A new model of evaluation for agricultural extension projects in Australia', PhD, Institute of Land and Food Resources, University of Melbourne, Melbourne. PDF disponible sur <http://www.clearhorizon.com.au/>

Dart, J. J. (2000b), 'Stories for Change: A systematic approach to participatory monitoring', *Proceedings of Action Research & Process Management (ALARPM) and Participatory Action-Research (PAR) World Congress, Ballarat, Australia*

Dart, J.J. (2000c), Target 10 Evaluation stories, Department of Natural Resources and Environment, Victorian State Government, Melbourne. PDF disponible ici : <http://www.clearhorizon.com.au/resource-hub/example-reports/target-10-evaluation-stories/>

Dart, J. J. & Davies, R.J. (2003), A dialogical story-based evaluation tool: the most significant change technique, *American Journal of Evaluation* 24, 137–155. http://www.seachangecop.org/sites/default/files/documents/2003_06_Story-based_Evaluation_Tool_MSC.pdf

Dart, J. J., Drysdale, G., Cole, D. and Saddington, M. (2000), 'The Most Significant Change Approach For monitoring an Australian Extension Project', in *PLA Notes*, Vol. 38, International Institute for Environment and Development, London, 47–53. http://www.clearhorizon.com.au/wp-content/uploads/2008/12/dart_et_al-2000-most_significant_change_approach.pdf

Davies, R.J. (1996), 'An Evolutionary Approach To Facilitating Organizational Learning: An Experiment By The Christian Commission For Development In Bangladesh.' <http://www.mande.co.uk/docs/ccdb.htm>

Davies, R.J. (1998a), 'An Evolutionary Approach To Organisational Learning: An Experiment By An NGO In Bangladesh', In Mosse, D., Farrington, J., and Rew, A., (1998), *Development as Process: Concepts and Methods for Working with Complexity*. Routledge/ODI. London.

Davies, R.J. (1998b), 'An Evolutionary Approach To Facilitating Organisational Learning: An Experiment By The Christian Commission For Development In Bangladesh.' *Impact Assessment and Project Appraisal*, Vol. 16. No. 3, September 1998, pp 243–250.

Davies, R.J. (1998c), *Order And Diversity: Representing And Assisting Organisational Learning In Non-Government Aid Organisations*. PhD Thesis. University of Wales – Swansea.
<http://www.mande.co.uk/thesis.htm>

Davies, R.J. (2004a), Practical Postmodernism, Or The Systematic Use Of Anecdotes. *The Evaluator*. Summer Issue. UKES. London.

Davies, R.J. (2004b), 'The Emerging Communication Strategy: Engaging and Connecting People', Consultancy report to the Making Markets Work Better for the Poor Project, ADB, Vietnam.

Fishman, D. B. (1992), 'Postmodernism comes to program evaluation: A critical review of Guba and Lincoln's Fourth Generation Evaluation', *Evaluation & Program Planning*, 15, no.3, 263–270.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/014971899290090H>

Fletcher, G. (2004) *MSC and Myanmar*. Email to Rick Davies. 20 August 2004.

Ford, N., Ashford, G. (2000), Appreciative Inquiry, *E-views*, Issue 1 – February 2000, eds H. MacKinnon, C. McMillin, E. Morin, The Participatory Development Forum, Ontario, Canada.

Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.
http://monoskop.org/images/5/54/Geertz_Clifford_The_Interpretation_of_Cultures_Selected_Essays.pdf

Guba, E. and Lincoln, Y. (1989), *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA. Sage.

Hammond, S.A. (1996), *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing Co. Plano, TX.

Holmes, G. (2004), Ibis Monitoring and Evaluation pre-course material. Managua, Nicaragua.

Holmes, G., Petersen, L., Kirkegaard, K. (2003), Proposal: How to use the methodology 'The Most Significant Change' in the monitoring of Ibis' thematic programs in Central America. First draft, July 2003. Ibis. Denmark. Disponible dans la section fichier de la liste de diffusion du CPS,
<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/>

Jobs, S. (1994) *Steve Jobs and the next Big Thing*. Fortune. p 23.

Johnston, F. (2002), *Tales Of The Unexpected: 'Most Significant Change' Monitoring Of The Brong Ahafo District Support Project (BADSP), Ghana November 2000 to December 2001*. Rapport non publié. Disponible dans la section fichier de la liste de diffusion du CPS,
<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/>

Kauffman, S. (1995), *At Home In The Universe : The Search For Laws Of Complexity*. Penguin. London.

Kelly, L., Kilby, P., and Kasynathan, N., (2004), 'Impact Measurement For Ngos: Experiences From India And Sri Lanka', *Development in Practice*, Vol. 14, No. 5, pp. 696-701.
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0961452042000239841>

Kerr, R. (2004), *MSC Guide : Based on the Experience of ADRA Laos. A guide to implementing the Most Significant Changes (MSC) monitoring system in ADRA offices*. ADRA. Laos. Disponible dans la section fichier de la liste de diffusion du CPS
<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/>

- Kurtz, J. (2003) *Learning Amidst Crisis: Barriers And Incentives For Organizational Learning In Post-Taliban Afghanistan*. Published thesis, Wageningen University, The Netherlands. Trois chapitres disponibles dans la section fichier de la liste de diffusion du CPS
<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/>
- Le Cornu, R., Peters, J., Foster, M., Barrat, R., Mellowship, D., (2003), *Exploring Perceptions of 'Significant Change' in Reforming Schools*. Article présenté à: NZARE/AARE Joint Conference, Auckland November 30 – December 3, 2003. Disponible dans le dossier de fichiers de la liste de diffusion du CPS. <http://www.aare.edu.au/data/publications/2003/lec03358.pdf>
- Mason, S. (2004), *Review of draft MSC Guide*. Email to Rick Davies. 29 October 2004.
- Oakley, P., Pratt, B., Clayton, A. (1998), *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*. INTRAC. Oxford. <http://www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=358>
- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Pawson, R. and Tilley, N. (1997), *Realistic Evaluation*, Sage, London.
- Rainey, J. (2001), *Response to MSC inquiry*. Email to Rick Davies, 11 April 2001.
- Reid, E. and Reid, J. (2004), *Story-Based Impact Assessment: Outline of a story-telling methodology*. <http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/>
- Ringsing, B., (2003), *Learning About Advocacy: Monitoring As A Tool For Learning In Ibis South America*. MSc Thesis. MSc programme Management of Agricultural Knowledge Systems (MAKS). http://petersigsgaard.dk/PDFfiler/learning_about_advocacy.pdf
- Roche, C (1999), 'Impact assessment for development agencies: Learning to value change' Oxfam. Oxford. <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/impact-assessment-for-development-agencies-learning-to-value-change-122808>
- Scriven, M. (1994). *Evaluation thesaurus* (5th ea.) Newbury Park, CA. Sage.
- Sigsgaard, P. (2002), *MSC Approach. Monitoring without Indicators. An ongoing testing of the MSC approach*. Evaluation Journal of Australasia. Vol. 2. No. 1. <http://www.aes.asn.au/images/stories/files/Publications/Vol2No1/AES Journal Vol2 No1.pdf>
- Surowiecki, J. (2004), *The Wisdom Of Crowds: Why The Many Are Smarter Than The Few*. Little Brown. London.
- Underwood, B. (1996), *Report On 'Significant Changes' Qualitative Suivi*. AKRSP. Ahmedabad. India

Wedgwood, H., and Bush, A. (1996), ITDG's Experience of Participatory Evaluation –Oriented Monitoring System (POEMS) in the International Food Production Programme. Article présenté lors du troisième atelier international INTRAC sur l'évaluation du développement social, Novembre 1996, Pays-Bas.

Willetts, Juliet (2004), '*Most Significant Change*' Pilot Project. Evaluation Report Prepared by Institute for Sustainable Futures For ADRA Laos. Sydney.

http://www.seachangecop.org/sites/default/files/documents/2004_06_MSC_Pilot_Project_ADRA_Laos.pdf

Winterford, K. (2003), *Sharing Stories – A Participatory Approach To Monitoring And Evaluation In The Pacific*. Pacific Children's Program. International Development Support Services, Melbourne, Australia

<http://www.intrac.org/data/files/resources/168/Sharing-Stories-A-participatory-approach-to-monitoring-and-evaluation-in-the-Pacific.pdf>

Annexe 1

Modèle de fiche de collecte d'histoire

1.1 Landcare (la stratégie de soutien aux groupes de protection des terres dans la région du Mallee, Australie)

Contexte

L'équipe de coordination et d'animation de Landcare Mallee souhaiterait recueillir des histoires de changements significatifs qui ont pu résulter de leur travail avec Landcare dans la région. Ceci nous aidera à améliorer nos actions, nous permettra de célébrer ensemble les réussites ainsi que de rendre-compte auprès de nos financeurs.

Les histoires et les informations collectées lors de ces entretiens seront utilisées à des fins différentes, parmi lesquelles :

- examiner le chemin parcouru collectivement par les coordinateurs, animateurs et groupes de protection des terres du Mallee
- aider les animateurs et les coordinateurs à comprendre ce que les membres des groupes de protection des terres valorisent, afin de générer d'avantage de résultats similaires
- reconnaître et communiquer sur ce qui a déjà été accompli

Coordonnées

Confidentialité

Vos histoires pourraient être diffusées auprès de nos financeurs ou partagées auprès d'autres personnes de la région - par exemple au sein d'autres groupes de protection des terres.

Souhaitez-vous (*personne racontant l'histoire*) :

- que votre nom apparaisse dans l'histoire (cocher une case)

Oui ☐ Non ☐

- nous autoriser à publier votre histoire (cocher une case)

Oui ☐ Non ☐

Nom du répondant* : _____

Nom de la personne collectant l'histoire : _____

Localisation : _____

Date de l'enregistrement : _____

****Si le répondant souhaite conserver l'anonymat, ne pas retranscrire le nom ou les coordonnées mais uniquement "propriétaire terrien" ou une description similaire.***

Questions

1. Pourriez-vous nous indiquer (s'adresse au rapporteur de l'histoire) comment a commencé votre implication avec Landcare et quel est votre niveau d'implication actuel ?

2. Selon votre point de vue, pourriez-vous décrire une histoire qui incarne le changement le plus significatif émanant de l'action de Landcare dans le Mallee ?

3. Pourquoi cette histoire est-t-elle particulièrement significative pour vous ?

4. Comment (le cas échéant) le travail des animateurs et/ou des coordinateurs de Landcare a-t-il contribué à ce changement ?

1.2 VSO (formulaire de rapport des volontaires)

RAPPORT FINAL VSO - 2ème partie (rapport des volontaires)

à compléter par le volontaire suite à la visite finale du Bureau de Programme du lieu d'affectation

Nom du volontaire :	Référence du volontaire et pays d'origine :
Intitulé du poste :	Référence du poste
Employeurs :	Pays :
Responsable hiérarchique :	Date d'entrée en fonction :

- ☐ Merci d'utiliser une encre foncée (noire de préférence) et d'utiliser des feuilles supplémentaires si besoin
- ☐ L'objectif premier de ce questionnaire est de permettre à VSO de comprendre et d'apprendre à partir de l'expérience des volontaires sur leur lieu d'affectation.
- ☐ Ce rapport pourra être utilisé pour le briefing des futurs volontaires et des extraits pourront être partagés avec des partenaires financiers ou utilisés par VSO à des fins de communication interne (comme indiqué dans le manuel du volontaire)
- ☐ Si vous désirez faire des commentaires confidentiels, veuillez utiliser une feuille séparée, en spécifiant auprès de qui les commentaires ne devraient pas être partagés. VSO s'assurera de leur traitement avec la confidentialité exigée.
- ☐ Toute problématique en lien avec l'affectation devrait être abordée avec votre employeur ou le bureau de programme. Si vous pensez qu'un problème n'a pas été traité de manière satisfaisante par le bureau de programme, vous pouvez écrire au Directeur Régional de votre programme à VSO, Royaume Uni.

1(a) Décrivez quel est, selon vous, le changement le plus significatif auquel vous avez contribué, d'une façon ou d'une autre, au cours de votre affectation.

- Dans la mesure du possible, choisissez le changement le plus significatif après en avoir discuté avec votre employeur, vos collègues et votre chargé de programme.
- Il y a peut-être eu beaucoup de changements, grands et petits, positifs et négatifs. Choisissez celui qui vous semble le plus significatif.
- Décrire qui était concerné, ce qui c'est passé, où et quand.
- Incluez suffisamment de détails pour que cela soit intelligible pour quelqu'un qui ne connaisse pas bien votre affectation et pour permettre un suivi ultérieur afin de voir si le changement a continué.
- Si le choix d'un seul changement s'avère trop difficile, n'hésitez pas à en choisir plusieurs (en utilisant des formulaires supplémentaires)
- le changement significatif de votre choix peut concerner :
 - la vie des bénéficiaires de l'organisation avec laquelle vous avez travaillé,
 - la vie d'individus dans la communauté dans laquelle vous avez vécu
 - les collègues avec lesquels vous avez travaillé
 - un aspect de l'organisation avec laquelle vous avez travaillé, ou
 - le contexte plus large du cadre d'action

(b) Expliquez pourquoi vous avez choisi ce changement en particulier

- Quelle différence a-t-il produit/produira-t-il ?
- Pourquoi pensez-vous que cette différence est importante ?

(c) Si quelqu'un d'autre que vous était impliqué dans le choix de l'histoire, expliquez qui et comment.

(d) Des leçons sont-elles à tirer pour VSO du changement que vous avez décrit ?

(e) Donnez un titre à votre "nouvelle", qui permette de la résumer en quelques mots

Titre :

(a) Description :

(b) Explication :

(c) Qui a choisi l'histoire?

(d) Leçons et recommandations pour VSO :

Date à laquelle le rapport a été complété :

Annexe 2

Exemple d'histoires de Changements Significatifs

2.1 Bougainville : Osi Tanata (ONG)

Histoire de Changement Significatif

S'adresse au conteur :

- Voulez-vous que votre nom apparaisse sur l'histoire ? (cocher une case) Oui ☐ Non ☐
- Vous autorisez-nous à publier votre histoire (cocher une case) Oui ☐ Non ☐

Coordonnées

Nom de la personne enregistrant l'histoire :	Wilson au cours de la formation de CPS
Nom du conteur* :	Sebastin Kakau
Projet et lieu :	Projet biologique O'Kerry – cycle 3
Date d'enregistrement :	23 mars
Quand cela a-t-il eu lieu ?	Plus d'un an ?
Titre de l'histoire :	"De plus en plus grand"

Racontez-moi (*s'adresse au conteur*) comment a commencé votre engagement auprès d'Osi Tanata et quel est votre implication actuelle ?

J'étais membre d'un projet communautaire. Mais j'ai abandonné ce projet en prévision des disputes qui pourraient se produire en son sein. Toutefois, après avoir appris qu'Osi Tanata assurait des formations pour les communautés, j'ai participé à certaines sessions sur la gestion de projets, la comptabilité et la Formation de Formateurs.

A votre avis, quel a été le changement le plus significatif ayant résulté de votre engagement avec Osi Tanata (formation/accompagnement ou financement) ?

Après la formation, je suis retourné au village et j'ai mobilisé mes proches autour d'un projet de maraichage bio. J'ai décidé de mettre en place mon propre projet familial de maraichage bio. Nous n'avions aucune source de financement d'une quelconque agence, uniquement les nouvelles compétences acquises durant la formation avec Osi Tanata. Nous avons débuté notre jardin bio en plantant des choux, des capsicums, des légumes verts, des tomates, de l'aibika, du chili et d'autres plantes encore.

Je suis très reconnaissant de cet apprentissage que j'utilise au quotidien. Nous vendons également d'autres produits issus de leur ferme coopérative. Nous avons généré suffisamment de profits pour acheter des vêtements et autres produits du quotidien. Une partie est économisée pour investir dans une boutique en dur. Par exemple, pour une planche de chou, il gagne environ 100 K. Maintenant, l'argent a été dépensé pour acheter des habits et d'autres produits de première nécessité. Au-delà de la génération de revenu, les familles et les villages voisins ont assez de surplus pour nourrir leurs membres et plus encore.

Pourquoi ceci est significatif pour vous ?

C'est significatif pour moi parce qu'au départ je n'avais aucune idée sur la façon de gérer un projet. Aujourd'hui, j'ai un bon projet, rentable, et le revenu de ce projet sert à subvenir aux besoins de ma famille.

Domaine: ☐ Changements dans la vie des gens

2.2 VSO - Philippines : Angie Bamgbose

Histoire de volontaire :

Au démarrage de la sensibilisation au genre, l'équipe (le volontaire, le staff et les autres volontaires de Maradeca) craignaient que les communautés ne perçoivent ces activités de profilage comme un processus d'endoctrinement chrétien, occidental, sur les communautés de Maranao.

Au cours du profilage, dans toutes les communautés, l'équipe a trouvé des divisions de travail très rigides en termes de genre: sommairement les hommes étaient perçus comme les soutiens de famille et travaillaient surtout dans la culture du riz et la pêche, tandis que les femmes s'occupaient du foyer dans l'ensemble des communautés. Les femmes ne participaient pas aux processus de prises de décisions communautaires de sorte que leurs contributions au revenu familial, aux tâches ménagères et leur rôle dans la négociation de la paix, entre autres choses, étaient négligées.

La communauté de Dansalan était un peu différente en ce sens que les hommes étaient dans une certaine mesure impliqués dans la garde des enfants et les femmes avaient plus de voix dans la gestion des affaires communautaires. C'était là une source de grand déshonneur pour les femmes qui pleuraient lorsqu'elles décrivaient comment elles prenaient des décisions qui « devaient être prises par les hommes. » Elles étaient gênées de saper le rôle des hommes qui leur avait été assigné par l'Islam et la tradition de Maranao. Dansalan avait connu beaucoup de déplacements de personnes au cours des trente dernières années du fait des inondations, des *rido* (querelles familiales), de la loi martiale et des conflits entre l'armée et les rebelles en 2000.

Maradeca et Obaera ont continué à travailler dans la communauté et cinq mois plus tard, l'équipe est revenue à Dansalan pour évaluer de façon formelle tout type de changement survenu depuis les activités de profilage. Six hommes et onze femmes ont donné un feedback sur les changements qui selon eux s'étaient produits dans la communauté en raison directement des profils de genre. Cela démontre que la peur du genre comme étant un endoctrinement et l'imposition de valeurs étrangères pour diviser la communauté ne s'est pas matérialisée.

On a constaté que les femmes commençaient à travailler avec les hommes pour réparer les boo (les cages de pêche). Toutes les activités liées à la pêche avaient été par le passé un domaine exclusivement réservé aux hommes. Les hommes continuent de s'engager dans des activités de production et les femmes ici reconnaissent que les hommes s'impliquent davantage dans la garde d'enfants, la cuisine et la lessive. Ce sont là des différences notables par rapport aux divisions rigides du travail entre hommes et femmes que l'on voyait il y a seulement quelques mois.

De même, les hommes ont signalé qu'ils reconnaissent que le travail des femmes est "lourd" dans la mesure où les femmes combinent le ménage et le travail de production, travaillant dans les magasins, le tissage de nattes, etc. Les hommes et les femmes dans la communauté travaillent maintenant ensemble dans la culture maraîchère afin d'augmenter le revenu familial. On voit que la taille des jardins a augmenté de manière significative depuis que les deux sexes travaillent ensemble, et non pas les femmes uniquement.

Les hommes ont indiqué qu'il y a eu beaucoup de changements parce que leur niveau de compréhension s'est accru, grâce à la présentation des différences de genre, particulièrement par rapport à la nécessité pour les hommes et les femmes de travailler ensemble. La communauté a de nouvelles idées ; il y a plus de motivation à travailler avec les femmes sur des activités génératrices de revenus, comme par exemple le *carabao*, le maraîchage ; les gens sont généralement plus motivés pour travailler, car ils voient que s'ils ne travaillent pas (augmentation du revenu), il n'y aura pas de développement chez eux.

Les hommes aussi bien que les femmes ont reconnu que les femmes participent aux prises de décisions communautaires et que parfois elles prennent plus de décisions que les hommes. En termes de planification et d'idées, ce sont les femmes qui devancent les hommes dans les développements communaux. On se souviendra qu'en mars les femmes pleuraient lorsqu'elles décrivaient leur poids dans la prise de décisions et que maintenant elles en sont fières. En fait, les femmes ont dit qu'elles participaient aux décisions communautaires parce qu'elles étaient "intelligentes" et "sages"!

Un exemple concret de la façon dont ces questions interagissent peut être perçu à travers la propriété nouvelle d'un carabao par les femmes. Un carabao est un buffle aquatique. A moins qu'une femme ne reçoive des carabaos dans sa dot, elle joue rarement un rôle quelconque dans leur gestion. Et même si elle reçoit des carabaos dans sa dot, elle n'en reçoit pas réellement de bénéfice direct, car traditionnellement seuls les hommes utilisent ceux-ci dans leurs travaux agricoles.

A Dansalan, les femmes ont dit qu'elles se sentaient plus confiantes pour s'organiser et se développer après la sensibilisation au genre. Après cette présentation, les femmes se sentaient mieux capables d'organiser leurs ressources et d'envisager la façon d'investir les profits du magasin d'Obaera. La coopérative d'Obaera a eu tellement de succès qu'elles voulaient investir leur capital dans une petite entreprise qui assurerait un revenu supplémentaire. Les femmes décidèrent d'acheter un carabao. Le carabao est propriété de la coopérative et reste sous son contrôle. Les femmes utilisent le carabao pour pouvoir transporter leurs produits à partir de la route, qui se situe à environ 30 minutes de marche à travers les champs de riz ; il n'y a pas de route et c'est une longue distance pour transporter un sac de 50 kg de riz et autres produits pour la famille et le magasin.

Les hommes ont besoin d'utiliser les carabaos dans l'agriculture, et dans cette communauté très pauvre; ils doivent en louer à des tarifs élevés à l'extérieur de la communauté. Maintenant, les hommes ne sont plus obligés de sortir de la communauté, ils peuvent tout simplement demander à leurs épouses, sœurs ou filles de louer le carabao d'Obaera. Cela représente un revirement des rôles traditionnels de genre avec les femmes qui sont aux commandes d'un carabao et les hommes qui doivent maintenant demander aux femmes de pouvoir utiliser le carabao. En plus, ils doivent payer la location aux femmes.

Les femmes utilisent les revenus pour développer davantage leur coopérative, qui les aide ensuite à satisfaire leurs besoins, les besoins de leurs familles et par conséquent de leur communauté. L'argent reste au sein de la communauté au lieu d'aller au-dehors dans la poche de quelqu'un d'autre. Ces femmes ont montré une telle créativité et une telle assurance de soi !

La phase suivante de cette activité commerciale est la reproduction. Leur carabao est une femelle et elles veulent s'en servir pour faire de l'élevage : elles utiliseront ce nouveau carabao pour les membres d'Obaera ou le vendront pour un revenu supplémentaire. Chaque mois, les profits s'élèvent à environ 5.000 P (100 dollars), un carabao coûte environ 15.000 P et ainsi après trois autres mois elles comptent acheter un autre carabao pour les membres d'Obaera et continuer d'aider avec le marketing et la location aux hommes pour leurs activités agricoles.

C'est en lien avec le thème transversal du genre au sein de l'objectif stratégique de participation et de gouvernance.

Pourquoi le volontaire a-t-il choisi cette histoire :

Le volontaire a choisi cette histoire parce que je pense qu'elle montre clairement qu'une sensibilisation au genre entreprise de façon sensible peut créer des changements. Le genre n'est pas un concept statique mais plutôt un concept dynamique est en constante évolution. Les hommes et les femmes qui peuvent voir qu'une société où il y a plus d'égalité de genre est plus forte accueilleront positivement le genre.

Beaucoup de gens ont peur du "genre"; peur "d'interférer" dans les cultures et les traditions, mais une société plus égalitaire et plus équilibrée n'affaiblit pas la culture ou la tradition comme nous avons pu le voir ici.

Ces changements ont été partagés par 18 membres de la communauté (six hommes et onze femmes) de Dansalan participant à une évaluation participative de l'impact de la sensibilisation au genre. Les résultats cette démarche et tous les autres aspects de la sensibilisation au genre ont été enregistrés dans la documentation sur l'impact de l'évaluation de la PRA et dans le rapport rédigé par le volontaire sur les différences de genre, *"Femmes en Conflit: Dynamique du Genre dans les Communautés Maranao, Philippines Méridionales "*.

Le staff à Maradeca continue de penser que le changement le plus significatif est la confiance

accordée à un étranger par les communautés comme le décrit le Rapport Final Part 1:3 ci-dessus. Sans cette confiance, les communautés ne partageraient pas leurs expériences avec l'ouverture d'esprit avec laquelle elles l'ont fait. Mes collègues au sein de Maradeca ont ressenti que le bavardage qui me caractérisait, mon rire et ma volonté de m'asseoir avec la communauté ont contribué à créer la confiance, tout comme la parole franche et la transparence dans l'explication du travail de Toscadar et dans la sensibilisation au genre. Je pense que la plupart des gens accepteront qu'avec la transparence et le respect, la confiance entre les cultures est possible. Plutôt, j'ai choisi de me concentrer sur l'impact du genre comme je pense qu'il y a un manque persistant de conviction que la prise en compte du genre est importante et/ou peut aboutir à des changements réels dans les communautés et ce dans des intervalles de temps relativement courts comme on l'a vu ici.

De nouveau, en mettant l'accent sur une communauté, je ne voudrais pas dévaloriser les contributions des autres communautés, ni le travail dur et l'apprentissage permanent qui a été entrepris par le personnel et les volontaires de Maradeca qui ont développé beaucoup de connaissances, de compétences et de confiance tout au long de l'année où nous avons travaillé ensemble.

Commentaires/Explication du Bureau de Programme

L'expérience positive d'Angie Bamgbose en matière de genre et d'activités de développement dans les communautés musulmanes est un excellent modèle pour des initiatives qui visent à consolider la paix, en intégrant une forte perspective de genre. Cette histoire a également été relayée par la BBC.

2.3 Australie : Projet Apprendre à apprendre (Le Cornu et al, 2003)

Titre : "Qu'est-ce qui est différent ?"

Pour rédiger cette histoire, j'ai eu une conversation avec Angelica sur les changements qu'elle avait constatés depuis 2001. Elle expliquait clairement les différences qu'elle a observées dans la manière de gérer et d'entamer son propre apprentissage ainsi que son ressenti par rapport à cela. En rédigeant cette histoire, je n'ai pas changé ce qu'Angelica a partagé avec moi parce que je pense que cela démontre un changement significatif.

Je m'appelle Angelica.

Aujourd'hui je suis en 5^{ème} année et ma journée d'école est très différente de ce qu'elle était en 2001 lorsque j'étais en 3^{ème} année.

En 2001 on me donnait des contrats difficiles à réaliser en très peu de temps et je ne pouvais pas utiliser d'autres zones de l'école pour mon apprentissage. Mon contrat n'était souvent pas achevé parce que je le trouvais trop difficile. Je me suis sentie très mal à l'aise et malheureuse et j'avais des problèmes. Je pleurais souvent et j'étais inquiète en classe. Je ne voulais vraiment pas venir à l'école.

Maintenant, je me sens très en sécurité, heureuse, et le travail qu'on nous donne est juste ce qu'il faut pour moi parce que je prépare mon apprentissage dans un plan d'apprentissage et je sens que je peux achever le travail dans le temps qui m'est imparti. C'est encore très complexe et j'apprends beaucoup et le maître le sait. Par exemple, lorsque je voulais faire un film avec iMovie, j'ai trouvé cela très difficile mais j'ai pu trouver un moyen de le faire et cela restait amusant.

Je suis très à l'aise et confiante dans la manière dont mon apprentissage évolue maintenant. Mon maître me fait confiance pour me laisser utiliser n'importe quelle zone de l'école pour mon apprentissage et j'utilise le système des classes pour me rendre dans d'autres zones si nécessaire. Je me suis fait plus d'amis et je pense que cela est dû à ma manière d'apprendre. J'ai besoin de travailler avec des personnes différentes et cela m'amène à connaître beaucoup mieux les autres élèves de ma classe. S'il me faut un endroit tranquille pour apprendre, je me rends au Centre de Ressources.

J'apprécie la façon dont mon maître nous laisse étudier parce que nous pouvons nous assoir où nous le souhaitons tant que nous faisons notre travail. Je pense que je contrôle davantage ce que j'apprends. Je me sens plus mature.

J'aime la manière dont on me fait confiance pour utiliser le téléphone, les ordinateurs, la photocopieuse et les appareils photos pour mes plans d'apprentissage et je suis maintenant une experte en informatique, vidéos et autres technologies. En 3^{ème} année je ne savais pas comment utiliser ces outils et je n'étais pas autorisée à le faire.

Je me sens très heureuse de venir à l'école, j'adore être à l'école et je ne veux pas rester à la maison si je suis un peu malade. J'ai l'impression d'assumer plus de responsabilité pour mon propre apprentissage.

Commentaire :

Angelica a connu deux styles d'enseignement très différents au cours des 3 dernières années. Le premier est un style traditionnel, que nous connaissons tous, avec le travail et son cadre décidés par le maître.

Maintenant Angelica prépare et gère son propre apprentissage.

On voit clairement qu'elle est consciente de son autonomie accrue.

Cercle d'Apprentissage du Sud-Ouest – Réponses à l'Histoire d'Angela (14/08/03)

Critères indiquant un changement significatif

Changement de mentalité/perception du monde

- Une évolution vers l'idée que chaque adulte dans une école a le devoir de prendre soin de chaque enfant.
- Moins de pouvoir/contrôle chez le maître et changement de perception du monde.
- L'apprentissage provient des expériences de l'élève (par opposition avec le passé où les thèmes et sujets étaient imposés par le maître).
- Les maîtres doivent être convaincus qu'ils sont responsables de l'apprentissage de tous les élèves (pas seulement leur propre classe).

Au niveau global de l'école

- Compréhension mutuelle du maître et de l'étudiant.
- Un besoin de philosophie et de théorie fiables autour de cela (pour les étudiants et les maîtres).
- Pour que l'évolution soit durable, un besoin de changement d'ensemble dans la culture et les structures de l'école.
- Un environnement d'apprentissage qui soit confortable et sécurisant tout en constituant un défi.
- L'apprentissage initié par l'étudiant requiert une philosophie partagée.
- Nécessité d'une gestion des ressources, par exemple un changement structurel et culturel pour faciliter le changement de pratique.
- L'impact sur l'interprétation des rôles, par exemple celui du Maître Bibliothécaire.
- Importance des activités en équipe à l'école afin que les élèves soient stimulés les uns par les autres.
- Echange, discussion, modération, interaction entre les maîtres pour provoquer le changement.
- Un apprentissage entrepris de manière autonome peut être inclusif s'il est bien géré.
- La dimension affective est puissante, par exemple, les rapports dans lesquels existent une confiance dans l'intention positive des autres, en se sentant heureux et en sécurité, l'élève sentant qu'il a la confiance du maître.

Capacités du Maître

- L'étudiant a vécu un changement de pratique (de sorte que les élèves doivent avoir ressenti un changement – il faut qu'il y ait une différence pour les élèves)
- L'élève a le contrôle de l'apprentissage et est en mesure d'exercer des choix.
- Les maîtres sont capables d'identifier et de communiquer au sujet de ce que les élèves peuvent faire.
- Equilibrer l'apprentissage initié par l'élève avec un enseignement explicite en réponse aux besoins des élèves (pas de laissez-faire).
- Conscience de soi, réflexion critique par les maîtres nécessaires pour avancer.
- Changement de méthodologies.
- Changement dans les niveaux d'engagement des élèves de la 3^{ème} à la 5^{ème} année.

Capacités des élèves

- Conscience par l'élève de ses propres sentiments, par exemple se sentir investi de plus d'autonomie.
- Etudiant capable d'appréhender (identifier) ce qui est différent.
- Les élèves connaissent le développement des capacités de réflexion et différents styles d'apprentissage (par exemple, comment utiliser les étapes pour mesurer son propre apprentissage)

Annexe 3

Modèle de fiche de retranscription d'histoire

3.1 Programme d'aide au district de Brong-Ahafor (financement DFID)

Identifiants

Titre	LES NOUVEAUX MEMBRES DE L'ASSEMBLEE FONT DES REMOUS
Qui	Directeur Coordinateur du District (DCD)
Quand	22 juin 2001
Lieu	Bureau du DCD - Assemblée du District de Jaman
Domaine	Opérations du DA, ses sous-comités et ses sous-structures

Description – L'histoire

Au cours d'une réunion extraordinaire des cadres du bureau, le DCD voulut solliciter la réaction des membres présents sur l'attitude de certains membres nouvellement désignés qui demandaient l'accès à certains documents en sa possession. Considérant que c'était la première fois que de telles demandes étaient émises, il était perdu et ne savait quoi faire.

D'après le DCD, il semble qu'une nouvelle sorte de membres ait été désigné à l'Assemblée du District de Jaman, voulant exercer des pressions inappropriées sur le personnel de l'assemblée dans l'exercice de ses fonctions. Il se plaignait de certains d'entre eux, décrits comme des "gourous", représentant un groupe d'intérêt qui demandait l'accès à certains documents de l'Assemblée du District. Les documents souhaités comprenaient la Balance Générale des Comptes de l'Assemblée du District de janvier à mai, les notes de la passation de l'ancienne DCE et une copie d'un récent rapport provisoire d'audit.

Après une longue délibération, les membres présents ont convenu qu'il est légal pour les membres de l'assemblée de demander l'accès aux documents de l'assemblée à tout moment, sous réserve que cela ne soit pas des documents privés. Par conséquent, leurs demandes n'avaient rien d'injustifié sauf que le rapport final de l'exercice d'audit devait être remis et non le rapport provisoire.

Le DCD a accédé à la requête malgré les réticences. Il songea à demander l'avis du Directeur Coordinateur Régional étant donné qu'il s'agissait d'une problématique nouvelle. Toutefois, cela l'a incité à conseiller à l'ensemble du personnel de mettre son travail à jour et de corriger toutes les anomalies pour ne pas être pris au dépourvu. Il fut aussi décidé l'organisation de réunions mensuelles à destination du personnel en amont des réunions de l'Assemblée.

Explication/ Interprétation

Les demandes de certains documents par les nouveaux membres de l'assemblée ont été perçues comme un défi à l'autorité du personnel de l'assemblée. Jusqu'ici les membres de l'assemblée devaient pratiquement "mendier" pour avoir accès aux documents et services ; ces demandes étaient parfois ignorées avec des excuses. Toutefois, cette nouvelle sorte de membres de l'assemblée, des professionnels pour la plupart, expérimentés dans leurs domaines respectifs, ont pu faire réagir le personnel de l'assemblée afin de remettre les choses en ordre. Si cela continu comme ça, les droits des membres de l'assemblée seront respectés. Ils peuvent donc faire des demandes raisonnables pour le développement de leurs communautés. Des discussions constructives pourront avoir lieu au niveau des réunions d'assemblée afin que les bonnes décisions soient prises. Cela apporterait le changement nécessaire dans le District de Jaman.

Recommandations

Tous les membres de l'assemblée devraient être formés aux différents aspects de leurs fonctions et leurs responsabilités dans la planification, la participation communautaire dans les prises de décisions, la gestion financière de la DA, etc., en vue d'acquérir la confiance nécessaire pour demander des services et contribuer au développement du district dans son ensemble.

Annexe 4

Guide d'animation pour la collecte d'histoires

L'animateur écrit les titres de toutes les histoires au tableau, regroupés par domaine. Il laisse un espace après chaque histoire pour les commentaires, par exemple :

Domaine	Titre	Commentaires
4	Ma vie s'améliore	Forte, écrite par un bénéficiaire, mais incomplète, l'histoire n'est pas terminée.
4	Se sentir investi de plus d'autonomie	Histoire émouvante, du début à la fin. L'attribution au projet pose question. Superbe histoire, pas sûr que cela soit en rapport avec le projet.
4	De meilleures décisions pour la famille	Bonne et solide histoire. Déjà écoutée à maintes reprises. Petits changements mais pourtant cruciaux. Pas certain de l'exactitude des dates évoquées.
4	Maintenant je comprends	OK, pas vraiment assez d'informations pour réellement comprendre ce qui se passe.

1. *L'animateur invite des bénévoles à lire à haute voix toutes les histoires appartenant au premier domaine de changement. Après chaque histoire, posez la question :*

- *De quoi l'histoire parle-t-elle réellement?*
- *Quelle est votre opinion sur l'histoire?*

2. *L'animateur écrit tous les commentaires au tableau, à côté du titre, comme ci-dessus.*

3. *Lorsque toutes les histoires ont été lues à haute voix pour le premier domaine, demandez aux gens de voter pour l'histoire qu'ils jugent la plus significative. Le vote peut se faire à mains levées.*

4. *Lorsque le vote est terminé, s'il existe un éventail vaste de choix, encourager les participants à débattre des raisons pour lesquelles ils ont choisi cette histoire en particulier. Posez des questions telles que:*

- *Pourquoi avez-vous, parmi l'ensemble des histoires, choisi celle-ci en particulier ?*
- *Mais certains d'entre vous ont choisi une autre histoire - pourriez-vous expliquer pourquoi vous n'avez pas choisi cette histoire ?*
- *Que pensez-vous globalement de ces histoires?*

5. *A côté de chaque histoire, notez les raisons pour lesquelles l'histoire a été sélectionnée ou non.*

6. *Après un premier tour de table où chacun aura pu entendre les raisons pour lesquelles certaines histoires ont reçu plus de voix que d'autres, l'animateur pourra procéder à un second tour, celui-ci générant potentiellement plus de consensus.*

Si le consensus n'est toujours pas atteint sur le choix de l'histoire, orientez le débat sur les options jusqu'à l'obtention d'un accord, par exemple :

- *Sélection de deux histoires afin de refléter la diversité des points de vue*
- *Décider qu'aucune histoire ne reflète de manière adéquate ce qui est valorisé*
- *Choisir une histoire mais ajouter un avertissement expliquant que tout le monde n'a pas voté pour cette histoire pour telle ou telle raison*

7. *Passer au domaine suivant*