



La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Aides et ressources

Fiches

Die wichtigsten Ansätze und Methoden zur Wirkungsmessung, die in der Praxis weit verbreitet sind, werden in einer übersichtlichen Zusammenfassung vorgestellt:

- Approche du cadre logique

L'approche du cadre logique constitue LA norme généralement adoptée dans la planification de projet axée sur les résultats des projets de coopération au développement. C'est aussi pourquoi ce guide repose dans une large mesure sur la logique du cadre logique. L'approche du cadre logique n'est pas une méthode propre à la mesure de l'efficacité, mais elle la rend possible.

- Outcome mapping

L'*Outcome mapping* est une approche facilitant le développement d'un système d'analyse (qualitative) de l'efficacité de projets ou de programmes. Cette approche repose sur une vision alternative de l'efficacité et propose des instruments concrets d'analyse de l'efficacité. C'est aussi un outil de planification des projets.

- Theory of change

Theory of change est aussi une approche de planification de projet axée sur l'efficacité, qui repose sur un modèle d'efficacité plus ouvert que l'approche du cadre logique. Comme cette dernière, il ne contient pas d'instruments concrets ayant trait à la mesure de l'efficacité, mais il rend possible une telle mesure.

- Most significant change

Le *Most significant change* est une technique participative très spécifique, de type qualitatif pour analyser les effets de projets et programmes. Elle repose sur une évaluation systématique des expériences individuelles; elle ne recourt pas, à cette fin, à des indicateurs, pas plus qu'à des chiffres.

- MAPP

MAPP est aussi une démarche participative consacrée à l'analyse de l'efficacité de projets et programmes. Elle repose sur des discussions de groupe, lors desquelles les effets et les évolutions sont analysés rétrospectivement et selon un déroulement fixe.

Liens: en général

Le blog privé de Rick Davies (Most significant change) contient un grand nombre d'informations critiques et d'autres liens supplémentaires.

Monitoring and Evaluation NEWS (en anglais)

Efficacité sur le site Web de la Direction du développement et de la coopération. Plans, évaluations, rapports d'efficacité et liens.

DDC - Efficacité

Liens: survols de méthodes

Vous trouvez ici des collections et des survols de méthodes, procédés et instruments de la mesure de l'efficacité dans le domaine de la coopération au développement:

La Société allemande pour l'évaluation a publié une vue d'ensemble exhaustive des méthodes et procédés relatifs à la mesure de l'efficacité. Les méthodes sont comparées en fonction de divers critères.

DeGEval, Wirkungsanalyse — Eine Landkarte für die entwicklungspolitische Praxis, 2009 (en allemand)

ACT Development a aussi passé en revue une collection de méthodes relatives à la mesure de l'efficacité. Ces méthodes sont analysées de manière systématique d'après leurs caractéristiques.

ACT Development, A guide to assessing our contribution to change (en anglais)

Ce portail du Wageningen UR Centre for Development Innovation contient beaucoup d'informations (malheureusement peu structurées) et des liens sur le sujet «Participatory Planning, Monitoring and Evaluation».

PPM&E Resource Portal (en anglais)

Une collection de liens relatifs à des méthodes de suivi et d'évaluation, et notamment aussi à des boîtes à outils concrètes, peut être consultée sur le site de l'*Institutional Learning and Change Initiative*.

Tools and methods for Monitoring and Evaluation (en anglais)

Liens: guides de suivi et d'évaluation

Vous trouvez ici des guides d'introduction pratique sur les systèmes de suivi et d'évaluation axés sur l'efficacité et/ou différentes méthodes de mesure de l'efficacité:

Il s'agit d'un guide complet pour le suivi et l'évaluation de projets du Fonds international pour le développement agricole. L'annexe D, qui donne une vue d'ensemble sur les divers outils de suivi et d'évaluation (allant de la sélection des échantillons au *spider web* en passant par les groupes de focalisation) est particulièrement intéressante. Disponible en anglais, arabe, espagnol et français.

International Fund for Agricultural Development, Pour une gestion orientée vers l'impact: Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural (2002)

Ce guide aussi se concentre sur le développement agricole et sur la mesure de l'efficacité plus exclusivement de type participatif. Diverses méthodes participatives de recensement des données y sont exposées. Disponible en anglais, espagnol et français.

Feinstein International Center, Evaluation d'impact participative — guide à destination des praticiens (2008)

Il s'agit également d'un guide au sujet du suivi et de l'évaluation sur le mode participatif, dans le domaine du développement agricole/rural. Le volume 2 décrit plusieurs outils concrets. Disponible en anglais et en espagnol.

Karl Herweg und Kurt Steiner, Impact Monitoring and Assessment, Instruments for use in rural development project with a focus on sustainable land management (2002)

Karl Herweg und Kurt Steiner, Impact Monitoring and Assessment, Instruments for use in rural development project with a focus on sustainable land management (2002) Volumen 1: Procedure (en anglais)

Karl Herweg und Kurt Steiner, Impact Monitoring and Assessment, Instruments for use in rural development project with a focus on sustainable land management (2002) Volumen 2: Toolbox (en anglais)

Un guide succinct sur la réalisation de recensements des données au début d'un projet (ou à un autre moment) de la Deutsche Gesellschaft für Technisches Zusammenarbeit.

GTZ, Baselineerhebung (2010) (en allemand)

Le guide de la Banque mondiale est plutôt orienté sur la mesure de l'efficacité dans les programmes (des pays).

Jody Zall Kusek and Ray C. Rist, Vers une culture du résultat, Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, The World Bank, Washington D.C. (2004)

Le guide du PNUD est également axé sur la mesure de l'efficacité au sein de programmes nationaux.

Programme des Nations unies pour le développement, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement (2009)

Le guide de gestion de projet complet d'EuropeAid.

Commission européenne, Lignes directrices Gestion du Cycle de Projet (2004)

Liens: boîtes à outils

Voici les liens portant sur des outils concrets, prêts à l'usage et destinés à la mesure de l'efficacité dans certains contextes spécifiques:

Contient quatre méthodes adaptées les unes aux autres. Mises au point initialement pour des projets dans le domaine du crédit et de l'épargne. Mais applicables, selon les auteurs, dans de nombreux autres domaines.

The NGO-IDEAs «Impact Toolbox» (en anglais)

Helvetas, Tracer Studies for VET Programmes — a Practical Tool Kit (en anglais)

Lien et téléchargement: comptes rendus d'expériences

Sourcebook on Emerging Good Practice in Managing for Development Results (en anglais)

BMZ, Wirkungsevaluierungen — zum Stand der internationalen Diskussion und dessen Relevanz für die Evaluierung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (an allemand)

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Approche du cadre logique

L'approche du cadre logique (ACL) a été développée dans les années 60 pour l'USAID. Depuis lors, il a été repris et adapté par de nombreuses agences de coopération au développement. La GTZ allemande a notamment élaboré sa planification de projet axée sur l'objectif (ZOPP). L'ACL est aujourd'hui largement répandue. Cette méthodologie est toutefois fréquemment appliquée de façon plus souple et plus pragmatique que dans les années 70 et 80. De nombreuses démarches relevant de la «gestion axée sur les résultats» et de «Managing for Development Results» se base également sur l'approche du cadre logique ou s'en rapprochent du moins fortement.

L'approche du cadre logique est un processus de planification analytique systématique visant une planification de projet (ou de programme) axée sur les résultats, ainsi que son suivi et évaluation. L'idée de base de l'approche du cadre logique est de partir de l'analyse d'une situation ou d'un problème, et de condenser ensuite le fonctionnement du projet considéré dans un modèle linéaire relativement simple (modèle logique). Ce modèle sert alors de base à la planification du système de suivi et d'évaluation, au sens où les outputs et les effets du projet seront analysés à l'aide d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. Finalement, le fonctionnement du projet et le système de suivi et d'évaluation sont résumés au sein d'un tableau standardisé (cadre logique ou logframe). L'approche du cadre logique n'est donc pas en soi une méthode de mesure de l'efficacité. En fait, il aide à planifier les projets et leur évaluation en s'orientant vers les objectifs et l'efficacité.

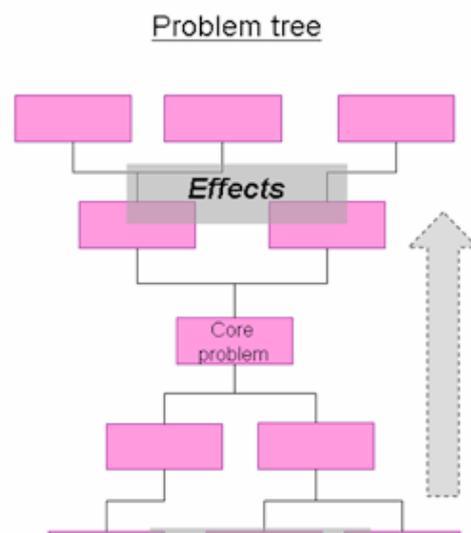
IMPORTANT

La notion d'approche du cadre logique doit être différenciée de la notion de matrice de cadre logique, soit le car- logue. L'approche du cadre logique constitue l'ensemble du processus de planification. Tandis que le cadre lo- est, quant à lui, un produit et l'un des outils de ce même processus.

Processus de planification

La démarche précise est décrite de manière légèrement différente en fonction des sources. Selon le guide PCM de la commission européenne, le cadre logique suit les étapes suivantes:

- **Analyse des sphères concernées**
L'analyse des sphères concernées vise à établir qui sont les acteurs intéressés (partenaires, groupes cibles, bénéficiaires, opposants, etc.) concernés par le projet et/ou pouvant être concernés positivement ou négativement par lui.
- **Analyse du problème**
L'analyse du problème identifie les aspects négatifs de la situation en présence. Ceux-ci sont alors traduits dans un



lien de cause à effet et ordonnés dans un « arbre à problèmes ». L'élaboration de l'arbre à problèmes a lieu de préférence sur le mode participatif, de concert avec les acteurs concernées.

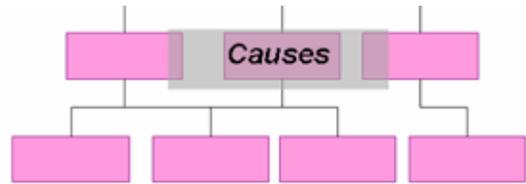


Illustration: SECO (2007)

- **Analyse de l'objectif**

Dans l'analyse de l'objectif, des solutions aux problèmes identifiés sont développées. Les aspects négatifs apparaissant dans l'arbre à problèmes sans transposés dans des situations positives, souhaitables pour l'avenir et présentés dans un arbre à objectifs, selon une logique moyens/finalité. Dans la plus simple des variantes, l'arbre à objectifs a exactement la même structure que l'arbre à problèmes.

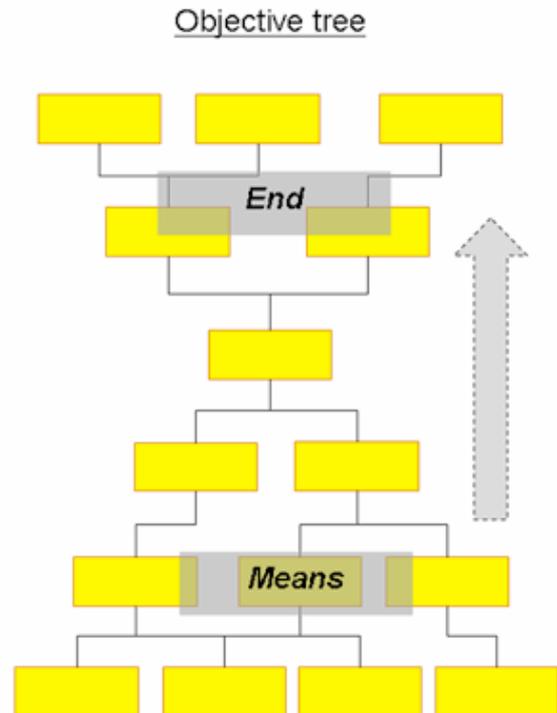
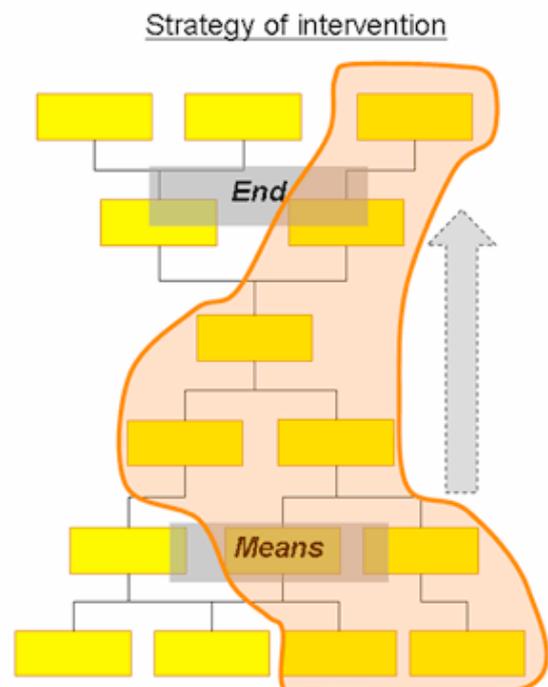


Illustration: SECO (2007)

- **Analyse stratégique**

L'analyse stratégique vise à établir quel est le chemin (d'habitude, ils sont plusieurs) qui mène de façon la plus appropriée et la plus réalisable à l'objectif. Les critères à prendre en compte ici, sont: les possibilités déjà latentes, la probabilité de succès, l'autonomisation locale, les coûts, les ressources, la pertinence, l'efficacité, les effets négatifs, etc.



• Elaboration de la matrice du cadre logique

Les résultats de l'analyse du cadre logique (sphères concernées, objectifs, stratégies) sont ordonnés dans la matrice du cadre logique (soit le cadre logique). Celle-ci représente, en synthèse, l'articulation du projet. La forme la plus simple de log frame n'est autre qu'une matrice dotée de 4 colonnes et 4 rangs.

Cadre logique

	Description du projet	Indicateur	Source	Hypothèse
Impact	Effets à long terme et contribution aux objectifs supérieurs.	Comment (par quels paramètres) sera mesuré l'impact, y.c. la quantité, la qualité et la durée prévues?	Comment sera récoltée l'information, quand et par qui?	
Outcome	Bienfait direct et effets du projet sur les groupes cibles.	Comment (par quels paramètres) sera mesuré l'outcome, y.c. la quantité, la qualité et la durée prévues?	Idem	Une fois l'outcome atteint, quels préalables doivent être remplis, afin de contribuer à l'impact?
Output	Produis ou prestations concrets, délivrés par le projet.	Comment (par quels paramètres) sera mesuré l'output, y.c. la quantité, la qualité et la durée prévues?	Idem	Une fois les outputs délivrés, quels préalables doivent être remplis pour contribuer à l'outcome?
Activités	Les activités qui doivent être entreprises pour que le projet produise les outputs souhaités.			Une fois les activités réalisées, quels préalables doivent être remplis pour que l'output en découle?

Source: d'après Commission européenne (2004)

La première colonne du cadre logique résume ce que doit faire le projet et montre le lien causal inhérent à la hiérarchie d'objectifs. De bas en haut, se dessine ici un modèle logique linéaire. Dans la quatrième colonne, sont inscrits les préalables identifiés. Il s'agit des facteurs externes, qui ont probablement ou sûrement un impact sur le succès du projet, mais qui échappent à la sphère d'influence des responsables de projet. La première et la quatrième colonne forment ensemble la «logique verticale» du cadre logique:

- Si les activités sont exécutées et les préalables (de ce niveau) réunis, les outputs sont délivrés.
- Si les outputs sont délivrés et les préalables réunis, les outcomes sont atteints.
- Si les outcomes sont atteints et les préalables réunis, le projet contribuera à l'objectif supérieur (impact).

Dans la deuxième colonne, sont inscrits les indicateurs avec lesquels la réalisation de l'objectif peut être mesurée au niveau considéré. En parallèle, l'on inscrit dans la troisième colonne comment et où ces indicateurs peuvent être recensés (soit les sources ou moyens de vérification). Le lien entre objectifs, indicateurs et les sources de ces derniers forme la «logique horizontale» du cadre logique.

Pertinence

L'approche du cadre logique est sans aucun doute un outil puissant pour planifier les projets en les axant sur l'objectif. Le processus vise aussi à mesurer les effets, mais sans proposer de méthode de mesure spécifique. Bien construite, une approche du cadre logique peut:

- Favoriser le dialogue entre les parties concernées

- Identifier les problèmes et contribuer aux solutions correctes
- Contribuer à clarifier et concrétiser les objectifs et effets du projet
- Permettre et planifier l'évaluation et la mesure de l'efficacité

Les critiques de l'approche du cadre logique avancent que le modèle d'efficacité sur lequel repose cette approche est trop simpliste face aux réalités complexes de la pratique. Par ailleurs, l'approche du cadre logique favoriserait une vision trop étroite et n'autoriserait que trop peu de souplesse. Dans la pratique, un cadre logique (c'est-à-dire une matrice) serait dressé, sans avoir achevé l'ensemble du processus de planification. Il en découlerait une grille d'examen réellement trop simplificatrice. On reproche aussi parfois à l'approche du cadre logique un mode de réflexion par trop occidental, peu approprié à certains cercles culturels.

Lien

L'ouvrage suivant donne une brève introduction de l'approche du cadre logique:

SECO, The Logical Framework User Manual (2007) (en anglais)

Ausführlichere Manuals zum Logical Framework Approach gibt es z.B. hier:

Chapitre 5: L'approche du Cadre Logique, Commission européenne, Lignes directrices Gestion du Cycle de Projet (2004)

AusAID, AusGuideline 3.3 The Logical Framework Approach (2005) (en anglais)

SIDA, The Logical Framework Approach (2004) (en anglais)

De nombreuses informations supplémentaires sont données sur le site de Rick Davies:

Monitoring and Evaluation NEWS Website (en anglais)

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Outcome mapping (La cartographie des incidences)

L'outcome mapping a été développé par l'International Development Research Centre (IDRC), d'Ottawa, au Canada et publié en 2001 sous forme de guide. Il s'agit d'un système pour analyser les progrès d'un projet/programme en même temps qu'un processus de planification de ce dernier. Le concept central de l'outcome mapping repose sur le fait que le développement dépend du changement de comportement de l'être humain. C'est pourquoi, contrairement aux méthodes de mesure traditionnelles de l'efficacité, cette approche ne se concentre pas sur les prestations (logiquement) reliées au projet et sur les effets induits au sein des groupes cibles. L'outcome mapping se concentre avant tout sur les changements de comportement, nommés «outcomes», des partenaires directs avec lesquels le projet collabore (appelés «boundary partners»). L'outcome mapping est une démarche qualitative et participative, qui se concentre sur la contribution du projet au développement. Il a été en particulier développé à des fins d'apprentissage et d'auto-évaluation.

Processus de planification

Le processus de planification outcome mapping est constitué de trois phases et douze étapes, auxquelles on procède, idéalement, au cours de la phase de planification de la gestion de projet générale.



Source: IDRC

Phase 1: La définition des intentions

Il s'agit ici d'établir et de fixer clairement à quels changements d'ordre supérieur doit contribuer le projet et avec quelles stratégies il conviendra d'y parvenir. Tout d'abord, sont enregistrées noir sur blanc, étape par étape, la «vision» (pourquoi?) et la «mission» du projet. L'identification des premiers «boundary partners», sur lesquels se concentre le projet est ici essentielle. L'on trouve traditionnellement parmi ces derniers les destinataires directs des prestations du projet (p. ex. une organisation partenaire locale), mais aussi d'autres sphères concernées. Pour chaque «boundary partner», le changement de comportement souhaité est décrit et diverses modifications générales concrètes de comportement (les «progress markers») seront enregistrées. Enfin, l'on détermine quelles activités du projet influenceront sur ces changements de comportement.

Phase 2: Le suivi des incidences et du rendement

Dans la deuxième phase, un système sera développé en vue du suivi continu. L'idée de base est de ne pas se limiter à retracer uniquement les résultats atteints (changements de comportement). En-dehors de ces derniers, des données relatives aux activités et à la fonction du projet seront également recensées, en tant qu'unités organisationnelle. Tout d'abord, des priorités sont fixées pour le suivi et trois outils de recensement prévus à cet effet. Au moyen du journal des outcomes, les progrès des «boundary partners» en relation avec les «progress markers» sont enregistrés. Dans le journal de la stratégie, toutes les activités prises en faveur des partenaires et les résultats en découlant seront documentés en permanence. Finalement, les processus internes font l'objet d'une surveillance constante à l'aide du journal de la performance.

Phase 3: La planification de l'évaluation

Dans la dernière étape, il faut établir quels aspects du projet (outcomes, activités ou processus spécifiques) doivent être évalués et les ressources nécessaires à cette opération planifiées.

L'outcome mapping est bien indiqué pour

- analyser les effets des initiatives de développement dont le succès ne peut être enregistré uniquement à l'aide d'indicateurs quantitatifs.
- analyser les effets des projets participatifs visant une amélioration des comportements (p. ex. interaction, action/réaction et participation) de certains acteurs au sein de systèmes complexes.
- identifier qui sont les acteurs sur lesquels porte un travail de projet et quels changements doivent être atteints, et à l'aide quelles stratégies.
- établir la plausibilité selon laquelle un projet a contribué à une forme de développement.
- tirer des enseignements.

Il en découle automatiquement que l'outcome mapping est moins bien indiqué pour rendre compte d'une redevabilité ou dans les cas où la contribution directe d'un projet à l'effort global de développement doit être déterminée (attribution).

L'outcome mapping est aussi un instrument de planification et de suivi, de sorte qu'il n'apparaît pas judicieux de recourir à cette méthode pour des évaluations qui n'ont été débutées qu'après l'achèvement du projet.

Liens

Le guide complet de l'outcome mapping est disponible en ligne:

La cartographie des incidences (2001), Sarah Earl, Fred Carden and Terry Smutylo

Des informations supplémentaires sur l'outcome mapping peuvent être trouvées sur les site suivant:

Outcome Mapping Learning Community

Ci-dessous, un article concernant la combinaison (éventuelle) entre l'approche du cadre logique et l'outcome mapping:

Logical Framework Approach and Outcome Mapping — A Constructive Attempt of Synthesis, D. Roduner, W. Schläppi und W. Egli (2008) (en anglais)

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Most significant change

La technique du most significant change a été développée dans les années 90 par Rick Davies, avant d'être publiée (avec Jess Dart) dans un guide d'utilisation, en 2005. Il s'agit d'une méthode qualitative et de type participatif pour enregistrer les effets d'un projet ou d'un programme. Le most significant change peut être appliqué en continu, au cours d'un projet, comme outil de suivi. Cette technique soutient aussi en particulier l'évaluation d'un projet, au sens où elle fournit des «données» relative à l'outcome et l'impact. Le most significant change consiste essentiellement dans le recueil d'histoires relatives à des changements importants («significant changes»), et notamment au sein des groupes cibles d'un projet, pour sélectionner ensuite les changements les plus importants (most significant changes), parmi ces histoires, dans le cadre d'un processus systématique à plusieurs niveaux. La technique du most significant change est particulièrement indiquée pour les projets complexes et multicouche, comportant des effets différents. Elle enregistre aussi les effets inattendus. Une technique de most significant change correctement appliquée pousse l'ensemble des équipes de projet à orienter leur attention vers les effets d'un projet. C'est pourquoi cette méthode est particulièrement indiquée pour tirer un enseignement des initiatives entreprises.

Mise en œuvre

Dans le guide d'utilisateur, la mise en œuvre du most significant change en 10 étapes est décrite comme suit:

1. Comment éveiller et focaliser l'intérêt
2. Définir les dimensions du changement
3. Définir la période de reporting
4. Recueillir les histoires de changements importants
5. Sélectionner les histoires les plus significatives
6. Rendre compte en amont des résultats du processus de sélection
7. Vérification des histoires
8. Quantification
9. Analyse secondaire et méta-suivi
10. Révision du système

La première étape consiste à impliquer divers acteurs et à les motiver en vue d'une collaboration (puisque le processus est de nature fortement participative). Ensuite, les participants déterminent dans quels domaines ou sur quels sujets doivent être recensés les changements les plus importants. Puis, il s'agit de déterminer à quelle fréquence seront collectées les histoires.

Les histoires sont recensées auprès des personnes qui sont le plus directement impliquées, c'est-à-dire, le plus souvent auprès des bénéficiaires ou collaborateurs du projet, sur le terrain. Ces histoires sont recueillies en posant la simple question suivante: «A ton avis, quel a été le changement le plus important pour les bénéficiaires du projet, au cours des trois derniers mois?»

Les histoires recueillies sont ensuite filtrées dans la structure hiérarchique du projet, du programme ou de l'organisation. Concrètement, à chaque niveau, les histoires sont analysées et discutées en groupes, puis, une seule «most significant story» est reportée vers le haut, pour chaque domaine thématique. En parallèle, les critères de cette sélection sont retransmis aux sphères concernées. Et au plus haut niveau de l'organisation, un document est dressé, reprenant les histoires finalement retenues.

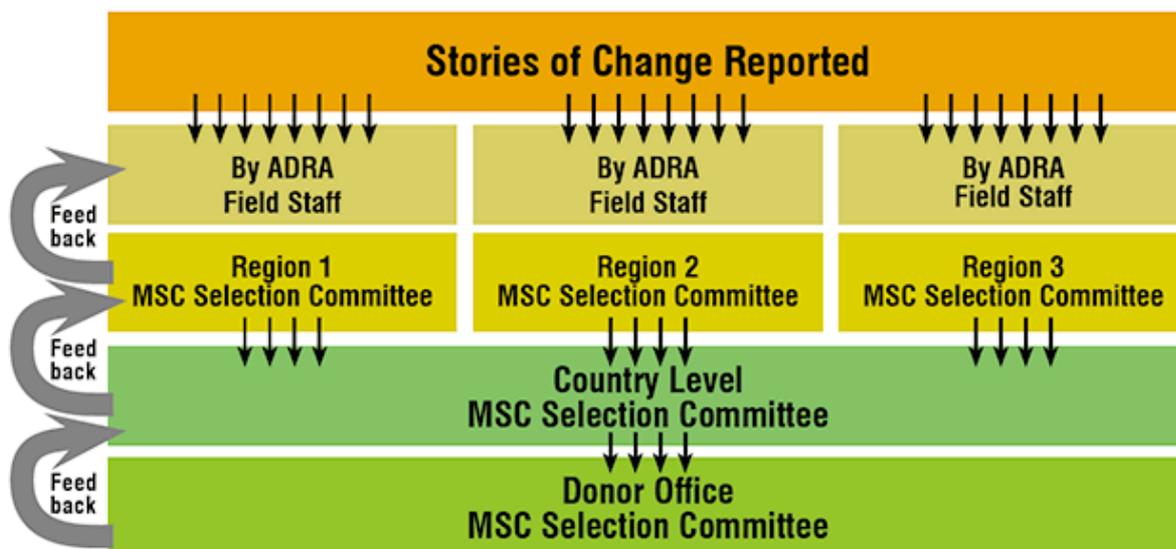


Illustration: exemple processus de sélection (ADRA Laos), source: MSC User Guide

Dans l'étape successive, les histoires sélectionnées peuvent être vérifiées par le biais d'une visite sur le terrain, afin de garantir, d'une part, qu'elles sont exactes et pour obtenir des informations supplémentaires relatives à l'événement important, d'autre part. Une étape ultérieure peut consister encore à quantifier les informations quantitatives reçues. Par exemple, à l'aide de données telles que le nombre de personnes ayant vécu le même changement.

Les deux dernières étapes ne sont autres que le suivi du suivi (p. ex. qui a participé et exerçant quelle influence sur les résultats? Quels types de changements ont été relatés et combien de fois?) et la vérification du processus lui-même (p. ex. quel enseignement a été tiré via la réalisation?).

Pertinence

Le most significant change convient bien

- Si les projets/programmes complexes génèrent des effets multiples et variés.
- Si des changements inattendus doivent également être recensés.
- Pour saisir les effets découlant de grands programmes, avec de nombreux niveaux d'organisation.
- Pour recenser des effets découlant de projets/programmes participatifs avec une focalisation axée sur les changements sociaux.
- Pour recenser les effets ne pouvant être que difficilement identifiés avec les méthodes traditionnelles.
- Pour les cas où aucune compétence de suivi ni d'évaluation ne sont disponibles, et qu'il suffit de communiquer les changements.
- Si un tableau détaillé des changements intervenus est souhaité.
- Pour évaluer la contribution plausible d'un projet au développement global (contribution).
- Pour en tirer des enseignements

La technique du most significant change exige relativement beaucoup de temps et ne produit des constats que lorsque plusieurs cycles de sélection et retransmission sont réalisés. C'est pourquoi, la technique correspond à un choix moins judicieux, lorsqu'il convient de

- confirmer un changement.
- d'évaluer rétrospectivement un projet achevé.
- d'investiguer l'expérience moyenne faite par les bénéficiaires.
- dresser une évaluation rapide et peu onéreuse à des fins de redevabilité.

Liens

Le guide de l'utilisateur est disponible en ligne:

Rick Davies and Jess Dart, The Most Significant Change (MSC) Technique (2005) (en anglais)

il existe aussi une traduction française (en développement) du guide:

Version française du guide

Le cabinet de conseil australien Clear Horizon (Jess Dart) met à disposition un:

«Quick Start Guide» (en anglais)

Most significant change des «Monitoring and Evaluation NEWS» de Rick Davis:

Monitoring and Evaluation NEWS: Most Significant Change

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Theory of change

Theory of change (théorie de changement) est une approche proposée et promue par la table ronde sur le changement communautaire de l'Aspen Institute, New York. A noter que, dans un autre contexte, le terme de «Theory of change» peut simplement faire référence à tout modèle d'efficacité. Theory of change au sens où nous l'entendons ici se caractérise par deux éléments: premièrement, un processus de planification de projet systématique (processus ou méthode de Theory of change) et deuxièmement, une forme spécifique de modèle d'efficacité (la théorie du changement proprement dite), qui est le produit dudit processus. L'idée de base de ce processus consiste à déterminer, en partant de la finalité et de l'objectif visé par le projet, quels préalables (pré conditions) doit réunir le projet pour atteindre les effets visés. Ensuite, ces préalables et objectifs sont assortis d'indicateurs en vue de leur mesure, et l'on planifie quelles activités doivent être entreprises pour réunir ces préalables. Le tout est alors représenté graphiquement au sein d'un modèle d'efficacité, sous forme de diagramme. Cette représentation devient elle-même la théorie du changement propre audit projet. A l'instar de l'approche du cadre logique, theory of change n'est pas en soi une méthode de mesure de l'efficacité, mais elle soutient les projets et leur évaluation sous l'angle d'une planification orientée vers l'efficacité.

Comparaison Theory of change et approche du cadre logique

Theory of change et l'approche du cadre logique ont en commun une démarche systématique permettant de produire un modèle d'efficacité qui mesure le succès à l'aide d'indicateurs. Cependant, la méthode de la Theory of change se distingue en particulier par le modèle plus ouvert sur la base duquel elle repose: de nombreuses étapes intermédiaires sont autorisées, aucun lien linéaire strict n'est adopté et les activités peuvent intervenir à différents niveaux du modèle.

Processus de planification

Les 5 étapes suivantes composent le processus:

1. Identifier les objectifs et hypothèses
2. Cartographier rétrospectivement et mettre les outcomes en réseau
3. Développer des indicateurs
4. Identifier des interventions
5. Rédiger un récit

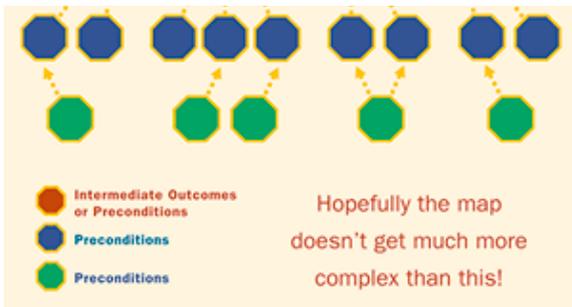


Illustration: Anderson (2005)

Dans un premier temps, la finalité et les objectifs visés par le projet doivent être élaborés sur le mode participatif. Une attention particulière est accordée, en parallèle, à déterminer quelles conditions extérieures doivent être réunies pour pouvoir atteindre ces objectifs. Dans un deuxième temps, il faut remonter aux résultats intermédiaires (préalables antérieurs) devant être logiquement atteints au préalable, pour que puissent en découler les objectifs du projet. A noter qu'il faut aussi que ces préalables antérieurs correspondent à des effets (changements, états, résultats atteints) et non pas à des activités. Dans cette phase aussi, une grande attention doit être accordée aux hypothèses de base. Le résultat de ce processus n'est autre qu'une chaîne d'effets (plusieurs effets se succédant) ou un arbre à effets.



Illustration: Anderson (2005)

Lors de la troisième étape, des indicateurs doivent être trouvés pour tous les préalables antérieurs et outcomes, de sorte que les progrès du projet, au cours de la phase de mise en œuvre puissent être surveillés en permanence et qu'une bonne base de données soit disponible, au bout du compte, en vue de la mesure de l'efficacité. La quatrième étape consiste à déterminer à quel niveau de cet arbre à effets le projet doit déployer ses activités. L'on part du principe qu'il existe des évolutions qui auront lieu de par elles-mêmes, tandis que pour d'autres, une intervention propre au projet est nécessaire. Le résultat final de ce processus n'est autre qu'un arbre à effets caractérisé par des indicateurs, des hypothèses et des interventions.

Lors de la cinquième et dernière étape, ce graphique doit encore être commenté par écrit.

Pertinence

Comme processus de planification de projet, la Theory of change sert avant tout à faciliter le dialogue entre les diverses sphères concernées, à identifier les solutions correctes et à clarifier et concrétiser les objectifs et effets du projet, avant de permettre un monitoring et une évaluation de ce dernier. La Theory of change est particulièrement indiquée

- lorsque des projets complexes ou des programmes doivent être planifiés
- lorsque les effets d'un programme doivent être enregistrés en continu, au fil d'un système de monitoring et d'évaluation très strict.

La Theory of change a pour vocation de mettre en œuvre un modèle d'efficacité et un système de monitoring détaillés et son coût est de ce fait élevé.

Liens

La méthodologie de la Theory of change a été publiée dans le guide d'utilisation suivant:

Andrea A. Anderson, The Community Builder's Approach to Theory of Change (2005) (en anglais)

Dans le document suivant, la méthode est explicitée à l'aide d'un exemple réel:

ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change, Guided Example: Project Superwomen (2003) (en anglais)

AktKnowledge gère un site web sur la Theory of change. Un outil en ligne est mis à disposition, afin de dresser des ToC:

Theory of Change Community (en anglais)

Cette présentation Powerpoint expose les différences entre la Theory of change et le modèle du cadre logique:

Andrea A. Anderson and Hélène Clark, Theories of Change and Logic Models: Telling Them Apart (2004) (en anglais)

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes

Method for Impact Assessment of Programmes and Projects (MAPP)

La MAPP (Méthode d'appréciation de l'impact de programmes et projets) a été développée en 1999 par Susanne Neubert, de l'Institut allemand pour la politique du développement (DIE). Il s'agit d'une approche participative visant à analyser les effets d'un projet ou d'un programme. La MAPP repose sur des discussions de groupe, au cours desquelles les changements et effets s'inscrivant dans le cadre d'un projet ou programme seront rétrospectivement recensés et évalués à l'aide d'une séquence logique d'instruments. C'est tout d'abord l'effet général, puis détaillé du projet qui est analysé au sein du groupe de discussion, à l'aide d'indicateurs autodéterminés. Ensuite, les mesures et activités correspondantes du projet (ou propres à d'autres acteurs) sont réunies dans une liste et classées en fonction de leur priorité. Enfin, toujours au sein du groupe, la contribution de chaque mesure de développement est évaluée à l'aune de chaque évolution observée. D'après les auteurs de cette méthode, celle-ci peut permettre de pallier aux lacunes d'attribution. La MAPP convient bien pour évaluer les initiatives de développement pluridimensionnelles. Les effets inattendus peuvent ainsi aussi être enregistrés. Les constats seront principalement de nature qualitative et reposent sur les impressions subjectives des participants à la discussion de groupe.

Procédé

La démarche s'appuie sur l'application des 6 à 8 instruments suivants, dans leur séquence logique.

- **Ligne de vie**

L'ensemble de l'évolution de la région concernée par le projet est appréciée et représentée graphiquement du point de vue de la population, pour toute la durée du projet examiné, et cela sur une échelle de un à cinq.

- **Analyse de tendance**

L'évolution pendant cette période de temps est enregistrée de manière détaillée à l'aide différents critères et une tendance générale en est déduite pour chacun de ces critères. Cette étape passe aussi par la définition des critères (indicateurs) par les participants eux-mêmes.

- **Vérification croisée**

Pour vérifier les résultats de l'analyse de tendance, l'on peut recourir à des statistiques, des données tirées du monitoring, des observations, etc.

- **Liste de mesures**

Les mesures correspondant au projet considéré, ainsi que celles propres à d'autres acteurs éventuels (projets distincts, le gouvernement, etc.) sont réunies dans une liste et classées selon leur importance pour les bénéficiaires. Ensuite, la contribution des bénéficiaires eux-mêmes en termes de travail ou d'apport

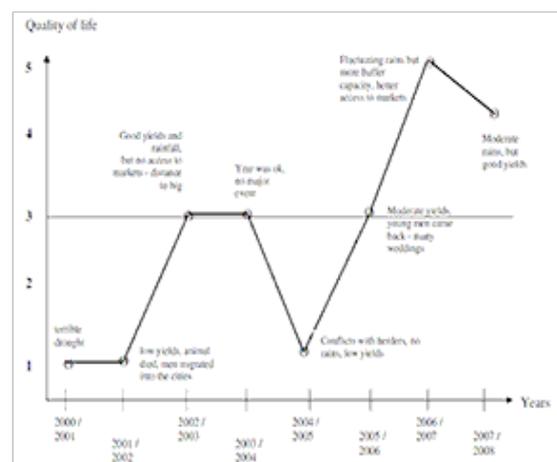


Illustration: Neubert (2010)

financier est évaluée.

• **Matrice d'influence**

Toujours au sein du groupe de discussion, c'est à présent l'effet de chaque mesure (4è) qui est apprécié en fonction des différents critères de développement (2è) et inscrit dans une matrice. Grâce à cette matrice, il est donc possible, d'une part, d'évaluer quelles mesures ont eu un influence globale importante et, d'autre part, de savoir quels indicateurs ont bien ou mal progressé.

Figure 4: Influence matrix

Development Indicators	Interventional activities													Parent	
	Market	Antisocial behavior	Return to school	Integrated activities	Ornithy Unit	Parent	Local initiatives	Health centre	Group work	Time workshop	Neighborhood group	School	Parent		
Improvement or improvement of Livingstandard															
Agricultural yields	-4	+	1	5	+	2	5	B	3*	5	2*	0		+ 28	
Family income	+	3	2*	5	+	0	A	B	7	11	1	-1*		+ 23 -1	
Health of children	0	0	0	2	+	4	11	4	0	11	2	0		+ 18	
Access to or exclusion from resources															
to fire wood	0	0	0	11	+	0	11	B	0	A	B	0		+ 6	
to drinking water	0	0	0	11	0	4	11	B	0	11	B	0		+ 4	
to maize	1	0	0	11	+	0	11	B	0	11	B	0		+ 5	
to E. coli tests	-4	+	4	2	+	1	2	B	0	A	B	0		+ 25	
Expansion or diminishing of knowledge															
School enrolment	0	0	0	1	0	0	11	B	0	11	B	4		+ 5	
About land-use systems	-4	+	4	2	+	1	5	B	7	A	B	0		+ 28	
Participation or exclusion from rights and power															
Peaceful ways into schools	0	+	+	1*	0	0	11	B	0	-4	B	0		-4	
Armed violence	7	5	2	3	5	1	0	2	1	1	1	0		23 -2	
Adoles	- 14	- 21	- 11	- 17	+ 33	- 17	- 12	- 8	- 11	- 16	- 4	- 4	- 1	- 1	See comments next page

Illustration: Neubert (2010)

• **Profil de développement et d'efficacité**

Les principales informations tirées des instruments précédents sont alors résumées dans un bilan d'ensemble. Il devient ainsi apparent si le déroulement de l'évolution est solide ou fragile (irrégulier), quels sont les principaux facteurs qui favorisent cette évolution et quel rôle jouent les mesures de développement des différentes organisations.

Pertinence

La MAPP est toute indiquée pour

- Des projets/programmes dont le groupe cible est clairement déterminé et dont les effets peuvent être perçus par les groupes cibles concernés;
- L'évaluation de concepts de finalités de développement pluridimensionnelles (p. ex. réduction de la pauvreté, démocratisation, etc.).

Pour un déroulement performant de cette démarche, une certaine culture de la discussion doit être présente au sein du pays partenaire. En effet, c'est ce qui permettra de dégager de réels consensus, tout comme les perceptions antagonistes inhérentes au groupe de discussion.

Liens

La MAPP sur le site web du l'Institut allemand pour la politique de développement (DIE) (en allemand)

Une introduction assortie d'exemples d'utilisation de chaque instrument, à l'aide d'un projet concret:

Susanne Neubert, Description and Examples of MAPP (2010) (en anglais)