

FICHE 9

TECHNIQUE DU CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF

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 :

Natacha Wilbeaux

Editeur Responsable :

Colette Acheroy

juillet 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 9

TECHNIQUE DU CHANGEMENT LE PLUS SIGNIFICATIF

1. DE QUOI S'AGIT-IL?

Il s'agit d'une approche de suivi-évaluation participative et qualitative qui se fonde sur des « histoires significatives de changements », changements que des personnes connaissent en raison du projet. Parmi ces histoires, des groupes de personnes à différents niveaux de la hiérarchie du projet choisissent les plus significatives et argumentent leur choix.

Cette méthode d'évaluation alternative cherche à mettre en évidence les particularités et les divergences de points de vue plutôt qu'à synthétiser les informations. Elle peut être utilisée comme une alternative à la formulation d'indicateurs, ou de manière complémentaire.

1.1 Dénomination

L'abréviation MSC signifie en anglais « Most Significant Change » et se traduit par la technique du changement le plus significatif.

1.2 Origine et postulats de base

Lorsque Rick Davies a été confronté au travail d'évaluation d'impact d'un projet d'aide sur 16 500 personnes dans une zone du Bangladesh, l'idée de convenir de manière participative d'un ensemble d'indicateurs a été écartée au regard des points de vue contradictoires qui s'exprimaient.

Davies, en collaboration avec Jess Dart, ont dès lors adopté une nouvelle méthode d'évaluation.

La méthode a été testée pour la première fois en 1994 par une ONG, la Commission Chrétienne pour le Développement au Bangladesh (CCDB) qui a délibérément renoncé à l'utilisation d'indicateurs en introduisant ce mécanisme participatif¹. Tous les trois mois, les groupes qui bénéficient de crédits choisissent et écrivent la transformation la plus importante intervenue dans leur groupe, et ce d'au moins trois points de vue :

- Les conditions de vie de la population
- La participation de la population
- La durabilité des institutions et de leurs activités.

Ces « histoires de changements » sont consignées et envoyées aux bailleurs de fonds.

Par rapport aux bailleurs de fonds, la méthode prévoit de fournir des informations contextuelles avec chaque histoire -précisant d'où elle vient, qui l'a recueillie, quand elle a été recueillie,- indiquant de la sorte qu'une méthode valide logique a été mise en place pour produire et choisir des histoires.

¹ "Pour une gestion orientée vers l'impact. Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural", Fonds International de Développement agricole (FIDA), Rome, 2003.

Cette méthode procède d'une approche systémique «soft»². Elle suppose des interactions structurées entre les parties prenantes. Elle repose, non pas sur des indicateurs de progrès prédéfinis, mais bien sur des « histoires de terrain » pour « donner un sens à partir de la réalité pratique et des effets qui s'ensuivent »³.

La méthode permet également aux bénéficiaires, y compris les plus vulnérables, de se faire entendre et encourage un apprentissage collectif.

2. À QUOI SERT LA MÉTHODE ?

Cette méthode propose une évaluation de type participatif basée sur des témoignages récoltés auprès de différents acteurs.

Ces « histoires de changements » (ne sont retenues que celles qui sont les plus « significatives ») s'appuient sur des données simples et vérifiables et permettent une représentation concrète de la réalité sans qu'il soit nécessaire de mettre en place des outils complexes ou des données sophistiquées.

2.1 Description de la méthode

Globalement, neuf étapes sont prévues :

- Définition des domaines de changement
- Décision sur la période de compte rendu (la fréquence)
- Collecte des histoires
- Sélection des histoires les plus significatives
- Rétroaction des résultats du processus de sélection
- Vérification des histoires
- Quantification
- Suivi du système
- Révision du système

2.2 Etapes méthodologiques

ETAPE 1 - DÉFINITION DES DOMAINES DE CHANGEMENT

À l'image des journaux, structurés en différents domaines (Affaires étrangères, informations financières, sports, loisirs,...) le MSC traite différents secteurs. Les plus importants viennent en « première page ». Seront privilégiées les sphères les plus pertinentes dans un contexte donné. Trois à cinq domaines peuvent être identifiés.

Les domaines peuvent être identifiés par un processus descendant (top-down), ascendant (bottom-up) ou encore par la technique Delphi⁴.

² La pensée systémique "soft" postule qu'il existe de multiples perceptions de la réalité et met l'accent sur des méthodes qualitatives

³ Watson D. "Capacités de suivi-évaluation et renforcement des capacités. Adhérer à une pratique novatrice", <http://www.capacity.org/>

⁴ "La méthode Delphi a pour but de mettre en évidence des convergences d'opinion et de dégager certains consensus sur des sujets précis, grâce à l'interrogation d'experts, à l'aide de questionnaires successifs. La démarche d'origine se structure en trois phases : la formulation du problème, le choix des experts et le déroulement pratique avec exploitation des résultats. Des questionnaires sont envoyés, de manière successive, aux experts afin de diminuer la dispersion des opinions et de préciser l'opinion consensuelle médiane." http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Methode_DELPHI.htm

ETAPE 2 - DÉCISION SUR LA FRÉQUENCE DE COMPTE RENDU

Un consensus doit être trouvé entre « basse » et « haute » fréquences étant entendu qu'une périodicité plus élevée requiert un investissement plus important en termes de coûts et de temps.

L'expérience suggère une régularité rapprochée dans le recueil des témoignages en début de période. La fréquence s'éspaçant au rythme de l'évolution du processus.

ETAPE 3 - COLLECTE DES HISTOIRES

On part d'une question type « Durant les derniers mois, quels ont été les changements les plus significatifs selon vous? ».

Les histoires peuvent être collectées par le biais d'entretiens, durant des discussions de groupe ou, encore, les bénéficiaires écrivent leur histoire directement.

Des formats standards pour transmettre les histoires peuvent être proposés. Ceux-ci ne doivent pas être trop complexes.

Quant aux participants, ils sont identifiés parmi les groupes bénéficiaires ou des personnes en lien étroit avec le projet sans en être des bénéficiaires directs. Ce choix se base sur la pertinence attendue du témoignage.

ETAPE 4 - SÉLECTION DES HISTOIRES LES PLUS SIGNIFICATIVES

L'approche MSC adopte un processus itératif de sélection.

Parmi les histoires collectées, des groupes de personnes à différents niveaux de la hiérarchie du projet désignent les plus significatives et argumentent leur préférence. Les choix de sélection se font en fonction de critères qui peuvent être identifiés avant ou après lecture des histoires de changement. Les critères utilisés pour sélectionner les récits les plus significatifs sont enregistrés et transmis à toutes les parties prenantes afin que chacun des niveaux soit tenu au courant des choix opérés et des critères utilisés pour ce faire.

ETAPE 5 - RÉTROACTION DES RÉSULTATS DU PROCESSUS DE SÉLECTION

Le feedback est un élément important dans tout processus de suivi-évaluation, le MSC ne fait pas exception. Il permet d'expliquer aux bailleurs de fonds quelles histoires ont été sélectionnées, pourquoi et comment le processus de sélection a été organisé. Cela peut se faire verbalement, via le mail, newsletter ou rapport formel. Le processus est de la sorte rendu plus transparent.

ETAPE 6 - VÉRIFICATION DES HISTOIRES

Des rencontres peuvent être organisées sur les lieux où des changements sont intervenus de manière à contrôler l'exactitude des faits. Ce sont les aspects de description et d'interprétation qui font l'objet de vérification par le truchement d'enquêtes de terrain qui permettent de confronter les témoignages retenus avec la réalité.

La vérification peut être confiée à un membre de l'équipe de suivi-évaluation ou à un évaluateur externe.

ETAPE 7 - QUANTIFICATION

Dans l'approche MSC, l'information quantitative peut être collectée et analysée, d'une part, au coeur des histoires individuelles. Il est en effet possible d'indiquer le nombre de personnes impliquées, le nombre d'activités mises en place et de quantifier les différents effets. D'autre part, il est possible de quantifier la mesure dans laquelle les changements recensés à un moment donné se retrouvent également ailleurs.

ETAPE 8 - SUIVI DU SYSTÈME

Il s'agit du suivi du fonctionnement du processus de MSC proprement dit à savoir: Qui y a participé ?, Comment les différents types de changements ont été consignés ?, Dans quelle mesure, l'application du MSC a-t-elle des effets sur le fonctionnement du projet et son soutien financier?

ETAPE 9 - RÉVISION DU SYSTÈME

Des changements peuvent intervenir, sur base de « leçons apprises », dans la fréquence des comptes rendus, dans les structures des réunions appelées à sélectionner les histoires les plus significatives, etc.

3. RECOMMANDATIONS POUR SON APPLICATION CONCRÈTE

Il est conseillé,

- d'expérimenter la MSC sur une petite échelle, dans un premier temps;
- de s'adjoindre les compétences d'un consultant qui fournit les connaissances de base
- d'être plusieurs, au sein d'une équipe, à connaître les concepts de la MSC.

Quatre questions permettent d'obtenir des histoires valides et structurées :

- Comment avez-vous été impliqués dans le projet?
- Quels sont, pour vous, les changements importants qui ont résulté de ce projet?
- Quels sont les changements importants qui se sont produits dans la communauté comme résultat de ce projet?
- Quels sont les problèmes?

Dans le cadre de la sélection des histoires, il peut être utile de s'adjoindre les services d'un facilitateur. Celui-ci écrit tous les titres des histoires, groupés par domaine sur un tableau. Un espace est laissé à côté de chacune des histoires pour des commentaires.

1. Le facilitateur invite des volontaires à lire les histoires. Après chacune d'elle, il demande à l'assemblée quel était le propos de l'histoire et quelle est son opinion sur celle-ci;
2. Le facilitateur écrit les commentaires sur le tableau;
3. Lorsque toutes les histoires ont été lues pour chacun des domaines, il est demandé à l'assemblée de voter pour l'histoire qu'elle trouve la plus significative;
4. Les participants sont invités à discuter de leur choix;
5. Un débat s'engage sur le pourquoi de la non-sélection de certaines histoires

6. Le facilitateur invite à un second vote. Celui-ci devrait rassembler un plus large consensus. Si, toutefois, le consensus n'est pas suffisant, le facilitateur propose un accord, par exemple, en décidant de ne choisir aucune histoire estimant qu'aucune n'est suffisamment représentative ou en en choisissant une tout en précisant que toutes les personnes n'ont pas voté pour cette histoire et expliquant la raison ou choisir deux histoires qui rassemblent au mieux les points de vue.
7. La procédure est reprise pour les domaines suivants.

4. AVANTAGES ET LIMITES

4.1 Avantages

Cette méthode est une manière efficace d'identifier des changements inattendus. Elle permet de prendre conscience de certains résultats non prédéterminés.

Cette forme participative a également l'avantage d'être moins exigeante en termes de qualifications. Aussi chacun peut y participer et la technique employée dans différents contextes culturels.

Elle offre une meilleure compréhension du vécu des participants au projet ainsi qu'un partage d'expériences à travers l'identification des changements significatifs.

Elle permet de mettre en évidence différentes interprétations de la réalité.

La récolte permanente de témoignages permet aussi de rester en adéquation avec la réalité au cours du développement du projet.

4.2 Limites

La méthode est encore peu expérimentée à l'heure actuelle. Elle nécessite un temps significatif.

Un risque existe que l'on se concentre sur les témoignages positifs à l'exclusion des autres. On ne peut ignorer une certaine subjectivité des choix.

Le projet est éclairé par un échantillonnage de récits peu élevé.

Le traitement de l'information peut se révéler malaisé.

La méthode suppose une relation de confiance entre enquêteur et enquêté en raison de l'aspect parfois privé des informations.

L'aspect novateur de la méthode ne certifie pas que tous les bailleurs acceptent cette pratique.

5. CONDITIONS D'UTILISATION

Le coût est variable selon l'ampleur du processus participatif.

La mise en place du processus et son maintien nécessitent un minimum de plusieurs mois.

La mise en œuvre du processus sollicite des compétences en matière de collecte, d'analyse et de rétroaction des témoignages.

6. POUR EN SAVOIR PLUS

Les références suivantes ont été consultées pour la rédaction de cette fiche, elles vous permettront d'aller plus loin sur la méthode.

- *The « Most Significant Change » (MSC) Technique. A guide to its use*, Davies R., Dart J., avril 2005.
- *Le suivi et l'évaluation des capacités et du renforcement des capacités : document de réflexion*, Watson D., ECDPM, n°58B, Maastricht, http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Fr_Content/Content.nsf/0/5BDD803542A75B5FC125722800358EF3?Opendocument