

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Etape 3: planifier la mesure de l'efficacité

Avant-même la réalisation du projet, il convient de planifier la manière dont l'effet sera ultérieurement mesuré et apprécié. Les résultats de cette étape seront fixés par écrit.

#### Comment procéder

**Activités** Il convient de déterminer à quelles questions des réponses doivent être trouvées, à l'intention de qui et à quel partir de là, on peut déduire les éléments avec lesquels seront comparés les résultats de la mesure de l'efficacité qui se chargera ultérieurement de l'évaluation. Les prestations et effets visés doivent ensuite être transposés sous forme d'Indicateurs et des valeurs cibles définies comme étalons de mesure. Pour chaque indicateur, il convient de déterminer au moyen de quelles Méthodes seront collectées les données requises.

**Questions** On commence la 3ème étape de la mesure de l'efficacité en répondant aux questions suivantes:

- Quel enseignement voulons-nous en tirer?
- Avec quoi seront comparés les résultats?
- Qui doit réaliser la mesure de l'efficacité et qui en est responsable?
- Quels sont les indicateurs à l'aide desquels mesurer nos outputs (prestations) et outcomes (effets)?
- A partir de quelles sources les données peuvent-elles être réunies?
- Comment seront collectées les données et qui est responsable de ladite collecte?
- N'a-t-on rien oublié dans la formulation du mandat relatif à la mesure de l'efficacité?

**Résultats**

- Les responsabilités sont déterminées.
- Les indicateurs, sources de données, méthodes d'analyse, fréquences et stades rythmant l'opération de mesure de l'efficacité sont clairs, ainsi que les valeurs de comparaison.
- Le concept, le plan et le Mandat de mesure de l'efficacité sont formulés.

**Aides**

- Approche du cadre logique: matrice du cadre logique
- Outcome mapping: monitoring de l'outcome & de la performance, planification de l'évaluation
- Theory of change: élaborer des indicateurs

**Exemples**

- Construction de puits: objectifs, indicateurs, mesure
- Cours sur l'hygiène et la santé: objectifs, indicateurs, mesure
- Soins médicaux: objectifs, indicateurs, mesure

#### IMPORTANT

Cette étape offre des passerelles de réflexion importantes, permettant de réexaminer les étapes précédentes (Définir les objectifs du projet et Elaborer un modèle d'efficacité):

- La formulation des objectifs d'efficacité permet de vérifier, au moyen des indicateurs, si les objectifs

visés par le projet sont réalistes.

- La planification de la collecte de données permet de vérifier si les indicateurs peuvent être mesurés en temps voulu et moyennant un coût/effort raisonnable.
- A eux deux, ces éléments montrent si la question de l'évaluation peut trouver une réponse.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Comparaisons

La planification d'une mesure comprend aussi toujours la définition du canon d'évaluation de l'objet analysé. La définition de ce paramètre de comparaison détermine largement la manière dont l'analyse sera menée. Les dimensions suivantes doivent être considérées:

- **Le temps**  
La mesure peut être effectuée avant le projet, à la fin ou une fois le projet achevé. S'il s'agit d'analyser le déroulement du projet, des mesures supplémentaires devront être effectuées pendant le projet.
- **Paramètre de comparaison**  
L'état effectif (l'Être) peut être comparé aux objectifs, au contexte initial ou à un groupe de contrôle.

#### Modèles de base

A l'aide des modèles de base suivants, la réalisation des objectifs, les changements intervenus auprès du groupe cible ou l'influence d'un projet peuvent être mesurés:

Comparaison Être/Devrait être	<b>À la fin du projet</b>	<b>am Ende des Projekts</b>	<b>Après l'achèvement (ex-post)</b>
Objectifs		Définition	
Groupe cible		Mesure 1	
Comparaison Avant/Après	<b>Avant le projet (ex-ante)</b>	<b>À la fin du projet</b>	<b>Après l'achèvement (ex-post)</b>
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 2	
Comparaison avec groupe de contrôle	<b>Avant le projet (ex-ante)</b>	<b>À la fin du projet</b>	<b>Après l'achèvement (ex-post)</b>
Groupe cible		Mesure 1	
Groupe de contrôle		Mesure 2	
Comparaison Avant/Après avec groupe de contrôle	<b>Avant le projet (ex-ante)</b>	<b>À la fin du projet</b>	<b>Après l'achèvement (ex-post)</b>
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 3	
Groupe de contrôle	Mesure 2	Mesure 4	

#### IMPORTANT

Une mesure de l'efficacité rigoureuse ne peut en principe être effectuée qu'à l'aide d'une Comparaison Avant/Après avec groupe de contrôle. Les changements enregistrés peuvent ainsi être attribués au projet de manière univoque, et les influences extérieures peuvent être exclues. De tels modèles de comparaison sont de plus en plus souvent exigés par les bailleurs de fonds. Mais ils sont toutefois très coûteux. En effet, quatre mesures sont au minimum nécessaires. La sélection du groupe de contrôle et le prélèvement d'échantillons n'ont rien de trivial. Les plus petites organisations, en particulier, auront difficilement les ressources pour effectuer des mesures aussi rigoureuses et les grandes organisations doivent, elles aussi, réfléchir dans quels cas une telle démarche s'impose réellement.

A cet égard, nous souhaitons arguer du fait que des modèles plus simples sont aussi utiles. Ils se prêtent par exemple bien à l'apprentissage interne d'une organisation. Toutefois, de sorte à permettre des Comparaisons Avant/Après, il faut prévoir d'effectuer une mesure au début du projet (étude de base). Enfin, pour que des Comparaisons Être/Devrait être soient possibles, des objectifs clairs doivent être formulés.

Quant à l'attribution causale de l'effet d'une intervention, il faut des méthodes de mesure de l'efficacité rigoureuses pour la déterminer. Pour évaluer la plausibilité de contribution d'une intervention à des objectifs supérieurs, des

démarches plus simples suffisent aussi. En tous les cas, la manière dont a été effectuée la mesure de l'efficacité doit toujours apparaître clairement, tout comme les constats qu'il convient d'en tirer.

## ATTENTION

Dans la pratique, il arrive de temps en temps que seul l'état final d'un projet soit décrit. Or, en vue d'une mesure de l'efficacité, une simple Description du groupe cible, sans référence aux objectifs, au contexte initial, ni à un groupe de contrôle ne suffit pas.

### Modèles amplifiés

Des modèles plus complexes, permettant plus de constats sont possibles en amplifiant ou en combinant plusieurs modèles de base.

Comparaison Avant/Après et Être/devrait être	Avant le projet (ex-ante)	A la fin du projet	Après l'achèvement (ex-post)
Objectifs		Définition	
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 2	

Comparaison ex-post	Avant le projet (ex-ante)	A la fin du projet	Après l'achèvement (ex-post)
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 2	Mesure 3

Comparaison ex-post et Être/Devrait être	vor dem Projekt (Ex-ante)	am Ende des Projekts	nach Abschluss (Ex-post)
Objectifs		Définition	(Définition)
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 2	Mesure 3

Comparaison ex-post avec groupe de contrôle	Avant le projet (ex-ante)	A la fin du projet	Après l'achèvement (ex-post)
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 3	Mesure 5
Groupe de contrôle	Mesure 2	Mesure 4	Mesure 6

Comparaison Être/Devrait être avec groupe de contrôle	Avant le projet (ex-ante)	A la fin du projet	Après l'achèvement (ex-post)
Objectifs		Définition	
Groupe cible		Mesure 1	
Groupe de contrôle		Mesure 2	

Comparaison Avant/Après et Être/Devrait être avec groupe de contrôle	Avant le projet (ex-ante)	A la fin du projet	Après l'achèvement (ex-post)
Objectifs		Définition	
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 3	
Groupe de contrôle	Mesure 2	Mesure 4	

Comparaison ex-post et Être/Devrait être avec groupe de contrôle	vor dem Projekt (Ex-ante)	am Ende des Projekts	nach Abschluss (Ex-post)
Objectifs		Définition	Définition
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 3	Mesure 5

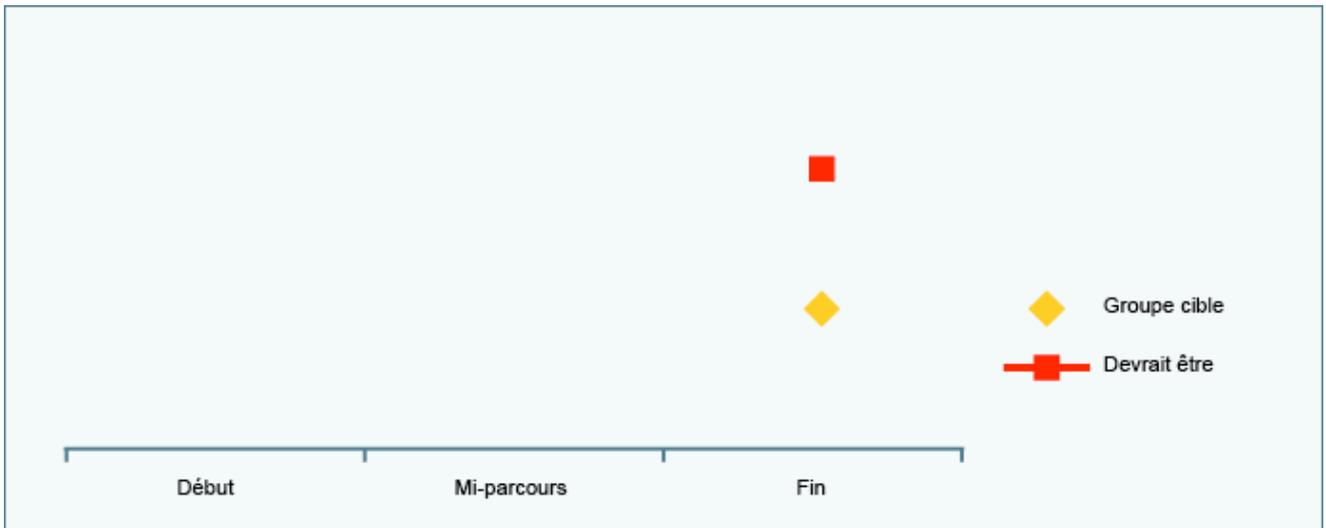


## La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



### Comparaison Être/Devrait être



#### Caractéristique

Il s'agit d'une instantanée, par laquelle la situation effective du groupe cible, à un moment donné, est comparée avec la situation visée.

#### Exemple

A la fin du processus, 40% des jeunes mères de la région connaissent le lien entre l'eau potable salubre et la santé. Ce pourcentage est nettement moins élevé que prévu (Devrait être).

Avantages	Inconvénients
Une manière simple de fixer l'objectif à atteindre.	Il n'y a pas de lien avec le contexte de départ: on ne sait pas si, ni comment la situation du groupe cible a changé depuis le début de l'intervention.
Le coût de la collecte de données est restreint.	On ne sait pas si, ni comment la situation du groupe cible aurait changé sans le projet.
Le savoir-faire méthodologique est disponible en interne ou facile à acquérir.	Aucun constat relatif à l'effet n'est possible.
	Aucun constat n'est possible en matière de durabilité.

#### Pertinence

Convient partiellement au pilotage d'une organisation et à l'apprentissage au sein d'une organisation. Est indiqué à

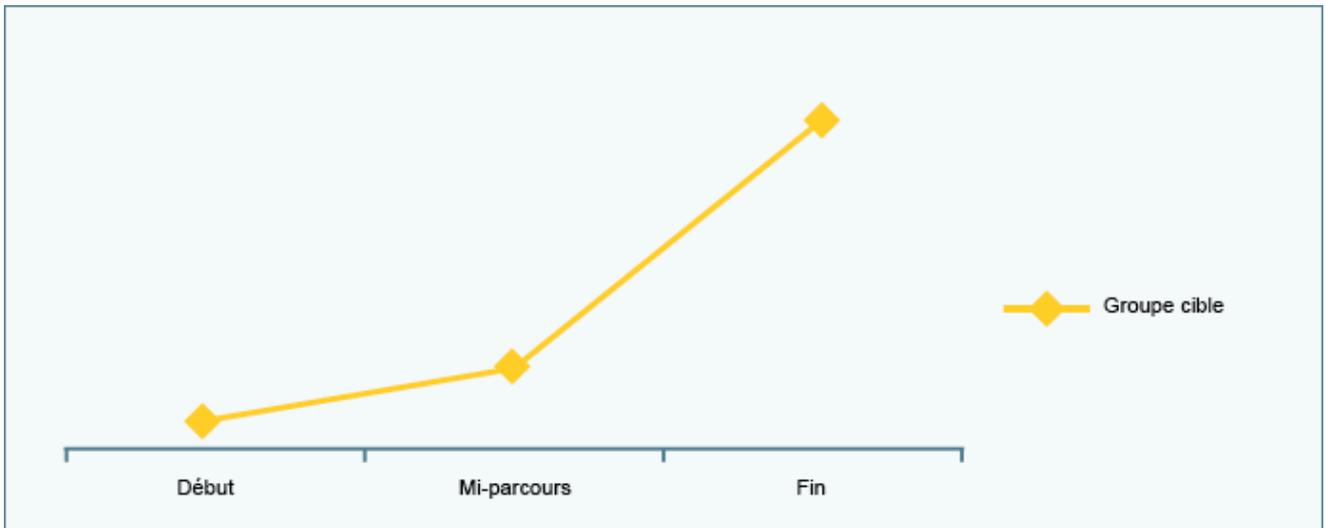
des fins de légitimation pour circonscrire les objectifs. Elle est particulièrement utilisée lorsque des données sur le contexte de départ ou les groupes de contrôle appropriés font défaut, ou ne pourraient être réunies qu'à un coût trop important. Une comparaison Être/Devrait être ponctuelle n'est pas indiquée en vue d'une mesure de l'efficacité.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Comparaison Avant/Après



#### Caractéristique

Elle décrit le développement du groupe cible pendant un projet ou programme, p. ex. au début et à la fin du projet. Des mesures supplémentaires fournissent par ailleurs des informations relatives au déroulement du projet.

#### Exemple

Dans la région x, 70% de la population rurale ont accès en 15 minutes à de l'eau potable salubre. Au début du projet, seulement 10% de la population rurale y avaient accès en 15 minutes.

Avantages	Inconvénients
Peut faire apparaître si l'intervention a contribué à l'effet visé ou non.	On ne sait pas si, ni comment la situation du groupe cible aurait changé sans le projet. Une attribution univoque de l'effet à l'intervention donnée n'est pas possible.
Le coût de la collecte de données est souvent raisonnable.	Il n'y a aucun rapport possible avec l'objectif visé. On ne sait pas si, ni comment l'organisation a atteint les objectifs fixés.
Le savoir-faire méthodologique est disponible en interne ou facile à acquérir.	Aucun constat n'est possible concernant la durabilité du projet.

#### Pertinence

Cette méthode est appropriée si l'on souhaite tirer un enseignement des changements enregistrés, ainsi qu'à des fins de légitimation, lorsque la probabilité de l'effet induit par l'intervention suffit. Elle est utilisée lorsque des données relatives au contexte initial sont disponibles ou reconstituables à moindre coût, mais que des groupes de contrôle

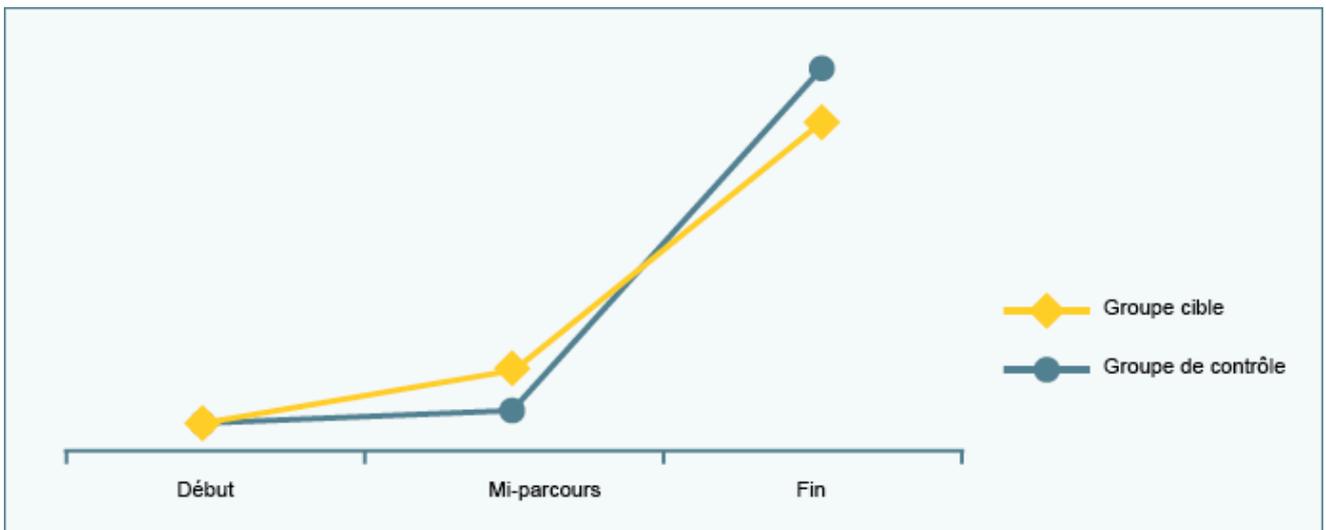
appropriés font défaut ou ne pourraient être reconstitués qu'à un coût élevé ou encore lorsque une comparaison avec un groupe de contrôle est délicate du point de vue éthique.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Comparaison Avant/Après avec groupe de contrôle



#### Caractéristique

L'évolution du groupe cible est comparée à celle du groupe de contrôle. D'ultérieures mesures renseignent sur le déroulement du projet.

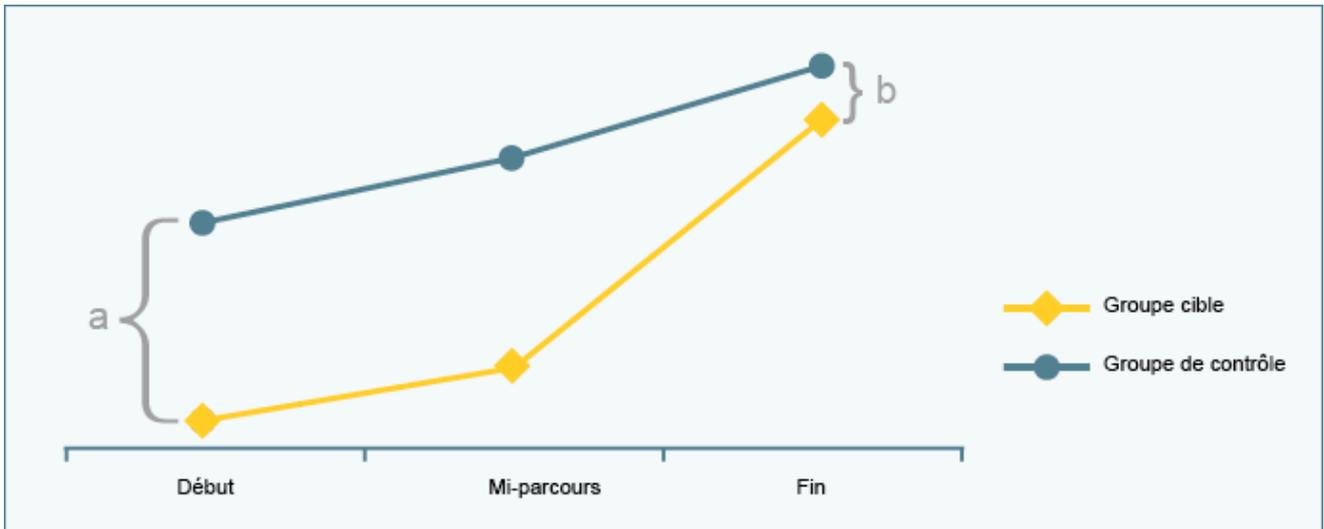
#### Exemple

90% des enfants souffrant de diarrhée ont pu être médicalement traités avec succès. Cela représente une proportion considérablement plus élevée qu'au début du projet. Toutefois, la situation du groupe de contrôle s'est améliorée encore plus positivement sans intervention.

Avantages	Inconvénients
Un effet donné peut être clairement attribué ou non à l'intervention.	La collecte de données est coûteuse et requiert au minimum 4 mesures.
La base méthodologique de la démarche est fondée.	La base méthodologique de la démarche est exigeante.
	L'objectif atteint ne fait pas l'objet d'une mesure.
	Aucun constat n'est possible en matière de durabilité.

#### Pertinence

Est appropriée à des fins de légitimation, mais aussi d'apprentissage et de pilotage de l'organisation. Elle s'applique lorsque l'effet doit être prouvé sans équivoque et qu'aucun dilemme éthique ne s'oppose à la comparaison avec un groupe de contrôle. Il convient néanmoins de déterminer ou de construire des groupes de contrôle adéquats.



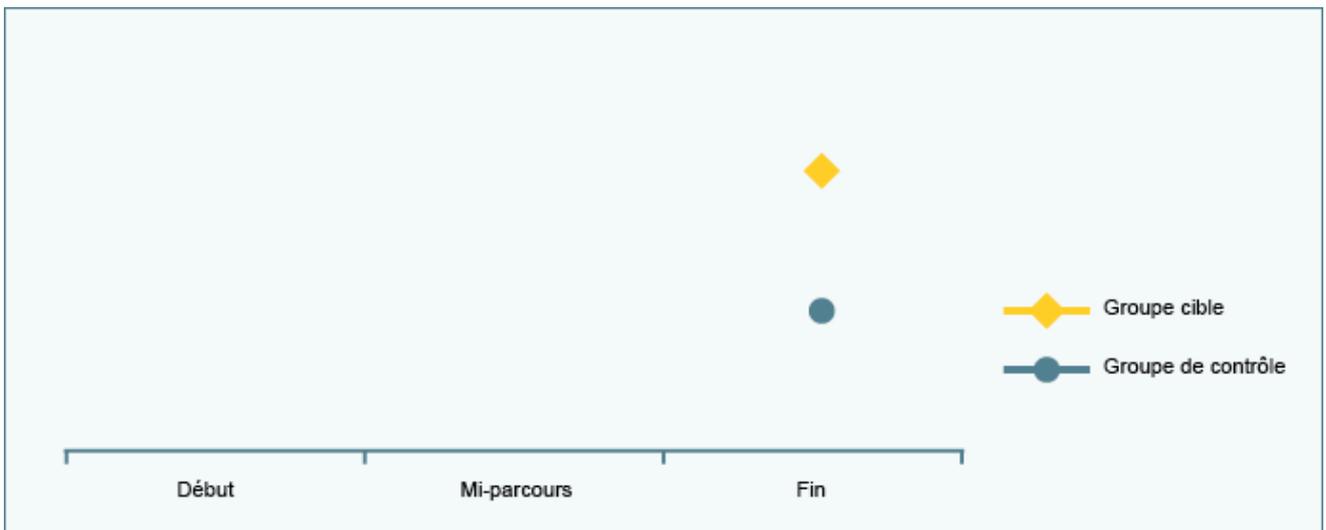
Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est pas identique à celui du groupe cible, l'écart entre le groupe cible et le groupe de contrôle doit être défini au début a) et à la fin b) du projet. Dans un tel cas, le propos relatif à l'effet dépend de l'accroissement ou de la réduction dudit écart. Cette démarche s'appelle *difference-in-difference*.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Comparaison avec un groupe de contrôle



#### Caractéristique

Il s'agit d'une instantanée, par laquelle la situation effective du groupe cible, à un moment donné, est comparée avec la situation du groupe de contrôle.

#### Exemple

Dans la région x, 90% des enfants souffrant de diarrhée peuvent être médicalement traités avec succès. Au sein du groupe de contrôle de la région, seulement 60% des enfants souffrant de diarrhée peuvent l'être.

Avantages	Inconvénients
Peut faire apparaître si l'intervention a contribué à l'effet visé ou non.	Il n'y a aucun rapport avec le contexte de départ: on ne sait pas si ni comment la situation du groupe cible et celle du groupe de contrôle a changé depuis le début de l'intervention.
Lorsque des groupes de contrôle identiques existent d'emblée, des constats peuvent être tirés de l'effet du projet auprès du groupe cible.	Souvent, des groupes identiques font défaut, et un savoir-faire méthodologique est nécessaire, si l'on doit construire des groupes de contrôle. Le choix du groupe de contrôle n'a rien de trivial.
Le coût de la collecte de données (2 mesures) est assez raisonnable.	Il n'y a aucun rapport possible avec l'objectif visé. On ne sait pas si ni dans quelle mesure l'organisation a atteint les objectifs fixés.
	Aucun constat n'est possible en matière de durabilité.

## **Pertinence**

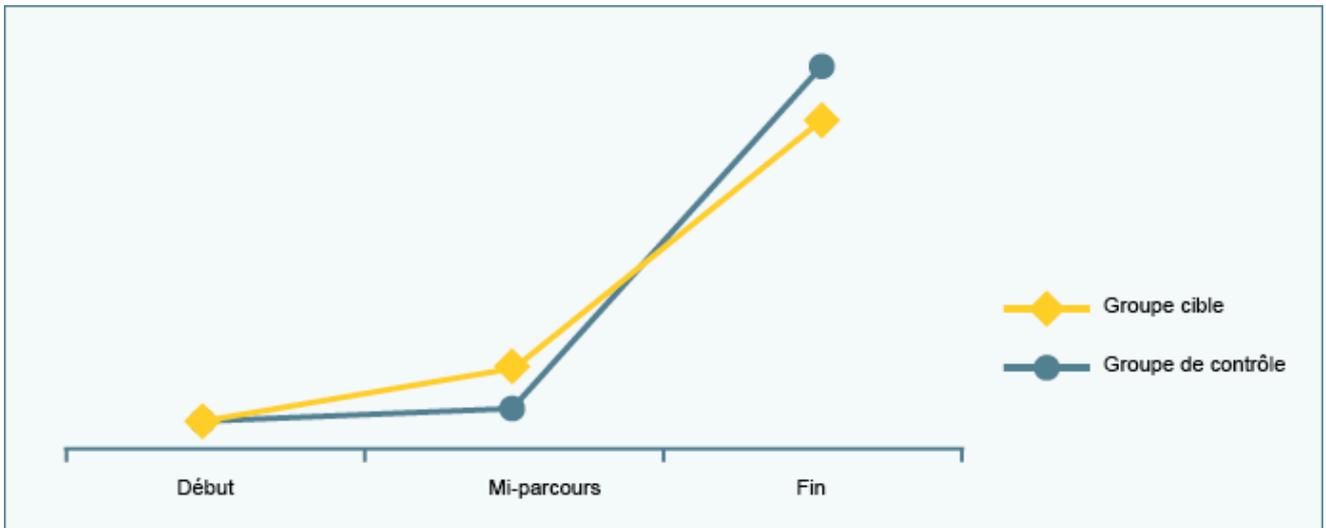
Très parlante, une comparaison avec un groupe de contrôle est indiquée à des fins de légitimation, dans la mesure où des groupes de contrôle appropriés sont disponibles ou peuvent être construits, sans que cela pose de dilemme éthique. Elle s'applique lorsque les données relatives au contexte initial font défaut ou ne pourraient être collectées qu'à un coût disproportionné.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Comparaison Avant/Après avec groupe de contrôle



#### Caractéristique

L'évolution du groupe cible est comparée à celle du groupe de contrôle. D'ultérieures mesures renseignent sur le déroulement du projet.

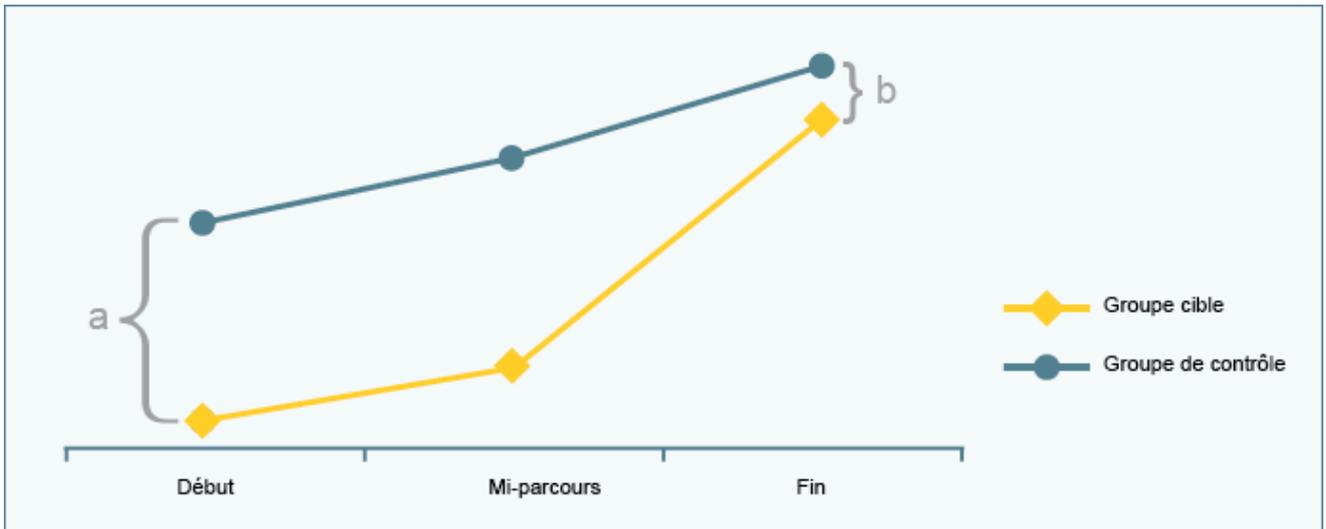
#### Exemple

90% des enfants souffrant de diarrhée ont pu être médicalement traités avec succès. Cela représente une proportion considérablement plus élevée qu'au début du projet. Toutefois, la situation du groupe de contrôle s'est améliorée encore plus positivement sans intervention.

Avantages	Inconvénients
Un effet donné peut être clairement attribué ou non à l'intervention.	La collecte de données est coûteuse et requiert au minimum 4 mesures.
La base méthodologique de la démarche est fondée.	La base méthodologique de la démarche est exigeante.
	L'objectif atteint ne fait pas l'objet d'une mesure.
	Aucun constat n'est possible en matière de durabilité.

#### Pertinence

Est appropriée à des fins de légitimation, mais aussi d'apprentissage et de pilotage de l'organisation. Elle s'applique lorsque l'effet doit être prouvé sans équivoque et qu'aucun dilemme éthique ne s'oppose à la comparaison avec un groupe de contrôle. Il convient néanmoins de déterminer ou de construire des groupes de contrôle adéquats.



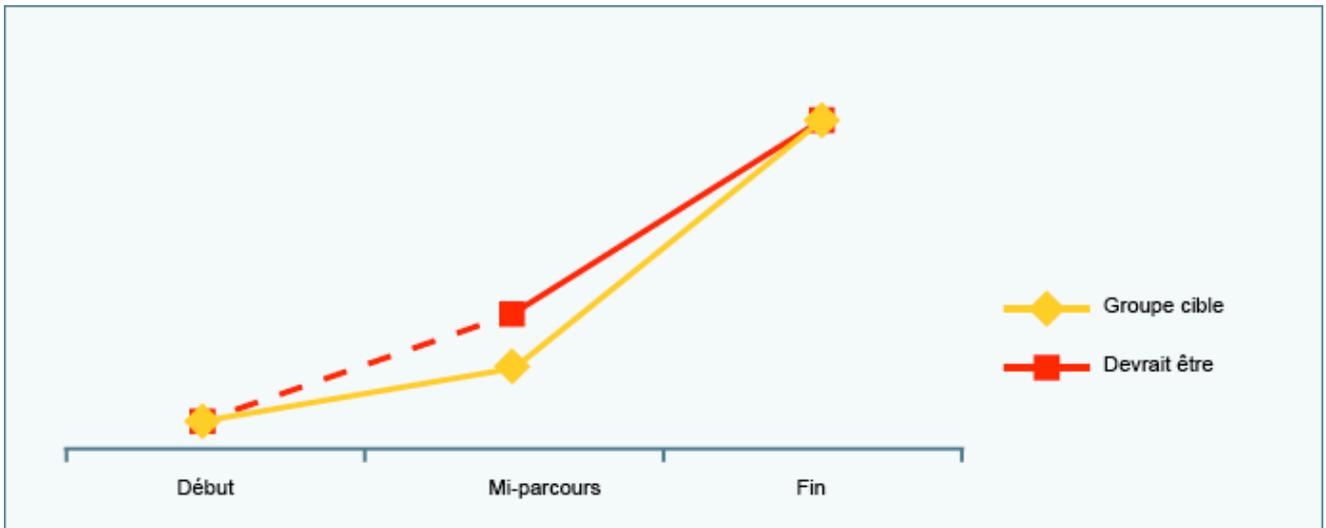
Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est pas identique à celui du groupe cible, l'écart entre le groupe cible et le groupe de contrôle doit être défini au début a) et à la fin b) du projet. Dans un tel cas, le propos relatif à l'effet dépend de l'accroissement ou de la réduction dudit écart. Cette démarche s'appelle *difference-in-difference*.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Comparaison Avant/Après et Être/Devrait être



#### Caractéristique

L'évolution effective du groupe cible est comparée à l'évolution prévue du groupe cible. D'ultérieures mesures renseignent au sujet du déroulement du projet.

#### Exemple

Dans la région x, 80% des jeunes mères connaissent la corrélation entre eau potable salubre et santé. C'est-à-dire trois fois plus qu'au début du projet et autant que la proportion visée.

#### Avantages

On met en évidence dans quelle mesure les objectifs du projet ont pu être atteints.

Peut faire apparaître si l'intervention a contribué à l'effet visé ou non.

Le coût de la collecte de données (2 mesures) est raisonnable.

Le savoir-faire méthodologique est souvent latent ou facilement acquis.

#### Inconvénients

On ne sait pas si la situation du groupe cible aurait changé sans le projet. Une attribution univoque de l'effet à l'intervention n'est pas possible.

Aucun constat n'est possible en matière de durabilité.

#### Pertinence

Cette méthode est indiquée à des fins d'apprentissage et en particulier au pilotage d'une organisation, mais aussi à

des fins de légitimation lors de la convention des objectifs, pour autant qu'un effet soit plausible. Elle s'applique lorsque des objectifs clairs ont été formulés et des données relatives au contexte initial sont latentes, mais que des groupes de contrôle appropriés font défaut ou qu'une comparaison avec un groupe de contrôle est délicate du point de vue éthique.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Comparaison ex-post



#### Caractéristique

C'est l'évolution du groupe cible au-delà de l'achèvement du projet qui est considérée ici.

#### Exemple

Dans la région x, trois ans après l'achèvement du projet, 70% de la population rurale ont accès en 15 minutes à de l'eau potable salubre. C'est-à-dire plus qu'avant le projet mais moins qu'au moment où le projet s'est achevé.

#### Avantages

Le coût de la collecte de données est souvent raisonnable.

Le savoir-faire méthodologique est souvent disponible en interne ou facile à acquérir.

Peut faire apparaître si l'intervention a contribué à l'effet visé ou non.

On peut démontrer si une intervention était durable ou pas.

#### Inconvénients

Les facteurs d'influence extérieurs ne peuvent être exclus, vu qu'il manque une comparaison avec un groupe de contrôle.

Il n'apparaît pas si les objectifs ont été atteints ou pas.

Les constats n'interviennent que des années après la fin de l'intervention.

#### Pertinence

Cette méthode s'applique lorsque la durabilité d'une intervention doit être analysée. En matière de légitimation à court terme, de pilotage et d'apprentissage immédiats, l'information arrive trop tard, vu l'important report dans le temps. Toutefois, cette méthode peut servir le développement à long terme de l'organisation, ainsi qu'à son

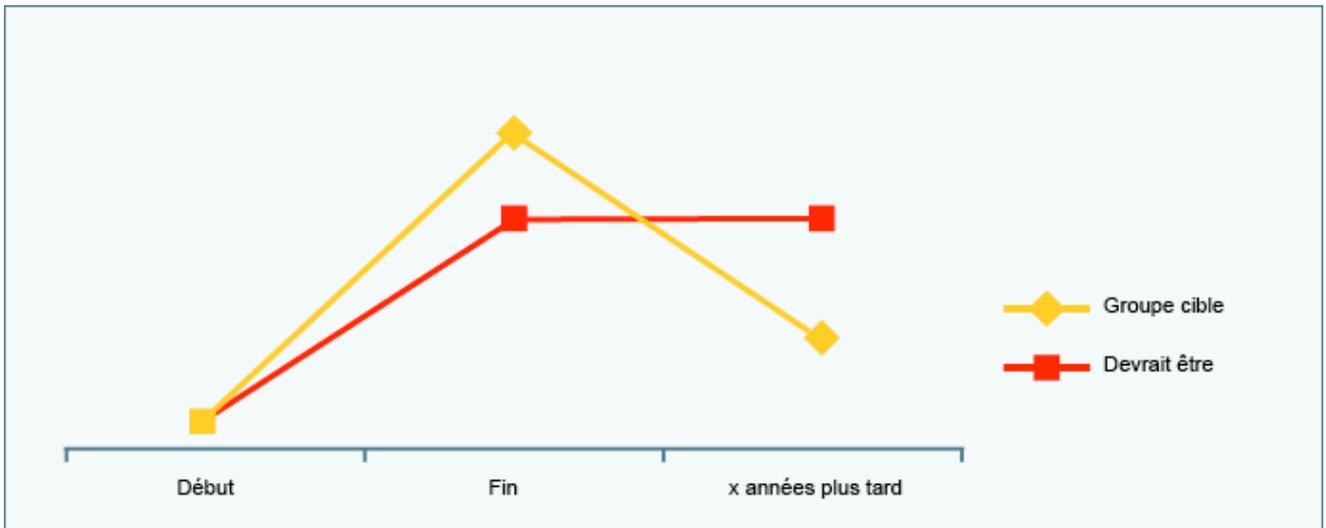
orientation stratégique.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Comparaison ex-post et Être/Devrait être



#### Caractéristique

L'évolution effective du groupe cible est comparée ici avec l'évolution prévue au-delà de l'achèvement du projet.

#### Exemple

Dans la région x, trois ans après la fin de l'intervention, 30% des jeunes mères connaissent la corrélation entre eau potable salubre et santé. C'est-à-dire plus qu'avant le projet mais moins qu'au moment de l'achèvement de ce dernier.

#### Avantages

Il est démontré dans quelle mesure les objectifs du projet ont pu être atteints.

Peut faire apparaître si l'intervention a contribué à l'effet visé ou non.

Permet de démontrer si une intervention a été durable ou non.

Le savoir-faire méthodologique est souvent disponible ou facile à acquérir.

#### Inconvénients

On ne sait pas si ni comment la situation du groupe cible aurait changé sans le projet. Il n'est pas possible d'attribuer l'effet à l'intervention de façon univoque.

#### Pertinence

Cette méthode est indiquée à des fins de légitimation, lors de la convention des objectifs, ou lorsque la probabilité de

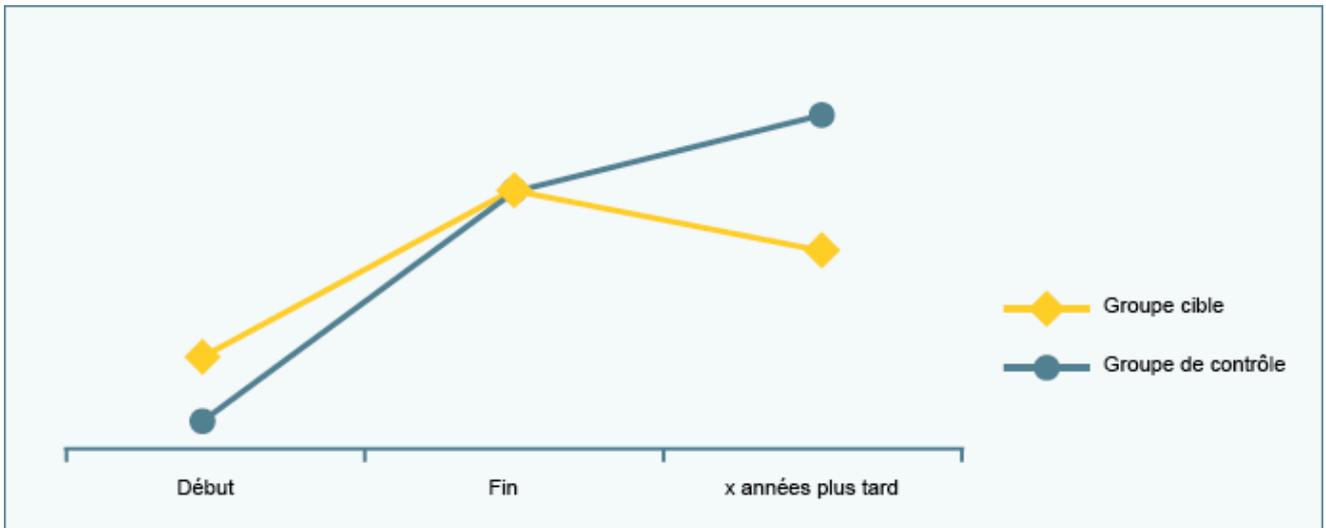
l'efficacité suffit. S'applique quand la durabilité d'une intervention doit être étudiée et que des comparaisons avec un groupe de contrôle sont trop coûteuses, voire délicates du point de vue éthique. En matière de légitimation à court terme, de pilotage et d'apprentissage immédiats, l'information arrive trop tard, vu l'important report dans le temps. Toutefois, cette méthode peut servir le développement à long terme de l'organisation, ainsi que son orientation stratégique.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Comparaison ex-post avec groupe de contrôle



#### Caractéristique

L'évolution du groupe cible est comparée avec celle du groupe de contrôle au-delà de l'achèvement du projet.

#### Exemple

Dans la région x, 30% des jeunes mères connaissent la corrélation entre eau potable salubre et santé. C'est-à-dire plus qu'avant le projet mais moins qu'au moment où le projet s'est achevé. L'état des connaissances au sein du groupe de contrôle a passé d'un niveau initial inférieur au même niveau que celui du groupe cible et continue à s'améliorer.

#### Avantages

Permet de démontrer scientifiquement si une intervention a été durablement efficace ou non.

#### Inconvénients

La collecte de données est très coûteuse et requiert au minimum 6 mesures.

La méthodologie de la démarche est exigeante.

La réalisation de l'objectif n'est pas mesurée.

#### Pertinence

Cette méthode est indiquée lorsqu'il est nécessaire de démontrer scientifiquement si l'intervention a produit un effet durable. Elle s'applique quand aucun dilemme éthique ne s'oppose à une comparaison avec un groupe de contrôle et que des groupes de contrôle appropriés peuvent être déterminés ou construits. Les données relatives au contexte de départ doivent néanmoins être reconstruites. Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est pas identique avec celui du groupe cible, l'écart entre les deux doit être suivi dans le temps. Ici, un constat au sujet de l'efficacité dépend si la différence a augmenté ou diminué. En matière de légitimation à court terme, de pilotage et

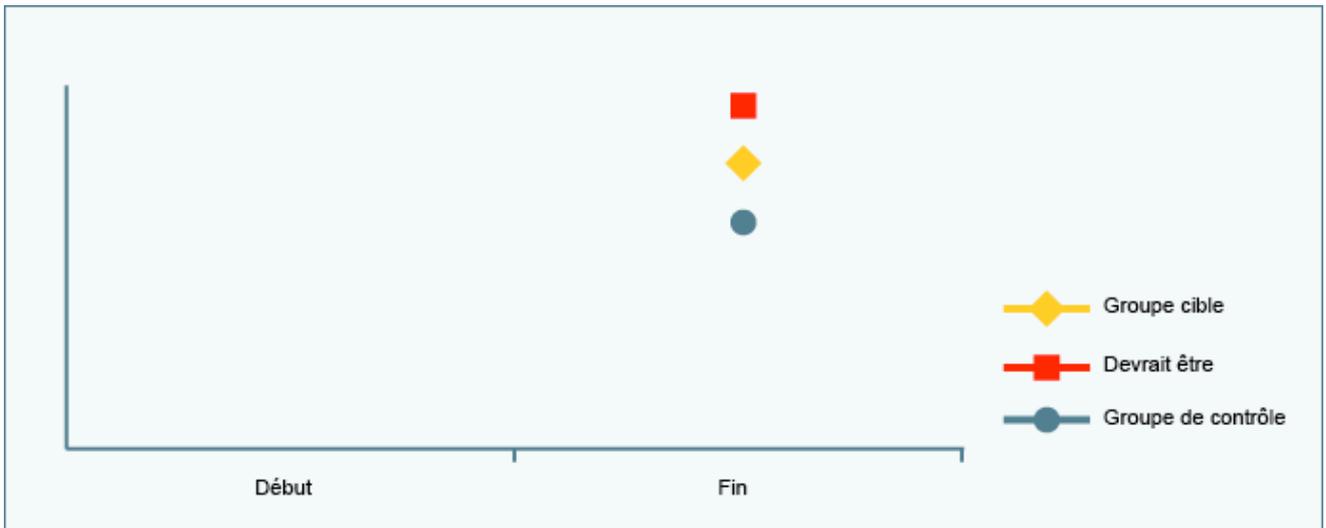
d'apprentissage immédiats, l'information arrive trop tard, vu l'important report dans le temps. Toutefois, cette méthode peut servir le développement à long terme de l'organisation, ainsi qu'en vue de son orientation stratégique.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Comparaison Être/Devrait être avec groupe de contrôle



#### Caractéristique

Il s'agit d'une instantanée, par laquelle on compare la situation du groupe cible, à un moment donné, avec les objectifs et la situation du groupe de contrôle.

#### Exemple

Dans la région x, 70% des jeunes mères connaissent la corrélation entre eau potable salubre et santé. C'est-à-dire plus que dans le groupe de contrôle mais moins que la proportion visée.

Avantages	Inconvénients
Le coût de la collecte de données, avec 2 mesures, est souvent encore assez raisonnable.	Il n'y a aucun rapport avec le contexte de départ: on ne sait pas si, ni comment la situation du groupe cible et celle du groupe de contrôle a changé depuis le début de l'intervention, pas plus que s'ils sont partis du même point de départ.
C'est une manière simple de fixer les objectifs.	Les groupes de contrôle identiques font souvent défaut.
Pour autant que des groupes de contrôle identiques existent, des constats peuvent être tirés au sujet de l'efficacité du projet au sein du groupe cible.	Aucun constat possible en matière de durabilité.

#### Pertinence

Méthode moyennement indiquée sous l'angle du pilotage et de l'apprentissage interne à l'organisation. Peut

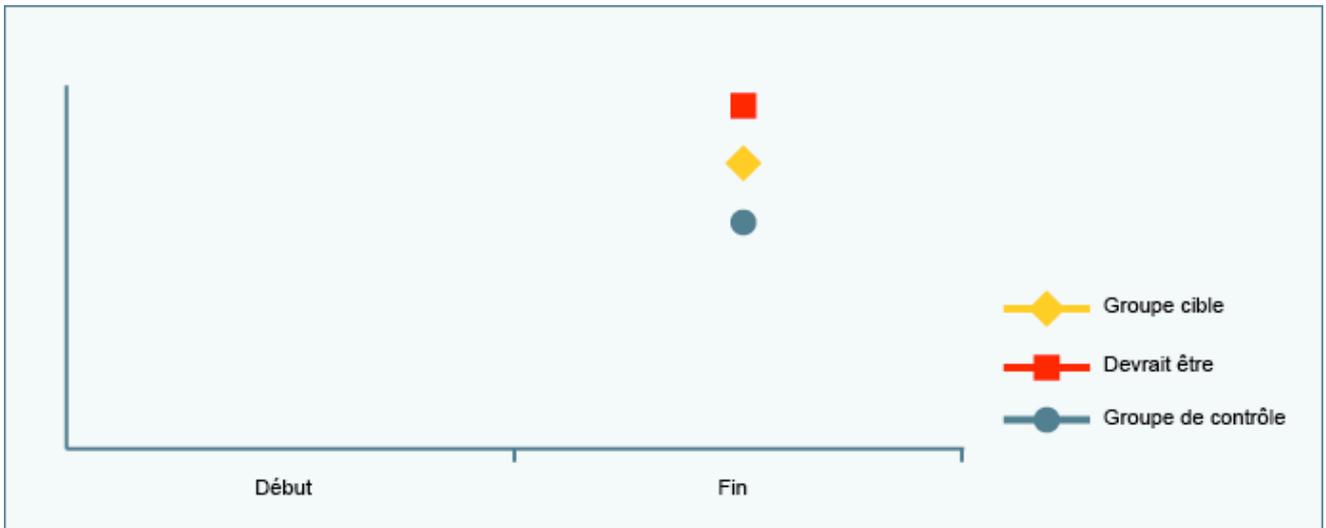
toutefois être indiquée à des fins de légitimation, dans le cadre des conventions relatives aux objectifs. S'applique dans la pratique, lorsque des données concernant le contexte initial font défaut ou ne peuvent être réunies qu'à un coût excessif, mais que des groupes de contrôle appropriés sont disponibles.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Comparaison Être/Devrait être avec groupe de contrôle



#### Caractéristique

Il s'agit d'une instantanée, par laquelle on compare la situation du groupe cible, à un moment donné, avec les objectifs et la situation du groupe de contrôle.

#### Exemple

Dans la région x, 70% des jeunes mères connaissent la corrélation entre eau potable salubre et santé. C'est-à-dire plus que dans le groupe de contrôle mais moins que la proportion visée.

Avantages	Inconvénients
Le coût de la collecte de données, avec 2 mesures, est souvent encore assez raisonnable.	Il n'y a aucun rapport avec le contexte de départ: on ne sait pas si, ni comment la situation du groupe cible et celle du groupe de contrôle a changé depuis le début de l'intervention, pas plus que s'ils sont partis du même point de départ.
C'est une manière simple de fixer les objectifs.	Les groupes de contrôle identiques font souvent défaut.
Pour autant que des groupes de contrôle identiques existent, des constats peuvent être tirés au sujet de l'efficacité du projet au sein du groupe cible.	Aucun constat possible en matière de durabilité.

#### Pertinence

Méthode moyennement indiquée sous l'angle du pilotage et de l'apprentissage interne à l'organisation. Peut

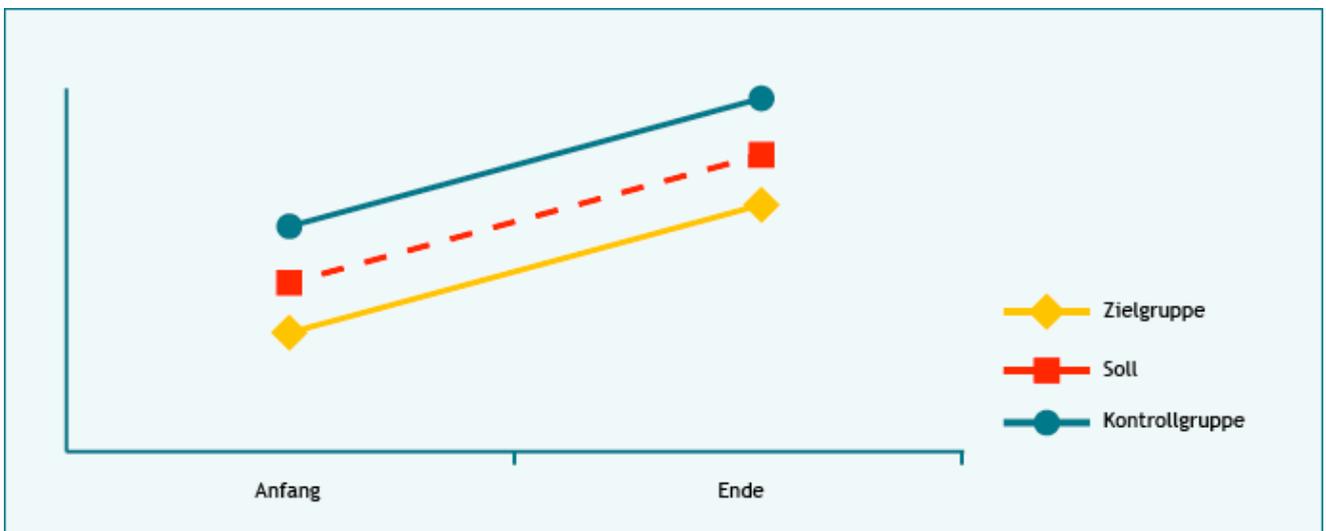
toutefois être indiquée à des fins de légitimation, dans le cadre des conventions relatives aux objectifs. S'applique dans la pratique, lorsque des données concernant le contexte initial font défaut ou ne peuvent être réunies qu'à un coût excessif, mais que des groupes de contrôle appropriés sont disponibles.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



# Comparaison Avant/Après et Être/Devrait être avec groupe de contrôle



### Caractéristique

L'évolution du groupe cible est comparée, ici, avec celle du groupe de contrôle et mise en rapport avec l'objectif fixé.

### Exemple

Dans la région x, 50% de la population rurale a accès à de l'eau potable salubre en 15 minutes. Au début du projet, c'était seulement le cas pour 30% de la population. Cette amélioration de 20% de points est égale à celle du groupe de contrôle de la région y, où l'accès à l'eau potable salubre a passé de 50 à 70% pour cette population, dans le même intervalle de temps. L'objectif de 60% n'a pas pu être atteint.

Avantages	Inconvénients
Ce qui a changé auprès du groupe cible grâce à l'intervention est démontré.	La collecte de données est coûteuse et exige au minimum 4 mesures.
Il est démontré si les objectifs ont été atteints ou pas.	La méthodologie de cette démarche est exigeante.
La base méthodologique de la démarche est fondée.	Aucun constat possible en matière de durabilité.
L'attribution de l'effet à l'intervention est possible.	

### Pertinence

Cette méthode est indiquée à des fins d'apprentissage, de pilotage et de légitimation. S'applique lors de la convention des objectifs et en particulier lorsque l'effet doit être prouvé de manière univoque et qu'aucun dilemme

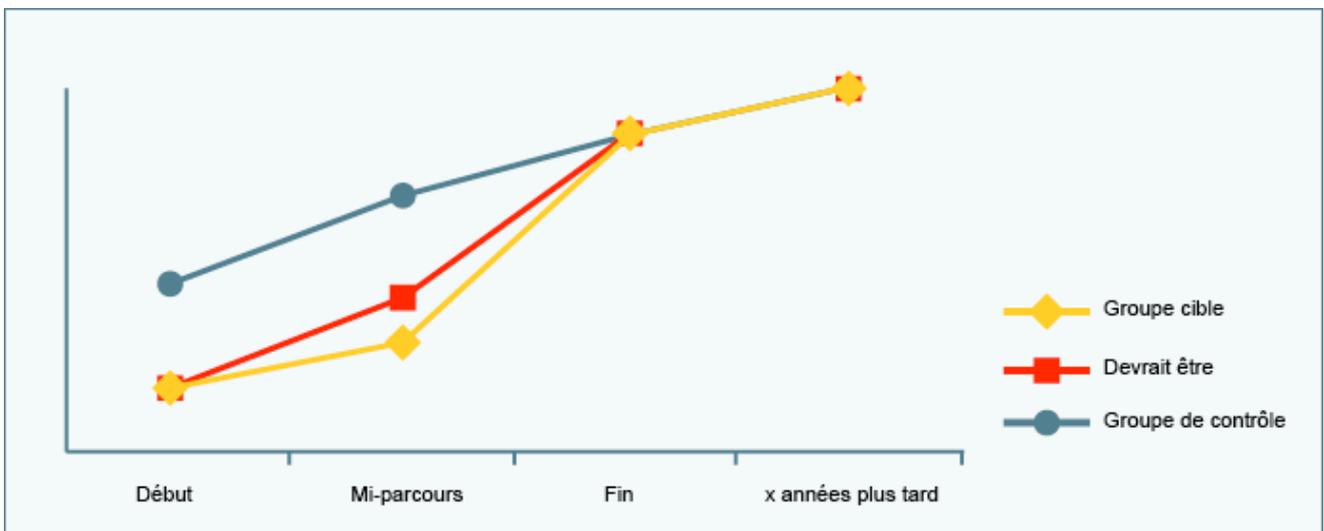
éthique ne se pose quant au recours à un groupe de contrôle. Les groupes de contrôle doivent cependant pouvoir être déterminés ou construits. Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est pas identique à celui du groupe cible, l'écart entre les deux groupes doit être défini au début et à la fin du projet. Dans ce cas, le constat sur l'effet dépend si l'écart a augmenté ou diminué. Cette démarche s'appelle *difference-in-difference*.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



# Comparaison ex-post et Être/Devrait être avec groupe de contrôle



### Caractéristique

L'évolution du groupe cible est ici comparée avec celle du groupe de contrôle au-delà de l'achèvement du projet et mise en rapport avec les objectifs visés.

### Exemple

55% des enfants souffrant de diarrhée ont pu être médicalement traités avec succès. Ce qui équivaut à 25% de points de plus qu'avant le projet. Dans le même intervalle, la situation du groupe de contrôle ne s'est améliorée que de 15 points de base. Une fois le projet achevé, l'évolution du groupe cible et celle du groupe de contrôle suivent la même courbe. Le projet a atteint les objectifs Devrait être visés.

#### Avantages

Permet de démontrer scientifiquement si une intervention a été durablement efficace et si les objectifs à long terme ont été atteints.

#### Inconvénients

La collecte de données est très coûteuse (minimum 6 mesures).

La méthodologie est exigeante.

### Pertinence

Cette méthode est indiquée en vue de la vérification de la politique de développement à long terme et l'orientation stratégique de l'organisation. Elle est indiquée à des fins de légitimation de l'effet durable envers des tiers. Elle est moins adaptée au pilotage et à l'apprentissage immédiats, vu le report dans le temps qu'implique la démarche. S'applique lorsqu'un effet durable doit être démontré de manière univoque et qu'aucun dilemme éthique ne s'oppose à une comparaison avec un groupe de contrôle. Les groupes de contrôle appropriés doivent cependant

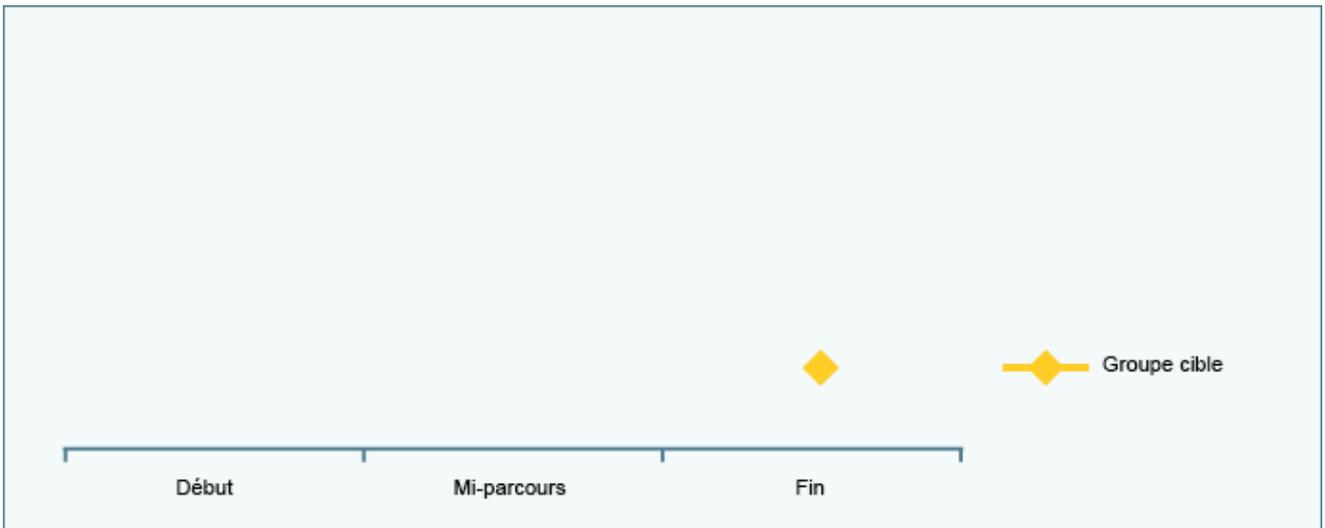
pouvoir être déterminés ou construits. Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est pas identique à celui du groupe cible, l'écart entre les deux groupes doit être observé dans le temps. Dans ce cas, le constat sur l'effet dépend si l'écart a augmenté ou diminué.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Description



### Caractéristique

Il s'agit d'une instantanée, par laquelle on décrit la situation du groupe cible à un moment donné.

### Exemple

Dans la région x, 70% de la population rurale a accès à de l'eau potable salubre en 15 minutes.

Avantages	Inconvénients
Le coût de la collecte de données est restreint.	Aucun rapport avec les objectifs visés n'est établi: on ne sait pas si, ni dans quelle mesure l'organisation a atteint ses objectifs.
Le savoir-faire méthodologique est disponible.	Aucun rapport avec le contexte initial n'est établi: on ne sait pas si, ni comment la situation du groupe cible a changé depuis le début de l'intervention.
	Aucun constat n'est permis en matière d'effet. On ne sait pas si, ni comment aurait changé la situation du groupe cible sans le projet.
	Aucun constat n'est permis en matière d'effet.
	Aucun constat n'est permis en matière de durabilité.

### Pertinence

Par son manque de richesse d'informations, la description ponctuelle est peu adéquate pour l'apprentissage ou le pilotage d'une organisation. Dans la pratique, on a recours à la description ponctuelle, lorsqu'aucun objectif n'a été

formulé, que les données sur le contexte initial ou les groupes de contrôle font défaut, ou encore lorsque ces derniers ne pourraient être construits qu'à un coût élevé. Toutefois, du point de vue d'une mesure de l'efficacité, la simple description n'est pas appropriée.

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

### Guide Zewo pour projets et programmes



## Planification et pertinence

Le moment où interviennent les mesures doit être compris dans la planification. La fréquence des mesures augmente la précision des résultats, mais aussi le coût de la démarche. Le tableau suivant montre à quel stade telle ou telle mesure est requise, à quoi elle répond et dans quelle mesure elle est répandue dans la pratique.

### Planification de l'intervention d'une mesure

Stade d'intervention	Avant le projet (ex-ante)	Pendant le projet	A la fin du projet	Après la fin du projet (ex-post)
<b>Nécessité</b>	Nécessaire lorsqu'il manque des données relatives au contexte initial	Nécessaire si l'on doit se repencher sur les processus	Nécessaire s'il s'agit d'apprécier le succès du projet	Nécessaire si l'on doit évaluer la durabilité de l'effet généré
<b>Pertinence</b>	Approprié pour décider du déroulement	Approprié pour surveiller et piloter la mise en œuvre	Approprié pour piloter et s'acquitter de la redevabilité	Approprié pour vérifier la stratégie et la politique
<b>Occurrence</b>	S'applique rarement, ou alors précédant de grands programmes	S'applique souvent seulement au niveau output (monitoring)	S'applique aussi au niveau outcome	S'applique plutôt rarement, ou alors au niveau de l'impact

La seule description d'un état en dit aussi peu sur l'effet qu'une comparaison être/devrait être usuelle. Pour tirer davantage de constats sur l'effet, l'état atteint par le groupe cible doit être comparé avec le contexte initial ou avec un groupe de contrôle. La combinaison des deux est considérée comme étant la norme suprême, le «gold standard», de la mesure de l'efficacité. Le tableau suivant survole les différentes comparaisons possibles et leur finalité.

### Pertinence des types de comparaison

Richesse d'information	Réalisation de l'objectif	Effet	Plausibilité (contribution)	Attribution univoque (attribution)	Durabilité	Nombre minimum de mesures	Durée
<b>Modèles de comparaison de base</b>							
<u>Comparaison Être/Devrait être</u>	o.k.					1	Ponctuelle
Comparaison Avant/Après		o.k.	o.k.			2	3 à 8 ans
Comparaison avec groupe de contrôle		o.k.	o.k.			2	Ponctuelle
Comparaison Avant/Après avec groupe de contrôle		o.k.	o.k.	o.k.		4	3 à 8 ans
<b>Modèles plus complexes et combinaisons</b>							

Comparaison Avant/Après et Être/Devrait être	o.k.	o.k.	o.k.			2	3 à 8 ans
Comparaison ex-post		o.k.	o.k.		o.k.	3	6 à 12 ans
Comparaison ex-post et Être/Devrait être	o.k.	o.k.	o.k.		o.k.	3	6 à 12 ans
Comparaison ex-post avec groupe de contrôle		o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	6	6 à 12 ans
Comparaison Être/Devrait être avec groupe de contrôle	o.k.	o.k.	o.k.			2	Ponctuelle
Comparaison Avant/Après et Être/Devrait être avec groupe de contrôle	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.		4	3 à 8 ans
Comparaison ex-post et Être/Devrait être avec groupe de contrôle	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	o.k.	6	6 à 12 ans
<b>Aucune comparaison</b>							
Description						1	Ponctuelle

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Déroulement

Le déroulement de la mesure de l'efficacité peut intervenir de diverses manières. Il convient de prévoir qui se chargera de la collecte des données et de leur analyse. D'une façon générale, la mesure de l'efficacité peut être effectuée par les responsables du projet eux-mêmes (Autoévaluation) ou par des tiers indépendants (Evaluation externe). Entre ces deux variantes, il existe encore plusieurs formes mixtes d'évaluation (Evaluation hybride).

Les points suivants doivent être pris en compte:

- **Indépendance**

En fonction du but poursuivi par la mesure de l'efficacité (p. ex. en vue d'une Légitimation ou du Pilotage), les experts externes comme les responsables du projet doivent bénéficier d'une indépendance suffisante, afin d'être perçus comme suffisamment neutres et dénués de parti-pris par les utilisatrices et utilisateurs des résultats de l'opération de mesure.

- **Crédibilité**

L'équipe doit disposer des compétences techniques et méthodologiques nécessaires pour mener à bien une évaluation professionnelle.

- **Adhésion**

L'équipe doit disposer de la sensibilité et de l'expérience nécessaires pour pouvoir recueillir l'adhésion des utilisatrices et utilisateurs des résultats de l'évaluation.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Autoévaluation

L'autoévaluation est une démarche où les spécialistes qui élaborent l'intervention et les évaluateurs sont identiques. Cela signifie que les acteurs vérifient leur propre activité: ils sont en même temps responsables de la pratique de l'intervention et de l'évaluation de cette dernière.<sup>1</sup> Du point de vue du contenu, les interrogations sont les mêmes dans une autoévaluation et dans une évaluation externe. Dans tous les cas, c'est avant tout la pertinence, l'efficacité et la rentabilité du projet qui sont jugées. Dans le cadre d'une autoévaluation assistée, un institut reconnu ou un spécialiste reconnu apporte encore ses conseils et son soutien aux responsables du projet, lors de la planification, de l'exécution et du compte rendu de l'autoévaluation.

#### Avantages

La motivation des personnes évaluées est plus grande

Le savoir-faire interne peut être mis à profit

Les évaluateurs sont familiarisés avec le sujet

L'appropriation des résultats débouche sur une mise en œuvre plus rapide

L'adhésion face aux résultats est plus grande

L'organisation est moins coûteuse

#### Inconvénients

Distance plus réduite

Les problématiques de fonds sont moins remises en question

Le savoir-faire propre à l'évaluation fait défaut

Moins grande légitimité vis-à-vis de l'extérieur

### Pertinence

L'autoévaluation est particulièrement appropriée aux cas où l'évaluation est menée pour en Apprendre. Elle convient bien pour analyser des processus et apporter des améliorations graduelles. Les autoévaluations peuvent en outre aussi être menées avec de ressources financières restreintes.

#### IMPORTANT

Même pour les autoévaluations, il convient de veiller à dégager suffisamment de temps et de ressources, à ce que le savoir-faire soit disponible ou mis à disposition et à ce que les obligations contraignantes soient clairement fixées. Faute de quoi, les autoévaluations échouent souvent, à cause de la complexité de la méthode et de ressources insuffisantes.

<sup>1</sup> Source: Hildegard Müller-Kohlenberg, Wolfgang Beywl (2003): *Standards der Selbstevaluation, Begründung und aktueller Diskussionsstand*, Zeitschrift für Evaluation 1/2003, Köln.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Evaluation externe

La responsabilité de l'exécution repose sur des personnes qui ne sont pas impliquées dans la mise en œuvre d'une intervention. Les experts se procurent des informations sur l'objet évalué et rendent compte aux responsables de leur appréciation.

Avantages	Inconvénients
Aucun aveuglement «collégial»	Insertion restreinte sur le terrain
Liberté d'action	Le vécu du contexte et certaines connaissances techniques font défaut
Compétence méthodologique	Moins de légitimité vis-à-vis de l'interne
Adhésion plus grande vis-à-vis de l'extérieur	

### Pertinence

L'évaluation externe est particulièrement indiquée lorsqu'une évaluation vise à Légitimer un projet. Les évaluations externes sont utilisées quand les ressources en personnel interne sont restreintes ou lorsque le savoir-faire interne est limité.

#### IMPORTANT

La finalité et la problématique poursuivies par l'évaluation doivent être clairement fixées. La sélection des évaluateurs externes est décisive pour la réussite de l'opération. Les évaluateurs doivent naturellement disposer des connaissances spécialisées nécessaires mais ils doivent aussi avoir la sensibilité requise, dans leurs rapports avec des interlocuteurs très divers, et se faire accepter par tous. Enfin, il convient de dresser des calendriers et des budgets réalistes.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Evaluation hybride

La combinaison entre autoévaluation et évaluation externe peut être caractérisée d'hybride. Elle permet de combiner les avantages de l'autoévaluation avec ceux de l'évaluation externe. Au cœur de cette démarche: un processus systématique d'autoévaluation, soutenu par une équipe d'évaluation indépendante. L'équipe d'évaluation soutient les responsables de projet lors de l'autoévaluation et de son examen critique du travail accompli. Les données et informations qui sous-tendent l'évaluation sont vérifiées par l'équipe d'évaluation, des interrogations supplémentaires sont formulées et des hypothèses alternatives sur l'interprétation des données sont soumises à examen. Cette démarche garantit que l'évaluation est bien adaptée aux besoins propres à l'équipe du programme, tout en garantissant une distance critique suffisante.

#### Avantages

Les informations peuvent être rapidement intégrées au projet

Une ambiance d'apprentissage prévaut

#### Inconvénients

Les rôles ne sont pas toujours clairs

Exige du temps avant que chacun connaisse son rôle

### Pertinence

Les évaluations hybrides sont indiquées aussi bien pour Apprendre de l'opération qu'à des fins de Légitimation. En cas de ressources en personnel restreintes, ou lorsque peu de savoir-faire interne est disponible, mais que l'on ne veut pas renoncer aux avantages d'une autoévaluation, l'évaluation hybride est la méthode appropriée.

#### **IMPORTANT**

Le but et la problématique en jeu dans l'évaluation doivent être clairement fixés. Le choix des évaluateurs externes appropriés est décisif pour la réussite de l'opération. La répartition des rôles et la détermination des responsabilités doivent se voir accorder une attention particulière.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Indicateurs

Afin de pouvoir mesurer l'efficacité et vérifier la réalisation des objectifs, ces éléments doivent être traduits en paramètres objectivement mesurables. Un tel paramètre objectivement mesurable n'est autre qu'un indicateur. Un indicateur répond à la question: «Comment saurons-nous si ce que nous avons planifié a été effectivement réalisé et si nous avons atteint notre objectif?». L'indicateur d'un objectif d'efficacité indique donc la façon par laquelle sera mesurée l'efficacité et à quel moment l'objectif sera considéré comme atteint:

Objectif	Indicateur
Meilleur accès à l'eau potable	Le prochain puits est accessible en 15 minutes de marche
La mortalité infantile recule	La mortalité infantile passe de x% à y%

#### IMPORTANT

Un bon indicateur devrait être **SMART**:

- *Specific*: l'indicateur doit être clair et univoque.
- *Measurable*: l'indicateur doit pouvoir être mesuré à un coût approprié.
- *Achievable*: le seuil donné par l'indicateur doit pouvoir être atteint.
- *Relevant*: l'information que revêt l'indicateur doit être un repère significatif pour le chef de projet.
- *Time-bound*: l'indicateur doit mentionner d'ici à quand l'objectif devrait être atteint.

Source: Commission européenne, Guide PCM

Identifier les bons indicateurs est décisif, si l'on veut que la mesure de l'efficacité révèle des informations utiles, mais cela n'a rien de simple. Ici aussi, une élaboration des indicateurs sur le mode participatif renferme une grande importance: un bon indicateur sera aussi surtout accepté par le groupe cible et jugé comme étant judicieux.

Il est souvent nécessaire de définir plusieurs indicateurs pour un même objectif. Dans la pratique, l'on combine souvent des indicateurs quantitatifs avec des indicateurs qualitatifs. Mais il est fondamental de se limiter à un minimum, afin de ne pas produire des masses de données superflues.

Associée à l'indicateur, la source dont sont tirées les données doit aussi toujours être mentionnée, de même que la méthode ayant servi à la collecte desdites données. Ce qui permet de garantir le caractère mesurable de l'indicateur. S'il s'avère que ces données ne peuvent être recueillies qu'à un coût disproportionné, l'indicateur doit alors être remplacé par un autre, plus simple. Il faut aussi considérer la possibilité de se référer à des sources existantes, telles que les statistiques nationales ou les données d'autres organisations partenaires.

## ATTENTION

Dans la pratique, on accorde parfois trop peu d'attention aux sources, et, à terme, les données se révèlent souvent ne pas être disponibles, ce qui rend caduque l'indicateur. Un indicateur sans source de données authentique ne peut être mesuré et ne pourra donc pas servir à la mesure de l'efficacité.

La pratique connaît plusieurs variantes pour définir l'Objectif et l'Indicateur et les distinguer l'un de l'autre. Ces variantes sont toutes fondées. Cependant, il convient d'être conscient de quelle définition on parle et de l'utiliser avec cohérence. Les discussions à ce sujet sont foncièrement inévitables. Il convient de noter qu'un indicateur, au sens visé ici (l'indicateur montre si l'objectif a été atteint ou non), renferme toujours aussi un objectif (devrait être) et donc le choix d'une Comparaison spécifique.

Les indicateurs ne doivent pas être fixés uniquement au niveau de l'efficacité (outcome), mais aussi au niveau de la prestation (output).

## Exemples

- **Programme Santé de l'enfant**

**Objectif:** améliorer l'état de santé des enfants dans les régions les plus pauvres du pays.

**Indicateur:** d'ici 2015, le taux de mortalité infantile sera réduit à x%, dans les régions x, y, z.

- **Projet Construction de puits**

**Objectif:** la population des régions x, y et z doit avoir un meilleur accès à l'eau potable salubre.

**Indicateur:** d'ici 2015, 80% de la population des régions x, y et z aura accès en 15 minutes de marche à de l'eau potable salubre.

- **Programme Instruction**

**Objectif:** les communautés jouissent d'un meilleur accès à l'instruction formelle et informelle

**Indicateur:** 70% des 14'000 personnes qui apprennent à lire et à écrire confirment que leurs conditions de vie quotidienne s'en trouvent améliorées.

- **Projet Autonomisation**

**Objectif:** les personnes socialement et économiquement défavorisées influencent la prise de décision dans la région

**Indicateur:** pour 90% des initiatives politiques locales, des délibérations publiques sont organisées.

- **Projet Promotion des organisations paysannes**

**Objectif:** les organisations paysannes améliorent leurs compétences institutionnelles et organisationnelles.

**Indicateur:** 100% des organisations paysannes jugent leurs compétences institutionnelles et organisationnelles de moyennes à bonnes.

**Objectif:** les organisations paysannes améliorent la gestion de leurs activités économiques.

**Indicateur:** 60% des organisations paysannes jugent leurs prestations en matière de développement d'un réseau de partenariats moyennes à bonnes.



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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Exemple projet Construction de puits

A travers la construction et la réparation de puits, l'accès de la population à l'eau potable salubre est amélioré.

	<b>Objectif</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Mesure</b>
<b>Objectif d'efficacité (E1)</b>	Accès amélioré à de l'eau potable salubre	La marche jusqu'au prochain puits est <15 minutes pour 80% des ménages	Observation
<b>Prestation visée (P1)</b>	Construire de nouveaux puits	50 nouveaux puits dans la région	Liste
<b>Prestation visée (P2)</b>	Réparer les puits défectueux	80 puits réparés	Liste

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Exemple projet Cours sur l'hygiène et la santé

Pour les mères avec de petits enfants, un cours sera proposé pour les instruire sur le lien entre l'eau potable salubre et la santé.

	Objectif	Indicateur	Mesure
<b>Objectif d'efficacité (E1)</b>	Les participantes connaissent le lien entre eau potable salubre et santé	Les participantes peuvent mettre en pratique les contenus enseignés dans un jeu de rôle	Vidéo, appréciation des responsables du projet
<b>Prestation visée (P1)</b>	Organiser des cours	100 cours	Rapport de projet
<b>Prestation visée (P2)</b>	Bonne fréquentation des cours.	Au moins 35 participantes par cours	Listes de participants

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Exemple projet Soins médicaux

Grâce à l'instauration de dispensaires mobiles, les enfants souffrant de diarrhée peuvent recevoir des soins médicaux.

	Objectif	Indicateur	Mesure
<b>Objectif d'efficacité (E1)</b>	Les enfants souffrant de diarrhée peuvent être plus souvent guéris.	95% des traitements d'enfants avec la diarrhée sont des succès.	Etudes de cas
<b>Prestation visée (P1)</b>	Les enfants souffrant de diarrhée reçoivent des soins médicaux.	1'000 traitements d'enfants avec la diarrhée par an	Statistiques de soins
<b>Prestation visée (P2)</b>	Les dispensaires mobiles visitent régulièrement la région.	3 dispensaires mobiles en fonction	Horaires, plans d'intervention

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Exemple Cadre logique de projet

#### Cours sur l'hygiène et la santé

	Stratégie d'intervention	Indicateur	Source
<b>Impact</b>	Contribue à ce que les mères utilisent plus d'eau salubre	90% des ménages utilisent principalement de l'eau provenant de sources salubres.	Sondage
<b>Outcome</b>	Les mères connaissent les liens de cause à effet	Les participantes aux cours peuvent mettre en pratique les contenus enseignés dans un jeu de rôle.	Vidéo, appréciation par les responsables du projet
<b>Output</b>	Les mères vont aux cours	100 cours organisés, en moyenne plus de 35 participantes par cours	Rapport de projet listes de participants
<b>Activités</b>	Organiser des cours pour les mères		

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Exemple Cadre logique de programme

#### Santé de l'enfant

	Stratégie d'intervention	Indicateur	Source
<b>Impact</b>	Contribue à un meilleur état de santé des enfants: la mortalité infantile recule	Mortalité infantile dans les régions x, y, z réduite de 10% à 2%	Statistique nationale
<b>Outcome</b>	1. Les mères connaissent les liens de cause à effet	Les participantes aux cours peuvent mettre en pratique les contenus enseignés dans un jeu de rôle.	Vidéo, appréciation par les responsables de projet
	2. Les enfants tombant malades peuvent être soignés avec succès.	95% des traitements pour enfants avec la diarrhée sont un succès.	Etudes de cas
	3. Meilleur accès à l'eau potable salubre	Marche jusqu'au prochain puits <15 minutes pour 80% des ménages	Observations
<b>Output</b>	1. Cours	100 cours organisés	Rapport de projet
	2. Traitements	1000 traitements /an	Statistiques sur les traitements
	3. Puits	50 nouveaux puits dans la région	Rapport de projet
<b>Activités</b>	1. Organiser des cours		
	2. Instaurer des dispensaires mobiles		
	3. Construire des puits		

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Méthodes de recensement

Dans le cadre d'une mesure de l'efficacité, diverses méthodes de recensement peuvent être utilisées. D'une façon générale, on peut faire la distinction entre les méthodes de recensement Qualitatives et celles Quantitatives. En-dehors du choix de la méthode, il convient aussi, dans une seconde étape, de considérer si la totalité ou seulement une partie des unités, des groupes cibles ou des cas doivent être pris en compte dans ladite investigation (Unités d'analyse). Enfin, il s'agit d'examiner sous un angle critique la qualité des données recensées (Qualité des données).

#### Mix de méthodes

Dans la pratique actuelle de la recherche, on a pour habitude de combiner les méthodes quantitatives et qualitatives, de sorte à bénéficier des avantages des deux démarches. On parle alors d'un mix de méthodes ou d'une triangulation. L'avantage d'une telle combinaison entre méthodes quantitatives et méthodes qualitatives est incontestablement reconnu, devenant la norme de toute mesure de l'efficacité riche en instructions. Ainsi, dans la mesure de l'efficacité d'un programme, il est d'une part possible de distribuer un questionnaire standardisé aux groupes cibles et, d'autre part, de mener un entretien avec des collaboratrices et collaborateurs ou une discussion de groupe avec des experts. Selon la méthode de recensement retenue, les données collectées auront une forme spécifique (compte rendu d'entretien, compte rendu de discussion avec des experts, pourcentages résultant d'un sondage, fréquence d'observation, etc.) et devront donc être analysées à l'aide de procédés d'évaluation appropriés.

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

### Guide Zewo pour projets et programmes



## Méthodes quantitatives

Dans le cadre de méthodes quantitatives, il s'agit de décrire et de synthétiser aussi précisément que possible les comportements ou les mutations, sous forme d'hypothèses portant sur des résultats chiffrés.

<b>Nombre d'unités d'analyse:</b>	Important
<b>Hypothèses:</b>	Représentation claire de corrélations judicieuses
<b>Point de départ:</b>	Vérification des représentations
<b>Focalisation:</b>	Savoir des chercheurs au centre de la démarche
<b>Intention:</b>	Evaluation d'une théorie

### Pertinence

Vu la forme de sondage et d'observation qui leur est propre, les méthodes quantitatives sont indiquées pour l'analyse d'échantillons de taille importante et l'application de procédés d'évaluation statistiques en vue de la mesure objective et de la quantification d'états de fait concrets. Elles sont idéales si l'on veut comparer des données objectives à travers le temps, pour cerner les évolutions en cours. Les méthodes de recensement de données quantitatives permettent d'analyser une grande masse d'informations via des procédés prédéfinis. Les informations qu'elles délivrent peuvent être analysées et comparées à l'aide de procédés statistiques.

### Recensement

Les données quantitatives sont recensées via les procédés suivants:

- Observations structurées, mesures, décomptes
- Analyse de données secondaires (statistiques, données traitées)
- Différentes formes de sondages et enquêtes expérimentales

### Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon à retenir dépend du degré de précision des résultats qui découleront de l'enquête. Le plus simple est de pouvoir interroger l'ensemble des unités d'analyse. On parle alors d'un recensement intégral. Dans le cas d'un recensement intégral, des tests statistiques concernant la signification des écarts ne sont pas nécessaires, puisque les données ne reposent pas sur une enquête par échantillonnage et ne doivent donc pas, ensuite, être extrapolées sur l'ensemble. Le tableau suivant montre que pour les unités d'analyse ne dépassant pas les 300 cas, le mieux est de procéder à un recensement intégral. Il montre aussi qu'à partir de 300 unités interrogées, des hypothèses relativement fiables peuvent être formulées au sujet de la totalité.

N =	n =	n =
Taille de la population	Taille minimale de l'échantillon pour un ratio d'erreur de +/-3 points de base	Taille minimale de l'échantillon pour un ratio d'erreur de +/-5 points de base
100	92	80
200	169	132

300	234	169
400	291	196
500	341	217
1000	516	278
5000	880	357
10 000	964	370
100 000	1056	383
1 000 000	1066	384

## Exploitation

Dans le cadre de recensements quantitatifs, l'exploitation a lieu au moyen de divers procédés statistiques et chiffres-clés, correspondant à la fréquence, la part proportionnelle ou les valeurs médianes, ainsi que de procédés statistiques plus complexes.

### Avantages

Résultats quantifiables avec exactitude

Investigation des corrélations statistiques possible

Possibilité d'analyser un échantillon de taille importante et d'en tirer des résultats représentatifs

Validation solide envers l'extérieur grâce à la taille importante de l'échantillon

Résultats à caractère hautement objectif et comparable

### Inconvénients

Aucune souplesse pendant l'analyse, à cause de la standardisation du contexte d'analyse. Les questions sont déjà fixées à l'avance, aucun approfondissement n'est possible au niveau individuel des sondés.

On ne recherche pas les causes d'une remarque ou d'un sentiment comme l'insatisfaction p. ex., l'emploi de questions ouvertes est donc recommandé pour pallier à cette carence.

On n'obtient pas de proposition d'amélioration. Cet inconvénient peut cependant être atténué par l'intégration de questions ouvertes.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Méthodes qualitatives

Dans le cadre de méthodes qualitatives, il s'agit de décrire, interpréter et de comprendre les corrélations.

<b>Nombre des unités d'analyse:</b>	Restreint
<b>Hypothèses:</b>	Savoir peu fondé sur les tenants et aboutissants
<b>Point de départ:</b>	Nécessité d'informations approfondies
<b>Focalisation:</b>	Savoir des acteurs/actrices au centre de l'opération
<b>Intention:</b>	Construction d'une théorie

### Pertinence

Les méthodes qualitatives de recensement des données permettent d'analyser un objet d'examen donné, dans le détail et de manière approfondie. Par ce biais, des informations inédites et inattendues peuvent aussi émerger. Ce qui débouche sur une compréhension approfondie de l'objet d'examen, mais qui rend plus difficiles les généralisations relatives à l'objet concrètement examiné. L'interrogation, comme l'observation qualitative, se caractérise par un mode de procédure livrant des informations brutes non déformées et exhaustives; de ce fait elle est indiquée dans tous les cas où l'on nécessite des opinions et impressions individuelles différenciées et complètes. En particulier pour recueillir des propositions d'amélioration détaillées et investiguer des causes (des faits tels que l'insatisfaction p. ex.), les méthodes qualitatives sont idéales.

### Recensement

Les données qualitatives sont recensées à l'aide des procédés suivants:

- Diverses formes d'entretiens (individuels, de groupe, en groupe de focalisation)
- Analyse de documents

### Taille de l'échantillon

Les avis divergent sur la question du nombre d'entretiens qui devraient être conduits. L'idée d'un échantillon de taille appropriée varie de quelques entretiens à environ 200 personnes, même si à partir d'un certain nombre d'entretiens et en fonction des problématiques examinées, une certaine saturation théorique apparaît. Ce qui signifie que les constats gagnés ne peuvent être encore enrichis par d'ultérieurs entretiens. La taille d'échantillon requise est généralement nettement moins importante que pour les procédés quantitatifs. En composant l'échantillon, les principes du *theoretical sampling*, l'échantillonnage théorique, sont à respecter. C'est-à-dire qu'il convient d'adapter l'échantillon aux considérations et interrogations théoriques, de veiller à ce que l'échantillon soit hétérogène et à ce qu'il contienne des représentants de population typiques, dans la mesure du possible.

## Exploitation

Dans le cadre de recensements qualitatifs, l'exploitation a lieu à l'aide de diverses formes d'analyse de contenu. Ces formes reposent sur le résumé et la réduction graduelle du matériel de données. Important: les données recueillies par procédé qualitatif peuvent aussi être évaluées quantitativement.

Avantages	Inconvénients
Application souple de la méthode, elle s'adapte à l'objet d'examen et non l'inverse.	Les exigences de qualification de la personne conduisant l'entretien ou l'observation sont très élevées, la qualité des données en dépend partiellement.
Le caractère ouvert de la démarche permet de mettre à jour des faits nouveaux, encore inconnus.	L'évaluation est relativement coûteuse, surtout en comparaison aux méthodes quantitatives.
Comme les participants ne suivent pas de directives, on obtient des informations plutôt authentiques et complètes sur la vision subjective de la personne interviewée.	Il n'est pas possible de tirer des indications de volumes chiffrés à partir de données qualitatives.
La focalisation est déterminée par les participants eux-mêmes, elle se dirige donc sur les faits les plus pertinents pour eux.	
L'interaction personnelle permet d'approfondir les motifs sous-jacents et d'éclairer les points obscurs.	
Validité du contenu très importante, car la démarche n'est pas prédéterminée	
Contenu d'information plus approfondi grâce aux questions ouvertes	
Résultats à caractère plus subjectif	

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

### Guide Zewo pour projets et programmes



## Unité d'analyse

Le choix des unités, des groupes de cibles et des cas à étudier, utilisés pour la mesure de l'efficacité, est déterminé par le concept, soit des Comparaisons.

Dans l'idéal, toutes les unités, tous les groupes cibles ou cas concernés par le recensement sont pris en compte dans la mesure de l'efficacité. On parle dans ce cas d'un recensement intégral. Dans la pratique, des recensements intégraux ne sont pas toujours possibles, pour des raisons spécifiques ou à cause de leur coût. C'est pourquoi, il convient de décider quelles unités d'analyse doivent être prises en compte dans la mesure de l'efficacité. Dans le cas de procédés quantitatifs, on parle alors d'un échantillonnage.

Les échantillonnages ont pour inconvénient, par rapport aux recensements intégraux, le fait que les informations ne sont recensées que pour une partie de l'ensemble des observations des intéressés. En conséquence, il faut réfléchir si les résultats reposant sur un échantillonnage sont aussi valables pour la totalité de l'unité d'analyse. Si tel n'est pas le cas, alors l'échantillonnage n'a pas été correctement effectué ou l'unité d'analyse pas correctement choisie.

### Critères de sélection dans les procédés qualitatifs

Il n'y a pas que pour les procédés quantitatifs que se pose la question de la sélection de l'échantillon. Pour les procédés qualitatifs aussi, il convient de réfléchir aux unités à prendre en compte dans l'analyse. D'habitude, se sont les critères de sélection qui dictent automatiquement le nombre d'unités à prendre en compte. On souhaitera souvent prendre en compte au minimum une à deux unités par critère de sélection. D'un point de vue théorique, le nombre d'analyse est suffisant, dès lors qu'intervient le principe de saturation. Est considérée comme saturée toute sélection ou tout échantillon pour lesquels des recensements supplémentaires n'apporteraient aucune nouvelle information et où les constats acquis grâce au matériel recensé sont saturés. Afin de sélectionner correctement les unités d'analyse, un procédé en trois étapes peut être appliqué:

- Dans une première étape, il est conseillé de préciser le contenu d'intérêt pour certains groupes.
- Dans une deuxième étape, l'on peut veiller à ce que toutes les tendances ou caractéristiques envisageables de l'unité à analyser ont été prises en compte.
- Dans une troisième étape, il convient de révéifier, après le recensement des données, quelles constellations et caractéristiques n'apparaissent pas dans le matériel recensés jusque là. Le cas échéant, il faut alors prendre en compte des unités d'analyse supplémentaires. Il en découle que la sélection des unités d'analyse ne doit pas avoir lieu en une seule étape, comme pour les procédés quantitatifs.

### Critères de sélection dans les procédés quantitatifs

Afin d'éviter des erreurs ou distorsions dues à une sélection erronée des cas, il faudrait définir exactement qui ou ce qui fait partie de la population à analyser: il convient en particulier de veiller à ce que des groupes difficilement accessible (p. ex. géographiquement) ou marginalisés, tels que des minorités ethniques ou religieuses, voire des femmes, soient pris en compte de manière appropriée dans la sélection de l'échantillon. Ensuite, il faut définir la taille de l'échantillon: un critère central, à cet égard, n'est autre que le degré d'exactitude des résultats requis. La taille de la population n'a, du moins pour les populations assez grandes, que peu d'influence sur la taille minimale de l'échantillon (cf. aussi Méthode quantitatives). Évidemment, dans la pratique, le temps à disposition et les coûts jouent aussi un rôle prédominant.

Dans le cadre de procédés quantitatifs, il existe plusieurs possibilités pour sélectionner les échantillons. D'une façon

générale, on distingue entre des échantillonnages aléatoires et des échantillonnages non aléatoires, qui sont réunis d'après certains critères. Si l'échantillon doit être créé selon le principe aléatoire, chaque individu appartenant à la totalité de la population considérée a les mêmes probabilités d'être sélectionné pour faire partie de l'échantillon. Quelques-uns des principaux procédés de sélection sont décrits ci-après.

## Echantillons aléatoires

- **Echantillon aléatoire simple**

Chaque unité du tout a la même probabilité d'être sélectionnée (p. ex. tirage au sort ou chaque  $x^{\text{ème}}$  maison).

- **Echantillon aléatoire par couche**

Les unités d'analyse sont groupées en différentes catégories selon un critère spécifique (p. ex. villages, cours). Pour chacune de ces parties du tout, des échantillons sont alors sélectionnés sur le mode aléatoire.

- **Echantillon aléatoire par niveau**

D'abord, sont déterminés les critères de graduation (p. ex. de la région A à D). Ensuite, la totalité est répartie en fonction de ces critères et une sélection aléatoire a lieu (p. ex. les régions B et D), puis ces unités sont circonscrites à un certain nombre d'unités de base (p. ex. 10 puits par région), qui seront analysées. Les parties du tout restantes sont ignorées. Parmi les unités primaires sélectionnées (p. ex. 10 puits), l'on investigate alors l'échantillon des porteurs de paramètres spécifiques (20 ménages par unité dans un rayon de 15 min. à pied). Dans les deux régions, 200 ménages respectifs sont interrogés, avant d'être fusionnés au sein d'un échantillon global.

## Echantillons non aléatoires

- **Echantillons par quota**

D'abord, les éléments du tout sont répartis en groupes. A présent, l'échantillon doit être désigné de telle sorte que l'échantillon ressemble aussi exactement que possible à la totalité. En d'autres termes, on s'efforce de reproduire une certaine structure de la population au sein de l'échantillon. Par ailleurs, on instruit les enquêteurs sur les caractéristiques que doivent posséder les personnes à interroger. Et c'est l'enquêteur qui choisit quel individu il va, concrètement, interviewer.

- **Sélection de cas homogènes et hétérogènes**

Les observations sont sélectionnées pour l'échantillon de telle manière qu'elles présentent des caractéristiques aussi identiques/différentes que possible. Dans les études de cas (qui, par définition, ne sont pas des échantillonnages aléatoires), on choisit par exemple souvent deux observations dotées de caractéristiques aussi opposées que possible.

- **La sélection de cas typiques**

Ici, sont retenues dans l'échantillon, les observations pour lesquelles on sait ou l'on suppose qu'elles présentent des caractéristiques typiques, médianes ou du moins pas extrêmes.

- **La sélection de cas critiques**

Ce sont en particulier ou exclusivement les observations dont on sait que l'inclusion dans l'échantillon est décisive pour la crédibilité ou l'adhésion dont bénéficiera l'étude.

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Qualité des données

La qualité des données induit la précision et la pertinence des informations. Elle indique la manière dont les données décrivent la réalité ou certains états de fait. La qualité des données recensées est cruciale si l'on veut que la mesure de l'efficacité puisse produire des résultats précis. La méthode scientifique de recensement des données connaît deux critères d'excellence, auxquels doivent répondre les données recensées:

- **Fiabilité**

La notion de fiabilité se réfère au procédé de recensement des données. Un procédé de recensement est fiable, lorsqu'une répétition de l'opération de recensement dans les mêmes conditions donnera les mêmes résultats.

- **Validité**

La notion de validité se réfère au bien-fondé des données recensées. Un procédé recense des données fondées, lorsqu'il mesure ce qu'on avait l'intention de mesurer. Une mesure ou un recensement n'est fondé que lorsque les valeurs recensées produisent des chiffres-clés appropriés à la problématique investiguées.

#### Verifier les données et les sources de données

Les données et sources de données devraient être vérifiées sous l'angle de la fiabilité et de la validité. C'est particulièrement nécessaire lorsqu'on a affaire à des sources de données externes ou nouvelles. Toute nouvelle méthode de traitement devrait aussi être sujette à examen. Il peut être utile, dans une étape intermédiaire, de mettre le recensement des données à l'épreuve d'un test. Enfin, il faut vérifier si le recensement produit les informations souhaitées.

#### Identifier et minimiser les sources d'erreurs

Dans le recensement et la collecte de données qualitatives et quantitatives, il peut y avoir des sources d'erreurs, qu'il faut éviter. Si l'on procède à un recensement propre des données au moyen d'instruments de recensement qualitatif ou quantitatif, ces mêmes instruments (questionnaires, guide d'entretien, etc.) devraient être soumis, si possible, à un test préalable. Pour ce faire, l'instrument de recensement sera essayé sur des personnes test ou des cas test. Ces derniers devraient, dans la mesure du possible, être semblables au groupe cible ou aux cas à analyser. Ce test préalable devrait aussi être effectué dans des conditions aussi semblables que possible à celles du recensement prévu. Selon les résultats du test préalable, il peut être nécessaire de réviser ou d'adapter les instruments de recensement. C'est pourquoi il est important de tenir compte du temps nécessaire à cette opération, lors de la planification. Les sources d'erreurs sont souvent liées à la Sélection de l'unité d'analyse.



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

### Guide Zewo pour projets et programmes



## Formuler le mandat

Lorsque l'efficacité est mesurée et appréciée par une équipe interne, mais a fortiori lorsqu'une équipe externe ou mixte en est chargée, le mandat précis et le planning relatifs à l'opération de mesure devraient être fixés par écrit.

Un mandat de mesure de l'efficacité ou d'évaluation peut assumer la structure suivante:

### Modèle de structure pour une évaluation

#### Finalité et intérêt (motifs)

Dans quel but l'évaluation est-elle conduite et à quoi serviront les résultats?

Par exemple:

- Optimiser les processus et procédés
- Perfectionner la stratégie ou la politique de l'organisation
- Décider de la poursuite d'un projet ou programme
- Rendre des comptes aux bailleurs de fonds ou à l'opinion publique

#### But (objectifs)

A quel sujet l'évaluation doit-elle fournir des constats?

Par exemple:

- Confirmer qu'une prestation spécifique (output) a été délivrée, un effet spécifique produit au sein d'un groupe cible (outcome) ou une contribution apportée à un but de développement global
- Juger si une intervention spécifique a été efficace, efficiente et pertinente
- Offrir des constatations, conclusions et recommandations au sujet d'un projet ou programme spécifique

#### Portée (scope)

La portée de l'évaluation doit être clairement définie, en précisant clairement ses délimitations.

Par exemple:

- Dans les thèmes traités
- Dans la période temps considérée
- Dans les activités considérées
- Dans les moyens déjà employés
- Dans l'étendue géographique
- Dans les groupes cibles

#### Participants et sphères concernées

Qui participe à l'évaluation ou qui est touché par elle?

Par exemple:

- Les collaborateurs responsables du projet
- Les organisations intermédiaires
- Le groupe cible

- Les organisations partenaires
- Le gouvernement

Quels intérêts et besoins ont ces (groupes de) personnes? Comment sont-ils pris en compte?

### **Compte rendu**

Comment rend-on compte des résultats? Y a-t-il d'autres «produits» à livrer en-dehors du compte rendu traditionnel?

Par exemple:

- Compte rendu traditionnel
- Workshop avec les participants
- Debriefing avec les responsables du projet
- Présentations aux responsables de la ligne
- Documents «Enseignements à tirer»

### **Budget**

- Les coûts sont-ils proportionnels à la complexité de la problématique et à la valeur de l'information visée?

### **De quoi faut-il convenir par écrit?**

- Fixer les buts, l'utilité et l'angle d'approche de l'évaluation
- Formuler les questions de l'évaluation
- Convenir des délais et du budget
- Il est possible d'accompagner de tels mandats de normes de qualité (p.ex. DAC, SEVAL, DDC)
- Définir le format du compte rendu



**Stiftung Zewo**  
Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige,  
Spenden sammelnde Organisationen

Stiftung Zewo  
Lägernstrasse 27  
8037 Zürich  
Telefon +41 (0)44 366 99 55

**La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement**  
Guide Zewo pour projets et programmes



## Normes de qualité CAD pour l'évaluation

Le Comité de l'aide au développement (CAD) de l'OCDE a publié un guide de bonnes pratiques sur l'évaluation des travaux de coopération au développement. Ces normes sont censées améliorer la qualité des processus et des produits d'évaluation, en facilitant les coopérations. Ces principes ont été élaborés en consensus, à l'échelon international. Ils sont divisés en fonction des phases types d'une évaluation et contiennent tous les aspects importants pour la qualité d'une évaluation, en décrivant la finalité, l'angle d'approche, le contexte, la planification, la conception, le déroulement et le compte rendu, ainsi que les enseignements à tirer et l'utilisation des résultats.

### Liens

Normes de qualité pour l'évaluation du développement  
Direction de la coopération pour le développement (DCD-CAD)



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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Standards d'évaluation de la SEVAL

La Société suisse d'évaluation (SEVAL) est une organisation multidisciplinaire qui s'engage pour la qualité et la diffusion des évaluations. Elle constitue un forum d'échange en matière d'évaluation pour le monde politique, l'administration, les universités, les ONG et les cabinets de conseil. Les standards de qualité d'évaluation SEVAL visent à contribuer au professionnalisme de l'évaluation en Suisse. Ils définissent les exigences en matière de qualité posées envers une évaluation et s'adressent en particulier aux évaluateurs et évaluatrices, mais aussi aux mandantes et mandants. Ces prescriptions portent sur des évaluations de tout genre, à l'exception de l'évaluation des ressources humaines. Elles sont divisées en trois domaines thématiques. D'abord, les standards d'utilité garantissent qu'une évaluation s'oriente bien sur les besoins en information des utilisatrices et utilisateurs prévus. Puis, les standards de faisabilité garantissent qu'une évaluation est réaliste, bien mûrie, et conduite avec tact et de manière rentable. Ensuite, les standards déontologiques garantissent qu'une évaluation est conduite dans le respect des lois et de l'éthique, et qu'elle accorde l'attention due au sort des participants et des sphères concernées. Quant aux standards de précision, enfin, ils garantissent qu'une évaluation produise et transmette des informations valables et utilisables.

#### Liens

- Standards SEVAL
- SEVAL

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

Guide Zewo pour projets et programmes



### Principes d'orientation des évaluations DDC

La Direction du développement et de la coopération (DDC) entend dégager **0,6 à 0,8%** de son budget total pour les évaluations et révisions, de sorte à rendre compte de son travail avec professionnalisme. Elle se situe à cet égard dans la même moyenne que d'autres agences similaires. Dans le cas de donations bilatérales, les budgets d'évaluation se situent entre **0,1 et 2,5%** des dépenses totales. La DDC publie son programme d'évaluation annuel et chaque évaluation, une fois achevée, sur son site web.

Dans sa politique d'évaluation, la DDC explique l'importance qu'elle accorde à l'évaluation et place cette dernière dans un contexte plus vaste. Elle présente d'abord les principales tendances nationales et internationales en présence dans le travail d'évaluation, avant d'exposer son propre choix en matière d'évaluations. La politique d'évaluation adoptée a un caractère normatif et sert de base à la détermination de normes d'évaluation minimales, afin de préserver la qualité dans tous les cas. A noter que, dans le présent guide, nous renonçons volontairement à discuter de chaque méthode d'évaluation. Les normes d'évaluation CAD/OCDE, les normes pour l'aide humanitaire (normes ALNAP) et les standards de la Société suisse pour l'évaluation (SEVAL) forment conjointement un cadre contraignant.

La politique d'évaluation de la DDC renferme 10 principes directeurs, qui reflètent les valeurs de l'activité d'évaluation propre à la DDC et forment un cadre contraignant pour tous les collaborateurs. Ils englobent les domaines suivants: indépendance de l'équipe d'évaluation, impartialité, objectivité et crédibilité, transparence, partenariat, faisabilité, utilité, complémentarité, subsidiarité, pertinence du pilotage et protection de la personnalité.

#### Liens

Evaluations sur la site Web de la DDC

Evaluating Humanitarian Action using the OECD-DAC Criteria (en anglais)