

# Évaluer l'impact des interventions M4P : l'expérience du projet Katalyst

Bekkers H.,  
Miehlbradt A.,  
Roggekamp P.,  
**How to assess if  
markets work better  
for the poor :**  
Experiences from  
the Katalyst Project  
in Bangladesh,  
in *Enterprise  
Development and  
Microfinance*, Vol. 19,  
n° 2, juin 2008,  
p. 120-136.

*Avec l'aimable  
autorisation  
de Practical Action  
Publishing.*

*Comment évaluer les résultats et l'impact sur la pauvreté des projets de développement du secteur privé ? Face à la demande croissante de rapports d'impact, les projets peuvent se doter de systèmes de suivi internes produisant des informations utiles à la fois pour la gestion du projet et pour l'estimation de l'impact sur les entreprises et la réduction de la pauvreté. Katalyst, projet mené au Bangladesh dans le but d'améliorer le fonctionnement de marchés ciblés et la participation des pauvres à ces marchés, a mis en place un système suivant une approche intermédiaire de l'étude d'impact. L'article synthétisé ici montre comment ce système est utilisé pour évaluer l'impact du projet dans le domaine de la pisciculture au Bangladesh.*

Si les bailleurs de fonds, gouvernements et autres acteurs expriment une demande croissante pour la documentation des résultats des projets de développement du secteur privé, force est de constater que peu de projets parviennent encore à fournir ces informations.

## LA SPÉCIFICITÉ DES PROJETS SUIVANT UNE APPROCHE « SYSTÉMIQUE »

Les projets « M4P » (« Making Markets Work for the Poor »), et autres projets visant à réduire la pauvreté via le développement des marchés et la promotion des changements systémiques, rencontrent des difficultés particulières dans cet exercice, pour plusieurs raisons :

- les interventions portent sur des systèmes qui environnent et affectent les pauvres, sans ciblage ni interaction directe avec les bénéficiaires, lesquels peuvent choisir de réagir ou non aux nouvelles incitations ou opportunités. **Les projets M4P ne peuvent donc pas identifier leurs bénéficiaires à l'avance ;**
- ces projets commencent souvent par des interventions minimales, ajustées par la suite en fonction des réactions.

**Les opérateurs savent assez rarement au préalable quelles actions exactes vont être entreprises ;**

- dans le cadre de changements systémiques, **il est difficile de déterminer qui a bénéficié directement de l'intervention et quels en sont les bénéficiaires indirects ;**
- les interventions visant à traiter les causes profondes des faiblesses de systèmes, **les chaînes causales liant les interventions à l'impact sur la pauvreté sont longues et soumises à de nombreux autres facteurs d'influence.**

Le système mis en place par Katalyst suit une approche d'impact intermédiaire ; il repose sur une série d'indicateurs fondés sur un modèle de causalité présenté plus bas. Le système n'est pas conventionnel dans la mesure où il vise à fournir des informations utiles à la fois pour la gestion interne et pour le reporting régulier des impacts de l'intervention.

## LE PROJET KATALYST DANS LE SECTEUR PISCICOLE

Le projet Katalyst, financé par DFID, la DDC et Sida, et mis en œuvre par Swisscontact et la GTZ, vise à augmen-

ter les revenus et favoriser la création d'emplois au sein des populations pauvres en améliorant la compétitivité de certains secteurs ciblés. Katalyst travaille avec le secteur public et le secteur privé pour renforcer les marchés d'appui importants pour les secteurs d'intervention. Katalyst a commencé à travailler dans le secteur de la pisciculture dans un district du centre du Bangladesh (Faridpur) en 2004. Environ 42 000 paysans, intermédiaires, détaillants et écloseries étaient alors impliqués dans l'élevage de poissons en bassins dans cette région. La majorité des personnes travaillant dans ce secteur vivaient au-dessous du seuil de pauvreté. La demande de poisson est forte au Bangladesh et les rendements généralement assez bons.

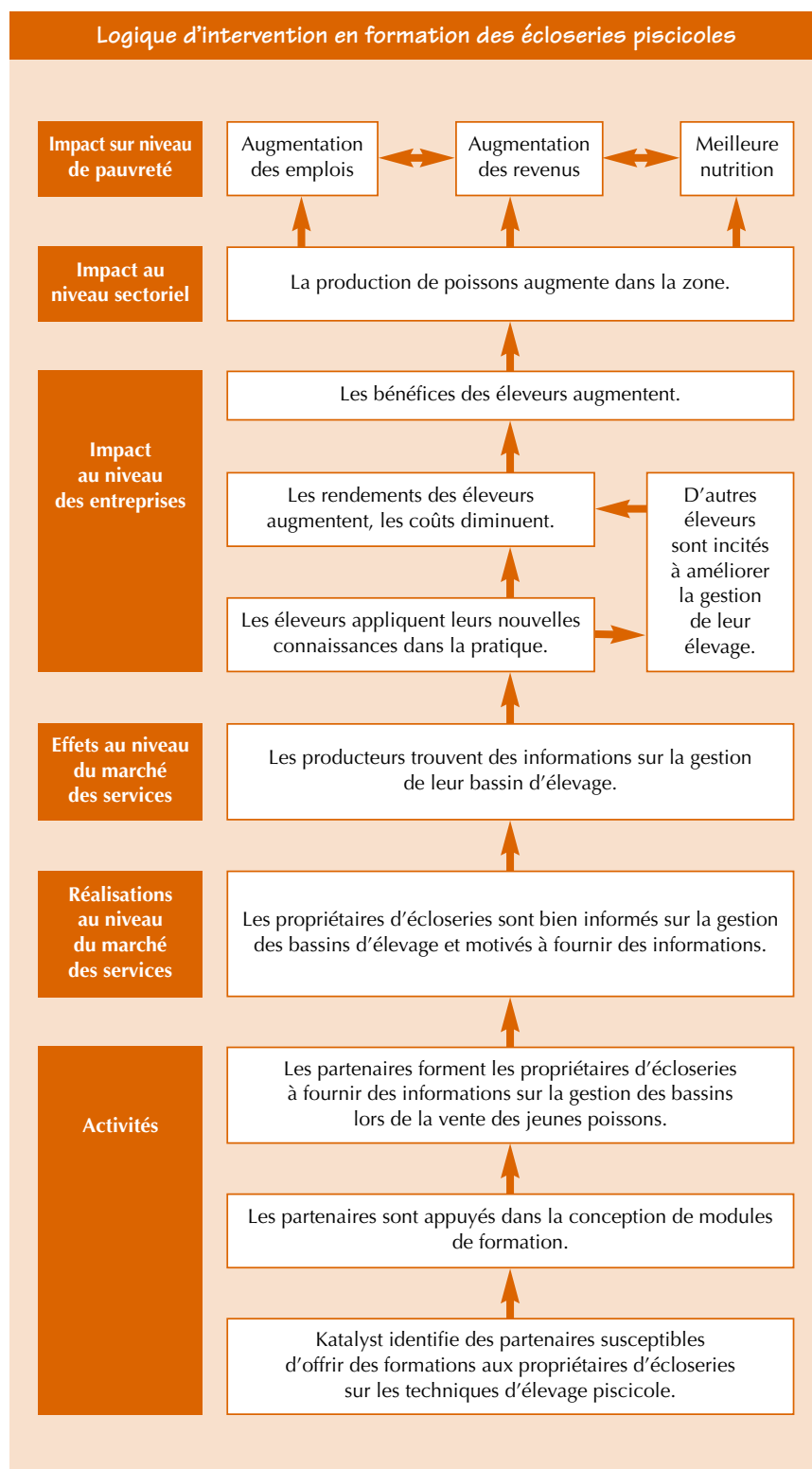
Le constat relatif au secteur était le suivant : la qualité des intrants et les mauvaises pratiques d'élevage empêchaient les petits éleveurs d'exploiter pleinement le potentiel du marché. Taux de mortalité élevé du fait d'une mauvaise alimentation, de mauvaises techniques de manipulation et de transport, pratiques d'élevage obsolètes et inappropriées ont conduit Katalyst à développer un ensemble d'interventions en collaboration avec trois associations locales de pisciculteurs.

Fin 2006, l'une de ces interventions, un programme de formation des écloseries, était prête à se soumettre à une évaluation d'impact.

Les écloseries vendent les jeunes poissons soit directement aux paysans, soit à des intermédiaires qui se chargent de les transporter et de les revendre. Dans le cadre de cette relation avec les éleveurs et les intermédiaires, les écloseries fournissent également des informations sur le mode de transport ou d'élevage, par exemple comment préparer un bassin, nourrir les poissons, etc. Les éleveurs sont très demandeurs de ces informations et les sources fiables leur sont précieuses.

La logique de l'intervention est représentée par le schéma ci-contre. Le programme de formation des écloseries a été mis en œuvre d'avril à août 2005 après de 400 écloseries.

Katalyst a commandité une étude d'impact pour tester les liens de causalité clés de sa logique d'intervention. Cette inter-



vention n'étant pas le seul facteur susceptible de produire des changements dans le secteur de la pisciculture à Faridpur, Katalyst souhaitait que l'évaluation permette d'isoler la contribution de son programme des autres facteurs potentiels.

### La conception de l'étude d'impact sur le secteur piscicole

Une étude quasi-expérimentale a été conçue. Des groupes expérimentaux et des groupes de contrôle ont été constitués parmi les écloseries, parmi les inter-

médiaires et parmi les éleveurs piscicoles. L'étude a été complétée par des entretiens approfondis.

Trois questionnaires ont été administrés (un par groupe d'acteurs) pour identifier les changements intervenus dans la taille de l'entreprise, les volumes, les pratiques, les investissements, les liens d'affaires et les flux d'information sur une période de trois ans. La mesure de l'impact était fondée sur les différences observées entre le groupe expérimental et le groupe témoin.

### Les résultats de l'étude et l'impact sur la pauvreté

Les principales conclusions ressortant de l'étude étaient les suivantes :

- les échanges d'information entre les écloséries, les éleveurs et les intermédiaires avaient augmenté au cours de la période (de manière significative par rapport aux groupes témoins) ;
- les écloséries formées et les éleveurs qu'elles servaient avaient augmenté leurs investissements dans les alevins, la nourriture et les traitements médicaux et amélioré leurs techniques d'élevage, en conséquence de quoi le taux de mortalité avait baissé dans tous les groupes expérimentaux ;
- la productivité avait augmenté plus fortement dans les groupes expérimentaux que dans les groupes témoins, d'autant plus chez les micro-éleveurs ;
- le montant des bénéficiaires était de 6 % plus élevé dans le groupe expérimental, mais sans que la différence puisse être considérée comme significative.

L'étude qualitative menée par Katalyst confortait les hypothèses de changements formulées dans la logique d'intervention. Sur la base de l'étude, Katalyst a estimé que l'intervention avait augmenté les revenus de **6 750 pisciculteurs** ayant directement tiré parti des informations des écloséries et **12 000 pisciculteurs** ayant indirectement profité des connaissances des intermédiaires ou d'autres éleveurs.

Le **coût de l'intervention se montait à environ 25 000 USD** (coûts directs, salariaux et frais généraux).

Katalyst a estimé que sur trois ans, l'intervention avait permis d'augmenter les **revenus des éleveurs d'environ 140 000 USD**. L'augmentation est la plus significative chez les éleveurs les plus petits et donc les plus pauvres. Il n'a cependant pas été possible d'estimer à partir des données de l'étude quelle proportion de personnes avait pu sortir de la pauvreté grâce à l'intervention.

L'étude a montré que le programme de formation des écloséries avait accéléré la croissance du secteur, créant par là des emplois supplémentaires pendant la saison la plus active.

L'étude indiquait également que l'augmentation des volumes de production induisait une augmentation de la consommation de poisson des ménages de pisciculteurs (jusqu'à 18 %).

### LE SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION D'IMPACT DE KATALYST

Ayant reçu en 2005 une recommandation prônant le suivi et l'évaluation de l'impact du projet jusqu'aux effets sur la pauvreté, Katalyst s'est efforcé de mettre en place un système permettant de fournir non seulement des données raisonnables sur l'estimation de l'impact, mais aussi des informations utiles aux dirigeants et au personnel de terrain pour piloter les interventions dans le sens de la réduction de la pauvreté.

### La logique d'impact – fondement du système

Pour chaque intervention et pour chaque secteur, les responsables et équipes de terrain conçoivent une **chaîne logique d'impact** (voir schéma précédent). Celle-ci commence avec les activités du projet et se termine par les effets sur la réduction de la pauvreté (augmentation des revenus, création d'emplois et autres avancées sociales).

Les chaînes logiques d'impact sont similaires aux cadres logiques, mais comptent généralement plus de niveaux pour

explorer de manière plus approfondie les nombreux liens entre activités et réduction de la pauvreté propres aux programmes de développement des marchés.

Si les chaînes logiques sont spécifiques à chaque intervention ou secteur, elles couvrent généralement :

- les **résultats immédiats** (*outputs*) que vise Katalyst au niveau des marchés des services aux entreprises, comme le nombre de prestataires formés ;
- les **changements** induits par l'intervention (*outcomes*) sur les marchés de services, comme l'amélioration des services offerts et l'augmentation du nombre de PME clientes ;
- les **changements dans le comportement des PME du secteur**, comme l'adoption de nouvelles pratiques par les paysans ;
- les **changements dans les performances des PME du secteur**, comme l'augmentation de la productivité et des bénéficiaires ;
- **l'entrée de nouvelles entreprises dans le secteur**, favorisée par l'amélioration des performances des entreprises directement concernées par l'intervention ;
- **l'augmentation des revenus et la création d'emplois** résultant de l'amélioration des performances des entreprises et de l'entrée de nouvelles entreprises dans le secteur, ainsi que tout autre impact propre à réduire la pauvreté.

Les acteurs du projet définissent alors **un ou deux indicateurs pour chaque niveau de la chaîne logique**, qui permettront d'évaluer si les changements attendus se produisent et dans quelle mesure.

Au début de l'intervention, les changements attendus dans les indicateurs sont estimés sur la base d'expériences, d'études existantes, d'avis d'experts ou de données de performances comparées. Ces projections fournissent des points de repère et permettent de vérifier que l'action est sur les bons rails.

### Évaluation des changements et estimation de l'impact

Katalyst a collecté des données sur les indicateurs clés aux différents niveaux de la chaîne logique à l'aide d'enquêtes

tes, d'entretiens et d'observations. Les **évaluations combinent toujours des méthodes quantitatives et qualitatives**.

Pour **isoler les changements attribuables à la seule intervention**, les évaluations doivent collecter des informations sur la situation qui prévalait avant le début de l'intervention, sur les changements intervenus suite à l'intervention, et sur les changements qui seraient intervenus même en l'absence d'intervention.

Selon les secteurs et les interventions, la **conception quasi-expérimentale n'est pas toujours faisable**, notamment lorsque les interventions peuvent influencer aussi le groupe témoin. Dans ce cas, le projet doit avoir recours à d'autres méthodes pour isoler les changements attribuables au projet (entretiens avec les prestataires sur les raisons des changements, comparaison avec les moyennes nationales ou historiques, etc.).

Pour la plupart des secteurs, Katalyst commande des **enquêtes larges** (échantillon de quelques centaines de personnes), tous les deux ans, pour obtenir des données statistiquement significatives sur les changements.

Le personnel des projets développe un **plan de suivi et d'évaluation pour chaque chaîne logique d'impact**, qui spécifie les types de méthodes d'évaluation utilisées. Les campagnes de collecte d'information sont planifiées pour les différents niveaux de la chaîne logique en fonction du moment auquel les changements peuvent raisonnablement être attendus.

### Consolidation des données d'impact

Katalyst s'emploie à agréger les résultats des évaluations d'impact des différentes activités pour être en mesure de rendre régulièrement des comptes sur sa contribution globale à la réduction de la pauvreté.

Bien que le projet puisse contribuer à réduire la pauvreté de diverses manières, la plus significative et la plus courante consiste dans l'augmentation des revenus et des opportunités d'emploi des pauvres. Katalyst consolide les chiffres relatifs aux revenus des petits entrepreneurs, paysans et travailleurs, ainsi qu'au

nombre d'emplois pérennes équivalent plein temps créés.

Katalyst est ainsi parvenu à une première série de chiffres consolidés en 2007. Ceux-ci évaluent l'impact des cinq premières années du projet, sur la base de données collectées et de projections prenant en compte le fait que certaines activités menées en 2007 ne produiront pas d'impact avant 2009.

D'ici 2009, **les cinq premières années du projet auront directement bénéficié à environ 730 000 éleveurs et entrepreneurs, et indirectement à 950 000 de plus**. Katalyst estime que dans cette période, le projet aura contribué à créer 183 000 emplois nouveaux (en équivalent plein temps), concernant essentiellement des travailleurs journaliers et des personnes sans terre, comptant parmi les 50 % de Bangladais vivant en dessous du seuil de pauvreté.

### Conserver un système gérable

Katalyst s'est rendu compte qu'évaluer les changements et les impacts intervenus dans l'ensemble des secteurs d'intervention pouvait consommer beaucoup de temps et d'argent. C'est pourquoi un certain nombre de décisions ont été prises pour trouver un juste équilibre entre la précision et le coût du système.

► Les **hypothèses** formulées sur l'ampleur des changements peuvent être

fondées sur des sources secondaires, des avis d'experts ou des estimations du personnel relevant de l'expérience et d'observations.

- Katalyst compte sur l'**effet de démonstration** (imitation des pratiques à succès) pour stimuler la productivité et l'entrée de nouveaux acteurs dans le secteur en évolution. C'est l'une des raisons qui incitent à développer des marchés plutôt que d'appuyer directement des entreprises particulières. Lorsque cet effet est susceptible de se produire, Katalyst *prend en compte* dans ses chaînes logiques d'impact.
- L'accélération de la croissance dans un secteur donné stimule souvent la croissance dans d'autres secteurs de l'économie ; Katalyst a décidé de *ne pas prendre en compte* ces **impacts indirects** dans les études d'impact et résultats consolidés.
- Les interventions de Katalyst ont-elles des effets négatifs sur certaines entreprises, qui souffriraient par exemple d'un déplacement de clientèle vers les entreprises bénéficiant du projet ? Katalyst s'efforce de travailler dans des secteurs à fort potentiel de croissance dans lesquels les **risques de « déplacement »** sont minimes. Cependant, ils peuvent se produire dans des secteurs arrivant à saturation ou à croissance lente. L'organisation est en train de développer des

### Pour en savoir plus

- > M. de Ruyter de Wildt, *Accelerating Growth in the Pond Fish Sector*, Katalyst Case Study n° 4, 2007, 40 p.  
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/659/KatalystPondFish.pdf>
- > EES (European Evaluation Society), *EES statement : The importance of a methodologically diverse approach to impact evaluation – specifically with respect to development aid and development intervention*, 2007, 4 p.  
<http://www.europeanevaluation.org/download/?noGzip=1&id=1969403>

directives internes pour tenir compte de ce risque.

- Katalyst ne s'est pas doté d'un système formel de détection des **effets imprévus** de ses interventions, mais le personnel s'efforce de déterminer les éventuels effets imprévus (positifs ou négatifs) à l'occasion de visites de terrain ou d'interactions avec les acteurs du marché (des questions à ce sujet sont également intégrées aux questionnaires d'entretien).
- Dans un souci de simplicité, Katalyst calcule généralement les données

d'impact en faisant l'hypothèse que seuls les impacts observés dans les **trois ans** qui suivent une intervention peuvent être attribués à celle-ci.

### Exploiter les informations pour piloter l'intervention

L'un des enjeux clés concernant le système de suivi et d'évaluation de l'impact consiste pour Katalyst à **s'assurer que les informations produites par ce système servent systématiquement à alimenter**

### **la prise de décision à tous les niveaux du projet.**

Le projet entreprend une revue de chaque marché tous les six mois. À cette occasion, le personnel et les responsables analysent la stratégie de marché globale ainsi que les progrès des interventions sur les marchés. Les résultats mis en évidence par le système de suivi-évaluation au cours des six mois passés sont étudiés afin de faire ressortir les succès, problèmes et enseignements éventuels. Ils sont ensuite utilisés pour la planification du semestre suivant. ■