

Que doivent savoir les professionnels de la conservation et de la gestion des ressources naturelles sur le suivi, l'évaluation et l'apprentissage liés aux projets de lutte contre la corruption?

Linda Keuntje, Spécialiste senior en suivi, évaluation et apprentissage, WWF-US

Enseignements clés

- » Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage obtenu des résultats des efforts de lutte contre la corruption impliquent de théoriser des voies de changement complexes et d'identifier des moyens d'évaluer les progrès en cours de route, afin d'éclairer les décisions adaptatives.
- » Un certain nombre de facteurs rendent difficile le suivi des résultats de la lutte contre la corruption à l'aide de mesures quantitatives valides et fiables, de sorte qu'une approche mixte employant des méthodes qualitatives et des indicateurs de substitution peut être nécessaire.
- » Bien qu'il existe de nombreux indicateurs mondiaux standard de la corruption, ils sont rarement utiles pour mesurer l'impact d'une seule initiative de lutte contre la corruption. Les ensembles de données nationales ou régionales ne conviendront pas à tous les projets. Une théorie du changement, une compréhension de la dynamique politique du projet et des connaissances locales seront essentielles pour identifier les bons indicateurs et les données nécessaires pour les mesurer.
- » Les méthodes de collecte de données qui reposent sur des entretiens, des enquêtes ou d'autres interactions avec les parties prenantes doivent être conçues en prêtant une attention particulière aux risques, aux sensibilités et aux différentes interprétations que peut impliquer le fait de discuter de la corruption.

Les programmes de lutte contre la corruption sont rarement linéaires et un changement durable peut prendre de nombreuses années. Les contextes politiques peuvent changer ; les acteurs importants peuvent entrer et sortir de leur position d'autorité. En outre, les programmes de lutte contre la corruption sont relativement nouveaux dans le secteur de la conservation et de la gestion des ressources naturelles (GRN). D'où l'importance cruciale du rôle du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage (MEL) pour le développement d'une base de données probantes.

Les spécialistes de la conservation et les professionnels de la GRN qui cherchent à lutter contre la corruption qui affecte les objectifs de leur travail devront élaborer des plans MEL complets qui utilisent une gamme de concepts et de méthodes d'évaluation, ainsi que des procédures éthiques communes aux activités de recherche. Heureusement, il existe une mine d'informations sur les approches éprouvées et expérimentales. Cet aperçu introductif fournit un résumé des approches que les concepteurs et gestionnaires de programmes, et les spécialistes MEL devraient prendre en compte lors de la planification de la MEL. Cet aperçu ne traite pas des

considérations relatives à la conception du projet. Pour des réflexions sur les théories concernant la façon dont le changement dans la lutte contre la corruption se produit, veuillez consulter [ce document U4](#) et suivre le [Centre de connaissances Cibler la Corruption liée aux Ressources Naturelles \(TNRC\)](#) pour les chaînes de résultats des modèles à venir.

Théories du changement

Les interventions de lutte contre la corruption doivent commencer par l'élaboration d'une théorie du changement (TdC) pleinement articulée, étayée par des preuves du problème de corruption, y compris [les moteurs de la corruption](#). Mais la TdC est un document vivant. Tout au long du processus, les équipes doivent documenter les questions et les postulats et réfléchir continuellement pour prendre des décisions éclairées. De même, les meilleures TdC anti-corruption sont créées par des processus équitables qui apportent une variété de perspectives à la discussion. Pour plus d'informations, voir les informations fournies ci-dessous sur les processus participatifs.

Commencez par une définition, mais n'ayez pas peur de l'affiner

Les définitions sont toujours importantes pour une MEL forte, mais pour les travaux de lutte contre la corruption, décider de la façon dont le projet définira le terme « corruption » est très conséquent. Alors que « l'abus de pouvoir confié à des fins privées » est la définition la plus couramment utilisée, le terme « corruption » est utilisé de différentes manières par différentes personnes dans différents contextes. Le [choix de la définition](#), comme le fait de se concentrer sur les comportements de corruption individuels ou sur les pressions institutionnelles en faveur de la corruption, influence fortement la direction que prendra un projet et donc ce qui sera surveillé et évalué (Williams 2021).

La définition jouera également un rôle dans toute analyse contextuelle menée par le projet, ce qui sera essentielle pour établir des bases de référence

Encadré 1 : Principaux termes MEL

Gestion adaptative – Une approche de gestion pour les projets qui nécessitent de la flexibilité et parfois des décisions et des ajustements rapides et dynamiques, basée sur un cadre d'examen intentionnel du contexte et des données.

Rigueur adaptative – Développer des processus et des méthodes systématiques pour accroître la transparence et la fiabilité de la prise de décision dans les projets qui nécessitent une gestion souple et dynamique.

Complexité-Suivi conscient – un ensemble de pratiques de suivi ancrées dans la théorie des systèmes et destinées à compléter le suivi des performances lorsqu'elles sont utilisées pour des aspects complexes de projets et de stratégies.

MEL participative (également appelée "recherche-action", "MEL à appropriation locale", "MEL d'autonomisation") - Inclure les parties prenantes dans la prise de décision et la mise en œuvre de la MEL, ce qui permet de renforcer les compétences et l'appropriation et d'améliorer la qualité du programme. *Remarque importante : demander aux parties prenantes leur avis ou collecter des données auprès d'elles était autrefois appelé "participatif". Aujourd'hui, le pouvoir de décision doit être partagé de manière authentique pour que les activités de MEL soient réellement participatives.*

et comprendre les facteurs contextuels tels que la dynamique politique des différents acteurs. Les risques importants, les intérêts enracinés et les obstacles potentiels ne sont que quelques-uns des aspects importants du contexte du programme que le plan MEL devra idéalement surveiller. Cela permet de s'assurer que la direction du programme dispose des informations nécessaires pour prendre des décisions

Encadré 2 : Élaboration d'une TdC

Il n'existe pas d'approche parfaite, mais ces ressources offrent certaines options :

- » Les [normes de conservation](#) et le [guide pratique de l'USAID sur la biodiversité](#)
- » Cette [amorce de la FEM](#) (Fonds pour l'Environnement Mondial) de la TdC
- » Cette [synthèse méthodologique](#) de l'UNICEF
- » Cet [article de blog](#) plus simple mais toujours utile

éclairées en réponse à des changements inattendus.

En fait, la définition elle-même peut changer.

Par exemple, la corruption n'est peut-être pas le principal problème en fin de compte ; les limites de capacité ou certains "mauvais" comportements peuvent être la cause plus directe du problème. Ou encore, ce qui a été identifié à l'origine comme le résultat de mauvais acteurs individuels peut s'avérer être un système plus large d'incitations qui conduit à un comportement corrompu.

La complexité exige adaptation, et l'adaptation exige détails et preuves

Tout projet a besoin d'une TdC solide, en particulier lorsqu'il cible des questions «[complexes](#)», qui sont difficiles à comprendre complètement ou pour lesquelles la solution est incertaine, ou les deux. Pour ces problèmes "[vicieux](#)", la force d'un plan MEL, et par conséquent, la capacité à gérer le projet de manière adaptative, dépend fortement de la quantité de **détails** dans la TdC et des **preuves** qui la soutiennent.

En termes de **détails**, une TdC devrait, au minimum, inclure une chaîne de résultats qui présente les résultats attendus, prédit comment les résultats s'influenceront les uns les autres et décrit les postulats tout au long de cette chaîne. Interroger la confiance dans les postulats (et la mesure dans laquelle ce postulat est essentielle à la chaîne de

résultats) aidera à décider s'il serait souhaitable de piloter des aspects moins sûrs d'une conception avant de s'y investir pleinement. Pour de nombreux projets, il peut être difficile de savoir des années à l'avance quels résultats spécifiques de haut niveau seront possibles. Des concepts issus du [changement systémique](#), tels que les "[limites](#)", les "relations" et la "[contribution](#)", peuvent fournir des catégories générales de changement souhaitable. Les équipes peuvent alors manœuvrer avec souplesse au sein de ces catégories à mesure que les parties prenantes agissent et réagissent aux activités du projet.

Les preuves peuvent provenir de diverses sources. Les évaluations formelles ou informelles, les rapports publiés par des ONG locales, les études universitaires et les reportages de journalistes

Encadré 3 : Les données locales sont reines

Des indices nationaux et internationaux comme l' [indice de perception de la corruption](#) ou l' [Afrobaromètre](#) peuvent aider à situer un programme dans son contexte. Mais s'il peut être tentant d'économiser du temps et de l'argent en utilisant des sources de données telles que les données de base ou les indicateurs de projet, ces indices au niveau national changent rarement à la suite de programmes individuels, et s'ils changent dans le même laps de temps, il est généralement très difficile de retracer l'attribution du projet au résultat. [Cette ressource](#) du Centre de ressources anti-corruption U4 les expose et d'autres considérations importantes pour expliquer pourquoi les données et les connaissances locales valent la peine d'être investies.

réputés peuvent tous être précieux. Les informations peuvent également provenir d'autres secteurs, tels que la réglementation financière, l'application de la loi, le trafic international, les droits de l'homme, etc.

Les analyses de l'économie politique (AEP) sont particulièrement utiles pour comprendre la dynamique politique d'un contexte complexe. Ces informations peuvent servir à comprendre et à atténuer les risques, à vérifier la faisabilité de la TdC et à planifier le "travail souple" de réflexion et le travail politique (TWP, voir ci-dessous). Le TNRC dispose de multiples ressources sur l'écologie politique, une forme de AEP axée sur l'environnement ([Devine 2020](#), [Nash 2020](#)) qui illustrent comment les dynamiques politiques peuvent influencer les décisions en matière de conservation et de gestion des ressources naturelles. L'USAID dispose également d'une [page de ressources détaillées](#) pour vous aider à obtenir une AEP, en plus de son [cadre d'application](#).

Superviser les résultats du projet

La plupart des approches de programme anticorruption sont similaires à celles utilisées dans d'autres programmes de développement – changement de comportement, transparence, réforme institutionnelle, plaidoyer et engagement des citoyens, pour n'en nommer que quelques-unes. De même, les méthodes de suivi courantes que les professionnels connaissent peut-être déjà, comme les enquêtes, les groupes de discussion et les évaluations institutionnelles, peuvent être utilisées pour suivre les progrès des efforts de lutte contre la corruption. Une caractéristique de ce domaine est que la corruption peut être très difficile à quantifier. Les projets devront donc généralement utiliser un mélange de mesures quantitatives et de documentation qualitative. [Cette ressource du PNUD](#) contient un large éventail d'exemples d'approches de suivi. Elle montre que les techniques courantes peuvent souvent être adaptées, à condition de tenir compte des considérations suivantes.

Les méthodes doivent reconnaître les sensibilités, les préjugés et les risques

Les méthodes de collecte de données qui reposent sur des entretiens et d'autres contributions des parties prenantes devraient être conçues en tenant compte du fait que parler directement de la corruption peut ne pas être facile, voire possible dans certains cas. Les membres de la communauté ou d'autres parties prenantes peuvent ne pas vouloir parler de la corruption en raison de risques physiques ou financiers, et les moins puissants sont souvent les plus à risque. D'autres peuvent penser qu'il est inapproprié de parler des gens d'une manière désobligeante, en particulier à des étrangers. Les individus peuvent accepter de fournir des informations, mais ils peuvent choisir de retenir des éléments d'information ou de raconter l'histoire qu'ils pensent que les élites corrompues, ou l'enquêteur ou le projet, veulent voir raconter. Les personnes qui recueillent les données peuvent elles-mêmes être mises en danger pour attirer l'attention sur ces sujets. Afin d'atténuer ces risques, les acteurs utiliseront une variété d'euphémismes dans leurs conversations et leurs rapports,¹ ce qui peut compliquer l'établissement de la base de données probantes pour les TdC.

Considérations relatives au suivi et à l'évaluation

» Développez les questions de manière à ce que les parties prenantes reconnaissent l'intention et se sentent en sécurité pour discuter du problème en question sans avoir à utiliser le mot "corruption". Des termes tels que « impunité » et « absence de responsabilité » peuvent être des alternatives efficaces à la « corruption » dans de nombreux contextes. Le fait d'encadrer les questions en termes de « bonne gouvernance », de « transparence » ou de « intégrité » peut permettre aux personnes interrogées de se sentir plus à l'aise. Des termes encore plus vagues, tels que « équité

¹ Ces observations sur l'éventail de la terminologie s'appliquent également à d'autres méthodes de recherche. Lorsque vous effectuez des recherches sur le web ou dans des revues pour trouver des études ou des preuves liées à un problème de corruption, des termes de recherche tels que "US+environnement+corruption" peuvent ne pas donner beaucoup de résultats. Des termes de recherche plus larges comme « discrétion », « gouvernance », « état de droit » et « inconduite », en plus de « gouvernance » et « transparence », peuvent améliorer les résultats de recherche.

», « qualité » et « cohérence », ont été utilisés pour parler des processus et des comportements de manière à éviter de porter un jugement sur les motivations des individus tout en permettant des conversations sur les améliorations souhaitables.

- » Intégrez des [techniques d'échantillonnage aléatoire](#) qui peuvent augmenter le sentiment de sécurité de la personne interrogée.
- » Utilisez toujours des processus de [consentement éclairé](#) pour vous assurer que les participants comprennent comment leurs informations seront utilisées et quels risques ils encourent en les fournissant.
- » Assurez-vous que les protocoles de confidentialité et de protection des données du projet sont à la hauteur de la tâche. Ceci est [particulièrement important](#) dans ce domaine, et si les activités de lutte contre la corruption sont susceptibles de devenir une partie importante du travail d'une organisation, il peut être utile d'investir dans des [efforts à l'échelle de l'organisation](#).

La corruption est souvent cachée

Une grande partie de la corruption se déroule loin des yeux du public, dans des conversations privées, ou est facilitée par des transferts bancaires privés. Dans d'autres cas, la corruption se produit au sein d'institutions qui ne sont pas accessibles au public. Il peut donc être difficile, voire impossible, de savoir si le problème est dû à la corruption ou à autre chose, comme l'inefficacité organisationnelle ou les limites de capacité.

Considérations relatives au suivi et à l'évaluation

- » Identifiez des indicateurs de substitution (proxies) pour mesurer ou documenter indirectement le changement. La page 2 de [cette ressource U4-CMI](#) fournit des conseils sur les caractéristiques des bons indicateurs.
- » Documentez les postulats dans la conception du projet, y compris la façon dont la réforme anti-corruption est censée réduire la menace connexe

pour la biodiversité, comme le recommande [cette excellente ressource de l'USAID](#). Ensuite, documentez les limites des méthodes de surveillance choisies et assurez-vous que l'équipe est préparée à l'incertitude que les postulats et les limites introduisent. Par exemple, en l'absence de preuves suffisantes, un projet peut supposer que la corruption limite les performances institutionnelles dans un ministère forestier. Sans accès à l'institution, le suivi du changement reposera sur des indicateurs, notamment la réduction des menaces sur la forêt. S'ils constatent une amélioration, les équipes doivent exclure tous les autres facteurs qui auraient pu y conduire avant de signaler le succès. Les approches MEL comme l'analyse des contributions et [le traçage des processus](#) peuvent être utiles. Les équipes qui ne verront pas de résultats devront se demander si la corruption est vraiment le problème ou si elles ont la bonne approche anti-corruption.

- » Révisez continuellement les postulats sur ce qui est considéré comme de la corruption par les personnes impliquées dans le projet et sur le fait que les approches anti-corruption du projet restent appropriées au contexte dans lequel vous travaillez. Par exemple, les déséquilibres de pouvoir peuvent contrecarrer de nombreuses approches basées sur les citoyens, de sorte que la vérification des postulats sur la possibilité ou la nécessité de remettre en cause le pouvoir pour atteindre les objectifs, et les risques encourus, doit être une discussion permanente pour ce type d'approche ([Aston 2021](#)).
- » Complétez la MEL en renforçant les réseaux informels (par exemple, les connexions sur les médias sociaux) avec d'autres acteurs du système. Cela augmente les chances que des informations fiables parviennent à l'équipe. Les équipes peuvent s'appuyer sur leurs méthodes existantes de [réflexion et de travail politique](#) en accédant à ces sources d'information moins formelles.

Encadré 4 : "Mesures de la corruption" et "Indicateurs de la corruption "

Comme indiqué ci-dessus, un projet peut ne jamais mesurer ou documenter directement la corruption. Même lorsque c'est possible, il n'existe pas de liste d'indicateurs standardisés au niveau du projet dont les professionnels pourraient s'inspirer (bien que les indicateurs des indices standardisés et bien connus puissent fournir une inspiration de haut niveau). Pour développer des indicateurs de projet, les équipes peuvent commencer par interroger leur théorie du changement :

Quel changement le projet s'attend-il à voir ? À quoi ressemble le changement ? Comment saurons-nous quand cela aura été fait ? Quels aspects de la conception présentent des degrés élevés d'incertitude ?

Et en posant des questions importantes à la MEL de lutte contre la corruption :

Les données peuvent-elles être collectées avec précision et en toute sécurité ? Des [indicateurs indirects \(proxies\)](#) seraient-ils efficaces ? Quelles pratiques MEL existent déjà pour l'approche que nous utilisons ?

La corruption est résiliente

Les acteurs corrompus trouveront souvent de nouveaux moyens de dissimuler leurs activités ou de développer des comportements corrompus entièrement nouveaux pour échapper à la dernière réforme. Cela signifie que la preuve des résultats peut prendre du temps à apparaître. Mais cela signifie également que de nouvelles menaces pour la biodiversité ou le bien-être humain peuvent émerger qui nécessiteront une adaptation.

Considérations relatives au suivi et à l'évaluation

» Appliquez la pensée systémique pour comprendre comment un projet s'inscrit dans un contexte plus large et identifiez les moyens de surveiller les changements que le projet peut provoquer dans ce système. Le suivi tenant compte de la complexité,

tel que décrit dans [cette note du Laboratoire d'apprentissage de l'USAID](#), comporte un certain nombre d'approches bien établies, telles que la [récolte de résultat](#) et le [changement le plus significatif](#). Ceux-ci fournissent des cadres pour travailler avec les parties prenantes à l'élaboration de définitions, de plans de collecte de données et de stratégies d'analyse. Elles peuvent être utilisées dans le cadre de [projets communautaires](#) et de [réformes institutionnelles](#).

- » Il est important de noter que les données qualitatives, de par leur nature, sont plus volumineuses que les informations quantitatives. Les réponses à dix questions de type Likert dans une enquête électronique sont plus simples et légères à stocker, à traiter et à analyser que les réponses à dix questions ouvertes dans un entretien. Il y a aussi le coût supplémentaire des déplacements pour collecter les données, y compris, éventuellement, le salaire et les frais de déplacement des interprètes. S'il n'est pas surprenant que de nombreux projets reposent sur des données quantitatives, les données qualitatives valent l'investissement pour la richesse de compréhension qu'elles procurent.
- » Déterminez si la corruption est endémique. Dans ces contextes, des précautions supplémentaires peuvent être nécessaires pour éviter que la corruption n'affecte le projet. Par exemple, **une approche en "double aveugle"**, faisant appel à plusieurs examinateurs externes qui n'ont aucun contact avec le projet ou entre eux, peut être utile ([Cavanagh 2012](#)).
- » Évaluez si les **outils technologiques** peuvent aider le projet. De nombreux projets portant sur de vastes étendues de terre et d'océan utilisent déjà certains outils, tels que des caméras, pour surveiller les récoltes illégales ou le braconnage. Ils peuvent également être utiles dans les programmes de lutte contre la corruption pour surveiller l'activité loin des sites du projet. Même si les réformes anti-corruption ciblent souvent des comportements " en amont " des sites individuels, tels que les bureaux d'octroi de licences ou le

recrutement de gardes forestiers, les caméras pourraient néanmoins être utiles pour déterminer si ces réformes ont atteint leur objectif final et réduit le braconnage, par exemple. Néanmoins, un projet devra garder à l'esprit les limites de toute technologie. Les braconniers peuvent identifier de nouvelles routes à travers les parcs pour échapper à l'observation, nécessitant des caméras supplémentaires ou mobiles.

- » Soyez réaliste quant aux changements souhaitables, aux résultats possibles et à ce qui peut être attendu d'ici un, trois ou cinq ans. Des conversations précoces peuvent aider à fixer des objectifs et à aligner les attentes (y compris celles du financeur) en conséquence.

La corruption est subjective. Tout comme le succès à la changer

Comme mentionné ci-dessus, il peut être difficile de s'entendre sur ce qui est et n'est pas de la corruption. Dans certains endroits, les membres de la communauté peuvent s'être adaptés à une pratique corrompue. Dans d'autres endroits, certains peuvent percevoir plus de corruption que d'autres parce que différents groupes de la société, comme les femmes, vivent la corruption différemment ([Kramer, Hart et Simoneau 2020](#)). Les opinions peuvent également varier sur ce qui fonctionnera et ce qui constitue un « succès ». Dans ces situations, "résoudre" la corruption peut avoir des conséquences inattendues ou laisser des pans entiers de la société en marge de la solution.

Considérations relatives au suivi et à l'évaluation

- » Intégrez des possibilités pour les parties prenantes de contribuer à la conception du projet, à l'évaluation des résultats et à l'interprétation des données du projet. Les processus authentiquement participatifs, comme les "[évaluations d'autonomisation](#)", distribuent le pouvoir de décision aux parties prenantes du projet. Cela peut considérablement renforcer la qualité des données.

- » Utilisez largement des méthodes qualitatives, y compris des [indicateurs qualitatifs](#) le cas échéant. Systématisez la collecte d'informations qualitatives liées à l'ampleur et à la nature du changement. Les discussions de groupe, les entretiens individuels, les études de cas et les méthodes de pointe comme la méthode photovoix ([Masterson, Mahajan et Tengö 2018](#)) enrichiront aussi énormément la compréhension des résultats d'un projet.

- » Désagrégez les données MEL, y compris les données qualitatives, par sexe au minimum. Les évaluations doivent indiquer si d'autres groupes, tels que ceux de faible statut économique ou les ethnies marginalisées, sont affectés de manière disproportionnée par les problèmes de biodiversité engendrés par les pratiques de corruption. Si les données ne reflètent pas leurs expériences, le projet sera moins en mesure de répondre à leurs besoins.

Et, bien sûr, le contexte, le contexte, le contexte

Comme tant d'autres aspects du développement et du changement social, la corruption diffère considérablement d'un lieu à l'autre et d'une agence à l'autre. Les réformes anticorruptions qui ont été couronnées de succès sont très variées. Essayer de simplement reproduire une réforme anticorruption réussie d'un contexte à un autre a rarement été une réussite, mais des leçons sur les *raisons pour lesquelles* une réforme a fonctionné dans un contexte peuvent être appliquées lors de l'évaluation des conditions d'une approche similaire ailleurs. Les indicateurs indirects (proxies) qui ont été efficaces à un moment et à un endroit devront sans aucun doute être adaptés et testés pour différents contextes. Les indicateurs quantitatifs généraux, même s'ils sont directement pertinents, peuvent ne pas fournir une compréhension approfondie de la dynamique politique, culturelle et sociale du contexte.

Considérations relatives au suivi et à l'évaluation

- » Bien qu'il n'existe pas de listes d'indicateurs anti-corruption standards au niveau du projet qui peuvent être facilement copiés dans un plan MEL de projet, [ce guide](#) du Programme des Nations Unies pour le Développement fournit des exemples qui peuvent informer le développement d'indicateurs adaptés au contexte. Les indicateurs indirects (proxies) peuvent être [très efficaces](#) pour obtenir une compréhension approximative des résultats du projet lorsque la mesure directe ou la documentation n'est pas possible. Toutefois, pour les utiliser avec succès, il faut que la TdC exclue comme il se doit d'autres facteurs influents qui pourraient expliquer l'évolution de cet indicateur. C'est une autre raison d'investir dans votre TdC dès le début.
- » Le plan de suivi et d'évaluation le plus utile sera fortement influencé par les connaissances locales. Les méthodes devraient considérer quels termes sont acceptables et encore significatifs pour discuter de la corruption (impunité ? bonne gouvernance ?), ainsi que quel mode de partage des connaissances correspond le mieux aux intervenants ciblés. [Ce protocole éthique](#) du Réseau autochtone d'évaluation pour la conduite d'évaluations donne un aperçu de certaines considérations pertinentes pour le travail avec les parties prenantes des groupes autochtones.
- » Le suivi du contexte doit accorder une attention particulière aux changements politiques. De nombreux professionnels peuvent déjà avoir des relations précieuses avec des acteurs clés qui les aident à [penser et à travailler politiquement](#) (TWP) et à comprendre ou anticiper les changements qui ont un impact sur le projet. Le plan MEL ne spécifiera pas les activités de TWP, mais il peut inclure des activités périodiques qui offrent aux membres de l'équipe une chance de partager ce qu'ils apprennent à travers leurs activités de TWP et de s'assurer que l'information est prise en compte dans la prise de décision adaptative.

Gestion de projet à l'aide de données MEL

La complexité inhérente aux projets anti-corruption ne doit pas décourager l'équipe ! [La gestion adaptative](#) permet de relever les défis au cours d'un projet en utilisant des données pour réévaluer périodiquement l'efficacité de la conception. D'une part, l'idée fondamentale de la gestion adaptative est simple : les projets essaient quelque chose, voient comment ça se passe, font des changements en fonction de ce qu'ils ont appris, et réessaient. D'autre part, bien gérer l'adaptation nécessite une planification systématique dès le départ. Au minimum, les équipes doivent planifier (et budgétiser) :

- » des moyens de suivi des questions contextuelles, y compris éventuellement un suivi rapide des retours d'information.
- » des réunions régulières pour réfléchir aux données de la MEL, discuter des tendances sectorielles ou contextuelles, et envisager des changements en réponse à de nouveaux développements ou à de nouvelles preuves de la validité des postulats du programme.
- » une documentation rigoureuse des décisions et des enseignements tirés de ces réunions.
- » une personne chargée de veiller à ce que ces activités aient lieu, même pendant les mois les plus chargés.

[Cette publication](#) de l'ODI présente une étude de cas sur l'utilisation des pratiques de la MEL pour soutenir la gestion adaptative.

Si le projet comprend un spécialiste de la MEL, son rôle sera différent des projets de conservation plus linéaires et conventionnels. Plutôt que de se contenter de mesurer le changement, de calculer des indicateurs et de rédiger des rapports de suivi-évaluation, un spécialiste MEL soutenant un projet de lutte contre la corruption travaillera idéalement en étroite collaboration avec la direction du projet pour structurer les décisions adaptatives.

Ces pratiques adaptatives, ainsi que d'autres, lorsqu'elles sont liées à une solide théorie du changement, peuvent améliorer la rigueur d'adaptation de l'équipe, en restant attentif aux besoins et aux possibilités de renforcer les activités du projet. Cela permettra également de constituer un dossier précieux pour les évaluateurs externes qui pourraient autrement avoir du mal à comprendre l'histoire complète du travail du projet.

Recommandations

- 1) Tous les défenseurs de l'environnement et les professionnels des GRN peuvent commencer à renforcer leurs capacités pour ce travail immédiatement en découvrant qui travaillent sur la corruption dans leur contexte et en se connectant avec eux. Il peut s'agir d'ONG locales de lutte contre la corruption, d'organisations de défense des droits de l'homme, d'universitaires ou d'ONG internationales travaillant sur des sujets connexes tels que la criminalité et la fraude.
- 2) Les concepteurs du projet devraient développer une TdC solide avec une définition explicite de la corruption ancrée dans le contexte du projet. La TdC doit être fondée sur des preuves et toute lacune dans les preuves doit être reconnue comme des postulats qui doivent être régulièrement contrôlés et remis en question.
- 3) Les concepteurs de plans MEL devraient utiliser les concepts de changement de systèmes et les méthodes de suivi connexes sensibles à la complexité pour compléter les activités MEL d'une manière qui tienne compte des incertitudes des initiatives anti-corruption.
- 4) Les concepteurs de projets et de plans MEL devraient éviter la tentation d'économiser des ressources en s'appuyant sur des sources de données nationales ou internationales ou en copiant-collant des indicateurs d'un projet à un autre. Les données locales recueillies à l'aide de méthodes contextualisées amélioreront la conception et les résultats. Les décideurs du projet devraient veiller à ce que les budgets soient suffisants pour couvrir non seulement la collecte

de données potentiellement extensive, mais aussi l'expertise nécessaire pour analyser et utiliser ces données.

Continuez à apprendre

- » Pour avoir un aperçu des forces et des faiblesses des différentes approches de la mesure de la corruption et de l'efficacité de la lutte contre la corruption, ces deux guides sont complets : Le programme de développement de l'ONU [Guide de l'utilisateur pour mesurer la corruption](#) et la lutte contre la corruption et le [Guide d'utilisation des outils de mesure et d'analyse de la corruption](#) du Centre de ressources anticorruption U4.
- » Pour des informations générales sur la MEL et la gestion adaptative, l'experte en évaluation Ann Murray-Brown a un excellent [blog](#) et le [laboratoire d'apprentissage de l'USAID](#) a une vaste bibliothèque de ressources provenant du monde entier.
- » De nombreux cadres d'évaluation sont en cours d'élaboration, adaptés aux modes de savoir autochtones, qui peuvent rendre les plans MEL plus sensibles, sur le plan culturel et programmatique. Ils peuvent également être utiles pour créer des définitions locales significatives de la « corruption » et des visions pour des approches anticorruption plus réactives. Chaque cadre est destiné à un groupe spécifique, mais ils peuvent orienter les professionnels vers la réalité des différentes perspectives, ce que signifie partager le pouvoir et former des partenariats, et promouvoir une participation plus significative.
 - » La Société africaine d'évaluation a [des lignes directrices pour l'évaluation éthique](#) sur le continent, y compris une approche [Made in Africa](#) pour l'évaluation autochtone.
 - » [Le centre d'épidémiologie tribal des Grandes Plaines](#) a compilé des informations sur les façons d'aborder l'évaluation d'un point de vue autochtone aux États-Unis.
 - » La Nouvelle-Zélande a le [cadre Kaupapa Māori](#) qui est « par les Maoris, pour les Maoris et avec les Maoris ».

À propos du projet Targeting Natural Resource Corruption

Le projet Targeting Natural Resource Corruption (TNRC) s'efforce d'améliorer les résultats en matière de biodiversité en aidant les praticiens à s'attaquer aux menaces que représente la corruption pour la faune, la pêche et les forêts. TNRC exploite les connaissances existantes, génère de nouvelles preuves, et soutient des politiques et des pratiques novatrices pour des programmes de lutte contre la corruption plus efficaces. En savoir plus sur tnrcproject.org.

Conseil juridique

Cette publication est rendue possible grâce au généreux soutien du peuple américain par l'intermédiaire de l'United States Agency for International Development (USAID). Le contenu relève de la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement les points de vue de l'USAID, le gouvernement des États-Unis, ou membres individuels du consortium TNRC.

WWF® et ©1986 Panda Symbol appartiennent au WWF. Tous droits réservés.

