



ROYAUME DE BELGIQUE

Service public fédéral

Affaires étrangères,  
Commerce extérieur et  
Coopération au Développement

# Quel avenir pour l'évaluation d'impact dans le secteur des ONG belges ?

## Leçons de quatre études de cas

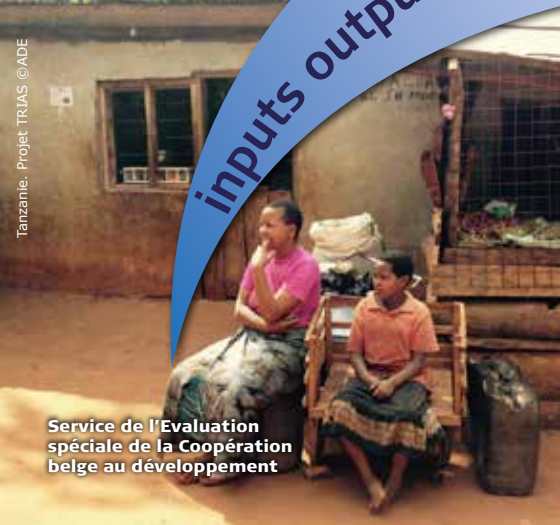
### Synthèse



Indonésie ©Jacqueline Liénard



Pérou. Projet IDP ©Sven Krug



Tanzanie. Projet TRIAS ©ADE



Philippines ©ADE





Pérou ©Sven Krug

# Introduction

Cette évaluation a été réalisée par le bureau d'étude ADE en collaboration avec FocusUp. Elle s'inscrit dans un cycle d'évaluations annuelles lancé en 2012 par le Service de l'Évaluation spéciale de la coopération belge au développement. **Le but de ces évaluations est d'en apprendre plus sur la faisabilité d'évaluer l'impact des interventions mises en œuvre par les différents acteurs de la coopération belge.**

Les questions soulevées par ces évaluations sont multiples : Quelles méthodes rigoureuses permettent d'apprécier les effets de l'intervention sur les partenaires mais également au niveau des bénéficiaires finaux? Faut-il préférer des outils quantitatifs à des approches qualitatives ? Comment mesurer si les change-

ments observés auprès des bénéficiaires sont réellement attribuables à l'intervention et pas à d'autres facteurs ? L'approche contrefactuelle qui compare des groupes bénéficiaires avec des groupes non bénéficiaires est-elle éthique ? N'est-ce pas trop coûteux d'évaluer l'impact ? etc.

**L'objectif principal de cette évaluation était de tirer des enseignements utiles tant sur l'approche méthodologique à mettre en œuvre que sur la valeur ajoutée de ce type d'évaluation pour la coopération non-gouvernementale.** La dimension participative et formative a primé même si la volonté de rapporter sur les résultats et les effets des interventions évaluées était également présente.

# Quatre études de cas

L'évaluation ex post portait sur l'impact de **quatre interventions de la coopération non-gouvernementale belge**. Les quatre études de cas ont été sélectionnées de manière participative sur base de vingt-deux interventions proposées volontairement par douze Organisations Non Gouvernementales (ONG) belges. Les 22 interventions ont fait l'objet d'une analyse documentaire critique et d'une discussion avec des représentants des ONG en Belgique.

La sélection des quatre études de cas s'est faite sur base de trois critères: (i) *la faisabilité technique d'utilisation des méthodes mixtes*; (ii) *le contexte (durant l'intervention et lors de l'évaluation)*; (iii) *la valeur ajoutée de l'évaluation en termes de rapport*

*coûts/bénéfices et d'apprentissage pour le secteur ONG en Belgique.*

L'approche méthodologique rigoureuse était, dans l'absolu, faisable pour l'ensemble des vingt-deux interventions présentées par les ONG. Cependant, une fois le rapport coûts/bénéfices du déploiement d'un tel dispositif (en ex post) et le contexte sécuritaire de la zone d'intervention pris en compte, seules cinq interventions étaient éligibles pour réaliser une évaluation d'impact ex post rigoureuse. Etant donné que l'étude prévoyait de réaliser quatre études de cas et que deux interventions provenaient d'une même ONG, il a été décidé de sélectionner quatre interventions satisfaisant l'ensemble des trois critères de sélection.

Les quatre interventions sélectionnées sont: **(1)** le projet d'appui à la chaîne de valeur du riz bio dans le district de Boyolali en Indonésie (VECO), **(2)** le projet d'accès à l'eau potable dans la région Huánuco au Pérou (Iles de Paix), **(3)** le projet d'appui à la chaîne de production du tournesol et des poulets en Tanzanie (TRIAS), **(4)** le projet d'appui au droit à la santé aux Philippines (M3M).

Notons que l'échantillon d'ONG participant à cette étude n'est représentatif ni de l'ensemble des actions de développement menées dans le secteur ONG en Belgique, ni des pratiques d'évaluation de ces acteurs. Néanmoins, grâce au fait que les acteurs concernés ont été intégrés dans le processus évaluatif, les réflexions menées dans cette étude sont, au moins en partie, pertinentes pour l'ensemble des acteurs de l'aide au développement dans notre pays.



Pérou ©Sven Krug

# Définir l'impact

Ni la littérature, ni les échanges avec les acteurs du secteur ONG n'ont permis de donner une définition précise du terme « impact ». Or, il était nécessaire de définir ce terme afin de cadrer cet exercice et de délimiter les attentes de chacun.

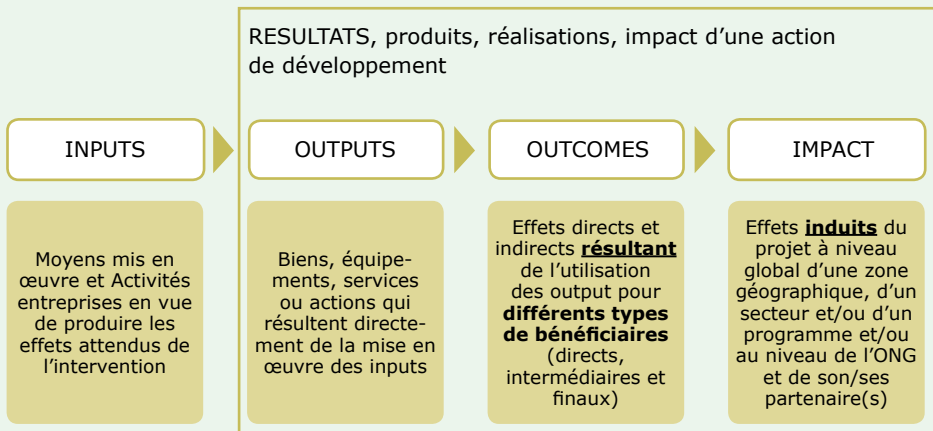
En vue d'évaluer l'impact des interventions sélectionnées, le cadre logique a été utilisé comme outil pour structurer l'analyse.

La figure 1 ci-dessous présente les définitions des éléments du cadre logique qui ont été utilisées pour cette étude. Les définitions proposées se basent sur celles utilisées pour l'évaluation ex post des quatre projets de la coopération gouvernementale (2013). Elles ont ensuite été légèrement amendées pour refléter l'approche partenariale spécifique au secteur ONG.

Les évaluateurs ont distingué les « outcomes » de l'« impact ». Les « outcomes » sont définis comme étant tous les effets directs et indirects résultant de l'utilisation des « outputs » au niveau des différents types de bénéficiaires : bénéficiaires directs -les partenaires-, bénéficiaires intermédiaires et bénéficiaires finaux.

L'« impact » fait référence aux effets induits du projet à un niveau global.

**Figure 1 : Définitions des concepts du cadre logique utilisées pour les 4 études de cas**

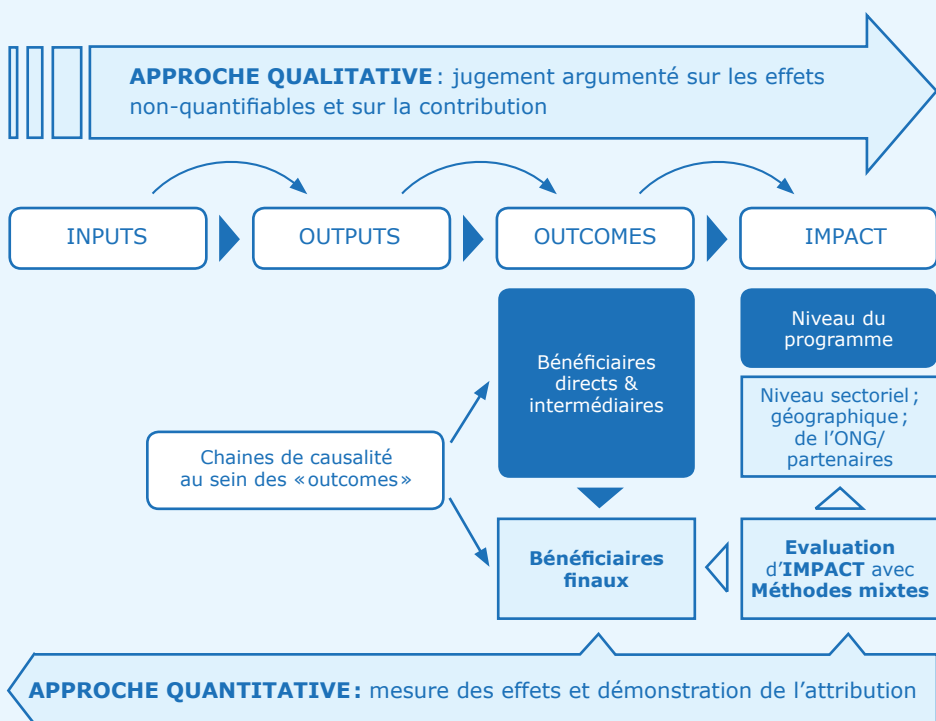


# L'approche méthodologique

Pour chacune des quatre interventions sélectionnées, les évaluateurs ont développé une approche méthodologique permettant d'évaluer avec rigueur d'une part, les effets (« outcomes ») de l'action de développement au niveau des bénéficiaires, en particulier au niveau des bénéficiaires finaux, et d'autre part, les effets à un niveau global (« impact »),

en particulier au niveau du secteur et au niveau géographique.

**L'évaluation a privilégié l'utilisation de méthodes mixtes, c'est-à-dire une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives, articulées autour de la théorie du changement.**



Les approches méthodologiques ont varié selon le type d'interventions et les données déjà disponibles au sein de l'ONG. De plus, elles ont

été élaborées en tenant compte de contraintes temporelles et financières.

Bien qu'elles ne soient pas équivalentes en termes de rigueur scientifique, les approches méthodologiques proposées ont respecté **quatre pratiques rigoureuses**:

L'utilisation d'**outils de collecte d'information pertinents** testés au préalable sur le terrain et mis en œuvre par une équipe locale compétente. Celle-ci a été formée au contenu des outils ainsi qu'à l'utilisation de tablettes électroniques pour une enquête de ménages. Cela a permis d'assurer une collecte de données pertinentes fiables, en évitant un maximum les biais de rapportage, c'est-à-dire l'exagération de la réalité par les répondants.

Une **sélection aléatoire** des zones à visiter et des répondants. Cela a permis d'éviter les biais de sélection. Lorsqu'un choix complètement aléatoire n'était pas faisable, les évaluateurs ont tenu compte des biais potentiels dans les réponses.

Une **approche contrefactuelle**. Cela implique d'interroger un échantillon d'individus d'un groupe de non-bénéficiaires relativement similaires au groupe des bénéficiaires. Les non-bénéficiaires auraient été éligibles pour l'intervention et ces deux groupes auraient évolué de la même manière si l'intervention n'avait pas eu lieu.

La reconstitution de la **situation pré-intervention** (« baseline ») sur base de questions faisant appel à la mémoire des gens (« recall data ») et sur base de données secondaires.

Ces deux dernières pratiques sont nécessaires pour démontrer l'attribution des changements observés à l'intervention ou tout au moins argumenter sur la contribution de l'intervention aux effets.

Par ailleurs, **un mode de traitement rigoureux de l'information collectée** a été respecté. Des outils statistiques et économétriques adéquats ont été utilisés. Les limites de l'approche méthodologique et les biais possibles ont été clairement exprimés et pris en compte dans les constats de l'étude.

**L'approche quantitative** mise en œuvre varie selon les interventions. En Indonésie et au Pérou, une collecte de données de première main par le biais d'une enquête de ménage a été réalisée. En Tanzanie, des données secondaires disponibles au sein de l'ONG

et de la Banque Mondiale ont été utilisées. Aux Philippines aucune analyse quantitative n'a pu être réalisée faute de données fiables disponibles.

**L'approche qualitative** a consisté à reconstruire, ex post, la théorie du

changement des interventions sélectionnées. Des entretiens semi-structurés et des discussions de groupe (« Focus Group Discussions ») ont également eu lieu avec les acteurs clés en Belgique et sur le terrain. No-

tons, que l'approche contrefactuelle a également été mise en œuvre dans l'approche qualitative: des entretiens et groupes de discussion ont été organisés au sein d'une population témoin.

**L'utilisation de méthodes mixtes rigoureuses** avait donc pour objectif de collecter des informations les plus objectives possibles afin de faire des constats crédibles sur les effets attribuables à une intervention, de mesurer ces effets lorsque les données le permettaient, tout en expliquant les mécanismes sous-jacents aux changements observés (ou non).



Tanzanie ©ADE



Indonésie ©Jacqueline Liénard

# Conclusions et leçons

De manière générale, **l'évaluation met en évidence la faisabilité et la nécessité de rendre compte des résultats de l'aide au développement au niveau des populations cibles.** L'évaluation d'impact rigoureuse est un outil pertinent pour rendre compte de l'efficacité de l'aide. Par ailleurs, plus que le type d'approche méthodologique – qualitative ou quantitative –, c'est le niveau de rigueur avec lequel la méthodologie est mise en œuvre qui garantit la crédibilité des constats d'une évaluation.

## La pertinence

Les quatre interventions sélectionnées répondent à des besoins prioritaires des populations bénéficiaires. Le choix des partenaires et les modalités d'intervention se sont avérés pertinents pour deux interventions, mais pour les deux autres le jugement est plus nuancé (des questions subsistent quant à la viabilité des structures locales sans le soutien financier de l'ONG).

## L'évaluabilité de l'impact

Les dispositifs de suivi-évaluation des douze ONG participantes sont relativement élaborés pour apprécier les « outputs » et les « outcomes » au niveau des bénéficiaires directs, c'est-à-dire les partenaires. Cependant, ils sont faibles pour apprécier les résultats au niveau des bénéficiaires finaux. Les incitants à apprécier l'effet des interventions au niveau des populations cibles sont quasi inexistantes (de la part des

bailleurs). Les ONG se sentent plus redevables des effets sur le renforcement des capacités de leurs partenaires que sur les effets au niveau des populations bénéficiaires.

Des outils d'évaluation qualitatifs et quantitatifs sont utilisés par un certain nombre d'ONG mais il est souvent constaté un manque de rigueur dans leur application.

## L'atteinte des « outcomes »

Globalement, dans les quatre études de cas, les partenaires ont apprécié l'appui reçu. L'approche partenariale soulève plusieurs défis sur le terrain, tant sur le type de partenariat possible selon les zones d'intervention que sur la durée de la collaboration ou encore sur les relations financières entre l'ONG et les partenaires. Deux types de partenariat sont identifiés comme intéressants (et efficaces) : le partenariat public et le partenariat avec des groupements de la société civile.

Les bénéficiaires intermédiaires sont des acteurs importants pour l'atteinte des effets au niveau des populations. Cependant, une appréciation positive des effets au niveau des partenaires est nécessaire mais pas suffisante pour garantir l'atteinte des effets attendus au niveau des bénéficiaires finaux.

Pour deux des quatre interventions, les effets au niveau des bénéficiaires finaux ont été identifiés, mesurés et attribués, au moins en partie, à l'intervention. Dans les deux autres cas, les résultats sont moins tangibles.





### L'atteinte de l'impact

La proportion des individus touchés par l'intervention au niveau de la zone d'intervention n'a pu être calculée que dans un seul cas (par manque de disponibilité des données). Pour deux des quatre interventions, l'effet tâche d'huile a clairement été identifié. L'effet au niveau des politiques locales est faible mais présent dans trois des quatre interventions.

### La durabilité

La durabilité des effets au niveau des bénéficiaires finaux est souvent remise en question par la durabilité des effets au niveau des bénéficiaires intermédiaires (par exemple: le fonctionnement des groupements de producteurs, ou des comités de gestion de l'eau, etc.). Par ailleurs, la durabilité des effets des actions sur le terrain semble plus vraisemblable lorsque les partenaires sont des organisations de la société civile (dans le domaine d'activité) ou un partenariat public.

Ces derniers sont présents dans la zone d'intervention avant et après le projet, l'effet tâche d'huile est donc plus probable. De plus, ils sont moins dépendants financièrement.

### Le genre et l'environnement

Les femmes sont des bénéficiaires clairement ciblées dans trois des quatre projets évalués. La préservation de l'environnement n'est nommée de façon explicite dans aucune des interventions.

### La valeur ajoutée d'une approche mixte rigoureuse

Les ONG reconnaissent une certaine valeur ajoutée à la mise en œuvre d'une approche méthodologique mixte rigoureuse pour apprécier les effets des actions de développement.

### La définition du terme 'impact'

La confusion à propos de la définition du terme « impact » est présente

dans le secteur ONG. Une vision partagée de la définition des différents niveaux de résultats d'une intervention de développement (bénéficiaires directs, intermédiaires, finaux) semble indispensable afin de définir le niveau d'exigences en matière de gestion axée sur les résultats (pour l'obtention de ceux-ci) et donc en matière de redevabilité et d'efficacité de l'aide.

### L'utilisation de méthodes mixtes rigoureuses

L'utilisation de ces méthodes est faisable, même en ex post. Cependant, l'élaboration d'une approche mixte rigoureuse ex ante diminuerait significativement les difficultés de mise en œuvre.

Les ONG reconnaissent l'apport de l'approche mixte rigoureuse en

termes de constats sur les résultats et en termes méthodologiques. Cette approche semble donc pertinente moyennant un questionnaire vis-à-vis des interventions de type « policy influence » (interventions qui cherchent à influencer les politiques).

L'évaluation rigoureuse de l'impact est abordable dans de nombreux cas. De plus, les bénéfices générés grâce à un dispositif de suivi-évaluation pertinent et rigoureux dès le début d'une intervention peuvent être supérieurs aux coûts additionnels engendrés par des pratiques plus rigoureuses. Par ailleurs, cette approche sera d'autant plus profitable si les incitants à rendre compte, de façon rigoureuse, des effets au niveau des populations finales sont présents dans le secteur de la coopération belge.





# RECOMMANDATIONS

## 1. Recommandations générales

D'une manière générale, il faut valoriser les échanges entre les acteurs de la coopération au développement, pour favoriser une compréhension commune des enjeux, des défis, des contraintes, et des opportunités de l'évaluation d'impact.

**Il convient au sein de l'ensemble de la coopération belge de travailler sur les contraintes budgétaires et humaines qui freinent la mise en œuvre d'évaluations**

**d'impact plus rigoureuses.** Il s'agit de trouver les incitants qui encourageraient l'ensemble des acteurs à rendre compte des résultats des actions de développement au niveau des bénéficiaires finaux.

Il est recommandé d'encourager les modes de communication alternatifs au papier, comme l'outil vidéo, pour communiquer sur les résultats avec les principaux intéressés (y compris les bénéficiaires).

## 2. Recommandation au Parlement fédéral et au Ministre de la coopération au développement

Il est recommandé de **promouvoir l'appréciation rigoureuse des résultats et des changements engendrés par les interventions au niveau des populations cibles.** Il convient pour cela d'allouer les res-

sources, et l'expertise nécessaires tout en donnant les bons incitants, tant aux structures étatiques (SES, DGD) qu'aux partenaires de mise en œuvre (telles les ONG), mais aussi aux acteurs de l'évaluation.

---

### 3. Recommandations à la DGD

---

La DGD devrait encourager l'opérationnalisation et l'appropriation en interne des principes et mesures retenus dans la note stratégique « Résultats de développement » (2014),

ceci afin de **créer des incitants pour que la coopération non gouvernementale rende compte des résultats des actions cofinancées au niveau des populations cibles.**

Pour ce faire la DGD pourrait :

- Clarifier et distinguer ses objectifs en matière d'évaluation, objectifs qui peuvent viser : (i) la redevabilité, (ii) l'apprentissage en vue d'informer la prise de décision et (iii) l'apprentissage en vue de partager les connaissances ;
- Promouvoir une vision partagée des définitions des différents niveaux de résultats, en particulier pour les « outcomes » et l'impact ;
- Préciser le niveau de résultats sur lequel les ONG doivent rapporter, ainsi que le niveau d'exigence et de rigueur du rapportage ;
- Fournir des incitants aux ONG pour que celles-ci mettent en place des systèmes de suivi-évaluation efficaces et rigoureux pour rendre compte des résultats attribuables à leurs actions au niveau des populations cibles. Il faut des incitants à produire des « baselines » pertinentes et utilisables et à adopter une approche contrefactuelle (même qualitative) ;
- Axer les financements sur les résultats (évalués avec rigueur), ainsi que sur la capacité des acteurs à tirer les leçons du passé. Il est donc nécessaire de créer des incitants pour que ces dispositifs de suivi-évaluation permettent également de rapporter sur les échecs, sans que cela ait des conséquences sur les financements futurs, pour peu que les leçons en aient été tirées.

La DGD devrait également **questionner la notion de renforcement des capacités des partenaires**, surtout lorsque les relations de partenariat perdurent.

De plus, elle devrait **encourager les ONG à collaborer avec différents types de partenaires**. Des partenariats avec des organisations de la

société civile dans leur domaine de compétences ou encore avec des institutions publiques locales décentralisées peuvent favoriser la durabilité des résultats par rapport à des partenariats avec des ONG locales qui sont fortement dépendantes des financements apportés par les ONG belges pour agir auprès des populations.

---

## 4. Recommandations aux ONG

---

Les ONG devraient élaborer un dispositif **de suivi-évaluation qui leur permette de rendre compte**

**des effets au niveau des bénéficiaires finaux ainsi que des résultats à un niveau plus global.**

Pour ce faire les ONG pourraient :

- Utiliser la théorie du changement comme base pour construire le dispositif de suivi-évaluation pour rendre explicite les liens de causes à effets, les hypothèses sous-jacentes aux changements et l'influence du contexte sur l'atteinte des résultats ;
- Renforcer les partenaires dans leurs capacités en suivi-évaluation et leur donner des incitants à être plus rigoureux dans leur pratique de collecte de données ;
- Apprécier les effets d'une intervention à un niveau plus global (surtout si la période couvre un cycle d'intervention et pas uniquement un cycle de financement).

Les ONG sont encouragées à **adopter pour leur dispositif de suivi-évaluation une approche méthodologique plus rigoureuse qui privilégie les méthodes mixtes**. Cette approche implique notamment la sélection aléatoire des répondants et une approche contrefactuelle. Elle pourrait les aider à produire des constats crédibles, à démontrer l'attribution des résultats et à expliquer les mécanismes sous-jacents aux changements. En effet, la complexité d'une intervention ou le coût (qui pourrait être mutualisé) d'une approche méthodologique mixte rigoureuse ne sont pas des excuses valables pour ne pas développer un

dispositif de suivi-évaluation plus performant et plus rigoureux.

Les ONG devraient réfléchir à la possibilité de diversifier leur **collaboration avec différents types de partenaires** : des organisations de la société civile dans leur domaine de compétence ou encore avec des institutions publiques locales décentralisées, en plus des ONG locales.

Les ONG sont encouragées à **expliquer, de façon systématique, en quoi et comment l'intervention aura des effets sur les femmes, les jeunes ainsi que sur l'environnement**.

---

## 5. Recommandations au SES

---

**Une part du budget annuel du SES pourrait être consacrée** à la réalisation d'évaluations d'impact stratégiques pour examiner les résultats de l'aide au développement

au niveau des populations cibles et/ou à un niveau plus global.

Le SES devrait **concevoir et appuyer la création d'un dispositif**

**d'encadrement et d'appui méthodologique pour renforcer les capacités en évaluation d'impact de l'ensemble des acteurs de la coopération belge.**

Le SES devrait **concevoir l'appréciation et la certification de la qualité des systèmes d'évalua-**

**tion des ONG comme un levier qui encourage une relation de confiance entre la DGD et les ONG**, de telle sorte que ces dernières ne soient plus tenues de rapporter sur les activités et outputs et puissent se concentrer sur les « out-comes » et l'impact.

## **Encadré : L'évaluation d'impact et l'approche programme**

Toutes les interventions qui font l'objet de la présente évaluation, sont régies par la Loi du 25 mai 1999 sur la coopération au développement. L'évaluation porte sur quatre interventions mises en œuvre dans le Sud par des organisations non gouvernementales de coopération au développement belge, subsidiées par l'Etat belge dans le cadre de l'Arrêté Royal (AR) du 24/09/2006.

Certaines interventions évaluées font partie d'un financement 'programme', et d'autres font partie d'un financement 'projet'. Cette évaluation avait pour objectif de revisiter la définition de l'impact au niveau d'une intervention de développement de la coopération non gouvernementale, et non au niveau de l'ensemble d'un programme. De même, elle avait pour objectif d'apprécier les effets au niveau des bénéficiaires finaux et à un niveau plus global pour une intervention, et non pas pour le programme dans lequel elle s'insère.

Selon les ONG, un programme peut consister en plusieurs interventions différentes dans une même zone ou un même type d'intervention dans plusieurs régions du monde. Ces interventions peuvent avoir des synergies entre elles. Dans le premier cas de figure, l'analyse de l'attribution des effets doit donc en tenir compte. L'analyse doit également tenir compte de ces synergies potentielles dans l'explication du 'pourquoi' et du 'comment' l'intervention a atteint ou non les effets attendus. Dans le deuxième cas de figure, il peut être intéressant d'utiliser les constats faits lors de l'évaluation d'une intervention dans une région pour en tirer des constats sur les interventions mises en œuvre dans les autres régions du monde. Ou encore il peut être intéressant d'apprécier la contribution d'une intervention à l'atteinte de l'impact global du programme dans lequel elle s'insère.



Ce document, le rapport de synthèse, les annexes,  
les réponses managériales ainsi qu'une vidéo  
sont également disponibles dans les trois langues sur le site web :

[http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation\\_au\\_developpement/  
nos\\_methodes\\_de\\_travail/service\\_evaluation\\_speciale/rapports/](http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement/nos_methodes_de_travail/service_evaluation_speciale/rapports/)



## ROYAUME DE BELGIQUE

Service public fédéral

**Affaires étrangères,  
Commerce extérieur et  
Coopération au Développement**

Service de l'Évaluation spéciale de la Coopération belge  
au développement

Editeur responsable : Dirk Achten  
Président du comité de direction

Production graphique et impression :  
[www.mediaprocess.be](http://www.mediaprocess.be)