



# cartographie des incidences

## La cartographie des incidences et la méthode du cadre logique peuvent-elles faire bon ménage ?

Dans le milieu des utilisateurs de la cartographie des incidences, on se pose inévitablement la question des rapports entre la cartographie des incidences et les autres approches, méthodes et outils de suivi et d'évaluation (S-É). La possibilité d'utiliser à la fois la cartographie des incidences et la méthode du cadre logique (MCL) pour la conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets a déjà soulevé de multiples discussions.

On a exprimé des opinions diverses, dans une optique tantôt théorique, tantôt pratique. Certains croient que la cartographie des incidences et la MCL ne devraient jamais aller de pair étant donné les différences fondamentales entre leurs paradigmes et leurs façons d'aborder la planification, le suivi et l'évaluation des interventions en matière de développement. D'autres ont, par expérience, réussi à utiliser la cartographie des incidences dans des projets axés sur la MCL, pour faire le suivi du processus de changement et ajouter de nouvelles dimensions novatrices à l'apprentissage social et organisationnel.

Le présent document ne cherche pas à régler la question de la compatibilité entre la cartographie des incidences et la MCL. Il n'existe aucune formule qui permette d'aménager un espace de cohabitation entre elles puisque le recours à l'une ou l'autre, ou aux deux, dépend de la nature et de la complexité du travail à effectuer, des obligations de rendre des comptes aux bailleurs de fonds et des autres utilisations prévues des données de suivi et d'évaluation, ainsi que des capacités et des ressources des responsables de la planification, du suivi et de l'évaluation. Ce document a plutôt pour objectif de faire la synthèse de certaines des discussions en cours et de présenter des idées pour poursuivre le débat. Il s'inspire en grande partie d'un document intitulé *From Programme Management to Development Programmes: Comparative Study of Results-Based Management-Outcome Mapping* rédigé par Natalia Ortiz, ainsi que du dialogue entre les utilisateurs de la cartographie des incidences. Nous vous invitons à participer à cette discussion sur le site Web de la communauté d'apprentissage en matière de cartographie des incidences ([www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)).

## Quelles sont les correspondances entre la cartographie des incidences et la MCL ?

Une transposition directe des concepts et des outils de la cartographie des incidences dans la langue de la MCL a tendance à diluer le sens de la cartographie des incidences; par contre, une comparaison entre les deux, qui reconnaît les dimensions utiles de chacune, a engendré des idées sur la façon dont les praticiens du développement peuvent utiliser la cartographie des incidences dans un milieu de travail où prévaut la MCL, et sur la façon d'intégrer les deux méthodes, qui à certains égards semblent incompatibles. Il faut ici formuler une importante réserve : on fait, dans le présent document, des généralisations sur la façon dont de nombreux organismes voués au développement international utilisent la MCL; bien que les organismes utilisent la MCL de diverses façons, ces généralisations sont fondées sur des perceptions communes dont il a été abondamment question. Dans le même ordre d'idées, il nous faut reconnaître que la cartographie des incidences peut être reformulée, modifiée et utilisée d'une façon fort différente de celle que préconise son « orthodoxie ».





Voici certaines des grandes distinctions entre la cartographie des incidences et la MCL.

- Bien que les deux méthodes offrent toutes deux un cadre de planification, de suivi et d'évaluation, et qu'elles se concentrent explicitement sur les résultats et sur le changement, leurs principes sous-jacents s'inspirent d'approches du développement et du changement social fondamentalement différentes.

- On estime que la linéarité du cadre logique constitue sa plus grande faiblesse puisque le développement est graduel et non linéaire, ce que s'efforce de reconnaître, de suivre et d'analyser la cartographie des incidences. À cet égard, on considère souvent que la MCL reprend certains éléments propres à l'« évaluation classique » tandis que la cartographie des incidences penche en faveur des éléments qui caractérisent l'« évaluation évolutive » (voir l'encadré 1).

Évaluation classique	Évaluation évolutive
<ul style="list-style-type: none"><li>• Émet un jugement sur l'échec ou le succès</li><li>• Mesure le succès en fonction d'objectifs établis à l'avance</li><li>• Place l'évaluateur à l'extérieur pour garantir l'objectivité</li><li>• Élabore l'évaluation à partir de modèles logiques linéaires de cause à effet</li><li>• Rend des comptes à des entités externes</li><li>• A pour fonction de contrôler et de trouver les responsables de l'échec</li><li>• Est contrôlée par l'évaluateur</li><li>• Inspire la peur de l'échec</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Donne une rétroaction porteuse d'amélioration</li><li>• Crée de nouvelles mesures au fil de l'évolution des objectifs</li><li>• Voit l'évaluation comme une fonction interne, intégrée à l'action et aux processus d'interprétation continus</li><li>• Axe l'évaluation sur la dynamique du système</li><li>• Rend des comptes en fonction des valeurs et des engagements</li><li>• Permet d'apprendre afin de réagir de manière stratégique</li><li>• L'évaluateur adapte le processus selon le contexte</li><li>• Stimule la soif d'apprendre</li></ul>

Encadré 1. Adapté de Patton, Michael Q., 2006 (printemps). « Evaluation for the Way We Work », *The Nonprofit Quarterly*.

- Le point de mire de la MCL sur le plan de la planification et de l'évaluation est le projet, ou le programme, et ce qu'il a accompli; la cartographie des incidences évalue le changement chez les acteurs du développement et la façon dont le projet espère contribuer (ou non) à ce changement, et pour quelles raisons.
- La MCL cherche à mesurer les répercussions généralisées en aval comme preuves de la « réussite » d'un projet tandis que la cartographie des incidences cherche avant tout à analyser les changements de comportement fondamentaux et les interventions visant à appuyer ces changements afin de formuler, dès le début d'une intervention, une rétroaction utile sur la transformation.

L'encadré 2 présente brièvement d'autres caractéristiques de chacune des méthodes.

## La cartographie des incidences et la MCL peuvent-elles faire bon ménage ?

Toute approche de la planification, du suivi et de l'évaluation subit l'influence des utilisations prévues des données de S-É, des exigences du bailleur de fonds en matière d'établissement de rapports, des besoins et des intérêts de l'organisme et des partenaires en matière d'information, des ressources disponibles, de la portée géographique, du type d'initiative, et des traditions, compétences et capacités en matière de S-É. La cartographie des incidences et la MCL peuvent être utiles à divers niveaux, pour divers types d'interventions ou d'information et dans divers contextes. Plutôt que d'opposer la MCL et la cartographie des incidences, nous devons comprendre quel type d'information chacune produit et quelles sont les utilisations et les avantages et inconvénients de chacune, et trouver comment elles peuvent se compléter.

## Méthode du cadre logique

- Les résultats escomptés sont assortis à des activités dans une chaîne de cause à effet. Les activités produisent des extrants (biens et services) qui débouchent sur des résultats immédiats, des résultats intermédiaires et un résultat ultime.
- La mesure du rendement est orientée par des indicateurs de suivi de divers niveaux de résultats. Pour juger de la réussite d'un projet, on planifie et on mesure en fonction des cibles de ces indicateurs déterminées au préalable.
- Maîtrise le plus grand nombre possible de variables, pour attribuer les résultats et les changements repérés aux interventions du projet.
- On utilise la collecte et l'analyse des données à des fins de reddition de comptes vers le haut, pour améliorer la prise de décisions dans le cadre du projet et pour la gestion des risques.

## Cartographie des incidences

- Prévoit et apprécie les incidences, définies comme des changements de comportement chez les personnes auprès desquelles un projet intervient directement. Modifie les interventions en fonction de la complexité du processus de changement et du contexte de développement.
- Utilise des marqueurs des progrès comme points de repère pour susciter une réflexion et l'apprentissage, et pour représenter le cheminement des partenaires limitrophes vers le changement.
- Reconnaît les contributions de multiples facteurs et acteurs.
- Met en équilibre la reddition de comptes à plusieurs égards et l'apprentissage en cernant l'utilisation des données de S-É et en utilisant des approches de la planification, du suivi et de l'évaluation participatives et axées sur l'utilisation.

Encadré 2. Description des caractéristiques des deux méthodes en matière de planification, de suivi et d'évaluation

Si l'on décide d'utiliser à la fois la MCL et la cartographie des incidences, il faut être prêt à devoir peut-être investir plus de ressources (personnel, temps, renforcement des capacités, argent) et à consacrer du temps à l'instauration de la confiance nécessaire pour effectuer une planification, un suivi et une évaluation participatifs et concertés.

Le développement et la transformation sociale profitent non pas d'une guerre entre les méthodes ou les approches, mais d'un recours à des éléments pertinents de la cartographie des incidences ou de la MCL (ou d'autres méthodes) adaptés au contexte, et de leur utilisation pour susciter le changement social le plus profond possible. Voici quelques exemples de comment cela pourrait se faire.

<b>Faciliter la participation et l'apprentissage social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser la MCL et (ou) la définition des intentions comme aide visuelle et outil à des fins de discussion, d'apprentissage et de consensus entre les parties prenantes, pour inspirer et orienter les actions des projets et des partenaires.</li> <li>• Intégrer la logique multiple et la collaboration équitable aux processus de planification, de suivi et d'évaluation.</li> </ul>
<b>Reconnaître et systématiser la complexité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'inspirer de la MCL pour aider les parties prenantes à comprendre la séquence de changements à laquelle le projet entend contribuer par l'entremise de l'influence sur les partenaires limitrophes.</li> <li>• Se concentrer non seulement sur le résultat ultime en matière de développement, mais aussi sur la compréhension du processus qui y mène.</li> </ul>
<b>Établir les priorités en matière d'apprentissage et d'obligation de rendre des comptes à plusieurs égards</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier un processus d'apprentissage structuré et systématique dont les parties prenantes pourront se servir pour orienter leurs décisions et leurs actions.</li> <li>• Modifier la MCL en fonction de l'analyse et de l'évolution des circonstances.</li> <li>• Passer de l'attribution à la contribution, en invitant à la reconstruction et à l'analyse constantes de ce qui se passe dans la sphère d'influence du projet.</li> <li>• Offrir aux bailleurs de fonds l'occasion d'en apprendre davantage sur la façon dont les résultats ont été obtenus (ou non).</li> </ul>
<b>Améliorer l'apprentissage organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les capacités de réflexion de l'équipe du projet et sa capacité de s'adapter à l'évolution des conditions afin d'assurer la pertinence.</li> <li>• Préparer le projet à devenir un agent du changement et aussi à être l'objet de changements.</li> </ul>
<b>Encourager la pensée évaluative et l'évaluation axée sur l'utilisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaider en faveur d'une plus grande compréhension, de la part des organismes de mise en oeuvre et des partenaires limitrophes, des liens entre les actions du projet, les actions des partenaires limitrophes et les changements sur le plan du développement.</li> <li>• Interpréter et utiliser les données obtenues concernant les indicateurs.</li> </ul>



Voici quelques exemples de la façon dont certains projets ont utilisé à la fois la cartographie des incidences et la MCL.

**1<sup>er</sup> exemple – Élargissement du cadre des extraits et des résultats pour y intégrer les incidences et les marqueurs de progrès de la cartographie des incidences.** La cartographie des incidences peut « décanter » les incidences de la MCL pour jeter un éclairage particulier sur les changements de comportement. Les indicateurs d'extraits intègrent les marqueurs de progrès « on s'attend », tandis que les marqueurs « on souhaite » et « on aimerait beaucoup » deviennent des indicateurs de résultats. En faisant le pont entre les extraits et les résultats de la MCL et les incidences et les marqueurs de progrès de la cartographie des incidences, on obtient un portrait plus complexe des changements de comportement. Les marqueurs de progrès utilisés comme indicateurs ne serviraient pas à mesurer l'impact du projet, mais plutôt à observer les tendances et le cheminement vers le changement. On ne définit pas de cibles pour les indicateurs, dont la principale fonction n'est plus d'atteindre un point, mais plutôt de permettre de recueillir de l'information au sujet des changements survenus au fil du temps.

**2<sup>e</sup> exemple – Utilisation de la grille stratégique de la cartographie des incidences pour appuyer les extraits et les activités de la MCL.** L'élaboration d'une grille stratégique peut aider à diversifier les activités de la MCL, afin de proposer le meilleur ensemble d'activités afin d'obtenir des résultats.

**3<sup>e</sup> exemple – La planification, le suivi et l'évaluation, et le cadre de mesure du rendement –** Le cadre de mesure du rendement (CMR) et le plan de suivi et d'évaluation de la cartographie des incidences posent des questions semblables, à une importante différence près : la cartographie des incidences s'en remet en priorité à l'utilisation et aux utilisateurs pour assurer la collecte, l'analyse et l'utilisation des données de suivi et d'évaluation. Si on y ajoute un accent sur l'utilisation et les utilisateurs des données, le CMR pourrait profiter de l'existence d'outils de suivi, de calendriers et de ressources plus cohérents et pertinents. Le journal des incidences de la cartographie des incidences permet de classer, d'organiser et de recueillir les données à l'aide de questions clés permettant de comprendre le contexte et la contribution des autres aux résultats. Le journal renferme entre autres de l'information qui aide à analyser la façon dont le projet a influé sur les partenaires limitrophes de même que de l'information sur les relations non linéaires, les résultats inattendus et les acteurs et facteurs contributifs.

Nous espérons que la discussion au sujet de la cartographie des incidences et de la MCL et d'autres méthodes se poursuivra et qu'elle contribuera à notre recherche collective d'initiatives de développement plus efficaces.

*Ce bulletin L'évaluation en bref a été produit par la Section de l'évaluation; y ont contribué Kaia Ambrose, Sarah Earl, Daniel Roduner et Ricardo Wilson-Grau.*

#### **Références**

- Bakewell, O. et A. Garbutt (2005). *The use and abuse of the logical framework approach*, Asdi, Stockholm, Suède.
- Agence canadienne de développement international (1998). *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes*, ACIDI, Ottawa, Canada.
- Ortiz, N. (2004). *From Programme Management to Development Programmes: Comparative Study of Results-Based Management-Outcome Mapping*, CRDI, Ottawa, Canada.

---

#### **CRDI – Section de l'évaluation**

Case postale 8500  
Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9  
Téléphone : 1.613.696.2350  
Télécopieur : 1.613.234.7457  
Web : <http://www.idrc.ca/evaluation>  
Courrier électronique : [evaluation@idrc.ca](mailto:evaluation@idrc.ca)