

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Etape 4: recenser les données

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

Comment procéder

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

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

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

Résultats

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

IMPORTANT

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

ATTENTION

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

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Monitoring

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

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

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

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

ATTENTION

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

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Enregistrement des données

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

IMPORTANT

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

Exemple Projet cours

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

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

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

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

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

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Cadre logique complété

Programme Santé de l'enfant

	Stratégie d'intervention	Indicateur	Source	2009	2010	2011	2012
Impact	<ul style="list-style-type: none"> Contribue à un meilleur état de santé des enfants: la mortalité infantile recule 	Mortalité infantile dans les régions x, y, z réduite de 10% à 2%	Statistique nationale	x:10% y:10% z:10%	x:5% y:7% z:12%		
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> Les mères connaissent le lien Les enfants qui tombent malades peuvent être traités avec succès Meilleur accès à l'eau potable salubre 	Les participantes du cours peuvent mettre en pratique le contenu du cours dans un jeu de rôle 95% des traitements d'enfants avec la diarrhée sont un succès	Vidéo, appréciation par les responsables Etudes de cas	bonne	suffisante		
Output	<ul style="list-style-type: none"> Cours Traitements Puits 	100 cours organisés 1'000 traitements/an 50 nouveaux puits dans la région	Observation Rapport de projet Statistique de traitements Rapport de projet	50%	60%	23	42
Activités	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des cours Mettre sur pied des dispensaires mobiles Construire des puits 						

La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement

Guide Zewo pour projets et programmes



Evaluations intermédiaires

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

Evaluation intermédiaire projet Cours

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

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

Légende des couleurs

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