

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Etape 2: élaborer un modèle d'efficacité

Afin que l'efficacité d'un projet puisse être mesurée et vérifiée, la manière d'atteindre les effets prévus par le projet doit être claire. C'est pourquoi, un autre fondement important de la mesure de l'efficacité n'est autre que le modèle d'efficacité d'un projet. Celui-ci expose les hypothèses explicites et implicites relatives à la mode d'action de la démarche. Il montre avec quels moyens (Input), quelles mesures (Activités), quels produits ou services (Output) et à travers quels résultats intermédiaires l'Objectif de projet sera atteint. Le modèle d'efficacité est central pour la compréhension et l'analyse des succès et des échecs. Il doit être impérativement fixé par écrit ou sous forme graphique.

Comment procéder

Activités Les modèles d'efficacité doivent être développés de concert avec les groupes cibles. Souvent, plusieurs chemins mènent au résultat. Alors, le modèle d'efficacité offre une bonne base pour choisir la stratégie d'intervention la efficace et la plus prometteuse.

Questions On commence cette 2ème étape de la mesure de l'efficacité en répondant aux questions suivantes:

- Comment pouvons-nous résoudre le problème et changer la situation?
- Quels sont les liens de cause à effet (hypothèses d'effet) sur lesquels nous misons?
- Quels préalables sont nécessaires pour atteindre l'objectif?
- Quelles forces externes entravent la réalisation des objectifs?
- Quels sont les effets secondaires envisageables?
- Quelle est la meilleure stratégie pour atteindre l'objectif de projet?

Résultats Modèle d'efficacité graphique en fonction de la complexité du projet:

- Modèle logique simple
- Modèle logique amplifié
- Cadre de résultats
- Cadre conceptuel

Aides

- Approche du cadre logique: analyse des problèmes et des objectifs
- Outcome mapping: cartographie des résultats
- Theory of change: cartographie rétrospective, identification des interventions

IMPORTANT

Même si la performance est avant tout mesurée à l'échelon de l'outcome, il est nécessaire de formuler une hypothèse décrivant ce que les effets sur le groupe cible (outcome) pourraient contribuer à générer du point de vue du but de développement à plus long terme (impact). Il n'est souvent pas possible d'attribuer clairement une conséquence à long terme à un projet ou à un programme en particulier (Lacune d'attribution). Mais il est plus souvent possible de cerner quel sera l'apport probable sur l'objectif de développement à plus long terme.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Solutions possibles

Pour rechercher des solutions aux problèmes, dresser un arbre à objectifs est souvent utile. Cette technique provient de l'Approche du cadre logique. L'arbre à objectifs s'inspire de l'Arbre à problèmes, mais cette fois, chaque problème est exprimé de manière positive, en fonction de la situation désirée pour l'avenir.

Exemple d'arbre à objectifs



La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Stratégie d'intervention

Les problèmes sont souvent complexes et il existe souvent plusieurs façons d'améliorer une situation. Les œuvres d'entraide doivent opter pour une stratégie d'intervention spécifique. L'arbre à objectifs peut servir de base utile pour élaborer une stratégie d'intervention.

Exemple de mortalité infantile élevée



Afin d'identifier la meilleure voie, il faut prendre en considération les points suivants:

- Quels éléments rentrent dans notre sphère d'influence et quels sont ceux qui nous échappent?
- Les coûts sont-ils en rapport avec l'effet visé?
- Quels sont les préalables à une réalisation performante?
- Quels sont les risques? Quelle est leur probabilité d'apparition? Leurs conséquences pourraient-elles menacer le succès du projet?
- Quels sont les effets secondaires désirables et indésirables envisageables?

Une intervention devrait être aussi efficace que possible et le coût de sa réalisation devrait être proportionnel au

bienfait apporté. Les préalables au succès d'un projet devraient être objectivement réunis. Des risques dont la probabilité d'apparition est élevée et qui peuvent compromettre le projet ne sont pas acceptables. Enfin, il convient d'éviter autant que possible les effets secondaires indésirables.

Appréciation des différentes mesures

Mesure	Einflussbereich	Effet	Coût	Préalable	Risque	Effet secondaire
Cours sur l'hygiène et la santé	Formation ok	Moyen	Faible	Réaliste	Faible	Positif
Construction de puits	Infrastructure ok	Important	Élevé	Réaliste	Moyen	Aucun négatif
Distribution de médicaments	Aide humanitaire ok	Moyen	Moyen	Réaliste	Moyen	Peu de négatifs
Vaccination paludisme	–	–	–	Pas donnée	–	–
Recherche contre le paludisme	Pas dans notre sphère d'influence	–	Très élevé	–	–	–

Strategie d'intervention retenue

De 2008 à 2015, dans les régions les plus pauvres du pays A, nous réalisons un programme à l'aide des projets suivants:

1. **Projet Cours sur l'hygiène et la santé**

Nous offrons aux jeunes mères des cours de prévention sur l'hygiène et la santé, afin qu'elles connaissent le lien entre eau potable et santé et modifient leur comportement en conséquence.

2. **Projet Construction de puits**

Nous améliorons l'infrastructure et construisons des puits, afin qu'un plus grand nombre de personnes aient accès, en moins de temps, à de l'eau potable salubre et qu'elles l'utilisent, au lieu de boire de l'eau souillée.

3. **Projet Distribution de médicaments**

Nous améliorons la prise en charge médicale des enfants, en mettant sur pied des dispensaires mobiles et en offrant des médicaments.

Contribution à l'objectif de développement à plus long terme (hypothèse d'effet)

Du fait que, grâce à l'utilisation accrue d'eau potable salubre, moins d'enfants souffrent de diarrhée et que ceux qui sont malades reçoivent de meilleurs soins médicaux, une contribution est apportée à la réduction de la mortalité infantile dans les régions considérées (Objectif du millénaire pour le développement).

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Modèle logique simple

Le modèle logique n'est autre qu'une forme graphique très répandue du modèle d'efficacité. Il illustre l'efficacité d'un projet par le biais du lien linéaire entre cause et effet. Les facteurs externes sont, la plupart du temps, exclus de cette représentation.

Exemple : projet cours sur l'hygiène et la santé



Pertinence

Ce modèle sert de base utile au monitoring et à la mesure de l'efficacité, dans le cadre de projets simples et de situations peu complexes.

Avantages	Inconvénients
Représentation simple	Réduction au seul lien de cause à effet linéaire
Focalisation sur les éléments centraux essentiels du projet	Influences extérieures pas prises en compte
Bonne base pour la mesure de l'efficacité	Processus de changement pas visible
Largement répandu	Risque de vision trop étroite

ATTENTION

Ne pas confondre le «modèle logique» avec le «cadre logique»: le «modèle logique» joue un rôle important dans l'approche du cadre logique qui est largement répandue. Il constitue la base de la matrice du cadre logique, appelée «cadre logique». Le «modèle logique» n'est pas identique au «cadre logique». Tout d'abord, un cadre logique contient plus d'informations que le modèle logique, ensuite, des modèles d'efficacité, nettement plus complexes et pas purement linéaires, mènent à l'élaboration d'un cadre logique. Vers une vue d'ensemble de l'«Approche du cadre logique».

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

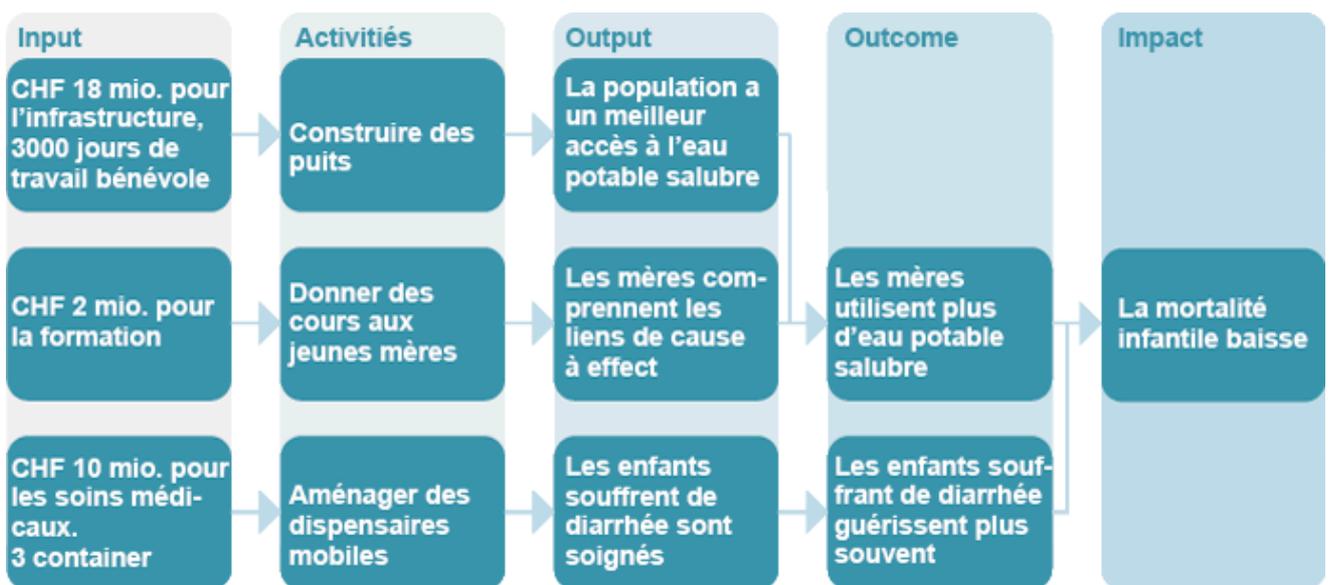
Guide Zewo pour projets et programmes



Modèle logique amplifié

Afin de visualiser le fonctionnement de projets plus complexes, voire de programmes, un Modèle logique simple n'est souvent pas suffisant. Lorsque plusieurs activités mènent au même output, ce modèle doit être amplifié. Il peut être assorti de nombreux niveaux différents. Ces Modèles logiques amplifiés sont très fréquemment utilisés dans la pratique.

Exemple: programme santé des enfants



Pertinence

Ce modèle sert de base à la mesure de l'efficacité pour des programmes simples ou des projets exposés de manière très détaillée.

Avantages	Inconvénients
Les corrélations du projet peuvent être facilement représentées	
Focalisation axée sur les éléments centraux essentiels	Influences extérieures pas prises en compte
Bonne base pour la mesure de l'efficacité	Processus de changement pas visible
Largement répandu	Risque de vision trop étroite

Autres exemples

Pour les deux exemples Projet Cours sur l'hygiène et la santé et Programme Santé des enfants, il s'agit aussi de

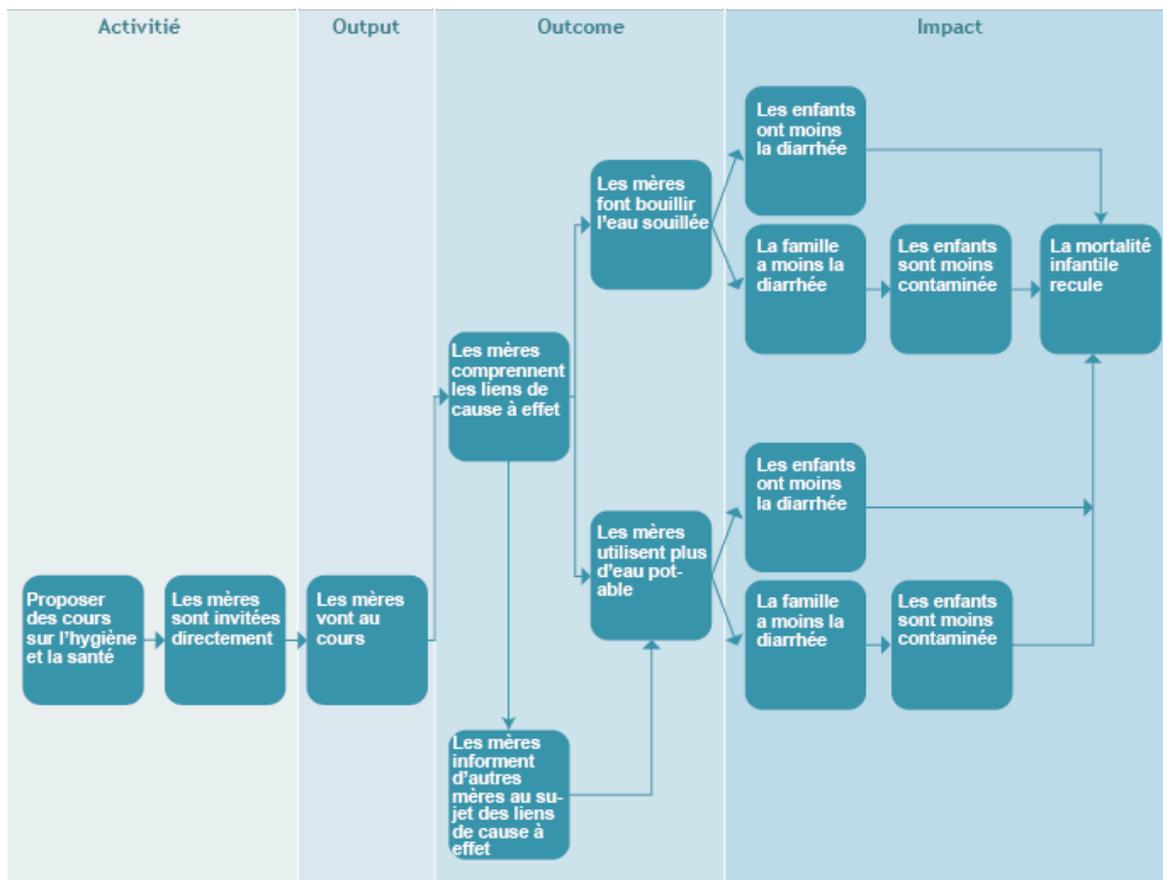
modèles logiques, mais avec un grand degré de détail. En particulier, plusieurs outputs et outcomes sont alors permis pour chaque corrélation d'effets. A noter aussi que l'outcome d'un projet peut également être un output, du point de vue d'un programme global, de même que l'impact d'un projet peut être l'outcome d'un programme.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Exemple du projet Cours sur l'hygiène et la santé

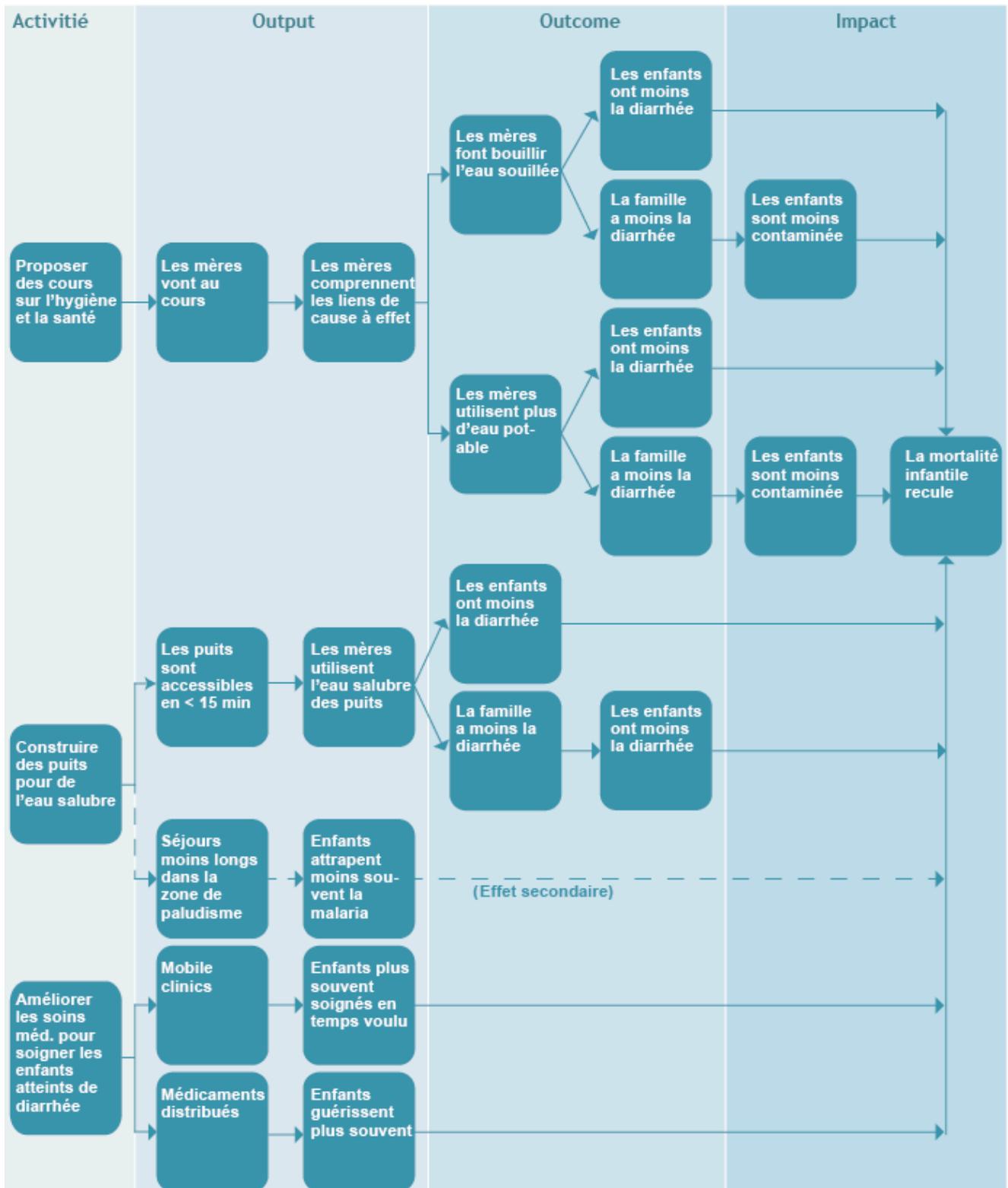


La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Exemple du programme Santé des enfants



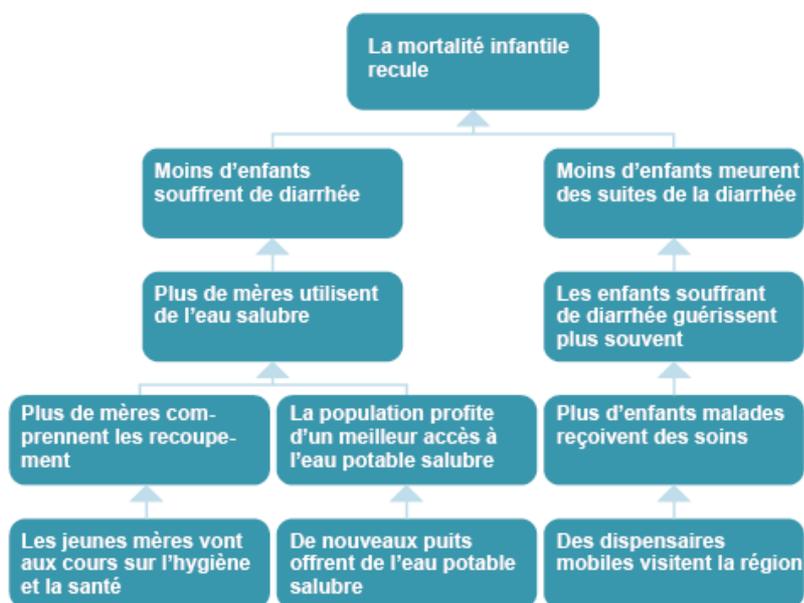
La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Cadre de résultats

Dans un cadre de résultats, la conséquence du projet est présentée comme le produit d'une série de résultats intermédiaires à atteindre (effets, mais aussi outputs). Les activités réalisées à cette fin ne figurent le plus souvent même pas dans le graphique.



Pertinence

On utilise souvent ce modèle pour présenter des programmes dans leur intégralité, avec plusieurs projets à la clé, qui peuvent même être le fait de plusieurs prestataires de service différents.

Avantages

Les recoupements du projet peuvent être facilement représentés

Focalisation axée sur les éléments centraux et essentiels du projet ou programme

Bonne base en vue de la mesure de l'efficacité

Inconvénients

Influences extérieures pas prises en compte

Risque de vision trop étroite

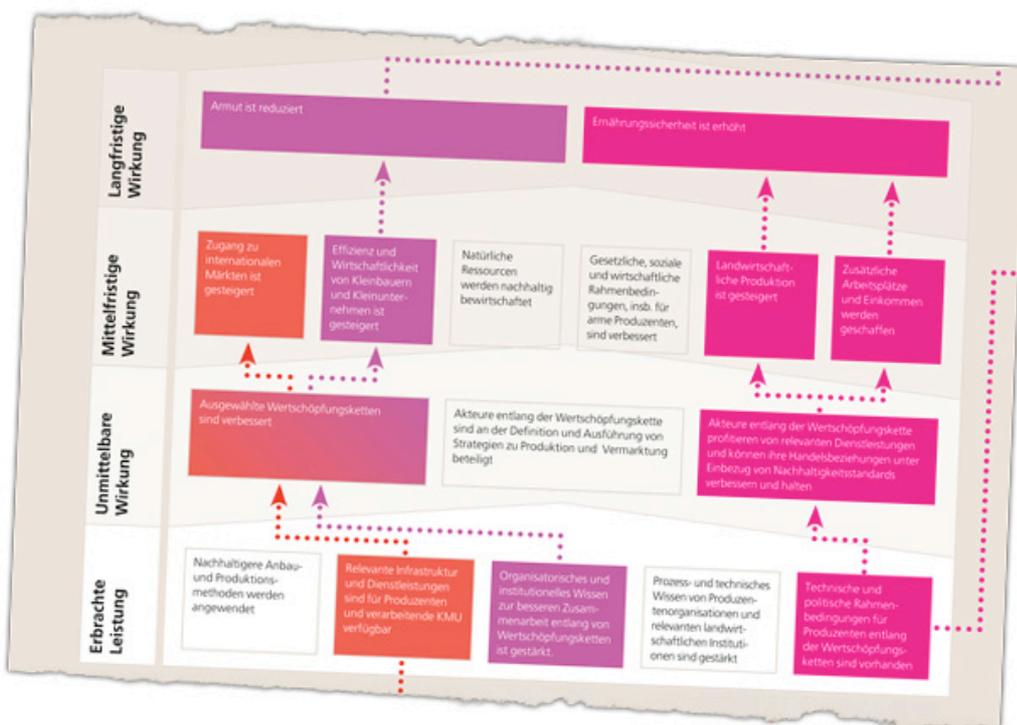
La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Exemple de chaîne de création de la valeur

Exemple d'un cadre de résultats tiré du rapport sur l'efficacité 2010 de la DDC pour le thème de l'agriculture (autres exemples dans le rapport).



Lien

DDC, Rapport sur l'efficacité - La coopération suisse au développement secteur de l'agriculture (2010)

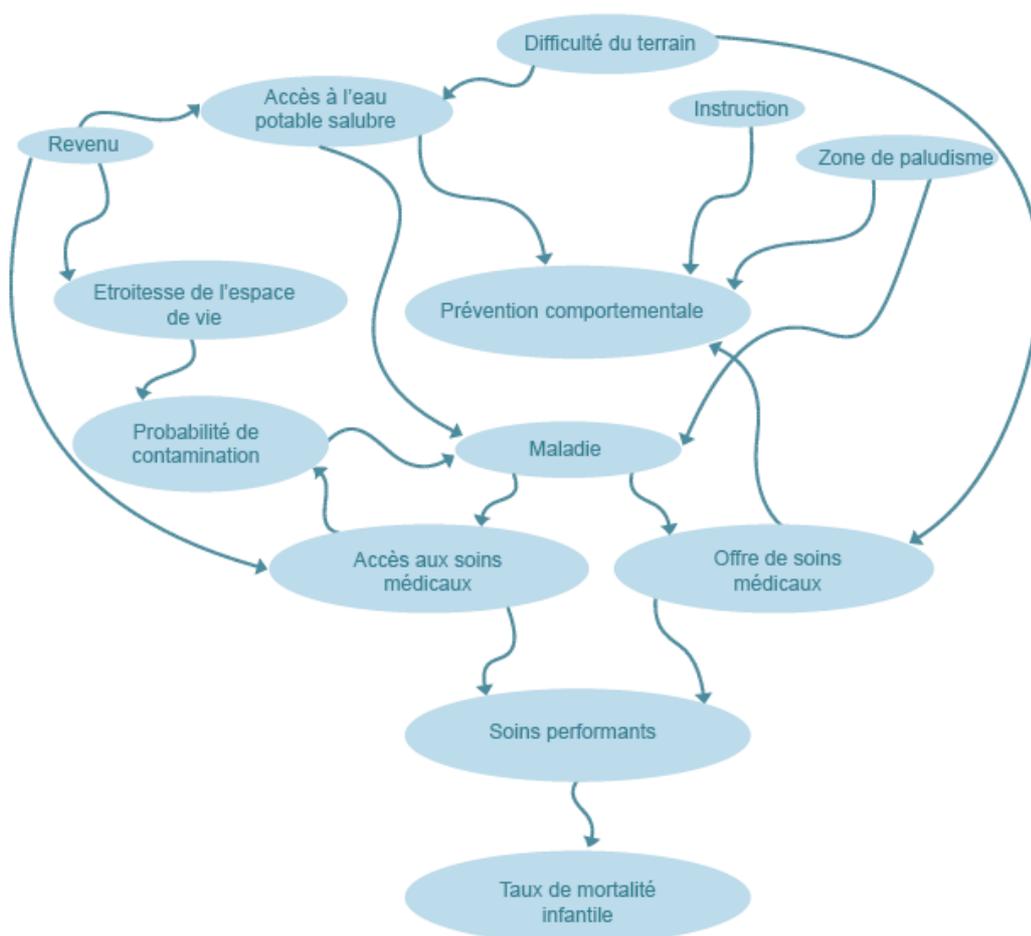
La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Cadre conceptuel

Un cadre conceptuel est une version graphique libre du modèle d'efficacité. Les facteurs internes et extérieurs, les résultats intermédiaires, les outputs et les effets sont mis en corrélation sous forme graphique.



Pertinence

De tels modèles graphiques libres sont particulièrement utiles pour mettre en évidence des réflexions conceptuelles au sujet de corrélations complexes. Toutefois, ils sont moins adaptés comme fondement d'une mesure de l'efficacité.

Avantages

Complexité visible

Les corrélations rétrospectives sont visibles

Adapté pour appréhender un problème

Inconvénients

Complexe

Base médiocre en vue de la mesure de l'efficacité

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Exemple du cercle vicieux entre pauvreté et catastrophes naturelles

Exemple d'un cadre conceptuel tiré d'une demande de projet portant sur l'atténuation des risques liés aux catastrophes naturelles en Afghanistan.

Source: Helvetas

