

State of the art
in impact
assessment,
especially SED,
by B. Spaeth
for SDC, 2004

État de l'art en matière d'évaluation de l'impact des programmes d'appui aux petites entreprises

L'évaluation d'impact est devenue, ces dernières années, une exigence de plus en plus importante dans le domaine du développement. Les interventions visant le développement des petites entreprises ne font pas exception à cette tendance. L'expérience montre que chaque discipline a besoin d'une approche et d'une méthodologie spécifiques. Si dans le domaine des services financiers, l'évaluation de l'impact a été abordée depuis longtemps, les services non financiers à la petite entreprise n'en sont qu'à leurs débuts.

Cette étude réalisée pour la coopération suisse présente d'abord quelques considérations générales sur l'évaluation de l'impact. Elle développe ensuite les approches et les méthodes utilisées pour le domaine du développement de la petite entreprise. Enfin, elle introduit quelques autres concepts relatifs à cette question.

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR L'ÉVALUATION DE L'IMPACT

Quelques problèmes liés à l'évaluation

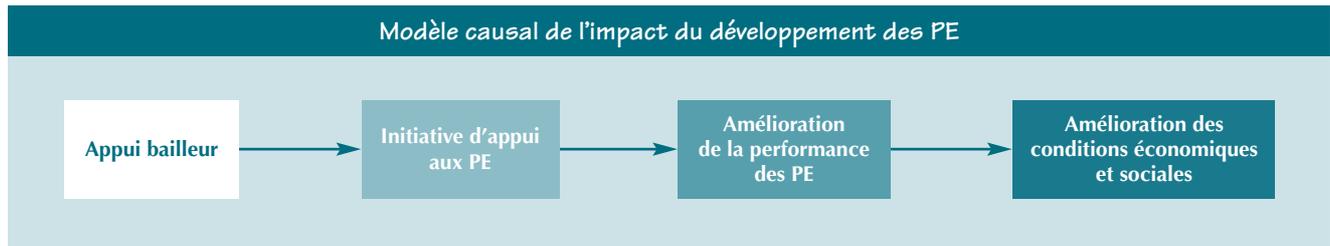
Premièrement, se pose la question des initiateurs de l'évaluation et du but recherché. Les différents acteurs (bailleurs, agences de développement, prestataires de services, etc.) n'ont pas les mêmes intérêts.

Les objectifs d'une évaluation peuvent différer selon les acteurs concernés. Il peut s'agir de rendre des comptes que ce soit en interne ou en externe, de communiquer des résultats pour défendre une idée, d'apprendre d'une expérience, de renforcer des capacités institutionnelles et des relations entre les acteurs. Ces objectifs ne sont pas exclusifs et il est nécessaire de trouver le bon équilibre entre ces différentes préoccupations. La signification de l'évaluation d'impact

a évolué au fur et à mesure que cette préoccupation grandissait. Un manuel de la Banque mondiale (Baker, 2000) précise que l'évaluation d'impact est l'une des composantes de l'évaluation prise au sens large. Il précise que l'évaluation d'impact cherche à déterminer si le projet produit les effets désirés et si les effets constatés peuvent être réellement attribuables au programme. Elle peut également explorer les conséquences inattendues positives ou négatives sur les bénéficiaires.

L'OCDE distingue plusieurs niveaux d'impact ; l'impact proprement dit est défini alors comme l'ensemble des effets positifs et négatifs, primaires et secondaires à long terme, directs ou indirects, attendus ou inattendus produits par l'intervention.

La majorité des bailleurs utilise la méthode du cadre logique comme instrument de planification et de gestion des interventions. Cet instrument est également devenu une référence pour mesurer et suivre l'impact des projets.



Chaque projet s'appuie sur des hypothèses de relations de causes à effets pour parvenir aux objectifs à atteindre. Le développement d'un modèle causal basé sur la structure de mesures des performances des BDS est devenu une préoccupation pour le groupe de travail chargé de cette question au sein du Comité des bailleurs. Un « Cadre pour l'évaluation de l'impact des initiatives d'appui aux PE¹ » a alors été élaboré en 2002. Cette approche générale est applicable à tous types d'interventions en direction des PE sur la base d'un modèle logique qui structure la chaîne de causalité entre les interventions du projet et les résultats.

Mais de nombreux facteurs peuvent être la cause des changements observés et ils sont difficiles à attribuer à telle ou telle intervention. La GTZ fut la première à mettre en lumière l'écart d'attribution. En effet, elle considère qu'il faut diviser

la chaîne d'impact en deux parties. L'une proche du projet et l'une proche des objectifs supérieurs de développement.

Enfin, même si les indicateurs économiques restent la référence pour mesurer l'impact, des indicateurs sociaux ou sociopolitiques commencent à être pris en compte. Cette démarche correspond aux besoins d'évaluer des politiques de développement durable selon des objectifs supérieurs de développement comme les objectifs de développement du millénaire de l'ONU. Il apparaît que l'on peut utiliser de nombreuses variables tant qu'elles sont en adéquation avec les hypothèses d'impact ainsi qu'avec le type d'impact recherché. L'unité choisie pourra être les individus, les entreprises, les communautés, etc.

Comment évaluer un impact

Il existe trois grands types d'approches pour mesurer l'impact, qui ont chacun leurs forces et leurs faiblesses.

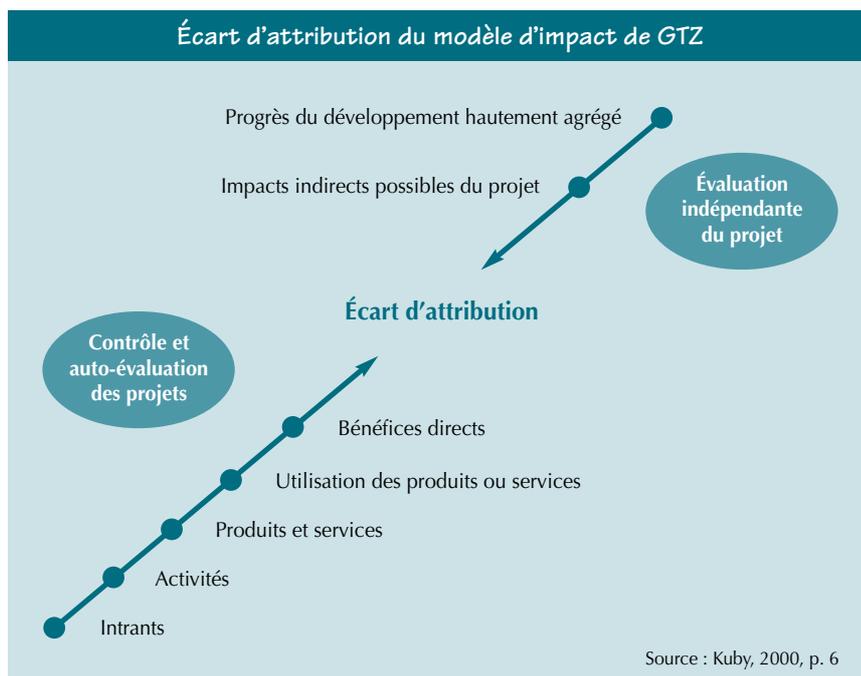
► **La méthode quantitative ou scientifique** s'appuie sur l'expérimentation et des outils statistiques et économétriques pointus.

► **La méthode qualitative** s'appuie sur une approche inductive, une focalisation sur des informateurs clés et sur une analyse des données par un expert impliqué dans la récolte des données. Elle tente de construire une interprétation des processus mis en œuvre dans l'intervention et dans les impacts.

► **La méthode participative** s'appuie sur l'implication des acteurs clés à tous les niveaux de l'évaluation et des outils comme les actions d'apprentissage, les évaluations participatives, etc. Bien conduite, elle peut s'avérer plus réaliste que les méthodes conventionnelles.

Le choix de la méthode dépendra de l'objectif recherché et en particulier de la priorité qui sera donnée à la démonstration de l'impact ou à l'amélioration des pratiques (proving impacts/improving practices).

¹ « Framework for evaluating the impact of small enterprise initiatives » by Oldsman and Hallberg, 2002.



ÉVALUER L'IMPACT
DU DÉVELOPPEMENT
DE LA PETITE ENTREPRISE

Le problème des programmes d'appui à la petite entreprise réside dans le fait que les interventions ne sont pas conduites directement au niveau du groupe cible. Les praticiens expliquent que mesurer l'impact de ce type de programme sur la réduction de la pauvreté est très difficile. En effet, les interventions ont pour vocation d'améliorer la capacité d'un pays ou d'une région à rendre plus efficace, plus équitable et plus durable l'utilisation des ressources humaines, financières et naturelles.

De l'approche BDS au développement des PE

La nécessité d'évaluer ce type de programme est venue de la volonté du Comité des bailleurs pour le développement des PE et de la promotion des BDS comme le nouveau paradigme. Il fallait, à la fois, montrer que cette approche était supérieure aux autres et qu'elle pouvait contribuer aux objectifs supérieurs de développement : l'amélioration de la performance des PE dans les PED est une voie pour atteindre une croissance économique plus forte, un meilleur taux d'emploi, des objectifs sociaux et la réduction de la pauvreté.

Ces programmes sont devenus plus complexes avec l'introduction du développement des BDS. Leur logique est de renforcer l'offre et la demande de BDS pour développer un marché concurrentiel et permettre aux PE d'y accéder pour améliorer leur performance, ce qui contribuera à leur croissance. Comme le bailleur ne joue qu'un rôle de facilitation, les résultats de l'intervention prennent du temps à apparaître si bien qu'il est difficile de les attribuer à l'intervention.

Un cadre de mesure de la performance

(Performance Measurement Framework)

Avec la multiplication des projets qui utilisaient l'approche de développement des marchés des services, la mesure de leur performance devenait primordiale. Dans un effort de collaboration, les bailleurs et agences d'exécution ont mis au point cet outil. Un consensus, autour des quatre critères suivants, est apparu sur les performances à mesurer :

1. l'impact sur les PE et l'environnement économique et social ;
2. la couverture ou la portée c'est-à-dire le nombre de PE atteintes et les efforts pour fournir les personnes qui ne sont pas servies par les marchés existants ;
3. le caractère durable de la fourniture des services et des institutions qui les portent ;
4. l'efficacité coût des activités du programme.

Malgré tout, le débat reste considérable quant à la manière de mesurer la perfor-

mance des BDS et d'évaluer leur impact. En effet, cette démarche tente aussi d'évaluer des impacts à un niveau supérieur. Sont considérés comme impact à la fois les changements dans les pratiques issues de la mise en place de BDS, l'amélioration des affaires et la création de revenus pour les propriétaires des PE mais aussi des objectifs de développement plus ambitieux comme la création d'emplois, la croissance économique, etc. Cette démarche requiert de coûteuses et rigoureuses études qui ne peuvent être effectuées que périodiquement et elles ne prennent pas en compte l'impact ultime sur les affaires, les personnes ou les communautés. Pour les contrôles réguliers, les experts préfèrent l'utilisation d'indicateurs de proximité, plus faciles à utiliser, qui ne mesurent pas l'impact final mais des impacts intermédiaires.

L'évaluation de l'impact des initiatives d'appui aux PE sur la pauvreté

Cette démarche est le fruit d'un travail d'Eric Oldsman² pour le groupe de travail du comité des bailleurs pour la mesure de l'impact et de la performance.

Il commence par mettre l'accent sur la nécessité de définir un seuil de pauvreté. Il suggère de choisir le niveau de revenus le plus commun d'un dollar par jour mais il peut évoluer en fonction des objectifs du programme et des normes sociales en vigueur dans le contexte du projet. Il propose ensuite quatre indicateurs de la pauvreté :

1. le taux de pauvreté qui est la proportion de la population vivant sous le seuil défini ;
2. l'indice d'écart de pauvreté qui fournit une mesure de l'ampleur de la pauvreté au sein d'une population par l'écart du niveau de leurs revenus par rapport au seuil défini ;
3. l'indice d'écart type de la pauvreté qui mesure la gravité de la pauvreté en donnant un poids plus important aux populations dont les revenus sont les plus éloignés du seuil défini ;
4. l'indice Sen-Shorrocks-Thon qui combine les trois indicateurs énoncés en

un seul. L'utilisation de multiples mesures permet d'obtenir plus d'indications sur la nature des impacts, de fournir de l'information quant à la manière dont le programme réduit la proportion de la population vivant sous le seuil de pauvreté, les écarts de pauvreté et/ou les inégalités au sein des pauvres.

Ensuite, il suggère qu'il existe trois types d'enchaînement logique de causes à effets entre les interventions et la réduction de la pauvreté :

1. **quand les propriétaires des PE sont pauvres.** En effet, les programmes, qui ciblent cette population, permettent une amélioration des performances de leur entreprise et donc une augmentation de leurs revenus ;
2. **quand les PE participantes emploient une population pauvre.** Le lien est plus complexe et s'appuie sur une demande plus importante en travail des firmes participantes ce qui influe sur le revenu des pauvres ;
3. **par le biais de la croissance économique.** En effet, les initiatives en direction des PE augmentent leurs performances, ce qui tire la croissance économique et les revenus domestiques vers le haut, ce qui rejaillit sur les revenus des pauvres.

Voir schéma page suivante.

Tous ces enchaînements partent du principe que l'amélioration des performances des PE réduit la pauvreté par l'augmentation des revenus. Pour Oldsman, le principe fondamental d'une évaluation d'impact est de comparer la situation observée après l'intervention avec la situation sans intervention. Le principal enjeu est d'arriver à estimer les effets des projets nets de tout facteur externe. Il dénombre trois méthodes de base.

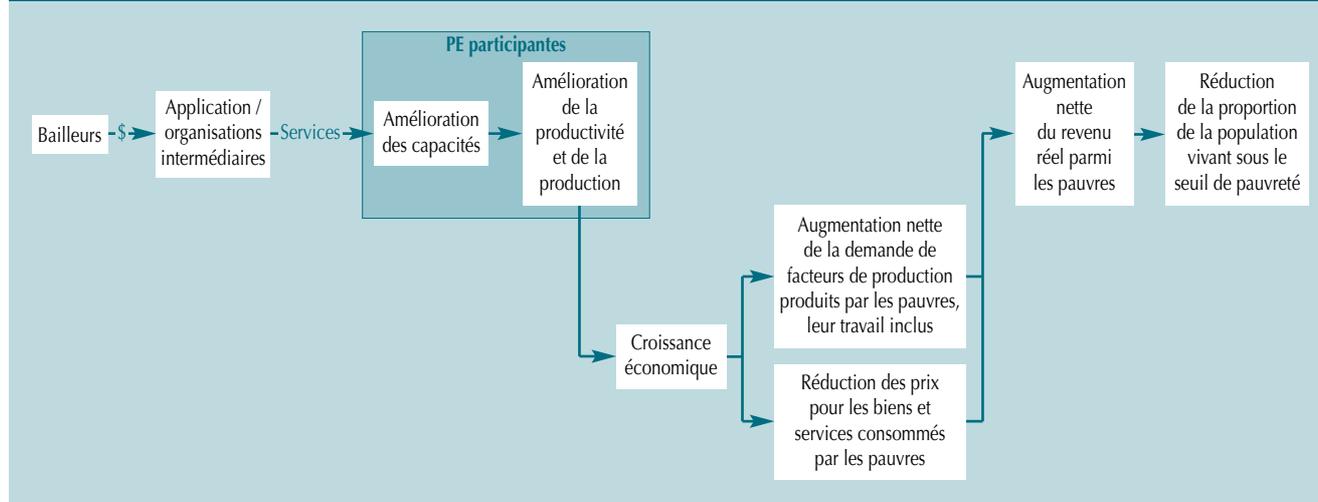
➤ **Expérimentation avec une affectation aléatoire :** elle consiste à comparer les taux de pauvreté entre la région ciblée par le projet et une région similaire choisie au hasard.

➤ **Quasi-expérimentation avec des contrôles construits :** elle est identique à la précédente mais la construction du groupe de comparaison est faite sur la base de critères définis.

➤ **Jugements des participants et opinions des experts :** cette approche consiste à s'appuyer sur des personnes familières avec

² « A framework for measuring the poverty impacts of SE initiatives », 2003.

Impact sur la pauvreté de la croissance économique générée par les PE participantes



l'intervention qui jugeront de l'impact d'un projet. Ce modèle requiert des données portant au minimum sur le niveau de revenu et de consommation domestiques avant et après l'intervention. Il énonce quatre recommandations en vue d'évaluer l'impact sur la pauvreté des programmes BDS :

1. ne faire une évaluation que lorsque l'échelle du projet le permet ;
2. définir la pauvreté et spécifier les mécanismes de causes à effets qui doivent mener à une réduction de la pauvreté ;
3. sélectionner les régions du programme de manière explicite ;
4. évaluer l'impact des programmes sur les objectifs intermédiaires.

Le modèle d'Oldsman a fait l'objet de critiques. La première porte sur le choix de méthodes statistiques quantitatives car elles nécessitent de nombreuses données, coûteuses à rassembler et à traiter. De plus, elles ne prémunissent pas du danger d'un échantillon biaisé, de la mauvaise spécification des relations de causes à effets ni de la fongibilité (quand un bénéficiaire utilise un service fourni par le projet dans un but différent que celui attendu). La deuxième critique porte sur le problème de la causalité. Elle met en avant la difficulté d'attribuer les changements observés à telle ou telle intervention. La troisième critique se concentre sur la définition de la pauvreté d'Oldsman qui se base uniquement sur des critères économiques alors que de récentes approches mettent en avant le caractère multidimensionnel de ce concept, comme le manque de libertés, la vulnérabilité, etc.

Enfin, la dernière critique porte sur la qualité de l'information du fait que les données quantitatives ne fournissent qu'une « froide » information. Le traitement de ces données par un expert et le complément de données qualitatives sont donc nécessaires.

Enterprise Development Impact Assessment Information Services (EDIAIS)

EDIAIS est une initiative de la coopération britannique. Son site Internet (déjà présenté dans le cadre de notre revue) rassemble des textes, des outils et des instruments. Il ne propose pas de méthodes standards car il considère que ce choix doit être entériné en fonction de la nature de l'action à entreprendre, de l'étape concernée dans le projet mais aussi du contexte. Il promeut donc une approche pas à pas dont l'amélioration viendra de l'intégration progressive des procédures et des méthodologies utilisées.

Dans le cadre d'une conférence internationale sur les pratiques et méthodes nouvelles d'évaluation d'impact, des groupes de travail ont réfléchi au niveau stratégique sur le traitement des objectifs supérieurs du développement, au niveau des programmes sur l'évaluation d'impact comme outil de management et enfin à la base en se focalisant sur l'apprentissage et une approche d'observation. Ce dernier niveau est souvent négligé, il a pourtant la qualité d'inclure les participants au programme dans l'évaluation.

Les leçons de la microfinance

Le secteur de la microfinance dispose d'une expérience importante d'évaluation de l'impact des programmes mis en place. Même si les services offerts par la microfinance sont moins variés que les services d'appui aux petites entreprises, les leçons apprises peuvent inspirer les praticiens du service d'appui aux PE.

Le projet AIMS (Assessing the Impact of Micro-entreprises Services Research Project) a développé un programme de recherche pour définir une méthode d'étude d'impact des services d'appui aux PE qui couvrent les services financiers.

Pour commencer, il a conduit une étude sur les systèmes d'évaluation et de contrôle de quatre ONG. Il en ressort que chaque ONG dispose de systèmes hybrides pour contrôler les résultats et les aspects mesurables de l'impact, tout en effectuant des évaluations plus larges mais moins fréquentes. Elles utilisent à la fois des données quantitatives et qualitatives pour analyser l'impact sur les entreprises clientes et partiellement sur le niveau de vie de leurs propriétaires, de leurs salariés et des autres entreprises. Elles prennent en compte l'impact sur l'économie locale même s'il est limité aux acteurs liés à ces entreprises non inclus dans le projet. Elles utilisent à la fois leurs équipes locales et des consultants extérieurs qui collectent des données et s'appuient sur un panel standard d'indicateurs.

Voir tableau page suivante.

Exemples d'indicateurs utilisés dans l'évaluation d'impact de programmes pour la micro-entreprise

UNITÉ DE L'IMPACT	TYPE D'IMPACT
Niveau de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'entreprises participantes - Nombre de producteurs - Revenu brut - Revenu net - Valeur ajoutée - Changement dans les capitaux - Emploi - Pratiques managériales - Financement - Pérennité des entreprises
Niveau domestique	<ul style="list-style-type: none"> - Revenu net - Épargne - Santé (nutrition, accès à l'eau, conditions sanitaires) - Progrès éducatif - Dépenses - Habitat et biens matériels consommés - Renforcement (solidarité, relations dans la communauté, etc.)
Niveau de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> - Impact environnemental - Impact politique - Infrastructure et services à la communauté (accès à l'électricité, à l'eau, etc.)

Il apparaît que les indicateurs utilisés sont aussi divers que les situations étudiées, ce qui rend difficile la mise en place d'indicateurs communs à toutes les agences. De plus, le manque de moyens des ONG ne permet pas d'obtenir des échantillons de taille suffisante pour une étude plus rigoureuse scientifiquement. Enfin, Les ONG concernées ont constaté que ces études d'impact ont pour conséquences des changements dans la conception du projet évalué mais aussi quant aux décisions d'allocation des ressources.

À partir de ce constat, le bureau a développé la méthode d'évaluations d'impact prioritaire (Core Impact Assessment) qui ont été testées sur trois projets de microfinance différents dont la conception et les hypothèses sont identiques (Sewa Bank, Mibanco, Zambuko Trust). Ces études ont révélé trois problèmes conceptuels : la fongibilité, l'attribution et le biais de la sélection.

Le modèle HHEP (Household Economic Portfolio) élargit le champ de l'analyse de l'entreprise au ménage et s'est révélé le plus adapté pour traiter ces trois pro-

blèmes. Il permet de résoudre le problème de la fongibilité et permet d'attribuer les impacts observés aux services fournis par le programme. La combinaison d'éléments qualitatifs et quantitatifs explique pourquoi et comment l'impact se produit. Il isole les facteurs externes et l'utilisation de données qui intègrent les valeurs initiales des variables d'impact et permettent de réduire l'influence du biais de la sélection.

Mais cette approche a ses limites car le biais n'est pas complètement éliminé. De plus, il existe un risque de sous-estimer les impacts négatifs et positifs du projet du fait du traitement statistique des données. Enfin, il faut prendre en compte la fiabilité de certains indicateurs.

Le CGAP développe des outils pour promouvoir une plus grande transparence des performances des IMF, avec pour double objectif d'assurer la viabilité des IMF et la réduction de la pauvreté. Le principal outil (CGAP Poverty Assessment Tool) s'appuie principalement sur des données financières. Malgré sa relative simplicité, il nécessite un certain niveau statistique

ainsi que des connaissances en sciences sociales, notamment sur les problèmes liés à la pauvreté. Il prévoit de réaliser une étude sur 200 clients pris au hasard et 300 non-clients. Le questionnaire simple et opérationnel qui est soumis à ces personnes tente de cerner le caractère multidimensionnel de la pauvreté et comporte une série de questions qui doivent être adaptées à la situation étudiée. Le CGAP recommande d'accompagner cet outil d'autres outils d'évaluation pour une meilleure compréhension holistique des IMF. Cet outil, conçu pour disposer d'un échantillon d'indicateurs standardisés, rigoureux et applicables par tous, procure des données sur les niveaux de pauvreté des clients qui permettent une comparaison d'une IMF à l'autre à l'intérieur d'un territoire.

Les méthodes appliquées à la microfinance montrent des résultats communs mais elles ne répondent pas à la principale interrogation. En effet, si elles donnent des indications sur les performances, la question de la fongibilité et la question de l'attribution des résultats au projet mis en place subsistent. Néanmoins, elles apportent la preuve d'impacts positifs sur le développement des PE (ventes, profits, accumulation du capital) et sur le niveau de vie du territoire concerné. Elles montrent la difficulté de prouver l'impact d'un projet dans un secteur où cette tâche semble plus simple.

La comparaison entre la microfinance et les services d'appui aux PE n'est pas évidente. En effet, si la première s'adresse aux pauvres, ce n'est pas le cas pour les seconds. Cette différence affecte la mesure des performances mais aussi l'évaluation de l'impact. On peut donc considérer que l'on peut utiliser les mêmes outils en les adaptant au contexte du service d'appui à la petite entreprise.

LES MÉTHODES ALTERNATIVES

Le nouveau suivi de l'impact de la GTZ

Il se base sur deux considérations majeures. La première consiste à dire que les projets ne sont que de modestes ou-

tils de réduction de la pauvreté et que leur contribution ne peut être isolée des autres facteurs. La deuxième met en avant le fait qu'une innovation est un processus complexe non linéaire dépendant des interactions et des relations entre les acteurs et de leurs influences réciproques. Ce modèle s'appuie sur une approche plus flexible que le cadre logique. Il part du principe selon lequel, pour qu'il y ait un impact, il faut qu'il y ait des changements par rapport au statu quo. L'impact peut être intentionnel ou non, attendu ou non, positif ou négatif. Il peut intervenir du début à la fin du projet ainsi que dans différents domaines et être le résultat d'interactions sociales. Le modèle montre que des bénéfices variés peuvent être générés par l'intervention. Mais sa complexité est sa limite. En effet, il distingue les effets directs et indirects du programme. Les premiers incluent les activités, les résultats, leur utilisation et les bénéfices ou impacts directs qui sont influencés par le projet. Les deuxièmes incluent les bénéfices indirects et les impacts au niveau des objectifs de développement qui sont au-delà de l'influence exclusive du programme. L'influence des facteurs externes augmente avec le niveau d'agrégation et le succès ou l'échec ne peut plus être attribué à l'intervention déclenchée par le projet.

La GTZ a tiré de ce modèle six étapes pour suivre l'impact d'un projet.

► **Identification des frontières du système.** L'exercice consiste à définir l'espace des influences directes et indirectes du projet. Il doit répondre à des questions simples : en quoi consiste le projet et quel est son contexte ou encore qui sera concerné par le projet. Le dernier point va permettre de sélectionner et de se concentrer sur les acteurs clés.

► **Accord sur les objectifs du suivi.** Il doit être recherché à la vue des différents intérêts et attentes des personnes impliquées dans le suivi d'impact. Cette étape doit permettre de répondre à des questions comme de savoir qui a besoin de quelles informations et dans quel but ? À ce stade, il faut savoir quelles sont les ressources disponibles (en temps, en personnel) pour le suivi. Les futures étapes sont plus ou moins déterminées à ce stade.

► **Identification des espaces d'impact et formulation des hypothèses.** Cette étape

consiste à définir des priorités en fonction des informations les plus significatives pour répondre aux objectifs du suivi. Dans le cas de programmes de la promotion de la petite entreprise, les changements sont attendus au niveau macro (environnement réglementaire, incitations fiscales, etc.), au niveau méso (position d'influence des chambres de commerce, nombre et qualité des BDS, etc.), enfin au niveau micro (coopération interfirmes, nombre de PE, etc.). La démarche permet de choisir les entités concernées par l'impact (les institutions, l'entreprise, les individus). On peut, de plus, considérer des entités plus larges d'ordre social, géographique, politique ou administratif. L'analyse permet de vérifier et d'adapter les hypothèses d'impact, voire d'en formuler de nouvelles.

► **Sélection des indicateurs.** Les indicateurs sont essentiels pour la conception et la mise en place du projet. Ils assurent une clarification et une meilleure définition des objectifs du projet et des impacts désirés. Enfin, ils sont un moyen d'observer les progrès et les changements induits par le projet. Ils doivent être spécifiés en termes de quantité, de qualité, de temps, de localisation géographique, de groupes cibles ou de leurs bénéficiaires.

► **Sélection des méthodes d'évaluation et leur application.** Elle dépend du type de données nécessaires ainsi que de la qualité des ressources disponibles. Il faut déterminer qui fera l'évaluation (interne ou externe au projet) ainsi que sa fréquence. Dans chaque cas, on considérera les coûts et les bénéfices du choix de telle ou telle méthode.

Capitalisation de l'information et commentaires. Dans un premier temps, une évaluation systématique de l'information disponible et de son interprétation par les parties concernées sera nécessaire. Dans un deuxième temps, les résultats devront faire l'objet de commentaires du système pour permettre des adaptations à partir des enseignements tirés.

Pour résumer, ce guide ne préfère aucune méthode spécifique d'évaluation. L'utilisation, par exemple, de groupes de discussion ou d'actions de recherche peuvent être des outils valables pour l'évaluation. Les instruments subjectifs sont mêmes considérés comme des outils plus fiables que des données statistiques. Les

critères essentiels de sélection sont d'un côté le but de l'évaluation et de l'autre les coûts et bénéfices attendus. En tant qu'agence, la GTZ assume seulement la responsabilité de l'impact direct de son intervention. À moins d'attendre du suivi une idée de la manière dont le projet contribue à des objectifs de développement, elle laisse cette tâche aux bailleurs et aux pays partenaires.

Une méthode participative d'évaluation d'impact : Méthode d'évaluation d'impact pour les projets réduction de la pauvreté (MAPP³)

La méthode combine une approche qualitative avec des instruments d'évaluation participatifs mais elle inclue aussi une étape de quantification. On retrouve certains principes de l'évaluation rurale participative (Participatory Rural Appraisal) comme la triangulation (collection de données par le biais de différentes sources pour en vérifier la validité), l'ignorance optimale (capacité à choisir des données pertinentes et éviter les informations répétitives), l'apprentissage collectif (les conclusions de l'évaluation doivent être le résultat d'un processus de communication entre les groupes concernés).

L'élément clé de la méthode réside dans la constitution de groupes de travail qui doivent organiser leur réflexion autour de six étapes connectées entre elles : corde de sécurité, analyse de tendance, liste d'activités, matrice d'influence, recoupement des données et profil d'impact. Applicable à beaucoup de types de programmes ou de régions, elle est particulièrement adaptée pour l'analyse de projets aux objectifs de développement complexes (réduction de la pauvreté, bonne gouvernance, etc.) que l'analyse quantitative ne peut résoudre. Elle utilise trois ou quatre critères ou processus clés qui seront le résultat d'une analyse qui dans le même temps permet de s'adapter aux spécificités du projet.

Si on prend comme exemple l'évaluation de l'impact sur la pauvreté, cette méthode va utiliser la définition multi-

³ Method for Impact Assessment of Poverty Alleviation Projects.

dimensionnelle de la pauvreté développée par A. Sen (1999). Cette idée est rendue opérationnelle dans la méthode par quatre processus sociaux clés que sont l'évolution du niveau de vie, l'accès aux ressources, l'accès à la connaissance et l'accès aux droits. La méthode se veut capable d'évaluer comment les processus de réduction de la pauvreté se produisent au niveau des groupes ciblés.

La particularité de ce modèle est de considérer le contexte du programme comme un point de départ. Avec l'aide d'instruments adaptés, il évalue le processus de développement dans la vie quotidienne et, dans un deuxième temps, il attribue les changements observés aux mesures mise en place durant le projet, aux initiatives de la population, aux interventions des bailleurs ou à des facteurs externes.

Une couverture représentative du projet est obtenue par la présence dans les groupes de travail des différents groupes sociaux et des différentes entités régionales, administratives. Un taux de représentation de 10 % des différents groupes concernés est l'idéal. À partir du moment où les représentants prennent part à des groupes de travail, le contrôle ou la validation mutuelle des déclarations ou évaluations sont parties intégrantes du processus d'évaluation.

Malgré tout, la méthode n'est applicable que lorsque le projet est en cours car il faut que des changements aient déjà eu lieu. La comparaison avec d'autres données et l'interprétation finale des résultats donnera une compréhension des processus de développement, sur les contributions du projet, sur le rôle des autres bailleurs et des initiatives locales, enfin sur l'influence des changements observés sur le développement.

Pour résumer, c'est une méthode d'évaluation qui nécessite peu de moyens financiers, humains et de temps. Elle fournit de manière optimale une information de valeur, transparente et valide, et permet une comparaison des résultats.

CONCLUSIONS

Les études d'impact font l'objet d'une abondante littérature mais l'expérience montre que toutes les méthodes ne sont pas bonnes. La question est de savoir si une nouvelle méthode aide à trouver une voie appropriée aux problèmes posés par ce type d'évaluation. Six points sont déterminants.

► **L'évaluation des objectifs supérieurs des politiques de développement** nécessite de décrire ou de définir un certain nombre de critères clés. Une approche méthodologique basée sur un indicateur quantitatif simple ne peut couvrir toute la complexité (voir Oldsman) d'un problème. Il est donc préférable de dessiner une image plus compréhensible et plus complexe de l'impact et de son processus en utilisant la méthode MAPP.

► **Le problème de causalité et d'attribution.** La capacité d'un programme à réduire la pauvreté est limitée par l'échelle du problème comparée à la couverture du programme. Pour mesurer cet impact, de nombreuses données sont nécessaires, ce qui représente un coût important. De plus, pour que les données soient parfaites, il faut qu'elles isolent les effets nets du programme en excluant les facteurs exogènes car il a été constaté que de nombreux phénomènes influencent les impacts à un niveau d'agrégation important. Plutôt que de circonvenir au problème méthodologique de l'attribution par des méthodes statistiques aux coûts importants et aux résultats incertains, il vaut mieux formuler une explication plausible de ce que l'on peut observer sur le terrain.

► **Atteindre la plausibilité.** Les impacts d'un projet sont parfois imprévus. Les questions cruciales ne sont pas seulement de savoir comment les résultats espérés ont été obtenus, mais lesquels ont été effectivement atteints et comment ils se sont traduits en changements désirés pour les populations ciblées. Le tra-

vail de l'évaluateur va consister à établir des liens plausibles entre les interventions réalisées et les changements observés dans la situation des populations ciblées. La plausibilité des liens sera le résultat d'une argumentation précise plus que de la présentation de preuves scientifiques. L'avantage de cette démarche est qu'elle est peu gourmande en moyens et qu'elle délivre une information appropriée en termes d'apprentissage, de management et de responsabilité.

► **S'appuyer sur la recherche scientifique et les expériences passées.** Nul besoin que chaque bailleur ou programme conduise une étude approfondie sur le développement des PE ; il existe une documentation foisonnante sur le sujet recouvrant le rôle des PE sur le développement économique et social et les expériences réussies ou ratées de programmes mis en place dans le passé. La capitalisation de données et expériences existantes peut permettre la construction d'hypothèses d'impact plausibles.

► **Se concentrer sur la faisabilité.** Des progrès sont possibles si les études de faisabilité sont faites correctement, si le contrôle va au-delà de l'analyse input-output en couvrant la mesure de la performance et si une attention particulière est donnée à une évaluation de l'impact direct du programme comme partie prenante du programme régulier d'évaluations.

► **Une compréhension commune.** On a constaté qu'il n'existait pas une voie unique pour évaluer l'impact mais que chacune des évaluations a une base conceptuelle propre qu'il faut adapter au contexte. Il est recommandé de s'assurer d'une compréhension commune de ce qui va être évalué, tant au niveau de la terminologie que de l'unité et du type d'impact. Elle permettra de comparer les résultats entre les différentes phases d'un programme mais aussi entre les différents types de programmes, entre les programmes de bailleurs distincts mais aussi entre programmes identiques mais dans différents pays.