

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Etape 4: recenser les données

Les données nécessaires à la mesure de l'efficacité devraient être recensées soit avant, soit pendant la mise en œuvre du projet. Si l'on n'y pense pas en amont, il est difficile de tirer des constats fiables en matière d'efficacité. Un recensement des données rétrospectif est coûteux voire impossible. Idéalement, le recensement des indicateurs d'efficacité sera intégré dans le Monitoring. En fonction de la planification, les données nécessaires seront recensées une à deux fois au cours du projet, parfois même plus fréquemment, comme p. ex. trimestriellement.

Comment procéder

Activités Dans le cadre du suivi, la mise en œuvre des activités est surveillée. En parallèle, les données nécessaires à la mesure de l'efficacité sont recensées, vérifiées et enregistrées.

Questions On commence cette 4^{ème} étape de la mesure de l'efficacité en répondant aux questions suivantes:

- Les activités centrales du point de vue de l'efficacité font-elles l'objet d'un suivi dans le Monitoring?
- Les données nécessaires à la mesure de l'efficacité sont-elles Recensées à cet effet?
- Les responsabilités et interfaces sont-elles claires?
- Les données recueillies fournissent-elles les informations souhaitées?
- Où se situent les dérapages pouvant compromettre l'apparition de l'effet visé?
- Quelles sont les Mesures nécessaires à prendre?

Résultats

- Les données requises sont recueillies, vérifiées et enregistrées
- Des évaluations intermédiaires sont entreprises
- Les mesures rectificatives sont prises à chaque fois que nécessaire

IMPORTANT

Pour un monitoring performant, il faut un responsable. La personne compétente à cet égard doit surveiller le recensement et analyser en permanence les données. Au cas où les chefs de projet ne recueillent pas eux-mêmes les données, il faut veiller à ce que les personnes qui en sont chargées connaissent la finalité dudit recensement des données. L'expérience montre que cela augmente la disposition à enregistrer les données correctement et de manière fiable.

ATTENTION

L'enregistrement des prestations au niveau de l'output ne suffit pas pour juger de l'efficacité d'une mesure. L'enregistrement des prestations constitue toutefois un préalable, si l'on veut pouvoir mesurer l'efficacité par la suite.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Monitoring

Pendant la mise en œuvre du projet, les données relatives aux différents indicateurs spécifiques font continuellement l'objet d'un recensement. De cette manière, l'on est informé en tout temps des progrès du projet, des objectifs atteints et de l'utilisation faite des moyens dégagés.

A cet effet, beaucoup d'organisations ont mis en place des contrôles relatifs aux délais, aux coûts et à la qualité. Elles comparent systématiquement les plans d'activité avec les comptes rendus intermédiaires relatifs aux prestations délivrées, et les budgets avec les décomptes. De temps en temps, elles vont juger du déroulement des activités sur le terrain.

Dans le cadre du monitoring, il conviendrait de garantir que les données nécessaires à la mesure de l'efficacité soient également recensées et enregistrées de manière fiable. Les interfaces entre gestion du projet et gestion des risques doivent en tous les cas être précisées. Quant à la question de savoir si un système de monitoring allant jusqu'au niveau de la prestation est suffisant pour compléter les données relatives à l'efficacité, ou bien si un système de monitoring doit s'étendre jusqu'au niveau de l'effet (comme par exemple selon l'approche *Results-based Monitoring* prévue par la Banque mondiale), les opinions divergent à cet égard parmi les spécialistes.

Si l'on constate que la délivrance des prestations effective s'écarte de l'output planifié, les raisons et conséquences devraient en être analysées. Ainsi, il est possible de prendre à temps les mesures de rectification requises pour atteindre l'effet visé, pour que ce dernier ne soit pas compromis.

ATTENTION

Dans la pratique, le risque est souvent de voir le monitoring devenir soit trop superficiel, soit trop compliqué. Dans un cas, il y a trop peu de données. Dans l'autre, des cimetières de données sont générés, qui ne seront jamais utilisés. Les planifications sont souvent trop ambitieuses et les Indicateurs fixés ne peuvent alors pas être mesurés. De tels systèmes de suivi tendent à être assez rapidement abandonnés. Or, c'est déjà lors de la Planification qu'il convient d'accorder toute l'attention nécessaire aux aspects de la faisabilité et des coûts raisonnables.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Enregistrement des données

Les données recensées et vérifiées devraient être systématiquement conservées et sauvegardées dans un format unifié approprié.

IMPORTANT

Le reporting devrait être convenu à l'avance avec les partenaires locaux. Dans la mesure du possible, des formats communs seront utilisés. Ainsi, les données pourront être harmonisées et la charge de travail minimisée.

Exemple Projet cours

Un cours est proposé aux mères avec des petits enfants, pour les instruire du lien entre eau potable salubre et la santé.

| | Objectif | Indicateur | Mesure |
|-----------------------------------|--|--|--|
| Objectif d'efficacité (E1) | Les participantes connaissent le lien entre eau potable salubre et santé | Les participantes connaissent le lien entre eau potable salubre et santé | Vidéo, appréciation par les responsables de projet |
| Prestation visée (P1) | Organiser les cours | 100 cours | Rapport de projet |
| Prestation visée (P2) | Les cours sont bien fréquentés | Au minimum 35 participantes par cours | Listes de participants |

Enregistrement des données: Projet Cours sur l'hygiène et la santé pour jeunes mères

Phase 1: 2009 à 2012, dressé par le chef de projet

| Objectif | Indicateur | 30.06.09 | 31.12.09 | 30.06.10 | 31.12.10 | 30.06.11 | 31.12.11 | 30.06.12 |
|-----------|---------------------------------|------------|----------|------------|----------|----------|----------|----------|
| E1 | Application dans un jeu de rôle | bonne | - | suffisante | | | | |
| P1 | Nombre de cours | 1 (pilote) | 22 | 18 | | | | |
| P2 | Nombre de participantes | 45 | 779 | 702 | | | | |
| | Coûts | 15 000 | 100 000 | 85 000 | | | | |

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Cadre logique complété

Programme Santé de l'enfant

| | Stratégie d'intervention | Indicateur | Source | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------|---|--|---|-------------------------|-----------------------|------|------|
| Impact | <ul style="list-style-type: none"> 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 | x:10% y:10% z:10% | x:5% y:7% z:12% | | |
| Outcome | <ul style="list-style-type: none"> Les mères connaissent le lien Les enfants qui tombent malades peuvent être traités avec succès Meilleur accès à l'eau potable salubre | Les participantes du cours peuvent mettre en pratique le contenu du cours dans un jeu de rôle 95% des traitements d'enfants avec la diarrhée sont un succès | Vidéo, appréciation par les responsables Etudes de cas | bonne | suffisante | | |
| Output | <ul style="list-style-type: none"> Cours Traitements Puits | 100 cours organisés 1'000 traitements/an 50 nouveaux puits dans la région | Observation Rapport de projet Statistique de traitements Rapport de projet | 50% | 60% | 23 | 42 |
| Activités | <ul style="list-style-type: none"> Organiser des cours Mettre sur pied des dispensaires mobiles Construire des puits | | | | | | |

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Evaluations intermédiaires

Comme prévu à l'Etape 3, des évaluations intermédiaires sont entreprises. Les motifs des éventuelles divergences par rapport à l'objectif doivent être relevés et il faudrait analyser quelles mesures de rectification ou renforcement sont nécessaires. Déjà à l'aide des évaluations au niveau des prestations, certaines conséquences possibles sur l'efficacité peuvent être anticipées. Il est ainsi possible de focaliser les mesures sur les critères de succès critiques et de mettre en route un processus d'apprentissage déjà en cours de projet.

Evaluation intermédiaire projet Cours

Phase 1: 2009 à 2012, dressée par le chef de projet

| Objectif | Indicateur | Devrait être | Etre | Ecart | Commentaire | Mesures opérationnelles |
|----------|---------------------------------|---------------|------------|------------------|---|--|
| E1 | Application dans un jeu de rôle | au min. bonne | Bonne | --- | Evaluation aisée | aucune |
| P1 | Nbre cours | 1 (pilote) | 1 (pilote) | --- | | aucune |
| P2 | Nbre participantes | 35 | 45 | +30% | Demande élevée | Cours plus étendus |
| | Coûts | 10'000 | 15'000 | +5'000 | Nbre participantes plus élevé, cours plus chers | Economie par jour de cours à vérifier, Demander hausse de budget |
| | Délai | Mai 09 | Juni 09 | 1 mois de retard | Recherche de conférenciers plus ardue que prévu | Formation de conférenciers suppl. requise |

Légende des couleurs

| Résultat | Mesure |
|----------|--|
| vert | Réjouissant Planifier renforcement et assise de la réussite |
| rouge | Critique Introduire des rectificatifs |
| jaune | Encore incertain Continuer à observer |
| blanc | Comme prévu Pas nécessaire |