



MESURER NOTRE IMPACT

GUIDE DE SUIVI DE TRANSPARENCY INTERNATIONAL

Transparency International est un mouvement mondial animé par une vision : un monde dans lequel les États, les entreprises, la société civile et les individus dans leur quotidien seraient épargnés par la corruption. Avec plus de 100 sections dans le monde et un secrétariat international à Berlin, nous menons le combat contre la corruption pour faire de cette vision une réalité.

www.transparency.org

Auteurs : Rute Caldeira et Daniela Werner
Contribution de : Itad Ltd., UK

© 2015 Transparency International. All rights reserved.
© Cover photo : Transparency International Lithuania Integrity School

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	4
LE SUIVI D'IMPACT DE TRANSPARENCY INTERNATIONAL	4
APPRENTISSAGE ET RESPONSABILITÉ	4
CE GUIDE.....	5
1. LA MATRICE D'IMPACT	6
LA MATRICE D'IMPACT ET LE CHANGEMENT	6
PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA MATRICE D'IMPACT.....	8
2. CONSIDÉRATIONS INITIALES : DIFFÉRENTES UTILISATIONS DE LA MATRICE D'IMPACT	9
2.1. PLANIFIER ET ÉTABLIR LES BASES DE NOTRE TRAVAIL	9
Planifier de nouveaux projets/initiatives	9
Établir une situation de référence.....	10
Fixer des objectifs	11
Établir une situation de référence pour les projets en cours	11
2.2. SUIVI AVEC LA MATRICE D'IMPACT	12
Déterminer le champ d'application et l'échelle	12
Considérations de calendrier.....	12
3. MISE EN ŒUVRE : GUIDE DÉTAILLÉ DU SUIVI AVEC LA MATRICE D'IMPACT	13
ÉTAPE 1 : CARTOGRAPHIER LE CHANGEMENT ET DISCUTER DE VOTRE CONTRIBUTION	
AVEC L'ÉQUIPE.....	14
A. Écrire le récit.....	14
B. Cartographier les changements.....	14
C. Organiser une réunion sur la cartographie	14
D. Documenter les discussions	16
ÉTAPE 2 : RENFORCER LES PREUVES	16
ÉTAPE 3 : VALIDATION EXTÉRIEURE.....	17
4. L'APRÈS MISE EN ŒUVRE : ANALYSE ET UTILISATIONS	19
4.1. ANALYSER LES DONNÉES	19
4.2. UTILISATIONS DES DONNÉES	20
ANNEXE 1 : ÉCHELLE DE CONTRIBUTION	21
ANNEXE 2 : EXEMPLES DE PREUVES POUR LA MATRICE D'IMPACT	23
ANNEXE 3 : CADRE POUR UN APPRENTISSAGE STRUCTURE.....	26
ANNEXE 4 : INDICATEURS POSSIBLES.....	27
ANNEXE 5 : INDICATEURS DE PERFORMANCE	30

INTRODUCTION

LE SUIVI D'IMPACT DE TRANSPARENCY INTERNATIONAL

Transparency International reconnaît depuis longtemps la nécessité de disposer de meilleures données afin d'éradiquer la corruption. Le plus souvent, les contextes socio-économiques dans lesquels on combat la corruption sont très complexes et l'impact des activités de lutte contre la corruption dépend de processus dynamiques et rapides impliquant différentes parties prenantes. Il peut être difficile d'évaluer l'impact de notre travail – les résultats de nos efforts peuvent être imprévisibles et parfois mettre longtemps à se concrétiser. Nos avancées peuvent aussi parfois être soumises à des retournements de situation qui doivent être compris et expliqués.

En 2014, Transparency International a développé et adopté un nouveau système de suivi d'impact du travail de lutte contre la corruption. Ce système vise à apporter des preuves plus solides de ce qui fonctionne pour mettre fin à la corruption, ainsi que des raisons pour lesquelles, cela fonctionne et de quelle manière. Le système de suivi d'impact est conçu pour être suffisamment flexible afin de rendre compte des différents processus de changement auxquels contribuent et parviennent le mouvement de Transparency International et les acteurs de la lutte contre la corruption au sens large. Elle consiste en deux éléments complémentaires :

- **Matrice d'impact** : un cadre analytique qui est utilisé régulièrement et systématiquement dans les projets et les initiatives afin de suivre leurs avancées en matière de changements menant à une réduction de la corruption ainsi que de comprendre comment nous pouvons accroître l'efficacité de notre travail et maximiser son impact.
- **Études d'impact** : évaluations approfondies de l'impact qui s'intéressent particulièrement aux tendances et corrélations pertinentes identifiées grâce au suivi continu effectué dans le cadre de la matrice d'impact. Ces études d'impact se penchent sur des domaines particuliers et dégagent des enseignements qui ne sont pas identifiés par le suivi. Les études d'impact, qui sont peu nombreuses mais plus détaillées, appliquent une méthodologie rigoureuse au sujet d'analyse afin de vérifier les hypothèses émises par le mouvement Transparency International concernant les changements et l'impact de la lutte contre la corruption.

APPRENTISSAGE ET RESPONSABILITÉ

Chez Transparency International, nous nous engageons à travailler envers davantage de transparence, de responsabilité et d'intégrité, y compris en ce qui concerne notre propre travail. Le suivi d'impact améliorera fortement la capacité d'apprentissage et la responsabilité de Transparency International en nous permettant de tirer des leçons de notre travail. Ces leçons nous permettront ensuite de comprendre comment nous pouvons améliorer notre performance, concevoir de meilleures interventions et utiliser nos ressources plus efficacement. Cette approche

est fortement participative – elle nécessite et promeut activement l’implication des parties prenantes et des constituants, internes et externes.

CE GUIDE

Ce guide met l’accent sur **la façon d’utiliser la matrice d’impact dans le cadre du suivi d’impact**. Son objectif est d’assister les responsables de programme et de projet du mouvement Transparency International dans le suivi d’impact de leur travail. Ce guide contient des conseils pratiques détaillés sur la façon d’appliquer et d’utiliser la matrice d’impact.

Il contient cinq sections :

- [Section 1](#) Introduction à la matrice d’impact de Transparency International.
- [Section 2](#) Ce qui doit être pris en compte avant de mettre en œuvre la matrice d’impact.
- [Section 3](#) Guide détaillé du suivi avec la matrice d’impact.
- [Section 4](#) Comment analyser les données et utiliser les conclusions.
- [Annexes](#) Exemples, ressources et outils complémentaires.

Le suivi réalisé avec la matrice d’impact est très flexible et peut être utilisé dans un large éventail de situations, qu’un système de suivi et d’évaluation soit déjà en place ou non. Toutes les méthodes suggérées dans ce guide peuvent être adaptées afin de s’appliquer à un contexte donné.¹

¹ L’unité Suivi, Évaluation et Apprentissage (MEL) du Secrétariat international de Transparency International est là pour vous aider à utiliser et mettre en œuvre la matrice d’impact. N’hésitez pas à nous contacter sur mel@transparency.org pour nous faire part de vos questions, commentaires et suggestions.

1. LA MATRICE D'IMPACT

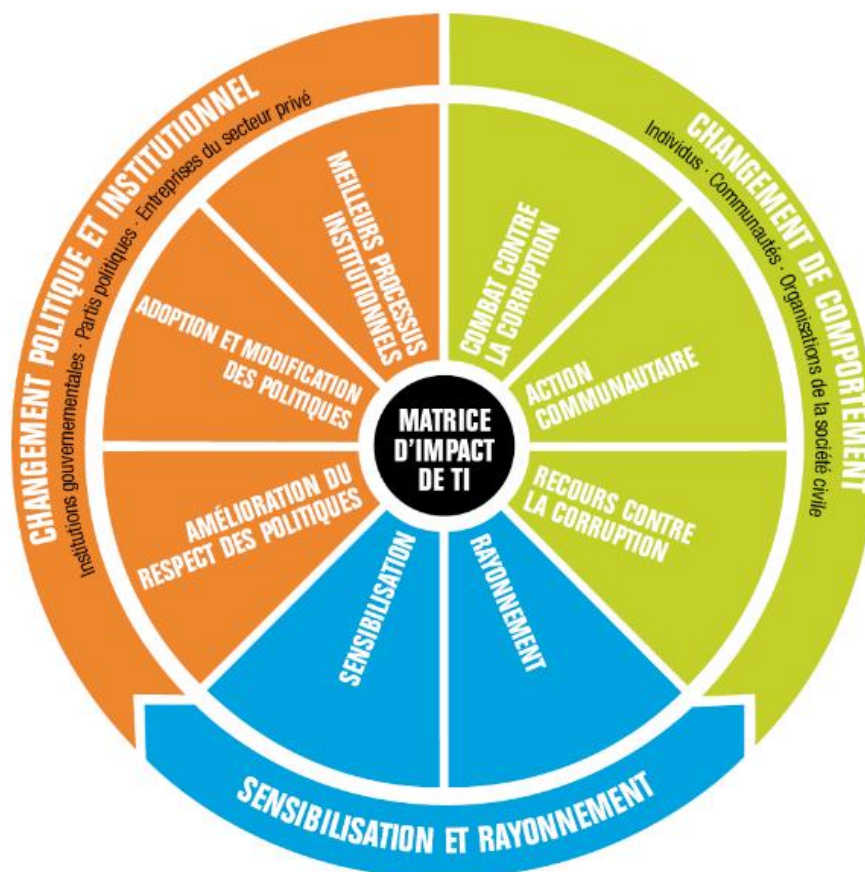
LA MATRICE D'IMPACT ET LE CHANGEMENT

La matrice d'impact présente les deux principaux domaines de changement auxquels aspire Transparency International :

- **Changement politique et institutionnel.** L'objectif final est de s'assurer que les institutions intergouvernementales, les gouvernements, les partis politiques et les entreprises disposent tous des mécanismes, politiques ou lois en vigueur nécessaires pour prévenir et remédier à la corruption, sanctionner les actes de corruption et favoriser la bonne gouvernance.
- **Changement de comportement.** L'objectif final est que les individus, les communautés, les organisations de la société civile et les mouvements sociaux agissent de manière systématique pour favoriser une bonne gouvernance mondiale et prévenir la corruption.

La matrice d'impact décrit les différents éléments qui, ensemble, créent les voies favorables au changement et l'impact désiré dans les deux domaines mentionnés ci-dessus. Cependant, **le contexte est important** : dans certains cas, la prise de conscience est déjà en elle-même un résultat important, mais dans d'autres cas elle n'est pas suffisante pour obtenir l'impact qui devrait être possible au vu du contexte.

De plus, les différents éléments sont liés entre eux et se complètent. Ceci signifie qu'il existe différentes voies pour parvenir au changement et que ces voies ne sont pas forcément directes et linéaires.



CHANGEMENT POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL

Théorie du changement – Les institutions intergouvernementales, les gouvernements, les partis politiques et les entreprises qui sont exposés aux messages anti-corruption de Transparency International, sensibilisés à ces problématiques et conscients des solutions possibles, modifient leurs processus et leurs politiques institutionnels (notamment les normes, lois, amendements) afin de devenir davantage transparents et responsables.

AMÉLIORATION DU RESPECT DES POLITIQUES

Les institutions intergouvernementales, les gouvernements, les partis politiques et les entreprises mettent en œuvre et font respecter les lois et les politiques de lutte contre la corruption en vigueur.

ADOPTION ET MODIFICATION DE LA POLITIQUE

Les institutions intergouvernementales, les gouvernements, les partis politiques et les entreprises élaborent/adoptent, modifient et améliorent les lois et les politiques de lutte contre la corruption.

MEILLEURS PROCESSUS INSTITUTIONNELS

Les institutions intergouvernementales, les gouvernements, les partis politiques et les entreprises modifient leurs processus afin qu'ils soient plus transparents, responsables et inclusifs.

CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

Théorie du changement – Les individus, les communautés, les organisations de la société civile et les mouvements sociaux qui sont exposés aux messages anti-corruption de Transparency International, sensibilisés à ces problématiques et conscients des solutions possibles, passent progressivement de la recherche du règlement de leurs différends personnels/communautaires à l'engagement systématique dans la prévention ou la lutte contre la corruption au niveau national et mondial.

COMBAT CONTRE LA CORRUPTION

Les individus, les communautés, les organisations de la société civile et les mouvements sociaux agissent afin de réduire la corruption et promouvoir l'intégrité aux niveaux national et mondial.

ACTION COMMUNAUTAIRE

Les individus, les communautés, les organisations de la société civile et les mouvements sociaux agissent pour lutter contre des problèmes de corruption spécifiques identifiés au sein de leurs communautés.

RECOURS CONTRE LA CORRUPTION

Les individus, les communautés, les organisations de la société civile et les mouvements sociaux prennent des mesures à l'encontre de griefs spécifiques liés à la lutte contre la corruption.

SENSIBILISATION

Les publics ciblés sont davantage sensibilisés à la corruption et aux solutions possibles et disponibles. Les individus reçoivent les ressources nécessaires (informatives, matérielles, organisationnelles, psychologiques, etc.) pour faire des choix importants dans la lutte contre la corruption.

RAYONNEMENT

Les personnes, les groupes et les institutions sont touchés par le travail de Transparency International à travers leur exposition aux messages de lutte contre la corruption.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA MATRICE D'IMPACT

La matrice d'impact sert de page blanche qui fournit un **cadre analytique** dans lequel les données d'impact peuvent être structurées et analysées. Les réflexions obtenues peuvent aider à adapter et préciser le travail programmatique ainsi qu'à rédiger des rapports. La matrice peut être utilisée comme un outil de planification et de suivi pour la plupart des projets, initiatives et organisations.

La matrice d'impact permet :

- Une analyse à différents niveaux selon ce qui est nécessaire et le plus utile, grâce à son vaste champ d'application et son adaptabilité. Par exemple, la matrice d'impact peut être utilisée pour planifier ou revoir un projet ou pour travailler sur un sujet thématique ou une problématique transversale comme celle de l'égalité des sexes. Elle peut également être utilisée pour réfléchir sur l'ensemble du travail d'une section.
- Une adaptation aisée aux systèmes de suivi existants. Ceci signifie que si les indicateurs existants peuvent aisément être intégrés, ils ne sont pas nécessaires à l'utilisation de cette approche. Vous trouverez à l'annexe 3 de ce guide une liste d'exemples d'indicateurs pouvant être utilisés.
- Un travail avec des données narratives afin d'examiner les différents aspects d'un travail, d'un programme ou d'une organisation en vue d'évaluer les changements (positifs et négatifs) au cours du temps. Il s'agit d'une solution aux problèmes que nous rencontrons pour déterminer l'impact de notre travail. Ce n'est pas le nombre de changements qui est mis en avant, mais plutôt l'importance et le degré de notre contribution envers ces changements.
- Une approche participative qui nécessite l'implication des parties prenantes et des constituants, internes et externes.

La mise en œuvre et l'utilisation systématiques de la matrice à des fins de suivi déboucheront sur une **compréhension approfondie et plus structurée de ce qui fonctionne ou non pour mettre un terme à la corruption**. Ceci peut ensuite influencer et améliorer la façon dont Transparency International et la communauté anti-corruption au sens large luttent contre la corruption.

Les conclusions de la matrice d'impact peuvent être utilisées pour orienter notre **plaidoyer** et **lobbying**, ainsi que les **supports de communication** destinés aux parties prenantes externes (c'est-à-dire les rapports aux bailleurs de fonds, les propositions de financement, les autres rapports) et à nos soutiens potentiels. En démontrant ce qui a effectivement été réalisé, nous améliorons **notre capacité à rendre des comptes à nos partenaires**.

Il est à noter que la matrice d'impact ne remplace pas le suivi de la performance. Au niveau du projet et sur le plan organisationnel, plusieurs domaines clés doivent être régulièrement évalués : la gouvernance, la gestion financière, la gestion des ressources humaines et l'encadrement (voir [l'annexe 5](#) pour les indicateurs de performance suggérés au niveau du projet et sur le plan de l'organisation).

2. CONSIDÉRATIONS INITIALES : DIFFÉRENTES UTILISATIONS DE LA MATRICE D'IMPACT

La section suivante présente une vue d'ensemble des différentes façons dont la matrice d'impact peut être appliquée. Elle vise à permettre de déterminer la meilleure utilisation possible de la matrice d'impact selon un contexte donné, en particulier lorsqu'il s'agit de la première utilisation.

2.1. PLANIFIER ET ÉTABLIR LES BASES DE NOTRE TRAVAIL

Planifier de nouveaux projets/initiatives

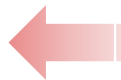
La matrice d'impact peut être appliquée lors de la planification de nouveaux projets et initiatives utilisant la théorie du changement. La planification de chaque nouveau projet devrait commencer par l'identification précise de la problématique principale que nous souhaitons traiter, suivie de l'analyse politique, économique, sociologique et culturelle du contexte.² Ceci nous permettra d'identifier les tendances les plus pertinentes qui influent sur notre problématique.

L'étape suivante consiste à convenir des **changements concrets** qui sont le plus susceptibles de contribuer à réaliser notre objectif principal. Les questions à nous poser à ce stade sont les suivantes : qu'est-il possible d'accomplir de manière réaliste grâce à notre travail dans le contexte donné, et comment ? Quelles sont les ressources et stratégies nécessaires pour réaliser nos objectifs ?

La matrice d'impact doit être introduite à ce stade. Comment ? En établissant une cartographie d'impact. Nous pouvons représenter graphiquement (ou cartographier) les changements escomptés de façon à identifier les secteurs où devront porter nos efforts pour avoir un impact maximal. Cet exercice nous permettra de comprendre clairement si nos objectifs sont des changements de politique ou de comportement, ainsi que la façon dont ces changements sont connectés entre eux. Cela nous aidera ensuite à vérifier nos hypothèses sur la façon dont les changements concrets que nous pouvons raisonnablement espérer accomplir par notre travail contribueront à l'objectif principal.

En résumé, la matrice doit être envisagée comme un outil pour opérationnaliser et renforcer la théorie du changement appliquée à la planification de projet. Le tableau suivant résume les étapes nécessaires de la planification de projet et indique à quel stade la matrice doit être introduite.

²Différents outils et cadres sont disponibles pour faciliter ce processus analytique. Une bonne synthèse de ceux-ci est disponible sur [<http://www.gsdr.org/docs/open/EIRS10.pdf>].

Énoncé du problème	Identifier le problème et examiner ses causes sous-jacentes, c'est-à-dire conduire une analyse politique, économique, sociologique et culturelle du contexte.
Changements généraux	Suite à l'énoncé du problème, identifier les changements devant être accomplis, c'est-à-dire les changements auxquels nous aspirons. Dans une approche plus traditionnelle de la gestion de projet, ces changements peuvent être définis comme des objectifs généraux.
Stratégies de changement	Identifier ce que nous pouvons faire et ferons pour atteindre les changements escomptés. Dans une approche plus traditionnelle de la gestion de projet, ces changements peuvent être définis comme des activités.
Hypothèses	Formuler clairement pourquoi nous pensons que les stratégies de changement choisies permettront d'obtenir les changements escomptés, c'est-à-dire exprimer la causalité du lien « si...alors.... »
Secteurs de changement	Cartographier les changements escomptés selon la matrice d'impact de façon à identifier les secteurs où devront porter nos efforts pour avoir un impact maximal. 
Marqueurs de changement	Identifier les jalons, indicateurs ou autres outils permettant d'évaluer/mesurer l'ampleur du changement.
Acteurs	Identifier les acteurs du processus de changement et définir leurs rôles et leurs relations. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisateurs finaux/bénéficiaires visés ▪ Acteurs de la mise en œuvre ▪ Éléments perturbateurs ▪ Points de collaboration avec d'autres agences ▪ Autres parties prenantes externes
Risques internes	Identifier les impacts éventuels du programme qui pourraient compromettre son succès
Risques externes	Identifier les risques externes au programme qui pourraient compromettre son succès et élaborer des plans pour les surmonter
Obstacles au succès	Identifier les obstacles susceptibles de mettre en danger le processus de changement et élaborer des plans pour les surmonter
Répercussions	Identifier les conséquences inattendues possibles du projet, à la fois positives et négatives.

Source : Stein et Valters, 2012:16

Établir une situation de référence

Après avoir cartographié les changements escomptés, nous devons établir une situation de référence de notre projet en utilisant la matrice d'impact. Ceci implique de rassembler des informations pertinentes sur le contexte de chaque changement escompté. Par exemple, si un des changements auxquels nous aspirons est la mise en œuvre réelle d'une loi, nous devons déterminer et décrire le contexte et les défis à relever, ce qu'impliquera la mise en œuvre de la loi et quelles sont les conditions déjà remplies.

La plupart de ces informations, à l'exception de détails très spécifiques, devraient être aisément tirées de l'analyse politique, économique, sociologique et culturelle du contexte général conduite au début de l'étape de planification.

Cette situation de référence nous indiquera où nous en sommes et par conséquent si nous sommes proches ou éloignés de notre objectif de fin du projet. Cet exercice devrait aussi nous donner une première idée du type d'informations qui nous sera nécessaire pour démontrer nos avancées et notre impact tout au long du cycle du projet. Nous devons néanmoins décider si nous voulons définir des indicateurs spécifiques, ainsi que la façon dont nous mesurerons nos progrès et notre impact.^{3,4}

Fixer des objectifs

La situation de référence nous permettra de **fixer des objectifs clairs** et plus tard, de déterminer le progrès accompli par rapport à notre point de départ. Lorsque nous fixons des objectifs, la question de savoir s'il faut définir des indicateurs ou utiliser la matrice d'impact directement est déterminante. La matrice d'impact a été expressément conçue pour se passer des indicateurs. Cependant, de nombreux bailleurs de fonds et responsables de projet préfèrent toujours les utiliser. Cette question n'affecte pas la formulation des objectifs en eux-mêmes, mais elle affecte le nombre d'étapes qui la précède.

Quand les indicateurs ne sont pas définis, les objectifs sont définis en référence directe au changement escompté. Par contre, si les indicateurs sont définis, les objectifs sont alors formulés en référence à ces indicateurs. Dans la plupart des cas, ces deux approches différentes devraient résulter en des objectifs similaires. Néanmoins, l'avantage de ne pas utiliser d'indicateurs et de baser plutôt les objectifs directement sur le(s) changement(s) escompté(s) réside dans le fait que ceux-ci peuvent être formulés comme étant d'abord des marqueurs de changement ou des jalons.

La matrice d'impact minimise la pertinence des objectifs et met l'accent sur le changement de façon beaucoup plus importante que ne le font les indicateurs. Bien que les objectifs aient toujours leur rôle à jouer pour éclairer le changement, les progrès tangibles surviennent lorsque nous pouvons démontrer que nous (a) progressons par rapport à notre situation de référence et (b) renforçons notre contribution vis-à-vis des changements escomptés.

Établir une situation de référence pour les projets en cours

La matrice d'impact peut être utilisée pour établir une situation de référence pour un projet en cours. Dans ce cas, il vaut mieux utiliser la matrice d'impact comme un outil de suivi tel que décrit dans le guide détaillé (voir la [section 3](#)) afin de rassembler les données pertinentes. Cette première cartographie d'impact servira de situation de référence et le progrès peut être évalué en comparant les futures cartographies d'impact avec la première.

Si nos projets disposent d'un cadre logique (en raison par exemple d'un accord contractuel avec un bailleur de fonds) il est préférable de cartographier les indicateurs du cadre logique par rapport à la matrice d'impact. À cette fin, nous devons examiner à quels éléments de la matrice d'impact ces indicateurs font référence.

Si nous avons déjà établi des situations de référence pour nos projets selon les cadres logiques existants, nous devons cartographier les résultats de ces situations de référence par rapport à la matrice d'impact. Le progrès sera évalué en comparant la carte de la situation de référence avec les futures cartes d'impact.

³ À l'annexe 3, nous proposons une liste des indicateurs possibles pouvant être utilisés pour chaque niveau des secteurs de changement.

⁴ Pour la définition des indicateurs, veuillez vous référer au Guide TI (2014) *Monitoring and Evaluation in a Nutshell* [Suivi et évaluation en bref].

2.2. SUIVI AVEC LA MATRICE D'IMPACT

La première étape lorsqu'on réalise un suivi avec la matrice d'impact consiste à décider du champ d'application, de l'échelle et de la périodicité (ou fréquence) de son utilisation.

Déterminer le champ d'application et l'échelle

Avant d'utiliser la matrice d'impact, nous devons décider de ce que nous souhaitons surveiller et de la durée de ce suivi. Ceci nécessite de définir le domaine de travail, qui peut aller d'une approche thématique à un projet ou une organisation tout entière :

- **Le suivi thématique** applique la matrice d'impact à un champ de travail thématique qui couvre souvent plusieurs projets. Par exemple, nous pouvons décider qu'il est important d'identifier l'impact que nous avons sur les femmes et l'accès aux services publics. Dans ce cas précis, nous devons discuter de tous les projets pertinents sous l'angle de l'égalité des sexes et des services publics.
- **Le suivi de projet** applique la matrice d'impact à un ou plusieurs projets/interventions séparément et indépendamment, sans qu'il soit nécessairement établi un lien entre eux.
- **Le suivi organisationnel** applique la matrice d'impact au travail général d'une organisation, telle qu'une section. Ceci nécessite de sélectionner un certain nombre de projets et d'interventions qui sont représentatifs du travail le plus stratégique. Même si chaque projet est cartographié sur la matrice séparément, tous les résultats obtenus seront finalement agrégés dans une seule matrice, dressant ainsi un tableau plus complet des changements auxquels l'organisation a contribué.

Considérations de calendrier

Pour décider du moment auquel commencer le suivi et de sa fréquence en utilisant la matrice d'impact, nous recommandons de tenir compte des éléments suivants :

- **Ambition globale.** Si nous voulons mesurer des changements qui mettront plus longtemps à se concrétiser, nous suggérons d'utiliser la matrice d'impact une fois par an. Par contre, si nous voulons mesurer des changements moindres et plus progressifs, alors la matrice doit être appliquée deux fois par an.
- **Durée du cycle du projet.** Si nous voulons mesurer un projet avec un cycle plus court, de deux à trois ans par exemple, il peut être approprié d'utiliser la matrice d'impact annuellement, puisque les projets en cycle court ont généralement moins d'ambitions que les projets en cycle long. Cependant, si nous voulons suivre des projets dans un contexte plus large – des programmes, départements ou organisations entiers – alors la matrice doit être appliquée deux fois par an indépendamment de la durée, l'objectif général étant plus important que la somme des projets individuels.
- **Importance stratégique.** La matrice d'impact peut être utilisée si nous avons besoin de démontrer notre impact en vue d'un appel de fonds ou d'un rapport de projet à mi-parcours pour un bailleur de fond ou d'autres parties prenantes. Veuillez garder à l'esprit que les changements ciblés par un projet sont souvent visibles uniquement une fois le projet terminé. Ceci signifie que la matrice d'impact doit être utilisée à nouveau dans les six à douze mois suivant la fin du projet afin de refléter pleinement l'impact de notre travail.

3. MISE EN ŒUVRE : GUIDE DÉTAILLÉ DU SUIVI AVEC LA MATRICE D'IMPACT

Les étapes suivantes offrent des conseils sur l'utilisation de la matrice d'impact pour le suivi. Veuillez noter que certaines des étapes peuvent se chevaucher et/ou se répéter et doivent être adaptées en fonction du contexte.

Afin de préparer ce processus, les équipes travaillant sur les projets sélectionnés doivent chacune organiser une **réunion de lancement** pour convenir de la façon dont le processus doit être organisé afin d'avancer le plus efficacement possible. Avoir une démarche ouverte et participative permettra de garantir l'apprentissage des équipes.

Au cours de cette réunion, les points suivants doivent être abordés et approuvés :

- **Choix du responsable.** Un membre du personnel doit être chargé de diriger le processus de suivi. Nous appellerons cette personne le responsable du suivi. Ce membre chevronné de l'équipe aura pour responsabilité de :
 - gérer le budget
 - gérer la communication
 - rédiger le rapport et solliciter la contribution des autres personnes
 - coordonner la logistique (planifier les réunions, organiser les déplacements, inviter les parties prenantes, etc.)
- **Rôles et responsabilités.** Il est important de discuter et de comprendre le rôle joué par les différents membres de l'équipe et les parties prenantes (internes et externes) afin de savoir quand et pourquoi ils doivent participer.
- **Le budget.** Tous les frais encourus doivent être estimés. Par exemple, si le projet implique des personnes provenant de différentes régions du pays, cela entraînera des frais liés aux déplacements, à la collecte de données sur le terrain, aux réunions des parties prenantes et peut-être à l'interprétation/traduction.
- **L'échéancier.** Les délais d'achèvement de chaque étape du processus de suivi doivent être approuvés. C'est un point particulièrement important lorsqu'on utilise la matrice d'impact en parallèle dans plusieurs projets ou initiatives. Il peut s'agir de synchroniser les activités d'apprentissage ou de recueillir des données dans la même région.

AIDE-MÉMOIRE

✓	Organiser la réunion de démarrage
✓	Nommer le responsable du suivi
✓	Clarifier et attribuer les rôles et responsabilités
✓	Discuter et approuver le budget
✓	Convenir de l'échéancier

ÉTAPE 1 : CARTOGRAPHIER LE CHANGEMENT ET DISCUTER DE VOTRE CONTRIBUTION AVEC L'ÉQUIPE

À cette étape, le responsable du suivi s'assurera que l'ensemble des données existantes sont saisies à travers une **cartographie générale** et une **discussion d'équipe** sur les changements accomplis. Cette étape peut être décomposée en quatre parties :

A. Écrire le récit

Le « récit » explique la logique sous-jacente de notre projet/intervention et reste le même tout au long de la cartographie d'impact. Raconter l'histoire nous permettra de comprendre notre **cheminement vers le changement** : par ex. d'où sommes-nous partis, qu'avons-nous accompli, quelles stratégies avons-nous utilisées pour réussir, quels sont les changements auxquels nous avons fortement contribué et quels sont ceux qui sont simplement une conséquence inattendue de notre travail ?

AIDE-MÉMOIRE

✓	Cartographie d'impact documentaire
✓	Réunion sur la cartographie d'impact (avec l'équipe)

La narration peut être organisée autour des points suivants :

- **Contexte sociopolitique** de l'année de suivi concernée.
- **But et objectif** : que cherchions-nous à accomplir ?
- **Relations extérieures** : comment des partenariats se sont développés au cours de l'année.
- **Relations intérieures** : comment des relations avec/au sein des groupes cibles se sont développées au cours de l'année.
- **Succès et échecs** basés sur les facteurs déterminants et la perception des avancées et des contretemps.
- **Événements inattendus**, acteurs et facteurs ayant pu aussi jouer un rôle.
- **Anecdotes** illustrant le développement et les accomplissements du projet au cours de l'année concernée.

B. Cartographier les changements

Après avoir formulé le récit, le responsable du suivi est chargé d'identifier des exemples concrets de notre impact en examinant l'ensemble des documents du projet, les rapports et tout autre support disponible.⁵ Il s'agit d'une activité de recherche documentaire. Nous devons également tenir compte des aspects de notre travail liés à l'égalité hommes-femmes et chercher des éléments probants illustrant l'impact sur différents groupes, le cas échéant. Une carte préliminaire de ces exemples d'impact selon la matrice d'impact doit être faite avant la discussion plus approfondie qui aura lieu lors de la réunion d'impact.

C. Organiser une réunion sur la cartographie

Une fois la carte documentaire terminée, le responsable du suivi doit organiser une **réunion sur la cartographie** avec les autres membres de l'équipe projet. **Il peut aussi s'avérer utile de convier des collègues d'autres équipes afin d'encourager l'apprentissage horizontal.** Cette réunion

⁵ Bien qu'il n'y ait pas de format particulier pour effectuer la cartographie, vous pouvez utiliser le modèle de cartographie d'impact proposée par l'unité MEL. Le modèle peut être demandé sur mel@transparency.org ou téléchargé depuis le site MEL sur Office 365 [<https://transparencyinternational.sharepoint.com/sites/Movement/MEL/>]

servira à discuter de la carte documentaire préliminaire et de notre contribution aux changements identifiés. Avant la réunion, il peut être utile de partager la cartographie d'impact préliminaire avec les personnes qui seront invitées à participer. La réunion peut être organisée de la façon suivante :

- i. **Débat sur l'impact.** Le responsable du suivi commence par présenter brièvement la cartographie d'impact préliminaire. L'équipe discute de la carte et ajoute tout autre accomplissement ou impact qui aurait été omis. Il est tout aussi important de discuter des conséquences inattendues et négatives auxquelles le projet pourrait avoir contribué. Tout le monde devrait débattre des enseignements tirés positifs et négatifs.
- ii. **Réflexion sur notre contribution à l'impact.** Ensuite, l'équipe discute et évalue leur contribution à chaque affirmation de changement cartographié sur la matrice d'impact (pour des exemples concrets, voir l'[annexe 2](#)). Ceci nous permet de réfléchir à la force de notre contribution. Si des preuves irréfutables font défaut, la discussion permettra de déterminer quelle preuve doit encore être apportée. À l'étape 3, l'évaluation sera validée par les parties prenantes externes. La force de notre contribution est évaluée en utilisant une **échelle en quatre points** (voir également l'[annexe 1](#)) :

Échelle de contribution

3	Contribution importante : Notre contribution au changement a été essentielle. Il est clair que le changement ne se serait pas produit ou ne se serait pas produit de la même façon sans notre implication
2	Contribution moyenne : Notre contribution au changement a été importante. Le changement se serait probablement produit sans notre implication, mais il n'aura sans doute pas été de la même qualité
1	Contribution faible : Notre contribution n'a fait que peu de différence. Le changement serait très probablement survenu sans notre implication et aurait été de la même qualité, mais notre implication a vraisemblablement légèrement orienté le changement dans une direction spécifique
0	Aucune contribution : Notre contribution au changement a été insignifiante ou inexistante

Par cette discussion, nous pouvons aller au-delà des activités que nous avons effectuées pour examiner selon nous les valeurs et la pertinence de notre contribution spécifique au changement qui a eu lieu. On parle parfois de la question « et alors ? ». Les éléments essentiels à examiner sont :

- Qu'est-ce qui a été fait et accompli ? Existe-t-il des preuves irréfutables que notre participation et notre implication ont été essentielles et ont créé de la valeur ajoutée ?
 - Les changements seraient-ils survenus si nous n'avions pas monté et mené à bien le projet ?
 - Pouvons-nous identifier notre « valeur ajoutée » ?
- iii. **Identification des lacunes dans les données.** Nous sommes parfois sûrs d'avoir permis un certain changement sans toutefois être capables de présenter les preuves corroborant cette affirmation. Dans un tel cas, nous devons discuter des données supplémentaires à rassembler, ce qui sera fait à l'étape 2.

D. Documenter les discussions

Enfin, il est très important d'avoir de bons comptes-rendus de ces discussions. Une personne chargée de la prise de notes doit être désignée au début de la réunion. Après la réunion, le responsable du suivi devra organiser les notes, en mettant à jour le rapport de cartographie d'impact et en développant certaines des suggestions – par exemple, rassembler les données supplémentaires nécessaires pour étayer une affirmation d'impact.

ÉTAPE 2 : RENFORCER LES PREUVES

À l'étape 1, nous avons examiné si les données disponibles apportent suffisamment de preuves à nos affirmations de changement. Des lacunes dans les données ont été identifiées et les suggestions initiales sur la manière dont les données manquantes pourraient être rassemblées ont été discutées.

À l'étape 2, le responsable du suivi s'attaque à nouveau aux **lacunes dans les données identifiées** en développant des suggestions plus concrètes quant aux données supplémentaires, en trouvant les méthodes de collecte de ces données les plus appropriées et les plus rentables,⁶ et en organisant le processus de collecte des données. Ce dernier peut comprendre :

- des interviews semi-structurées avec les partenaires du projet et les parties prenantes ciblées
- des discussions de groupe avec les bénéficiaires et autres parties prenantes
- de courtes enquêtes d'opinion

AIDE-MÉMOIRE	
✓	Revenir sur les lacunes identifiées
✓	Faire des suggestions concrètes pour une collecte de données supplémentaires
✓	Organiser le processus de collecte de données
✓	Triangler, trianguler, trianguler !

Il est à noter que dans la plupart des cas, les outils utilisés pour rassembler les données supplémentaires doivent être intégrés dans le cycle du projet et continuer à être utilisés à des fins de suivi.

L'ensemble des données doit être triangulé afin d'étayer les affirmations concernant les accomplissements et les changements. La triangulation signifie l'utilisation d'au moins trois sources ou types de données afin d'en vérifier la fiabilité et la validité. Afin de trianguler les données, les questions suivantes peuvent être utiles :

- Est-ce que différents types de données (rapports, articles de presse, données quantitatives, etc.) étayent nos affirmations quant à notre contribution ? Par exemple, des articles de journaux apportent-ils des preuves extérieures supplémentaires ?
- Les interviews des parties prenantes ou les enquêtes ont-elles confirmé nos affirmations quant au changement obtenu ?
- Si certaines constatations et perspectives semblent contradictoires, pouvons-nous expliquer les différences ?

Ces données doivent idéalement être réunies avant la réunion avec les parties prenantes externes. Par conséquent, il est probable qu'un certain nombre de semaines s'écoulent entre la première

⁶ Si vous avez des doutes sur cette étape ou sur la meilleure façon de recueillir des données pertinentes, veuillez contacter l'unité MEL Unit pour vous assister : mel@transparency.org. De même, une série d'outils et de méthodologies pour consolider les données sont disponibles sur le site MEL sur Office 365 [<https://transparencyinternational.sharepoint.com/sites/Movement/MEL/>].

réunion sur la cartographie d'impact de l'étape 1 et la réunion des parties prenantes de l'étape 3. Le responsable du suivi est chargé de la mise à jour de la cartographie d'impact avec les nouvelles données.

ÉTAPE 3 : VALIDATION EXTÉRIEURE

L'objectif de cette étape est de valider notre cartographie d'impact en recueillant les impressions de nos parties prenantes. Le responsable du suivi est chargé d'organiser une **réunion des parties prenantes externes**, au cours de laquelle les membres du personnel concernés présentent la cartographie d'impact et cherchent à faire valider l'évaluation de leur contribution ainsi que les éléments de preuve correspondants. Cette réunion nous permet de démontrer l'impact de notre travail à nos parties prenantes, tout en apportant peut-être de nouvelles opportunités et un apprentissage mutuel.

Le groupe de parties prenantes pourrait comprendre nos constituants, clients, personnes affectées par notre travail, partenaires, bailleurs de fond, mais aussi nos détracteurs. Par exemple, pour un projet d'élaboration des politiques, nous pourrions vouloir inviter des représentants du gouvernement impliqués dans la rédaction des politiques gouvernementales, des partenaires de la société civile, des représentants des médias, ainsi que des organismes de recherche ou universitaires impliqués dans la recherche sur les politiques de lutte contre la corruption, entre autres. Il s'agit d'obtenir des avis éclairés provenant d'horizons variés.

Il est important d'encourager tous les participants à valider nos affirmations ou à nous interroger sur le rôle que nous avons joué pour permettre ces changements. L'agencement d'une telle réunion pourrait être la suivante :

- **Introduction**
 - Énoncer l'objectif de la réunion
 - Résumer le projet/l'intervention qui est examiné(e)
- **Changements accomplis**
 - Présenter les principaux changements permis grâce au projet et les bénéficiaires de ces changements (femmes, hommes, groupes minoritaires).
 - Y a-t-il quoi que ce soit qui ne figure pas déjà dans la cartographie d'impact ?
 - Débattre de toute conséquence inattendue ou négative.
- **Évaluation de la contribution**
 - Présenter et discuter des évaluations de la contribution effectuées par l'équipe à l'étape 1.
 - Confirmer que nos données sont solides et convaincantes et justifient nos évaluations. Accepter les critiques comme une contribution constructive à la validation de nos affirmations.
- **Enseignements tirés**
 - Discuter des enseignements tirés et de la façon dont notre travail peut être amélioré à l'avenir.

AIDE-MÉMOIRE

- | | |
|---|--|
| ✓ | Organiser une réunion des parties prenantes externes |
| ✓ | Comparer les notes et les conclusions |
| ✓ | Finaliser le rapport de suivi |

À la suite de la réunion avec les parties prenantes, le responsable du suivi doit finaliser le rapport commencé au cours des deux étapes précédentes.

SUIVI AVEC LA MATRICE D'IMPACT DE TI



ÉTAPE 1

Cartographier le changement et discuter de votre contribution avec l'équipe



ÉTAPE 2

Renforcer vos preuves



ÉTAPE 3

Valider vos données avec les parties prenantes et partenaires



4. L'APRÈS MISE EN ŒUVRE : ANALYSE ET UTILISATIONS

Après avoir terminé le processus de suivi en utilisant la matrice d'impact, il est très important d'analyser et d'utiliser les informations qui en résultent. L'apprentissage et les efforts d'amélioration prennent alors toute leur importance.

4.1. ANALYSER LES DONNÉES

L'analyse des données de suivi doit :

- **Évaluer les progrès.** Les changements accomplis doivent être comparés aux données de la situation de référence et aux objectifs initiaux du projet.
Exemples de questions à se poser : Les principaux objectifs ont-ils été atteints ? De nouveaux objectifs ont-ils été découverts au cours du projet ? Pouvons-nous expliquer pourquoi certaines ambitions n'ont pu être concrétisées ?
- **Identifier des catégories d'impact.** La matrice d'impact peut servir d'outil pour identifier des catégories de données d'impact, mettant en lumière les axes de progrès et ceux qui ont été plus difficiles.
Exemples de questions à se poser : Avons-nous réussi sur un seul volet de nos ambitions et si oui, pourquoi ?
- **Identifier les tendances.** Les tendances émergentes peuvent être détectées, en comparant les constatations de plusieurs projets en cours de suivi par exemple.
Exemples de questions à se poser : Nos projets ou initiatives présentent-ils des conclusions/enseignements similaires ?
- **Analyser les voies du changement.** Examiner la manière dont certaines actions et modifications peuvent avoir contribué aux changements et aux impacts, et quelles ont été les stratégies favorables qui ont permis ces résultats.
Exemples de questions à se poser : Comment et pourquoi un ensemble d'interventions ont conduit au changement attendu ou inattendu ? Quels facteurs ont joué un rôle ?
- **Réévaluer les hypothèses.** La validité et la pertinence de la logique sous-jacente ou de la théorie du changement doivent être vérifiées au regard du contexte actuel. Cela peut s'effectuer en évaluant l'efficacité de nos approches à susciter les changements escomptés.
Exemples de questions à se poser : Les approches choisies étaient-elles les meilleures pour apporter des résultats ou d'autres approches auraient-elles pu apporter des résultats similaires, voire meilleurs ?

4.2. UTILISATIONS DES DONNÉES

Les données résultant du processus de suivi d'impact peuvent être utilisées pour :

- **Rendre des comptes.** Une fois achevée, la matrice d'impact dresse un tableau complet de l'impact entre les divers composantes et domaines de notre travail. Elle permet de démontrer notre travail et son impact et peut servir de base pour un rapport annuel de reddition de comptes. Des preuves solides et une description convaincante de l'impact peuvent aussi être des outils puissants pour mobiliser des fonds supplémentaires en faveur de notre travail. Ne vous endormez pas sur les données – utilisez-les !
- **Orienter la direction stratégique et l'affectation des ressources.** Même si de bons systèmes MEL sont en place, la matrice d'impact offre une opportunité unique de dresser un tableau global et cohérent de l'impact de notre travail. Elle nous permet d'identifier les domaines dans lesquels nous n'avons aucun impact, suscite des discussions sur les possibilités de changement futur et éclaire les décisions concernant la hiérarchisation et l'affectation des ressources.
- **Identifier les opportunités et les problématiques de plaidoyer.** La matrice d'impact nous permet de discerner certaines pratiques et tendances qui peuvent être utilisées comme preuves concrètes pour le plaidoyer, comme preuve de problématiques émergentes méritant qu'on s'y intéresse ou pour justifier un changement d'orientation de notre plaidoyer.
- **Renforcer l'apprentissage organisationnel.** Le processus consistant à compléter la matrice d'impact avec nos équipes, collègues et partenaires est une excellente occasion de réfléchir régulièrement aux accomplissements et aux enjeux, d'en tirer les leçons ainsi que des conclusions pour l'avenir. Ceci est particulièrement important dans les contextes où il n'existe pas de systèmes d'apprentissage sophistiqués. Il est important que le personnel soit soutenu et comprenne la valeur de l'apprentissage sur les différents aspects de leur travail. Un cadre d'apprentissage structuré est disponible à l'[annexe 3](#).

ANNEXE 1 : ÉCHELLE DE CONTRIBUTION

Nous pouvons utiliser l'échelle de contribution afin d'évaluer la contribution de Transparency International aux changements, ainsi que les résultats de notre travail. Le système de feux de signalisation devrait être appliqué aux étapes 1 et 3 du processus de la cartographie d'impact. De plus amples informations sur la façon de l'utiliser sont décrites à l'[étape 1](#) de la section 3, *Mise en œuvre : Guide détaillé du suivi avec la matrice d'impact*.

Il est important d'évaluer notre contribution, car les preuves de notre impact sont souvent de nature qualitative. L'attribution d'un score ajoute de la rigueur à l'approche en permettant d'aller au-delà des activités effectuées pour évaluer la valeur et la pertinence de notre contribution spécifique.

SCORE	FORCE DE NOTRE CONTRIBUTION AU CHANGEMENT OBSERVÉ	EXEMPLES
3	Contribution importante Notre contribution au changement a été essentielle. Il est clair que le changement ne se serait pas produit ou ne se serait pas produit de la même façon sans notre implication.	<ul style="list-style-type: none"> • CHANGEMENT DE COMPORTEMENT : Il existe des preuves que certaines communautés ont noué le dialogue avec le gouvernement à la suite de notre action principalement. Les données montrent que Transparency International était le seul acteur anti-corruption actif auprès des communautés concernées, ce qui suggère que notre contribution a été importante pour la mobilisation de ces communautés. • CHANGEMENT DE POLITIQUE : Plusieurs sources apportent la preuve que notre travail a contribué de façon importante au développement des politiques de lutte contre la corruption. Le libellé de ces politiques est pratiquement identique à l'exposé de principe de Transparency International sur ce sujet, ce qui démontre notre contribution importante en tant que membre du comité de rédaction de ces politiques.
2	Contribution moyenne Notre contribution au changement a été importante. Le changement se serait probablement produit sans notre implication, mais il n'aurait sans doute pas été de la même qualité.	<ul style="list-style-type: none"> • CHANGEMENT DE COMPORTEMENT : Il existe des preuves de notre contribution envers des communautés qui collaborent davantage avec le gouvernement. Différentes sources prouvent que Transparency International a été un acteur majeur (parmi d'autres) de la mobilisation des communautés. • CHANGEMENT DE POLITIQUE : Il existe des preuves de notre contribution à l'élaboration des politiques. Des preuves montrent que Transparency International a été consulté lors du processus de rédaction des politiques, au même titre que d'autres parties prenantes.
1	Contribution faible Notre contribution n'a fait que peu de différence. Le changement serait très probablement survenu sans notre implication et aurait été de la même qualité, mais notre implication a vraisemblablement légèrement orienté le	<ul style="list-style-type: none"> • CHANGEMENT DE COMPORTEMENT : Des preuves montrent que nous avons contribué dans une certaine mesure à favoriser la collaboration des communautés avec le gouvernement. Diverses sources et parties prenantes citent principalement d'autres catalyseurs, mais mentionnent également Transparency International. • CHANGEMENT DE POLITIQUE : Il est prouvé que nous avons contribué dans une certaine mesure à l'élaboration des politiques. Des preuves indiquent que Transparency International a recommandé ces politiques de lutte contre la

	changement dans une direction spécifique	corruption dans ses rapports et a impliqué certains de ses acteurs dans des activités de lobbying disparates.
0	Aucune contribution Notre contribution au changement a été insignifiante ou inexistante	<ul style="list-style-type: none"> Aucune preuve ne montre l'implication ou l'engagement de Transparency International dans le processus.

ANNEXE 2 : EXEMPLES DE PREUVES POUR LA MATRICE D'IMPACT

CHANGEMENT POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL

Changement auquel nous aspirons - Les institutions intergouvernementales, les gouvernements, les partis politiques et les entreprises disposent tous des mécanismes, politiques ou lois en vigueur nécessaires pour prévenir et remédier à la corruption, sanctionner les actes de corruption et favoriser la bonne gouvernance.

Théorie du changement – Les institutions intergouvernementales, les gouvernements, les partis politiques et les entreprises qui sont exposés aux messages de lutte contre la corruption de Transparency International, sensibilisés à ces problématiques et conscients des solutions possibles, modifient leurs processus et leurs politiques institutionnels (notamment les normes, lois, amendements) afin d'être davantage transparents et responsables.

AMÉLIORATION DU RESPECT DES POLITIQUES

Les institutions intergouvernementales, les gouvernements, les partis politiques et les entreprises mettent en œuvre et font respecter les lois et les politiques de lutte contre la corruption en vigueur.

Preuves relatives à :

- Institutions intergouvernementales, gouvernements, partis politiques et entreprises garantissant leur adhésion aux lois et politiques anti-corruption et sanctionnant les comportements de corruption

CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

Changement auquel nous aspirons - Les individus, les communautés, les organisations de la société civile et les mouvements sociaux agissent systématiquement pour favoriser une bonne gouvernance mondiale et prévenir la corruption.

Théorie du changement – Les individus, les communautés, les organisations de la société civile et les mouvements sociaux qui sont exposés aux messages de lutte contre la corruption de Transparency International, sensibilisés à ces problématiques et conscients des solutions possibles, passent progressivement de la recherche du règlement de leurs différends personnels/communautaires à l'engagement systématique dans la prévention/lutte contre la corruption aux niveaux national et mondial.

ACTIVISME CONTRE LA CORRUPTION

Les individus, les communautés, les organisations de la société civile et les mouvements sociaux agissent afin de réduire la corruption et promouvoir l'intégrité aux niveaux national et mondial.

Preuves relatives à :

- Groupes visant à promouvoir l'intégrité sur le plan national (par ex. suivi des élections nationales, demande d'engagement des candidats politiques dans la lutte contre la corruption)
- Individus/groupes soulevant des problématiques nationales et mondiales relatives au manque d'intégrité et à la corruption (par ex. journalisme d'investigation)
- Individus/groupes déposant et signant des pétitions qui concernent des problématiques de corruption nationales/mondiales
- Personnes votant pour des candidats « propres »/achetant des produits d'entreprises « propres »

ADOPTION ET MODIFICATION DE LA POLITIQUE

Les institutions intergouvernementales, les gouvernements, les partis politiques et les entreprises élaborent/adoptent, modifient et améliorent les lois et les politiques de lutte contre la corruption.

Preuves relatives aux :

- Développement et adoption de lois, amendements, politiques, normes spécifiques

ACTION COMMUNAUTAIRE

Les individus, les communautés, les organisations de la société civile et les mouvements sociaux agissent pour lutter contre des problèmes de corruption spécifiques identifiés au sein de leurs communautés.

Preuves relatives à :

- Individus, communautés, organisations de la société civile et mouvements sociaux exigeant des comptes/transparence responsabilisation/transparence de la part des dirigeants de leur communauté (par ex. manifestations demandant que les représentants du service public corrompus soient démis de leurs fonctions)
- Individus, communautés, organisations de la société civile et mouvements sociaux surveillant les institutions publiques et privées (par ex. l'absentéisme des professeurs)
- Individus, communautés, organisations de la société civile et mouvements sociaux participant activement aux processus locaux de prise de décision (par ex. en ce qui concerne les compagnies minières et le partage des bénéfices au profit de la communauté)
- Individus, organisations de la société civile et mouvements sociaux mettant en place des mécanismes de signalement informel de la corruption dans leurs communautés

MEILLEURS PROCESSUS INSTITUTIONNELS

Les institutions intergouvernementales, les gouvernements, les partis politiques et les entreprises modifient leurs processus afin qu'ils soient plus transparents, responsables et inclusifs.

Preuves concernant :

- Institutions mettant en place des processus participatifs, inclusifs et transparents de prise de décision (par ex. budgets participatifs, marchés publics)
- Institutions se joignant aux efforts collectifs pour améliorer les processus organisationnels (par ex. l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), ou l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA))
- Institutions évaluant et surveillant leur vulnérabilité face à la corruption (par ex. en mettant en œuvre l'outil d'évaluation pour les organismes de lutte contre la corruption ou la liste de contrôle ABC anti pots-de-vin pour les entreprises)

RECOURS CONTRE LA CORRUPTION

Les individus, les communautés, les organisations de la société civile et les mouvements sociaux traitent les plaintes liées à la lutte contre la corruption.

Preuves concernant :

- Réclamations relatives à la corruption soumises aux Centres d'Assistance Juridique et d'Action Citoyenne (CAJACs)
- Le signalement de cas particuliers auprès de mécanismes existants (par ex. les organismes de lutte contre la corruption, les mécanismes de plainte officielle des institutions)
- Procédures judiciaires sur les allégations de corruption initiées par des individus/groupes

SENSIBILISATION

Les publics ciblés sont davantage sensibilisés à la corruption et aux solutions possibles disponibles. Les individus disposent des ressources nécessaires (qu'elles soient informatives, matérielles, organisationnelles psychologiques, etc.) pour faire des choix importants dans la lutte contre la corruption.

Preuves relatives à :

- Publics visés reconnaissant de plus en plus que la corruption est un problème
 - Publics visés reconnaissant de plus en plus la nécessité de lutter contre la corruption
 - Publics visés s'entendant de plus en plus sur la manière dont mettre fin à la corruption
 - Publics visés convenant de plus en plus qu'ils peuvent faire quelque chose pour mettre fin à la corruption
-

RAYONNEMENT

Les personnes, les groupes et les institutions sont touchés par le travail de Transparency International à travers leur exposition aux messages de lutte contre la corruption.

Preuves concernant :

- Transparency International ayant une meilleure exposition médiatique
- Transparency International mobilisant ses partenaires
- Transparency International améliorant la fréquentation de ses réunions, rassemblements, manifestations de sensibilisation
- Le label Transparency International ayant une meilleure visibilité et une réputation plus solide

ANNEXE 3 : CADRE POUR UN APPRENTISSAGE STRUCTURE

Ce cadre pour un apprentissage structuré peut être utilisé comme un outil par le personnel et les équipes afin de déterminer et adapter leurs besoins. La démarche est ici d'encourager le personnel de Transparency International à passer d'un « apprentissage en simple boucle » à un « apprentissage en double boucle », où la connaissance initiale de ce qui s'est passé est examinée de manière plus approfondie afin de comprendre les problématiques et les causes des réussites, erreurs, conséquences inattendues et enjeux divers d'un projet.

Les deux principales questions principales sont :

- Notre travail a-t-il fait une différence ? (efficacité et impact)
- L'approche que nous avons utilisée était-elle la meilleure possible ? (valeur ajoutée)

Chaque question générale peut être développée avec les questions suivantes :

- Un changement s'est-il produit ? Si oui, quelle a été son importance ?
- Des changements inattendus (positifs ou négatifs) se sont-ils produits ?
- Les changements ont-ils été positivement ou négativement affectés par des facteurs extérieurs (contexte) ?
- Combien de personnes ont-elles été affectées par le changement ? Quels groupes cibles ont-ils été affectés par le changement ? Quel a été l'impact sur différents groupes (femmes, hommes, jeunes, etc.) ?
- Le changement était-il intentionnel ou non ? Qu'est-ce qui a conduit au changement ?
- Le changement est-il susceptible d'être durable/stable ?
- Comment les changements soutiennent-ils la comparaison par rapport à ce qui était escompté ou considéré comme réaliste ?
- Comment notre travail ou celui de nos partenaires a-t-il contribué au changement ?
- Qu'est-ce qui pourrait être fait autrement lors de futurs travaux ?

En franchissant une autre étape, nous pouvons examiner ce que nous avons appris de notre travail et dans quelle mesure nous devons changer nos pratiques, comportement et approches. Les questions suivantes peuvent vous aider à mener cette discussion :

- Que pouvons-nous apprendre de notre façon d'aborder une problématique ? Avons-nous besoin d'adapter les approches choisies ?
- Que pouvons-nous apprendre de la valeur ajoutée de Transparency International ? Était-elle claire et appropriée ? Si la réponse est non, que doit-on changer ?
- Que pouvons-nous apprendre sur l'impact et la portée de notre travail ? A-t-il été aussi efficace et influent qu'il aurait dû ou pu l'être ?
- Quels enseignements et/ou approches peuvent-ils être reproduits ou développés ? Pourquoi (ou pourquoi pas) ?
- Que pouvons-nous apprendre sur les impacts spécifiques (positifs et négatifs) des facteurs contextuels en vue d'une future évolution/réplication ou pour développer des projets similaires ?

Sites web utiles contenant des informations sur un apprentissage efficace :

- Community Development Resource Association (CDRA): www.cdra.org.za
- The Barefoot Guide to Learning Practices in Organisations and Social Change: www.barefootguide.org/barefoot-guide-2.html
- "Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity (Praxis Paper 3) ». Bruce Britton. 2005 : www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=398#sthash.XI2hgvFZ.dpuf
- « Learning and Accountability: A Monitoring and Evaluation Consultant's Perspective » (Praxis Note 32) Adams. 2007 : www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=476#sthash.eJKLRLiJ.dpuf

ANNEXE 4 : INDICATEURS POSSIBLES

La liste suivante présente un résumé d'indicateurs pertinents pouvant être utilisés pour toute une gamme d'initiatives de Transparency International. Ces indicateurs peuvent être utilisés pour évaluer si nous sommes sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés.

Afin d'être totalement utiles, ces indicateurs doivent être adaptés aux buts et objectifs spécifiques de notre travail selon chaque contexte. Les indicateurs doivent être aussi pertinents et spécifiques que possible.

La situation de référence pour les indicateurs doit être établie avant de débiter notre travail. Nous pouvons définir des objectifs à partir de cette situation de référence. Ceci nous permet de comparer ultérieurement les résultats accomplis avec notre situation de référence de départ afin d'évaluer le progrès effectué.

SECTEUR DE CHANGEMENT	INDICATEURS POSSIBLES	EXEMPLES D'INFORMATIONS A PARTAGER
CHANGEMENT POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL		
AMÉLIORATION DU RESPECT DES POLITIQUES	Amélioration de l'adhésion aux lois et politiques et de leur respect	<p>Cas d'institutions publiques et privées mettant en œuvre des normes de transparence, responsabilité et intégrité</p> <p>Cas d'amélioration de la manière dont les lois et politiques sont appliquées (pratique et procédure) et de leur efficacité perçue</p> <p>Décrire comment les personnes ou les organismes corrompus sont tenus pour responsables et sanctionnés</p> <p>→ Décrire le rôle et la contribution de Transparency International dans tout ce qui précède</p>
ADOPTION ET MODIFICATION DE LA POLITIQUE	Changement des normes, de la politique et de la législation pour prévenir la corruption	<p>Cas où les recommandations de politique de Transparency International ont été adoptées par les institutions cibles (ou les entreprises)</p> <p>Amélioration des politiques, normes et codes de conduite offrant une protection et des recours aux victimes de la corruption</p> <p>Décrire les éléments de la politique nouvellement adoptée ou amendée et le degré de satisfaction qu'elle engendre</p> <p>→ Décrire le rôle et la contribution de Transparency International dans tout ce qui précède</p>
MEILLEURS PROCESSUS INSTITUTIONNELS	Changement des capacités institutionnelles, des pratiques et des mécanismes internes afin de promouvoir la transparence, la	<p>Cas d'institutions publiques et d'entreprises renforçant leurs capacités et compétences afin de prévenir et réduire la corruption</p> <p>Cas d'institutions publiques et d'entreprises adoptant des mécanismes et des pratiques conformes aux recommandations de Transparency International</p>

	responsabilité et l'intégrité	<p>Par exemple, amélioration de leur capacité à reconnaître et résoudre leur vulnérabilité face à la corruption ou meilleurs processus pour faire participer les citoyens à la prise de décision</p> <p>Décrire la qualité des compétences, pratiques et mécanismes internes améliorés</p> <p>→ Décrire le rôle et la contribution de Transparency International dans tout ce qui précède</p>
CHANGEMENT DE COMPORTEMENT		
COMBAT CONTRE LA CORRUPTION	Changement de l'action citoyenne luttant contre les pratiques de corruption nationales/mondiales et faisant progresser la question de la transparence, la responsabilité et l'intégrité	<p>Cas où l'action citoyenne fait progresser la question de la transparence, la responsabilité et l'intégrité</p> <p>Cas de coalitions, communautés, individus et/ou dirigeants luttant contre les pratiques de corruption nationales/mondiales</p> <p>Par exemple, suivi des élections nationales, changement du comportement électoral, investigations des cas de corruption ou demandes d'accès aux informations</p> <p>Décrire le contexte, les parties prenantes et la qualité des actions citoyennes</p> <p>→ Décrire le rôle et la contribution de Transparency International dans tout ce qui précède</p>
ACTION COMMUNAUTAIRE	Changement de l'action communautaire afin de lutter contre les questions de corruption locale	<p>Cas de communautés utilisant avec succès les approches de responsabilité sociale pour prévenir la corruption</p> <p>Cas d'initiatives locales organisées pour mettre un terme à la corruption (par ex. actions de surveillance, pétitions, manifestations)</p> <p>Décrire l'engagement des citoyens, les alliances et la qualité des actions menées, notamment leur efficacité</p> <p>→ Décrire le rôle et la contribution de Transparency International dans tout ce qui précède</p>
RECOURS CONTRE LA CORRUPTION	Changement du pourcentage de personnes désireuses de dénoncer et agir contre la corruption (et taux de réussite)	<p>Nombre de plaintes liées à la corruption soumises aux Centres d'Assistance Juridique et d'Action Citoyenne (CAJAC) ventilées par sexe et par sujet</p> <p>Pourcentage et description des affaires de justice liées à des doléances de corruption</p> <p>Taux de réussite et description des affaires judiciaires terminées</p> <p>Décrire la nature des doléances de corruption et la qualité de la résolution</p> <p>→ Décrire le rôle et la contribution de Transparency International dans tout ce qui précède</p>

RAYONNEMENT ET SENSIBILISATION

SENSIBILISATION

Changement dans la prise de conscience face aux questions de corruption

Pourcentage de personnes ou de groupes indiquant une sensibilisation accrue aux questions de corruption

Pourcentage de personnes ou de groupes indiquant une sensibilisation accrue aux approches disponibles pour prévenir/mettre fin à la corruption

Pourcentage de personnes qui sont de plus en plus d'accord avec les messages de Transparency International

Couverture médiatique accrue des questions liées à la corruption, y compris la nature et la qualité de cette couverture

Décrire la qualité et la pertinence du changement dans la prise de conscience

→ **Décrire le rôle et la contribution de Transparency International dans tout ce qui précède**

RAYONNEMENT

Personnes, institutions et groupes touchés par le message de Transparency International

Nombre et nature des activités de rayonnement

Estimer le nombre et le type de publics (par exemple, les organismes, partenaires, décideurs, citoyens - ventilés par sexe) touchés par nos activités de rayonnement, campagnes et plaidoyer

Nombre d'abonnés Facebook/Twitter

Nombre de visiteurs uniques visitant le site web et/ou téléchargeant les supports d'information de Transparency International, tels que les rapports de recherche

Décrire le public et la qualité (importante ou plus restreinte) des activités de rayonnement

→ **Décrire le rôle et la contribution de Transparency International dans tout ce qui précède**

ANNEXE 5 : INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les indicateurs et tableaux de bord sélectionnés ci-après peuvent être utilisés pour évaluer notre performance dans des domaines organisationnels clés tels que la gouvernance, la gestion financière, la gestion des ressources humaines et le leadership. Afin d'être totalement utiles, ils doivent être adaptés aux besoins et priorités spécifiques de notre travail selon chaque contexte et intégrés aux processus au niveau du projet et sur le plan organisationnel.

Les tableaux de bord permettent d'évaluer la capacité du conseil d'administration et de la direction générale en examinant et en réfléchissant à chacune des différentes dimensions. Les tableaux de bord peuvent être appliqués lors d'exercices d'auto-évaluation ou au cours de discussions de groupe avec les membres du personnel concernés.

A. Indicateurs de performance

AU NIVEAU DU PROJET	AU NIVEAU ORGANISATIONNEL
→ Qualité et ponctualité de la livraison, conformément au plan et selon les résultats et cibles prédéfinis.	
→ Commentaires de la part des parties prenantes (y compris les bailleurs de fond) et bénéficiaires du projet/organisation sur la qualité de la livraison	
Écart budgétaire par rapport au budget planifié, évalué à la fin du cycle du projet	Écart budgétaire par rapport au budget organisationnel clé prévu, évalué annuellement
	Enquête sur l'implication du personnel, au niveau organisationnel
	Rotation des effectifs

B. Tableau de bord de suivi de la performance du Conseil d'Administration

JUSQU'A QUEL POINT LE CONSEIL D'ADMINISTRATION...	Pas du tout	Très peu	Un peu	Beaucoup	Preuves à l'appui
s'implique-t-il dans la planification stratégique continue et la gestion des risques ?					
surveille-t-il l'environnement extérieur ?					
s'intéresse-t-il aux opportunités et risques émergents ?					
examine-t-il les politiques existantes qui traitent des risques et opportunités (internes et externes) ?					
surveille-t-il activement les plans de performance, progression et succession du PDG et de la direction générale ?					
prend-il des décisions qui traduisent une compréhension active des conditions de la performance (impact) ?					
prend-il des décisions qui traduisent une compréhension active des conditions financières ?					

accepte-t-il la responsabilité d'assurer un financement adéquat ?					
surveille-t-il le respect des politiques, normes et codes ?					
assume-t-il la responsabilité de ses propres opérations ?					
partage-t-il les attentes de ses membres?					
se réunit-il aussi souvent que nécessaire pour conduire de manière adéquate les activités de l'organisation ?					
développe-t-il des politiques touchant à la présence et la participation de ses membres?					
rédige-t-il des comptes-rendus des réunions qui reflètent ses actions ?					

C. Tableau de bord de suivi de la performance de la direction générale

JUSQU'A QUEL POINT LA DIRECTION GÉNÉRALE...	Pas du tout	Très peu	Un peu	Beaucoup	Preuves à l'appui
surveille-t-elle l'environnement extérieur ?					
remplit-elle les engagements stratégiques du plan de mise en œuvre de l'organisation ?					
prend-elle des décisions stratégiques et opérationnelles en temps voulu ?					
s'intéresse-t-elle aux opportunités et risques émergents ?					
examine-t-elle les politiques organisationnelles existantes ?					
surveille-t-elle le respect des politiques, normes et codes ?					
implique-t-elle activement ses constituants dans la mise en place des priorités organisationnelles (par ex. le conseil et le personnel) ?					
est-elle transparente et responsable envers ses constituants (par ex. le conseil et le personnel) ?					
prend-elle des décisions qui démontrent une compréhension active des données de suivi et d'évaluation ?					
prend-elle des décisions qui traduisent une compréhension active des conditions financières ?					
accepte-t-elle la responsabilité d'assurer un financement adéquat ?					
assume-t-elle la responsabilité de ses propres opérations ?					
partage-t-elle les attentes de ses membres?					
se réunit-elle aussi souvent que nécessaire pour conduire de manière adéquate les activités de l'organisation ?					
favorise-t-elle un lieu de travail qui permette aux personnes de s'épanouir et valorise le talent ?					
rédige-t-elle des comptes-rendus des réunions qui reflètent ses actions?					

Transparency International
Secrétariat international
Alt-Moabit 96
10559 Berlin
Allemagne

Téléphone : +49 - 30 - 34 38 200
Fax: +49 - 30 - 34 70 39 12

ti@transparency.org
www.transparency.org

blog.transparency.org
facebook.com/transparencyinternational
twitter.com/anticorruption