

Outils recommandés pour le PMER du plaidoyer

3. Réflexion et révision

Quand utiliser cet outil ? Durant des ateliers périodiques organisés à des moments clés tout au long de l'année.

À quoi sert-il ? Il crée un espace de **suivi** et d'**évaluation** par le biais de la réflexion, de l'analyse et de l'apprentissage à propos des progrès réalisés, des réussites et du changement.

Pourquoi est-il utile ? Il fournit un cadre pour l'apprentissage et l'évaluation des progrès dans un contexte dynamique et changeant, pour nous aider à adapter notre approche.

Qu'est-ce que la « pratique basée sur la réflexion », et à quoi sert-elle ?

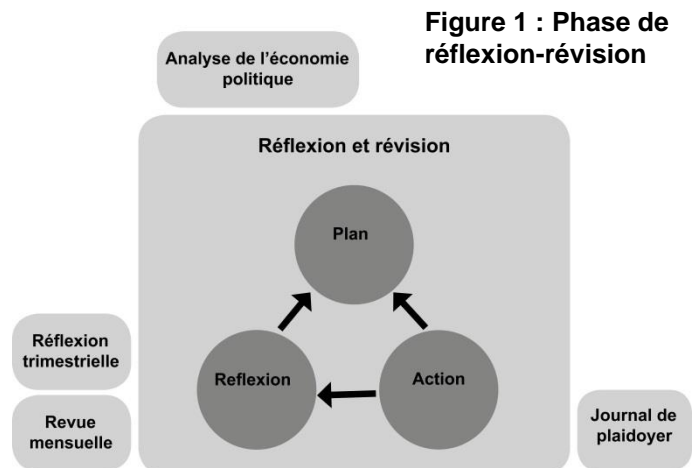
WaterAid intervenant de plus en plus dans le domaine du plaidoyer et du travail d'influence, différentes approches et attitudes sont nécessaires qui cherchent à résoudre des problématiques de développement complexes dans un environnement qui change en permanence. Prendre le temps de réfléchir à ce qui a été fait dans le cadre d'un programme ou d'un projet (qu'est-ce qui a bien fonctionné, n'a pas donné les résultats escomptés) et adapter et planifier les actions à venir doit par conséquent devenir un exercice régulier qui implique les équipes des projets et les autres parties prenantes. Ce travail est tout particulièrement nécessaire en matière de plaidoyer parce que nos efforts ne sont pas linéaires et difficiles à quantifier.

La réponse et l'adaptation au contexte exigent aussi une capacité à travailler de manière agile et flexible. L'adaptation nécessite d'analyser continuellement les leçons de l'expérience, et de corriger le cap à suivre pour nos actions. La « pratique basée sur la réflexion » est une composante importante des modèles de gestion dite « adaptative » et constitue un élément important du suivi, tant pour les besoins de redevabilité (pouvoir communiquer aux habitants, aux bailleurs, aux parties prenantes ce qui a été fait) que d'apprentissage (pour améliorer notre efficacité et l'impact de notre plaidoyer à mesure que nous progressons).

Les caractéristiques du processus de réflexion et révision

Les exercices de réflexion et de révision sont au cœur de notre approche de PMER pour le plaidoyer. Ils proposent un cadre permettant de réunir tous les autres outils définis dans notre approche commune et de les utiliser pour éclairer la réflexion, l'apprentissage et la prise de décision.

La figure 1 montre comment les outils qui constituent l'approche commune font partie d'un processus continu d'apprentissage par l'action fondé sur la réflexion et la révision.



Les principaux aspects de ce processus sont les suivants :

- de nature flexible et exploratoire face à l'incertitude.
- fondé sur l'apprentissage, le suivi et le feed-back qui amènent à corriger le cap durant la durée du programme (action, analyse, réponse).
- pose des questions ouvertes et qui incitent à la réflexion comme « Faisons-nous les bonnes choses » au lieu de « Avons-nous fait ce que nous avons prévu de faire » en documentant les réponses.

Il est essentiel de documenter les exercices de réflexion et révision, parce que l'on peut ainsi revenir sur les leçons tirées lorsqu'il faut évaluer un programme ou un projet et préparer le suivant. C'est également très utile pour partager les leçons avec d'autres équipes ou d'autres pays dans le cadre de l'apprentissage entre collègues au sein de WaterAid.

Marche à suivre étape par étape

Travail de préparation

1. **Décidez de la fréquence de vos réunions de réflexion-révision** en fonction des besoins de votre programme ou projet. Les procédures PMER de base prévoient une réflexion sur la performance des programmes au moins une fois par trimestre, le suivi des projets « devant se faire au moins une fois par trimestre ». Les projets orientés davantage sur le plaidoyer et qui sont mis en œuvre dans un contexte qui évolue rapidement devront faire l'objet d'une démarche de réflexion plus fréquente. Est indiqué ci-dessous le format d'un **point mensuel**, qui se veut court, concis, et destiné à vérifier la progression ; et un **point trimestriel**, qui est plus approfondi et focalisé sur les leçons tirées et l'amélioration.
2. **Décidez des membres de l'équipe, partenaires et autres parties prenantes** qui peuvent apporter un éclairage utile à la réflexion et **invitez-les**. Ces personnes peuvent être différentes d'une réunion à l'autre.

Point mensuel (concis)

3. **Prévoyez suffisamment de temps** : Un créneau d'une heure à une heure et demie devrait convenir.
4. **Désignez une personne pour mener ou faciliter les discussions et une autre pour documenter ce qui est dit.** Il peut être une bonne idée de faire tourner ces rôles. Cette réunion doit être **documentée**.
5. **Demandez aux participants de se préparer à la réunion à l'avance** pour qu'ils arrivent en ayant une compréhension exacte, à jour, de la situation actuelle. Il peut s'agir par exemple de consulter le journal de plaidoyer pour vérifier qu'ils sont au courant des dernières activités menées, ou encore d'analyser la situation financière du projet.
6. Structurez la réunion par rapport **aux principaux éléments récents ou temps forts liés aux objectifs stratégiques** visés par le programme ou les projets. C'est l'occasion pour les équipes et les individus d'échanger sur l'actualité récente, les succès et les difficultés.
7. **Documentez** les principales informations récentes et utilisez-les pour rédiger un point mensuel sur l'avancement du programme ou du projet (de deux pages maximum) qui peut être diffusé pour informer les parties concernées des progrès réalisés.

Point trimestriel

3. **Prévoyez suffisamment de temps** : Envisagez de consacrer **une demi-journée à une journée** complète à l'atelier.
4. **Apportez des documents** et les éléments probants à la réunion (comme votre analyse de l'économie politique, le journal de plaidoyer, les récits témoignant des changements tirés des précédents exercices d'identification du « changement le plus significatif », le résultat d'études menées, des courriers ou des articles de presse).
5. **Désignez une personne pour mener ou faciliter les discussions et une autre pour documenter ce qui est dit.** Il peut être une bonne idée de faire tourner ces rôles. Cette réunion doit être **documentée**.
6. **La personne qui anime doit s'assurer que la réunion sert d'expérience d'apprentissage collectif, il ne s'agit pas de critiquer ou d'évaluer les résultats de telle ou telle personne.** Chaque participant doit se sentir à l'aise pour s'exprimer librement sans crainte de représailles, et être encouragé à être ouvert, franc et respectueux.
7. Profitez de la première partie de l'atelier pour planifier une **réunion mensuelle** pour faire le point sur les avancées.
8. Pendant la deuxième partie de l'atelier, **discutez des dix questions ouvertes ci-dessous** (sans vous limiter à ces questions). N'oubliez pas que les questions ouvertes commencent par « quel », « comment », « où », « quand » et « pourquoi ».
 - Quel problème essayiez-vous de résoudre ? Est-ce que quelque chose a changé ?

- Qu'est-ce que votre analyse de l'économie politique a révélé sur les moteurs et les obstacles au changement ? Est-ce que quelque chose a changé depuis votre dernière analyse de l'économie politique (un changement de ministre, une élection, un changement au niveau de la situation économique ?)
 - Quels étaient vos points d'étape et comment avez-vous mesuré les progrès ?
 - Qu'est-ce qui fonctionne bien et comment pourrions-nous faire davantage sur ce plan ?
 - Qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien et pourquoi ? Qu'est-ce qui a besoin d'être modifié ou ajusté ?
 - Quels impacts positifs et négatifs obtenez-vous ?
 - Quels aspects importants devriez-vous modifier dans votre approche ?
 - Quels sont les aspects sur lesquels vous n'exercez aucun contrôle ?
 - Quels obstacles avez-vous réussi à éviter ou surmonter ?
9. Pour la troisième partie, prenez de la hauteur pour **élargir la réflexion, en considérant les choses de manière plus générale**. Vous pouvez :
- **examiner le contexte** en actualisant certains aspects de votre analyse de l'économie politique ou en invitant un intervenant externe pour échanger des points de vue ;
 - faire un exercice d'identification du **changement le plus significatif**, avec d'autres parties prenantes concernées invitées à l'atelier pour évoquer leurs expériences du changement ;
 - **discuter sur un thème** pertinent par rapport à la situation actuelle, comme les partenariats, les opportunités du secteur, ou de nouvelles stratégies pour nourrir la dynamique en faveur du changement.
10. Une dernière partie doit consister à décider des actions **spécifiques** qui permettront de continuer à améliorer ce que vous faites et la manière dont vous allez travailler.

Après la réunion

11. **Les résultats de votre réflexion peuvent servir à nourrir vos discussions sur l'attribution d'un code couleur (rouge/orange/vert) à votre projet.** Cette notation permet de faire une évaluation générale des avancées du projet, et s'accompagne d'un commentaire qui vient expliquer le code couleur attribué.
12. **Le processus de documentation est essentiel.** Au minimum, conservez une trace écrite des actions. Celles-ci peuvent être consignées au niveau du projet dans Project Center dans le journal des **actions**, que l'on retrouve dans la rubrique Médias de la page d'accueil des projets. Le tableau proposé dans Project Center comprend les éléments ci-dessous :

Date	Action	Qui ?	Quand ?	En cours/terminée

- 13. L'une des actions envisagées peut être de revoir la conception du projet. Il faudra alors faire une modification du projet qui devra être enregistrée dans Project Center.**

Quelques références utiles

- BOND, « Adaptive management and what it means for CBOs » [consultable sur www.bond.org.uk/resources/adaptive-management-what-it-means-for-csos](http://www.bond.org.uk/resources/adaptive-management-what-it-means-for-csos)
- Exemple : [WaterAid Cambodia's reflection on progress towards WASH in healthcare facilities \(réflexion de WaterAid Cambodge sur les avancées par rapport à l'EAH dans les établissements de santé\)](#), et [le blog qui l'accompagne – www.wateraid.org/news/blogs/2016/october/six-steps-towards-clean-health-care-settings-in-cambodia](#)