

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



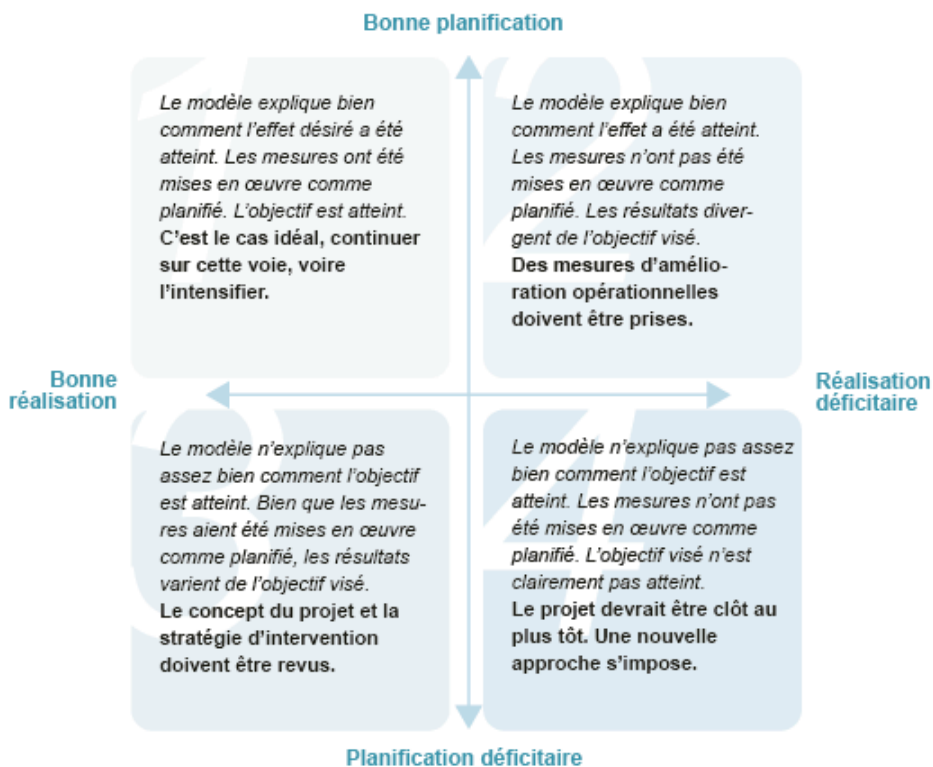
Direction

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)