



Planifier l'évaluation du plaidoyer : leçons tirées de l'expérience des projets Kids Count

*Jane Reisman, Anne Gienapp,
et Sarah Stachowiak*, Tom Kelly***

En 2007, le bureau d'études américain **Organizational Research Services (ORS)** développe avec le soutien de la fondation **Annie E. Casey**¹ un guide qui, passant en revue diverses façons d'aborder l'évaluation du plaidoyer et du travail politique, propose un cadre permettant de désigner les résultats qui en découlent et émet des recommandations pour mener à bien les efforts d'évaluation².

Dès le départ, ORS collabore avec cinq projets Kids Count qui se sont portés volontaires pour appliquer le cadre proposé dans le guide pour la planification des étapes d'évaluation.

Pour la plupart des groupes engagés dans le plaidoyer et le travail de changement politique, les étapes de conception et de mise en œuvre de l'évaluation incluent : une discussion sur les objectifs et besoins de l'évaluation ; une clarification et une priorisation des mesures intermédiaires à travers la création d'une théorie du changement ; une sélection d'approches et d'outils de collecte

de données qui conviennent le mieux aux priorités du diagnostic.

Kids Count

Kids Count est un projet de la Fondation Casey qui suit l'évolution de la situation de l'enfance aux Etats-Unis et publie chaque année un rapport, le Kids Count Data Book. Celui-ci est basé sur les meilleures données disponibles dans le pays et fournit, par Etat, une appréciation du bien-être éducationnel, physique, social et économique des enfants³.

La fondation finance également un réseau national de projets dédiés au niveau des Etats au recueil de données plus pointues sur la condition de l'enfance, comté par comté.

L'assistance et l'appui apportés par ORS à cinq de ces projets locaux a permis au bureau d'étude d'éprouver sur le terrain le cadre de référence théorique qu'elle propose. Ainsi a-t-il été possi-

ble de tirer des leçons sur la façon dont l'évaluation peut renforcer l'efficacité du plaidoyer et du travail de changement politique. Le partenariat a également permis d'aborder le problème de l'identification et de la mesure de l'intérêt suscité par l'influence exercée. Enfin, cela a aussi permis de mettre en évidence les questions épineuses qui surviennent quand il s'agit pour un lobbyiste d'aborder son auto-évaluation.

Identifier les finalités de l'évaluation et ses besoins

Cette étape du travail d'évaluation aide les organisations à déterminer les aspects sur lesquels porter leurs efforts (comme par exemple les stratégies ou les types d'effets qui présentent un intérêt particulier pour les bailleurs ou les partenaires du projet) ainsi que les approches de collecte de données les plus appropriées (le degré de formalisme et le niveau de rigueur méthodologique requis...). Parce que les ressources disponibles permettent rarement de réaliser toutes les mesures intéressantes, il est primordial d'établir des priorités.

Ainsi, un des projets Kids Count entrevoyait-il deux objectifs principaux à l'évaluation :

- aider l'équipe à suivre les résultats à court terme et ajuster les activités ;
- rendre compte de sa fiabilité auprès du conseil d'administration et de toutes les parties prenantes.

Cela a conduit l'organisation à développer un tableau de bord de mesures prioritaires prenant à la fois en compte les mesures à court terme liées à la mise en œuvre de stratégies-clés et les effets à moyen et long termes découlant de ces stratégies.

Il est important d'identifier les finalités de l'évaluation car cela est certainement déterminant pour la collection des données et le type de rapport qui sera fait par la suite.

Créer une théorie du changement

Une théorie du changement est un plan qui exprime la relation entre les actions et les résultats espérés. Elle peut également être décrite comme une carte routière qui représente le cheminement des stratégies et des systèmes de croyances (suppositions, meilleures pratiques, expériences...) exerçant une influence positive sur les individus ou les communautés. Une théorie du changement peut être traduite en diagramme qui dépeint les relations entre initiatives, stratégies, effets attendus et objectifs. Elle peut être envisagée à plusieurs échelles :

- sous la forme d'une carte générale montrant les changements concernant un large espace de changement social ou politique (santé de l'enfant, sécurité, bien-être...) qui peuvent inclure plusieurs stratégies et/ou des campagnes séparées) ;
- une carte des incidences/effets décrivant les changements séquentiels résultants d'activités ponctuelles bien définies, comme la préparation et la distribution de données ou une campagne législative spécifique, délimitée dans le temps ;
- une carte d'incidence plus précise ou un modèle logique pour une partie de campagne plus large.

Il n'y a pas qu'une seule bonne façon d'exprimer une théorie du changement ; tout dépend des intentions et des circonstances. Néanmoins, il est important de parvenir à s'accorder d'emblée sur l'échelle à laquelle la théorie du changement est censée s'appliquer. Cela va en effet déterminer l'envergure des stratégies et des résultats souhaités ainsi que le calendrier dans lequel les résultats doivent être atteints.

Ainsi par exemple, dans le cadre d'une campagne menée en faveur de l'extension d'une assurance santé pour les enfants, le résultat souhaité était d'aboutir à un changement politique donné. Au contraire, une théorie du changement ambi-

teuse pourrait identifier de multiples objectifs de changements et leurs parcours dans un vaste cadre de changements politique ou social. Il pourrait également décrire le travail de multiples groupes et organisations. Dans ce cas, les résultats attendus pourraient être des changements atteints au niveau d'une population étendue, comme l'accès à des conditions de développement optimales pour l'enfant, ou sur le plan de la santé, de la sécurité, de l'environnement...

La description de théories de changements à large échelle sert fréquemment de point de départ qui fournit une image d'ensemble du travail à accomplir et peut s'avérer utile pour articuler le travail de multiples partenaires. Mais ces perspectives sont trop larges pour permettre une planification utile de l'évaluation. Pour cela, il est plus approprié de procéder à une analyse approfondie des composantes spécifiques d'une stratégie générale de campagne.

Identifier les phases intermédiaires

Les organisations de plaidoyer ont généralement une vision très nette de leurs stratégies, des tactiques à mettre en œuvre et des changements auxquels elles veulent parvenir. Développer une évaluation significative de leur démarche requiert une définition des phases par lesquelles elles doivent préalablement passer. Savoir quels changements intermédiaires ou séquentiels sont censés survenir sur le chemin des objectifs peut aider à réaliser des ajustements et évaluer les efforts tout au long du processus.

Une approche utile consiste à identifier les catégories d'incidences/effets les plus pertinents et qui constituent des types de changements probables conformément à la théorie générale du changement. Ainsi par exemple un projet Kids Count met-il en œuvre plusieurs types de stratégies différentes incluant du renforcement de capacités, le développement de partenariats, l'analyse de données et des démarches de communications. Toutes ces stratégies convergent vers des changements attendus dans plusieurs domaines: la capacitation organisationnelle, le renforcement des alliances, la constitution d'une

base de soutien politique, la mobilisation d'investissements.

Les stratégies de l'organisation ou les tactiques spécifiques peuvent évoluer avec le temps, les intentions générales, quant à elles varient peu. Prendre en considération les publics chez lesquels les changements sont attendus est également pertinent. S'agit-il d'individus, de familles, d'institutions publiques ou privées...?

Le plaidoyer des projets Kids Count vise à garantir le bien-être des enfants et des familles par la construction de systèmes solides et l'obtention de soutiens politiques suffisants pour conduire à des changements dont on espère qu'ils s'opéreront à l'échelle de la population entière. Même s'il s'agit en définitive de susciter des changements chez des individus ou des familles, il peut s'avérer utile d'identifier et de mesurer les changements intermédiaires s'opérant au niveau de la mobilisation communautaire, des évolutions de pratiques ou sur le plan des relations entre institutions (ici, des agences des Etats) et partenaires, dans la qualité des données disponibles pour la planification et le suivi, ou encore les changements dans la volonté publique ou politique.

Identifier de vastes espaces et types de changements permet aux organisations de rester flexibles et d'être capable d'adapter leurs stratégies, tout en restant focalisées sur certains types de changements précis. Alors que les stratégies évoluent, la théorie du changement sert de référence pour contrôler si elles demeurent effectivement liées aux changements souhaités et si elles vont dans la bonne direction.

Trouver des outils et des méthodes utiles

Un lobbyiste qui envisage une évaluation a souvent tendance à choisir des approches et des outils tout faits, économiques et faciles à mettre en œuvre. C'est d'autant plus compréhensible quant on sait combien les budgets sont serrés, les disponibilités étroites et les compétences peu spécialisées.

Mais ces limites renforcent la nécessité de bien travailler en amont à la planification de l'évaluation.

Les outils et les approches sont nombreux⁴. Une des pratiques les plus courantes consiste en une réflexion destinée à renforcer l'apprentissage stratégique en matière de tactiques, d'opportunités et de progrès. Cette réflexion est souvent informelle alors qu'il serait facile de l'organiser pour la rendre plus efficace⁵. Elle pourrait également être combinée à des recherches documentaires plus poussées.

* Organizational Research Services

** Annie E. Casey Foundation

1 www.aecf.org

2 A Guide to Measuring Advocacy and Policy (www.aecf.org/KnowledgeCenter) ou (www.organizationalresearch.com/publications_and_resources.htm).

3 Le premier rapport de ce type a été publié en 1990. Pour plus d'informations sur la démarche: www.aecf.org/MajorInitiatives/KIDSCOUNT/KIDS%20COUNT%20FAQ.aspx.

5 Consulter par exemple A Handbook of Data Collection Tools: Companion to 'A Guide To Measuring Advocacy and Policy' (2007), (www.organizationalresearch.com ou www.innonet.org ou www.aecf.org).

Erratum

Dans le numéro 123 (juin 2009) intitulé "**gastronomie et souveraineté alimentaire**", une erreur s'est glissée au cours du processus d'édition dans le dernier paragraphe du texte proposé par SOS Faim à la page 16.

Voici ce qui aurait dû être imprimé :
"Et la gastronomie dans tout ça ?

La gastronomie, au Nord comme au Sud, a tendance à disparaître ... ou à ne plus toucher aujourd'hui qu'une frange privilégiée de la population. Chez nous, la cuisine traditionnelle s'est envolée avec nos grand-mères, en l'espace de quelques décennies seulement. Dans les pays les plus pauvres, elle a disparu sous l'effet de la généralisation de produits importés bon marché. La baguette de pain blanc s'est installée à tous les déjeuners dans des pays qui pourtant ne cultivent pas de blé. Le riz thaïlandais ou chinois a supplanté les céréales locales : sorgo, petit mil, fonio... Ici et là, la cuisine du terroir a succombé. Les organisations paysannes et SOS FAIM le déplorent. L'agriculture n'est plus « culture », mais uniquement "agri". La gastronomie ne retrouvera son prestige que par le respect de la dimension culturelle, mais aussi sociale, économique et environnementale de l'agri-culture."

Toutes nos excuses à l'équipe de SOS faim ainsi qu'à nos lecteurs.