

FICHE 5

METHODE DE

CARTOGRAPHIE DES

INCIDENCES [CDI]

Cette fiche s'inscrit dans une série de fiches pratiques produites dans le cadre d'une étude cofinancée par la DGCD (2006-2007). Elles s'adressent à un public très large de personnes qui impliquées dans une action de développement sont amenées à manipuler et à utiliser divers outils et méthodes. Elles tentent de manière synthétique de faire un point critique sur les origines, les limites et les avantages des outils communément utilisés au cours du cycle de projet.

Auteurs :

Hédia Hadjaj-Castro
Marc Totté
Laurence Defrise

Editeur Responsable :

Colette Acheroy

Février 2007



Ce document est distribué sous licence

Creative Commons Attribution - Non Commercial – Pas d'Œuvres Dérivées 2.0.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes: vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/be/legalcode.fr>

FICHE 5

METHODE DE CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES (CDI)

1.1 DE QUOI S'AGIT-IL?

1.1.1 Dénomination

Cartographie des Incidences (Cdi) / Outcomes Mapping / Mapeo de Alcances

La dénomination de la méthode repose sur une analogie faite avec la cartographie qui permet de se situer sur un parcours, entre un point de départ et un point d'arrivée.

Les **incidences (ou effets)** sont ici définies comme **“les modifications du comportement, des relations, des activités ou des agissements de personnes, de groupes et d'organisations avec lesquels un programme de développement travaille directement.”**

Les incidences sont donc une catégorie d'effets selon une terminologie plus francophone.

1.1.2 Origine et postulats de base

ORIGINE

La Cdi est adaptée d'une méthode d'Ingénierie des Incidences développée aux États-Unis (M. Kibel, Pacific Institute for Research and Evaluation) en appui aux services sociaux américains afin de leur permettre d'améliorer la reddition de comptes et leur rendement.

Elle a été adaptée aux institutions de recherches appliquées par un travail conjoint entre le CRDI (Centre de Recherche pour le Développement International- Canada), la fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (Sénégal), et le Secrétariat international des forêts modèles (Canada). La principale adaptation a été de passer d'une unité de base liée au cas particulier des clients des services sociaux aux groupes/organisations / consortiums ou réseaux bénéficiaires des interventions de développement.

HYPOTHÈSES

La méthode s'appuie sur quatre constats fondamentaux par rapport à l'impact :

- Les divers acteurs du projet (partenaires limitrophes, etc.) agissent selon des systèmes logiques et des systèmes de responsabilités différents et prétendent donc à des changements différents à partir d'un même projet.
- Le changement n'est pas le fruit d'une relation linéaire de cause à effet, mais celui de l'interaction d'évènements multiples, non linéaires.
- Si l'impact à long terme doit être considéré comme l'objectif ultime des interventions de développement, se concentrer sur sa mesure et son attribution à une intervention ou à un acteur donné disperse les efforts de réflexion au détriment de ceux qui devraient être consacrés à améliorer la qualité des actions. Une analyse des liens logiques entre l'intervention et les effets ou incidences est suffisante au cours du projet pour démontrer que le projet va dans le sens d'un impact, sans rechercher à en démontrer la responsabilité.

- L'impact ne peut être attribuable à un programme ou un bailleur donné. Sans prétendre à un lien direct de causes à effets entre un programme de développement et un impact, il existe néanmoins un lien « logique » (une contribution) entre activités, incidences et impact.

La méthode repose dès lors sur trois principes :

- Alors que **le développement** est habituellement considéré comme un changement d'état (réduction de la pauvreté, réduction des conflits,...), la Cdi le considère **essentiellement comme un changement concernant les relations entre les individus et entre les individus et leur milieu**. Si elle ne nie pas l'importance des changements d'état, elle se **centre résolument sur les personnes**, ce qui change la façon de concevoir, suivre et évaluer un programme. Elle rejoint les acquis des sciences neuropsychologiques, en considérant que chaque changement d'état s'accompagne de modifications du comportement.
- Les **partenaires limitrophes sont les acteurs qui contrôlent les changements** qui les concernent, les programmes n'étant là que pour faciliter le processus en mettant à disposition des ressources, des idées ou des débouchés nouveaux à un moment donné. **Ce sont donc les acteurs et non plus les interventions qui sont au cœur du changement**.
- Alors que les programmes de développement ont tendance à s'exclure eux-mêmes du système d'acteurs, la Cdi les considère comme partie prenante aux processus de développement dans lesquels ils interviennent en tant que catalyseurs de changements.

La méthode s'appuie sur la construction partagée d'une vision « *d'avenir du progrès de la condition humaine, de la promotion sociale et de l'amélioration de l'environnement* » à laquelle le programme espère contribuer.

1.1.3 À quoi sert la méthode ?

Cette méthode propose une modalité de **gestion des projets** dont le principal objet est l'analyse des effets (ici incidences) d'une intervention sur les acteurs. Cette méthode **analyse et évalue** les contributions de projets, programmes ou agences de développement aux incidences :

« La cartographie des Incidences se concentre sur les changements qui s'inscrivent clairement dans la sphère d'influence d'un programme. Ce sont les « résultats »¹ obtenus en amont de l'impact. »

C'est une **méthode globale et continue** pour **concevoir, suivre et évaluer** un programme : planification, suivi et évaluation sont conçus comme des phases intégrées. Elle peut être utilisée à toutes les étapes de la gestion d'un programme.

Essentiellement destinée à favoriser **l'apprentissage et le perfectionnement**, elle **s'adresse surtout aux personnes en charge de la mise en œuvre (équipe de projet)**. Elle peut néanmoins être utile pour échanger entre partenaires et construire des partenariats à partir de projections communes (vision des changements, des stratégies, etc.).

1. Résultat étant ici utilisé au sens général du terme, c'est à dire au sens anglo-saxon de « results ». Il fait référence à l'ensemble des étapes de la « chaîne des résultats » (moyens -> activités -> résultats-> effets-> impact) et non pas à une étape particulière de cette chaîne (« outputs » = résultats comme étape de la logique d'intervention)

Cette méthode permet de mener une réflexion globale sur l'intervention en questionnant : les stratégies d'intervention, les pratiques organisationnelles aussi bien que les effets. Elle **renseigne donc deux niveaux : les processus et les effets.**

1.1.4 Étapes méthodologiques

La méthode se décompose en **3 stades** qui se déclinent en **12 étapes** :

- **Stade 1: Définition des intentions**
- **Stade 2: Suivi des incidences et des résultats**
- **Stade 3: Planification de l'évaluation**

Les différents stades sont planifiés au cours d'un atelier de conception puis questionnés et revalidés au cours des stades de suivi et de planification.

STADE 1 : DÉFINITION DES INTENTIONS

Le programme cherche à obtenir un consensus sur les changements qu'il contribuera à susciter à un niveau macro et à planifier les stratégies qu'il utilisera pour cela. Les réponses aux questions suivantes permettent de guider la réflexion des participants :

- Quelle est la **vision d'avenir** à laquelle le projet veut contribuer ? (Pourquoi ?)
- Qui sont les **partenaires limitrophes** du programme ? (Qui ?)
- Quels sont les **changements / incidences** recherchés ? (Quoi ?)
- Comment le programme contribuera-t-il au processus de changement ? (Comment ?)

Concrètement, ce stade se déroule en 7 étapes au cours d'un atelier qui réunit les responsables de la mise en œuvre du projet avec éventuellement des partenaires. La réflexion se développe autour de quelques questions clés qui sont reprises ci-dessous.

Étape 0 : Au cours de cette étape, et en préparation à la conception, une rétrospective historique du programme ainsi qu'une réflexion sur une définition commune de l'évaluation permettent de replacer le débat, de doter les différents participants d'une identité de vue sur le passé et de se forger un vocabulaire commun.

Étape 1 : Définition de la vision

Dans une perspective de moyen terme (3 à 5 ans) et à grande échelle, quels sont les changements économiques, politiques, sociaux ou environnementaux et les changements de comportements des partenaires limitrophes que le programme espère encourager ?

Étape 2 : Définition de la mission

De quelle façon le programme a-t-il l'intention d'appuyer la poursuite de la vision ?

Étape 3 : Identification des partenaires limitrophes

Les partenaires limitrophes sont les individus, les groupes ou les organisations avec lesquels le programme a des rapports directs et par l'intermédiaire desquels il peut espérer exercer une influence. Le programme ne les contrôle pas, mais collabore avec eux pour apporter des changements.

Quels sont les acteurs les plus importants avec lesquels le programme collabore directement ? De qui le succès du programme dépend-il le plus ? Quels sont les acteurs importants pour l'obtention des changements avec lesquels le programme n'a pas les moyens de collaborer ? Au travers de quels acteurs intermédiaires est-il possible de les influencer ?

Étape 4 : Identification des incidences visées

Des incidences attendues sont définies pour chaque partenaire limitrophe identifié.

En quoi le comportement ou les actions du partenaire limitrophe devront-ils être différents, dans l'idéal, pour contribuer à la réalisation de la vision ?

Étape 5 : Identification des marqueurs de progrès

Les marqueurs (ou étapes) de progrès sont définis pour chaque incidence identifiée. Ils doivent permettre d'identifier le processus de changement dans lequel le partenaire est engagé et d'agir en conséquence.

Les marqueurs de progrès rendent visibles les étapes de ce processus de changement qui concernent les comportements, les agissements des partenaires limitrophes, ou leurs relations avec d'autres acteurs. Les questions suivantes permettent de clarifier ces étapes :

Comment le programme peut-il savoir que le partenaire limitrophe évolue dans le sens de l'incidence visée ?

Quelles seront les grandes étapes que les partenaires limitrophes atteindront dans leur progression vers une contribution à la réalisation de la mission ?

Étape 6 : Préparation d'une stratégie pour chacune des incidences visées

Une combinaison de stratégies est définie pour atteindre les incidences visées (*comment le programme contribuera-t-il à la concrétisation de l'incidence visée au cours des prochains mois ?*).

La Cdi propose une grille pour la définition et l'analyse de cette combinaison de stratégies.

Stratégies axées sur :	Sur les causes et les effets	Sur la persuasion	Sur l'établissement de réseaux de soutien
Les partenaires limitrophes (individus, groupes et organisations)	<i>Ex. : financement, préparation d'un rapport</i>	<i>Ex. : organiser des cours ciblés aux partenaires limitrophes</i>	<i>Ex. : financer le recrutement de personnel en charge de la collecte de fonds</i>
L'environnement dans lequel les partenaires limitrophes évoluent	<i>Ex. : changement de l'environnement physique ou le cadre politique</i>	<i>Ex. : organiser des conférences régionales</i>	<i>Ex. : créer un réseau d'apprentissage / capitalisation</i>
	Le contrôle principal et la responsabilité des conséquences incombent au programme	Le programme facilite le changement, mais a de moins en moins de contrôle sur les changements.	

Étape 7 : Articulation des pratiques organisationnelles

Le programme analyse son propre fonctionnement et identifie parmi ses pratiques organisationnelles celles qui favorisent les changements auprès des partenaires limitrophes.

Les catégories de pratiques suivantes sont proposées afin de guider la réflexion ;

- Pratique 1 : Rechercher de nouvelles idées, perspectives et ressources ;
- Pratique 2 : Demander de la rétroaction auprès des informateurs clés ;
- Pratique 3 : Obtenir l'appui de l'autorité immédiatement supérieure ;
- Pratique 4 : Évaluer et (re)définir les produits, les services, les systèmes et les procédures ;
- Pratique 5 : Contacter d'anciens partenaires limitrophes, pour ajouter de la valeur ;
- Pratique 6 : Faire profiter le monde de votre expérience ;
- Pratique 7 : Faire des expériences pour demeurer innovateur ;
- Pratique 8 : Favoriser la réflexion organisationnelle.

STADE 2 : SUIVI DES INCIDENCES ET DES RÉSULTATS

Ce stade fournit un cadre pour suivre les activités et la progression des partenaires limitrophes vers les changements attendus. Il s'appuie en grande partie sur trois outils de collecte de données qui servent à alimenter une auto-évaluation systématisée :

- **Un journal des incidences** suit, par les marqueurs de progrès identifiés, l'évolution dans les incidences retenues : *Quels marqueurs de progrès ont été atteints ? Qu'est-ce qui prouve que les comportements, les interventions, les rapports ont changé ?*

- **Un journal de stratégies** apprécie l'adaptation de la combinaison de stratégies retenues : *Quelle combinaison de stratégies est employée ? Est-ce que les partenaires sont satisfaits ? De quelle façon peut-on s'améliorer ?*
- **Un journal des rendements** apprécie l'adaptation du programme aux évolutions des partenaires : *Est-ce que le programme réussit à aider les partenaires limitrophes ? Est-ce que le programme arrive à tirer des leçons de son expérience ?*

Ce stade se déroule en 4 étapes.

Étape 8 : Établissement des priorités du suivi.

Le nombre de partenaires limitrophes, d'incidences, de stratégies et de pratiques organisationnelles qui seront suivies est redimensionné en fonction des moyens disponibles, de la pertinence et de l'utilité de cette information pour la réflexion. Un dispositif de suivi plus classique est élaboré sur base des priorités de suivi définies dans ces trois registres : *Qui utilise cette information ? À quoi sert cette information, A quel moment l'information est-elle utile ? Qui est chargé de la collecte ? À quelle fréquence se fera la collecte ? Quelle sera la méthode de collecte ?*

Les étapes suivantes permettent de préciser les outils de suivi.

Étape 9 : Création d'un journal des incidences.

Les observations sont consignées dans une fiche remplie périodiquement, au cours des réunions de suivi, qui reprend pour chaque partenaire limitrophe : les incidences visées, les marqueurs de progrès ainsi que leur degré de réalisation, les facteurs contributifs et les acteurs de ce changement, les sources de vérification, et d'éventuels changements ou incidences non attendus.

Étape 10 : Adaptation du journal des stratégies.

Cette fiche reprend les données sur les stratégies appliquées pour encourager les changements chez les partenaires limitrophes. Elle reprend au minimum les ressources allouées, les activités entreprises, un jugement sur leur efficacité, sur les incidences produites.

Étape 11 : Création du journal du rendement.

Plusieurs outils sont proposés afin d'analyser les pratiques organisationnelles visant à induire des incidences, mises en oeuvre par le programme. Pour chaque pratique identifiée, des exemples sont explicités ou des indicateurs sont fournis avec une source de vérification. Chaque pratique donne lieu à la formulation d'une leçon ou d'un apprentissage. Une réflexion particulière a lieu sur la pertinence et/ou la nécessaire adaptation du programme. Cette réflexion concerne les pratiques organisationnelles, mais doit également être élargie à la logique du programme : mission, vision, choix des partenaires limitrophes, incidences possibles, choix des marqueurs de progrès, stratégies.

STADE 3 : PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION

Étape 12 : Élaboration d'un plan d'évaluation

Le programme définit quelques priorités thématiques ou questionnements qui doivent faire l'objet d'une évaluation. Les questions suivantes doivent permettre d'élaborer les termes d'un plan d'évaluation :

- Qui utilisera l'évaluation ? De quelle façon ? Quand ?
- Quelles sont les questions que doit se poser le programme ?
- Quelles sont les sources d'information ?
- Quelles méthodes d'évaluation peuvent être utilisées ?
- Qui doit réaliser et gérer l'évaluation ?
- À quel moment l'évaluation doit-elle être menée ?
- À quel coût l'évaluation doit-elle être réalisée ?

Le cadre suivant résume le cadre de questionnement de la méthode :

LE CADRE DE QUESTIONNEMENT DE LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES

Concevoir et formuler la logique du programme

- Quels sont nos buts en matière de développement ?
- Comment notre programme peut-il contribuer à l'atteinte de ces buts ?
- Qui sont nos partenaires limitrophes ?
- Quels changements sont indispensables pour que nous puissions influencer sur la contribution de nos partenaires limitrophes aux objectifs généraux en matière de développement ?

Enregistrer les données de suivi interne et externe

- Dans quelle mesure nos partenaires limitrophes progressent-ils dans le sens des incidences visées ?
- Que faisons-nous pour faciliter la concrétisation des incidences ?
- Dans quelle mesure avons-nous été performants ?

Indiquer les cas où les résultats ont été positifs et les domaines où des améliorations s'imposent

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Pourquoi ? Toutes les stratégies nécessaires sont-elles incluses ?
- Nous éparpillons-nous trop en essayant d'utiliser trop de stratégies différentes ?
- Comment pouvons-nous optimiser nos contributions ?

Évaluer les résultats visés et les résultats imprévus

- Qui a changé ?
- En quoi ont-ils changé ?
- S'ils n'ont pas changé comme prévu, faut-il nous y prendre différemment ou réorienter nos attentes ?

Recueillir des données sur la contribution d'un programme à l'apport de modifications chez ses partenaires

- Quelles activités/stratégies ont été utilisées ?
- Comment ces activités ont-elles incité les individus, les groupes, les institutions à changer ?
- Établir les priorités et le plan pour l'évaluation
- Quelles stratégies, relations ou questions importantes faut-il étudier de manière plus approfondie ?
- Comment et où pouvons-nous recueillir des données pertinentes ?

1.1.5 Recommandations pour son application concrète

La pratique de cette méthode est largement détaillée dans le guide fourni en référence.

La Cdi implique un atelier de conception sur trois jours et des réunions régulières pour le suivi, même si les informations peuvent être collectées à distance (email, courrier). Elle s'appuie sur l'animation par un spécialiste de la méthode au moins pendant la phase de conception, et sur une animation éventuellement partagée au sein de l'équipe du programme de manière à avoir une rigueur et une régularité dans l'utilisation des outils proposés.

Elle implique **un climat de confiance et de réflexion critique préalable** au sein du programme et avec les partenaires limitrophes pour permettre l'apprentissage à partir des essais et erreurs.

1.2 AVANTAGES ET LIMITES

1.2.1 Avantages

- La Cdi présente une alternative aux méthodes basées sur une approche plus linéaire de la réalité dans la mesure ou elle s'appuie sur des séquences multiples et non linéaires qui provoquent le changement.
- Elle est une des rares méthodes de gestion qui intègre la réflexion sur les effets et l'impact des programmes. Le choix de ne pas se focaliser sur l'attribution de l'impact permet de rechercher avec plus de sérénité les effets négatifs et non voulus et de décriper les tensions autour des recommandations des évaluations. Ce positionnement favorise l'apprentissage à partir des erreurs comme des succès et la capitalisation au profit d'une amélioration de la qualité des actions.
- Cette méthode s'applique à des programmes qui s'attachent aux changements des comportements. Elle peut s'avérer très utile, moyennant quelques adaptations, pour les programmes d'éducation au développement et de sensibilisation qui disposent jusqu'à présent de très peu de méthodes de gestion appropriées.
- Elle propose une approche intégrée depuis la conception jusqu'à l'évaluation du programme par la mise en place d'un système de suivi-évaluation régulier de données.
- L'association active de l'équipe et des partenaires limitrophes à la réflexion sur les changements de comportements obtenus permet de répondre aux besoins de redevabilité envers les « bénéficiaires » des activités du programme (ici les partenaires limitrophes).
- C'est une des rares méthodes qui interroge le rôle des pratiques organisationnelles dans l'obtention des effets.

1.2.3 Limites

- La méthode a été développée sur des programmes de recherche-action. Elle semble difficilement applicable à tous les types d'intervention de développement. Elle met en avant les changements de comportements, et s'appuie donc sur une définition particulière de l'impact, qui reste peu partagée.
- Elle exige une adhésion sincère de l'équipe et des partenaires à des approches fondées sur la réflexion critique pour l'apprentissage et sur la participation. Elle implique une certaine aptitude à la conceptualisation au moins chez quelques membres de l'équipe. Même si la méthode offre une check-list de questions, des grilles d'analyse et de traitement des données, elle implique des compétences particulières pour l'observation et l'analyse.
- Elle est exigeante en temps et en ressources pour la tenue régulière d'espaces d'échange et de réflexion (responsable de processus, de suivi, etc.). Elle implique donc un engagement du programme et des ressources importantes en termes de temps, de personnel et de moyens financiers pour les différents ateliers.

1.3 CONDITIONS D'UTILISATION

1.3.1 Compétences requises

- Une maîtrise de la méthodologie de la Cdi, ainsi que des compétences sur les concepts d'évaluation axés sur l'apprentissage, sur la recherche participative et sur le changement organisationnel, s'avèrent indispensables. L'idéal est d'équilibrer les compétences et les tâches parmi les membres de l'équipe pour le suivi, mais la présence d'un animateur externe semble indispensable pour la phase de conception.

1.3.2 Temps nécessaire

- Trois jours en début de programme/projet pour définir les intentions et mettre en place le système de suivi.
- Quelques jours chaque mois pour la récolte régulière des données et l'organisation de réunions réunissant les différents partenaires.

1.3.3 Coût

Le coût est faible à moyen, selon l'ampleur et la complexité du processus participatif utilisé au cours de cette approche.

1.4 POUR EN SAVOIR PLUS

Quelques sites commencent à ouvrir des forums d'échanges d'expériences autour de la méthode. Les sites et ouvrages de référence restent ceux du CRDI :

- *La cartographie des incidences*, Centre de recherche pour le développement international, Earl, S., Carden, F., Smutylo, T., 2002, Ottawa, Ontario, Canada.
- <http://www.crdi.ca>