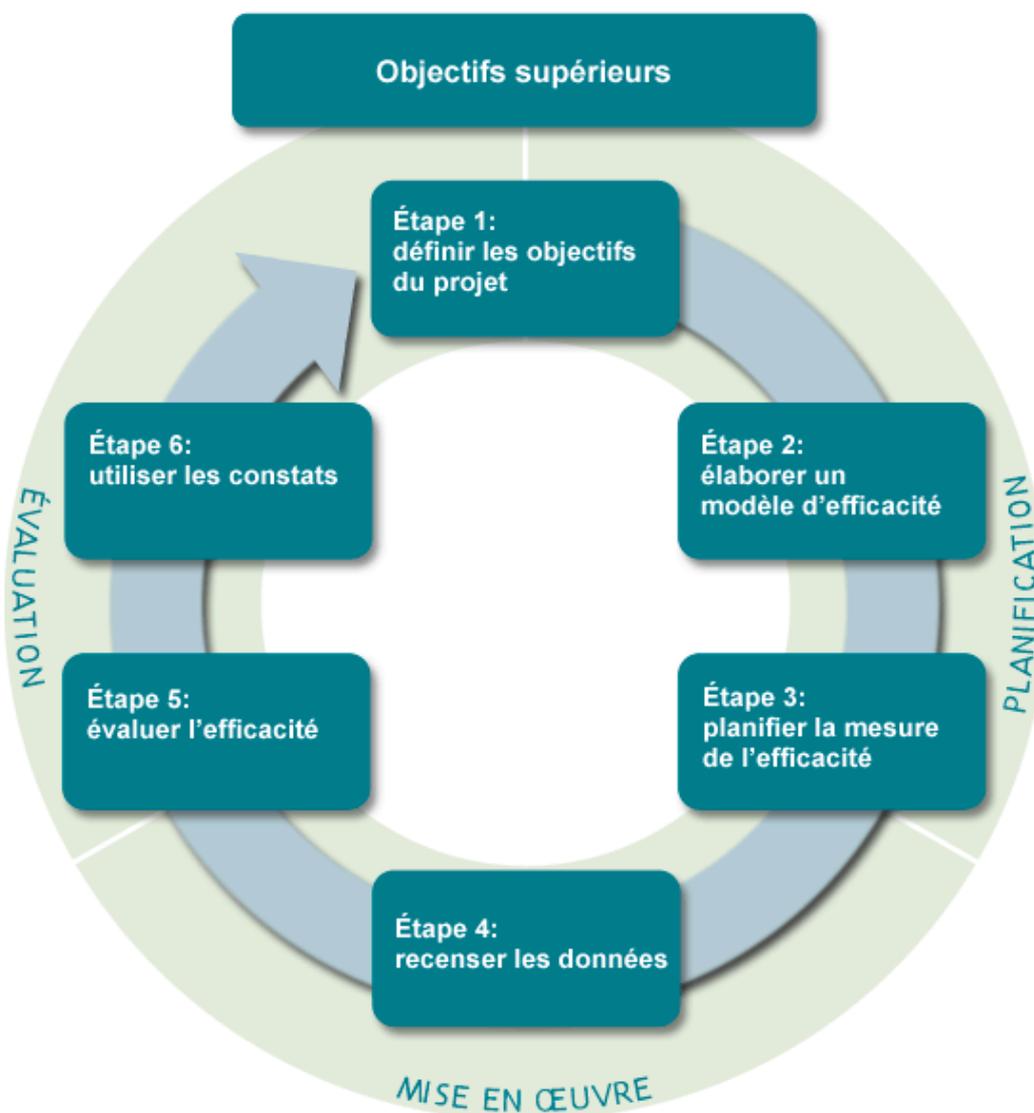


La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes

Le présent guide aide les responsables de projet à cerner les effets de leurs projets et programmes. Il montre comment les œuvres d'entraide peuvent appliquer un système de mesure de l'efficacité adapté à leurs conditions.



Nous expliquons en 6 étapes comment la mesure de l'efficacité peut être intégrée dans le cycle de gestion d'un projet. Des étapes décisives pour la mesure de l'efficacité interviennent en effet déjà au stade de la planification. L'intégralité du cycle dure de 3 à 5 ans, voire plus longtemps dans le cas de projets de plus grande envergure. Au cours d'un projet, les différentes phases peuvent se répéter plusieurs fois.

On trouve les définitions et explications liminaires relatives à la mesure de l'efficacité sous Concepts principaux et A quoi sert la mesure de l'efficacité?. Ce guide traite également des Objectifs supérieurs propres à la coopération au développement, de même que des Préalables organisationnels et des Limites de la mesure de l'efficacité.

Dans le chapitre Aides et ressources, les méthodes les plus en vue sont présentées sous forme synthétisée, ainsi que d'autres liens utiles sur le sujet.



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



Les concepts principaux et leur utilisation

Ce chapitre fournit un aperçu des principaux concepts pour la Mesure de l'efficacité et l'Evaluation et les définit. Par ailleurs, on y explique comment ces notions sont utilisées dans la littérature scientifique et dans ce guide, en particulier.

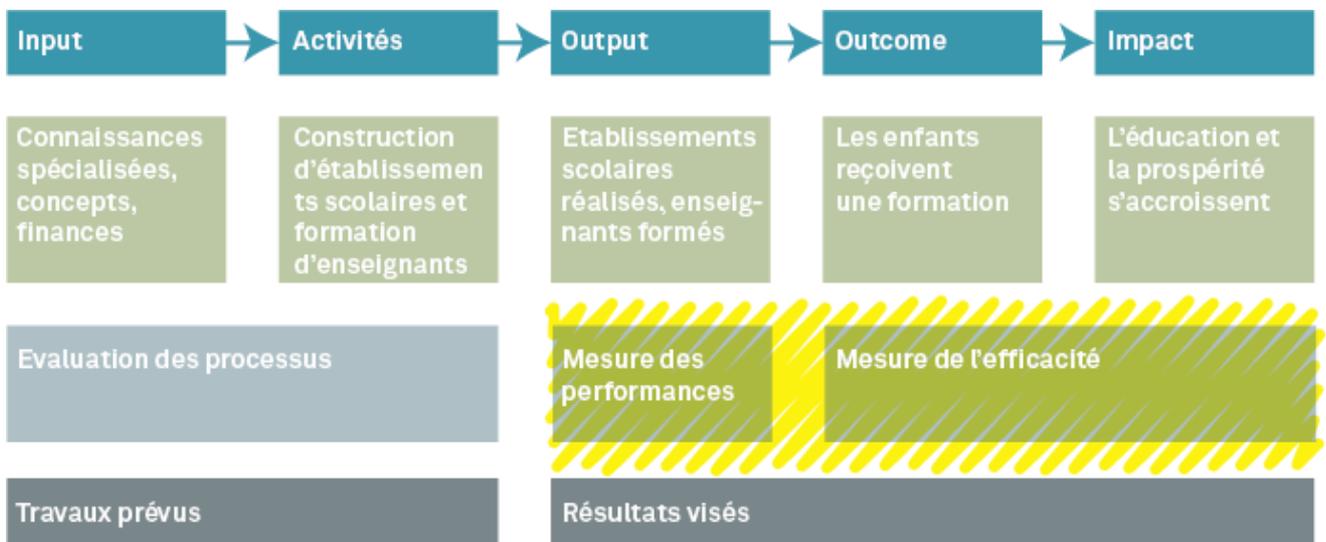
Le Glossaire donne les termes appropriés en allemand, anglais, français et espagnol. Il s'inspire des définitions de l'OCDE et de l'utilisation qui en est faite par la Direction du développement et de la coopération (DDC).

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes

Mesure de l'efficacité

La mesure de l'efficacité porte en particulier sur les effets (outcome) produits auprès des bénéficiaires par les œuvres d'entraide, à travers de leurs prestations (output), mais aussi sur les effets à plus long terme (impact), qui s'étendent au-delà des groupes cibles.



Input (ressources, intrants)

Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

Source: OCDE/CAD

Activités

Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

Source: OCDE/CAD

Output (prestations, produits)

Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

Source: OCDE/CAD

Cela signifie que les prestations des ONG englobent les attributions financières, les prestations de service, l'information et le conseil, la formation ou le dépôt et le prêt gratuits de ressources matérielles (appareils, logements, etc.).

Outcome (effets directs, réalisation)

Les effets que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme à travers des outputs d'une mesure.

Source: OCDE/CAD

Cela signifie que les effets sur les groupes cibles englobent toutes les répercussions telles que l'amélioration de la situation économique, l'augmentation du degré d'information, des meilleures formations, l'amélioration des conditions de vie, une plus grande sensibilisation ou un développement des qualifications des groupes cibles.

Impact

Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Source: OCDE/CAD

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

Evaluation

Le terme évaluation est utilisé dans la littérature spécialisée et dans la pratique, à des niveaux et sous des angles différents. D'après le glossaire de la DDC/OCDE, le concept évaluation équivaut à l'appréciation systématique et objective d'un projet, de sa conception à sa mise en œuvre jusqu'aux résultats. Une évaluation vise à apprécier la pertinence, la réalisation des objectifs de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité d'un projet.

La mesure de l'efficacité, au sens du présent guide, désigne en particulier l'analyse et l'appréciation de l'efficacité d'un projet. C'est pourquoi, la mesure de l'efficacité peut faire partie d'une évaluation plus globale. Cependant, une mesure de l'efficacité peut également être réalisée de façon indépendante ou comme faisant partie de la gestion général d'un projet.

Planification et évaluation à 3 échelons: une illustration

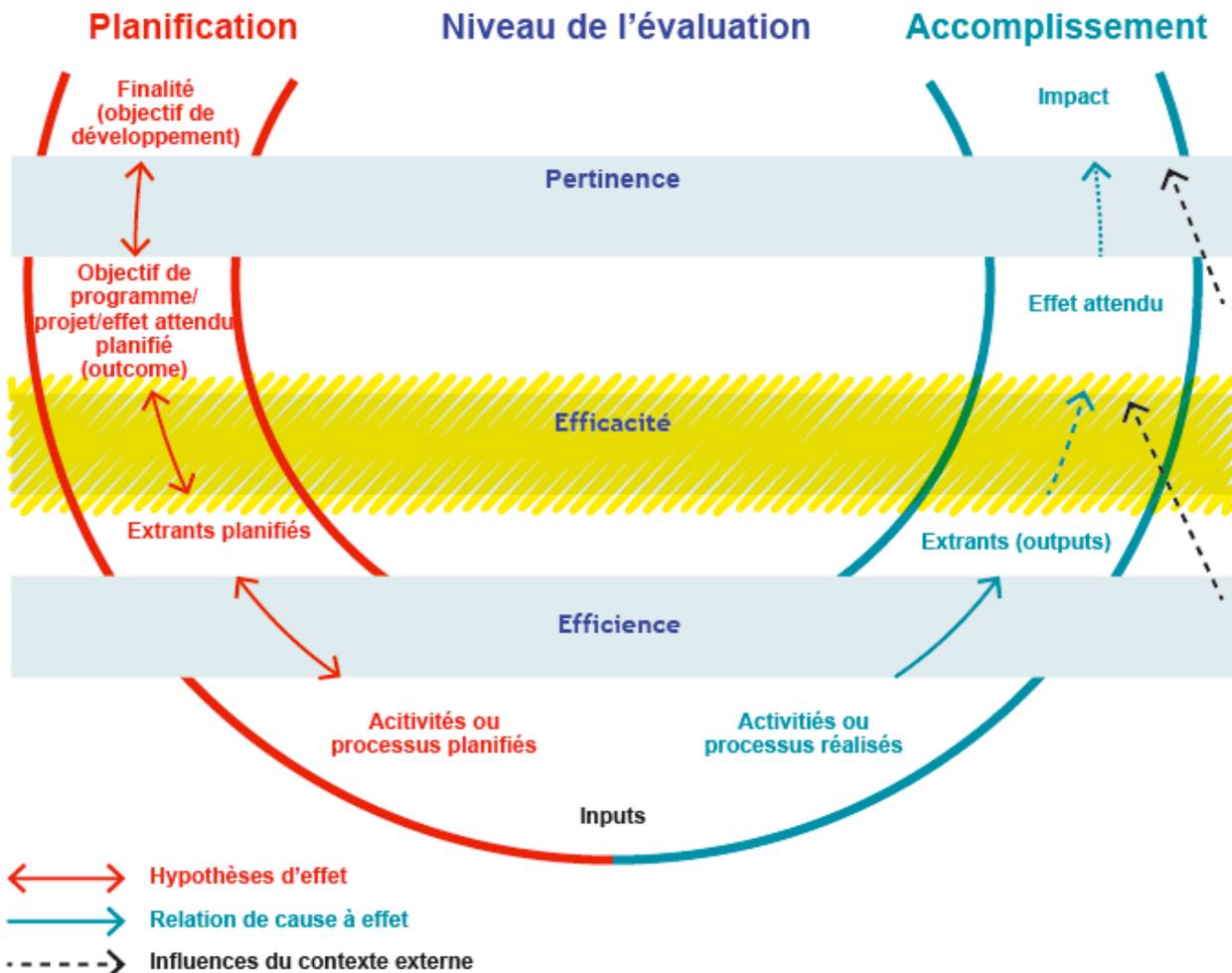


Illustration: DDC

Efficienne

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

Source: OCDE/CAD

Efficacité

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Source: OCDE/CAD

Pertinence

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

Source: OCDE/CAD



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



Glossaire

Malheureusement, les termes utilisés en matière de mesure de l'efficacité, dans la théorie et la pratique, sont très différents et hétérogènes. Le présent guide se base sur la terminologie de l'OCDE/DDC, à quelques écarts près.

Vous trouverez, ci-dessous, une compilation des termes utilisés dans ce guide en quatre langues (allemand/anglais /français/espagnol).

Téléchargements

- Glossaire OCDE/DAC (extrait sous format Excel)
- Glossaire OCDE/DAC (extrait sous format PDF)

Liens

Vous trouverez ci-dessous l'intégralité du glossaire de l'OCDE/DAC en plusieurs langues:

- [Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation e la gestion axée sur les résultats](#)

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



A quoi sert la mesure de l'efficacité?

Afin qu'un organisme d'utilité publique puisse engager ses ressources de manière rentable et efficace, il ne lui suffit pas de savoir quel effet produira son activité auprès du groupe cible. Il devrait également se poser régulièrement les questions suivantes:

Faisons-nous ce qu'il faut?

- Améliorons-nous la situation du groupe cible?
- Contribuons-nous à réaliser les objectifs supérieurs?
- Fixons-nous les bonnes priorités?

Le faisons-nous comme il faut?

- Atteignons-nous nos objectifs?
- Qu'avons-nous fait correctement/pas correctement?
- Les attentes du groupe cible sont-elles satisfaites?

Comment pouvons-nous nous améliorer?

- Que devons-nous changer à l'avenir?
- Comment pouvons-nous générer davantage avec le même input?
- Comment pouvons-nous atteindre le même effet avec moins d'input?

IMPORTANT

Une mesure systématique de l'efficacité aide à trouver la réponse à ces questions. Elle constitue une bonne base pour Apprendre des expériences faites, Diriger une organisation en fonction de l'efficacité et Légitimer son activité.





Il convient toujours d'annoncer à quoi serviront les constats produits par une mesure de l'efficacité. Qu'il s'agisse de devoir prouver, améliorer ou tirer un enseignement, les exigences d'une mesure de l'efficacité varient de cas en cas. La situation varie aussi si un effet doit être clairement attribué à une activité ou s'il suffit d'établir qu'un projet ou programme précis a probablement contribué à réaliser l'objectif.

ATTENTION

Pour qu'un système de mesure de l'efficacité puisse être appliqué à bon escient, tous les participants au processus doivent connaître d'emblée la finalité et l'utilité de la démarche. Une planification transparente, s'appuyant sur d'amples consultations et sur l'implication des partenaires, contribue à abattre les résistances, à renforcer la responsabilité face à un projet et encourage l'adhésion à la mise en œuvre.



La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Apprendre

Pour qui?

L'organisation elle-même, ainsi que les personnes directement impliquées tirent parti des résultats de la mesure de l'efficacité. A chaque échelon, les collaboratrices et les collaborateurs doivent pouvoir reconnaître ce que leurs prestations ont produit comme effet auprès du groupe cible et dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints.

Pourquoi?

L'organisation recherche des possibilités d'amélioration et souhaite donc savoir si elle agit correctement. En intégrant les constats de la mesure de l'efficacité dans ses processus de travail, elle améliore sa performance. Pour une institution, la mesure de l'efficacité constitue la base de l'apprentissage et favorise les approches axées sur les résultats au sein de l'organisation, à chaque échelon.

Comment?

Le regard porte ici sur la profondeur. La plupart du temps, l'analyse porte sur un élément spécifique de la chaîne d'effets. Or, l'important, c'est que la volonté de changement soit présente. Et les constats doivent être compris et acceptés. La disponibilité au changement augmente en effet lorsque les participants sont confrontés étape après étape aux résultats. Les «learning events» planifiés stimulent l'apprentissage. Le savoir ainsi acquis est alors traduit sous forme pratique et plus largement diffusé.

Par qui?

La mesure de l'efficacité peut être réalisée par les participants eux-mêmes. A cette fin, de bonnes connaissances des mesures spécifiques et des canaux d'information directs sont nécessaires.



La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Diriger

Pour qui?

La mesure de l'efficacité apporte aux dirigeants d'une organisation une base décisionnelle supplémentaire.

Pourquoi?

L'organisation souhaite savoir si elle agit correctement. Les constats tirés de la mesure de l'efficacité l'aide donc à comprendre les raisons qui font la réussite ou l'échec de son action. Elle peut ainsi, le cas échéant, prendre les mesures nécessaires pour garantir que les moyens à disposition soient engagés de manière durable.

Comment?

Il est important que les résultats déterminants pour les décideurs soient rapidement disponibles. Le calendrier d'une mesure de l'efficacité doit être adapté aux processus décisionnels prévus. Sa présentation, enfin, doit être simple, compréhensible et standardisée.

Par qui?

La mesure de l'efficacité peut contenir des éléments réalisés aussi bien en interne que par des externes, lorsqu'elle est confiée à des experts indépendants plutôt qu'aux participants eux-mêmes.



La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Légitimer

Pour qui?

L'organisation doit rendre compte au public, aux bailleurs de fonds, aux commanditaires et à d'autres groupes d'intérêt. Par ailleurs, les œuvres d'entraide légitiment de plus en plus souvent leurs activités également envers les organisations partenaires et les bénéficiaires (Downward Accountability).

Pourquoi?

L'organisation souhaite démontrer ce qu'elle a changé grâce à sa prestation, auprès du groupe cible concerné, et quelle contribution elle a apporté à la solution du problème. Elle souhaite savoir si la réalisation de son projet était fondée et s'il est nécessaire de poursuivre l'activité en question. L'organisation peut obtenir une plus grande légitimité grâce aux constats issus de la mesure de l'efficacité.

Comment?

Ici, le regard porte sur l'étendue, c'est-à-dire plutôt sur l'ensemble de la chaîne d'effets que sur chacun de ses éléments. L'important pour l'évaluation, c'est la rigueur méthodique, la bonne formulation et la présentation formelle. L'évaluation doit être perçue comme crédible, techniquement au point et indépendante de toute influence.

Par qui?

Les exigences en matière de mesure de l'efficacité peuvent être mieux respectées si celle-ci est conduite par des experts indépendants, plutôt que par les participants eux-mêmes.

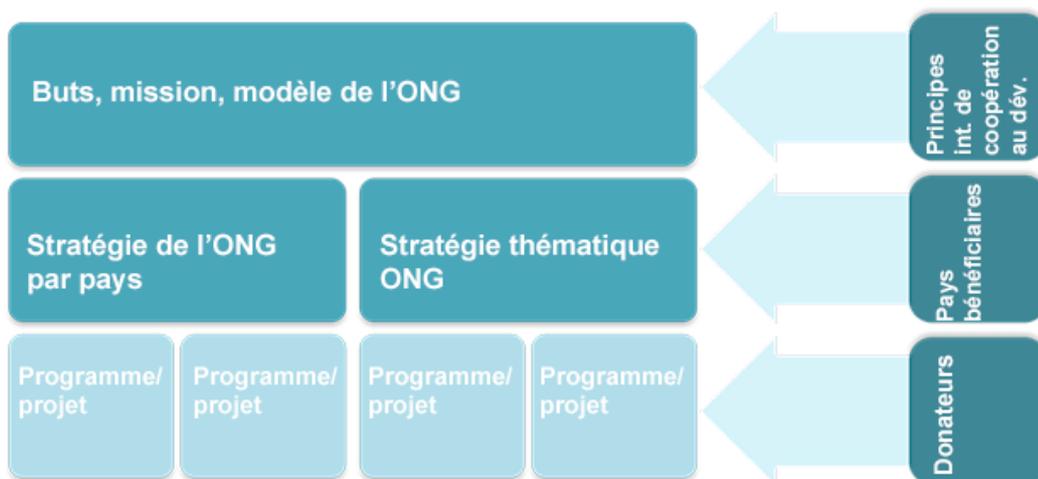
La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Objectifs supérieurs

La planification de projets doit être conforme aux objectifs supérieurs internes et externes à l'organisation. Les Principes de la coopération au développement internationale, les aspirations des pays bénéficiaires de projets, formulées dans la Stratégie de réduction de la pauvreté, ainsi que les Stratégies des donateurs doivent en effet être tout autant pris en compte que le Système d'objectifs propres de l'ONG. C'est pourquoi, les projets individuels doivent être aussi intégrés dans les stratégies nationales et thématiques. Ces dernières sont à leur tour adaptées aux priorités stratégiques, au modèle et aux buts de l'organisation, et sont vérifiées et approfondies à moyen terme. Une planification des projets axé sur les résultats et l'efficacité implique donc aussi la nécessité d'harmoniser les activités et objectifs avec les autres acteurs et d'orienter ces mêmes actions et objectifs en fonction des aspirations des (pays) partenaires.



Le guide Zewo sur la mesure de l'efficacité vise l'échelon des projets et des programmes. Il montre comment l'effet de chaque projet et programme peut être mesuré auprès des groupes cibles et comment évaluer leur contribution aux objectifs supérieurs.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Principes de la coopération au développement internationale

Il existe une série de principes en matière de coopération au développement qui sont largement reconnus, aussi bien au niveau national qu'international:

1. **Participation**

Les groupes de population bénéficiaires et les autorités concernées doivent inspirer et déterminer les projets et programmes.

2. **Partenariat**

Ne pas travailler seulement sur la seule base des structures propres, mais agir à travers les partenaires locaux, tels que les autorités, les entreprises, les organisations de la société civile ou les associations de représentation des groupes de population les plus pauvres. L'aide n'est pas un don unilatéral mais une collaboration entre partenaires.

3. **Durabilité**

Concevoir les projets et programmes de telle sorte qu'ils produisent encore leurs effets après l'interruption du soutien en personnel et financier.

4. **Autonomisation**

De nombreuses formes de développement ne peuvent être réalisées que si les personnes concernées s'organisent, présentent leurs intérêts et sont en mesure de les porter dans l'arène politique. Les ONG désignent par le terme d'«autonomisation» leur soutien dans le cadre de ce processus de formulation des intérêts.

5. **Egalité des genres**

Les ONG de la coopération au développement constatent que les femmes et les hommes ne jouissent pas des mêmes chances et des mêmes droits; elles orientent donc intentionnellement leurs programmes en vue de la promotion et de l'autonomisation des femmes.

6. **Do no harm**

Les ONG de la coopération au développement conçoivent leurs projets de sorte à ne pas porter, au bout du compte, préjudice aux «bénéficiaires» visés. C'est pourquoi, elles doivent comprendre les conséquences de leur action sur les différents groupes présents sur le terrain et prendre, dans le cadre de leurs programmes et projets, les dispositions nécessaires pour éviter l'éclatement de conflits ou une favoritisation pernicieuse de certains acteurs par rapport à d'autres.

Source: Peter Niggli (2008): *Der Streit um die Entwicklungshilfe. Mehr tun – aber das Richtige.* Rotpunktverlag, Zürich



La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Stratégie de réduction de la pauvreté

Afin de combattre efficacement la pauvreté dans les pays du Sud, l'aide des pays du Nord, à elle seule, ne suffit pas. Il est essentiel que les pays du Sud s'impliquent dans ce combat en qualité de partenaires responsables. A cette fin, en 1999, la Banque mondiale et le FMI ont introduit les Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP). Ce sont les gouvernements des pays frappés par la pauvreté qui sont chargés d'élaborer ces stratégies. Les groupes d'intérêts locaux, tout comme certaines organisations partenaires externes, telles la Banque mondiale et le FMI, participent aussi à ce travail d'élaboration conjointe. Les PRSP décrivent la politique macro-économique, structurelle et sociale d'un pays, ainsi que ses programmes à moyen terme en vue de promouvoir la croissance et réduire la pauvreté, ainsi que les financements nécessaires à ces fins. Tous les trois ans, un compte rendu est dressé sur les progrès accomplis, afin de mettre à jour les PRSP.

Lien

[Poverty Reduction Strategy Papers, PRSP \(en anglais\)](#)



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



Stratégies des donateurs

Dans la mesure où un financement de projets ou de programmes par les pouvoirs publics ou des bailleurs de fonds institutionnels privés est prévu, leurs stratégies doivent également être prises en compte.

Lien

Les stratégies de la Direction du développement et de la coopération (DDC) relatives à certains thèmes liés à la politique du développement, au soutien apporté dans certaines régions et à la collaboration avec les ONG.

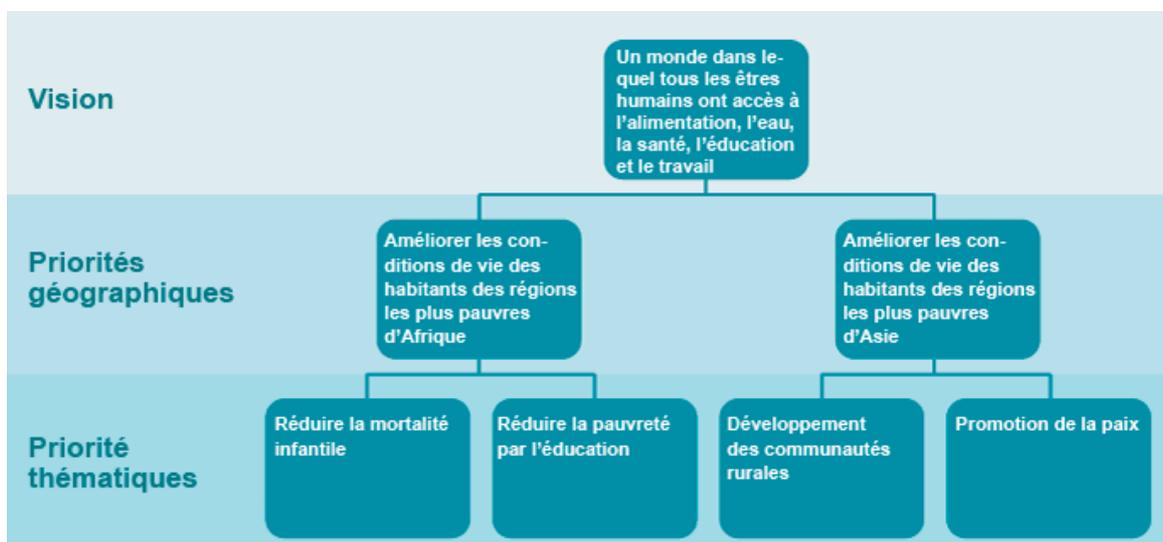
La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Système d'objectifs d'une ONG

Certains projets et programmes sont censés apporter une contribution aux objectifs supérieurs de l'ONG. Le contenu et les objectifs visés par ces projets et programmes devraient être adaptés aux priorités thématiques et/ou géographiques de l'organisation et à sa vision.



Les objectifs supérieurs d'une ONG devraient également être vérifiés et approfondis à moyen terme. Pour ce faire, les constats issus de la mesure de l'efficacité peuvent représenter des fondements importants et instructifs.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Etape 1: définir les objectifs du projet

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

Comment procéder:

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

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

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

Résultats

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

Aides

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

IMPORTANT

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

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

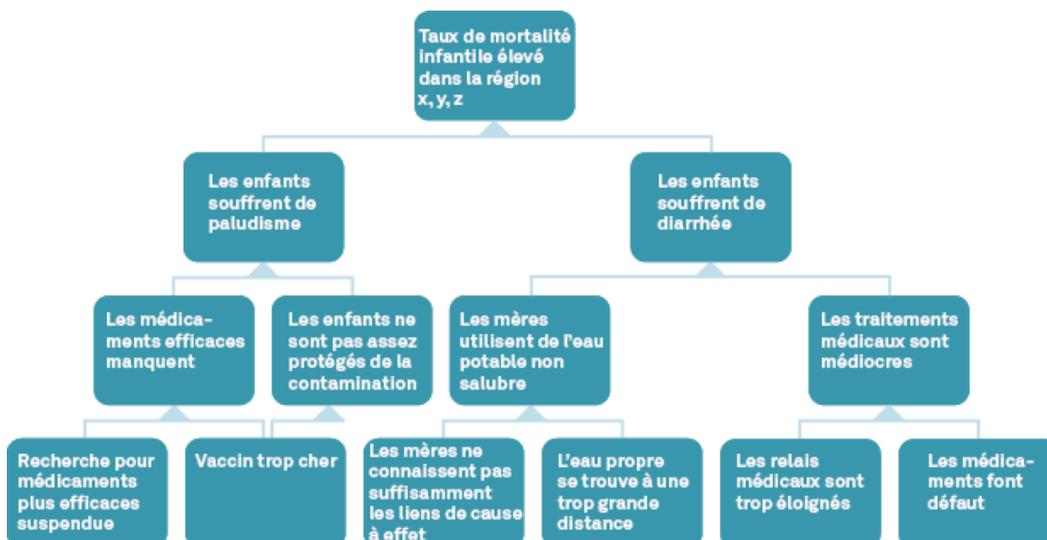
Guide Zewo pour projets et programmes



Analyse du problème

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

Exemple d'arbre à problèmes



La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



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

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

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

Un objectif de projet bien formulé

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

ATTENTION

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

Exemples

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

- **Projet Autonomisation**

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

- **Projet Promotion des organisations paysannes**

Les organisations de paysans améliorent leurs compétences institutionnelles et organisationnelles.

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

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

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Qu'est-ce qu'une finalité?

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

Une finalité bien formulée

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

Exemples

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

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Implication des groupes cibles

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

Definition des objectifs du projet et planification sur le mode participatif

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

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



Illustration: Ecosolidar

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

Monitoring et évaluation participative

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

Links

Participatory Rural Appraisal auf Wikipedia (en anglais)

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

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

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

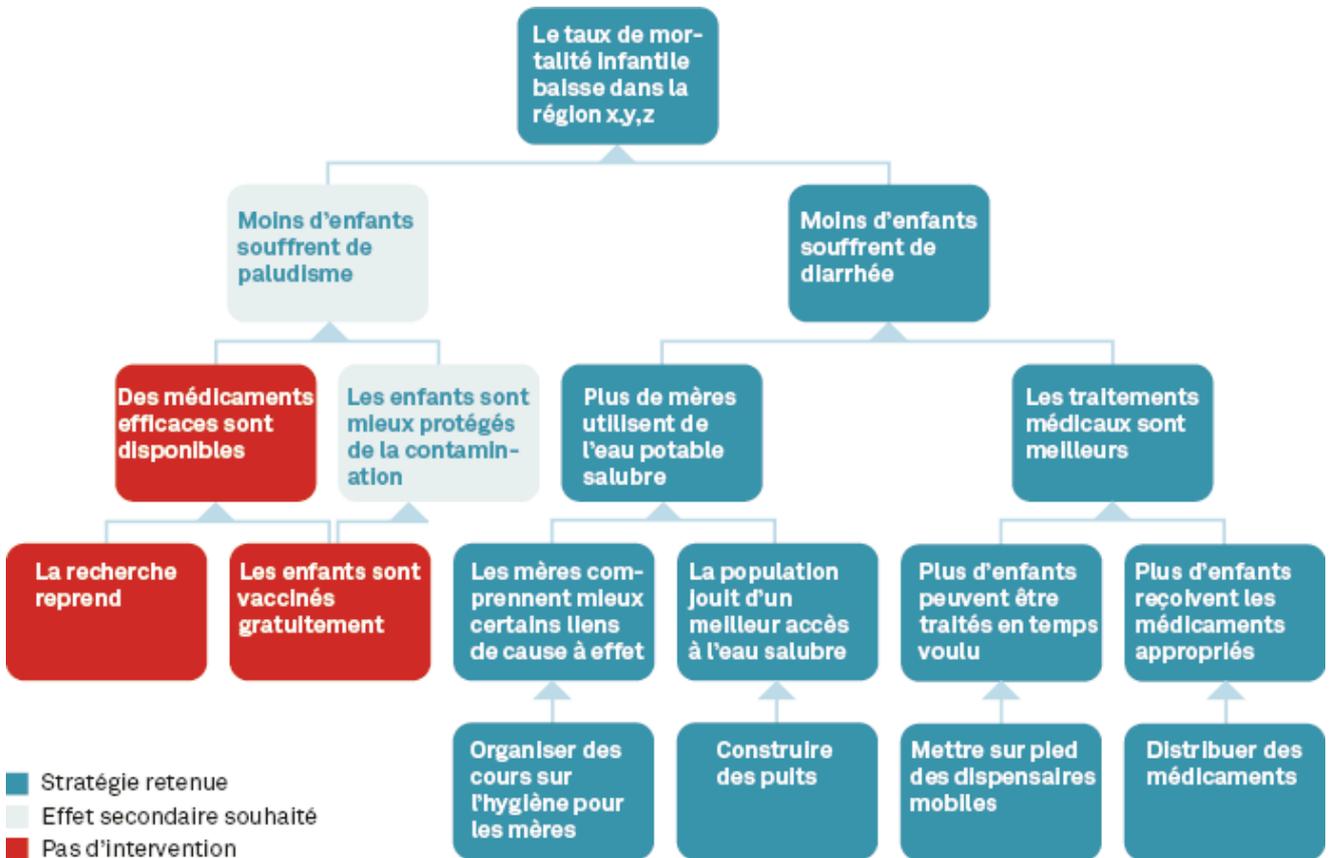
Guide Zewo pour projets et programmes



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

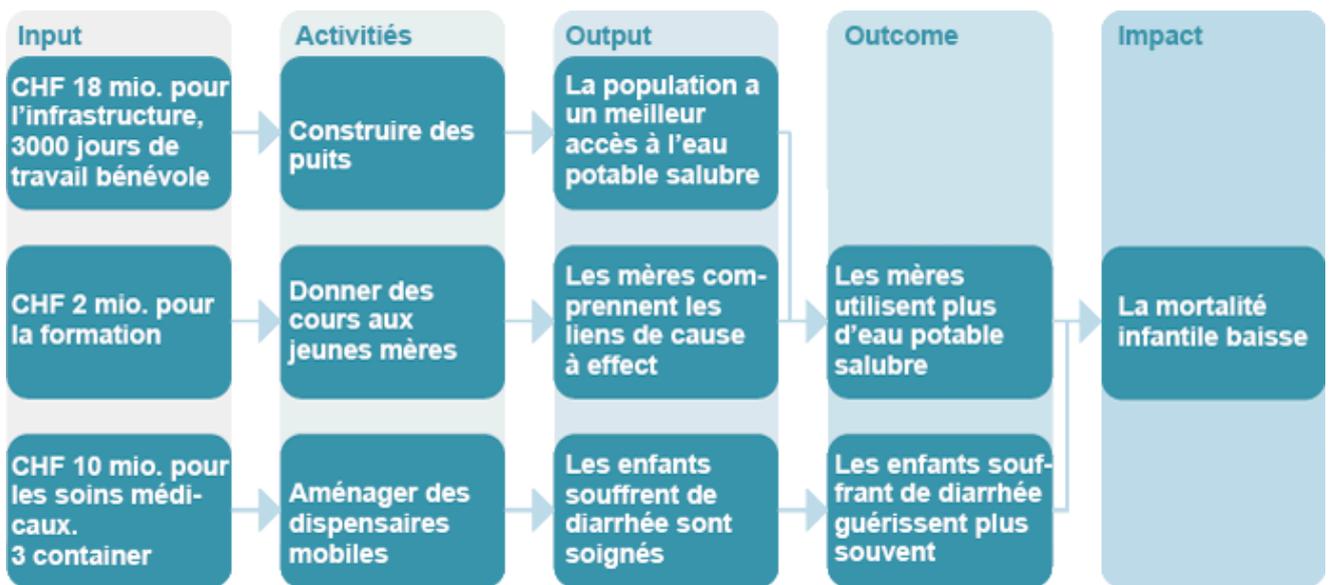
Guide Zewo pour projets et programmes



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

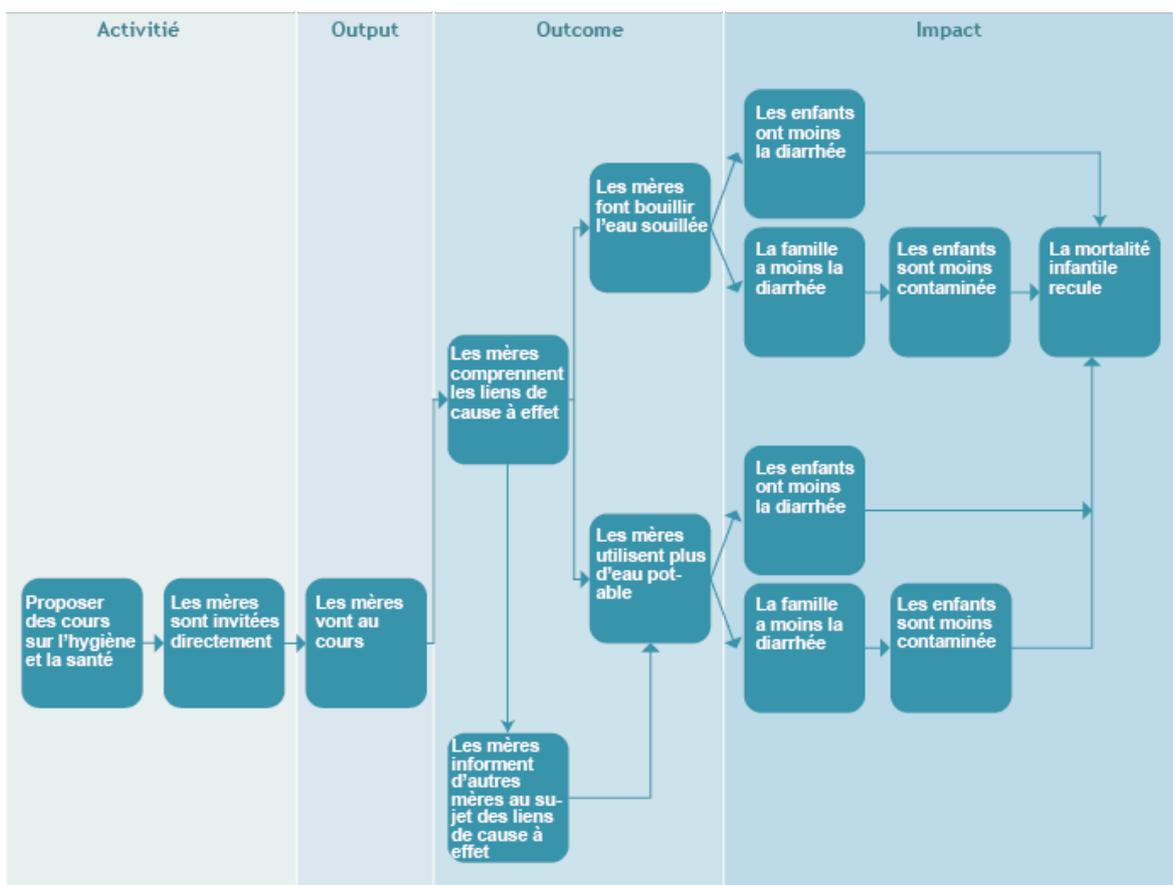
Autres exemples

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

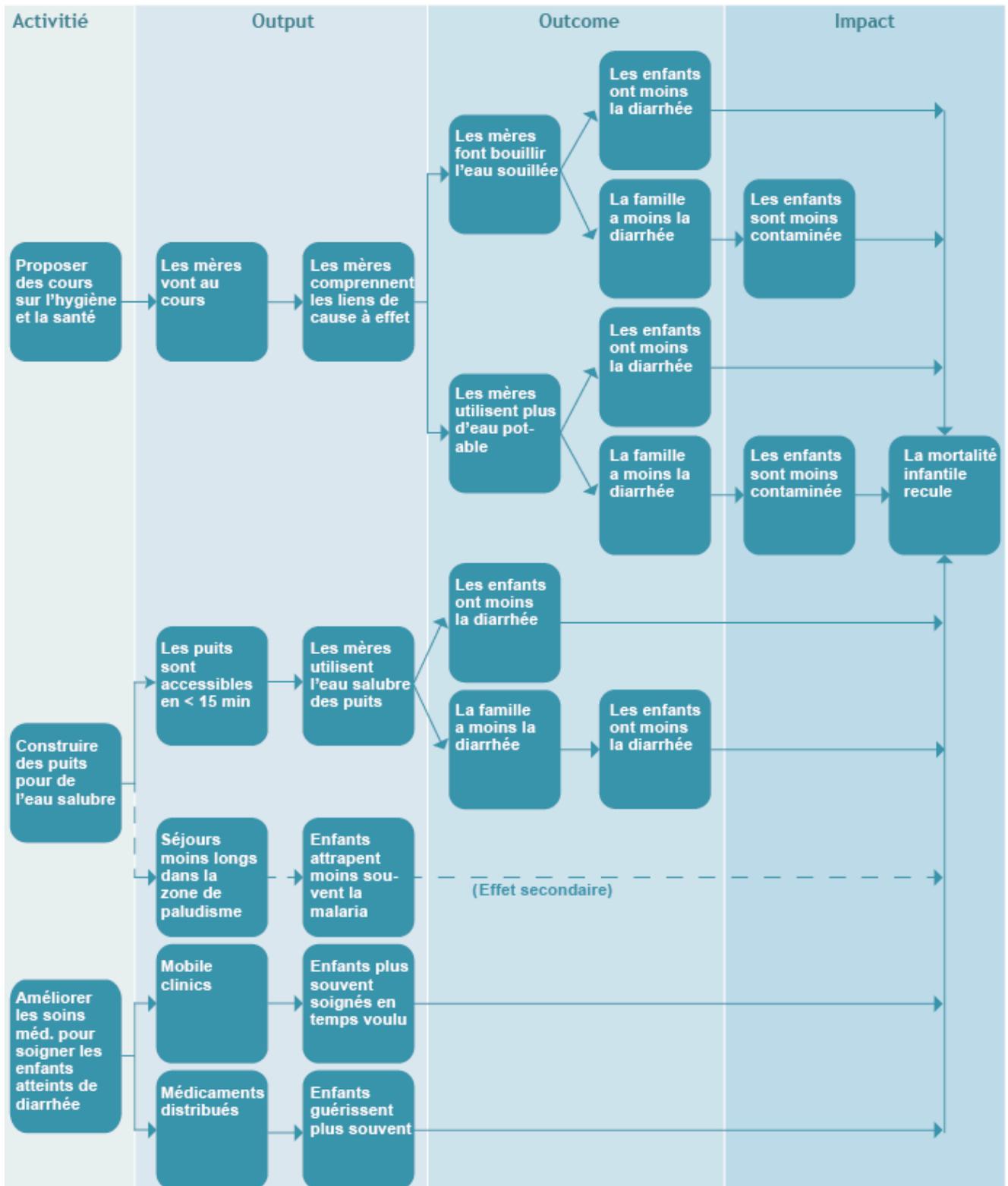


La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Exemple du programme Santé des enfants



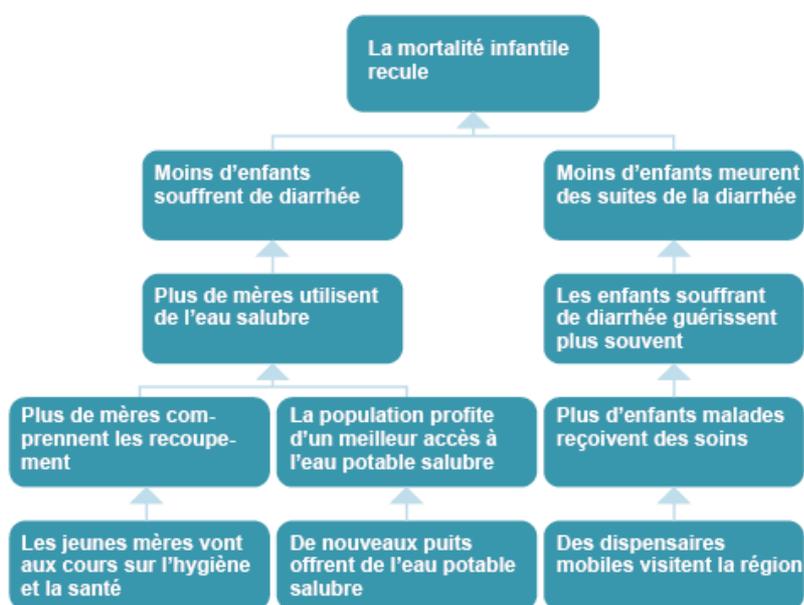
La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

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

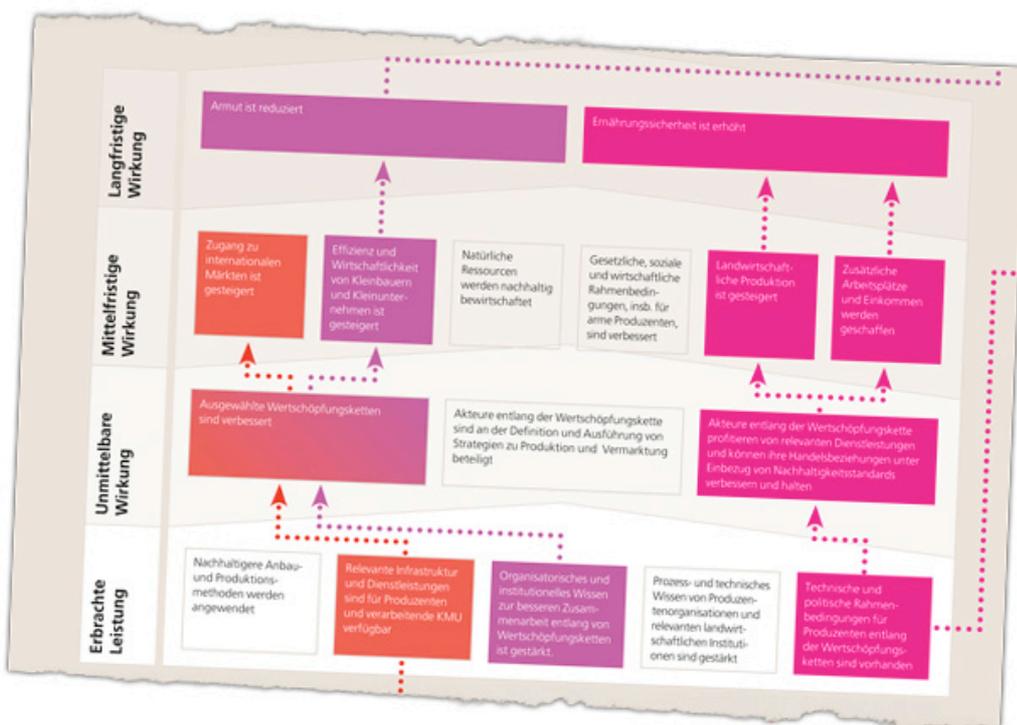
La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

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)

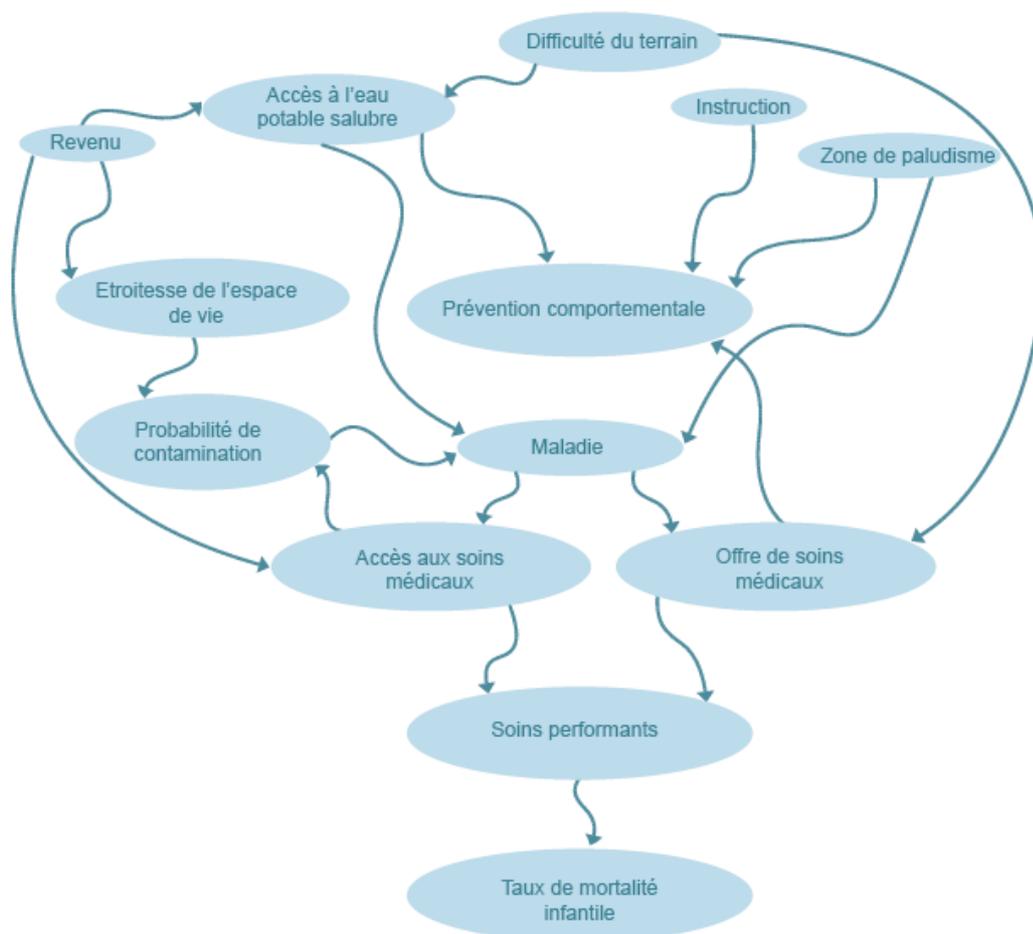
La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

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

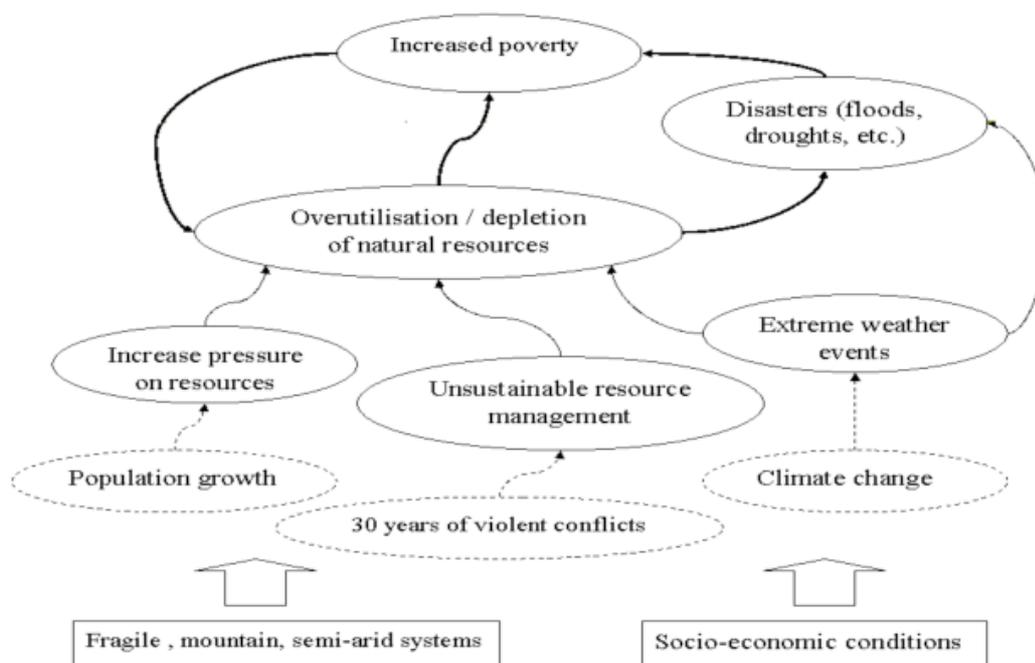
Guide Zewo pour projets et programmes



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



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

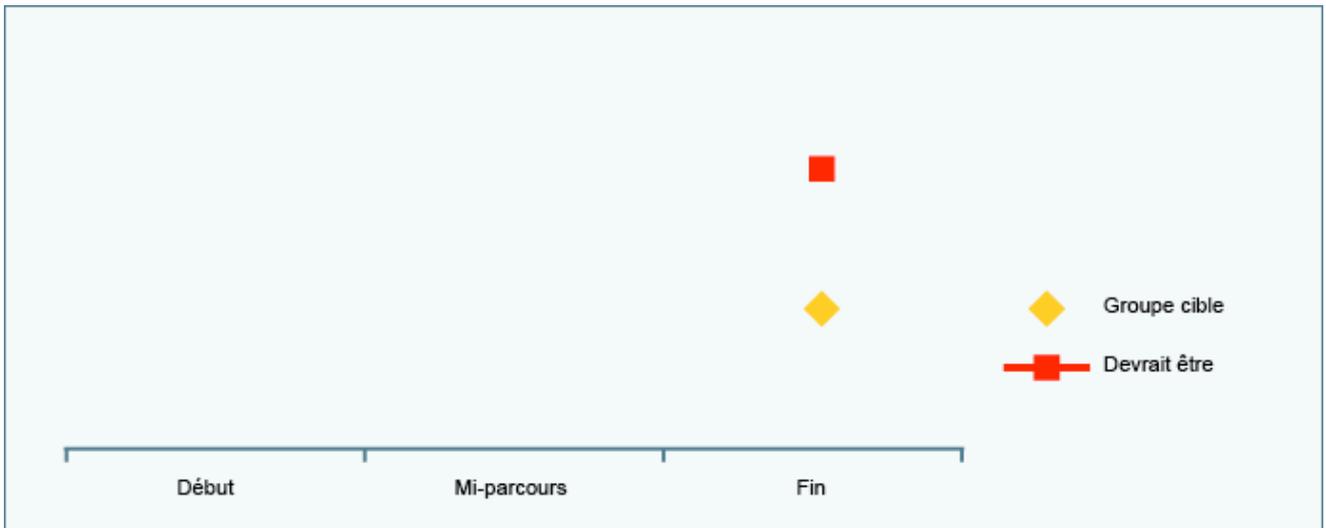
Comparaison ex-post et Être/Devrait être avec groupe de contrôle	vor dem Projekt (Ex-ante)	am Ende des Projekts	nach Abschluss (Ex-post)
Objectifs		Définition	Définition
Groupe cible	Mesure 1	Mesure 3	Mesure 5

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

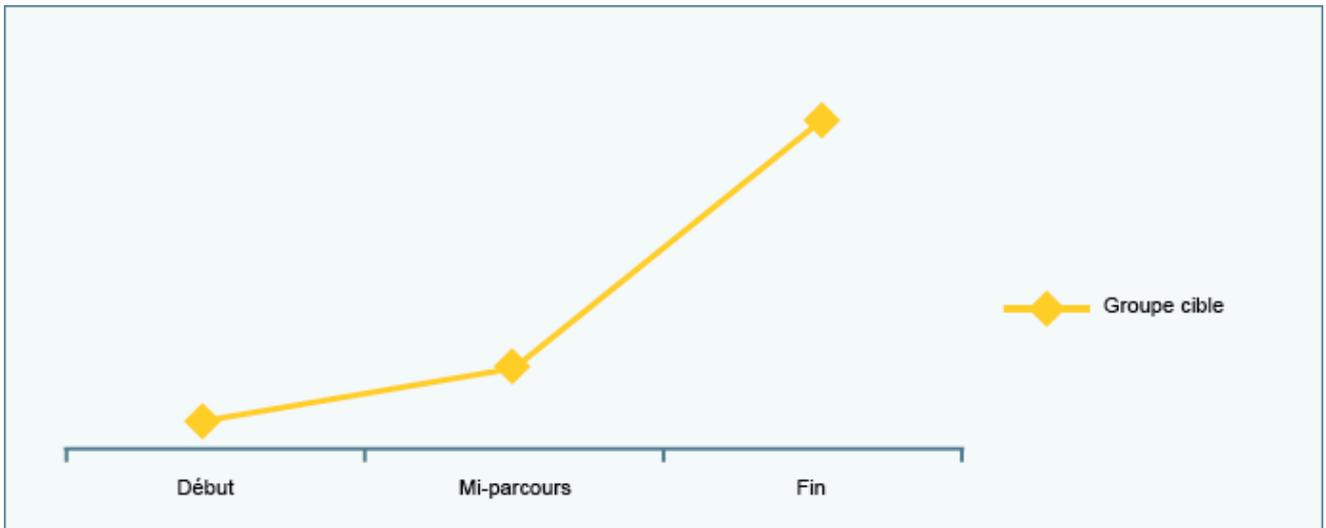
des fins de légitimation pour circonscrire les objectifs. Elle est particulièrement utilisée lorsque des données sur le contexte de départ ou les groupes de contrôle appropriés font défaut, ou ne pourraient être réunies qu'à un coût trop important. Une comparaison Être/Devrait être ponctuelle n'est pas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

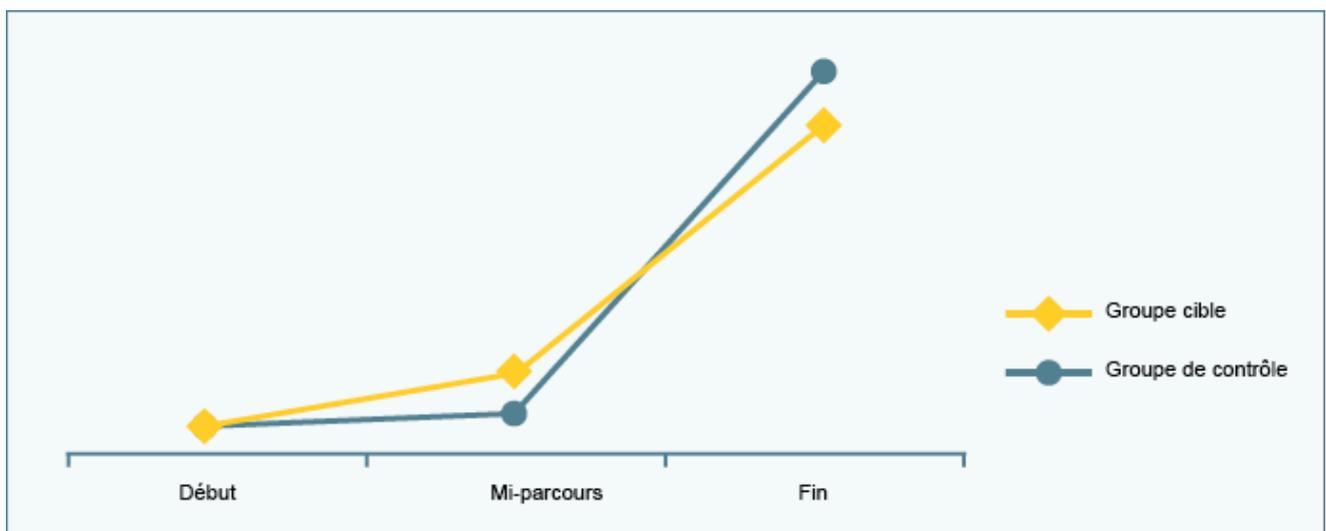
appropriés font défaut ou ne pourraient être reconstitués qu'à un coût élevé ou encore lorsque une comparaison avec un groupe de contrôle est délicate du point de vue éthique.

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

Un effet donné peut être clairement attribué ou non à l'intervention.

La base méthodologique de la démarche est fondée.

Inconvénients

La collecte de données est coûteuse et requiert au minimum 4 mesures.

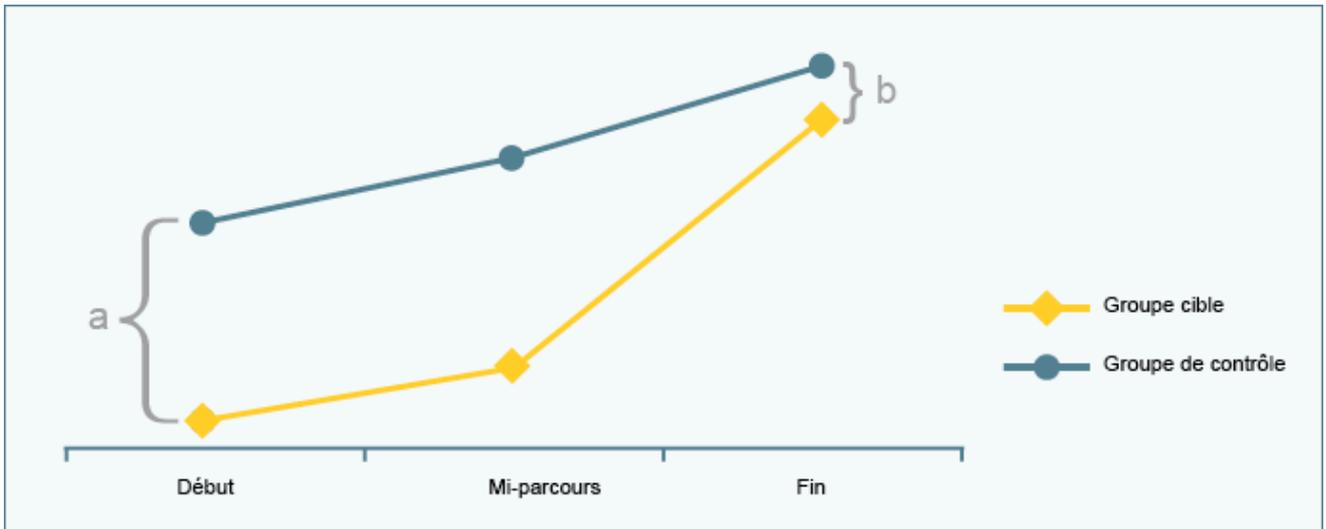
La base méthodologique de la démarche est exigeante.

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.



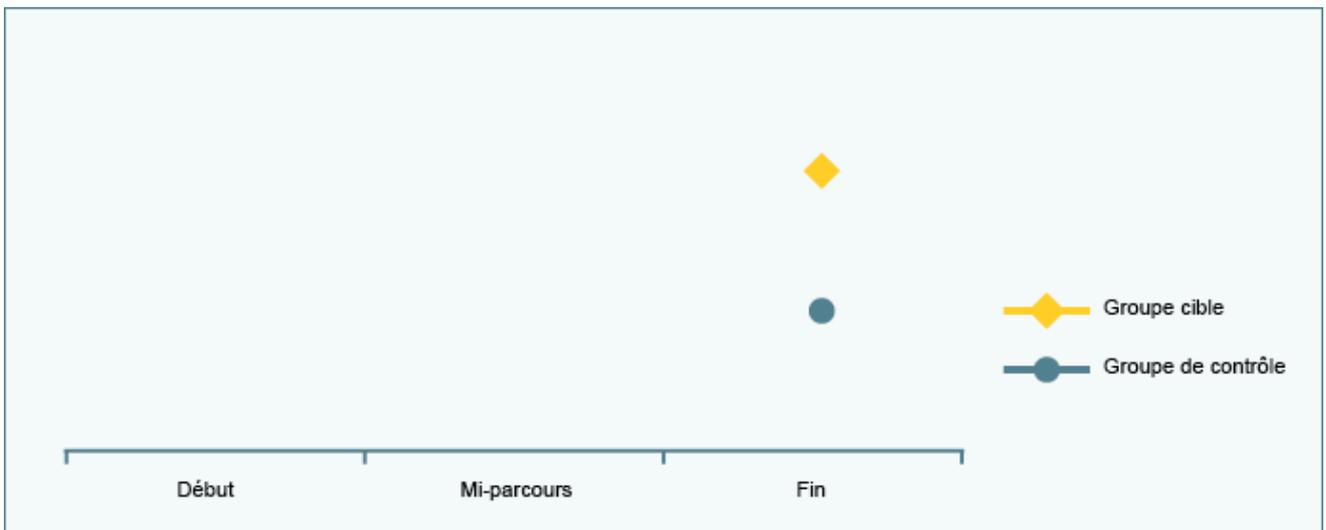
Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est pas identique à celui du groupe cible, l'écart entre le groupe cible et le groupe de contrôle doit être défini au début a) et à la fin b) du projet. Dans un tel cas, le propos relatif à l'effet dépend de l'accroissement ou de la réduction dudit écart.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

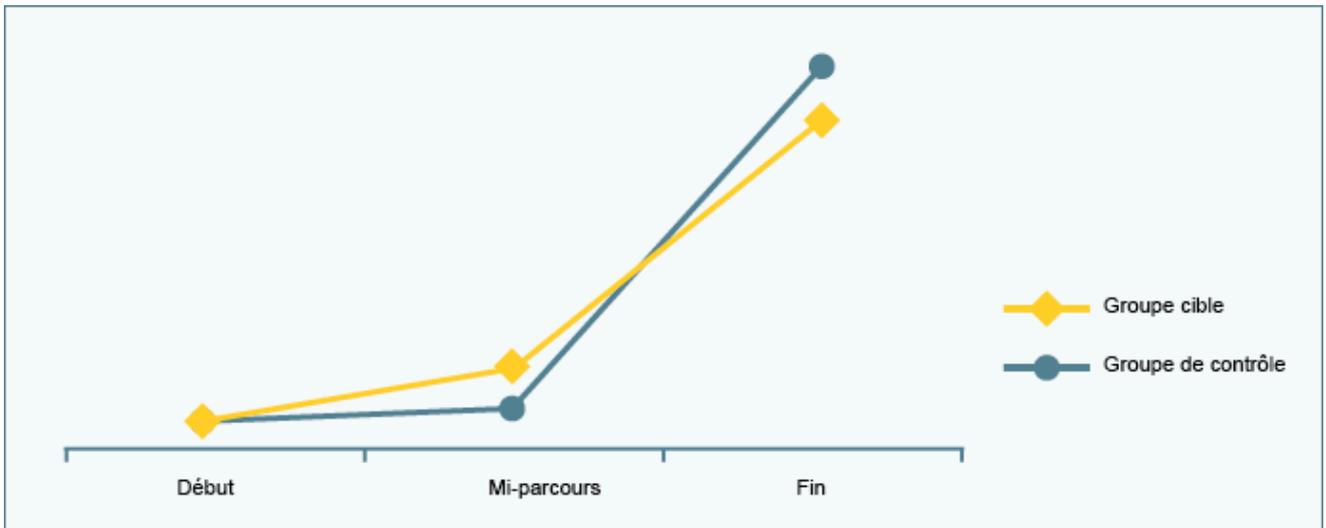
Très parlante, une comparaison avec un groupe de contrôle est indiquée à des fins de légitimation, dans la mesure où des groupes de contrôle appropriés sont disponibles ou peuvent être construits, sans que cela pose de dilemme éthique. Elle s'applique lorsque les données relatives au contexte initial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

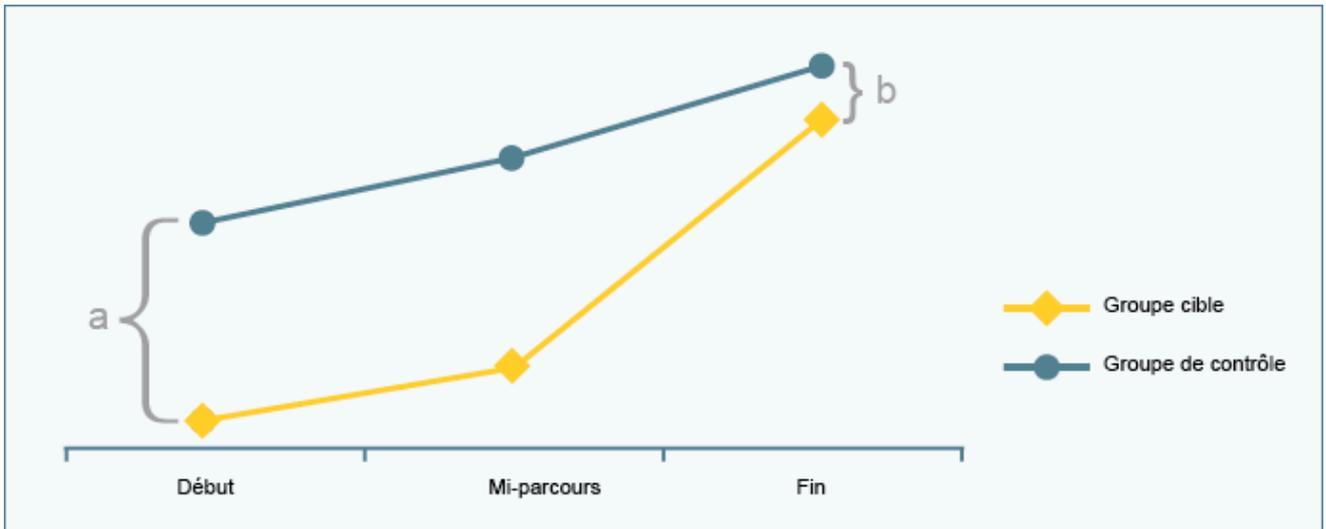
Exemple

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.



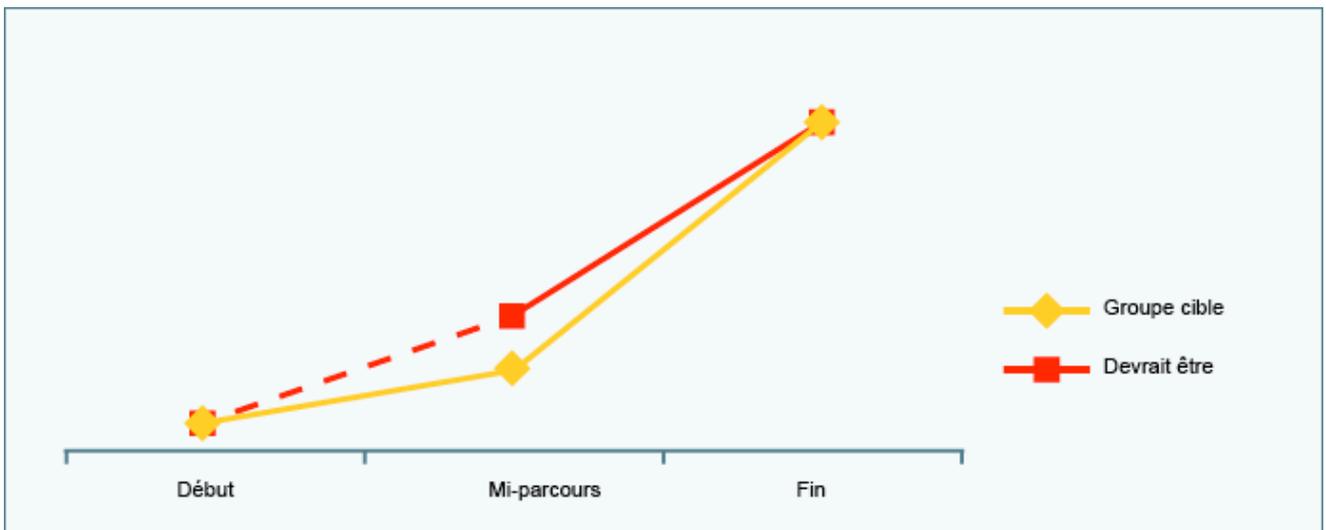
Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est pas identique à celui du groupe cible, l'écart entre le groupe cible et le groupe de contrôle doit être défini au début a) et à la fin b) du projet. Dans un tel cas, le propos relatif à l'effet dépend de l'accroissement ou de la réduction dudit écart. 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	Inconvénients
On met en évidence dans quelle mesure les objectifs du projet ont pu être atteints.	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.
Peut faire apparaître si l'intervention a contribué à l'effet visé ou non.	Aucun constat n'est possible en matière de durabilité.
Le coût de la collecte de données (2 mesures) est raisonnable.	
Le savoir-faire méthodologique est souvent latent ou facilement acquis.	

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

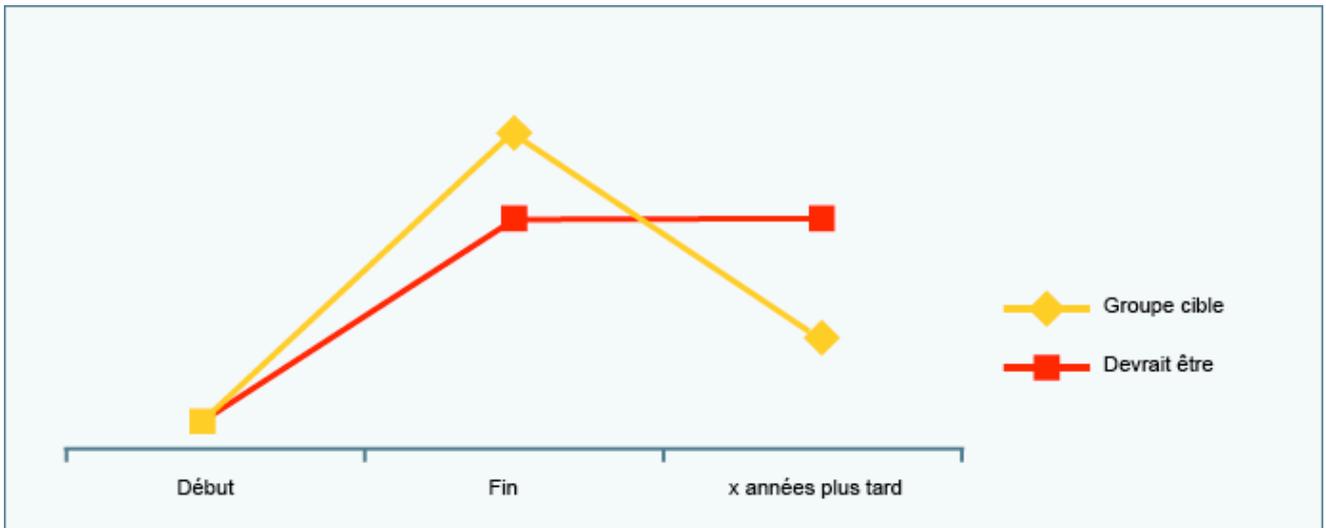
orientation stratégique.

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

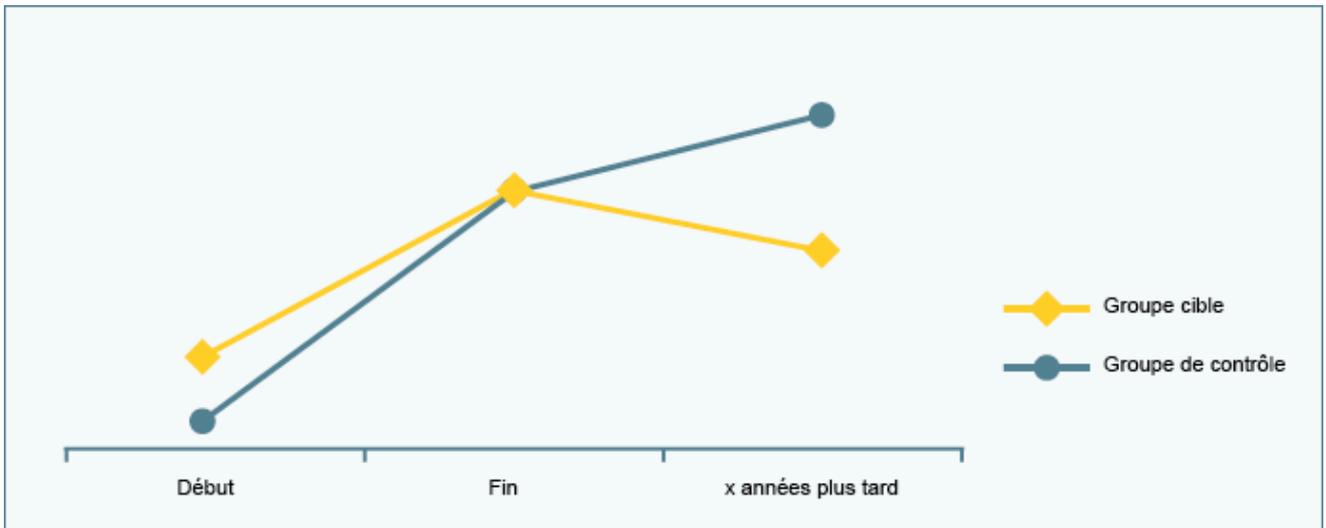
l'efficacité suffit. S'applique quand la durabilité d'une intervention doit être étudiée et que des comparaisons avec un groupe de contrôle sont trop coûteuses, voire délicates du point de vue éthique. En matière de légitimation à court terme, de pilotage et d'apprentissage immédiats, l'information arrive 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

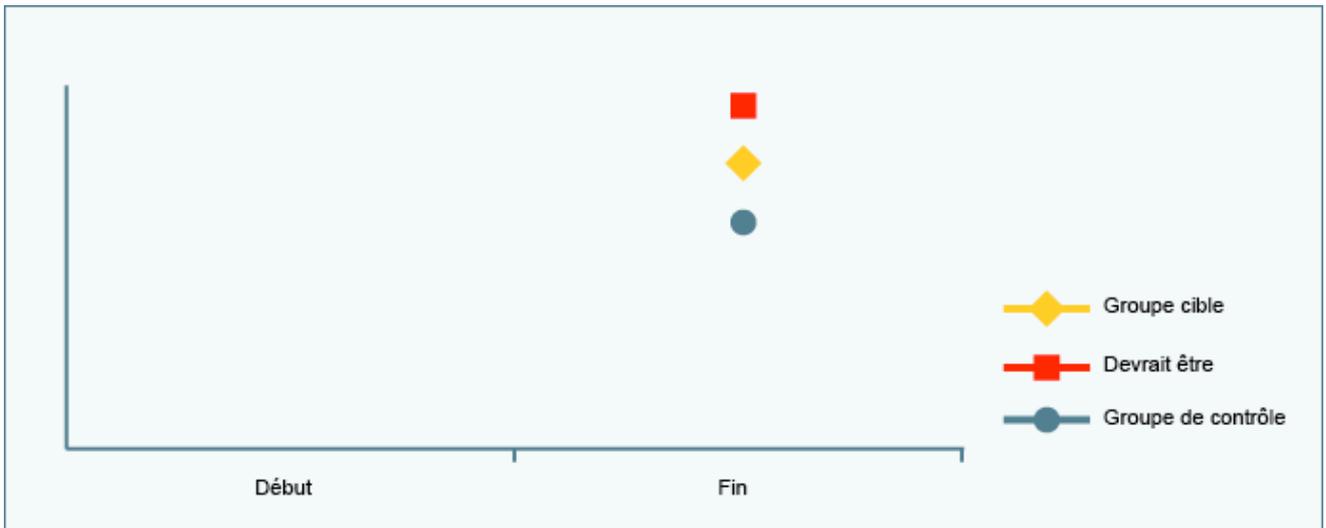
d'apprentissage immédiats, l'information arrive trop tard, vu l'important report dans le temps. Toutefois, cette méthode peut servir le développement à long terme de l'organisation, ainsi qu'en vue de son orientation stratégique.

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

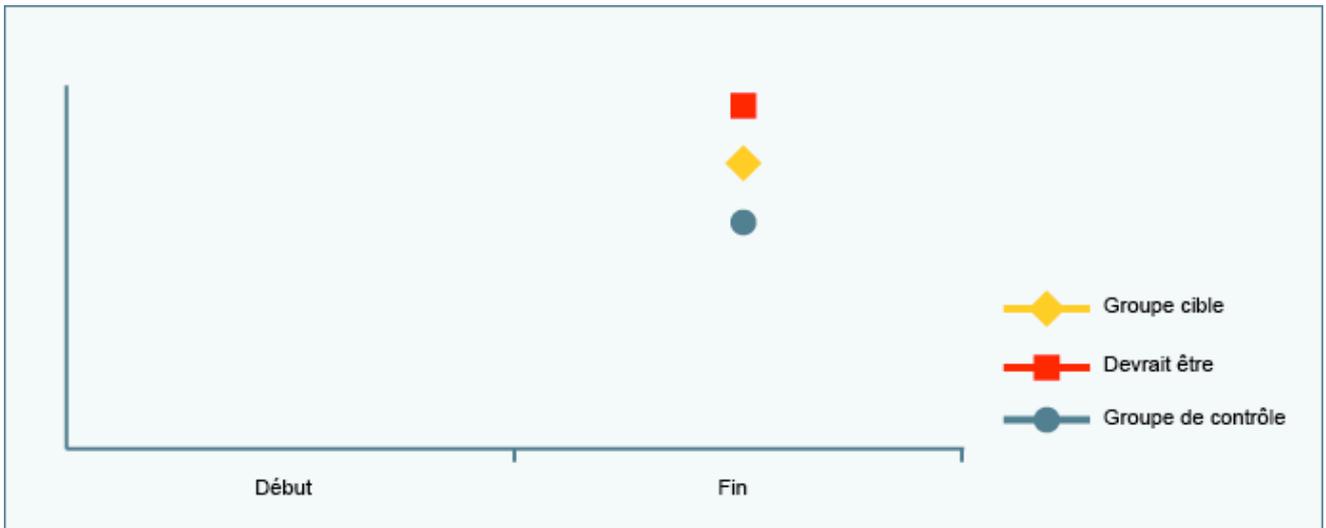
toutefois être indiquée à des fins de légitimation, dans le cadre des conventions relatives aux objectifs. S'applique dans la pratique, lorsque des données concernant le contexte initial font défaut ou ne peuvent être réunies qu'à un coût excessif, mais que des groupes de contrôle appropriés sont disponibles.

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

Le coût de la collecte de données, avec 2 mesures, est souvent encore assez raisonnable.

C'est une manière simple de fixer les objectifs.

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.

Inconvénients

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.

Les groupes de contrôle identiques font souvent défaut.

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

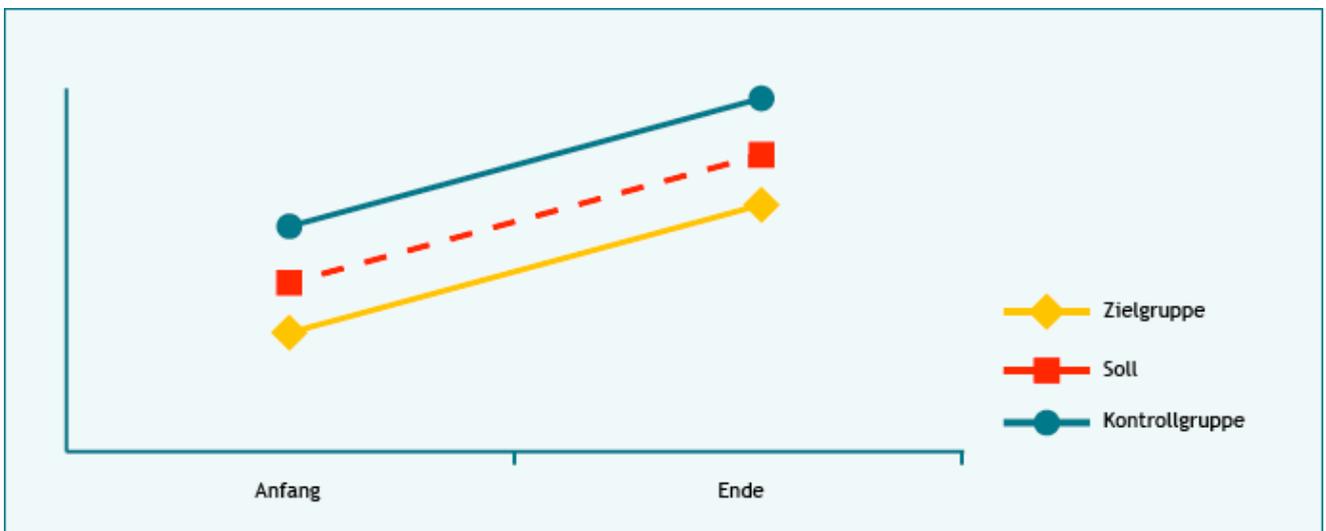
toutefois être indiquée à des fins de légitimation, dans le cadre des conventions relatives aux objectifs. S'applique dans la pratique, lorsque des données concernant le contexte initial font défaut ou ne peuvent être réunies qu'à un coût excessif, mais que des groupes de contrôle appropriés sont disponibles.

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

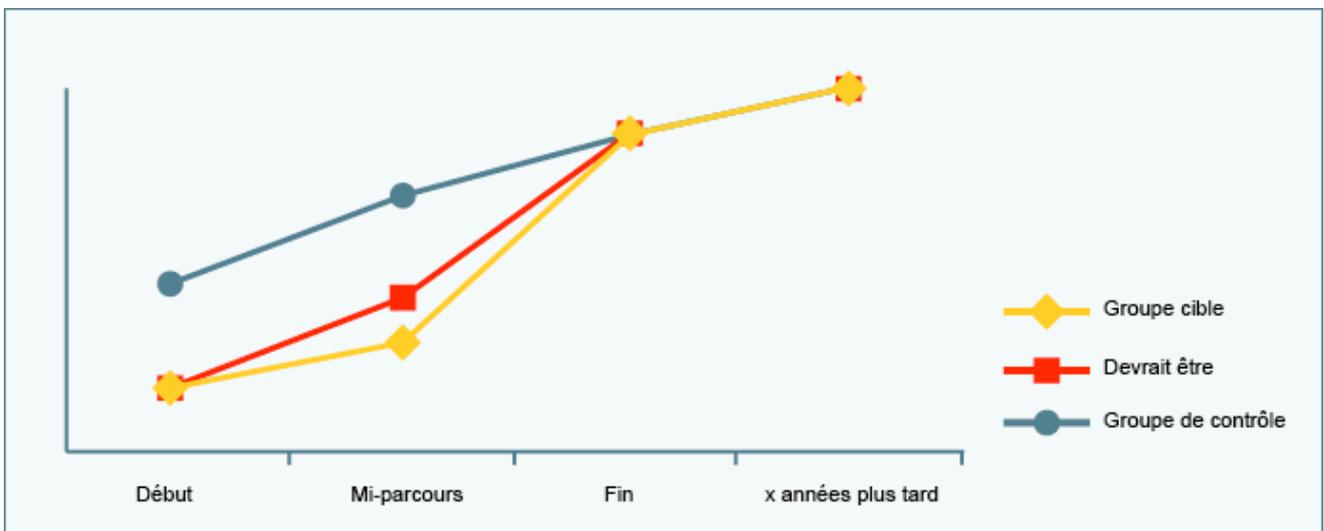
éthique ne se pose quant au recours à un groupe de contrôle. Les groupes de contrôle doivent cependant pouvoir être déterminés ou construits. Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est pas identique à celui du groupe cible, l'écart entre les deux groupes doit être défini au début et à la fin 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

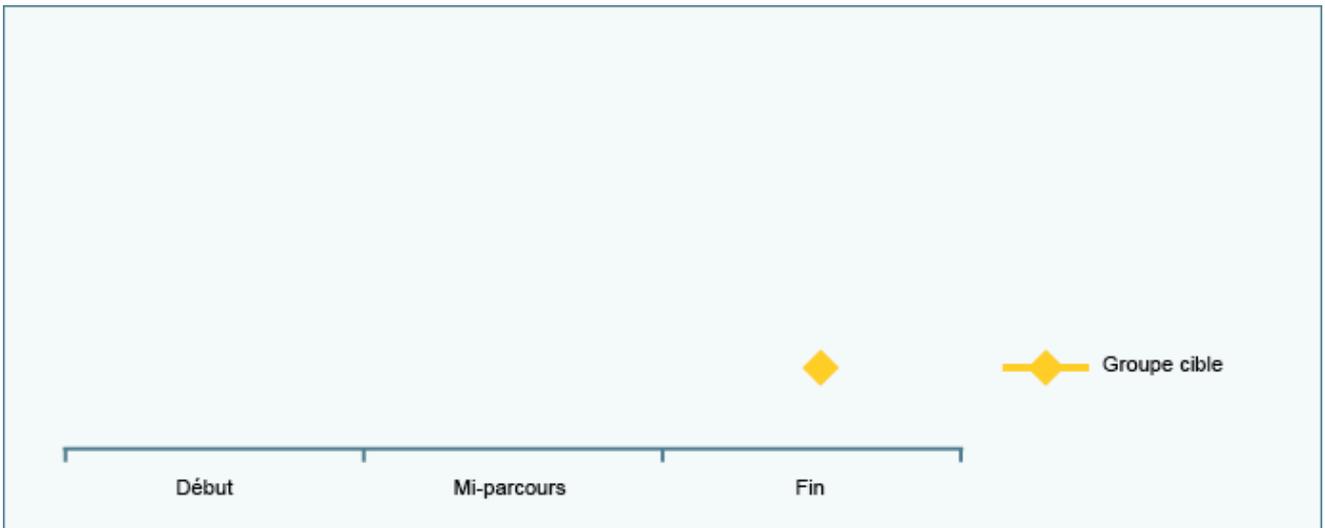
pouvoir être déterminés ou construits. Si le contexte initial du groupe de contrôle n'est pas identique à celui du groupe cible, l'écart entre les deux groupes doit être observé dans le temps. Dans ce cas, le constat sur l'effet dépend si l'écart a augmenté ou diminué.

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)
Nécessité	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
Pertinence	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
Occurrence	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
Modèles de comparaison de base							
<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
Modèles plus complexes et combinaisons							

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
Aucune comparaison							
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.¹ 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.

¹ 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

Aucun aveuglement «collégial»

Liberté d'action

Compétence méthodologique

Adhésion plus grande vis-à-vis de l'extérieur

Inconvénients

Insertion restreinte sur le terrain

Le vécu du contexte et certaines connaissances techniques font défaut

Moins de légitimité vis-à-vis de l'interne

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 des dites 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.

	Objectif	Indicateur	Mesure
Objectif d'efficacité (E1)	Accès amélioré à de l'eau potable salubre	La marche jusqu'au prochain puits est <15 minutes pour 80% des ménages	Observation
Prestation visée (P1)	Construire de nouveaux puits	50 nouveaux puits dans la région	Liste
Prestation visée (P2)	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
Objectif d'efficacité (E1)	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
Prestation visée (P1)	Organiser des cours	100 cours	Rapport de projet
Prestation visée (P2)	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
Objectif d'efficacité (E1)	Les enfants souffrant de diarrhée peuvent être plus souvent guéris.	95% des traitements d'enfants avec la diarrhée sont des succès.	Etudes de cas
Prestation visée (P1)	Les enfants souffrant de diarrhée reçoivent des soins médicaux.	1'000 traitements d'enfants avec la diarrhée par an	Statistiques de soins
Prestation visée (P2)	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
Impact	Contribue à ce que les mères utilisent plus d'eau salubre	90% des ménages utilisent principalement de l'eau provenant de sources salubres.	Sondage
Outcome	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
Output	Les mères vont aux cours	100 cours organisés, en moyenne plus de 35 participantes par cours	Rapport de projet listes de participants
Activités	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
Impact	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
Outcome	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
Output	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
Activités	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.

Nombre d'unités d'analyse:	Important
Hypothèses:	Représentation claire de corrélations judicieuses
Point de départ:	Vérification des représentations
Focalisation:	Savoir des chercheurs au centre de la démarche
Intention:	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.

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

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	Rapport de projet Statistique de traitements Rapport de projet	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

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Etape 5: évaluer l'efficacité

L'effet auprès du groupe cible peut être à présent évalué, comme prévu dans la Planification de la mesure de l'efficacité. L'opération peut être exécutée soit par les expertes et experts externes (Évaluation externe), soit par les responsables du projet (Autoévaluation). Des formes mixtes sont aussi envisageables. Dans les procédés participatifs, le groupe cible est intégré à cette phase.

Indépendamment de la forme, il s'agit de fusionner les données, de les analyser et de les communiquer sous la forme appropriée. La forme traditionnellement utilisée est un rapport écrit. En fonction de la finalité de la mesure de l'efficacité, une présentation ou une discussion de groupe peuvent aussi être indiquées. Enfin, les responsables de projet informent des résultats de la mesure de l'efficacité dans le compte rendu à leur organisation.

Comment procéder

Activités Les responsables du projet ou expertes et experts externes procèdent aux Comparaisons et en déduisent l'effet du projet à l'aide des données disponibles. Il s'agit ici de suivre les normes d'évaluation en vigueur. Les résultats généralement fixés par écrit et documentés.

Questions On commence la 5^{ème} étape de la mesure de l'efficacité en répondant aux questions suivantes.

- Toutes les données requises sont-elles disponibles sous la forme appropriée?
- Qu'est-ce qui a changé ou a été induit auprès du groupe cible?
- Qu'est-ce qui aurait changé pour le groupe cibles sans le projet?
- Quels sont les motifs d'écarts éventuels par rapport aux objectifs du projet?
- Quelles affirmations et hypothèses se sont avérées, lesquelles étaient erronées?
- Quels ont été les effets secondaires intentionnels ou non?
- Est-il plausible que le projet ait contribué à quelque objectif supérieur?
- Quels effets peuvent être attribués au projet de façon univoque?
- Quelles recommandations sont nécessaires?

Résultats • Un rapport ou une présentation de l'efficacité du projet ou programme a été dressé(e).

ATTENTION

Les expertes et experts externes n'interviennent généralement qu'à cette phase. Mais il faut cependant déjà tirer au clair à l'Etape 3, soit lors de la planification de la mesure de l'efficacité, quelles sont les questions auxquelles il convient de répondre et qui effectuera la mesure de l'efficacité. Dans la pratique, ce point important est souvent négligé. L'évaluation de l'effet s'en trouve alors entravée, voire rendue impossible.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Analyse

Pour transformer les données recueillies en informations utiles, elles doivent être fusionnées et interprétées.

Fusion des données

Si l'on veut dresser un tableau général à partir des différents recensements, ou lorsque les données provenant de plusieurs sources ou méthodes doivent être analysées ensemble, il faut d'abord traiter de façon appropriée les données brutes. Pour les données quantitatives, leur fusion est évidente: les données sont saisies dans un tableau ou présentées graphiquement. L'analyse de Données quantitatives s'effectue à l'aide de procédés statistiques. La fusion des données qualitatives est un peu plus complexe et dépend du type d'appréciation. L'analyse de Données qualitatives s'effectue à l'aide de divers procédés relevant de l'analyse de contenu. Les résultats doivent être interprétés et jugés.

Interprétation

L'analyse et l'interprétation des données constituent la mesure de l'efficacité à proprement dit. Il s'agit de juger les effets du projet à l'aide des Comparaisons effectuées et de mettre en lumière les différents points faibles ou les distorsions. En discutant des résultats, les contradictions ou les lacunes inhérentes aux données peuvent être respectivement expliquées et comblées. Dans les démarches participatives, l'appréciation collective des données est particulièrement importante. Ainsi, les conclusions sont intériorisées et acceptées. La motivation à s'engager envers le changement s'accroît.

IMPORTANT

Observer les normes généralement reconnues suivantes:

- Les équipes externes doivent pouvoir travailler librement. L'organisation n'exerce aucune pression sur l'évaluation.
- Les divergences de vue au sein d'une équipe sont permises et seront documentées.
- Les sources d'information sont révélées et sont fiables.
- Les données sont parlantes et systématiquement vérifiées.



La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Analyse de données quantitatives

Les procédés statistiques de l'analyse descriptive sont particulièrement indiqués pour l'évaluation des données quantitatives. Concrètement, il s'agit par exemple de calculs de fréquences, d'analyses de la distribution proportionnelle ou encore de comparaisons entre moyennes. L'analyse descriptive a pour but de présenter, décrire et classer les données disponibles au moyen de tableaux et de graphiques facilitant l'interprétation.

Grâce à l'analyse descriptive, les données disponibles sont soumises à une validation, et il est possible d'en tirer directement les premières interprétations.

IMPORTANT

Copier les données brutes, les sauvegarder et les archiver. Ainsi, il est toujours possible de recourir aux données sources, une fois que le matériel de données est modifié au fil de l'évaluation.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Analyse de données qualitatives

L'analyse de données qualitatives suit généralement les principes propres à l'analyse de contenu. Afin de pouvoir analyser les données, celles-ci doivent être converties sous une forme unifiée et comparable. Il s'agit en fait souvent de procès-verbaux de types divers.

On distingue entre plusieurs types de procès-verbaux:

- **Le procès-verbal écrit**

Tout ce qui est prononcé est passé au procès-verbal sous forme verbale. Ce type de procès-verbal sert de base à une évaluation interprétative exhaustive.

- **Le procès-verbal commenté**

Des informations allant au-delà du procès-verbal de ce qui a été prononcé. Par exemple: les pauses, l'intonation, les particularités de langage ou les commentaires additionnels.

- **Procès-verbal de synthèse**

Les contenus pertinents pour la problématique examinée sont systématiquement résumés. De cette manière, le matériel est uniformisé dans son ensemble et agrégé à un niveau de détail identique. Ces procès-verbaux conviennent surtout lorsque les masses de données sont importantes ou lorsque c'est l'intérêt à un thème spécifique du matériel qui prévaut.

ATTENTION

Il convient de renoncer à une analyse libre (non systématique) des entretiens, car la possibilité de suivi et de retraçabilité par d'autres parties prenantes s'en trouve limité.

L'analyse des procès-verbaux suit quatre étapes:

1. D'abord, il faut s'assurer que le matériel de données à évaluer présente le même niveau d'information. Si ce n'est pas le cas, toutes les unités de données ne pourront pas être évaluées conformément au même modèle.
2. Les informations doivent être triées selon des critères unifiés - généralement ce sont des questions - et traitées de telle sorte que les différentes unités de données puissent être comparées entre elles. A cette fin, diverses formes de présentation en tableaux sont indiquées. Autrement, certains passages du procès-verbal peuvent être mis en évidence dans différentes couleurs ou être marqué par un signe dans la marge.
3. Aux fins de l'évaluation du matériel de données, les contenus peuvent être classés en fonction des questions les plus importantes. Il est aussi possible, à ce stade, de quantifier les affirmations ou les réponses qui reviennent plusieurs fois. Enfin, les informations de l'évaluation peuvent être enregistrées dans un nouveau document ou dans une colonne supplémentaire du tableau.
4. Il faut vérifier si les résultats synthétisés ou agrégés correspondent toujours à l'interrogation visée. Si tel n'est pas le cas, les étapes deux et trois doivent être revues.

IMPORTANT

Chaque étape de travail doit être documentée. Les produits intermédiaires, tels que résumés ou tableaux doivent être conservés. Cela augmente la transparence de l'agrégation et permet des corrections. Par ailleurs, de cette manière, des questions distinctes peuvent encore être évaluées ultérieurement.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Lacune d'attribution

Même si l'effet peut être observé et mesuré, cela ne veut pas forcément dire que l'effet est uniquement attribuable au projet. Et même lorsqu'un effet direct (outcome) donné peut être attribué de manière univoque à une intervention, il n'est toujours pas démontré qu'une contribution a été apportée à l'objectif supérieur (impact). Cet état de fait est nommé lacune d'attribution.

Toutefois, il n'est absolument pas toujours nécessaire de prouver en permanence que l'apport d'une ressource spécifique (input) a produit un effet précis au niveau de la politique de développement. Selon la finalité visée par la mesure de l'efficacité, il suffit souvent de montrer qu'il est plausible que le projet ait contribué à l'effet observé. C'est là qu'un bon modèle d'efficacité joue un rôle important.

Attribution univoque ou plausibilité

Il faut donc distinguer les cas où, pour des raisons de légitimation, un effet doit être démontré ou attribué à une mesure de développement sans équivoque (attribution), ou s'il convient de montrer qu'il est plausible qu'un projet ou programme ait contribué à l'amélioration d'une situation (contribution), p. ex. afin que l'organisation puisse tirer un enseignement ou en vue de l'orientation interne de l'organisation.

En vue d'une attribution causale de l'effet (outcome) à une intervention, des méthodes de mesure de l'efficacité rigoureuses doivent être employées. Il faut recourir en effet à une Comparaison avec groupe de contrôle, pour établir ce qui se serait passé sans le projet. Ce type d'évaluation exige des méthodes statistiques scientifiquement fondées. Ainsi, l'on peut exclure les facteurs externes et les résultats peuvent être attribués sans équivoque à une intervention spécifique. De telles comparaisons présentent cependant un coût élevé.

En revanche, pour démontrer la plausibilité, des démarches plus simples suffisent. Procéder à une étude du contexte initial (baseline) est déjà une bonne initiative, qui permet d'effectuer des Comparaisons Avant/Après.

Affirmer avec sûreté ce qu'une intervention a induit au niveau global (impact) n'est possible que si les corrélations et conséquences à ce niveau sont étayées de méthodes de mesure de l'efficacité rigoureuses. Ce qui est quasiment impossible dans la pratique. C'est pourquoi il est d'autant plus important de pouvoir démontrer le caractère plausible des liens de cause à effet.

Exemples de formulations de l'effet

Le Rapport devrait faire apparaître quelle conclusion découle de la mesure de l'efficacité effectuée.

- **Effet clairement attribuable**

Le projet ou programme a fait que la mortalité infantile dans la région considérée a reculé de ... à ... , soit de x%.

- **Effet plausible**

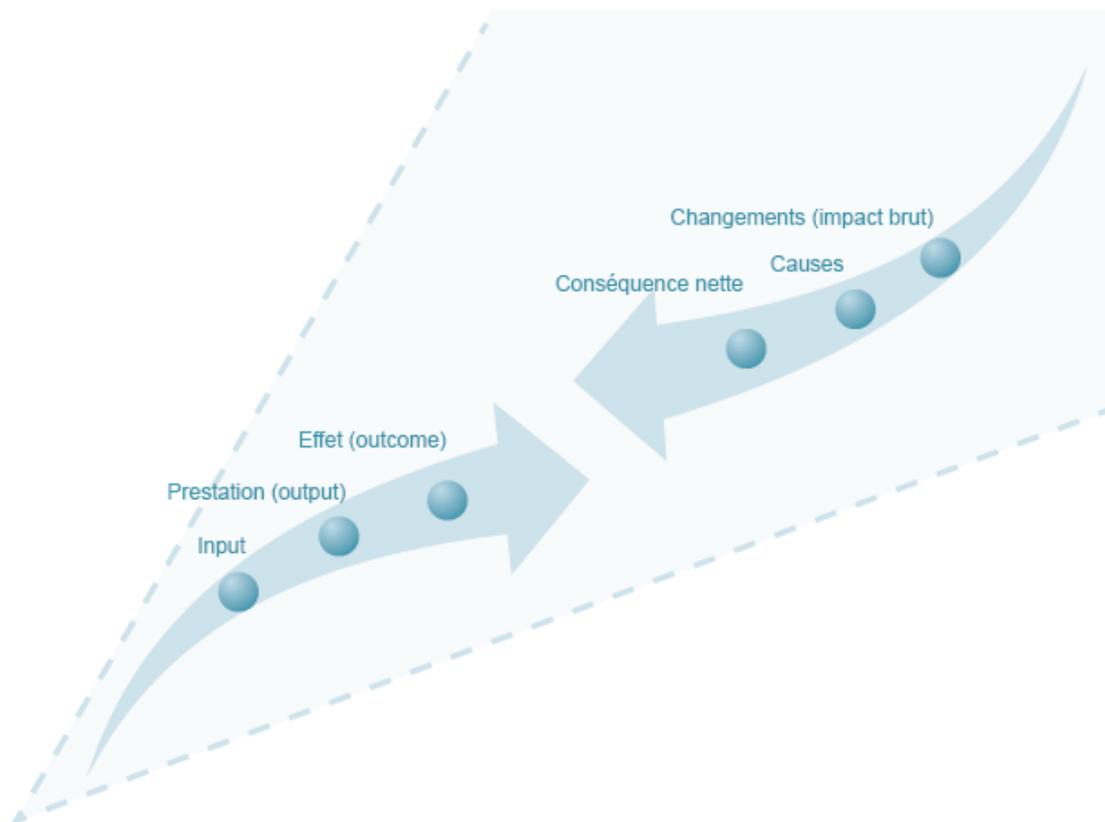
Le projet ou programme a contribué à ce que la mortalité infantile dans la région considérée a reculé de ... à ... , soit de x%.

Approches alternatives

Comblant la lacune d'attribution à l'aide de méthodes de mesure de l'efficacité rigoureuses coûte cher; ce n'est d'ailleurs souvent pas complètement possible, même à grand frais. En outre, la réduction aux seuls liens de causes à effet linéaires, sur laquelle repose cette méthode, fait l'objet de critiques.

Comme alternative ou complément, des méthodes participatives sont possibles, grâce auxquelles on peut recueillir des informations qualitatives sur l'effet d'un projet de développement. Ces méthodes consistent essentiellement à demander aux groupes cibles ce qui a changé pour eux et à quelles influences ou à quel projet concret ils attribuent

le changement en question.



Cette approche adopte l'angle de vision inverse à la logique strictement consacrée à l'input-output. Elle enregistre d'abord le changement général (impact brut), qui comprend en soi les facteurs externes et les effets secondaires. Ensuite, à l'aide de méthodes participatives, on investigate les causes de ce changement. Ainsi, l'on en arrive à examiner la conséquence nette d'un projet pour un groupe cible. Parmi ces procédés se référant au contexte, on trouve p. ex. la MAPP (Method for Impact Assessment of Programmes and Projects) ou celle du Most Significant Change. Ces méthodes partent en premier lieu des changements et expériences des groupes cibles. Dans la pratique, les méthodes alternatives sont parfois controversées, mais elles peuvent aussi être utilisées, en combinaison avec le Modèle logique. De cette manière, on peut notamment compléter les changements quantitativement constatés (Qu'est-ce qui a changé?) à l'aide d'informations qualitatives (Pourquoi est-ce que cela a changé?).

ATTENTION

A cause de la pression liée à la légitimation prévalant dans la coopération au développement, les mesures de l'efficacité sont souvent trop détaillées et interviennent trop tôt. Il est fréquent que des attentes trop élevées soient posées envers la mesure de l'efficacité, qui ne peuvent ensuite être remplies.

Si des bailleurs de fonds ont une idée irréaliste sur la preuve de l'efficacité ou si des bailleurs de fonds différents ont des visions divergentes à ce sujet, il faudrait essayer de convenir ensemble d'une mesure de l'efficacité adaptée. Les œuvres d'entraide qui ont elles-mêmes intégré une forme individuelle de mesure systématique de l'efficacité sont mieux placées que les organisations qui n'ont pas développé leur propre concept en la matière.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Agrégation

Si l'on veut juger du succès de la collaboration au développement à l'aune des Objectifs du millénaire pour le développement, on doit faire en sorte que les procédés de mesure de l'efficacité utilisés permettent d'agrèger les résultats, pour les évaluer à des niveaux différents. De même, en vue de déterminer quelles répercussions a eu un projet sur un groupe cible dans diverses régions géographiques, ou quels effets ont eu plusieurs projets sur un groupe cible, la synthèse des données et informations s'impose.

Il est possible d'envisager des agrégations thématiques ou géographiques, lorsqu'on a eu recours à des méthodes quantitatives ou à des évaluations ponctuelles. Une condition préalable n'est autre que l'utilisation des mêmes indicateurs. Si les indicateurs sont codéfinis localement par le groupe cible, dans le cadre d'une démarche fortement participative, alors il convient au moins d'utiliser des indicateurs clés contraignants pour tous, dans toutes les investigations, afin de permettre l'agrégation des résultats.

Face à la question de l'agrégation, la pratique est souvent confrontée à des défis. A ce jour, il n'existe que peu d'approches et aucun procédé réellement abouti pour analyser l'efficacité de programmes nationaux, de programmes sectoriels ou de financements communautaires axés sur un programme.

Méta-évaluation

Une autre possibilité de synthèse consiste à dresser une méta-évaluation, à partir des évaluations existantes sur un thème ou sur une région spécifique, c'est-à-dire de procéder à une évaluation de synthèse des évaluations déjà existantes.

Liens

Les deux survols de méthodes de mesure de l'efficacité suivantes visent à évaluer leur pertinence en termes d'agrégation (cf. à ce propos [Aides et ressources](#)):

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

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

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Rapport

Les résultats de la mesure de l'efficacité doivent être communiqués sous une forme adaptée à leur utilisation ultérieure et à leur divulgation. Si la mesure de l'efficacité a été effectuée par les responsables du projet eux-mêmes, ils rédigent généralement leur propre rapport écrit. Dans ce cas aussi, les résultats les plus importants devraient être directement intégrés au compte rendu général sur le projet. Mais, dans tous les cas, les responsables du projet se doivent de faire rapport sur l'efficacité qu'a eu leur projet, même s'ils ne se sont pas chargés eux-mêmes de la mesure de l'efficacité.

En élaborant le compte rendu, intégrer les besoins des utilisatrices et utilisateurs potentiels est tout aussi important que de limiter à l'essentiel les informations transmises. De bons rapports se distinguent par leur manière de présenter une réponse claire, factuelle et compréhensible aux interrogations posées. La démarche devrait être transparente et la richesse d'information des résultats devrait être objet de discussion. Les opinions et appréciations doivent être détachées clairement du reste et ne pas être présentées comme des faits. Les conclusions seront de nature motivée, et des recommandations cibles seront ensuite formulées. En outre, toutes les sphères concernées doivent avoir la possibilité de commenter les résultats, les appréciations, les conclusions et les recommandations.

Il faut toujours communiquer sur les résultats de la mesure de l'efficacité, indépendamment des résultats, qu'ils soient anticipés, inattendus, positifs ou négatifs. Cependant, l'important est avant tout d'avoir la capacité de communiquer des résultats négatifs. Les motifs sous-jacents aux résultats devraient être exposés, tout comme les mesures correctrices prévues ou déjà introduites. Les bonnes recommandations sont celles qui encouragent à la mise en œuvre.

ATTENTION

Il serait faux de limiter la communication des résultats à la publication d'un rapport. D'autres formes de communication sont indiquées, en fonction de deux questions: à qui s'adresse l'information et à quoi doit-elle servir?

Modèle

d'aménagement d'un rapport sur la mesure de l'efficacité

I Synthèse

II Les bases

1. Objectif et finalité (motifs, intention)
2. Ampleur de la mesure de l'efficacité (scope)
3. Questions de la mesure de l'efficacité
 - 3.1 Question a
 - 3.2 Question b
4. Contexte de la mesure de l'efficacité
5. Equipe

III Procédé

1. Discussion méthodologique, sources d'information et qualité des données
2. Implication des principales parties prenantes

IV Constats

1. Question a
 - 1.1 Constatations
 - 1.2 Evaluations et conclusions
2. Question b
 - 2.1 Constatations
 - 2.2 Evaluations et conclusions

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Etape 6: utiliser les constats

Les constats tirés peuvent servir à approfondir la connaissance au sein d'une organisation, à Apprendre pour l'avenir, à Diriger les activités de l'organisation vers une plus grande efficacité ou pour Légitimer ces activités vis-à-vis des donateurs, des intermédiaires et des groupes cibles.

Comment procéder

Activités Afin que les constats issus de la mesure de l'efficacité puissent être utilisés à l'avenir, des préalables requis doivent être réunis et il faut trouver la forme de communication appropriée. Cette forme sera adaptée aux divers destinataires.

Questions On commence la 6^{ème} étape de la mesure de l'efficacité en répondant aux questions suivantes:

- Qui va utiliser les résultats et à quelles fins?
- Que peut-on faire pour favoriser l'utilisation de ces résultats?
- Quelles formes de communication ont fait leurs preuves?

Résultats

- Ateliers d'apprentissage organisés, constats formulés
- Préparer les informations en vue des discussions et décisions stratégiques
- Faire rapport sur l'effet atteint et s'acquitter de la redevabilité

Exemples

- WWF Schweiz: Leistungsbericht 2009 (en allemand)
- Efficacité sur le site Web de la DDC
- Helvetas: Performance Indicators for Helvetas (en anglais)
- Helvetas: Good Teachers — a key to development (en anglais)
- Helvetas: Organic Cotton changes producers' lives (en anglais)

IMPORTANT

L'utilisation des constats doit être planifiée à l'avance. Des ateliers d'apprentissage ou d'autres manifestations de cette nature doivent être organisés à temps. De même, il faudrait aussi réfléchir en amont à la forme que prendra la transmission des résultats vers d'autres cercles, comme dans le cadre d'une synthèse des résultats sous forme d'enseignements tirés, par exemple.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Apprentissage

Les constats tirés de la mesure de l'efficacité constituent une bonne base d'approfondissement des connaissances de l'organisation et pour tirer des enseignements à partir des actions accomplies. De cette façon, les processus, projets et programmes, mais aussi l'orientation stratégique de l'organisation peuvent être améliorés et adaptés.

Facteurs favorisant l'apprentissage

- **Disposition à apprendre**
Pour institutionnaliser l'apprentissage dans une organisation, il faut une volonté affichée de la part de la direction, dans le cadre d'une stratégie correspondante. Des structures appropriées doivent être mises sur pied, ainsi que les instruments et ressources nécessaires.
- **Philosophie propice à l'apprentissage**
Dans un environnement propice à l'apprentissage, les informations sont mises à disposition, les fautes acceptées et comprises comme une occasion d'apprendre, pour une personne ou pour l'institution toute entière. Il ne s'agit pas de chercher des coupables ou de les rendre responsables de leur erreur, ni d'y voir un manque de responsabilité. Cela ne ferait qu'entraver l'échange d'informations et compromettre la capacité à apprendre à partir des erreurs commises.
- **Objectif**
Les phases d'apprentissage devraient être bien ancrées dans la gestion de projet et le système de gestion d'une organisation, pour ne pas les oublier dans le feu de l'action quotidienne. C'est en particulier dans les phases de planification et décisionnelle que la pression du temps risque de faire négliger l'exigence d'apprentissage. En effet, dans ces moments-là, l'intégration des expériences et des constats tirés risque alors d'être vite mise de côté.
- **Continuité**
Sous la pression du temps, un processus de suivi continu devrait être mis en place de concert avec les personnes concernées. Mais avant que les conséquences de chaque action deviennent visibles, un certain temps s'écoule. Si, dans l'intervalle, les collaborateurs, les consultantes et consultants ont passé à une autre tâche, à un autre projet, voire à une autre organisation, ils n'ont plus la motivation de tirer les leçons de l'expérience. Des roulements de personnel fréquents et le recours à court terme de consultantes et consultants rendent aussi l'apprentissage plus ardu. Afin de minimiser la perte de savoir-faire, il est bon de documenter les constats.
- **Esprit d'innovation**
Les constats découlant de la mesure de l'efficacité peuvent servir à l'exploration de territoires inconnus, mais aussi à approfondir sa connaissance du connu. Les organisations ne devraient pas succomber à la tentation de circonscrire leur action uniquement à ce qu'elles connaissent ou à ce qu'elles maîtrisent.
- **Retraçabilité**
Lorsque des changements sont nécessaires, leurs causes doivent pouvoir être retracées et exposées avec transparence. Si une organisation change trop souvent et trop rapidement son orientation et ses priorités, cela se répercute négativement sur la disposition à apprendre.

Formes appropriées de la communication

- Les forums de discussion ou ateliers de travail avec les collaborateurs et autres personnes concernées
- Les discussions régulières de revue de projet
- La formulation et mise à disposition des *lessons learnt*
- L'élaboration de directives en matière de bonnes pratiques, qui seront intégrées dans la formation et la planification

IMPORTANT

Pour que le savoir se développe et que le processus d'apprentissage réussissent, il est important que les résultats de la mesure de l'efficacité soient directement remontés aux éléments ayant travaillé en amont. Ainsi, ces derniers constateront directement ce que les prestations délivrées ont généré auprès du groupe cible. Les collaborateurs, les organisations partenaires et autres sphères concernées devraient réfléchir ensemble à ce qui a été bien fait, où il y a eu des problèmes et quelles sont les causes des réussites comme des échecs. De cette manière, ils pourront trouver ensemble des solutions et d'éventuelles possibilités d'amélioration et analyser les éventuels besoins en matière de formation complémentaire ou de soutien technique. Les constats devraient être exposés noir sur blanc. S'ils sont ancrés au sein de l'organisation et acceptés, ils seront aussi suivis à l'avenir.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes

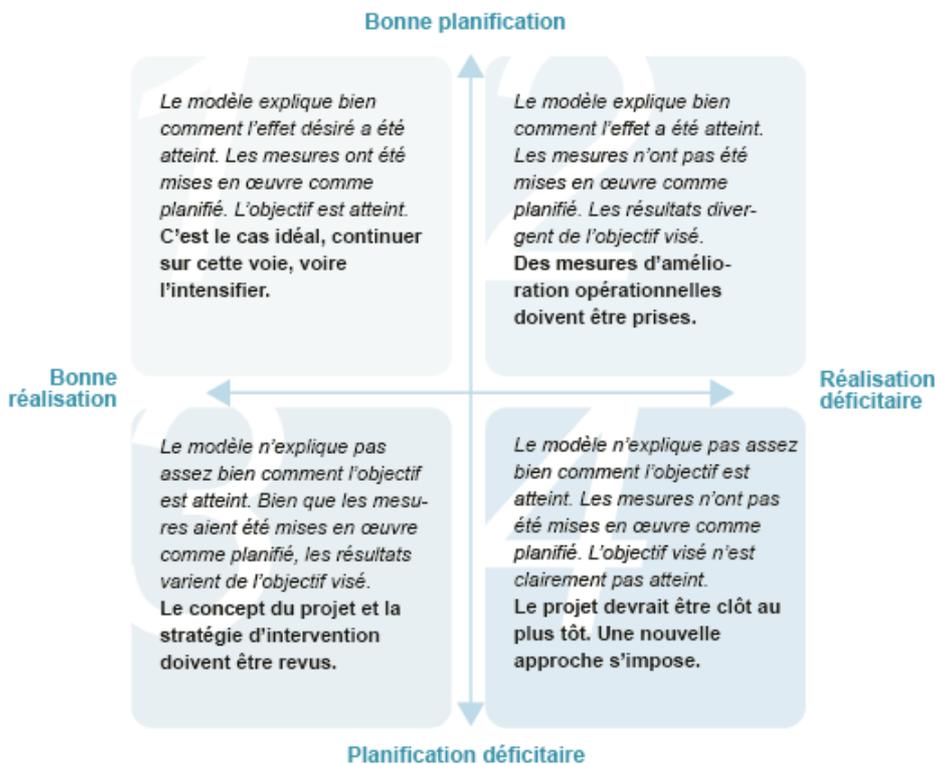
Direction

Afin que l'effet planifié puisse être atteint avec la plus grande probabilité possible, les organisations doivent réagir au changement des conditions cadres, ainsi que lorsque de nouveaux constats sont tirés, de sorte à orienter leur projets et programmes en conséquence.

Les constats découlant de la mesure de l'efficacité et du monitoring sont traités pour qu'apparaisse clairement dans quelle mesure un projet ou un programme a été bien planifié et réalisé. A savoir:

- Le modèle d'efficacité et les assertions, hypothèses, évaluation des risques et des effets secondaires étaient-ils pertinents? Et la stratégie d'intervention en découlant était-elle judicieuse?
- Les prestations ont-elles été délivrées selon la qualité planifiée et les coûts budgétisés?

Une fois ces constats dressés, l'organisation dispose d'une base qui l'aide à fixer les priorités dans la vérification des stratégies, dans l'attribution des ressources et dans le développement de mesures d'amélioration.



Facteurs favorisant la direction

- **Fenêtre d'opportunité**

Si des résultats découlant de la mesure de l'efficacité sont disponibles à un moment où des conditions externes favorables au changement prévalent, la probabilité est plus grande de voir ces résultats pris en compte dans la pratique. C'est par exemple le cas au moment où des postes directionnels sont repourvus, lorsque la stratégie

d'entreprise fait l'objet d'une mise à jour, dans le cadre d'une revue périodique, ou lorsque des événements externes poussent fortement à la mobilisation.

Formes appropriées de la communication

- Présentations destinées à l'organe directeur ou à la direction générale
- Portefeuille de projets
- Reporting interne

IMPORTANT

Pour promouvoir une approche et un mode d'action orientés vers l'efficacité au sein d'une organisation, une mise en œuvre systématique de la mesure de l'efficacité à tous les niveaux n'est pas seulement nécessaire. Il est tout aussi important qu'une ambiance de transparence et de confiance soit créée. La réflexion critique inclut toutes les sphères concernées. Cette réflexion critique vise à identifier les potentiels d'amélioration, et non pas à chercher des coupables.

ATTENTION

Une organisation ne devrait pas prendre ses décisions uniquement en fonction de la mesure de l'efficacité. Sinon, elle court le risque de ne réaliser que ce qui peut être mesuré ou ce qui peut être manifestement associé à un effet. Les constats découlant de la mesure de l'efficacité ne sont qu'une parmi plusieurs différentes bases à partir desquelles une décision peut être prise.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Légitimation

Les résultats de la mesure de l'efficacité constituent une base importante pour démontrer ce qu'a accompli une organisation auprès du groupe cible, à l'aide des moyens mis à sa disposition.

Redevabilité en amont

Les œuvres d'entraide ont pour responsabilité de rendre compte de leur action vis-à-vis des bailleurs de fonds relevant des pouvoirs publics ou envers les donatrices et donateurs privés et institutionnels. Elles doivent démontrer, qu'elles ont utilisé à bon escient les moyens mis à leur disposition, et cela de manière ciblée, rentable et efficace. Lorsqu'une mesure de l'efficacité vise cette finalité en particulier, elle s'appuie souvent sur l'Approche du cadre logique.

Facteurs favorisant la légitimation

- **Indépendance**
Plus grande est l'indépendance de l'instance évaluante, plus les résultats de l'évaluation seront propices à une légitimation.
- **Caractère scientifique**
Si les résultats sont produits par des institutions scientifiquement reconnues et acceptées, leur acceptation par l'opinion publique - et aussi souvent par la direction stratégique - est plus grande.
- **Communication**
Plus la communication est adaptée au groupe d'utilisateurs et plus les résultats sont sélectionnés de façon ciblée, plus l'effet de légitimation est potentiellement grand.

Formes de la communication

- Rapport de performance avec constats de la mesure de l'efficacité
- Rapport sur la mesure de l'efficacité d'un projet, pour un domaine thématique ou une région

Redevabilité en aval

De plus en plus, l'idée s'impose que les œuvres d'entraide ont aussi pour responsabilité de rendre compte de leurs actions vis-à-vis des partenaires et des groupes cibles. Les groupes cibles ne doivent pas seulement être impliqués dans la planification et la mise en œuvre des initiatives de développement, ils doivent aussi pouvoir se prononcer sur l'issue des prestations des agences d'aide. Par cette idée, le rapport entre agence d'aide et groupe cible - de donateur à bénéficiaire - évolue, pour devenir un partenariat authentique et à part égale. Il en va, en fait, de l'autonomisation des groupes cibles.

Téléchargements

Les deux approches ont leur bien-fondé. Le défi consiste à les lier l'une à l'autre. Pour savoir comment procéder, voici quelques exemples.

Action Aid, Accountability Learning and Planning System, ALPS (en anglais)

Humanitarian Accountability Partnership-International, HAP 2007 Standard in Humanitarian Accountability and Quality Management (en anglais)

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Bonne pratique

Il n'existe pas qu'un système de mesure de l'efficacité. Chaque organisation doit développer son propre concept, adapté à sa configuration. Pour y parvenir, la Zewo recommande de tenir compte des principes suivants, qui touchent à la qualité de la mesure, à la publication des résultats et à la communication de ces derniers:

Qualité

- **Concept**

L'organisation dispose d'un concept de mesure de l'efficacité adapté à sa configuration. Ce concept renferme les informations relatives à qui mesurera quoi, à l'aide de quelles méthodes, quand et à quelle fréquence auprès des groupes cibles.

- **Fréquence**

L'organisation effectue régulièrement des mesures de l'efficacité auprès des groupes cibles.

- **Budget**

L'organisation fixe entre **0,5 et 2,5 %** de son budget de projet annuel en vue de la mise en place et de la réalisation de mesures de l'efficacité.

- **Niveau de comparaison**

L'organisation comprend toujours, dans sa mesure de l'efficacité, au minimum une comparaison Avant/Après. La simple description d'un état n'est pas comprise comme une mesure de l'efficacité.

Publication

- **Concept**

L'organisation révèle ses principes en matière de mesure de l'efficacité, de calendrier et de méthodes utilisées.

- **Résultats**

Les résultats de la mesure de l'efficacité sont publiés dans le rapport d'activités annuel. Ce dernier aborde notamment les questions suivantes:

- **Les objectifs d'efficacité:** les effets visés au sein du groupe cible
- **La prestation délivrée (output): présentation avec** précision des moyens employés (input) et de la poursuite de l'objectif
- **L'effet direct (outcome):** description du changement auprès du groupe cible, en comparaison avec les éventuels changements intervenus au sein du groupe de comparaison
- **L'effet à plus long terme (impact):** description, si possible, de la contribution aux objectifs supérieurs et à l'effet à plus long terme

- **Rapports**

Les rapports sur l'efficacité de chaque projet et programme sont transmis au moins aux bailleurs de fonds.

- **Coûts**

Il est également souhaitable d'indiquer quels moyens ont été employés aux fins de la mesure de l'efficacité.

Affirmations

- **Synthèse**

L'agrégation des résultats par thème ou par région est possible, pour autant que les mesures utilisées le permettent.

- **Précision**

Les affirmations au sujet de l'effet atteint sont adaptées à la pertinence, à la précision et à la fiabilité des méthodes utilisées. Il doit être notamment dit clairement si l'effet d'un projet ou programme spécifique a pu être démontré, sans qu'il demeure de doute, ou si c'est seulement sa plausibilité qui a été appréciée.

- **Exhaustivité**

Aucune information essentielle qui pourrait modifier le tableau d'ensemble n'a été omise. En particulier, on ne donne pas une sélection d'exemples positifs, tandis que les exemples négatifs sont laissés de côté.

- **Véracité**

Si les affirmations seront utilisées à des fins de publicité ou pour la collecte de fonds, les faits doivent être vérifiables.

- **Durée**

Le moment où la mesure a été effectuée et la période sur laquelle porte chaque affirmation doivent être précisés.



La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Rapport de performance

Le rapport de performance est défini dans les recommandations relatives à la présentation des comptes des organisations sociales d'utilité publique à but non lucratif (Swiss GAAP RPC 21), comme faisant partie intégrante des comptes annuels. Les exigences minimales posées en matière de rapport de performance sont prescrites par Swiss GAAP RPC 21, chiffres 42 à 43, comme suit:

Le rapport de performance renseigne de manière appropriée sur la capacité de rendement (efficacité) et la rentabilité (efficience) de l'organisation sociale d'utilité publique à but non lucratif.

Il publie obligatoirement :

1. le but de l'organisation,
2. les organes dirigeants et la durée de leurs fonctions,
3. les personnes responsables au sein de la gestion,
4. les liens avec des organisations liées,
5. les objectifs fixés, une description des prestations fournies en relations avec les objectifs fixés et l'utilisation des fonds mis à disposition.

Dans les notes (chiffre 59), il est dit ce qui suit:

1. Le rapport de performance est soumis aux principes et aux bases de l'établissement régulier des comptes et des rapports. Une attention particulière devra être portée au principe de permanence.
2. Les indications dans le rapport de performance ne sont pas soumises à l'obligation de contrôle ordinaire de l'organe de révision.

Généralement, on décrit les prestations en fournissant souvent aussi des statistiques et des chiffres-clés. Ces rapports de performance sont souvent intégrés aux rapports d'activité annuels. Pour éviter les doubles emplois, il est naturellement renoncé à reproduire le tout dans les comptes annuels.

Le terme « effet » n'est pas explicitement mentionné dans les règles légales Swiss GAAP RPC 21, mais il peut être déduit de la notion de « capacité de rendement » (efficacité). Il reste à déterminer quel est la façon adaptée pour donner des informations sur les performances d'une organisation, c'est-à-dire sur la prestation fournie et l'effet atteint.

IMPORTANT

Afin que les lectrices et les lecteurs puissent se faire une idée complète de la capacité de performance et de la rentabilité d'une organisation, ils ont besoin d'informations au sujet des objectifs d'efficacité et de toutes les données montrant où en est l'organisation dans la poursuite de ces mêmes objectifs. La mention des moyens employés s'impose également.

Exemple

L'exemple montre comment peuvent être intégrés dans un rapport de performance les résultats d'une mesure de l'efficacité de projets ou programmes.

Modèle de rapport de performance

1. Qui nous sommes

La structure de l'organisation, ses organes, les personnes responsables et les liens avec les organisations liées sont présentés.

2. Ce que nous faisons

Le but de l'organisation, ses objectifs et ses activités de base sont décrits.

Notre organisation s'engage pour l'amélioration des conditions de vie dans les pays du Sud. Dans les régions frappées par la pauvreté, nous voulons en particulier ...

1. Réduire la pauvreté
2. Améliorer la santé
3. Promouvoir l'égalité des chances

Nous entendons apporter une contribution à la réalisation de tels objectifs, en suivant les axes stratégiques suivants, dans les domaines suivants:

1. Priorité par domaine
 - + Santé
 - + Instruction
 - + Micro-entrepreneuriat
2. Priorité par groupe cible
 - + Enfants
 - + Mères
 - + Population des zones rurales
3. Priorité par région
 - a. Afrique
 - i. Burkina Faso
 - ii. Mali
 - iii. Ethiopie
 - b. Amérique latine
 - i. ...

3. Comment nous mesurons notre efficacité

Il s'agit ici de décrire comment l'organisation mesure sa performance et son efficacité et combien de moyens elle engage à cette fin.

Nous surveillons en continu tous nos projets à l'aide d'un monitoring et enregistrons notre performance de manière systématique.

Dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité de nos projets et programmes, nous suivons les principes suivants:

- Volumes de plus de CHF 1 mio. par an: au min. 1 évaluation en 3 ans
- Volumes de plus de CHF 5 mio. par an: au min. 1 évaluation tous les 3 ans
- Volumes de plus de CHF 10 mio. par an: au min. 1 évaluation tous les 3 ans, dont 1 évaluation externe
- Les projets pilotes font toujours l'objet d'une évaluation au plus tard au bout de 3 ans

Nous accordons au maximum 1% du volume global des projets et programmes à la mesure de l'efficacité attendue.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Bonne pratique

Il n'existe pas qu'un système de mesure de l'efficacité. Chaque organisation doit développer son propre concept, adapté à sa configuration. Pour y parvenir, la Zewo recommande de tenir compte des principes suivants, qui touchent à la qualité de la mesure, à la publication des résultats et à la communication de ces derniers:

Qualité

- **Concept**

L'organisation dispose d'un concept de mesure de l'efficacité adapté à sa configuration. Ce concept renferme les informations relatives à qui mesurera quoi, à l'aide de quelles méthodes, quand et à quelle fréquence auprès des groupes cibles.

- **Fréquence**

L'organisation effectue régulièrement des mesures de l'efficacité auprès des groupes cibles.

- **Budget**

L'organisation fixe entre **0,5 et 2,5 %** de son budget de projet annuel en vue de la mise en place et de la réalisation de mesures de l'efficacité.

- **Niveau de comparaison**

L'organisation comprend toujours, dans sa mesure de l'efficacité, au minimum une comparaison Avant/Après. La simple description d'un état n'est pas comprise comme une mesure de l'efficacité.

Publication

- **Concept**

L'organisation révèle ses principes en matière de mesure de l'efficacité, de calendrier et de méthodes utilisées.

- **Résultats**

Les résultats de la mesure de l'efficacité sont publiés dans le rapport d'activités annuel. Ce dernier aborde notamment les questions suivantes:

- **Les objectifs d'efficacité:** les effets visés au sein du groupe cible
- **La prestation délivrée (output): présentation avec** précision des moyens employés (input) et de la poursuite de l'objectif
- **L'effet direct (outcome):** description du changement auprès du groupe cible, en comparaison avec les éventuels changements intervenus au sein du groupe de comparaison
- **L'effet à plus long terme (impact):** description, si possible, de la contribution aux objectifs supérieurs et à l'effet à plus long terme

- **Rapports**

Les rapports sur l'efficacité de chaque projet et programme sont transmis au moins aux bailleurs de fonds.

- **Coûts**

Il est également souhaitable d'indiquer quels moyens ont été employés aux fins de la mesure de l'efficacité.

Affirmations

- **Synthèse**

L'agrégation des résultats par thème ou par région est possible, pour autant que les mesures utilisées le permettent.

- **Précision**

Les affirmations au sujet de l'effet atteint sont adaptées à la pertinence, à la précision et à la fiabilité des méthodes utilisées. Il doit être notamment dit clairement si l'effet d'un projet ou programme spécifique a pu être démontré, sans qu'il demeure de doute, ou si c'est seulement sa plausibilité qui a été appréciée.

- **Exhaustivité**

Aucune information essentielle qui pourrait modifier le tableau d'ensemble n'a été omise. En particulier, on ne donne pas une sélection d'exemples positifs, tandis que les exemples négatifs sont laissés de côté.

- **Véracité**

Si les affirmations seront utilisées à des fins de publicité ou pour la collecte de fonds, les faits doivent être vérifiables.

- **Durée**

Le moment où la mesure a été effectuée et la période sur laquelle porte chaque affirmation doivent être précisés.



La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Rapport de performance

Le rapport de performance est défini dans les recommandations relatives à la présentation des comptes des organisations sociales d'utilité publique à but non lucratif (Swiss GAAP RPC 21), comme faisant partie intégrante des comptes annuels. Les exigences minimales posées en matière de rapport de performance sont prescrites par Swiss GAAP RPC 21, chiffres 42 à 43, comme suit:

Le rapport de performance renseigne de manière appropriée sur la capacité de rendement (efficacité) et la rentabilité (efficience) de l'organisation sociale d'utilité publique à but non lucratif.

Il publie obligatoirement :

1. le but de l'organisation,
2. les organes dirigeants et la durée de leurs fonctions,
3. les personnes responsables au sein de la gestion,
4. les liens avec des organisations liées,
5. les objectifs fixés, une description des prestations fournies en relations avec les objectifs fixés et l'utilisation des fonds mis à disposition.

Dans les notes (chiffre 59), il est dit ce qui suit:

1. Le rapport de performance est soumis aux principes et aux bases de l'établissement régulier des comptes et des rapports. Une attention particulière devra être portée au principe de permanence.
2. Les indications dans le rapport de performance ne sont pas soumises à l'obligation de contrôle ordinaire de l'organe de révision.

Généralement, on décrit les prestations en fournissant souvent aussi des statistiques et des chiffres-clés. Ces rapports de performance sont souvent intégrés aux rapports d'activité annuels. Pour éviter les doubles emplois, il est naturellement renoncé à reproduire le tout dans les comptes annuels.

Le terme « effet » n'est pas explicitement mentionné dans les règles légales Swiss GAAP RPC 21, mais il peut être déduit de la notion de « capacité de rendement » (efficacité). Il reste à déterminer quel est la façon adaptée pour donner des informations sur les performances d'une organisation, c'est-à-dire sur la prestation fournie et l'effet atteint.

IMPORTANT

Afin que les lectrices et les lecteurs puissent se faire une idée complète de la capacité de performance et de la rentabilité d'une organisation, ils ont besoin d'informations au sujet des objectifs d'efficacité et de toutes les données montrant où en est l'organisation dans la poursuite de ces mêmes objectifs. La mention des moyens employés s'impose également.

Exemple

L'exemple montre comment peuvent être intégrés dans un rapport de performance les résultats d'une mesure de l'efficacité de projets ou programmes.

Modèle de rapport de performance

1. Qui nous sommes

La structure de l'organisation, ses organes, les personnes responsables et les liens avec les organisations liées sont présentés.

2. Ce que nous faisons

Le but de l'organisation, ses objectifs et ses activités de base sont décrits.

Notre organisation s'engage pour l'amélioration des conditions de vie dans les pays du Sud. Dans les régions frappées par la pauvreté, nous voulons en particulier ...

1. Réduire la pauvreté
2. Améliorer la santé
3. Promouvoir l'égalité des chances

Nous entendons apporter une contribution à la réalisation de tels objectifs, en suivant les axes stratégiques suivants, dans les domaines suivants:

1. Priorité par domaine
 - + Santé
 - + Instruction
 - + Micro-entrepreneuriat
2. Priorité par groupe cible
 - + Enfants
 - + Mères
 - + Population des zones rurales
3. Priorité par région
 - a. Afrique
 - i. Burkina Faso
 - ii. Mali
 - iii. Ethiopie
 - b. Amérique latine
 - i. ...

3. Comment nous mesurons notre efficacité

Il s'agit ici de décrire comment l'organisation mesure sa performance et son efficacité et combien de moyens elle engage à cette fin.

Nous surveillons en continu tous nos projets à l'aide d'un monitoring et enregistrons notre performance de manière systématique.

Dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité de nos projets et programmes, nous suivons les principes suivants:

- Volumes de plus de CHF 1 mio. par an: au min. 1 évaluation en 3 ans
- Volumes de plus de CHF 5 mio. par an: au min. 1 évaluation tous les 3 ans
- Volumes de plus de CHF 10 mio. par an: au min. 1 évaluation tous les 3 ans, dont 1 évaluation externe
- Les projets pilotes font toujours l'objet d'une évaluation au plus tard au bout de 3 ans

Nous accordons au maximum 1% du volume global des projets et programmes à la mesure de l'efficacité attendue.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Préalables organisationnels

Déclaration de volonté claire de la part des dirigeants

Les organes directeurs d'une organisation doivent clairement affirmer leur volonté de mesurer l'efficacité des activités de l'organisation. La réunion des préalables requis relève d'une tâche permanente.

Concept et manuel comme bases

L'introduction d'une mesure systématique de l'efficacité porte sur tous les domaines d'une organisation s'occupant de la planification, de la mise en œuvre, du pilotage et de l'évaluation de mesures de développement, ainsi que des enseignements à en tirer et de la gestion du savoir. Les bases reposent sur un concept institutionnel clair et contraignant, tout comme un manuel de mise en œuvre pratique. Y sont explicités à l'intention des utilisatrices et utilisateurs aussi bien les notions fondamentales que les formats, les instruments et méthodes, de même que les modèles standards de planification, de suivi et de compte rendu du concept.

Capacité et savoir-faire

L'introduction d'une mesure de l'efficacité systématique est un processus pluriannuel requérant des capacités adéquates. Là où les organisations partenaires ne sont pas suffisamment développées, il convient de les encourager à créer des capacités de suivi ad hoc, appropriées en termes de durabilité des capacités et eu égard à leurs compétences en matière de politique de développement.

Instruction

Les organisations partenaires et les collaborateurs doivent être formés. Ce qui suppose un système souple de formation continue et d'instruction des nouveaux éléments.

Temps

Si l'on veut une mesure de l'efficacité participative, il faut prévoir suffisamment de temps pour cela. Les questions méthodologiques doivent être examinées avec attention pendant la préparation des analyses de l'efficacité. Par ailleurs, des expertes et experts externes doivent être aussi familiarisés avec les notions utilisées et les méthodes employées.

Budget

La mesure de l'efficacité requiert des ressources. Les coûts correspondants devraient être planifiés dans le budget au terme de l'encadrement de projet. Il est judicieux de prévoir pour cette démarche environ **0,5 à 2,5%** de l'ensemble des coûts annuels liés aux projets et prestations. Pendant les années où les coûts effectivement enregistrés sont moindres, la partie du budget non utilisée pourra être reversée dans un fonds spécialement destiné à la mesure de l'efficacité, en guise de réserve. Ainsi, des initiatives spécifiques relevant de la mesure de l'efficacité pourront être conduites tous les quatre ans, par exemple.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Les limites de la mesure de l'efficacité

Pour importante et légitime que soit la question de l'efficacité, il n'en est pas moins difficile d'y répondre de manière définitive, exhaustive et univoque.

Limites méthodologiques

Même si l'on peut démontrer l'efficacité de l'un ou l'autre projet ou programme, il est souvent difficile, en particulier pour les organismes d'utilité publique comptant un grand nombre de projets différents, d'établir l'efficacité globale de l'organisation ou d'en déduire les conséquences méta-économiques et sociales positives inhérentes à la coopération au développement. Dans un monde idéal, l'efficacité du système serait prouvée, en impliquant toutes les sphères concernées, à l'aide de méthodes de mesure de l'efficacité rigoureuses, sans qu'aucun doute ne soit permis. Pour cela, des méthodes quantitatives seraient utilisées, puis complétées par des méthodes qualitatives, afin de parvenir à une explication claire de toutes les interactions et de tous les processus. Dans la réalité, ces exigences élevées ne peuvent pratiquement pas être respectées. En outre, les budgets sont limités. L'important est que chaque organisation fixe des priorités et qu'elle soit en mesure de satisfaire aux principales exigences qu'elle a définies, à l'aide d'un mix de méthodes adapté à son cas.

Limites économiques de rentabilité

L'on craint de plus en plus que les exigences en matière de compte rendu, lesquelles s'orientent de plus en plus vers des indicateurs d'efficacité quantitatifs, ne deviennent tellement onéreuses qu'elles n'engouffrent trop de ressources pour l'encadrement, au détriment des groupes cibles, et n'en viennent à entraver la souplesse indispensable à un travail de développement participatif. Pour la mesure de l'efficacité, il est raisonnable de consacrer, dans le budget, entre 0,5 et 2,5% des coûts annuels destinés aux projets et prestations, au titre de l'encadrement de projet. Pendant les années où les coûts effectifs sont moindres, la partie non utilisée peut être reversée dans un fonds spécialement destiné à la mesure de l'efficacité, en guise de réserve.

Ainsi, des initiatives spécifiques relevant de la mesure de l'efficacité pourront être conduites tous les quatre ans, par exemple. Les organisations qui comptent beaucoup de petits projets doivent choisir pour quels projets elles souhaitent mesurer l'efficacité. Les critères suivants peuvent les aider à trancher:

- Taille du volume des projets
- Hauteur des attentes en matière d'efficacité
- Importance politique

Généralement, l'on attribue davantage de ressources pour des projets particulièrement innovateurs, pour lesquels on ne sait encore que peu de choses en matière d'efficacité et de causes à effet, plutôt que pour les projets de routine.

Limites normatives

Un système de mesure de l'efficacité adapté aux conditions propres à l'organisation aide toujours et chaque organisation à trouver les réponses aux questions importantes liées à son activité. Toutefois, l'importance de la mesure de l'efficacité ne devrait pas être telle que les organismes d'utilité publique en arrivent à subordonner toutes leurs décisions et activités aux résultats de la mesure de la performance et se limitent à ne faire que ce qui génère de bons résultats mesurables.

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Au sujet du présent guide

A qui s'adresse ce guide?

Ce guide est un outil pratique pour les agences d'aide actives dans la coopération au développement qui souhaitent introduire un système de mesure de leur efficacité.

Quel est l'intérêt de ce guide?

C'est une manière rapide et aisée pour familiariser les utilisatrices et utilisateurs avec ce thème complexe qu'est la mesure de l'efficacité. Il s'agit d'un outil aménagé en modules, qui présente le savoir existant, les méthodes qui ont fait leurs preuves et les exemples pratiques de façon clairement structurée et claire. En quelques étapes, il est possible de mettre sur pied et d'introduire un système adapté aux besoins propres d'une organisation, aussi pratique que possible.

Pourquoi ce guide a-t-il été développé?

La fondation Zewo souhaite promouvoir la diffusion dans la pratique d'une mesure de l'efficacité systématique et encourager les œuvres d'entraide à élaborer et mettre en œuvre des systèmes de mesure de l'efficacité adaptés à leurs besoins.

Qui a développé ce guide?

Ce guide se base sur les constats tirés de l'étude qui visait à dresser un état des lieux et à analyser les besoins en matière de mesure de l'efficacité parmi les ONG de Suisse, réalisée par la Fondation Zewo auprès de 220 organismes d'utilité publique, en collaboration avec Interface Etudes politiques Recherche Conseil. La collaboration avec Interface s'est d'ailleurs poursuivie dans le cadre de la rédaction du présent guide. Un groupe de travail, composé d'experts en coopération au développement et de membres de la Direction du développement et de la coopération (DDC), a participé à l'élaboration de cet instrument, l'influençant grandement. Nous remercions sincèrement les membres du groupe de travail, Bernard Du Pasquier (EPER), Diether Grünenfelder (EcoSolidar), Maya Natarajan (IAMANEH Suisse), Constanze Bunzemeier (Enfants du Monde), Peter Schmidt (Helvetas) et Gerhard Siegfried (DDC) pour leur engagement actif et leurs précieuses contributions. De même, nous remercions le groupe de travail coopération internationale du SEVAL, qui a su, sous la direction de Ruedi Felber, nous faire part de ses réactions constructives dans le cadre d'une consultation. Pour l'encadrement du projet, nos remerciements s'adressent au groupe de spécialistes du domaine, c'est-à-dire à Herbert Ammann (SGG), Ernst Buschor (Fondation Jacobs), Christian Varga (Caritas Suisse), Michael Meyer (Université de Vienne), ainsi qu'à Mark Zumbühl (Pro Infirmis).



La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Aides et ressources

Fiches

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

- Approche du cadre logique

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

- Outcome mapping

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

- Theory of change

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

- Most significant change

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

- MAPP

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

Liens: en général

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

Monitoring and Evaluation NEWS (en anglais)

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

DDC - Efficacité

Liens: survols de méthodes

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

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

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

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

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

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

PPM&E Resource Portal (en anglais)

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

Tools and methods for Monitoring and Evaluation (en anglais)

Liens: guides de suivi et d'évaluation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GTZ, Baselineerhebung (2010) (en allemand)

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

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

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

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

Le guide de gestion de projet complet d'EuropeAid.

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

Liens: boîtes à outils

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

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

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

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

Lien et téléchargement: comptes rendus d'expériences

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

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

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Approche du cadre logique

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

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

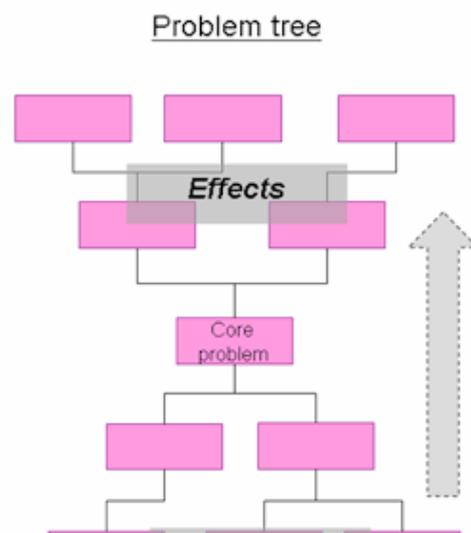
IMPORTANT

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

Processus de planification

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

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



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

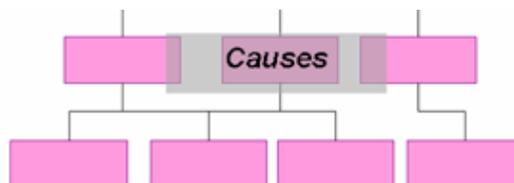


Illustration: SECO (2007)

• **Analyse de l'objectif**

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

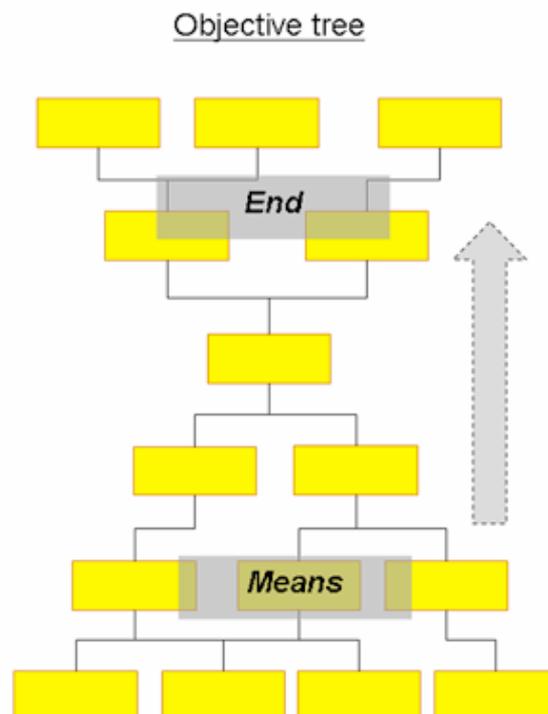
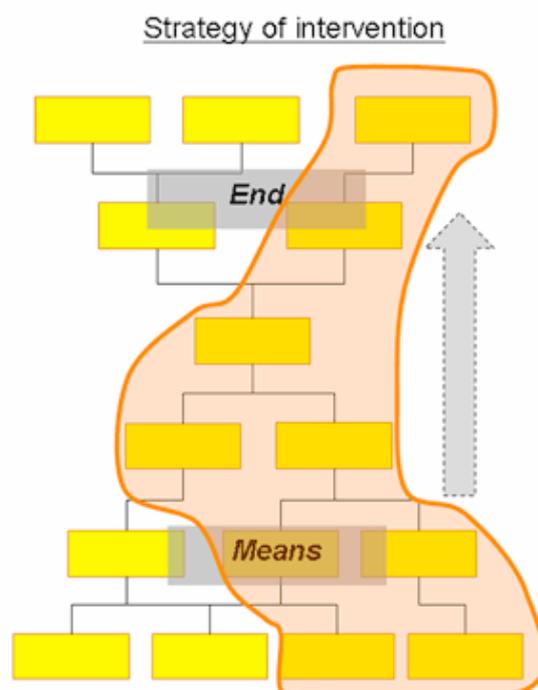


Illustration: SECO (2007)

• **Analyse stratégique**

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



- **Elaboration de la matrice du cadre logique**

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

Cadre logique

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

Source: d'après Commission européenne (2004)

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

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

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

Pertinence

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

- Favoriser le dialogue entre les parties concernées

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

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

Lien

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

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

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

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

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

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

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

Monitoring and Evaluation NEWS Website (en anglais)

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Outcome mapping (La cartographie des incidences)

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

Processus de planification

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



Source: IDRC

Phase 1: La définition des intentions

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

Phase 2: Le suivi des incidences et du rendement

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

Phase 3: La planification de l'évaluation

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

L'outcome mapping est bien indiqué pour

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

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

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

Liens

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

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

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

Outcome Mapping Learning Community

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

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

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Most significant change

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

Mise en œuvre

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

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

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

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

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

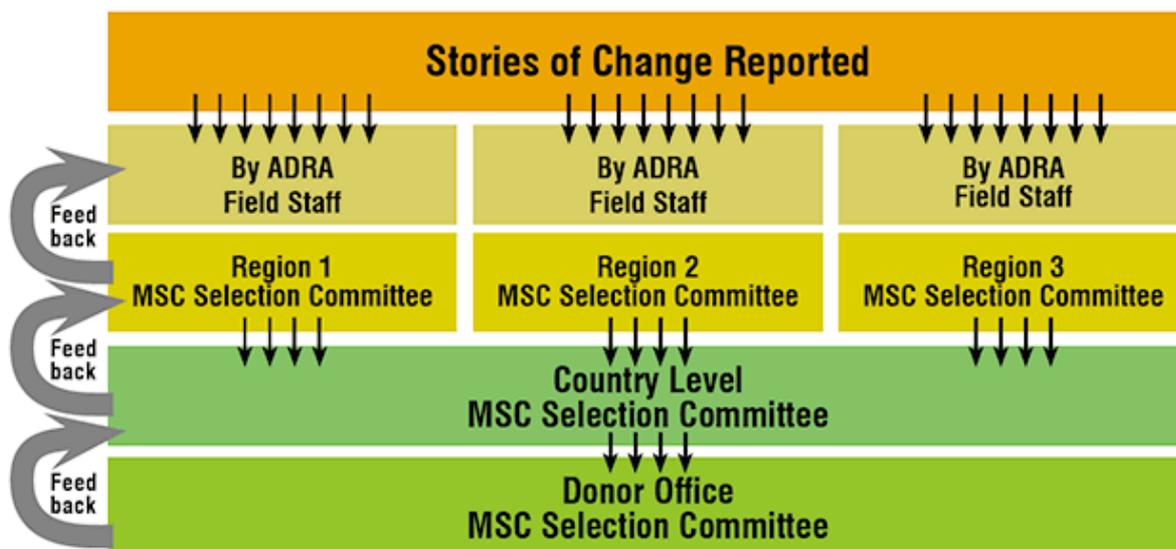


Illustration: exemple processus de sélection (ADRA Laos), source: MSC User Guide

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

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

Pertinence

Le most significant change convient bien

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

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

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

Liens

Le guide de l'utilisateur est disponible en ligne:

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

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

Version française du guide

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

«Quick Start Guide» (en anglais)

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

Monitoring and Evaluation NEWS: Most Significant Change

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Theory of change

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

Comparaison Theory of change et approche du cadre logique

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

Processus de planification

Les 5 étapes suivantes composent le processus:

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

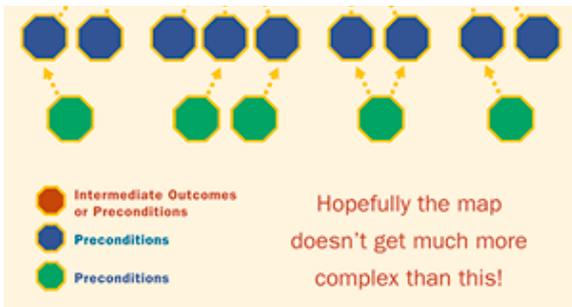


Illustration: Anderson (2005)

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



Illustration: Anderson (2005)

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

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

Pertinence

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

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

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

Liens

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

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

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

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

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

Theory of Change Community (en anglais)

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

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

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes

Method for Impact Assessment of Programmes and Projects (MAPP)

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

Procédé

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

- **Ligne de vie**

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

- **Analyse de tendance**

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

- **Vérification croisée**

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

- **Liste de mesures**

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

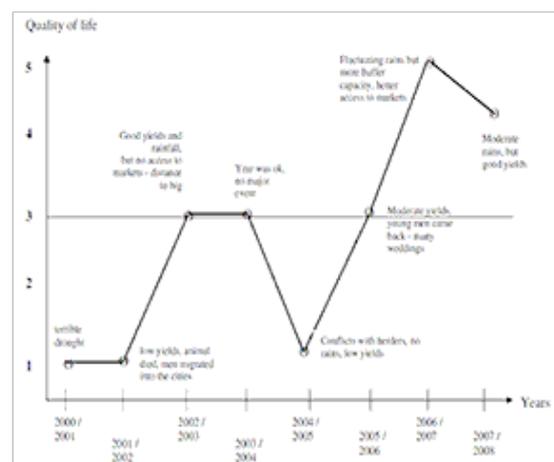


Illustration: Neubert (2010)

financier est évaluée.

• Matrice d’influence

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

Figure 4: Influence matrix

Development Indicators	Interventional activities													Parent
	Market	Antisocial behavior	Return to school	Integrated activities	Orchestrated	Parent	Local initiatives	Health care	Group work	Time use	Neighborhood group	School	Parent	
Improvement or improvement of living standard														
Agricultural yields	-4	4	1	5	4	2	5	B	3*	5	2*	0		+ 28
Family income	5	3	2*	5	4	0	A	B	7	11	1	-1*		+ 33 -1
Health of children	0	0	0	2	4	4	11	4	0	11	2	0		+ 18
Access to or exclusion from resources														
to fire wood	0	0	0	11	4	0	11	B	0	A	B	0		+ 4
to drinking water	0	0	0	11	0	4	11	B	0	11	B	0		+ 4
to maize	1	0	0	11	4	0	11	B	0	11	B	0		+ 5
to land lease	-4	4	4	2	4	1	2	B	0	A	B	0		+ 25
Expansion or diminishing of knowledge														
School enrolment	0	0	0	1	0	0	11	B	0	11	B	4		+ 5
About land use systems	-4	4	4	2	4	1	5	B	7	A	B	0		+ 28
Participation or exclusion from rights and power														
Peaceful transfer of land	0	4	4	4	11*	0	0	11	B	0	-4	B	0	-4
Control of migration	7	5	2	2	5	1	0	2	1	1	1	0		33 -2
Adoles	- 14	- 21	- 11	- 17	+ 33	- 17	- 12	- 4	- 11	- 14	- 4	- 1	- 1	See comments next page

Illustration: Neubert (2010)

• Profil de développement et d’efficacité

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

Pertinence

La MAPP est toute indiquée pour

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

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

Liens

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

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

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