



## Récit d'appropriation de la technique du Changement le Plus Significatif. L'expérience du FSTM.

*Julie Vanden Balck\**

La technique du Changement le plus Significatif est présentée d'ordinaire comme une approche de suivi-évaluation participative et qualitative. Mais n'est-elle que cela ? Utilisée depuis longtemps déjà chez les Anglo-Saxons, elle commence seulement à susciter l'intérêt de la coopération francophone. Ainsi, avec ses partenaires du Sud, l'asbl Fonds de Soutien Tiers Monde (FSTM)<sup>1</sup> l'expérimente depuis peu. Le récit de cette expérience nous semble être une bonne occasion de faire connaissance avec l'outil, mais surtout d'entamer une réflexion sur sa portée et les conditions de son utilisation.

La technique de suivi-évaluation dite du Changement le Plus Significatif (CPS) se fonde sur des « histoires significatives de changements ». Elle suppose en effet la récolte d'histoires personnelles qui traduisent des expériences de changements liés au projet mis en place.

Sommairement, la démarche se décompose comme suit : après la production de témoignages au niveau individuel, un processus de collectivisation de l'expérience est mis en place

qui permet l'objectivation des histoires grâce à la vérification et au contrôle social.

Il s'ensuit une délibération collective, au terme de laquelle les histoires les plus significatives sont sélectionnées (cette sélection peut se faire suivant plusieurs étapes hiérarchiques, chaque organisme pouvant lui-même définir ces étapes). La méthode 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<sup>2</sup>.

### FSTM et la technique du CPS

En Belgique, FSTM est engagé dans des initiatives d'éducation au développement et de plaidoyer politique. Au Sud, l'asbl est spécialisée dans le renforcement des capacités de partenaires établis en Amérique latine, en République Démocratique du Congo, aux Philippines, en Palestine, et depuis peu en République Populaire du Laos. Les actions de ces partenaires se

concentrent surtout sur le secteur des soins de santé primaires. FSTM s'y investit en accordant une attention particulière aux causes économiques et sociales sous-jacentes aux problèmes de santé.

En 2008, soucieux d'identifier des indicateurs qui permettraient de mieux rendre compte de l'impact de l'initiative d'un partenaire philippin, le FSTM a pour la première fois l'idée de solliciter auprès des « bénéficiaires » des récits de vie témoignant de leur perception personnelle des changements opérés dans leur vie. L'expérience est concluante mais Wim De Ceukelaire, actuel coordinateur du département Politique et Partenariat de l'organisation belge, prend conscience du fait que, focalisé exclusivement sur la recherche de techniques de gestions basées sur les résultats, il n'écoutait plus suffisamment les populations concernées<sup>3</sup>.

Le souci de remédier à ce problème l'a rapidement amené à découvrir l'approche du CPS qui lui apparaît comme un moyen de mettre en évidence un changement plus qualitatif, individuel, et cela dans un terme assez court. Au-delà des préoccupations de suivi-évaluation, FSTM a rapidement senti des intérêts plus étendus de cette méthode, notamment en ce qui concerne les perspectives d'apprentissage mutuel et de capitalisation...

En 2009, un séminaire organisé aux Philippines est l'occasion de partager cet enthousiasme pour cette technique avec les partenaires du monde entier, lesquels, de leur propre chef, ont immédiatement décidé de la mettre à l'essai.

## Des expériences variées

Cette décision d'expérimenter la méthode s'est concrétisée avec une coordination minimale et peu de directives préalables. Aussi, le recueil qui en a été tiré au bout d'un an<sup>4</sup> permet difficilement de tirer des leçons globales de l'expérience. Néanmoins, la sélection d'histoires récoltées sur le terrain donne un aperçu de ce que la méthode permet d'obtenir. Elle permet également d'entrevoir comment les partenaires se la

sont appropriés, l'adaptant à leur sensibilité et aux contraintes propres de leurs contextes spécifiques.

Ainsi en Palestine, l'expérience a été conduite avec les jeunes bénévoles de Health Work Committees, une ONG oeuvrant pour la responsabilisation des jeunes à Jérusalem-Est. C'est un des rares cas où FSTM a gardé la main puisque ce sont les bénévoles eux-mêmes qui ont été sollicités. Il leur était demandé de rapporter chacun quatre histoires témoignant à leurs yeux de changements significatifs : l'une dans leur vie quotidienne, un autre sur la manière dont leur participation au programme a changé leur conception de la santé, une troisième sur la participation de leur entourage aux activités, et une dernière qui était un domaine libre. Les membres de FSTM ont conduit les entretiens, mais ce sont les dirigeants de l'ONG qui par contre, avec le coordinateur des bénévoles, ont procédé à la sélection des anecdotes les plus significatives. Il est apparu que les récits récoltés s'éloignaient très fortement du travail du centre. Selon toute vraisemblance, cela découle du fait que les domaines sur lesquels les histoires devaient porter n'ont pas suffisamment été délimités au départ.

Aux Philippines, FSTM collabore notamment avec l'organisation Gabriela, qui travaille dans les domaines médico-social et de la défense des femmes. L'une de leurs coordinatrices qui avait été convaincue par l'expérience première du séminaire de 2009 a pris le projet en main. Cette fois, les témoins ont été répartis en binômes et les histoires recueillies par le partenaire. Contrairement à l'expérience palestinienne, les domaines n'ont été définis qu'après le recueil des histoires. Ce travail a permis aux membres de l'organisation d'entrer dans un véritable processus d'apprentissage : grâce au CPS, ils ont non seulement pu mesurer l'impact du programme, mais aussi tirer des enseignements sur la manière de développer leurs aptitudes à mettre en place un programme. En outre, les histoires récoltées reflétaient des effets sur la vie des témoins qu'aucune évaluation traditionnelle n'avait pu mettre à jour : en effet, le programme

de santé de Gabriela dépasse la cadre de la santé et aborde d'autres aspects comme la lutte contre la pauvreté et l'absence de droit à la santé - la responsabilisation de secteurs de base grâce à l'éducation et l'organisation.

La particularité de l'expérience menée en Amérique latine<sup>5</sup> tient au fait que FSTM a choisi de faire appel à une consultante externe pour mettre en place la méthodologie. Le partenaire, le Mouvement Populaire pour la Santé, a utilisé la technique du CPS comme base pour le suivi de son travail. Trois objectifs étaient poursuivis : d'une part, utiliser la méthodologie pour renforcer les structures dirigeantes tout en promouvant la participation populaire au mouvement ; d'autre part, visualiser les problèmes les plus pertinents ; enfin, former au sein de l'organisation un groupe de personnes à l'utilisation de la méthode du CPS. Les membres et les activités de l'organisation se situant dans différents territoires, il a fallu adapter la technique du CPS à des outils de travail à distance.

Dans ce dernier cas, comme aux Philippines, les domaines principaux de changement ont été établis après que les témoignages aient été recueillis. Cependant, pour la première fois, en raison des aspirations à promouvoir la participation populaire, les résultats du processus ont été communiqués en retour aux participants<sup>6</sup> De plus, l'utilisation de l'Internet afin de mettre en œuvre la technique du CPS a été une expérience novatrice qui a permis de faire participer différentes organisations appartenant à un réseau.

Les données obtenues et les modalités d'application de la technique étant très variées il est difficile pour FSTM de capitaliser sur la méthode et ses résultats. Or, c'est précisément la comparaison des résultats qui l'intéresse. Tout en conservant une marge d'appropriation spécifique pour chaque contexte et chaque partenaire, FSTM estime nécessaire de trouver un fil conducteur commun qui permette de dégager une façon de renforcer la capacité des membres à maîtriser l'outil, à en coordonner en partie l'usage, mais surtout à créer des bases susceptibles de favoriser les échanges de connaissances et la consti-

tution d'un savoir collectif sur la technique et sur le suivi-évaluation des programmes réalisés en partenariat.

D'où la sollicitation adressée au COTA. Il s'agissait à la fois d'aider FSTM à s'approprier davantage le potentiel et les contraintes de la méthode, et d'identifier des mesures à prendre pour faciliter une intégration de la méthode qui permette d'en tirer le maximum de profit, notamment sur le plan de l'évolution des rapports de partenariat. L'objectif à atteindre : ébaucher un cadre méthodologique assez souple pour pouvoir être adapté aux différents territoires, contextes et situations mais qui permette une harmonisation suffisante des données récoltées de manière à ce qu'elles puissent être comparées.

## L'éclairage apporté par le COTA sur la technique

Pour une utilisation efficace des résultats obtenus à partir de la technique du Changement le Plus Significatif, il est primordial de définir a priori trois dimensions interdépendantes : le niveau auquel on va récolter les histoires de changement, le domaine à propos duquel on va demander les histoires de changement, et le type de changement qu'on aimerait découvrir – cela conformément à la méthode du CPS.

Lors d'une première étape, FSTM a décidé d'appliquer cette technique au niveau des « militants », entendus comme intermédiaires entre les communautés (niveau trop éloigné, surtout pour le cas de l'Amérique latine où le partenaire est un réseau) et le staff (niveau auquel FSTM craignait de tomber dans la justification, la volonté de montrer que leur programme fonctionne bien).

Ensuite, l'asbl a également choisi deux domaines sur lesquels porteront les histoires : tout d'abord les changements liés au « rôle » (« est-ce que je ressens que mon rôle a changé dans le cadre du programme? », « est-ce que mon rôle a changé grâce à de nouvelles capacités que j'ai acquises dans le cadre du programme? », ...), et ensuite un changement plus global, toujours lié au programme, mais cette fois lié à la personne. Ce

choix a été fait pour deux raisons : parce que l'asbl est intéressée par les changements induits par les programmes soutenus par leurs divers partenaires, mais aussi par les changements qui n'étaient pas recherchés. On a donc laissé le second domaine totalement ouvert, tout en établissant un premier qui soit assez large pour être pertinent pour tous.

Le type de changement recherché reste ouvert : il pourra être à la fois attendu ou inattendu, positif ou négatif.

L'accent a pour finir été mis sur les enjeux de pouvoir qu'implique cette méthode : il y a toujours un propriétaire de l'information, et les procédures doivent être pensées en termes d'échange, avec une phase d'analyse collective.

Ainsi, il a été établi par FSTM que la sélection des histoires se ferait selon un modèle pyramidal : un premier choix sera effectué par le groupe de témoins lui-même, puis un second sera fait par les organisations partenaires. Enfin, chaque gestionnaire de dossier sélectionnera une histoire, la plus significative pour le pays/la région dont il est chargé de faire le suivi. Cependant, chaque choix devra être justifié, et toutes les histoires remonteront jusqu'à FSTM afin d'avoir la certitude de ne pas passer à côté d'informations importantes : l'organisation a demandé à ses partenaires de joindre les données récoltées grâce à cette technique au rapport annuel qu'ils doivent leur transmettre, et cela pendant une période test de trois ans équivalent à la durée des programmes actuellement mis en œuvre.

## Pour une phase préliminaire

Outre les choix méthodologiques évoqués ci-dessus, plusieurs points ont été mis en évidence lors des échanges avec le COTA. Ainsi, l'importance d'une phase préliminaire de préparation des participants a longuement été discutée.

En effet, il est primordial que les histoires rapportées soient des expériences vécues directement par les témoins. Il est également essentiel que ces témoignages soient vérifiés, ce qui est le rôle

de l'étape d'objectivation collective, et ensuite que les conditions dans lesquelles ces données sont récoltées soient définies, car il existe de nombreux obstacles au bon déroulement de cette étape.

Il y a tout d'abord ce que nous appelons le biais « socio-culturel » : il est lié au genre, à la catégorie économique des témoins, à leur histoire, au fait que dans certaines cultures on ne parle pas de soi-même, ou pas de soi-même en public, et qu'on ne passe pas par des processus de jugement collectif de l'importance de ce que l'on a vécu ou de ce qui nous semble important. Il s'agit aussi plus globalement de l'idée que tout un chacun puisse parler de manière « libre » et participer à ce processus collectif d'objectivation.

De telles réflexions nous amènent à considérer un second biais, celui que nous appelons le biais « pédagogique » ou « méthodologique » : il faut créer les conditions pour que les témoins se sentent en confiance, mais aussi stimuler leur mémoire, les préparer et leur accorder du temps pour qu'ils se souviennent, qu'ils prennent conscience des changements qui les ont concernés, en rapport à une thématique entendue, pour être certain que la réponse n'est pas la première qui vient à l'esprit mais la plus significative, qu'il ne s'agit pas d'un mécanisme de défense face à une question qui peut être interprétée comme une agression.

Il est donc important de se demander quelles conditions favoriser pour que les gens, de manière individuelle et puis collective, se sentent libres, stimulés, encouragés à se raconter. De telles conditions ne sont pas faciles à mettre en place, et nécessitent un travail coûteux en termes de temps et de personnel.

## Les perspectives pour FSTM

Cette étape de préparation du groupe de témoins quelques semaines à l'avance est cependant d'ores et déjà considérée comme difficilement applicable<sup>7</sup>, d'un point de vue logistique du fait de la diversité des partenaires, parce que cela

nécessite des investissements en temps, en personnel, etc.

Cependant, à l'heure où nous publions, le « fil conducteur » pressenti reste très général. Il a été convenu que ses détails et les modalités d'application de cette technique seraient décidés par/ avec chaque partenaire de l'asbl, dont elle n'a pas encore eu de retour.

Or, pour que l'analyse des données soit exploitable, il faut que la méthode du CPS soit intégrée dans le fonctionnement même des différentes organisations du réseau de partenaires de FSTM. Il est important de laisser aux partenaires la marge nécessaire pour qu'ils s'approprient la méthode. Le fait de fixer des domaines de changement et un niveau communs pour tous les partenaires et d'offrir une meilleure coordination devrait néanmoins aider à disposer d'une procédure un peu plus harmonisée.

\* stagiaire au COTA dans le cadre d'un double master en Sciences Politiques et en Coopération au Développement à l'Université Libre de Bruxelles.

<sup>1</sup> <http://sfdw-fstm.be/>

<sup>2</sup> Pour plus de détails, on se référera à une fiche de présentation disponible sur le site du COTA : Natacha Wilbeaux, fiche 9: Technique du changement le plus significatif, ([http://www.cota.be/SPIP/dw2\\_out.php?id=282](http://www.cota.be/SPIP/dw2_out.php?id=282)). Nous recommandons par ailleurs, le guide d'utilisation proposé par Rock Davies et Jess Dart à l'adresse suivante: [http://www.mande.co.uk/docs/MSCTranslations/MSCTranslations%20Guide%20FRENCH\\_Oct%202007.doc](http://www.mande.co.uk/docs/MSCTranslations/MSCTranslations%20Guide%20FRENCH_Oct%202007.doc)

<sup>3</sup> <http://www.intal.be/fr/article/la-technique-du-changement-le-plus-significatif>

<sup>4</sup> <http://www.slideshare.net/intalinfo/brochure-msc-frweb>

<sup>5</sup> Guatemala, Bolivie, Nicaragua, Mexique, Equateur, Salvador, Argentine

<sup>6</sup> A ce stade-ci, il s'agissait seulement de se familiariser avec la méthode. Mais de manière générale, par la suite une restitution pour que les participants sachent ce qui a été fait de leur témoignage, mais aussi à des fins d'apprentissage (par exemple, en communiquant sur les critères qui ont été utilisés par les niveaux suivants pour sélectionner les histoires, cela leur donne également une indication de ce que ces différents niveaux estiment important.)

<sup>7</sup> Cela a surtout été le cas pour le partenaire d'Amérique latine. Ce qui ne signifie pas pour autant que cette étape ne sera pas réalisée. Il s'agit également d'un processus d'apprentissage pour les partenaires. Certains points peuvent être difficiles à réaliser la première année, mais seront améliorés la 2ème ou la 3ème année. Dans les autres pays, cette étape de préparation ne devrait pas poser trop de problèmes.