

## La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



### Etape 1: définir les objectifs du projet

L'efficacité d'un projet ne peut être mesurée et vérifiée que si les effets attendus du projet sont clairs. Une analyse de la situation et la définition des effets visés forment la base de la mesure de l'efficacité.

#### Comment procéder:

**Activités** En tenant compte du contexte, il convient de comprendre en quoi consiste la situation problématique du groupe cible, quelles en sont les causes et quels sont les besoins. Il s'agit de définir quel changement doit induire le projet. Le Groupe cible devrait être impliqué dès le début et les Objectifs supérieurs ne devraient pas être perdus de vue.

**Questions** En répondant aux questions suivantes, on aborde la première étape de la mesure de l'efficacité:

- Quel est le problème et quelles sont ses causes?
- Quels sont les besoins du groupe cible et que désirent les autres interlocuteurs?
- Que souhaitons-nous changer auprès du groupe cible?
- Quels effets durables devraient être induits à plus long terme?
- Comment contribuons-nous, par là, à l'accomplissement des objectifs supérieurs propres et externes à notre organisation?
- Quels sont les facteurs et les leviers externes pouvant contrecarrer ces objectifs?

**Résultats**

- Les Objectifs de projet sont définis.
- Les Finalités sont tirés au clair.

**Aides**

- Approche du cadre logique: analyse des acteurs concernés, du problème et des objectifs
- Outcome mapping: cartographie des résultats
- Theory of change: identifier les objectifs et hypothèses de base

#### IMPORTANT

L'effet d'un projet doit être clairement distingué de l'Output. Les outputs sont les prestations et produits délivrés par le projet. Les conséquences sont les effets induits auprès du groupe cible. Nous distinguons entre les effets directs à court terme du projet auprès du groupe cible (l'Outcome) et les effets moins directs, intervenant sur un plus long terme (l'Impact) au sein de la communauté. Le but du projet à l'échelon de l'outcome est désigné comme Objectif de projet. Le but du projet à l'échelon de l'impact est désigné comme la Finalité. Dans le guide Zewo sur la Mesure de l'efficacité, nous nous concentrons avant tout sur les effets au niveau de l'Outcome.

## La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

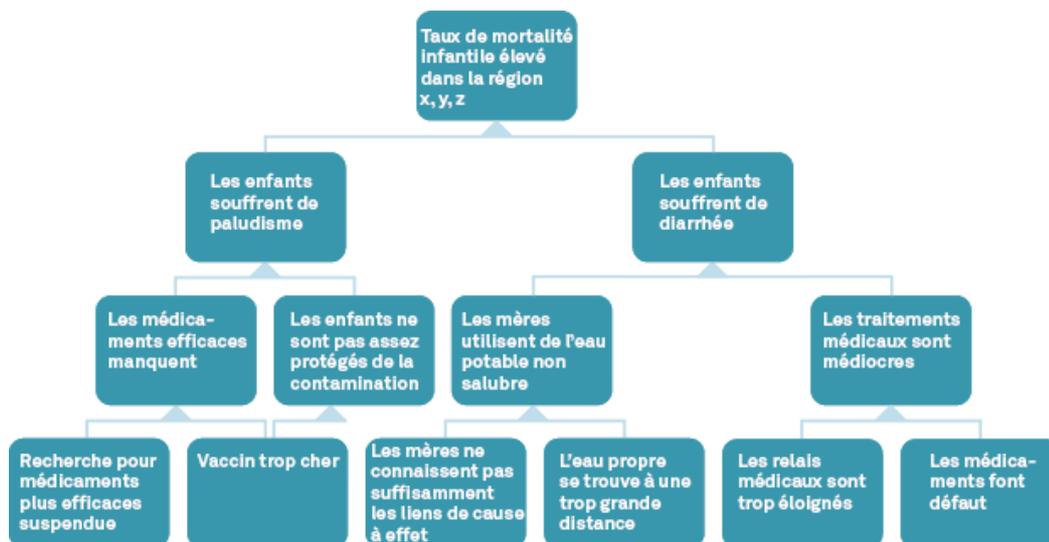
Guide Zewo pour projets et programmes



### Analyse du problème

Un instrument souvent utilisé pour identifier la nature des problèmes et des causes de ces derniers n'est autre que l'arbre à problème. Cette technique fait partie de l'Approche du cadre logique. Dans l'idéal, un arbre à problèmes devrait être élaboré en plusieurs étapes, à l'occasion de discussions interactives de groupe. Tout d'abord, pendant une séance de brainstorming, les problèmes jugés importants par les participants sont nommés et inscrits sur des petites cartes. Après avoir identifié le problème principal, les petites cartes sont placées dans un ordre hiérarchique, de la cause à l'effet. Le produit de cette discussion, l'arbre à problèmes, dresse un modèle représentatif correct mais simplifié de la réalité.

#### Exemple d'arbre à problèmes



## La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



### Qu'est-ce qu'un objectif de projet?

L'objectif de projet décrit les effets directs (outcome) souhaités, qu'un projet doit générer auprès d'un groupe cible, à court ou moyen terme. L'objectif de projet doit se trouver dans la sphère d'influence du projet et les effets doivent pouvoir être attribués directement au projet. L'objectif de projet est souvent désigné par l'utilité que revêt le projet pour le groupe cible: «une meilleure...; de plus grandes...». Il peut être aussi pertinent de désigner l'objectif du projet en faisant référence à l'état souhaité que l'on vise à atteindre dans l'avenir.

L'objectif de projet devrait par ailleurs aussi porter sur une conséquence. C'est-à-dire l'effet ou le changement que doit induire le projet auprès d'un groupe cible. Dans la pratique, il n'est souvent pas facile, de distinguer les effets (outcomes) des outputs, soit des produits et prestations apportés par le projet. C'est pourquoi de véritables objectifs, bien formulés, revêtent une grande importance sous l'angle d'une mesure de l'efficacité riche d'enseignement.

#### Un objectif de projet bien formulé

- décrit la conséquence concrète du projet en termes d'effets
- est élaboré collectivement
- jouit de l'adhésion du groupe cible et des bénéficiaires
- est clair et concis

#### ATTENTION

- Il ne s'agit pas simplement de résumer les outputs, mais bien de décrire les conséquences déclenchées à un plus haut niveau.
- Il faut distinguer clairement l'objectif de l'Indicateur.
- Il existe plusieurs méthodes pour distinguer les objectifs des indicateurs. Mais il ne faut pas mélanger ces méthodes.

#### Exemples

- **Programme Santé des enfants**  
Améliorer l'état de santé des enfants dans les régions les plus pauvres du pays.
- **Projet Cours sur l'hygiène et la santé**  
Les jeunes mères des régions x, y et z utiliseront plus souvent de l'eau potable non contaminée ou bien elles feront bouillir l'eau souillée.
- **Projet Construction d'un puits**  
La population des régions x, y et z bénéficiera d'un meilleur accès à l'eau potable non contaminée.
- **Projet Traitement médical**  
Les enfants souffrant de diarrhée dans les régions x, y et z seront traités de manière efficace.
- **Programme Instruction**  
Les communautés jouissent d'un meilleur accès à l'instruction formelle et informelle.

- **Projet Autonomisation**

Les personnes socialement et économiquement défavorisées influencent la prise de décision dans leur région

- **Projet Promotion des organisations paysannes**

Les organisations de paysans améliorent leurs compétences institutionnelles et organisationnelles.

Les organisations de paysans améliorent la gestion de leurs activités économiques.

Dans le cadre de la mise en œuvre pratique, il peut aussi y avoir des objectifs propres aux organisations partenaires locales. Pour une œuvre d'entraide qui n'est pas en contact direct avec les groupes cibles, il peut être judicieux de se concentrer sur cette dimension. Toutefois, la mesure de l'efficacité, dans le présent guide, n'englobe pas cette dimension.

## La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



### Qu'est-ce qu'une finalité?

La finalité décrit quelles sont les conséquences à plus long terme (impact), qui doivent être déclenchées par le projet (notamment). Souvent, il est fait usage de l'expression «*Le projet contribue à ce que ...* ». L'on montre ainsi clairement que les effets visés à ce niveau ne sont, la plupart du temps, pas concrets, pas plus qu'ils ne sont à attribuer exclusivement à ce projet. La finalité établit le lien entre le projet et ses effets directs (objectifs du projet) avec les objectifs supérieurs internes et externes à l'organisation.

#### Une finalité bien formulée

- décrit la conséquence réelle du projet au niveau Impact
- met en avant le lien entre le projet (son objectif) avec les objectifs supérieurs

#### Exemples

- **Programme Santé des enfants**  
Il contribue à réduire le taux de mortalité infantile dans le pays.
- **Projet Cours hygiène et santé**  
Il contribue à améliorer l'état de santé des enfants dans les régions les plus pauvres du pays.
- **Programme Instruction**  
Un niveau d'instruction plus élevé au sein de la communauté contribue à réduire la pauvreté.
- **Projet Autonomisation**  
Il contribue à améliorer les conditions de vie des personnes socialement et économiquement défavorisées.
- **Projet Promotion des organisations paysannes**  
Il contribue à améliorer la situation économique de la population rurale.

## La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



### Implication des groupes cibles

Le mode participatif accompagne l'entière cycle du projet, de l'établissement de la stratégie à l'identification des objectifs, en passant par la planification et la mise en œuvre des activités, jusqu'à l'évaluation des résultats et l'utilisation des constats. Ce n'est que de cette façon que les ONG du Sud seront en mesure de poursuivre un travail efficace après le départ des ONG du Nord. La voix du Sud doit être entendue par voie directe, et ne pas s'exprimer par le biais de bilans d'experts. La participation commence dès les premiers entretiens.

#### Definition des objectifs du projet et planification sur le mode participatif

Toute une série d'approches, de méthodes et d'attitudes différentes relatives au mode participatif dans l'analyse de situation et de problèmes, la détermination d'objectifs et la planification de projet sont comprises dans la notion de *Participatory Rural Appraisal (PRA)*. En fait, plus que de méthodes concrètes, il s'agit plutôt d'un style de travail. Parmi les principes fondamentaux de la PRA, l'on trouve notamment:

- Autonomisation: le savoir est élaboré et demeure disponible localement.
- Respect: les compétences intellectuelles et analytiques locales sont respectées.
- Localisation: il est fait amplement usage du matériel et des représentations locales.
- Inclusion: il est veillé avec soin à voir participer les groupes marginalisés.
- Partage visuel: les informations sont représentées visuellement.
- Apprentissage et démarche itératives: les instruments sont introduits étape par étape et harmonisés les uns avec les autres.
- Triangulation: les analyses sont validées en changeant de perspectives autant de fois que possible.
- Ignorance optimale: l'exactitude à outrance est écartée.



Illustration: Ecosolidar

La PRA dépend beaucoup des agents qui dirigent le processus, chargés de le diriger et de le catalyser, sans le dominer.

#### Monitoring et évaluation participative

Le style et la boîte à outils méthodologique de la PRA sont aussi utilisés pour le monitoring et l'évaluation, et donc aussi pour la mesure de l'efficacité. L'implication des groupes cibles dans la Planification et la réalisation de la mesure de l'efficacité est déterminante pour l'adhésion du groupe cible. Cela est particulièrement vrai pour l'élaboration des Indicateurs, la Collecte de données, ainsi que l'Appréciation des effets. En outre, ce n'est que par une forte adhésion qu'il est possible de garantir que les résultats de la mesure de l'efficacité pourront aussi être utilisés à bon escient par les partenaires locaux.

#### Links

Participatory Rural Appraisal auf Wikipedia (en anglais)

NGO Programme Karnataka-Tamil Nadu, Participatory Monitoring and Evaluation: Field Experiences, 2005  
(en anglais)

Feinstein International Center, Participatory Impact Assessment – A Guide for Practitioners, 2008 (en anglais)  
eldis, Resource Guide «Participation» (en anglais)