



Résultats et mesure des résultats des partenariats multipartites (PMP)

Conseils Pratiques

Dans les → [partenariats multipartites](#) (PMP), les acteurs de la sphère étatique, du secteur privé, de la société civile et du monde scientifique relèvent ensemble les défis du développement durable. Il se pose alors la question des résultats et de la mesure de ces derniers : qu'entend-on par résultat et comment fonctionne la mesure des résultats pour les PMP ? Ce document donne des conseils issus de la pratique et de la recherche.

Ces problématiques ont été étudiées au cours d'un atelier d'apprentissage entre pairs associant des partenariats existants et des expertes politiques et scientifiques. Cet atelier de deux jours, qui a eu lieu en septembre 2018 à Bonn, a été organisé par la plate-forme pour les partenariats multipartites (PMP) pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030 (→ www.partenariats2030.org).

Le contenu de ce document est le suivant :

1. La notion de résultat pour les PMP

- I Bases d'après les critères du CAD Comité-d'aide-au-developpement
 - II Résultats d'un PMP : impact social et effet cohésif
- III Résultats d'un PMP : résultats au niveau du secteur et du groupe cible
- IV Résultats d'un PMP : conseils pratiques

2. Mesure des résultats pour les PMP

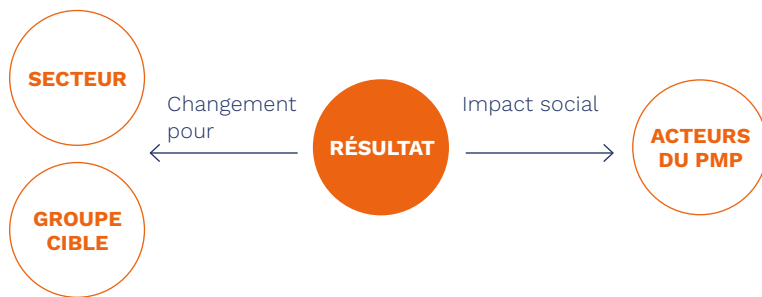
- I Mesure des résultats pour les PMP : conseils pratiques
- II Questions qu'un PMP devrait se poser
- III Instruments de mesure des résultats – boîte à outils
- IV Exemples illustrant le processus de Monitoring and Evaluation (M&E)

1. La notion de résultat pour les PMP

Un PMP réunit des acteurs du secteur privé, de l'État, de la société civile et du monde scientifique qui travaillent à long terme et sur un pied d'égalité pour élaborer ensemble des approches de solution à des problèmes globaux. Les PMP conviennent particulièrement au traitement de thématiques complexes qui vont au-delà du domaine d'influence de chaque acteur.

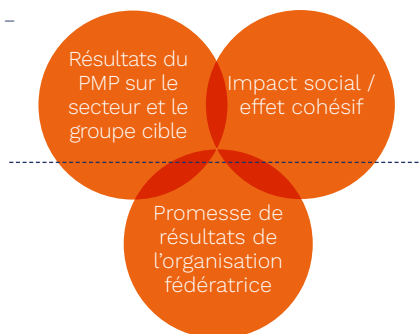
Par conséquent, on constate certaines différences entre la notion de résultat pour les PMP, d'une part, et pour les projets des organismes publics et des organisations de la société civile, d'autre part.

Graphique 1 : Résultats du PMP et dans le PMP



Par rapport aux résultats de projets classiques, les résultats des PMP comportent un élément supplémentaire puisque les résultats des PMP concernent, d'une part, le groupe cible et le secteur (comme ceux des projets) et, d'autre part, les acteurs impliqués dans le PMP (voir figure 1). Les résultats affectant les acteurs participant au PMP sont appelés ici « impact social » ou « effet cohésif »

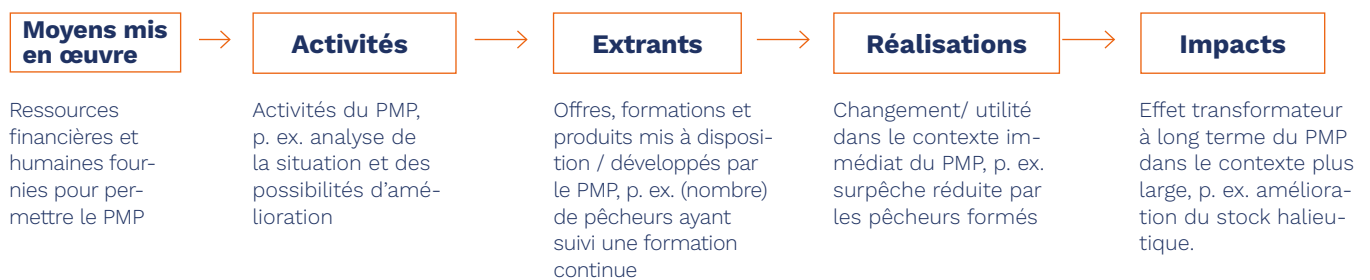
Graphique 2 : Résultats du PMP – 3 angles de vue



En outre, pour les secrétariats et les organisations fédératrices des PMP, il peut être utile de considérer et comprendre leurs propres résultats séparément des résultats de l'ensemble du PMP (Graphique 2).

I Bases d'après les critères du CAD de l'OCDE

Les résultats peuvent être planifiés ou non, positifs ou négatifs, attendus ou inattendus. Ils apparaissent à court, moyen ou long terme et dépendent directement ou indirectement des activités du PMP. La chaîne des résultats facilite l'observation des résultats d'un PMP par une exploration des différents niveaux de résultats :



Les cinq critères clés de l'efficacité définis par le du CAD de l'OCDE aident à démontrer les résultats des PMP :

- Pertinence** Est-ce que l'objectif poursuivi par le PMP est pertinent ? Est-ce qu'un PMP est l'instrument approprié pour atteindre l'objectif ? Est-ce que le PMP procure une valeur ajoutée par rapport à d'autres approches ?
- Efficacité** Est-ce que les ressources fournies par les membres (temps, finances, ressources humaines) sont en rapport avec les résultats ou avantages procurés par le PMP ?
- Effectivité** Au niveau des extrants, le PMP a-t-il produit des résultats comptables et mesurables ? Au niveau des réalisations, est-ce que l'utilisation des résultats générés a produit des changements qualitatifs ?
- Durabilité** Est-ce qu'une utilité durable est probable ? À quel degré les structures institutionnalisées et l'architecture du PMP sont-elles durables et autosuffisantes ?
- Résultats** Le PMP réussit-il à produire un changement transformateur ?

II Résultats d'un PMP : impact social et effet cohésif ¹

Les interactions au sein d'un PMP peuvent changer les modes fondamentaux de pensée et d'action des acteurs concernés. Une nouvelle dynamique interne reposant sur la coopération, la confiance et l'action commune peut engendrer de nouveaux schémas d'interaction qui persistent en dehors du PMP et exercent une influence transformatrice sur les schémas comportementaux des acteurs. Les participants au PMP relatent leurs expériences dans leurs réseaux et contribuent ainsi à dissiper les pré-

jugés. En outre, les acteurs sont souvent plus disposés à coopérer de nouveau dans d'autres projets, à échanger périodiquement de manière informelle sur les événements pertinents ou à agir de manière plus intégrative et durable.

Les PMP produisent donc des résultats qui vont au-delà des processus de changement qu'ils ont engagés. Ces résultats sont appelés ici « impact social » ou « effet cohésif » des PMP.

III Résultats d'un PMP : résultats au niveau du secteur et du groupe cible

Pour comprendre l'impact d'un PMP sur le secteur et le groupe cible, on se posera les questions suivantes :

- Résultats** Qu'est-ce qui est atteint ? Qui en bénéficie ? Quand le résultat est-il apparu ?
- Mécanismes** Quel facteurs et processus ont rendu ces résultats possibles ? Quelles sont les interdépendances entre ces mécanismes qui produisent du changement ?
- Additionnalité** Quelle est la contribution du PMP au résultat ? Le résultat peut-il être attribué au PMP ? Est-ce que le résultat serait apparu sans le PMP ? Est-ce que le PMP a obtenu plus de résultats que ceux qu'auraient obtenu les acteurs séparément ?

IV Résultats d'un PMP : conseils pratiques

CON-
SEILS

Comment les PMP peuvent-ils naviguer dans la thématique des résultats ? Les conseils suivants sont présentés pour la pratique :

- **Réfléchir à la promesse de résultats :**
 - Quels résultats peut-on promettre ?
 - Dans quelle ampleur ?
 - Où et pour qui faut-il obtenir les résultats ?
 - La promesse de résultats d'un PMP doit être en accord avec le type de PMP, le contexte et la dimension. Chaque type de PMP a sa propre logique des résultats. (Voir encadré ci-joint.).
- **Définir la promesse de résultats :**
 - Quels effets voulons-nous produire ?
 - Quels objectifs poursuivons-nous ?
 - La promesse de résultats (ou aussi la « théorie du changement ») du PMP doit faire l'objet de discussions avec tous les acteurs pour qu'une compréhension partagée se cristallise. Il faut considérer ici que différentes dimensions d'objectifs convergent :
 - › l'objectif commun du PMP (Quels objectifs voulons-nous atteindre ensemble ?) ;
 - › l'objectif de développement à long terme (Dans quel but voulons-nous apporter une contribution en tant que PMP ?) et
 - › les objectifs variables des différents acteurs du PMP.

Types de PMP pour la logique de résultats habituelle

- Partenariats de standardisation → L'accent est mis sur la fixation de standards et normes. Le résultat à obtenir vise en premier lieu à la transformation d'un secteur complet.
- Partenariat de service → Il s'agit de la réalisation concrète d'activités dans un cadre local ou régional pour lequel le résultat est obtenu.
- Partenariat de connaissances → L'échange et la diffusion de connaissances visent à l'adaptation des actions des acteurs du PMP sur la base des informations reçues.

Dans la pratique, les PMP sont souvent des formes mixtes de ces types.

¹ Jusqu'à présent, ni la sphère scientifique ni les praticien-ne-s n'avaient de terme technique pour l'effet, décrit ici, qu'un PMP produit sur ses acteurs et leurs schémas comportementaux. Cet effet est ici appelé « impact social » ou « effet cohésif ».

En général, il est recommandé de se baser sur une analyse des problèmes pour définir des objectifs clairs et mesurables accompagnés de mécanismes de contrôle.

En général, la création d'un partenariat multipartite demande du temps et des efforts, et ce n'est que plus tard qu'on peut passer à la mise en œuvre et obtenir des résultats. Par conséquent, les PMP requièrent un horizon temporel plus éloigné que dans le travail de projet traditionnel.

• Participation des acteurs :

Qui est impliqué ? Il faut construire le dialogue de manière stratégique : les acteurs pertinents et influents peuvent constituer un noyau qui impulse le processus. Toutefois, si le nombre d'acteurs est trop grand dans le groupe noyau, le processus peut s'en trouver ralenti, car il s'agit avant tout de créer un climat de confiance au sein du groupe. Pour obtenir l'adhésion d'autres acteurs pertinents au PMP, il peut être utile d'analyser et de faire ressortir la valeur ajoutée d'une participation pour les groupes d'acteurs. Une fois que le processus est en cours, certains acteurs peuvent s'y intégrer et d'autres peuvent le quitter. Il est donc important de revoir constamment le modèle de résultats du processus en cours, en particulier quand de nouveaux acteurs viennent s'y greffer.

• Coopération d'égal à égal :

Comment voulons-nous coopérer ? Pour qu'un PMP soit efficace dans la durée, il est indispensable que sa structure de décision et d'action soit inclusive et participative, car c'est cela qui lui confère sa légitimité et détermine sa portée. Il faut donc veiller à ce que tous les groupes d'acteurs puissent participer au partenariat sur un pied d'égalité. Les structures de gouvernance institutionnalisées constituent la base pour établir cette participation égalitaire et définir en commun les règles de la coopération. Il faut aussi veiller à ce que la structure de gouvernance prenne en compte les remarques et les observations de tous les acteurs. L'aspect humain et les interactions entre les personnes revêtent une importance fondamentale pour le travail dans le PMP. L'instauration d'un climat de confiance et les rapports de confiance entre les acteurs peuvent être un facteur crucial pour l'obtention des résultats. En outre, l'expérience montre que la construction d'une identité commune et d'un sentiment de groupe peut être favorable aux activités.

• Suivi permanent et évaluation :

Comment obtenir des réussites ? Comment assurer l'apprentissage ? Un management fonctionnel des processus reste un facteur de réussite important pour le potentiel de résultats d'un PMP. L'apprentissage collectif, le perfectionnement continu et les améliorations conditionnent l'efficacité et l'effectivité d'un PMP. Il est donc utile de surveiller les réalisations à court terme pour assurer l'apprentissage continu, procéder à des adaptations et gérer les attentes. La mesure des réalisations à moyen terme est importante pour évaluer les changements intervenus.

2. Mesure des résultats

La mesure des résultats est essentielle à de nombreux égards : elle sert à rendre compte au bailleur de fonds, au groupe cible et aux acteurs actifs dans le PMP. Il faut se garder de réduire la mesure des résultats à sa fonction de contrôle et voir que c'est aussi un instrument de suivi et évaluation (M & E) qui permet de documenter les réussites et d'assurer l'apprentissage.

Graphique 3: Mesure des résultats



Les objectifs de la mesure des résultats sont les suivants :

- Fonction d'analyse :** Comment peut-on piloter le processus ?
- Fonction de contrôle :** Les tâches sont-elles accomplies par les acteurs qui en sont chargés ?
- Fonction d'apprentissage :** Comment fonctionnent les processus entre les parties prenantes et l'action du PMP ?
- Fonction de légitimation :** Quelles activités permettent d'atteindre quels objectifs et qui y contribue ?

I Mesure des résultats pour les PMP : conseils pratiques



En se basant sur la pratique et les études scientifiques, on peut formuler les recommandations suivantes pour la mesure des résultats :

Qui mesure ? Les PMP doivent organiser eux-mêmes le processus de M & E. Un appui et un conseil externes en matière de M & E ainsi que des formations pour le comité de pilotage, le secrétariat ou d'autres organes peuvent se révéler utiles. Dans le cas de normes et de certifications, il est judicieux de faire appel à des tiers indépendants.

Pourquoi mesurer ? La mesure des résultats demande des capacités (temps, argent, travail). Il convient de mettre en exergue que le M & E légitime et améliore l'action conjointe de tous les acteurs du PMP. D'une part, il faut évaluer les résultats pour le groupe cible et, d'autre part, il faut évaluer le suivi du PMP lui-même (relations entre les acteurs) et la légitimation au sein des groupes d'acteurs et vis-à-vis du bailleur de fonds.

Que mesurer ? Les contenus et objectifs possibles d'une évaluation sont l'observation de processus, le contrôle de la pertinence et de la réalisation des objectifs, la mesure des résultats et la vérification des hypothèses causales.

Quand mesurer ? Les mesures doivent s'effectuer à plusieurs stades : ex ante pour améliorer la planification d'une action (définir les données de référence) ; en continu pour améliorer le processus ; ex post pour mesurer les résultats effectifs. Il faut toutefois considérer que l'impact à long terme d'un PMP est difficile à mesurer.

Comment mesurer ? La mesure des résultats peut être quantitative ou qualitative, la triangulation des données étant judicieuse. La standardisation n'est pas la voie royale. Il s'agit de trouver des solutions qui fonctionnent à l'intérieur du système observé. Vous trouverez des outils possibles dans la boîte à outils. (Voir encadré ci-dessous.)

Comment procéder ? Il faut considérer que le suivi et l'évaluation sont inséparables. Il faut s'interroger en temps voulu sur le système de M & E pour établir ce dernier aussi tôt que possible tout en conservant en permanence une certaine souplesse.

II Questions qu'un PMP devrait se poser

- Pourquoi avons-nous besoin d'un système de M & E ? Pourquoi en voulons-nous un ?
- Quelles sont les informations dont chaque partenaire a besoin ?
- Que devons-nous savoir/apprendre ?
- Quelles sont les ressources/capacités/conditions d'ensemble dont nous disposons ?
- De quelles données avons-nous besoin à cette fin ?
- Quand avons-nous besoin de quelles données ?
- Comment peut-on assurer la qualité des données ?
- Qui doit être impliqué ?
- Qui assure la réalisation ?
- Comment gérons-nous les résultats en interne ?
- De quelle manière partageons-nous les données avec d'autres ?
- Comment le PMP contribue-t-il à un changement ? Est-ce que le PMP atteint les objectifs qui lui ont été assignés ?
- Que faisons-nous quand les choses ne tournent pas comme prévu ?

III Instruments de mesure des résultats

Coopération des acteurs du PMP

- Continuum de collaboration pour permettre une autoévaluation par les partenaires : Austin & Seitanidi (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly xx(x) 1-33. → [Lien](#)
- Membres ouverts – enquête auprès des acteurs pour déterminer le degré de satisfaction des acteurs et la situation du partenariat (par exemple à l'aide de Survey Monkey) → [Lien](#)
- Partnering Process Tool pour étudier la coopération du PMP : PPP Lab. → [Lien](#)
- Promoting Effective Partnering: The Partnerships Resource Centre; Collective Leadership Institute; Dutch Ministry of Foreign Affairs et al. → [Lien](#)

Définir les objectifs et constater les résultats

- Analyse des contributions pour déterminer la contribution du PMP aux résultats : BetterEvaluation. → [Lien](#)
- Guide to Social Return on Investment. UK Cabinet Office. → [Lien](#)
- The Dialogic Change Model of the Collective Leadership Institute as Monitoringinstrument. → [Lien](#)
- The MSP Guide pour des informations détaillées et des outils pour les PMP : the Centre of Development Innovation (CDI) der Wageningen Universität. → [Lien](#)
- Suivi de résultats dans les PMP   l'aide d'une liste de contrôle et de questions pertinentes : Collective Leadership Institute (CLI), p. 47-51. → [Lien](#)

Faire connaître les résultats

- Présentation audiovisuelle d'informations (infographie, vid e, images, podcast, storytelling numérique, livre photographique, interviews)
- Présentation d'études de cas et narrative (storytelling) pour recrer le contexte et mettre les résultats en lumière.
- Base de données contenant des informations sur les rapports d'entreprise : Business and Human Rights Research Center   Londres. → [Lien](#)

IV Exemples illustrant le processus de M & E

Le PMP pour la pêche durable du thon est présenté comme étude de cas pour illustrer le processus de M & E d'un PMP et en déduire des conseils pratiques. Ce PMP a pour objet d'assurer la durabilité de la pêche du thon tout en améliorant les possibilités de revenus des artisans pêcheurs dans deux régions de projet aux Philippines. Le WWF est l'organisation fédératrice pour ce PMP.

La promesse de résultats est la suivante :
La mise en place de structures de dialogue dans les PMP promeut des chaînes d'approvisionnement en thon plus équitables et une gestion durable des stocks d'albacore aux Philippines ; elle encourage une amélioration de la situation socioéconomique des pêcheurs à la ligne à main tout en assurant leurs moyens d'existence à long terme.

Le processus de M & E du PMP pour la pêche durable du thon aux Philippines

1^{re} étape – idée de projet, thématique et objectif approximatif

Le PMP est né d'un projet antérieur. L'idée, la thématique et l'objectif ont été développés par le dialogue.

2^e étape – objectif commun

La vision / l'objectif global ainsi que les objectifs du projet et les sous-objectifs ont été définis. Des objectifs ont été fixés tant pour le contenu que pour le processus. Les objectifs du processus concernent le développement de structures de dialogue et l'institutionnalisation.

3^e étape – décision concernant le format

Est-ce que le PMP est l'instrument adéquat pour l'obtention des résultats ? Quelles sont les raisons qui motivent les différents acteurs à participer ?

4^e étape – objectif et sous-objectifs assortis d'indicateurs

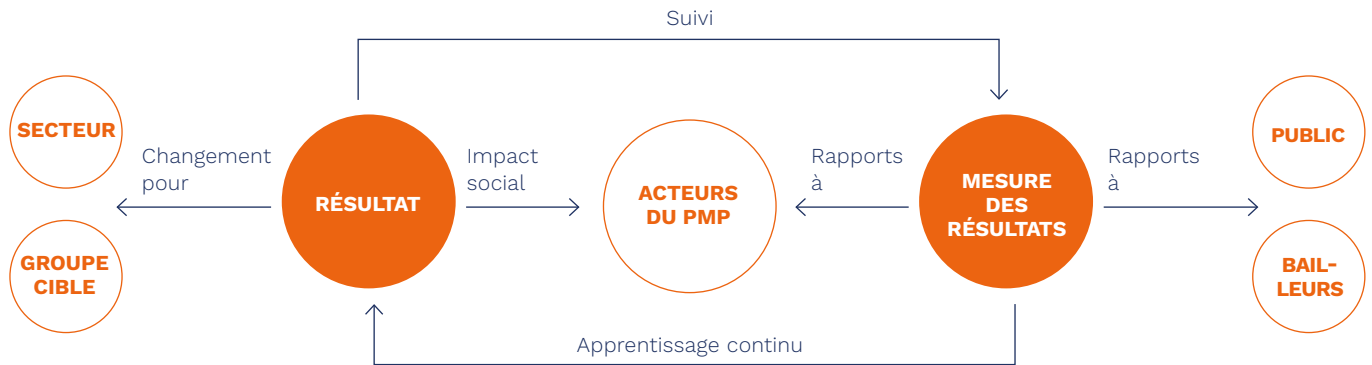
Un atelier du groupe noyau (« container of change ») bénéficiant du conseil fourni par le Collective Leadership Institut (CLI) s'est mis d'accord sur la fixation de l'objectif et de six sous-objectifs qui sont assortis d'indicateurs.

5^e étape – M & E continu

- Dans la demande de projet, il est prévu des formations sur le processus de suivi avec des expert·e·s externes.
- Une personne a été nommée responsable du processus de suivi du PMP.
- Tous les trois mois, l'organisation fédératrice reçoit un rapport interne sur les dernières nouvelles et les discussions en cours. Son objectif est de maintenir une réflexion consciente vis-à-vis du processus. Il peut s'agir d'un rapport succinct, d'un bulletin d'information (interne/ externe) ou d'un document similaire.
- Chaque année, un rapport complet est envoyé au bailleur de fonds pour la vérification des indicateurs et du processus temporel.
- Une fois par an, une mesure est effectuée par des consultant·e·s externes pour le contrôle de la certification.
- Les résultats sont mesurés p. ex. par les activités suivantes : enquêtes auprès des ménages sur la situation des revenus et l'endettement avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, nombre de subventions nuisibles, douteuses et durables que les autorités accordent aux pêcheries du projet, mesure de la capacité de capture des pêcheries à lignes à main dans les zones de projet, analyse des chiffres d'affaires tout au long de la chaîne d'approvisionnement.
- Des capacités en ressources humaines correspondantes sont planifiées.
- Il faut éventuellement procéder à une adaptation des sous-objectifs, indicateurs et activités quand cela sert l'objectif global.
- Un appui ponctuel externe en matière de M & E s'avère utile.

Vous trouverez des informations supplémentaires sur le PMP pour une pêche au thon durable et équitable → [ici](#).

Figure 4 : Résultats et mesure des résultats pour les PMP



La figure 4 résume comment on peut comprendre les résultats et la mesure des résultats pour les PMP. Les PMP produisent des effets, d'une part, sur le secteur et le groupe cible et, d'autre part, sur les acteurs du PMP (ce que l'on appelle ici « impact social » ou « effet cohésif »). La mesure des résultats du PMP est pertinente à la fois pour les acteurs du PMP et pour le public et les bailleurs de fonds. Les résultats font l'objet d'une mesure, ce qui assure un apprentissage continu.

www.partenariats2030.org
info@partnerschaften2030.de

Octobre 2018:

Vous trouverez d'autres conseils sur les PMP concernant les :
 → [Premières étapes](#) et → [l'institutionnalisation](#).