

# Coopérer aujourd'hui n° 77

► Olivier Renard (Iram) et Christian Castellanet (Gret)

## Apprécier l'impact en cours de projet

### Retour sur une méthode expérimentale au Cambodge

---

Les études d'impact sont souvent éloignées des préoccupations et des attentes des opérateurs de développement. Dans le cadre du partenariat entre le Gret et le Cedac – ONG cambodgienne –, une méthode légère d'appréciation des impacts en cours de projet a été élaborée et testée. Cette méthode a pour objectif d'aider les opérateurs de terrain à piloter leurs actions à partir d'une estimation des impacts pour le public cible. Elle a permis à la fois de mesurer les effets directs des projets agricoles sur les populations et le degré d'adoption des innovations par ces dernières. Cette méthode se situe à mi-chemin entre d'une part, des dispositifs de suivi-évaluation de projets, à vocation souvent externe de redevabilité vis-à-vis des bailleurs, et d'autre part, des dispositifs d'évaluations d'impact (qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs), à la technicité et au coût hors de portée des opérateurs locaux et aux résultats généralement trop tardifs.

Cette note présente les bases de la méthode et donne des exemples d'utilisation. Ce n'est pas un outil « clé en main », mais une démarche expérimentale, qui a besoin d'être testée et développée dans des environnements divers. Outil de « formation-action » plutôt que méthode d'évaluation, c'est un moyen de mobiliser des équipes de terrain autour d'une conscience partagée de l'importance d'un dispositif de suivi-évaluation au service de l'action et des populations concernées.

### **Remerciements :**

Pour leurs conseils et relectures, Florent Bédécarrats (Réseau Cerise), Jocelyne Delarue (AFD, Division de l'évaluation), Dr Yang Saing Koma (président du Cedac), Sereyvath Prak (directeur du CIRP), Suong Seng (directeur de Centdor), Daniel Neu (Gret), Floriane Thouillot (Gret), Aurélie Quentin (enseignant-chercheur à l'Université Paris Ouest, Nanterre La Défense, anciennement au Gret).

L'Union européenne et le CFSI pour leur appui financier à la réalisation des exercices internes d'appréciation des impacts en Birmanie et au Cambodge.

### **Les auteurs :**

► **Olivier Renard** : Chargé de programme à IRAM Développement depuis 2011, il travaille actuellement en Afrique et en Asie principalement en appui aux filières courtes et aux filières d'exportation pour le développement des territoires ruraux. Il a été durant plus de cinq ans coordinateur de projets au Vietnam et Cambodge avec le Gret. Il a notamment travaillé en appui au Cedac au Cambodge pour le renforcement des capacités en évaluation d'impact des innovations.

► **Christian Castellanet** : Agronome et écologue, il s'est investi dans le domaine de la recherche-action pour le développement rural et la gestion des ressources naturelles. Ancien directeur scientifique du Gret, il travaille actuellement au Laos sur les politiques foncières.

### **Référence bibliographique pour citation :**

Renard O., Castellanet C., *Apprécier l'impact en cours de projet. Retour sur une méthode expérimentale au Cambodge*, Nogent-sur-Marne, Gret, 2015, Coopérer aujourd'hui n° 77, 36 p.

## Sommaire

SIGLES ET ACRONYMES .....	1
INTRODUCTION .....	3
MESURER L'IMPACT : ENTRE RIGUEUR SCIENTIFIQUE ET « TOUT PARTICIPATIF », QUEL COMPROMIS POSSIBLE ? .....	5
1. Définition de l'impact .....	5
2. Les études d'impact « classiques » .....	5
3. Les outils de suivi-évaluation.....	6
4. Les évaluations participatives .....	6
5. Une quatrième voie : suivre et mesurer l'impact au service des opérateurs .....	6
I. MENER UN DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL PREALABLE .....	9
1. Expliciter les enjeux de l'exercice .....	9
2. Réaliser un diagnostic organisationnel pour adapter l'exercice.....	10
II. PREPARER LA COLLECTE D'INFORMATION .....	12
1. Identifier les thématiques prioritaires.....	12
2. Déterminer la méthode pour apprécier l'impact .....	14
3. Développer les outils d'appréciation des impacts.....	16
4. Phase préparatoire aux enquêtes : information, logistique, élaboration du calendrier.....	20
III. MISE EN ŒUVRE SUR LE TERRAIN ET ANALYSE DE L'IMPACT .....	21
1. Réaliser les enquêtes .....	21
1.1 Aspects généraux .....	21
1.2 Présentation générale, discussions, adaptation des outils .....	22
1.3 Phase de test.....	22
1.4 Enquêtes, saisie des données, analyse rapide et discussion des résultats .....	22
2. Analyser les données, restituer les résultats et les discuter .....	23
3. Finaliser l'analyse, élaborer des recommandations.....	25
CONCLUSION .....	27
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	28
ANNEXE 1 LE PROJET ILFARM EN BREF .....	29
ANNEXE 2 DIAGNOSTICS ORGANISATIONNELS .....	31
ANNEXE 3 QUELQUES CONSEILS POUR GARANTIR LA QUALITE DES DONNEES COLLECTEES.....	34

## Sigles et acronymes

Cedac	Centre d'études pour le développement de l'agriculture cambodgienne
Cirad	Centre international de recherche agronomique pour le développement
CIRD	Cambodian Institute for Research and Rural Development
Cota	Méthodologies et technologies pour un développement durable (ONG de droit belge)
FFOR/(SWOT)	Analyse des forces, faiblesses, opportunités, risques
Fida	Fonds international pour le développement de l'agriculture
GIZ (ex-GTZ)	Coopération technique allemande pour le développement
Gret	Professionnels du développement solidaire
Ilfarm	Improving Livelihoods for Small Farmers Project (Cedac)
IMA	Impact Monitoring and Assessment
Iram	Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement
ONG	Organisation non gouvernementale
R&D	Recherche et développement
SDC	Direction du développement et de la coopération suisse
S&E	Suivi et évaluation
VAB/ha	Valeur ajoutée brute par hectare
VAB/hj	Valeur ajoutée brute par homme et par jour

# **Apprécier l'impact en cours de projet.**

## **Retour sur une méthode expérimentale au Cambodge**

*Olivier Renard (Iram)*

*Christian Castellanet (Gret)*

### **INTRODUCTION**

---

L'évaluation de l'impact d'une action (souvent appelée « étude d'impact ») est un exercice complexe : il doit rendre compte à la fois les effets directs induits et les effets indirects auprès des populations concernées, et ce, en général après la mise en œuvre de l'action. Dans les faits, évaluer l'impact d'un projet de développement recouvre des pratiques très variables. D'un côté, pour les tenants de la rigueur quantitative, ces études doivent s'appuyer sur des techniques lourdes d'échantillonnage et d'analyse statistique. Elles doivent mettre en évidence les effets du projet par rapport à une population contrefactuelle – population identique et vivant dans le même environnement socio-économique et naturel –, n'ayant pas été touchée par le projet. Or, par nature ce type de population n'existant pas, on cherche à s'en approcher par des méthodes statistiques poussées. De l'autre, de nombreux chercheurs en sciences sociales et la plupart des praticiens sont plus attachés aux études qualitatives qui permettent de comprendre les logiques d'acteurs et les liens de causalité entre intervention et impact. Ces études ne procèdent pas à une analyse quantifiée des impacts.

L'évaluation de l'impact des projets est un enjeu majeur pour le monde du développement, car elle conduit à porter un jugement sur l'efficacité des programmes et conditionne pour partie les priorités de financement des bailleurs. Elle est, de ce fait, le plus souvent externe et rarement considérée comme un outil destiné aux opérateurs de terrain, alors que ces derniers en sont les « producteurs » et devraient être les premiers à s'en approprier les méthodes. Plus coûteuse qu'une évaluation « classique », elle est d'ailleurs loin d'être systématiquement appliquée aux projets de développement.

À l'inverse, les dispositifs de suivi-évaluation, de plus en plus fréquemment mis en œuvre sur les projets, privilégient en général des indicateurs simples de réalisation. Ils ne permettent pas de juger de l'efficacité des actions en termes d'atteinte des objectifs de développement : augmentation de revenus, amélioration de la santé, baisse de la malnutrition, etc.

Des approches visant à mieux apprécier l'impact dans les systèmes de suivi-évaluation ont été proposées par plusieurs institutions, en particulier par la GIZ (ex GTZ). Ces systèmes s'intègrent dans des dispositifs lourds adaptés à de gros projets. Le Gret a souhaité renforcer la qualité de ses interventions en développant une méthode simple de mesure des effets des actions, qui puisse être mise en œuvre en interne et à moindre coût par des équipes de projets plus petits. Entre 2003 et 2007, le Gret a testé en partenariat avec le Cedac, une nouvelle méthode au sein d'un projet intitulé Ifarm, (voir sa description en annexe 1).

Cette méthode comprend trois grandes étapes :

- un diagnostic organisationnel préalable (cf. chapitre I),
- la préparation d'enquêtes par les équipes du projet (cf. chapitre II),
- la réalisation des enquêtes de terrain et l'analyse, suivie d'un partage des résultats au sein de l'équipe et avec les parties prenantes au projet (cf. chapitre III).

Il ne s'agit pas ici d'apprécier l'impact *stricto sensu*, à savoir le changement prévu ou imprévu induit directement ou indirectement par un projet, mais plutôt de mesurer les effets les plus directs des actions de développement sur les groupes sociaux ciblés. La mesure de ces effets permet de mettre en évidence les écarts éventuels entre ce qui est constaté de manière rigoureuse, et ce qui est estimé de manière approximative (dispositif de suivi-évaluation de faible qualité), ou simplement jaugé à dire d'acteurs. Cet exercice peut être utilisé comme outil de formation interne des équipes de projets et comme matériel pédagogique à destination des partenaires du Sud. Il a également vocation à permettre une mise en débat des modalités d'intervention, et une prise en compte des effets du projet. Il peut ainsi déboucher sur une réorganisation des projets, ou sur une refonte de l'organisation elle-même.

Nous pensons que cette méthode peut non seulement intéresser les ONG, mais aussi des opérateurs privés ou publics, impliqués dans le développement ou dans l'aide d'urgence. Elle s'adresse également aux chercheurs et aux spécialistes de l'évaluation d'impact, ainsi qu'aux experts des agences d'aide au développement, en contribuant aux débats sur les modes de pilotage et de suivi-évaluation des projets et sur le renforcement des capacités des acteurs.

Ce travail est loin d'être achevé. Ce texte constitue une première étape pour le développement d'un outil « d'évaluation d'impact en cours de projet » conçu pour être à la portée des opérateurs de terrain. Cette méthode devra être testée plus largement dans différentes situations, améliorée et adaptée aux conditions locales et aux différents types de projets.

## MESURER L'IMPACT : ENTRE RIGUEUR SCIENTIFIQUE ET « TOUT PARTICIPATIF », QUEL COMPROMIS POSSIBLE ?

---

### 1. Définition de l'impact

L'Iram et le Cota identifient cinq définitions de l'impact, correspondant à des visions différentes du développement (Lambert, Hadjaj-Castro, 2008). Celle qui reste la plus consensuelle est la suivante (CAD/OCDE 2002) :

*« L'impact d'une action de développement repose sur un certain nombre de changements. Ces changements peuvent être positifs et attendus, mais également négatifs et non voulus ou inattendus. Ces changements doivent porter sur une échéance de long terme. Ils sont induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. »*

Le Ciedel (1999) la précise de la manière suivante :

*« L'évaluation des résultats est un regard porté sur l'action elle-même ; l'évaluation des effets (souvent appelés par simplification 'impacts') est un regard porté sur l'interaction entre l'action et la population ; l'évaluation de l'impact est un jugement porté sur les dynamiques de changement au sein de la population concernée par l'action. »*

Nous retiendrons ces deux définitions complémentaires pour la suite de ce travail.

### 2. Les études d'impact « classiques »

L'étude d'impact est un outil incontournable pour évaluer en quoi un projet a contribué à modifier une situation donnée. Elle est souvent réalisée en fin de projet et mobilise des moyens humains et financiers importants. Il existe de nombreux ouvrages sur le sujet<sup>1</sup>, mais ils sont difficiles d'accès aux opérateurs de terrain : trop techniques ou trop généraux, voire peu applicables aux réalités quotidiennes.

La microfinance est un champ particulièrement investi par la réflexion et la production scientifique sur les études d'impact. On constate un essor considérable du nombre d'études dans le milieu des années 1990, avec, depuis 2005, une évolution des études centrées sur la preuve (« *prove* »), au détriment de celles qui se préoccupent de l'amélioration des actions (« *improve* »). Il semblerait que la réflexion sur l'impact des actions de microfinance soit de plus en plus menée par des chercheurs et des bailleurs (Bedecarrats, 2010), dans un souci de justification du soutien public, et non par des opérateurs de terrain, dans un souci d'amélioration de leurs pratiques.

Les études consacrées au développement rural sont plus rares et les outils de mesure sont peu mobilisés, faute d'intérêt de la part des bailleurs (Castellanet, 2003) et du fait, sans doute, de la complexité des mécanismes en jeu. Si on a pu constater un regain d'intérêt pour les évaluations d'impact dans le domaine agricole depuis 2005, les études souffrent, comme pour la microfinance, d'une trop faible implication des opérateurs de terrain.

---

<sup>1</sup> Publiés par l'Ifad, l'AFD, la FAO, la Banque mondiale, etc., voir les références en fin de document.

### 3. Les outils de suivi-évaluation

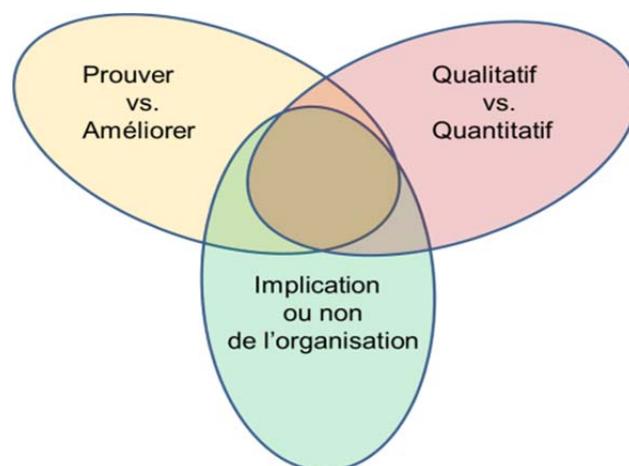
Les outils classiques de suivi-évaluation sont construits essentiellement dans une logique d'efficacité et de redevabilité vis-à-vis des bailleurs, ce qui ne permet ni d'appréhender la complexité du contexte d'intervention et des jeux d'acteurs, ni d'éclairer les processus de montage et mise en œuvre de projets (Neu, 2008). Élaborés pour alimenter des indicateurs « objectivement vérifiables » et facilement mesurables, ils privilégient des critères de réalisation (nombre d'activités mises en place, de personnes touchées...) plutôt que d'impacts, même directs. Ce faisant, ils ignorent une partie des effets positifs et négatifs des projets ainsi que leurs éventuels effets induits en dehors de leur périmètre

### 4. Les évaluations participatives

Pour pallier ces déficiences, les opérateurs de projet ont développé des méthodes d'évaluation dites « participative ». Ces méthodes, principalement portées par les ONG, visent à obtenir l'avis des bénéficiaires sur l'avancement des projets et sur leur impact, et à faciliter le dialogue durant leur mise en œuvre (Voir par exemple les méthodes d'appréciation participatives proposées par Catley et al, 2013). Malgré leur évolution significative pour une meilleure prise en compte des attentes des publics cibles, ces méthodes pèchent par leurs biais méthodologiques empêchant d'obtenir une image objective des impacts du projet (Lavigne Delville, Neu, 2001). Les réponses des personnes interrogées sont souvent exagérément optimistes dans la mesure où elles souhaitent continuer à bénéficier des avantages induits des projets – souvent sans rapport avec le développement. Les questions posées permettent rarement de recouper les informations et de confronter différents points de vue.

En résumé, la réalisation des études d'impact est soumise à trois enjeux dont le recoupement génère trois lignes de clivage, synthétisées par le schéma ci-dessus (Bouquet et al.) : les objectifs de l'évaluation (prouver ou améliorer ?), la nature de l'évaluation (qualitatif ou quantitatif ?), et l'implication de l'organisation.

Chaque organisation, en fonction de sa vision et de ses contraintes de redevabilité, va opérer des choix sur ces trois lignes de clivage et développer une mesure d'impact qui lui est propre.



### 5. Une quatrième voie : suivre et mesurer l'impact au service des opérateurs

Comment, au regard des outils existants, améliorer au mieux les pratiques, la compréhension des processus enclenchés par le projet, ses effets directs et indirects ? Faute d'outils adéquats, les opérateurs de développement peuvent difficilement comprendre de façon objective le sens de leur action, capitaliser leurs acquis de façon à améliorer leur fonctionnement et renforcer leur crédibilité.

Il est nécessaire de créer des passerelles entre ces différents outils, en décloisonnant les concepts dans lesquels ils sont enfermés. Pour répondre aux attentes des opérateurs, chercher à étudier l'impact – au sens académique du terme – est hors de portée, que ce soit par des

méthodes quantitatives strictes ou partiellement qualitatives, car cela nécessite des équipes de chercheurs aguerris et un temps considérable. Se donner des objectifs plus modestes, c'est offrir aux opérateurs la possibilité d'*apprécier l'impact, à défaut de l'évaluer*. C'est aussi introduire dans les méthodes d'intervention classiques une réflexion objective sur les effets des activités pour enclencher un cercle vertueux d'amélioration de la qualité des projets.

Ces dernières années, on a pu noter une meilleure appréciation de l'impact au service des opérateurs et des publics cibles des projets. Une plus grande attention est portée à l'identification des attentes et des contraintes des acteurs en amont et à la mise en place d'outils simples de suivi, formulés dans le cadre de concertations initiales. La dimension participative reste au cœur de ces processus, en amont comme dans le pilotage du projet, mais elle est mise au service d'un dispositif rigoureux d'appréciation des impacts.

Herweg et Steiner (2002) considèrent que le suivi et l'appréciation d'impact peuvent être conduits en cours de projet. Ils développent une méthodologie pratique de mise en œuvre fondée sur la définition d'indicateurs d'impact spécifiques. Ils considèrent que cette méthode contribue au processus d'auto-évaluation du projet. Elle comprend deux phases : l'observation (le suivi) et l'interprétation (l'appréciation). Les auteurs insistent sur la distinction entre *indicateurs de résultats* (indicateurs objectivement vérifiables du cadre logique, centrés sur l'efficacité du projet), et les *indicateurs d'impact*. Ces derniers permettent de savoir si les effets du projet ont des implications à court ou plus long terme, prévisibles ou non, positives et négatives, sur le contexte d'intervention et sur la population. Cet outil a pour objectif d'aider les projets à s'adapter aux changements de contexte. Il se construit à partir de méthodes simples de collecte de données et de restitution, comme des graphiques de suivi régulier des indicateurs. Il permet de visualiser la progression des différents indicateurs en cours de projet. Les tendances sont mesurées et visualisées annuellement via des indices cumulés d'impact économique (rendements, revenus...), écologique (fertilité des sols, érosion...), social (innovations adoptées, scolarisation...). Les auteurs ont pris le parti d'utiliser en priorité des méthodes qualitatives et légères afin d'assurer un suivi chaque année.

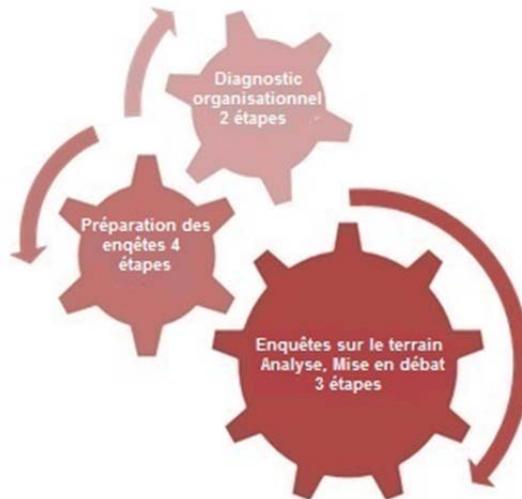
D'autres auteurs se sont penchés sur l'introduction de la perspective des différents acteurs (ou bénéficiaires) impliqués dans un projet dans l'appréciation de son impact (Lambert et Hadjaj-Castro, 2008). Ils proposent de « *clarifier les attentes des acteurs et les hypothèses de changement* » et de rendre ainsi « *plus explicite le cadre de référence et la démarche permettant d'apprécier les effets liés directement ou non à une intervention* ». Il s'agit de conduire les acteurs à expliciter leurs attentes et leur vision du changement souhaité, afin de les rendre coresponsables des processus engagés. L'approche présentée par l'Iram et le Cota met l'accent sur les phases initiales de concertation avant la mise en œuvre de l'évaluation d'impact proprement dite.

La méthode proposée ici, à savoir *l'appréciation des impacts en cours de projet*, se rapproche de ces démarches dans la mesure où elle se base sur l'implication des représentants des publics cibles et des opérateurs, et vise à mesurer les impacts. Elle s'en distingue cependant par quatre caractéristiques :

- c'est une démarche légère en temps et en ressources,
- elle repose avant tout sur l'équipe projet,
- elle met l'accent sur le renforcement des capacités des opérateurs,
- elle peut être mise en œuvre à n'importe quel moment du cycle de projet, même si elle n'avait pas été prévue au démarrage du projet.

Elle se décompose donc en trois grandes phases, conduites par étapes :

- le diagnostic organisationnel initial,
- la préparation des enquêtes,
- la mise en œuvre des enquêtes sur le terrain suivie de l'analyse permettant l'appréciation des impacts et la mise en débat.



La mise en débat doit pouvoir déboucher sur des mesures concrètes au sein de l'organisation ou du projet. La prise en compte de certains effets peut modifier les activités du projet, mais aussi les outils de suivi-évaluation. Elle peut conduire à adapter la structure de l'équipe projet pour faciliter les échanges techniques et mieux appréhender les problèmes apparus en cours d'exercice, etc.

## I. MENER UN DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL PRÉALABLE

---

Tout projet est mis en œuvre par un opérateur (ONG locale, équipe de projet), dont les méthodes d'intervention influent fortement sur les résultats finaux. Sa vision, sa stratégie, son efficacité et son efficacité dans l'action, sont déterminés par son organisation interne. Il est donc important, avant de réaliser l'exercice d'appréciation de l'impact du projet, de connaître la structure avec laquelle l'exercice sera mené, ce d'autant plus que l'exercice est avant tout un outil de formation-action de l'opérateur.

L'expérience a montré qu'il était nécessaire de réaliser un *diagnostic organisationnel* en préalable à l'appréciation des impacts en cours de projet, surtout lorsqu'un opérateur réalise cet exercice pour la première fois ou lorsque certains membres de son équipe ne sont pas convaincus de son intérêt. Il peut être plus léger dans le cas contraire. On peut également décider d'appliquer la méthode sans recourir à ce diagnostic organisationnel si les objectifs de l'étude sont très limités, comme par exemple fournir aux partenaires du projet et aux bailleurs des éléments concrets d'estimation de l'impact de telle ou telle activité. Dans ce cas les bénéfices en termes d'apprentissage et de pilotage de l'action risquent d'être réduits.

Le diagnostic organisationnel pour l'action tel qu'il est abordé ici s'adresse à des généralistes. Chaque type d'organisation (communes, institutions de microfinance, etc.) utilisant des instruments *ad hoc*, (Neu, 2008), il existe une multitude d'outils spécialisés, qui ne sont pas présentés ici en détail. La démarche est succinctement décrite, pour être ensuite adaptée à chaque organisation et à chaque contexte. Le lecteur intéressé trouvera des exemples plus détaillés en annexe 2. Les deux principales étapes de ce diagnostic sont les suivantes : l'explicitation des enjeux et la réalisation du diagnostic.

### 1. Expliciter les enjeux de l'exercice

Certains projets peuvent être mis en œuvre sans que les effets – positifs ou négatifs – ne soient jamais objectivement questionnés. Les effets deviennent plus visibles dans le cadre de partenariats longs, de processus construits sur des cycles itératifs (qui héritent des résultats des précédents), ou lorsque des partenaires ou bailleurs sont sensibles à cette question : on peut alors observer des incohérences, remarquer que des innovations théoriquement pertinentes sont très peu adoptées par les populations, voir émerger des contestations de la part de certaines catégories d'acteurs jusqu'alors ignorées, etc.

Dans de nombreux cas, il est difficile de faire émerger ces problèmes. C'est souvent à l'occasion de missions d'expertise technique, d'évaluations ou de suivi qu'ils sont mis à jour. Ce peut être alors l'occasion d'approfondir la formulation de recommandations pour le projet, pour améliorer le fonctionnement interne de l'opérateur et en particulier son système de suivi-évaluation.

Souvent, le besoin de renforcement n'aura pas été perçu ou explicité, pour de nombreuses raisons :

- réticence des équipes à s'interroger sur la mécanique interne du projet, au risque de remettre en cause des résultats trop optimistes ;
- processus de mise en œuvre privilégiant les résultats quantitatifs affichés, sans contrôle qualité suffisant. Si le personnel perçoit que son avenir ou sa promotion dans l'organisation dépend des résultats obtenus, grande est la tentation de fausser les données ;

- manque de compréhension des enjeux de la part des agents de terrain, souvent de jeunes professionnels. L'importance de la qualité de l'information collectée n'est pas nécessairement perçue à sa juste valeur ;
- problèmes internes rendant difficile l'émergence d'une réflexion commune sur la mesure d'impact : manque d'informations en provenance du terrain, absence d'échanges entre les différents niveaux hiérarchiques, fonctionnement « *top-down* » basé sur un leader, faible disponibilité des personnes-ressources, divergence des visions, chevauchements de responsabilités, etc. ;
- complexité des processus en œuvre dans les projets de développement agricole : difficultés à estimer et mesurer précisément ce qui est de l'ordre des effets directs ou induits du projet et ce qui dépend de facteurs externes dans les changements observés au niveau des exploitations et des ménages (facteurs macro-économiques, autres projets, variabilité climatique interannuelle, etc.) ;
- rapports aux bailleurs satisfaisant chacune des parties. Les financeurs n'ont pas toujours le temps – ni même parfois le souhait – de se pencher en détail sur la qualité des informations transmises. Ils peuvent privilégier des indicateurs objectivement vérifiables du cadre logique de projet ou les principaux critères d'évaluation finale.

En fin de compte, ce n'est pas seulement l'absence d'informations sur ce qui se passe réellement sur le terrain qui fausse l'appréciation des résultats et des impacts, c'est aussi le fait que les signaux contradictoires – en raison d'une « vision optimiste » dominante – ne sont pas et ne peuvent être pris en compte et discutés. Par exemple, les agents de terrain peuvent percevoir que les choses ne marchent pas aussi bien qu'elles devraient, ou telles qu'elles sont affichées sur le papier, mais soit ils ne l'expriment pas, soit ils trouvent des explications commodes car ils craignent d'être accusés d'incompétence s'ils font état des difficultés constatées.

## 2. Réaliser un diagnostic organisationnel pour adapter l'exercice

Le diagnostic d'une organisation peut se faire selon différentes grilles d'analyse. Une *grille de lecture multicritères* (Neu, 2008) et une *grille d'analyse* présentant les différents stades d'évolution d'un système de suivi-évaluation au sein d'une organisation (Simister), sont présentées en annexe 2. Ces deux outils peuvent servir respectivement à réaliser un diagnostic organisationnel succinct et à positionner l'organisation le long d'une trajectoire théorique, afin d'en faire ressortir les points forts et les faiblesses.

Une organisation a bien entendu des forces et des faiblesses : l'important est de pouvoir valoriser les unes sans ignorer les autres. Que l'on se situe au niveau de l'organisation dans son ensemble, ou d'une équipe liée à un projet, quel que soit le niveau considéré (la mise à jour de points saillants constitue une bonne base de travail.

Les modalités pratiques de l'exercice varient en fonction des besoins et peuvent nécessiter plusieurs préalables : formations initiales (utilisation d'un tableur, cycle de projet, contrôle de la qualité de l'information), travail sur les outils (questionnaires, groupes de discussion), approfondissement des questions à étudier (et des indicateurs d'impact correspondants), analyse des données avec des équipes plus expérimentées, réflexion sur les recommandations opérationnelles à développer en cas de dysfonctionnements majeurs, etc.

### Exemple de diagnostic organisationnel

Nous présentons ici un diagnostic organisationnel établi pour le Cedac qui fait ressortir les points forts et les points faibles de son dispositif de suivi-évaluation (S&E). Ce tableau, sous forme de tableau FFOR (forces, faiblesses, opportunités et risques), donne une image du regard porté par l'ONG sur son système et son organisation.

Forces	Faiblesses
<p>Information collectée régulièrement par des canaux bien structurés.</p> <p>Information disséminée aux bénéficiaires et autres parties prenantes.</p> <p>Projets avec cadres logiques et bons rapports.</p> <p>Information discutée au sein du projet.</p> <p>Bonne circulation de l'information.</p> <p>Bonnes relations avec les partenaires impliqués.</p>	<p>Faible compréhension de l'importance du S&amp;E et de la nécessité de collecter des informations de qualité.</p> <p>Gestion récente du S&amp;E centralisé, responsabilité et moyens pas encore définis.</p> <p>Pas de lien entre les informations quantitatives et qualitatives.</p> <p>S&amp;E mal perçu, considéré comme un « contrôle »</p> <p>Difficulté de financement le S&amp;E.</p> <p>Expérimentation sur le terrain mal documentée.</p> <p>Peu de savoir-faire en statistiques et en analyse.</p>
Opportunités	Risques
<p>Meilleure audience et diffusion si le S&amp;E est de qualité.</p> <p>Sélection d'indicateurs peut être améliorée.</p> <p>Si le département R&amp;D est renforcé, bon potentiel.</p> <p>Intérêt de certains bailleurs à financer le S&amp;E.</p>	<p>Complexité des indicateurs (éco et socio-économiques par exemple).</p> <p>S&amp;E consommateur en temps et argent, ne doit pas se faire au détriment des actions de terrain.</p> <p>Différents partenaires et bailleurs demandent différentes informations du S&amp;E.</p>

La lecture de cette grille montre que le Cedac était conscient de ses faiblesses en termes de qualité de la collecte et d'analyse des données. Il avait une mauvaise perception du système de suivi-évaluation, une faible compréhension de l'utilisation des informations recueillies et de l'utilité du système de suivi. En revanche, le système de suivi-évaluation disposait d'atouts certains : discussion participative des résultats, encouragement à la participation, décentralisation de la prise de décision, partage des connaissances en dehors du système de suivi, etc.

Cette contradiction s'explique pour partie par la faiblesse du système éducatif au Cambodge : les cadres, bien formés (à l'étranger), assurent une gestion de bonne qualité, alors que les équipes de terrain, issues du système scolaire et universitaire cambodgien, restent d'un niveau insuffisant malgré un renforcement des capacités par le Cedac. Les faiblesses au niveau du terrain sont compensées en partie par des systèmes de partage d'information et d'animation informels très efficaces. Ceci permet de faire face aux exigences externes (informations transmises aux partenaires, aux bailleurs) mais pas encore de produire des informations suffisamment précises et fiables.

En s'appuyant sur ce diagnostic, qui a permis d'explicitier un certain nombre de problèmes et de les discuter, le Gret et le Cedac ont convenu de l'importance du renforcement des capacités et de la sensibilisation des agents de terrain, comme préalable au développement d'outils de suivi-évaluation plus adaptés et plus précis. La compréhension de l'importance et de l'utilité de bons outils de suivi est apparue comme un élément central, allant de pair avec la sensibilisation aux effets des projets.

La collaboration entre le Gret et le Cedac, en s'appuyant sur un diagnostic organisationnel conduit en commun, a permis de pointer les forces et les faiblesses du dispositif de suivi-évaluation du Cedac, dont les principales conséquences étaient une perception incomplète, sinon biaisée, des impacts des projets mis en œuvre. C'est sur cette base commune qu'a pu être organisé l'exercice d'appréciation de l'impact en cours de projet, décrit ci-après.

## **II. PREPARER LA COLLECTE D'INFORMATION**

---

Nous nous mettons ici en situation d'une organisation qui décide de démarrer un exercice d'appréciation de l'impact de ses projets. Cette organisation a pris conscience de l'importance d'améliorer ses pratiques et sa connaissance des effets de son action, grâce à une analyse organisationnelle succincte. Au démarrage de l'exercice, elle dispose d'une vision claire de ses besoins, du pourquoi de l'exercice, de son importance pour améliorer ses pratiques – voire sa structuration interne – et des moyens alloués au suivi-évaluation.

L'exercice va consister en une collecte d'informations par les équipes projet (enquêtes, réunions participatives, visites de parcelles, etc.), puis en un travail d'interprétation rapide de ces informations.

Plusieurs étapes doivent être respectées lors du déroulement de l'exercice : l'identification des thématiques prioritaires, le choix de la méthode d'appréciation des impacts, le développement des outils, la phase préparatoire aux enquêtes.

### **1. Identifier les thématiques prioritaires**

Afin de pouvoir organiser l'exercice, il est important à ce stade de préciser les hypothèses que l'on cherche à vérifier. Elles peuvent porter sur le mode d'intervention du projet, le degré d'appropriation des bénéficiaires, l'impact réel d'innovations techniques, d'activités particulières, etc. Il s'agit d'identifier les thèmes les plus fédérateurs pour permettre à l'ensemble des participants de se sentir impliqués, et ceux qui peuvent éventuellement être utiles aux partenaires. On trouvera un juste équilibre entre les intérêts pour les bénéficiaires finaux et ceux pour les participants.

Les outils de collecte d'information sont ensuite développés en fonction des principales questions soulevées : cette innovation ou méthode fonctionne-t-elle ? Et pour qui ? Pourquoi ? Quels sont ses effets à court, moyen, voire à long terme ?

Il est important de limiter le champ de l'exercice à des objectifs réalistes. La réflexion relative aux effets à moyen et long terme, et donc aux impacts, se fera dans le cadre de l'analyse et des discussions. Certaines questions particulièrement intéressantes peuvent avoir été rapidement soulevées au sein de l'organisation. L'exercice sera alors naturellement orienté vers ces questions. Si ce n'est pas le cas, le responsable de l'exercice propose les axes principaux de

travail. Il recueille les commentaires de ses collègues en s'appuyant sur le cadre logique du projet et sur son expérience personnelle.

Les propositions ne sont pas figées. Elles peuvent être modifiées s'il apparaît que les préoccupations ou les centres d'intérêt du reste de l'équipe ne correspondent pas à ceux initialement proposés. Cette première étape doit être bien comprise comme une phase de discussion à laquelle sont invités tous les membres de l'organisation, pas seulement les participants à l'exercice, ou l'équipe projet.

Une liste des principaux thèmes de l'étude est validée. Elle est complétée par la description des enjeux pour chaque question. Cette liste servira de base à la formulation des questionnaires.

### Exemple d'identification des thématiques

Dans le cas du projet Ifarm du Cedac, l'exercice a été volontairement limité au thème de la production de légumes, afin de faciliter la collecte et l'interprétation des données dans un délai restreint. Il s'agissait d'un sujet fédérateur stratégique pour le Cedac. Trois questions principales ont été validées, relatives à :

#### **1. L'estimation du taux d'adoption des innovations en lien avec la production de légumes (en précisant les sous-innovations au sein des innovations majeures)**

L'objectif est d'analyser la situation antérieure et de préciser en quoi consiste l'innovation introduite. Le système de compostage introduit par le projet diffère du compost traditionnel : humidification régulière, construction d'un caisson, aération spécifique, etc. L'innovation doit être définie précisément afin d'en mesurer exactement le degré d'adoption.

Si l'analyse révèle (par exemple) que les paysans ne pratiquent pas l'aération, il faudra en tirer des conclusions: quels sont ses effets sur la qualité du compost ? Est-ce absolument recommandé ? Si oui, comment mieux faire passer les messages auprès des paysans ?

#### **2. L'estimation des effets directs des innovations adoptées**

Il est important d'avoir une bonne connaissance de la situation avant-projet : quels légumes étaient produits, en quelle quantité ? Il faut identifier les effets directs qui peuvent être mesurés : production, vente, consommation, utilisation des résidus pour le compost, enrichissement des sols, consommation d'eau, temps de travail, consommation de produits phytosanitaires, etc.

Si, par expérience, la production est jugée difficile à évaluer (trop de légumes différents, produits sur plusieurs périodes, sur des parcelles ou dans des jardins), un proxy-indicateur peut être utilisé comme par exemple la vente et/ou les dons de légumes, les changements de composition des repas, etc.

#### **Une estimation des Valeurs Ajoutées Brutes pour la production de semences**

Le calcul de la valeur ajoutée brute, **VAB/ha et VAB/hj<sup>2</sup>**, est complexe et difficile à établir, aussi bien pour le produit brut que pour les consommations intermédiaires. La VAB permet d'estimer la rentabilité des cultures promues par rapport à une situation antérieure. Cette estimation peut donc s'appliquer à des spéculations particulièrement importantes, la production de semences par exemple si c'est le cœur du projet considéré.

<sup>2</sup> Valeur ajoutée brute par hectare et par homme-jour (équivalent à la marge brute hors subvention) : création de valeur réelle d'origine agricole et issue du travail agricole, par hectare et par jour de travail.

**Attention : être le plus objectif possible**

*Les questions doivent prendre en compte des aspects techniques précis. Elles peuvent intégrer d'autres éléments – sociaux, culturels, financiers – jugés importants par les participants. Le responsable de l'exercice doit savoir formuler et reformuler les questions afin d'en rendre la mesure réalisable et objective. Ce travail préalable est utile pour obliger l'opérateur à clarifier les effets précis attendus du projet.*

*Par exemple, il est plus simple d'annoncer « x paysans ont adopté le compost suite à l'intervention du projet » que de poser des questions sur les effets positifs apportés par le projet dans ce domaine.*

## 2. Déterminer la méthode pour apprécier l'impact

Différents outils sont à la disposition des équipes pour recueillir des informations : lesquels sont les plus pertinents, et pour quel type d'information ?

Pour apprécier les effets des innovations techniques, il est conseillé d'appliquer des méthodes quantitatives : l'exercice étant interne, une trop grande place laissée aux méthodes qualitatives serait préjudiciable au recueil des données et à leur analyse objective. Mais cela ne signifie pas qu'il faille ignorer les méthodes qualitatives, qui peuvent apporter des éclairages utiles et complémentaires.

Comme le Ciedel le précise<sup>3</sup>, les indicateurs d'impact ont en commun avec les autres indicateurs le fait de pouvoir mesurer un écart avec une situation de référence. Différents indicateurs contribuent à apprécier différents effets, concourant ainsi à mesurer l'impact du projet. Même si l'exercice n'est pas une évaluation d'impact, il convient de garder à l'esprit que les indicateurs doivent être définis dans une perspective plus vaste que le projet *stricto sensu* : il faut réfléchir aux effets, pas aux activités menées.

Étant donnée la durée de l'exercice et ses enjeux pédagogiques, il n'est pas envisageable de réaliser des enquêtes classiques de type « étude initiale » ou « évaluation d'impact » sur de grands échantillons statistiquement représentatifs.

Assumer les faiblesses de la méthode statistique permet en outre de souligner d'autres points forts méthodologiques, notamment grâce à la pertinence des questions posées. Il est suggéré d'avoir recours à des outils déjà largement utilisés et de ce fait plutôt bien maîtrisés par les organisations locales : entretiens individuels ou en groupe, études de cas. Le responsable de l'exercice devra choisir les plus pertinents pour chaque grande question posée.

Il existe une grande diversité d'outils de mesure d'impact. Le Fida<sup>4</sup> en répertorie un grand nombre. Il ne s'agit pas ici d'en prescrire un en particulier, mais de souligner l'importance de sélectionner les plus appropriés pour le projet. Ainsi, l'animation de groupes (réunions participatives) peut être riche d'enseignements, mais ne doit pas être utilisée systématiquement. À l'inverse, la mesure quantitative ne doit pas être considérée comme la seule source d'informations objectives.

Sur la base des choix qui ont été réalisés, une grille est créée, synthétisant les différents éléments que l'on souhaite recueillir (contenu) et les moyens envisagés pour ce faire (outils).

<sup>3</sup> Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact, Ciedel, 1999.

<sup>4</sup> *Pour une gestion orientée vers l'impact*, guide pratique de S&E des projets (Fida, téléchargeable sur leur site).

<b>Exemple de grille d'appréciation</b>		
<p>La grille a été conçue dans le cadre du projet Ifarm d'appréciation du degré d'adoption et des éventuelles adaptations d'innovations agro-écologiques pour la production de légumes en milieu paysan.</p>		
<b>Questions d'appréciation d'impact</b>	<b>Contenu</b>	<b>Outils</b>
<b>Innovations</b>	<p>Date et amplitude d'introduction des innovations (préciser les sous-innovations, être précis) ?</p> <p>Avantages majeurs directs et indirects.</p> <p>Problèmes rencontrés.</p>	<p>Questionnaire (questions fermées ou ouvertes).</p> <p>Étude de cas.</p>
<b>Revenus extra-agricoles, évolution en lien avec le projet</b>	<p>Professions, revenus, saisonnalité.</p> <p>Conséquences sur les autres postes de recettes et dépenses.</p>	<p>Questionnaire.</p>
<b>Changements dans les sources de revenus agricoles</b>	<p>Intrants et extrants, main d'œuvre, pour la production de légumes uniquement.</p> <p>Ventes au marché.</p>	<p>Questionnaire (difficulté à isoler la production de légumes des autres activités, ne pas détailler inutilement si les réponses sont peu fiables).</p> <p>Étude de cas.</p>
<b>Évolution des dépenses et autres effets « indirects »</b>	<p>Éducation, soins de santé, activités sociales, achats majeurs (TV, radio, moto, machines, téléphone portable, rénovation de l'habitat, etc.), part d'achats alimentaires et autoconsommation.</p>	<p>Questionnaire (questions qualitatives, la quantification de ces évolutions et le lien au projet étant difficile).</p> <p>Réunion participative.</p> <p>Étude de cas.</p>
<b>Environnement</b>	<p>Disponibilités de ressources communes (poisson, cueillette) ; pollution des eaux, érosion, défriche, etc.</p>	<p>Réunion participative.</p> <p>Approfondir avec d'autres outils si nécessaire.</p>
<b>Social</b>	<p>Changements en termes de démocratie locale, de planification communale, d'intégration accrue dans la vie sociale, etc.</p>	<p>Réunion participative.</p>
<b>Autres projets</b>	<p>Citer les autres projets et leurs impacts majeurs (routes, santé, micro-crédit, etc.).</p>	<p>Réunion participative.</p>

Les questions soulevées sont nombreuses. Au moment de la construction des différents outils, il est important de les hiérarchiser et d'éviter d'avoir des questionnaires trop longs, qui rendront les enquêtes plus difficiles à mener et l'analyse plus complexe, sans nécessairement être plus pertinente. Ces choix doivent être faits par les participants, de la manière la plus participative possible, le responsable de l'exercice étant garant de leur pertinence.

### **3. Développer les outils d'appréciation des impacts**

Une fois les thématiques et outils de l'étude identifiés et validés, il faut les développer en les replaçant dans le cadre de l'exercice afin de s'assurer qu'ils pourront être convenablement exploités.

Le responsable de l'exercice doit garantir la cohérence de l'ensemble de ces étapes (avant et durant l'exercice) ainsi que la qualité des données collectées et de l'analyse. Il doit clairement être mandaté par la direction de l'organisation pour assurer ce travail, à défaut de quoi il pourrait se heurter aux réticences des responsables de projet ou d'autres personnes ayant d'autres priorités ou un niveau d'exigence plus faible.

Il est important d'entamer le processus bien en amont de la réalisation des enquêtes sur le terrain pour anticiper les différentes étapes et les besoins correspondants : tests et ajustements, enquêtes, vérifications sur site, saisie des données, analyse.

#### **3.1 Développer les outils**

Les outils doivent être validés par le responsable de l'exercice et le responsable du projet concerné.

**Le questionnaire d'enquête individuelle** (renseigné auprès des populations cibles) est spécifique à chaque étude. Un modèle général peut difficilement être proposé. Les questionnaires permettent de décrire une situation à un moment donné et de situer cette situation dans une dynamique. Ils comprennent une partie relative à des informations générales, et d'autres consacrées aux thèmes abordés. Ces différents éléments feront l'objet d'analyses propres (partie « innovations », « revenus », « perception du projet », etc.).

À partir des éléments les plus déterminants des stratégies des populations ciblées, une codification a priori peut être établie (voir exemple en 3.3). Elle permet de faire une analyse fine des effets du projet sur différents types d'acteurs et évite de gommer les différences entre acteurs par une approche trop globalisante. Une typologie se construit à partir du croisement de différents critères (deux ou trois), et permet d'identifier un nombre restreint de groupes homogènes (il est préférable de se limiter à quatre à cinq groupes).

**L'organisation de réunions participatives** exige un savoir-faire en animation. Ces réunions doivent rassembler des publics d'horizons différents pour faciliter l'échange, tout en évitant malgré tout que la parole ne soit confisquée par quelques-uns (responsables politiques ou techniciens spécialisés). L'animateur doit disposer d'une liste des grands points à traiter en gardant à l'esprit que chacun puisse s'exprimer. Une personne anime la réunion pendant qu'une seconde prend note et vérifie que tous les points sont bien abordés et que tout le monde s'exprime. Là encore, il est important qu'une réflexion commune soit menée sur les effets du projet, pas seulement sur les activités.

Les réunions participatives sont menées en parallèle au travail d'enquêtes. La taille et la composition des groupes peuvent être une contrainte pour les organisateurs, car il peut être difficile de réunir une dizaine de personnes en un lieu donné, surtout lorsque ce sont des élus

locaux ou des opérateurs économiques. Des réunions en soirée peuvent être envisagées si le contexte le permet (accès à l'électricité et possibilité de déplacement la nuit en particulier).

Les animateurs des réunions auront suivi une brève formation aux techniques d'animation et auront pris connaissance au préalable des guides élaborés autour de chaque thème. Ils sont accompagnés par une ou deux personnes pour faciliter la prise de note et l'animation. Un compte rendu de réunion est rédigé en commun, juste après chaque réunion.

**Les études de cas** peuvent être réalisées durant cette période si l'équipe a identifié des situations particulièrement intéressantes. Elles seront menées à la fin de l'étape de terrain afin de choisir les principaux points méritant un éclairage approfondi, suite aux premières enquêtes et aux premières discussions de débriefing : ce pourra être soit un cas représentatif qui permettra de valider des hypothèses générales (pourquoi peu de compost dans cette zone, un rendement en riz particulièrement élevé, etc.), soit un cas particulièrement original qui expliquera une situation atypique (pourquoi ce paysan innove-t-il autant, ou pourquoi semble-t-il réfractaire à toute innovation, etc.).

Elles doivent avoir comme point de départ le questionnaire rempli, correspondant au cas étudié, et analyser les réponses apportées afin de donner un éclairage global mettant en évidence la stratégie de la personne interrogée. Le résultat est un portrait complet et synthétique de cette dernière.

Ces études de cas peuvent également être faites ultérieurement, après la première analyse de données. Elles viendront illustrer l'ensemble de l'analyse et apporter le cas échéant des réponses à des questions soulevées lors des discussions finales de l'exercice d'appréciation des impacts en cours de projet.

Pour mémoire, il existe d'**autres méthodes** qui peuvent être utilisées préférentiellement en fonction des contextes, des pratiques habituelles de l'organisation, ou des thématiques abordées : établissement de cartes, de transects, entretiens semi-structurés, mesures biophysiques, *brainstorming*, analyse SWOT/FFOR, jeux de rôles<sup>5</sup>, etc.

### 3.2 Mettre au point les questionnaires

Les différents types de questionnaires (enquête individuelle, réunion, étude de cas) sont développés dans un premier temps par le responsable de l'exercice. À ce stade, il faut mettre à la disposition de l'équipe une trame fiable pouvant être utilisée ultérieurement sur d'autres projets. Dans un second temps, les équipes de terrain adaptent les questionnaires à leur projet : type d'informations requises pour les questions soulevées, nouvelles questions...

Plusieurs allers retours entre le responsable et les équipes de terrain peuvent être nécessaires pour finaliser les documents.

Comme nous l'avons dit plus haut, la principale difficulté est de ne pas poser trop de questions. Une autre difficulté réside dans le choix et dans la formulation des questions : éviter d'orienter les réponses (« *Pensez-vous que le compost a amélioré votre production ? Oui/Non ?* ») ou de poser des questions qui ne seront pas traitées ultérieurement. Il faut donner au questionnaire fluidité et cohérence.

---

<sup>5</sup> Pour une description succincte de ces méthodes, voir : *Guide pratique de S&E*, Fida - annexe D (téléchargeable sur leur site).

### **Indicateurs de résultat – Indicateurs d'impact : la différence**

*Il est important d'introduire dans les questionnaires des questions relatives aux effets directs et indirects du projet, constitutifs de l'impact, et pouvant différer des indicateurs de résultat.*

Les indicateurs de résultat mesurent un écart entre la situation avant/après et avec/sans projet. Les indicateurs d'impact permettent de donner des indications sur les dynamiques de changement (Ciedel, 1999).

*Pour ce qui concerne la production de légumes par exemple, les indicateurs de résultats seront une estimation des quantités produites et des revenus générés (normalement affichés dans le cadre logique).*

*Les indicateurs d'impact pourront décrire les effets environnementaux (utilisation ou non de pesticides, pollution des eaux), sociaux (accès à l'eau agricole pour l'irrigation, insertion des foyers dans les marchés locaux si commercialisation des produits, etc.), techniques (modes d'adoption ou d'adaptation de techniques introduites, exclusion de certaines catégories – femmes, illettrés).*

*Il s'agira d'apprécier les dynamiques en cours à travers les constats établis. Chaque projet ayant sa logique d'action propre, il n'est pas possible de proposer une liste d'indicateurs d'impact. Ces derniers devront être construits dans le cadre de l'exercice.*

### **3.3 Développer les fichiers de saisie**

Les tableurs tels Microsoft Excel (ou similaire) peuvent être maîtrisés par une bonne partie des participants à l'exercice (du moins pour ses fonctionnalités les plus courantes), à la différence des logiciels de statistique plus performants mais plus complexes (SPSS, R ou autres). Leur utilisation permet de travailler en commun et de réutiliser éventuellement les bases pour une analyse ultérieure. Si nécessaire, une formation à la saisie des questionnaires peut être réalisée en quelques heures.

Le fichier doit être préparé *a priori* (au moins la plus grande part) et non juste avant la phase de terrain, car il sera alors trop tard. Ce travail permet de mieux comprendre et de construire le questionnaire en se projetant dans l'analyse. Il facilite aussi la saisie des données sur le terrain à la fin de chaque journée d'enquêtes.

Il doit contenir l'ensemble des informations du questionnaire, sous une forme facilement lisible : l'emploi de couleurs est fortement recommandé pour différencier les thèmes (par exemple : gris pour les informations générales, vert pour la production agricole, rouge pour la production animale, jaune pour les aspects institutionnels).

La codification des questions doit également être élaborée (en partie) dès le départ : les données (quantitatives ou qualitatives) sont regroupées en catégories afin d'en faciliter l'exploitation. Cela peut donc se faire « à dire d'expert » ou être finalisé après le test des questionnaires.

### Exemple de codification

Taille des parcelles	Surfaces	Catégorie
Sans terre	0 à 5 ares	1
Petit	5 à 20	2
Moyen	20 à 100	3
Grand	Plus de 100 ares	4

Une codification similaire peut être créée pour des informations plus complexes comme les catégories de production animale (intégrant différents animaux), les revenus non agricoles, le capital productif (charrues, machines, motos, vélos...), etc.

C'est à partir de cette codification que pourra être élaborée la typologie. En croisant différentes valeurs codifiées, il est possible d'identifier, par exemple, un groupe homogène dont les caractéristiques sont communes : grands propriétaires, sans revenus non agricoles, ayant peu de capital par exemple.

### 3.4 Valider la méthodologie d'échantillonnage

#### *Choix du type d'échantillon*

Pour identifier les zones d'enquête, il est recommandé d'établir un échantillonnage raisonné ou « à dire d'experts » plutôt que de constituer un échantillon aléatoire qui peut présenter des risques de distorsion, surtout pour un petit nombre de villages ou de zones. Il est ainsi préférable de choisir les villages ou zones qui semblent les plus représentatives des différentes situations existantes.

Ce choix ne doit pas être laissé à une seule personne, mais être il doit être accepté par les responsables impliqués dans l'exercice. Une observation de la carte de la zone, si possible pédo-climatique, est recommandée pour établir cette identification des zones d'enquête.

#### *Identification de la base*

Il faut ensuite identifier la base d'échantillonnage (ou base de sondage) disponible, c'est-à-dire établir des listes dans lesquelles on sélectionnera les personnes enquêtées. Cette base doit permettre d'identifier les bénéficiaires et non-bénéficiaires (appelés également contrefactuels, c'est-à-dire dans des situations similaires aux bénéficiaires, mais n'ayant pas bénéficié du projet).

Plusieurs sources d'informations peuvent être utilisées : la base du projet, car elle recense l'ensemble des bénéficiaires ; les listes officielles de l'administration, car elles permettent d'échantillonner les non-bénéficiaires.

Idéalement, ces derniers doivent être recherchés dans des zones où le projet n'intervient pas, à moins de vouloir rechercher spécifiquement pourquoi ils sont exclus du projet (niveaux de richesse, genre, choix politiques, claniques, etc.). Dans ce cas, on ne pourra pas parler de contrefactuels car les non-bénéficiaires auront des profils particuliers qui justifient leur exclusion du projet.

### *Détermination de la taille de l'échantillon et la segmentation*

C'est moins la précision de l'information qui importe que sa pertinence (choix des questions, processus de collecte et d'analyse) et la vocation pédagogique de l'exercice. La fiabilité des résultats est davantage conditionnée par la rigueur de la démarche que par la taille de l'échantillon. On cherche à identifier les grandes tendances, et non à avoir une vision statistique précise de la situation.

Il est illusoire, voire inutile, de vouloir atteindre un niveau de précision statistique trop élevé, à moins d'y consacrer des moyens très importants. Les facteurs d'incertitude de la part des répondants (estimation des revenus, des rendements, des surfaces) sont tels qu'une grande précision statistique ne s'impose pas.

Il est proposé de composer un échantillon de 80 à 100 personnes, ceci pouvant varier en fonction du nombre des questions posées, de l'hétérogénéité des contextes d'intervention (diversité ethnique, conditions agro-climatiques, etc.) et des moyens disponibles (temps, budget).

#### **4. Phase préparatoire aux enquêtes : information, logistique, élaboration du calendrier**

La logistique peut être prise en charge par le personnel administratif en liaison avec les responsables des projets concernés, mais elle doit être suivie par la personne chargée de l'exercice. Ces responsables peuvent également être sollicités pour faciliter les relations avec les interlocuteurs locaux et assurer la mobilisation des familles ciblées.

Il faudra veiller à ce que les données puissent être enregistrées sur place (ordinateurs disponibles, fichiers de saisie préparés, formations réalisées au préalable) et à ce que les personnes enquêtées soient correctement informées des raisons et des objectifs de l'entretien qui leur est demandé.

La planification des enquêtes doit prendre en compte les contraintes logistiques (état des routes, accès à l'électricité, hébergement de l'équipe sur place, etc.), les conditions de travail des enquêteurs, la longueur des questionnaires. Un plan de travail précis pour la conduite des enquêtes doit être préparé, comprenant les étapes préliminaires comme l'information des autorités, l'établissement des listes des personnes sélectionnées, etc. Des contacts préliminaires avec les responsables locaux sont établis.

Les membres de l'équipe participant à l'exercice d'appréciation des impacts en cours de projet doivent bénéficier d'une formation et d'une présentation de la méthodologie d'enquête (thématiques choisies, déroulement).

#### **Exemple d'organisation de la phase préparatoire**

Il peut être contraignant de réunir les futurs enquêteurs en un lieu donné, surtout si le projet intervient dans une zone difficile d'accès. Idéalement, le responsable de l'exercice se déplace dans la zone de l'exercice quelques jours avant le démarrage effectif et peut mener cette étape sur place. D'autres solutions sont envisageables, en fonction des contextes. L'objectif est d'avoir, avant le démarrage, une réunion commune afin de préparer les enquêteurs.

La phase préparatoire peut être organisée comme suit.

Journée d'information : présentation de la démarche, des outils, formation succincte à la conduite d'enquêtes de qualité (voir quelques éléments en annexe 3).

Journée consacrée à la logistique :

- vérification du matériel et des véhicules disponibles (motos, autos) ;
- répartition des rôles (zones couvertes pour chaque participant, constitution des binômes, plannings journaliers prenant en compte les contraintes horaires des personnes interrogées) ;
- réservation des salles de travail, du logement, organisation des repas ;
- confirmation des enquêtes auprès des autorités locales, demande de mise à disposition des registres communaux afin de sélectionner les personnes enquêtées au hasard, invitation pour une session d'ouverture de l'exercice et à sa restitution ;
- préparation des premiers tests en demandant à ce qu'un nombre suffisant de bénéficiaires soient informés au préalable par les autorités locales ou par une personne de l'équipe sur place.

### III. MISE EN ŒUVRE SUR LE TERRAIN ET ANALYSE DE L'IMPACT

---

#### 1. Réaliser les enquêtes

##### 1.1 Aspects généraux

Les équipes de terrain sont mobilisées pour les enquêtes : elles ont participé aux formations initiales et sont parfaitement informées des objectifs et conditions de mise en œuvre de l'exercice ; elles ont contacté les autorités locales et les paysans sélectionnés. Les enquêtes – tout comme la saisie ensuite – se conduisent en binôme.

Le ou les responsables du projet concernés participent bien entendu à l'exercice. Ils ont également été formés. Il est important qu'ils comprennent l'exercice comme outil d'apprentissage et non de contrôle des réalisations.

Le responsable de l'enquête et le responsable du projet doivent être présents tout au long de cette étape, en particulier lors des phases les plus importantes : organisation préalable, premiers questionnaires, premières saisies. Ils doivent être à l'écoute des participants et être vigilants à tous les niveaux (animation de la formation, vérification des questionnaires remplis, comparaison avec les saisies, etc.).

Le responsable de la saisie des données (s'il y en a un) doit participer aux enquêtes. C'est pour lui l'occasion de mieux comprendre les difficultés de la collecte et de la transcription des données. Il effectuera la saisie en binôme comme les autres enquêteurs.

L'ensemble de l'exercice, saisie comprise, doit être mené sur une période aussi courte que possible. Dans le planning indicatif, on considère qu'il peut être effectué sur deux à trois semaines maximum, en fonction du personnel engagé et de la taille de l'échantillon (plutôt une à deux semaines, pour dix à vingt participants).

Les équipes sur le terrain auront été préalablement formées et informées du déroulement de l'exercice et des résultats attendus (analyse puis discussion des résultats). Autant que possible, elles auront été consultées au sujet de l'organisation des enquêtes et sur les questions de fond.

## **1.2 Présentation générale, discussions, adaptation des outils**

Cette phase peut être plus ou moins longue selon le temps global imparti. Par expérience, il faut prendre pour acquis le fait que les participants n'auront pas été suffisamment préparés à l'exercice et qu'il faudra sans doute revenir sur les principes généraux de l'exercice et son déroulement. Échanger sans ressentir de situation d'urgence est un gage de succès. Compter au minimum une journée pour ce travail : présentation puis discussion et adaptation des outils en impliquant l'ensemble des participants (prévoir des sous-groupes de travail au besoin).

## **1.3 Phase de test**

Une première phase de test doit faire partie intégrante de l'exercice, en amont du travail de saisie des questionnaires, afin de se donner le temps de corriger les documents et de préparer le démarrage des enquêtes avec des supports validés.

Les tests s'effectuent avec le questionnaire provisoire, établi collectivement. Un ou deux questionnaires par personne suffisent, les enquêtes pouvant également se faire en binôme afin de faciliter l'observation critique du déroulement de l'entretien.

À l'issue du test sur le terrain (deux heures environ), les informations sont enregistrées afin de vérifier que le questionnaire corresponde bien au fichier de saisie et que les participants en aient compris les modalités. De nombreux ajustements sont souvent nécessaires : reformulation des questions pour plus de clarté, suppression, ajout ou adaptation des catégories, etc.

Cette phase peut durer une journée (tests le matin, saisie et discussion l'après-midi), à laquelle il faut ajouter une demie journée pour apporter les modifications aux questionnaires et tableaux de saisie. Elle peut être mise à profit par les autres enquêteurs pour relire les documents du projet, les supports de formation, les recommandations méthodologiques.

## **1.4 Enquêtes, saisie des données, analyse rapide et discussion des résultats**

*Le jour J : installation et mise en route*

Un rappel (30 minutes) du cadre et des enjeux de l'exercice, ainsi que des « règles d'or » de la conduite d'enquête et de la saisie s'impose, tout comme un compte rendu du test et des ajustements qui ont été opérés. Cette présentation aide les enquêteurs à se réinvestir et leur montre que leurs suggestions et propositions ont été prises en compte.

Les questions logistiques ayant été préalablement résolues, les enquêtes peuvent ensuite se dérouler comme prévu, chacun étant informé de son programme et des conditions de sa mise en œuvre (nombre d'enquêtes à mener, lieux, contacts dans le village, etc.).

*Réalisation des enquêtes et saisie*

Avec vingt enquêteurs travaillant en binôme, on peut conduire et saisir environ trente enquêtes par jour (soit quatre-vingt-dix enquêtes en trois jours), en tenant compte des aléas possibles (paysans non présents, accès difficile, météo défavorable, etc.).

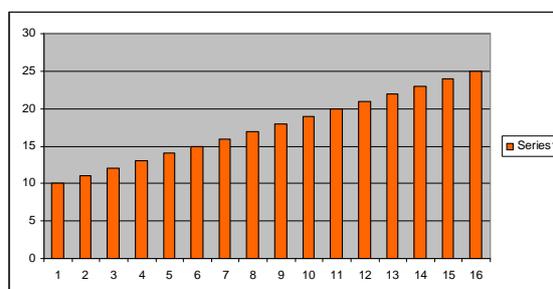
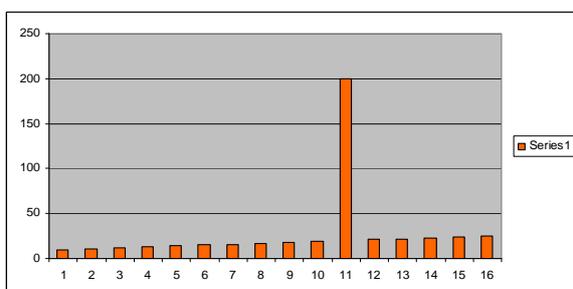
Il faut également prévoir de courtes séances de « débriefing » journalier pour discuter d'éventuels problèmes ou de questions méritant une attention particulière (voir « Études de

cas »). Pour 90 enquêtes, il faut donc compter environ une semaine de travail collectif pour une équipe de vingt personnes, deux semaines pour une équipe de dix personnes.

La saisie doit également être faite en binôme pour assurer un double contrôle : l'un est chargé de la saisie, l'autre de la lecture des données du questionnaire et de la vérification de la saisie de son collègue. Ce contrôle ne suffit pas, même s'il permet de limiter les erreurs. Il ne permet pas d'identifier les erreurs d'interprétation ou de conversion lors du remplissage du questionnaire (une récolte de dix kilos au lieu de dix tonnes par exemple).

Il est nécessaire de procéder à un « nettoyage » des données, c'est-à-dire une vérification systématique après saisie. Le faire juste après l'enquête, en présence des enquêteurs, permet de vérifier l'information très facilement : tout d'abord en contrôlant que le questionnaire a été bien saisi (voir saisie des données en binôme), puis en regardant s'il existe des données aberrantes. La méthode la plus simple est d'établir un graphique pour chaque variable. Si son profil est atypique, il faut retourner aux questionnaires, même s'il ne s'agit pas toujours d'une erreur, certaines personnes étant effectivement « atypiques ».

Voilà par exemple une série comportant une erreur, avant et après correction, qui aurait pu entraîner une interprétation erronée. Il est important de réaliser ce nettoyage avec attention.



À la fin de ce travail collectif d'une à deux semaines selon le nombre d'enquêteurs, les informations peuvent être considérées comme raisonnablement fiables. Elles sont alors enregistrées dans une base de données pour une première analyse des résultats.

## 2. Analyser les données, restituer les résultats et les discuter

### 2.1 Méthode et outils

L'équipe aura travaillé de manière intensive pendant une à deux semaines : élaboration des questionnaires, réalisation des tests, conduite des enquêtes sur le terrain, saisie des données.

La restitution aura donc une grande importance et sera fortement attendue. Si elle doit être faite rapidement pour ne pas laisser retomber l'enthousiasme, elle doit cependant être rigoureuse et complète pour assurer le succès de l'exercice. Les phases d'analyse et de restitution sont particulièrement critiques et requièrent une attention toute particulière de la part des organisateurs.

Le responsable de l'exercice procède à l'analyse succincte sur le terrain, si possible avec le responsable du projet. L'analyse est ensuite discutée avec les enquêteurs restés sur place. Elle demande en général une ou deux journées de travail.

Il est intéressant que les personnes enquêtées puissent également bénéficier de cette restitution, soit de manière spécifique, soit avec l'ensemble de l'équipe du projet (prévoir une traduction dans la langue locale).

Il est important de réaliser cette analyse dans la continuité des enquêtes, ce pour plusieurs raisons :

- ne pas laisser retomber l'attention des participants : ils veulent connaître les résultats de leur travail le plus vite possible ;
- faire que tous puissent rester disponibles ;
- travailler sur l'analyse en ayant bien en tête le contexte, les produits attendus, l'organisation de la base de données ;
- pouvoir, dans la mesure du possible, présenter une restitution auprès des bénéficiaires dans la zone d'enquête.

Puisque l'analyse doit être menée rapidement, on établira en priorité des graphiques synthétiques à partir des données brutes ou agglomérées : montant des revenus de la production végétale et animale, revenus non agricoles, estimation du patrimoine, niveaux de richesse, etc.

Il est important de toujours conserver une, voire deux versions du fichier original et de travailler uniquement sur des copies. Les bases de données intermédiaires et celles qui sont finalisées peuvent également être sauvegardées et utilisées comme base de travail pour des analyses ultérieures.

L'historique des modifications apportées à chaque base doit être conservé de façon précise afin de pouvoir revenir aux étapes antérieures si nécessaire. Chacune des corrections ou modification doit pouvoir être expliquée : donnée supprimée car jugée non fiable, changement de catégorie, conversion des unités, etc. Dans le cas contraire, on risque non seulement de s'y perdre, mais aussi et surtout de mettre en cause la fiabilité des résultats.

## **2.2 Résultats**

Les résultats des enquêtes sont présentés synthétiquement avec des schémas simples et des textes courts, si possible avec une vidéo projection : il faut aller à l'essentiel et éviter les digressions.

Le responsable présentera un bilan de l'exercice de terrain, des principaux enseignements, des améliorations à apporter. Les débats doivent être structurés mais laisser place aux nouvelles idées et aux interrogations. Il faut compter environ une journée avec l'équipe projet, une demie journée supplémentaire s'il est prévu une restitution particulière pour les personnes enquêtées (elle sera alors simplifiée).

Cette étape doit être considérée comme une pré-analyse, complétée ultérieurement par une analyse plus détaillée qui permettra de répondre à certaines interrogations et pratiquer quelques études de cas pour valider certaines hypothèses.

L'analyse elle-même doit traiter les questions préalablement identifiées et celles qui apparaissent au fur et à mesure, et y répondre de manière la plus précise possible. La progression logique de la réflexion – d'un point de vue pédagogique – est aussi importante que l'analyse elle-même.

Les informations issues des questionnaires seront enrichies par les éléments tirés de l'étude des réunions participatives et des études de cas, si elles existent.

On obtiendra, à l'issue de ce travail, une base de données fiable, organisée en catégories et sous-catégories, en zones géographiques, en types de bénéficiaires (à partir de la typologie initiale, ou éventuellement modifiée), etc., qu'il sera possible d'exploiter.

Un compte rendu des discussions des résultats (explications, interprétations, questions supplémentaires) sera rédigé. On pourra y joindre une évaluation de l'exercice selon le point de vue des enquêteurs.

### **3. Finaliser l'analyse, élaborer des recommandations**

#### **3.1 Tirer des enseignements pour la stratégie du projet**

Outre le personnel de l'organisation participant à l'exercice, les bénéficiaires ou les publics-cibles doivent également être informés des principales conclusions de l'exercice. Ils doivent pouvoir les discuter et être partie prenante des changements qui pourront être apportés. Une réunion de restitution des résultats de l'exercice doit être prévue.

Cette réunion n'a pas seulement pour objectif de rendre compte des recommandations sur le suivi du projet : elle doit aussi être l'opportunité de discuter de manière approfondie les constats et les principaux enseignements sur la stratégie du projet elle-même.

En effet, l'exercice réalisé permettra d'avoir à un temps « t » une bonne connaissance de tout ou partie des activités du projet, ce qui peut être l'occasion de révéler des problèmes dans leur mise en œuvre.

Les bailleurs – ce d'autant plus qu'ils auront été associés à l'exercice – seront probablement en capacité d'entendre les propositions d'ajustement de la stratégie émanant des bénéficiaires et des équipes du projet.

#### **3.2 S'appuyer sur l'exercice pour discuter les modalités de suivi-évaluation de projet**

L'exercice de terrain a pour but de faire prendre conscience aux participants de l'intérêt de l'appréciation des impacts, des rôles multiples du dispositif de suivi-évaluation (en particulier à vocation interne), et de l'importance de la rigueur dans la collecte, la saisie et l'analyse des données. Il est évidemment crucial de s'assurer, tout au long de l'exercice, de la qualité des données obtenues si l'on veut en tirer des enseignements significatifs. Le lecteur qui souhaite approfondir cette question trouvera des conseils pratiques illustrés par des exemples concrets en annexe 3.

Sur la base des supports de présentation de l'analyse initiale et des comptes rendus de discussions, il est important de finaliser l'exercice par un rapport écrit qui sera transmis à l'ensemble des participants. Mais il faut aussi y donner suite et en tirer profit pour faire progresser le fonctionnement de l'organisation (voir ci-dessous), à défaut de quoi les participants pourraient être déçus et en conclure que leurs efforts, trop ponctuels, n'ont pas servi à grand-chose.

Chacun doit à ce stade s'appropriier les résultats de l'exercice : il s'agit d'impliquer la direction, les responsables de projet, mais aussi et surtout les équipes de terrain qui ont réalisé les enquêtes, pour qu'elles bénéficient du résultat de leur travail.

Le suivi de ces recommandations doit être réalisé. Il faut en donner clairement mandat aux responsables de l'organisation, avec des échéances et des objectifs précis : mise en place d'indicateurs d'impact dans les prochains rapports techniques, suivi de nouveaux indicateurs de résultats, nouvelles modalités de partage d'information, réunions pour revoir les modalités de diffusion d'une innovation ou le contenu des formations, etc.

### 3.3 Faire des propositions organisationnelles

Dans le cadre de l'exercice, et plus particulièrement lors du diagnostic organisationnel succinct, des questions relatives à l'organisation elle-même ont été posées : comment l'information est-elle collectée et partagée, comment les bénéficiaires sont-ils impliqués dans la définition des priorités et la mise en œuvre des projets, quelle vision l'organisation a-t-elle de son système de suivi-évaluation, quelles options techniques semblent discutables, etc. Il s'agit donc, dans le cadre de cette dernière étape, de répondre à ces questions en fonction des principaux enseignements de l'exercice et de définir ensemble les suites à donner.

Des améliorations concrètes en termes d'organisation interne, de gestion de l'information, de stratégie, de réorientation des innovations introduites seront proposées aux cadres de l'organisation sous forme de note ou d'une réunion spécifique. Elle s'appuiera sur le diagnostic organisationnel initial avec pour objectif de compenser les faiblesses et de réduire les risques qui ont été identifiés à cette occasion.

Un plan stratégique pluriannuel comprenant des actions précises et définissant les moyens de leur mise en œuvre pourra être élaboré. Il peut être financé pour partie par des fonds complémentaires, mais doit pouvoir au moins à court terme être supporté par les ressources propres à l'organisation. Les actions, à titre d'exemple, peuvent être le renouvellement de l'exercice pour d'autres projets ou d'autres thématiques importantes, la mise en place d'un « suivi de la qualité » du système de suivi-évaluation, la modification du système de suivi de projet, l'approfondissement de l'analyse des problèmes techniques soulevés par l'étude d'impact, ou des changements techniques, etc.

Pour résumer, on peut visualiser les différentes étapes du processus dans un chronogramme.

**Chronogramme d'un exercice d'appréciation des impacts**

ÉTAPES	Semaine									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Validation de la démarche										
Identification et validation des thématiques										
Design des outils d'appréciation des impacts										
Validation des outils										
Mise au point et test des questionnaires										
Réalisation des enquêtes et réunions										
Saisie des données										
Analyse et restitution des résultats										
Discussion										
Études de cas (option)										
Rapport final (enseignement et recommandations)										

## CONCLUSION

---

L'exercice d'appréciation des impacts en cours de projet se positionne clairement, au sein de la littérature qui traite du sujet, du côté des outils d'amélioration des pratiques et non de la recherche de la preuve de l'impact. Il s'attache à adapter les outils des opérateurs pour plus de rigueur et d'objectivité dans l'analyse des actions menées.

En optant pour un cycle complet (diagnostic organisationnel, exercice, restitution à l'équipe et aux bénéficiaires), cette méthode fait le choix de privilégier le renforcement des capacités des opérateurs. D'autres approches (développées en particulier par Herweg et Steiner), en permettant un suivi de l'impact à intervalles réguliers, privilégient l'appréciation d'impact *a priori*, comme partie prenante du cycle de gestion de projet. Elles contribuent à renforcer les capacités. Ces approches sont donc complémentaires : l'exercice d'appréciation des impacts en cours de projet est un outil relativement flexible, qui peut être adapté à tout type de projet, alors que le suivi d'impact nécessite la mise en place d'un dispositif en amont.

L'exercice proposé nécessite une forte implication de l'équipe projet. Il se heurtera peut-être aux réticences de certains qui, comme nous l'avons entendu au Cambodge « *connaissent la situation, mais ne l'écrivent pas* ». Or, comme nous avons essayé de le montrer ici et comme nous l'avons observé au cours de nos expériences, l'analyse approfondie et rigoureuse de nos actions a toujours à nous apprendre.

L'exercice d'appréciation des impacts présente l'avantage d'être léger, rapide et peu coûteux. Il peut être proposé en cours de projet. Il peut être organisé sur une période de dix semaines (voir chronogramme ci-dessus), la mobilisation de l'ensemble des personnes concernées se faisant sur environ deux semaines. Il peut être un support adapté à une réflexion interne à mi-parcours ou à une revue de projet. Contrairement à une évaluation externe conduite par des experts, il a le mérite de mobiliser l'ensemble d'une équipe pour la réflexion, l'apprentissage, et la révision de sa stratégie d'intervention.

Si l'exercice a des limites – ne pas embrasser l'ensemble des effets du projet, ne pas conclure de façon définitive (quasi scientifique) sur l'impact de l'action, ne pas couvrir toute sa durée – il apporte un éclairage approfondi sur une thématique, suffisant pour nourrir la réflexion des opérateurs.

Cet exercice doit également s'inscrire dans une démarche de moyen terme pour l'organisation : il nécessite une réflexion en amont et doit être suivi d'une réflexion en aval, de mesures correctives, d'ajustements, de changements dans la façon de percevoir et de gérer un système de suivi-évaluation et l'action elle-même.

La méthode proposée ici est en phase de développement. Elle devra être précisée et déclinée pour les différents champs thématiques et types d'opérateurs impliqués. Les commentaires et suggestions des lecteurs et organisations intéressés sont tout à fait bienvenus, ainsi que les propositions de collaboration pour l'application de cette méthode dans d'autres contextes ou environnements.

## Références bibliographiques

- Banque mondiale, Département de l'évaluation des opérations. *Suivi & évaluation : quelques outils, méthodes et approches*, Washington, Banque mondiale, 2004, 26 p.,  
<http://www.worldbank.org/ieg/ecd/tools/>
- Barton T., *Guidelines to monitoring and evaluation, how are we doing?* Kampala, Care Uganda, 1997, 151 p.
- Bouquet E., Wampfler B., Ralison E., Rigueur scientifique et pertinence opérationnelle des études d'impact en microfinance : une alliance à construire, enseignements d'une étude en partenariat à Madagascar, *Revue Tiers-Monde*, 2009, n° 197, p. 91-108, DOI : [10.3917/rtm.197.0091](https://doi.org/10.3917/rtm.197.0091).
- Castellanet C., Renard O., Suon S., *Review of agricultural extension programs in Cambodia, October 2003*, Cambodia, Ministry of Agriculture, Fisheries and Forestry, Washington, World Bank, 2003, 54 p.
- Catley A., Burns J., Abebe D., Suji O., *Participatory Impact Assessment: A Design Guide*, Somerville, Feinstein International Center, Tufts University, 2013, 57 p.,  
[http://fic.tufts.edu/assets/PIA-guide\\_revised-2014-3.pdf](http://fic.tufts.edu/assets/PIA-guide_revised-2014-3.pdf)
- Commission européenne, *Méthodes de l'aide. Lignes directrices : gestion du cycle de projet*, Bruxelles, Commission européenne, mars 2004 151 p.,  
[https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_fr\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_fr_2.pdf)
- Fida, *Guide pratique de S&E des projets, pour une gestion orientée vers l'impact*, Rome, Fida, 2003, [http://www.ifad.org/evaluation/guide\\_f/](http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/)
- Graugnard G., Heeren N., *Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs de l'impact, guide méthodologique*, Lyon, Ciedel, Paris, F3E, 1999, 50 p.,  
[http://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/guideimpact\\_2.pdf](http://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/guideimpact_2.pdf)
- Herweg K., Steiner K., *Impact monitoring & assessment: instruments for use in rural development projects with a focus on sustainable land management*, Bern, Centre for Development and Environment, Eschborn, GTZ, 2002, 2 vol.
- Kirkpatrick C., Hulme D., *Basic impact assessment at project level*, Enterprise Development Impact Assessment Information Service (EDIAIS), DFID, September 2002, 36 p.,  
<http://www.sed.manchester.ac.uk/research/iarc/ediais/pdf/CoreText1.pdf>
- Lambert A., Hadjaj-Castro H., *Introduire la perspective d'acteurs dans l'appréciation d'impact*, Paris, Iram, Bruxelles, Cota, 2008, hors-série n° 7, 60 p.,  
<http://www.cota.be/download/hors-s%C3%A9rie/HS7.pdf>
- Le Meur P.-Y., *Cedac & Gret : histoire d'un partenariat, points de vue et perspectives*, Nogent-sur-Marne, Gret, 2008, *Coopérer aujourd'hui*, n° 57, 32 p.,  
<http://www.gret.org/wp-content/uploads/08368.pdf>
- Neu D. (dir.), *Améliorer l'efficacité des évaluations*, Paris, F3E, 2004, 67 p.,  
[http://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/ameliorer\\_1\\_efficacite\\_des\\_evaluations.pdf](http://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/ameliorer_1_efficacite_des_evaluations.pdf)
- Simister N., *Laying the foundations: the role of data collection in the monitoring systems of development NGOs*, Center for Development Studies, University of Bath, 2000, Occasional paper 00/01, 30 p.
- Suon S., Hay L., *Changing livelihoods of farmer association members under the impact of ILFARM. PV Project, CEDAC final report*, 2006.

## **Annexe 1**

### **Le projet Ifarm en bref**

Le projet Ifarm est un projet élaboré et mis en œuvre par le Cedac en partenariat avec le Gret, avec l'appui financier de l'Union européenne et du CFSI (de fin 2003 à mi 2007).

L'amélioration de la productivité et l'augmentation de la production agricole des petits paysans cambodgiens sont les objectifs principaux. Ils se concrétisent par la mise en place d'expériences pilotes et d'innovations agricoles.

La méthodologie retenue se base sur :

- une identification des villages prioritaires. Les critères de sélection prennent en compte la situation des paysans qui font face à des problèmes de sécurité alimentaire en raison d'un bas niveau de production et de revenus, qui dépendent fortement des intrants externes et qui connaissent des problèmes liés à la dégradation de l'environnement ;
- l'intervention du Cedac ne se situe pas dans une approche qui se limiterait à la distribution de matériel ou à la formation à de nouvelles techniques mais dans une approche d'animation et de renforcement de capacité des communautés, et d'appropriation des techniques par les paysans. Les visites d'échanges entre des villages ayant déjà travaillé avec le Cedac et les paysans intéressés par le processus proposé sont un élément clé pour faire comprendre cette approche ;
- une démarche volontaire des paysans : les paysans choisissent les techniques qu'ils veulent apprendre puis expérimenter en priorité : l'intensification de la culture du riz, la mise en place ou l'amélioration d'un potager ou d'un verger (production familiale intégrée), l'élevage ;
- des actions de formation interactives : les paysans clés bénéficient de formations techniques mais également de formation en communication et en animation. La première apporte des éléments techniques, les autres partent des réussites et des difficultés rencontrées par les paysans ;
- des techniques simples basées sur l'agroécologie (compost, creusement de digues, diversification), facilement reproductibles et ne nécessitant pas de gros investissements financiers et d'achats d'intrants ;
- en fonction des conditions précisées dans l'approche stratégique et seulement si nécessaire, il est prévu un apport en matériel et ou semences pour permettre aux paysans de réaliser des expériences ou de se constituer un capital de semences qu'ils reproduiront eux-mêmes.

Les différentes innovations promues par le Cedac sont :

- le système d'intensification rizicole (SRI – ensemble de techniques d'amélioration de la sélection massale, du repiquage, du sarclage, de la gestion de l'eau, etc.) ;
- le jardin productif (intensification et diversification des productions végétales sur la parcelle habitée) ;

- la ferme multifonctionnelle (qui nécessite la construction de canaux pour l'aquaculture et l'irrigation, le buttage pour la production de légumes et d'arbres fruitiers ou d'engrais vert, etc.) ;
- la production raisonnée ou écologique de poulets, porcs, poisson, l'élevage d'anguilles et de grenouilles ;
- le compost liquide et solide.

### **Trois innovations du Cedac**



Système d'intensification rizicole



Production intégrée de légumes.



Ferme multifonctionnelle.

## Annexe 2 Diagnostics organisationnels

Ce premier diagnostic succinct doit permettre d'avoir une image du mode de fonctionnement de l'organisation, de ses lacunes, des principaux domaines pour lesquels un appui doit être envisagé.

Critères et domaines	Questions	Sources
<b>Organisation</b>		
<b>Organigramme, procédures</b>	Sont-ils connus, consensuels ? La qualité est-elle au centre du dispositif ? Permettent-ils un pilotage projet ou à plus long terme ?	Entretiens avec les cadres. Documents internes, institutionnels, site internet s'il existe.
<b>Programmation, suivi</b>	Le dispositif de S&E répond-il aux exigences des bailleurs et partenaires ? Est-il connu, discuté en interne ?	Entretiens, visites de terrain. Documents de S&E, rapports.
<b>Gestion des ressources humaines</b>	Quel est le fonctionnement hiérarchique ? Quels sont les espaces de débat, sont-ils efficaces ?	Entretiens, documents institutionnels.
<b>Communication interne</b>	Quels sont les dispositifs de communication interne, sont-ils efficaces ? Quels sont les messages dominants, sont-ils positifs, porteurs d'évolution interne ?	Entretiens, documents institutionnels.
<b>Ressources humaines</b>		
<b>Leadership</b>	Existe-t-il un leadership, accepté ou contesté ? Quelles sont les répercussions du leadership sur l'organisation ?	Entretiens avec les cadres et autres personnels.
<b>Compétences collectives</b>	Quelle est l'image de l'organisation, sur quelles compétences porte sa réputation ? Quelles compétences collectives se reconnaissent les membres de l'organisation ? Lesquelles semblent les plus évidentes aux consultants externes ?	Entretiens au sein de l'organisation et en dehors (agences de développement, ONG proches, etc.). Visites de terrain.

Cohésion	Existe-t-il un esprit d'équipe, une vision portée par le personnel, des systèmes de solidarité interne (participation aux événements sociaux, etc.) ?  Les discours (sur organisation, projets, vision) sont-ils cohérents entre différentes personnes ?	Entretiens.
Autres (mobilité, origine, formation, etc.)	L'organigramme est-il cohérent par rapport aux compétences existantes ? Le recrutement est-il transparent ?  Existe-t-il des dispositifs de formation interne ?  Les compétences sont-elles reconnues et le dynamisme encouragés ?	Entretiens, documents internes.
<b>Activités</b>		
Gestion administrative et financière de projet	Existe-t-il des problèmes susceptibles de perturber la mise en œuvre des projets ?  La transparence est-elle assurée ?	Entretiens.  Sujet délicat à ne prendre en compte que s'il interfère avec la mise en œuvre.
Compétences spécifiques, innovations techniques	Quelles sont les activités spécifiques promues par l'organisation ?  Quelle est la valeur ajoutée par rapport aux autres opérateurs ? Les savoir-faire ? Les innovations promues ?	Entretiens avec les cadres, autres personnels.
Dispositif de S&E	Quel est-il ? Permet-il un pilotage satisfaisant des projets, les bailleurs et partenaires sont-ils satisfaits ?  Quelles sont les améliorations possibles, les moyens nécessaires (humains, financiers) ?	Entretiens avec opérateur et partenaires, documents de S&E.  Visites de terrain.
Gestion opérationnelle	La gestion du cycle de projet est-elle maîtrisée ? Le <i>reporting</i> est-il satisfaisant, les activités sont-elles mise en œuvre conformément à la programmation, conformes au <i>reporting</i> ?	Visites de terrain, entretiens.

Source : adapté de Neu D.

Une seconde grille permet de positionner l'organisation selon une chronologie théorique d'évolution. Selon Simister (2002), l'évolution du système de suivi-évaluation peut être décrite selon différentes étapes, auxquelles correspondent certains savoir-faire et savoir-être des équipes de terrain, ainsi qu'une évolution des compétences de gestion au niveau de l'organisation.

À l'aide du diagnostic succinct, il est possible d'estimer où se situe l'organisation et d'en déduire les besoins de formation et de changement.

<b>Évolution du système de pilotage de projets</b>	
Savoir-faire et savoir-être des équipes de terrain.	Compétence de gestion du S&E de l'organisation.
<b>Création</b>	
Savoir collecter des données de qualité.	Capacité de formation et supervision.
Comprendre l'utilisation des données de suivi.	Organisation de formations spécifiques à l'utilisation des données de suivi.

<b>Stabilisation</b>	
Opportunité de commenter les données et analyses.	Restitution des analyses et des résultats aux équipes de projet.
Pouvoir rendre compte de son expérience personnelle.	Les cadres répondent positivement lorsque des erreurs ou commentaires sont rapportés.
Ne pas considérer le suivi comme un processus de contrôle uniquement.	Des systèmes sont mis en place pour encourager les flux d'information, tels que des mécanismes de revue de projets.

<b>Maturité</b>	
Savoir-faire et savoir-être des équipes de terrain.	Compétence de gestion du S&E de l'organisation.
Connaissance partagée au-delà du système de suivi (entre personnels).	Décentralisation partielle de la prise de décision. Établissement de mécanismes informels de communication.
Opportunité d'analyser et utiliser les résultats du S&E sur le terrain.	Réassurance de l'importance de leur contribution aux équipes en termes d'expérience, connaissance, opinion.
	Permettre aux équipes de terrain de contribuer à la réalisation du système de suivi.

Source : d'après Simister N., *Center for Development Studies*.

Situer une organisation selon cette grille d'analyse, sur la ligne de temps (création, stabilisation, maturité), permet de visualiser les étapes à atteindre ou, inversement, de faire apparaître les étapes qui ont été oubliées, ou encore de voir des décalages entre les compétences de l'organisation et celles des équipes de terrain.

L'organisation doit pouvoir assurer une évolution progressive et équilibrée vers une plus grande maîtrise des outils d'évaluation, ce qui signifie un investissement spécifique, mais également une capacité interne à gérer les contraintes en termes de gestion des ressources humaines (recrutements, animation, formation continue) et d'activité (garantir la continuité ou le renouvellement des projets, offrir une stratégie, une vision).

### **Annexe 3**

## **Quelques conseils pour garantir la qualité des données collectées**

Une certaine incertitude est inévitable lorsque l'information est collectée : les personnes interrogées peuvent ne pas être disposés à répondre, les données chiffrées peuvent être erronées ou imprécises, surtout si des conversions sont nécessaires (unités de mesure traditionnelles pour les volumes, poids, distances, surfaces, etc.), ou si on questionne sur des situations qui datent de deux ou trois ans.

La qualité du résultat dépendra donc de la capacité de l'ONG à limiter autant que possible ces incertitudes.

#### *Par la mobilisation de moyens financiers, et surtout humains suffisants*

Il est important que l'exercice d'étude d'impact ne soit pas fait dans l'urgence, sans implication des organisations. Il doit être soigneusement préparé, planifié, financé : les personnes qualifiées de l'ONG doivent s'impliquer dans l'élaboration des questionnaires, la mise en place de la méthodologie, l'explication de l'exercice à l'ensemble des équipes concernées, la formation des enquêteurs, le suivi sur le terrain au moment de la mise en œuvre.

#### *Par la mise en place d'un protocole d'enquête rigoureux*

Le protocole d'étude est central : réalisation des questionnaires d'enquête auprès des ménages, questionnaires semi-directifs et guide d'animation pour les réunions participatives.

Le test des questionnaires auprès des ménages doit être effectué suffisamment tôt pour avoir le temps d'en discuter les résultats et de modifier les contenus. De nombreux modèles sont disponibles, mais chaque projet doit adapter ses questionnaires au terrain et aux questions étudiées.

#### *Par une analyse fine des résultats*

Il est tentant de travailler sur des moyennes pour les différentes variables étudiées : cela permet de gagner du temps et d'avoir des conclusions applicables à l'ensemble du projet. Cependant, ce lissage gomme ce qui fait la spécificité des programmes de développement, notamment agricoles : la complexité des systèmes dans lesquels on opère. L'identification et la prise en compte de variables-clé sont donc primordiales pour une analyse pertinente. Cela passe par une typologie des exploitations agricoles (qui peut être simple, sans être réductrice), des analyses par zones pédoclimatiques, etc.

### Exemple de réflexion sur la classification des villages

Une ONG avait classé les villages d'intervention selon les catégories suivants : dynamiques, moyens, non dynamiques. Cette classification permettait de doser les efforts en fonction de la réactivité supposée des populations cibles.

Elle présentait plusieurs dangers :

- elle enferme les villages dans une appréciation très réductrice et normative ;
- elle ignore les causes et n'encourage pas l'analyse et l'amélioration de l'action ;
- elle interdit d'autres classifications plus pertinentes ;
- elle définit *a priori* le village comme une unité homogène en ignorant les processus de différenciation interne (sociale, économique) et d'autres facteurs (zones inondables ou non, nature des sols, taille des parcelles, etc.).

Dans ce cas, une logique « administrative » (classer les villages pour gérer le projet) avait donc occulté la réalité, complexe à décrire et comprendre.

L'organisation, en modifiant cette classification, a par la suite amélioré la description des situations au sein de chaque village.

### *Par un contrôle constant de la qualité*

À toutes les étapes de réalisation de l'étude d'impact il faut bien garder en tête la nécessité d'assurer la qualité :

- en remplissant les questionnaires : bien croiser l'information, rester vigilant pour repérer les réponses aberrantes ;
- en relisant les questionnaires : le faire le plus vite possible, si possible juste après l'entretien, ou en fin de journée ;
- au moment de la saisie. Pour une qualité optimale, la double saisie (le même questionnaire est enregistré par deux personnes différentes) est recommandée, même si c'est coûteux en temps ;
- en vérifiant les aberrations : un simple graphique par variable permet de d'observer si il y a un problème. Si une donnée est extrême, vérifier le questionnaire. Ce peut-être une erreur de conversion ou une erreur de transcription (mauvaise case remplie par exemple).

### Exemple d'erreur ou de manque de rigueur

Le cas suivant montre comment un manque de rigueur dans la collecte et l'analyse de données peut tronquer la réalité ou faire passer à côté de l'essentiel<sup>6</sup>.

Le projet souhaite savoir si les paysans utilisent davantage d'engrais naturel (compost, excréments, etc.). La conclusion partielle du rapport est la suivante :

*« 3 444 paysans ont en moyenne collecté trois tonnes d'engrais naturel par an, soit une tonne de plus que l'année précédente. On peut donc conclure qu'environ 3 000 paysans ont diminué l'utilisation d'engrais et de pesticides chimiques. »*

Outre une conclusion peu rigoureuse et des informations trop générales pour être éclairantes, on peut s'étonner de ces résultats spectaculaires. Un retour à la source met en lumière tout autre chose : quelques données n'ont pas été converties (quantité d'engrais en kilos et non tonnes) ! L'augmentation constatée s'en trouve ainsi fortement revue à la baisse.

Par ailleurs, une analyse plus fine par village permet de constater que l'augmentation annuelle est la plus faible là où l'utilisation d'engrais naturel est la plus élevée. On peut donc supposer que dans ces villages, il n'y a plus d'engrais naturel disponible. Si l'on se reporte aux chiffres relatifs à l'utilisation d'engrais chimique, on constate que ces villages ont vu leur consommation augmenter fortement, contrairement aux autres.

La conclusion du rapport aurait donc pu être: *« On constate une évolution différenciée de la quantité d'engrais naturel utilisée par village : ceux ayant eu peu recours par le passé aux engrais naturels ont fortement augmenté leur utilisation (chiffres), alors que dans d'autres zones les paysans ont dû acheter davantage d'engrais chimiques, probablement faute d'engrais naturel disponible. L'intensification de la production agricole uniquement à partir d'engrais naturels semble donc difficilement réalisable dans certaines zones. Elle nécessite une approche différenciée et des messages adaptés. »*

#### *Le péché de gourmandise : vouloir en faire trop*

On peut également être tenté de vouloir tout comprendre et tout décrypter : il y a là un risque de dispersion, de survol sans analyse en profondeur des questions essentielles, ces dernières demandant du temps pour être étudiées.

Il faut également éviter de poser trop de questions: elles ne seront pas forcément exploitées et laisseront la personne interrogée ; la qualité globale des réponses s'en ressentira.

#### *Une tendance « humaine » à vouloir minimiser les problèmes*

La rigueur et l'honnêteté de l'analyse sont indispensables à sa crédibilité. Il est important, lorsque des problèmes apparaissent, de ne pas les ignorer. Il ne s'agit pas de grossir le trait inutilement, mais une présentation équilibrée des faits est nécessaire.

Il faut garder à l'esprit que la plupart des lecteurs seront des experts du domaine : collègues, bailleurs de fonds, départements techniques des ministères. Ils ne seront donc certainement pas dupes des impasses qui auront été faites.

Une analyse critique ne se suffit pas à elle-même : elle doit permettre de tirer des enseignements et de faire des recommandations.

<sup>6</sup> Tiré d'un exercice d'évaluation Gret-Cedac dans la province de Kompong Chang, en 2006.

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie électorale. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement. La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent des modes, des problématiques imposées, des solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

L'ambition de cette collection est de contribuer au renouvellement conceptuel et méthodologique de l'intervention de développement et de la coopération internationale. Principalement issue des actions et des travaux menés au Gret, elle accueille volontiers des textes externes. Elle accueille aussi bien des textes de capitalisation issus d'expériences de terrain que des travaux méthodologiques sur les outils du développement international.

*La collection « Coopérer aujourd'hui » est animée par la Cellule d'animation scientifique du Gret et dirigée par François Enten.*

## ► Derniers titres parus

**n° 72.** « Le suivi-évaluation pour piloter, apprendre et rendre compte. Quelques repères pour concevoir et améliorer les dispositifs de suivi-évaluation des actions de développement » (Daniel Neu, Gret/Direction scientifique, février 2011, 36 pages).

**n° 73.** « (Re)construire des États développeurs. De la théorie à la pratique » (Verena Fritz et Alina Rocha Menocal, Gret/Direction scientifique, mai 2011, 55 pages).

**n° 74.** « Recyclage des déchets et développement durable. L'émergence d'une filière sociale de collecte et de traitement de déchets peut-elle contribuer au développement durable dans les villes du Sud ? » (Alicia Tsitsikalis, Gret/Direction scientifique, octobre 2011, 72 pages).

**n° 75.** « Intervenir dans une région 'à l'écart du développement'. L'action du Gret dans l'Androy au sud de Madagascar » (Laetitia Morlat, Christian Castellanet, Gret/Direction scientifique, mars 2012, 75 pages).

**n° 76.** « L'anthropologie a-t-elle été utile à l'institution de microfinance Mahavotse ? Mobilisation de sciences sociales et conduite de projet au Sud de Madagascar : un art du possible » (Philippe Lavigne Delville, Gret/Direction scientifique, mai 2012, 43 pages).

