



Evaluation externe du Projet Alternatives Locales – 2019

Réponse Managériale à l'évaluation

I. Résumé :

Les Projets Alternatives Locales (PAL) accompagnent les personnes souhaitant transformer leur relation à l'alimentation dans une perspective de changement social, se familiariser avec des alternatives de consommation écologiquement responsables et appréhender, par des expériences concrètes auprès de producteurs-ices, les enjeux de la souveraineté alimentaire dans les deux hémisphères.

OBJECTIF : Ce processus n'ayant jamais fait l'objet d'une évaluation externe, l'ONG Quinoa s'est engagée auprès de son bailleur principal à réaliser une évaluation intermédiaire qui lui permette d'objectiver l'efficacité du processus et la durabilité de ses effets.

RAPPEL DU FOCUS ET DES HYPOTHÈSES :

Question 1 : Le processus atteint-il ses résultats (tels que formulés dans le programme DGD et étoffés dans le document processus) ?

Hypothèse : le processus PAL atteint ses résultats (renforcement de compétences pour l'engagement). C'est ce qui est documenté à travers les évaluations internes à la fin du processus. La dimension globale des enjeux abordés (dans un processus exclusivement « Nord ») est appropriée par les volontaires.

Question 2 : Les effets du processus PAL (tels que formulés dans le programme DGD) sont-ils durables ?

Hypothèse : Les effets du processus PAL sont durables (engagement effectif). C'est ce qui est documenté à travers une enquête rétrospective (interne) faites tous les 3 ans. Les volontaires inscrivent leur démarche d'engagement (souvent local) dans une perspective globale.

EXPERT EN CHARGE : Cette évaluation a été menée par Stéphane Boulc'h. Le rapport d'évaluation complet fait 40 pages.

LES DÉMARCHES EFFECTUÉES :

- Une analyse de la documentation disponible ;
- Une réunion de cadrage avec les membres de l'équipe (suivie de l'élaboration d'une note de cadrage) ;
- La conception et l'envoi d'un formulaire d'enquête en ligne ;
- Sur cette base, destinée à identifier des tendances, ont été réalisés des entretiens avec :
 - les quatre partenaires du projet ainsi qu'avec une personnes-ressources ;
 - un groupe d'ancien-ne-s participant-e-s aux PAL ;
 - des membres de l'équipe de Quinoa.
- Un atelier de restitution/co-construction du rapport provisoire auprès du comité de pilotage et du comité d'avis (avec des partenaires et un échantillon de volontaires) pour discuter les analyses et co-élaborer les conclusions et recommandations.

LES RÉSULTATS :

1. L'évaluation externe atteste que le PAL est efficace :

- le processus proposé renforce la motivation et les compétences pour l'engagement des volontaires ;
- les volontaires se sentent moins isolés et impuissants par rapport aux défis sociaux, culturels, économiques et politiques du monde ;
- les volontaires sont conscients de leur responsabilité individuelle et collective ;
- les volontaires identifient des pistes d'engagement solidaires concrètes et cohérentes avec leur profil ;
- les volontaires prennent part à des actions solidaires collectives (même si, l'engagement se traduit d'abord et surtout sur un plan individuel).

Cette efficacité du projet transparait aussi dans sa **force de déstabilisation** : à la suite du processus le-la volontaire ressent un désarroi face à la difficulté de concilier leurs nouveaux bagages avec leur contexte et situation propre.

2. L'évaluation externe atteste que les effets du PAL sont durables :

Le PAL s'inscrit dans un parcours de réflexion antérieur, qu'il prolonge et auquel il ouvre des perspectives nouvelles. Les participant.e.s considèrent cette étape comme marquante.

Mais cette durabilité reste difficilement objectivable avec les indicateurs privilégiés dans le cadre logique. Le PAL donne une impulsion, éveille des aspirations. Quant à connaître leur portée en termes de durée, d'influence, a fortiori sur l'entourage et le milieu, le projet ne dispose pas de dispositif de suivi-évaluation permettant un relevé aussi systématique et exhaustif que nécessaire pour apprécier de telles tendances.

Le désarroi des volontaires est un signe de remise en question profonde. Ceci implique des processus profonds et intimes qui sont difficiles d'apprécier et ne peuvent décentement pas faire l'objet d'un scannage exhaustif. Quoiqu'il en soit, le PAL ébranle les certitudes.

ATOUTS DU PROCESSUS : Il est pensé :

- dans la durée ;
- dans la continuité du parcours des volontaires ;
- à travers une expérience pratique en vue d'engagements concrets ;
- à la confluence d'influences entremêlées et variées dont il est le médiateur.

LES FAIBLESSES DU PAL :

1. **Certains besoins/attentes des volontaires ne sont pas suffisamment pris en compte par Quinoa :**

- la gestion pratique et quotidienne des nouvelles prises de conscience et des conflits engendrés par les dissonances avec le milieu ;
- le portage du rôle de « relais de sensibilisation » qui est devenu celui des volontaires ;
- la perpétuation de la dynamique de groupe et le réseautage créés/confortés par le PAL.

Ces attentes appellent sans doute des extensions au processus établi afin de mieux accompagner et/ou guider par la suite.

2. Besoin/attente des partenaires

- les partenaires souhaitent avoir davantage de retours sur les suites du PAL et les implications concrètes des immersions en termes d'apport à la lutte paysanne.

QUESTIONS LATENTES :

Ces questions se rapportent :

- à la définition des bénéficiaires ;
- aux relations partenariales ;
- au recrutement des volontaires ;
- à l'accompagnement sur la durée des volontaires ;
- à la nécessité de créer une mémoire collective des parties prenantes ;
- au suivi-évaluation du processus.

SUGGESTIONS :

- **au niveau de l'ingénierie du projet :**
 1. de déterminer des objectifs de changement au-delà des volontaires et/ou des résultats de renforcement de capacités à effets tangibles(et/ou multiplicateurs) ;
 2. d'agréments le système Suivi & Evaluation d'un dispositif orienté vers la recherche de l'impact.
- **au niveau de l'approche de renforcement de capacités :**
 1. de considérer le renforcement de capacités individuelles comme une modalité pour atteindre un changement ultérieur et/ou à un autre niveau ;
 2. d'intégrer les attentes et besoins des partenaires et personnes ressources en termes de renforcement ;
 3. de créer de la réciprocité et de la co-responsabilité entre parties prenantes ;
 4. de considérer les volontaires comme des personnes-ressources détentrices de savoirs et d'expériences à valoriser, partager et mettre à profit.
- **au niveau des relations partenariales :**
 1. d'impliquer les partenaires dans la définition des objectifs et de la stratégie ;
 2. d'affirmer les volontaires comme des partenaires ;
 3. de renforcer la dimension d'espace de convergence du PAL.
- **au niveau de la communication :**
 1. d'évoluer vers une communication plus interactive ;
 2. d'intégrer au processus PAL un volet d'auto-documentation.
- **au niveau du suivi-accompagnement sur le durée :**
 1. de prolonger les éditions annuelles d'une week-end supplémentaire dédié au bilan, plusieurs mois après, voire l'année suivante ;
 2. de responsabiliser davantage les volontaires sur l'atteinte des objectifs;
 3. de mobiliser les anciens volontaires ;
 4. de créer une mémoire collective.

RECOMMANDATIONS :

- **D'ici à la fin du programme en cours.**
 1. **Améliorer le suivi-évaluation :**
 - a- Les échanges avec l'équipe ont fait apparaître qu'il était possible de compléter les données et informations récoltées par les enquêtes, en croisant les bases de

données de plusieurs actions de l'ONG. Cela permettrait notamment de mieux appréhender les passerelles entre actions et donc de mieux suivre le parcours d'engagement des participant.e.s. Ces passerelles étant avérées aussi avec les actions des partenaires, il est également recommandé d'élargir ce croisement d'informations auprès de ces organisations.

- b- Relever systématiquement les demandes d'informations, de recommandations, d'appui, etc. émanant d'ancien.ne.s participant.e.s.
- c- Il serait également facile d'étendre les prochaines campagnes d'une session supplémentaire d'un week-end, programmée 6 mois à un an après « l'action alternative » et entièrement consacrée à l'évaluation des ressentis, évolutions et changements opérés ou pressentis par les participant.e.s.
- d- Compléter les indicateurs déjà pris en compte pour apprécier le renforcement de compétences et d'engagement par un indicateur de type :
 - « En fin de processus, les participant.e.s sont capables de concevoir et mettre en œuvre des « actions alternatives » répondant à tous (ou à la majorité) des critères de qualité et de performance définis par Quinoa ».
- e- Faire en sorte que les actions alternatives soient orientées vers des objectifs concrets (diffusion de manifestes, d'argumentaires, de recommandations vers un destinataire institutionnel, une autorité quelconque, une OSC ? etc. ; démarche de plaidoyer et/ou de sensibilisation, etc.) ;
- f- Associer les ancien.ne.s participant.e.s aux week-ends d'évaluation des promotions plus récentes (pour nourrir les échanges, offrir des perspectives plus distantes aussi).

2. Intégrer davantage les aptitudes et compétences des participant.e.s :

- g- Cf. f. ;
- h- Instaurer une session d'échange entre ancien.ne.s participant.e.s et nouveaux inscrits ;
- i- Associer les ancien.ne.s au recrutement des nouveaux.elles participant.e.s ;
- j- Associer les anciens aux actions alternatives (ne serait-ce qu'en tant que public/bénéficiaire, destinataire, ou jury de l'action...)
- k- Entamer une première expérience-pilote d'auto-documentation (mémoire collective)

3. Renforcer la dynamique partenariale :

- l- Comme il apparaît que la plateforme AIA se formalise et que tous les interlocuteurs et partenaires du PAL y sont réunis, il serait opportun de prendre appui sur cet espace comme caisse de résonance pour la promotion de l'action, le recrutement des personnes-ressources, l'identification des problématiques et approches à développer, mettre le PAL au service des envies/besoins des organisations autour de la table, engager une première réflexion sur les champs de complémentarités à développer... ; commencer à cultiver la vocation d'espace de convergence du PAL... ;
- m- Dans la mesure où les publics et interlocuteurs des partenaires se recoupent beaucoup, il serait intéressant de réfléchir à mise en œuvre de campagnes de recrutement communes, à des formules de promotions mutuelles ;
- n- Instaurer une continuité de parcours en mettant à profit les passerelles naturelles entre actions des organisations partenaires ;
- o- Associer les partenaires à la prochaine réflexion stratégique.

4. Renforcer la communication :

- p- Cf. i.
- q- Cf. k.
- r- Cf. l.

- s- Systématiser l'usage des réseaux sociaux (via des groupes privés) dans l'animation du processus et dans son suivi.

- Dans la perspective d'un prochain programme

La plupart des pistes envisagées plus haut, confrontées aux questions latentes et aux débats de fond qu'elles suscitent ne peuvent être véritablement être considérées que dans le cadre d'une réflexion interne approfondie. Elles ne peuvent pas faire l'objet d'applications immédiates dans la suite du programme en cours.

D'autant que les discussions ont permis de réaliser à quel point repenser un aspect pouvait entraîner une remise en question systémique de l'activité tout entière, voire même à l'échelle de l'ensemble des activités de Quinoa. Cette perspective holistique est d'autant plus souhaitable qu'il apparaît opportun de faire se croiser les différents processus, de développer des activités communes entre projets et actions, de rationaliser l'offre pour faire des économies d'échelle en temps et en ressources diverses ; recherche de cohérence et d'efficacité accrue qui induit d'élargir la réflexion avec les partenaires.

C'est pourquoi les recommandations portent ici surtout sur les outils à utiliser pour s'approprier les pistes d'évolutions préconisées par le rapport.

Nous encourageons Quinoa à reconsidérer leurs différents niveaux d'intervention en fonction des principes de la théorie du changement (Theory of Change – ToC). Pour y parvenir, nous préconisons de recourir à une mise en perspective du PAL qui considère l'ensemble des actions de Quinoa ainsi que les différents niveaux d'organisations et de culture qui caractérisent sa démarche et fondent sa ToC. L'analyse du PAL peut être mise à profit pour articuler l'ensemble de la réflexion stratégique à venir. Un outil complémentaire permet d'envisager les développements futurs du PAL en tenant compte des différentes interdépendances qui se jouent au sein de l'ONG.

II. Apprentissages liés aux conclusions

Cette évaluation nous a permis de valider nos hypothèses pour l'entièreté du processus et d'attester de son impact, sa durabilité et son efficacité (étude de 2017 à 2019 inclus). En 10 ans d'existence, ce processus a été peaufiné et ajusté tant au niveau du contenu, de l'évaluation que des synergies. Il a montré son efficacité sur les volontaires et bien que certaines adaptations soient nécessaires, la pertinence d'un tel processus comme élément transformateur n'est plus à questionner.

Cette évaluation nous a néanmoins appris qu'il était temps de le repenser et de l'adapter davantage au contexte actuel, à la vision du changement de Quinoa et à la réalité des volontaires. Dans un contexte où l'on voit fleurir un grand nombre de formations portant de manière large sur l'agriculture ou l'alimentation durable, cela nous pose la question de stop ou encore. Quelle est notre place, notre spécificité et notre plus-value dans ce secteur prolifique en offre de formation ?

Nous allons donc réfléchir plus globalement à l'entièreté du processus pour le prochain programme et le repenser dans sa globalité.

A noter que cette évaluation s'axait sur 2 indices de performance (efficacité et durabilité) mais n'a pas considéré l'efficacité du processus.

III. Suivi interne des recommandations

a. D'ici la fin du programme en cours (2020 – 2021)

<p>Recommandation N°1</p> <p>Les échanges avec l'équipe ont fait apparaître qu'il était possible de compléter les données et informations récoltées par les enquêtes, en croisant les bases de données de plusieurs actions de l'ONG. Cela permettrait notamment de mieux appréhender les passerelles entre actions et donc de mieux suivre le parcours d'engagement des participant.e.s. Ces passerelles étant avérées aussi avec les actions des partenaires, il est également recommandé d'élargir ce croisement d'informations auprès de ces organisations.</p>	
<p>Réponse managériale : quoi et comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lors des enquêtes rétrospectives un croisement des listes de participant.e.s aux projets alternatives locales, aux projets internationaux et aux chantiers et action des Brigades d'action paysannes sera dorénavant réalisé. - Un croisement des bases de données de Quinoa et celles d'autres organisations n'est pas réalisable : les organisations ne peuvent pas donner leurs listes de contacts pour des raisons de protection de la vie privée (GDPR). 	
<p>Qui ?</p> <p>Fatima</p>	<p>Quand ?</p> <p>Octobre 2020</p>
<p>Recommandation N°2</p> <p>Relever systématiquement les demandes d'informations, de recommandations, d'appui, etc. émanant d'anciens participant.e.s</p>	
<p>Réponse managériale : quoi et comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - A terme créer une page « Questions fréquemment posées » sur le site internet de Quinoa dans la section PAL, ainsi qu'un mapping des différentes alternatives et possibilités d'engagement. - Alimenter la page web avec des témoignages des ancien.ne.s participant.e.s du PAL. 	
<p>Qui ?</p> <p>Fatima et Jeanne</p>	<p>Quand ?</p> <p>Finaliser pour janvier 2022</p>
<p>Recommandation N°3</p> <p>Il serait également facile d'étendre les prochaines campagnes d'une session supplémentaire d'un week-end, programmée 6 mois à un an après « l'action alternative » et entièrement consacrée à l'évaluation des ressentis, évolutions et changements opérés ou pressentis par les participant.e.s.</p>	
<p>Réponse managériale : quoi et comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nous savons que remobiliser un groupe tout un weekend 6 mois après la fin d'un processus n'est pas réaliste. De plus, cela nous paraît redondant par rapport à notre évaluation de fin de processus et l'évaluation rétrospective. Cela représente trop d'investissement en ressource humaine. - Dans l'idée de renforcer un moment post-projet, nous envisagerons de formaliser un moment après projet. Comment ? Par un apéro anciens-nouveaux au mois d'avril. 	
<p>Qui ?</p> <p>Jeanne et Fatima</p>	<p>Quand ?</p> <p>Avril 2021</p>
<p>Recommandation N°4</p> <p>Compléter les indicateurs déjà pris en compte pour apprécier le renforcement de compétences et</p>	

d'engagement par un indicateur de type : « En fin de processus, les participant.e.s sont capables de concevoir et mettre en œuvre des « actions alternatives » répondant à tous (ou à la majorité) des critères de qualité et de performance définis par Quinoa ».

Réponse managériale : quoi et comment ?

- Cette recommandation sera prise en compte dans la réflexion stratégique qui accompagnera l'élaboration du prochain programme.
- Sonder la possibilité d'avoir un rendu concret des changements pour les volontaires, via des témoignages par exemple.
- Sonder la possibilité de faire une évaluation plus directive, questions moins ouvertes, avec des exemples concrets.

Qui ?	Quand ?
Coordination	Dès 2022 – mise en place du prochain programme

Recommandation N°5
Faire en sorte que les actions alternatives soient orientées vers des objectifs concrets (diffusion de manifestes, d'argumentaires, de recommandations vers un destinataire institutionnel, une autorité quelconque, une OSC ? etc. ; démarche de plaidoyer et/ou de sensibilisation, etc.)

Réponse managériale : quoi et comment ?

Le processus se clôture déjà par une journée d'action collective co-construite par le groupe : travaux de maraichage en soutien à un-e paysan-ne, participation à une manifestation, action de désobéissance civile.
Une des plus-values du processus PAL est d'être à la croisée d'autres réseaux dans lesquels les participant-e-s peuvent s'orienter pour réaliser des actions concrètes : brigades d'action paysanne, participation à un groupe d'achat d'appui à l'agriculture paysanne, ...

Qui ?	Quand ?
/	/

Recommandation N°6
Associer les ancien.ne.s participant.e.s aux week-ends d'évaluation des promotions plus récentes (pour nourrir les échanges, offrir des perspectives plus distantes aussi)

Réponse managériale : quoi et comment ?

- Dans cette idée de liens avec les ancien-ne-s volontaires, Quinoa envisage de formaliser un apéro anciens-nouveaux participant-e-s au mois d'avril de chaque année.
- Il ne nous paraît pas pertinent pour Quinoa de faire venir les ancien-ne-s au moment de l'évaluation de fin de processus.

Qui ?	Quand ?
Fatima et Jeanne	Avril 2021

Recommandation N°7
Instaurer une session d'échange entre ancien.ne.s participant.e.s et nouveaux inscrits

Réponse managériale : quoi et comment ?

Dans cette idée de liens avec les ancien-ne-s, Quinoa envisage un moment formalisé entre ancien-ne-s et nouveaux-elles en début de projet, au mois d'avril, moment de passation du flambeau !

Qui ?	Quand ?
Fatima et Jeanne	Avril 2020
Recommandation N°8 Associer les anciens au recrutement des nouveaux participant.e.s	
Réponse managériale : quoi et comment ?	
<p>- Les ancien-ne-s recrutent déjà indirectement des participant-e-s en publiant la communication sur le PAL sur Facebook. Quinoa les encourage à le faire et continuera de le faire dans le futur.</p> <p>→ Continuer à demander aux ancien-ne-s de partager sur leur mur facebook les events pour les soirées d'info</p> <p>- Pour au moins une soirée d'info, Quinoa invitera un-e ancien-ne du PAL pour qu'il-elle puisse témoigner de son expérience.</p> <p>Comment ?</p> <p>→ Dès 2020 inviter un-e ancien-ne- participant-e à au moins une réunion d'info.</p>	
Qui ?	Quand ?
Jeanne	Février 2021
Recommandation N°9 Associer les ancien.ne.s aux actions alternatives (ne serait-ce qu'en tant que public/bénéficiaire, destinataire, ou jury de l'action...)	
Réponse managériale : quoi et comment ?	
<p>- La journée d'action collective continuera de s'adresser spécifiquement au groupe de l'année qui suit le processus en cours, et cela restera ainsi car c'est, entre autres choses, un moment de clôture du processus.</p> <p>- Pendant le processus, Quinoa présentera les différentes manières de s'engager avec Quinoa : conseil d'administration, brigades d'action paysanne, cuistots pour les weekends PI et mobilisation annuelle du 17 avril pour la journée des luttes paysannes.</p> <p>Comment ?</p> <p>- Inviter quelqu'un du CA lors de la 2^{ième} ou 3^{ième} journée de formation ou pendant le weekend à la ferme urbaine (Roxane du CA).</p> <p>- Pour la mobilisation du 17 avril, proposer aux ancien-ne-s du PAL, un départ groupé vers la mobilisation.</p>	
Qui ?	Quand ?
Jeanne	Avril 2021
Recommandation N°10 Entamer une première expérience-pilote d'auto-documentation (mémoire collective)	
Réponse managériale : quoi et comment ?	
Mise en place d'un framateam permettant une communication collective et un partage d'infos et de ressources.	
Qui ?	Quand ?
Fatima	Avril 2020
Recommandation N°11 Comme il apparaît que la plateforme AIA se formalise et que tous les interlocuteurs et partenaires du PAL y sont réunis, il serait opportun de prendre appui sur cet espace comme caisse de résonance pour la promotion de l'action, le recrutement des personnes-ressources,	

<p>l'identification des problématiques et approches à développer, mettre le PAL au service des envies/besoins des organisations autour de la table, engager une première réflexion sur les champs de complémentarités à développer... ; commencer à cultiver la vocation d'espace de convergence du PAL...</p>	
<p>Réponse managériale : quoi et comment ?</p> <p>Une synergie avec AIA a commencé lors du processus 2020, la coordinatrice est venue présenter AIA aux participant-e-s. Par ailleurs, Quinoa est engagé au sein d'AIA et veillera à nourrir le processus PAL par cette synergie (personnes ressources et intervenantes, identification des problématiques et approches à développer, mise à jour du contexte...). Cependant, à l'heure actuelle, AIA ne représente pas un espace où d'autres opportunités peuvent être envisagées.</p>	
<p>Qui ?</p> <p>Jeanne</p>	<p>Quand ?</p> <p>Tout au long de l'année</p>
<p>Recommandation N°12</p> <p>Dans la mesure où les publics et interlocuteurs-ices des partenaires se recoupent beaucoup, il serait intéressant de réfléchir à la mise en œuvre de campagnes de recrutement communes, à des formules de promotions mutuelles.</p>	
<p>Réponse managériale : quoi et comment ?</p> <p>Rencontre des continents asbl et Le Début des Haricots asbl partagent la communication relative au projet alternatives locales. Nous veillerons à ce que cela continue à être le cas.</p>	
<p>Qui ?</p> <p>Jeanne</p>	<p>Quand ?</p> <p>Mars</p>
<p>Recommandation N°13</p> <p>Instaurer une continuité de parcours en mettant à profit les passerelles naturelles entre actions des organisations partenaires.</p>	
<p>Réponse managériale : quoi et comment ?</p> <p>Nous renforcerons la continuité de parcours et de passerelles à la suite du PAL en mettant en valeur les BAP pendant le processus, et en invitant les ancien-ne-s aux mobilisations relatives à la souveraineté alimentaire qui ont lieu en Belgique, particulièrement celles où Quinoa est impliqué.</p>	
<p>Qui ?</p> <p>Fatima et Jeanne</p>	<p>Quand ?</p> <p>Tout au long de l'année</p>
<p>Recommandation N°14</p> <p>Associer les partenaires à la prochaine réflexion stratégique.</p>	
<p>Réponse managériale : quoi et comment ?</p> <p>Chaque année, nous avons un moment d'évaluation collective avec Rencontre des continents, Le Début des Haricots et les fermiers suite aux moments d'immersion à la ferme. Par ailleurs, il ne correspond pas aux réalités du monde paysan de mobiliser les fermiers plus que ce que nous faisons déjà. Quand cela s'avère nécessaire Quinoa va à la rencontre des fermiers. Par exemple, une visite est prévue en octobre 2020 sur la ferme du Bierlleux-Haut.</p>	

Qui ?	Quand ?
Jeanne	Octobre 2020
Recommandation N°15 Systématiser l'usage des réseaux sociaux (via des groupes privés) dans l'animation du processus et dans son suivi.	
Réponse managériale : quoi et comment ? En début de processus, il y aura un moment de discussion collective pour que le groupe décide quel outil nous utiliserons pour communiquer ensemble, Quinoa présentera les différents outils digitaux possibles, avec une option pour des logiciels libres, plus en accord avec les valeurs défendues par Quinoa (Facebook, Whatsapp, Framateam et autres logiciels libres).	
Qui ?	Quand ?
Jeanne	Avril 2021

b. Dans la perspective du prochain programme

Recommandation N°2 Partir de la théorie des changements <p>La logique d'intervention et les objectifs qu'elle s'assigne sont cohérents avec la théorie du changement servant de base au programme stratégique en cours. Il est peu probable que cette vision soit remise en question lorsqu'il s'agira d'envisager le prochain programme. Cela dit, l'intérêt de l'usage d'une démarche orientée changement est d'inciter le porteur d'un projet à penser toutes les strates de ses interventions en termes de changements ; c'est à dire à ne penser ses objectifs et indicateurs que comme des chaînons dans une suite de changements consécutifs et/ou complémentaires. Cela signifie que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - non seulement, chaque niveau d'objectif et de résultats doit être exprimé en termes de changements concrets, voire d'évolutions concrètes ; - mais aussi que chaque étape d'intervention doit être conçue et mise en œuvre comme découlant d'étapes antérieures et comme entraînant des étapes ultérieures (qui elles-mêmes doivent explicitement s'appuyer sur les précédentes et alimenter les suivantes, etc.) <p>Nous encourageons Quinoa à reconsidérer leurs différents niveaux d'intervention en fonction de ces principes.</p>	
Réponse managériale : quoi et comment ? <p>Cette réflexion stratégique sera abordée dans la réflexion stratégique du prochain programme. Penser le processus PAL davantage en termes de changement et d'intégration dans la TOC que comme un résultat d'objectif spécifique. Comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Refonte des OS et mise à jour de la TOC ➔ Nouveaux indicateurs reflétant la TOC 	
Qui ?	Quand ?
Coordinatrice	Réflexion dès 2020 – pour programme 2022-2026

Recommandation N°2

a- Procéder à une analyse des changements

La projection de tels processus complexes suppose une analyse des changements. Celle-ci doit servir à transposer la théorie des changements en cadre logique. La transposition ne se fait pas directement sans une analyse préalable qui permet en effet de projeter la théorie dans des situations concrètes et de pousser la réflexion sur toutes les dimensions de sa mise en œuvre.

Les sections 1.2.2. et 1.2.3 du présent rapport expliquent déjà les principes et modalités d'une telle approche. Elle a d'ailleurs déjà servi à structurer la grille de questionnement de notre mission.

En l'occurrence, la formulation des questions ne prenait en considération que le champ spécifique du PAL. L'exercice qui attend Quinoa devra considérer lui l'ensemble des actions de Quinoa. A partir de là, seulement pourra s'envisager une nouvelle projection du PAL (sa fonction et ses modalités replacés, par rapport à l'ensemble des actions de Quinoa dans le cadre de la ToC).

Mais le fait qu'une analyse ait déjà été conduite sur le PAL peut être mise à profit comme une porte d'entrée pour reconsidérer l'ensemble des actions du programme.

Une matrice de ce type peut y contribuer :

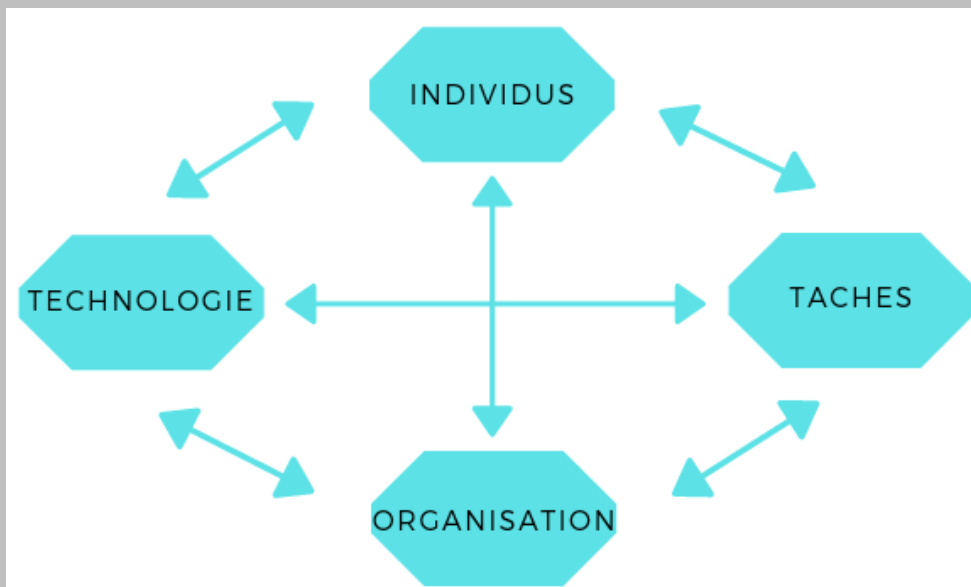
Niveaux d'analyse (à redéfinir/compléter avec les commanditaires)	Quelles évolutions sont nécessaires à pour pérenniser ces changements et améliorer leur portée/qualité ?	Comment renforcer l'influence des facteurs ayant favorisé les évolutions positives ?	Comment réduire ou éliminer l'influence des facteurs ayant limité la portée/la qualité des évolutions positives ?	Sur quelles opportunités s'appuyer pour le faire ?	Quels facteurs risquent de limiter la marge de manœuvre ?
Au niveau de l'ingénierie du projet					
Au niveau de l'approche de renforcement des capacités					
Au niveau des compétences disponibles					
Au niveau de la communication					
Au niveau du suivi-accompagnement sur la durée					
Au niveau des relations partenariales					
Au niveau de l'ensemble des actions de Quinoa					
Au niveau de la ToC de Quinoa					

Pour compléter ces perspectives, il pourrait être utile de mettre à profit un outil tel que le modèle de Leavitt¹. Celui-ci décrit les organisations comme comprenant quatre composants en interaction :

- les processus
- la technologie
- les personnes
- la structure organisationnelle

Tout changement introduit de manière restrictive - c'est-à-dire ne tenant pas compte des quatre dimensions - échouera finalement, car l'organisation se réorganisera selon les autres dimensions afin de résister, voire d'annuler, le changement.

Le diamant de Leavitt permet une approche équilibrée entre différents aspects interdépendants d'une organisation. C'est un cadre facile à comprendre qui permet d'impliquer ou de tenir compte de toutes les parties prenantes dès le début d'un projet.



Réponse managériale : quoi et comment ?

Cette réflexion stratégique sera abordée dans la réflexion stratégique du prochain programme. Comment ?

- Refonte des OS qui reflétera la mise à jour de la TOC
- Nouveaux indicateurs reflétant la TOC

Qui ?

Coordnatrice

Quand ?

Dès 2020

¹ H. J. Leavitt (1965).